



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SUBSISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE NEGOCIOS**

TEMA:

Transformación digital en una librería tradicional: estrategia de gestión de cambio en la adopción de un asistente virtual con inteligencia artificial

AUTOR:

Ponce Pineda, Kelvin Iván

Componente práctico del examen complejo previo a la obtención del título de Magister en transformación digital de Negocios

TUTORA

Echeverría Bucheli, Mónica Patricia

Guayaquil, Ecuador

9 de mayo del 2026



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**SUBSISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE NEGOCIOS**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente **componente práctico del examen complejo**, fue realizado en su totalidad por **Ponce Pineda, Kelvin Iván**, como requerimiento para la obtención del título de **Magíster en Transformación Digital de Negocios**.

REVISORA

f. _____

Echeverría Bucheli, Mónica Patricia

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. _____

Carvache Franco, Orly Daniel

Guayaquil, a los 9 días del mes de mayo del año 2026



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**SUBSISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE NEGOCIOS**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Ponce Pineda, Kelvin Iván**

DECLARO QUE:

El componente práctico del examen complejo, **Transformación digital en una librería tradicional: estrategia de gestión de cambio en la adopción de un asistente virtual con inteligencia artificial** previo a la obtención del título de **Magister en transformación digital de Negocios**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 09 días del mes de mayo del año 2026

EL AUTOR

f. _____
Ponce Pineda, Kelvin Iván



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**SUBSISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE NEGOCIOS**

AUTORIZACIÓN

Yo, **Ponce Pineda, Kelvin Iván**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución el **componente práctico del examen complejo Transformación digital en una librería tradicional: estrategia de gestión de cambio en la adopción de un asistente virtual con inteligencia artificial** cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 09 días del mes de mayo del año 2026

EL AUTOR:

f. _____
Ponce Pineda, Kelvin Iván



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SUBSISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE NEGOCIOS

REPORTE DE COMPILATIO

INFORME DE ANÁLISIS
magister

Kelvin Ponce Pineda

3%
Textos sospechosos

< 1% Similitudes
0 % similitudes entre comillas
0 % entre las fuentes mencionadas
1% Idiomas no reconocidos
1% Textos potencialmente generados por la IA

Nombre del documento: Kelvin Ponce Pineda.docx
ID del documento: 3c468e7d0fd9dc8da78da17872693eceb0ab28bc
Tamaño del documento original: 786,16 kB

Depositante: Mónica Patricia Echeverría Bucheli
Fecha de depósito: 15/1/2026
Tipo de carga: Interface
fecha de fin de análisis: 15/1/2026

Número de palabras: 15.936
Número de caracteres: 105.457

Ubicación de las similitudes en el documento:

☰ Fuentes de similitudes

Fuentes principales detectadas

Nº	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	Documento de otro usuario #060edf Viene de de otro grupo 4 fuentes similares	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (48 palabras)
2	Documento de otro usuario #791f7e Viene de de otro grupo 4 fuentes similares	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (31 palabras)

TUTORA

f. _____

Ing. Echeverría Bucheli Mónica Patricia, Mgs.

AGRADECIMIENTO

A Don Didio, a librería Don Quijote y a mi tutora

Kelvin Iván Ponce Pineda

DEDICATORIA

Para Elisa y Andrés Iván

Kelvin Iván Ponce Pineda



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SUBSISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE NEGOCIOS

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

(NOMBRES Y APELLIDOS)

DECANO O DIRECTOR DE CARRERA

f. _____

(NOMBRES Y APELLIDOS)

COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. _____

(NOMBRES Y APELLIDOS)

OPONENTE

ÍNDICE

ÍNDICE GENERAL	IX
ÍNDICE DE TABLAS	XI
ÍNDICE DE FIGURAS	XI
RESUMEN	XII
ABSTRACT	XIII
INTRODUCCIÓN	2
PROBLEMÁTICA	5
Limitaciones en un contexto de transformación digital.....	5
Recursos limitados y gestión basada en la experiencia.....	6
Amenaza a la identidad del negocio.....	7
Gestión tradicional del cliente frente a un mercado digitalizado.....	9
OBJETIVOS	11
Objetivo general.....	11
Objetivos específicos.....	11
CONTEXTO	12
Madurez digital.....	12
Plataformas digitales.....	16
Estructura operativa.....	19
Brechas en la atención digital.....	21
Capital humano.....	22
Contexto urbano y comercial.....	23
Modelo de negocio.....	25
METODOLOGÍA	26
Enfoque.....	26
Alcance.....	26
Instrumento.....	27
Lienzo.....	27
Índice de madurez digital.....	28
ADKAR.....	29
PROPUESTA	30
Asistente virtual con inteligencia artificial.....	30
Modelo ADKAR.....	36
Conciencia, Awareness: Comprender la necesidad del cambio.....	37
Conciencia en el contexto del cambio organizacional.....	37
Comunicación empática y contextualizada.....	37
Estrategias para construir conciencia.....	38
Involucramiento del propietario como líder visible del cambio.....	38
Deseo, Desire: Compromiso para participar en el cambio.....	39
Naturaleza del deseo.....	39
Factores que impulsan o inhiben el Deseo.....	39
Estrategias para promover el Deseo en la Librería Don Quijote....	40
Acompañamiento continuo como factor de sostenibilidad.....	40
Conocimiento, Knowledge: Capacitar para hacer posible el cambio.....	41

Conocimiento como puente entre intención y acción	41
Tipos de conocimiento requeridos	42
Estrategias de capacitación sugeridas.....	42
Recursos y acompañamiento necesario	42
Habilidad, Ability: Convertir el conocimiento en acción.....	43
La brecha entre conocer y saber hacer	43
Estrategias para desarrollar la habilidad en la librería Don Quijote	43
Factores que dificultan el desarrollo de habilidades.....	44
Recomendaciones específicas para el desarrollo de habilidad	44
Refuerzo, Reinforcement: Sostener el cambio	45
La tendencia natural a volver a lo conocido	45
Elementos clave del refuerzo organizacional.....	45
Riesgos de un refuerzo débil	46
Sugerencias para sostenibilidad en el tiempo	46
Recursos	47
Asesoría especializada	48
Plataforma de automatización	48
Inteligencia artificial.....	48
Canal de mensajería digital.....	49
Conectividad	49
Equipamiento tecnológico	49
Materiales de formación	49
Soporte operativo interno.....	49
Nuevo modelo de negocio	51
VALIDACIÓN	52
Validación de Conciencia, Awareness	52
Validación Deseo, Desire	52
Validación del Conocimiento, Knowledge	53
Validación de Habilidad, Ability	53
Validación de Refuerzo, Reinforcement.....	54
Validación cualitativa del proceso de adopción.....	54
CONCLUSIONES.....	55
RECOMENDACIÓN	56
BIBLIOGRAFÍA.....	57
APÉNDICE	60
Resumen entrevista # 1 – Dueño del negocio	60
Resumen entrevista # 2 – Colaboradora del negocio	64
Lienzo Librería Don Quijote, estado actual	68
Lienzo Librería Don Quijote, estado propuesto	69

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	<i>Resumen de problemas identificados</i>	10
Tabla 2	<i>Índice de Madurez Digital de la Librería Don Quijote</i>	15
Tabla 3	<i>Resumen plataformas de asistentes virtuales</i>	31
Tabla 4	<i>Resumen modelo ADKAR</i>	47
Tabla 5	<i>Proyección anual de recursos en dólares americanos</i>	50

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Fachada librería Don Quijote, evento de temporada escolar	24
Figura 2	Canales de comunicación SendPulse	33
Figura 3	Integraciones disponibles en SendPulse	33
Figura 4	Conexión disponible con API WhatsApp Bussiness	33

RESUMEN

El presente caso de estudio aborda la transformación digital de la Librería Don Quijote, un negocio tradicional ubicado en la ciudad de Piñas, provincia de El Oro, que ha brindado atención cercana y personalizada por más de cuatro décadas. El estudio tiene un enfoque cualitativo, en donde se utilizó a la entrevista como instrumento principal y se aplicó el modelo ADKAR para dar forma a una estrategia de gestión del cambio orientada a la implementación de un asistente virtual con inteligencia artificial sin comprometer la calidad de atención al cliente. A través del diagnóstico de madurez digital y el uso del Lienzo del Modelo de Negocio, se identificaron fortalezas vinculadas al capital humano, así como desafíos referentes con la limitada integración tecnológica en los procesos claves. La propuesta del proyecto plantea una transición accesible para el negocio, la cual permite que se automaticen respuestas frecuentes y de esta forma libere tiempo en tareas repetitivas, las principales conclusiones destacan una modernización empática con la cultura organizacional, que no solo mejora la eficiencia, sino que refuerza el legado que prevalece en el negocio. Este caso de estudio propone una transformación digital ejecutada con sensibilidad, una estrategia sólida y con las herramientas apropiadas.

Palabras Claves: MODERNIZACIÓN; PEQUEÑO NEGOCIO; IA; BOT; ADKAR; CULTURA ORGANIZACIONAL; ATENCIÓN AL CLIENTE; MADUREZ DIGITAL

ABSTRACT

The present case study examines the digital transformation of Librería Don Quijote, a traditional bookstore located in the city of Piñas, in the province of El Oro, which has provided close and personalized service for over four decades. The study takes a qualitative approach, using interviews as the main research tool and applying the ADKAR model to shape a change management strategy aimed at implementing an artificial intelligence powered virtual assistant without compromising customer service quality. Through digital maturity assessment and the use of the Business Model Canvas, the study identified strengths related to human capital, as well as challenges concerning the limited integration of technology in key processes. The project proposal presents an accessible transition for the business, allowing frequent responses to be automated and freeing time from repetitive tasks. The main conclusions highlight an empathetic modernization aligned with the organizational culture, which not only improves efficiency but also strengthens the legacy of the business. This case study proposes a digital transformation carried out with sensitivity, a solid strategy, and appropriate tools.

Keywords: MODERNIZATION; SMALL BUSINESS; AI; BOT; ADKAR; ORGANIZATIONAL CULTURE; CUSTOMER SERVICE; DIGITAL MATURITY.

Introducción

La transformación digital analiza la manera en que las organizaciones interactúan con sus clientes gestiona sus procesos y generan valor, en este entorno competitivo y cambiante, incluso las pequeñas empresas que tradicionalmente no se encontraban atraídas de la innovación tecnológica, se ven impulsadas hacia una evolución para mantenerse vigentes y responder a las expectativas de un consumidor cada vez más conectado y exigente (Espinoza y Armijos, 2022).

Para Guido et al. (2023) la digitalización de la atención al cliente no solo se ha convertido en una ventaja competitiva, sino en una necesidad para sostener relaciones a largo plazo y fortalecer la fidelización de los clientes, frente a este nuevo escenario las empresas de cualquier tamaño o sector se enfrentan al reto de adaptarse y de reinventarse. En la actualidad el consumidor promedio está acostumbrado a recibir respuestas inmediatas, a interactuar a cualquier hora, y a sentirse escuchado y valorado por las marcas de su elección (García y Merchán, 2022).

En los últimos años, herramientas como la inteligencia artificial y los asistentes virtuales han permitido que negocios pequeños puedan acceder a soluciones antes impensables para su escalabilidad y costos (Ali, 2024). Estas herramientas no solo permiten automatizar tareas rutinarias, sino que también generan valor al mejorar la eficiencia de las tareas cotidianas reduciendo los tiempos de respuesta (Spence, 2024).

Como advierten Plekhanov et al. (2023) este auge de modernización tecnológica conlleva también una serie de retos que las empresas deben afrontar de la mejor forma, como la formación del personal, el rediseño de procesos y la gestión del cambio.

Para Salazar et al. (2025) en Ecuador, la transformación digital es clave para que las grandes y pequeñas empresas se integren de forma competitiva tanto en el mercado nacional como internacional; sin embargo, este proceso presenta obstáculos relacionados con las brechas digitales a las que se suma

la resistencia al cambio dentro de las organizaciones y la falta de habilidades digitales en gran parte del talento humano. Por lo que la transformación digital va más allá de incorporar la tecnología, esta debe estar acompañada de estrategias que promuevan la capacitación, el aprendizaje continuo y una cultura abierta a la innovación (De León, 2024).

La Agenda de Transformación Digital del Ecuador hacia el 2025 deja claro que el principal obstáculo no es la falta de tecnología, sino la falta de compromiso para aplicarla de forma efectiva. Profundizando en el análisis se puede validar que más allá de toda la tecnología que se pueda incorporar, se necesita un cambio cultural y organizacional profundo para cerrar todas las brechas necesarias dentro de una transformación digital integral (Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información, 2022).

En el ámbito cantonal del Ecuador podemos analizar a Piñas dentro de la provincia del Oro, en donde el acceso a la tecnología ha mejorado notablemente y en donde el analfabetismo digital bajó del 18,4 % al 3,2 % entre 2010 y 2022, y más del 85 % de la población en las zonas urbanas ya utiliza un dispositivo celular (INEC, 2022). Estos datos reflejan una sociedad que avanza hacia lo digital, pero también evidencian un reto para todos los negocios locales que aún deben adaptarse a este entorno cambiante, por lo que deben evolucionar y ofrecer productos y servicios adaptados a las nuevas exigencias digitales.

Aunque Piñas cuenta con una economía activa, de acuerdo con Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC (2022) existen 1.504 negocios registrados para 2024 y una población económicamente activa del 65,2 %.

Se evidencia también brechas digitales, especialmente en las parroquias rurales, mientras la cabecera cantonal tiene buen acceso a telecomunicaciones, las zonas rurales enfrentan limitaciones de acceso a internet, por lo que es necesario que el Gobierno Autónomo Descentralizado GAD Municipal y la Cámara de Comercio articulen acciones para mejorar esta cobertura digital (GAD Piñas, 2023).

Uno de los negocios locales más antiguos cuyo Registro Único del Contribuyente RUC data de 1985 es la librería Don Quijote, ubicada en la ciudad de Piñas, un ejemplo de negocio local con más de cuarenta años y con una trayectoria respetada y una relación cercana con su comunidad.

Su modelo de atención al cliente se ha basado principalmente en el trato directo y personalizado, lo que ha generado un valor diferencial a lo largo del tiempo, este negocio, es para muchos piñacientes, un punto de encuentro con la cultura, la educación y la calidez del trato humano.

A lo largo de los años, este espacio ha sido un punto de encuentro para estudiantes, docentes y padres de familia, lo que empezó como un modesto espacio para venta de revistas, se transformó en una librería y papelería diversa, con una atención tan cercana que ha logrado fidelizar clientes durante décadas, la atención al cliente y la confianza son los pilares que han sostenido al negocio hasta hoy.

Librería Don Quijote ha crecido con esfuerzo y vocación de servicio, y que ha logrado mantenerse vigente gracias a la confianza construida con su comunidad, sin embargo, este mismo modelo exitoso empieza a mostrar sus limitaciones frente a las nuevas dinámicas del mercado local.

Este nuevo escenario brinda la oportunidad para que se pueda desarrollar una transformación digital que apunte a una evolución en el negocio en donde se reconozcan los cambios generacionales de los consumidores de la mano con las innovaciones tecnológicas, que se adapten al contexto local y respeten el vínculo humano que caracteriza a negocios longevos en medianas y grandes comunidades. Este caso de estudio es un ejemplo de cómo la innovación y la tradición pueden coexistir, siempre que exista una visión clara y un compromiso metodológico de mejora continua.

PROBLEMÁTICA

Limitaciones en un contexto de transformación digital

La Librería Don Quijote es más que un local comercial, es sinónimo de dedicación y pasión en la atención de sus clientes, fundado hace más de cuatro décadas por el Sr. Didio Román, educador de vocación y comerciante por convicción, ha crecido al ritmo de la ciudad y ha acompañado a generaciones enteras en su formación académica y cultural (Román D., comunicación personal, 14 de abril del 2025).

Para Mendoza et al. (2024) el acelerado proceso de transformación digital que viven actualmente los comercios en todo el mundo y en especial en el Ecuador ha generado nuevas exigencias por parte de los consumidores como la inmediatez, la disponibilidad de información en tiempo real y la posibilidad de interacción constante a través de canales digitales, frente a este nuevo escenario, la Librería Don Quijote comienza a evidenciar ciertas limitaciones estructurales y operativas.

La atención al cliente en la librería se realiza principalmente de forma presencial, o a través de canales como llamadas telefónicas y mensajería, sin embargo, la capacidad de respuesta en estos medios es limitada en los horarios de mayor demanda en donde apenas un 25 % de las consultas por mensajería reciben respuesta en menos de tres horas, mientras que en otras plataformas donde se publicita, el tiempo promedio de atención supera las 24 horas.

En la actualidad la Librería Don Quijote no dispone de herramientas digitales automáticas que permitan reducir los tiempos de respuesta y que brinden facilidades a los clientes en sus consultas más frecuentes. Aunque se pudo evidenciar que se han dado pasos hacia la digitalización, como el uso de redes sociales para la difusión de publicidad, aún no existe una estrategia digital concreta ni una estructura que respalde un proceso de transformación digital sostenible.

El no contar con respuestas automáticas que involucren horarios de atención, consulta de disponibilidad de ciertos productos y también la dependencia del contacto humano para toda gestión de venta, ha reducido la agilidad del servicio y limitado su capacidad para competir, incluso frente a pequeños emprendimientos locales que ya incorporan tecnologías básicas en su atención al cliente.

La experiencia, aunque es muy valiosa, no puede seguir siendo la única herramienta estructural para responder a un mercado más conectado, más exigente e impaciente. Aunque el equipo humano este comprometido en mantener una atención cercana en la Librería Don Quijote, las necesidades digitales de los clientes se ven orientadas hacia una mayor disponibilidad de atención a las consultas en todo horario y por varios medios como llamadas, mensajes de WhatsApp o las redes sociales, en donde la respuesta no es inmediata.

Este escenario no responde a una falta de compromiso, sino a las propias limitaciones actuales de un negocio que históricamente ha priorizado el trato humano y personalizado, y que hoy enfrenta el reto de adaptarse a un entorno en el que los clientes esperan interacciones en tiempo real, incluso fuera de los horarios tradicionales de atención.

Recursos limitados y gestión basada en la experiencia

A diferencia de las grandes empresas que cuentan con departamentos especializados con personal técnico o presupuestos destinados a innovación, la gestión de la Librería Don Quijote se realiza con recursos finitos, mucha intuición y el conocimiento adquirido con los años, es un negocio familiar, sostenido por la experiencia y el compromiso de cada una de sus partes, donde la toma de decisiones es centralizada y depende en gran medida del criterio del propietario, quien, si bien muestra apertura al cambio, reconoce sus limitaciones frente al manejo de nuevas herramientas digitales.

Esta forma de manejo del negocio por parte del propietario que combina una atención humana y comprometida ha permitido mantener la esencia del negocio como un espacio cercano, confiable y reconocido en la

ciudad Piñas, a pesar de esto, en el contexto actual de transformación digital, una alta dependencia de la intuición podría revelar ciertas limitaciones estratégicas a futuro.

En la actualidad la toma de decisiones en la librería se encuentra centralizada y cuenta con un apoyo ligero de datos cuantificables, los mismos que si se llegasen a estructurar podrían generar nuevos objetivos de crecimiento y fidelización de clientes.

El desafío no radica en reemplazar el valioso juicio humano, sino en complementarlo mediante el uso de herramientas digitales que permitan tomar decisiones mejor informadas, fortalecer el servicio al cliente y garantizar la sostenibilidad del negocio en una era cada vez más competitiva y basada en datos.

Para la Librería Don Quijote el sumergirse en la tecnología representa un reto generacional, no por falta de voluntad sino por la actual distancia con un mundo que se digitaliza a un nivel exponencial y en donde se necesita el respaldo y la comprensión de todo el equipo de trabajo para seguir adelante, y aunque se valida que existe apertura, también hay dudas como: ¿qué tanto cambiará la relación con sus clientes?, ¿cómo mantener el trato humano si entra una máquina?, ¿quién acompaña este proceso?.

En este punto, cualquier adopción requiere contar con un enfoque integral que considere las particularidades del negocio, el ritmo de trabajo del equipo y el valor de sus prácticas cotidianas, el introducir una solución automatizada sin generar un proceso de sensibilización adecuado podría generar resistencias, percepciones de amenaza o incluso un riesgo de despersonalización del servicio, elemento que constituye uno de los principales activos del negocio.

Amenaza a la identidad del negocio

La incorporación de automatizaciones digitales puede verse como una solución a corto plazo, sin embargo, pero para el dueño de Librería Don Quijote no se trata solo de adoptar nuevas tecnologías, el elemento más

importante de este negocio es la gente a quienes atienden a diario. Introducir un sistema automatizado sin un proceso de sensibilización y acompañamiento desde el lado humano podría generar resistencia.

Por lo que cualquier propuesta de la transformación digital debe valorar la experiencia del equipo, que respete sus tiempos de adaptación y que construya confianza sobre los beneficios de este nuevo apoyo digital. La tecnología, si se impone, puede incomodar, pero si se comprende y se integra con humanidad, puede empoderar.

Incorporar nuevas tecnologías no debería significar renunciar a lo que ha hecho valioso al negocio durante tantos años, se busca una transformación que fortalezca lo que ya funciona, que agilice los procesos sin deshumanizar, que complemente sin reemplazar, la tecnología no debe desplazar a las personas, sino elevar su capacidad para servir mejor.

La actualización tecnológica no necesita ser la prioridad de Librería Don Quijote, el objetivo de su éxito es estar conectado con sus clientes conservando la calidez y el trato empático (Román D., comunicación personal, 14 de abril del 2025). Un diferenciador es la paciencia y la dedicación de ayudar al cliente en la mejor opción para sus necesidades, la cual construye una experiencia de confianza y pertenencia.

Por lo que al hablar de transformación digital surge una preocupación legítima respecto a la posibilidad de trasladar esta calidad humana a los canales digitales, la duda no radica únicamente en el funcionamiento técnico de las soluciones tecnológicas, sino en su capacidad de mantener la esencia del servicio, con la misma empatía y respeto hacia las necesidades de cada persona.

Esta percepción genera resistencias internas al cambio y evidencia la necesidad de que cualquier iniciativa de transformación digital sea cuidadosamente diseñada para no despersonalizar las interacciones, sino, por el contrario, reforzar los valores que han construido el prestigio de la librería en su comunidad.

Gestión tradicional del cliente frente a un mercado digitalizado

La Librería Don Quijote, a lo largo de su historia, ha construido relaciones basadas en la cercanía y la confianza, siendo un referente para varias generaciones de clientes en la ciudad de Piñas y sus alrededores.

Durante la inspección realizada al proceso de gestión del negocio del caso de estudio, se pudo constatar que existe una carencia de un proceso estructurado de gestión digital, es decir los mecanismos de preventas y postventa se limitan a las acciones aisladas que se puedan generar de forma orgánica por parte de los colaboradores.

En este punto el negocio limita su capacidad para poder competir en el entorno digital actual, donde los clientes son seducidos de forma continua por acciones personalizadas en medios digitales.

En el contexto digital actual medir la percepción del cliente se vuelve un elemento clave para la mejora continua, en un entorno donde las experiencias son cada vez más valoradas y compartidas digitalmente, la falta de un sistema de retroalimentación postventa limita la capacidad de la librería para, innovar y sostener su posición frente a competidores.

En los últimos años, el enfoque comercial en la ciudad de Piñas ha cambiado hacia la promoción de emprendimientos digitales que con herramientas tecnológicas y una inversión en medios digitales ganan visibilidad de forma acelerada, sin embargo al no contar una estrategia holística, y a carencia de la atención empática en búsqueda de ayuda orientada al servicio, los clientes las rechazan y redescubren el valor sustancial del trato cercano de Librería Don Quijote y deciden volver o acudir por primera vez en búsqueda de soluciones.

A continuación, se expone una tabla resumen con los principales problemas identificados.

Tabla 1*Resumen de problemas identificados*

<p>Limitaciones en un contexto de transformación digital</p>	<p>Estrategia digital y acciones aisladas en redes sociales: Se realizan acciones aisladas en redes sociales sin una planificación anual.</p> <hr/> <p>Dispersión de los canales de atención al cliente: Los clientes escriben por diferentes redes sin un flujo definido, aumentando los tiempos de gestión de las consultas.</p> <hr/> <p>Procesos repetitivos innecesarios: La ausencia de herramientas digitales retrasa las tareas básicas repetitivas.</p> <hr/> <p>Atención a la cliente y el horario de funcionamiento: Cabe resaltar que al cierre del negocio las interacciones por canales digitales se pausan hasta el día siguiente.</p>
<p>Recursos limitados y gestión basada en la experiencia</p>	<p>Limitado conocimiento sobre tecnología: El uso de herramientas y medios digitales son reconocidas como oportunidad de crecimiento para la atención de clientes.</p> <hr/> <p>Alta dependencia del contacto humano: En este punto la toma de decisiones se basada en experiencia y no en datos.</p> <hr/> <p>Dificultad en la adaptación del cambio tecnológico: El ritmo acelerado de cambios en los medios digitales representa un desafío para Librería Don Quijote.</p>
<p>Amenaza a la identidad del negocio</p>	<p>Temor a perder la esencia del negocio: Existe una preocupación que las herramientas de automatización no agraden a los clientes que prefieren la atención humana.</p> <hr/> <p>Resistencia al cambio: Preocupaciones por parte del equipo, a consecuencia de la implementación de nuevos procesos.</p> <hr/> <p>Dudas sobre la atención en la automatización: Existe escepticismo con relación a la atención que pueda brindar una AI, si tendrá la misma paciencia y dedicación.</p>
<p>Gestión tradicional del cliente frente a un mercado digitalizado</p>	<p>Baja fidelización de clientes: No se realiza un seguimiento sistemático después de la compra.</p> <hr/> <p>Limitaciones en la medición de la calidad y experiencia del cliente: Falta de retroalimentación estructurada postventa.</p> <hr/> <p>Baja diferenciación frente a la competencia digitalizada: Otras librerías más pequeñas ya usan herramientas digitales básicas.</p>

Objetivos

Objetivo general

Establecer una estrategia de gestión del cambio para la adopción de una asistente virtual con inteligencia artificial, con el fin de impulsar la transformación digital y optimizar la atención y fidelización de clientes en una librería de la ciudad de Piñas.

Objetivos específicos

- Analizar el estado actual de madurez digital de la Librería Don Quijote en la ciudad de Piñas, a través de la revisión de sus herramientas tecnológicas y el nivel de adopción de las soluciones digitales que posee, mediante una entrevista al dueño del negocio.
- Evaluar alternativas de asistentes virtuales con inteligencia artificial para determinar la opción más viable y efectiva en la mejora de la atención y fidelización de clientes en la Librería Don Quijote en la ciudad de Piñas.
- Diseñar una estrategia de gestión del cambio basada en el modelo ADKAR, para impulsar la implementación de un asistente virtual con inteligencia artificial, en la Librería Don Quijote en la ciudad de Piñas.

CONTEXTO

Para conocer por donde empezar una transformación digital en la Librería Don Quijote se requiere mirar con atención su trayectoria y su funcionamiento actual, valorando su historia, la cercanía de su servicio, el compromiso de todo el equipo y el ecosistema comercial que lo rodea.

Gracias a la generosidad y apertura del negocio, fue posible conocer de cerca aspectos clave como su nivel de madurez digital, el uso de herramientas y plataformas tecnológicas así también como su estructura operativa, las brechas en la atención digital, su capital humano y las dinámicas urbanas que influyen en su día a día en el ecosistema que rodea a este negocio.

Este análisis busca ofrecer una visión completa que permita entender las oportunidades y desafíos que enfrenta la librería en su camino hacia la transformación digital, asegurando que cualquier avance tecnológico fortalezca su identidad, respete su cultura y potencie la calidad de atención al cliente que durante décadas la ha distinguido en la ciudad de Piñas.

Madurez digital

Para avanzar en el camino de la transformación digital lo primero es entender dónde se encuentran las empresas en términos de uso de datos, tecnología, procesos y cultura organizacional. En este sentido, INCIPY, una consultora internacional con sede en Barcelona con más de 15 años de experiencia en el ámbito de la transformación digital e inteligencia artificial ha desarrollado un modelo integral de diagnóstico que ha sido adoptado y probado por múltiples empresas para trazar sus hojas de ruta hacia escenarios digitales avanzados.

Lo interesante de INCIPY es que se enfoca en guiar a las empresas en la redefinición de sus modelos de negocio, productos y servicios, integrando soluciones digitales y de inteligencia artificial de manera estratégica para acelerar resultados y adaptarse al entorno competitivo actual (INCIPY, 2025).

Este modelo analiza doce indicadores clave agrupados en cuatro áreas estratégicas que son la estrategia y organización, enfoque al cliente, negocio digital y las personas. Cada aspecto parte desde el liderazgo, la existencia de estrategias digitales, la experiencia del cliente y la gestión del talento humano, obteniendo una visión de la madurez digital que un negocio posee, así también como de su capacidad para adaptarse, innovar y sostenerse en un entorno competitivo.

La metodología que utiliza INCIPY no solo permite diagnosticar el uso de tecnologías digitales y el uso correcto de los datos, sino que también considera factores culturales y organizacionales, entendiendo que la transformación digital va más allá de la tecnología e impacta profundamente en las personas y sus formas de trabajo.

Un ejemplo cercano y muy valioso es el de la Librería Don Quijote que cuenta con un proceso de atención al cliente profundamente humano, sin embargo, se encuentra frente a un entorno de transformación digital exigente y dinámico. Con apertura y generosidad de su dueño, el Sr. Didio Román y su equipo de trabajo quienes accedieron a participar en un diagnóstico de madurez digital, se pudo realizar una evaluación a fondo que permitió entender tanto sus fortalezas como los puntos donde hay oportunidades de mejora.

La elección de este modelo para el diagnóstico de madurez digital de la Librería Don Quijote obedece a su reconocida rigurosidad académica y su aplicación comprobada en múltiples industrias y tamaños de empresa, el modelo de INCIPY permitió identificar con precisión no solo el nivel de adopción tecnológica, sino también las áreas con potencial de desarrollo.

El diagnóstico realizado paso a paso con el propietario de la Librería Don Quijote permitió evaluar cinco niveles de evolución, en donde se validó que este instrumento abarca dimensiones clave como la infraestructura tecnológica, el uso de herramientas de análisis, la gobernanza del dato, la cultura organizacional orientada a decisiones basadas en evidencia y la incorporación de inteligencia artificial.

La consultora INCIPY utiliza diversos los niveles *Inicial* y *Reactiva*, para representar las etapas más tempranas en el camino hacia la transformación digital, el nivel *Inicial* describe a aquellas empresas que han comenzado a reconocer la importancia de los datos y la tecnología, pero aún no han tomado acciones concretas en el corto plazo, ni tampoco poseen una estrategia digital.

Por su parte, el nivel *Reactiva* indica que la organización ha dado pequeños pasos hacia una digitalización, utilizando tecnologías o datos de forma ocasional, pero igual carece de una planificación consistente, es decir que cuentan con soluciones digitales implementadas como respuesta a necesidades inmediatas o emergentes, pero no como parte de una visión estratégica hacia el futuro.

Los resultados del análisis muestran que la Librería Don Quijote se ubica en los niveles Inicial: 30 % y Reactiva: 34 %, lo que refleja una etapa temprana de madurez digital; este hallazgo indica una conciencia clara sobre la importancia de los datos y de la transformación digital pero no hay aún una estrategia ni una estructura interna consolidada.

Algunas prácticas digitales están presentes hoy por hoy, como el uso de WhatsApp o Facebook para promocionar productos en temporadas altas, sin embargo, estas acciones se ejecutan de manera informal, sin conexión a una planificación digital integral.

Un análisis de las preguntas del diagnóstico permite identificar nuevas áreas de análisis como que la librería no cuenta con herramientas relacionadas con datos por lo que no se disponen de análisis periódicos. Las decisiones estratégicas se apoyan en la experiencia acumulada del propietario, respaldado en el conocimiento práctico del mercado local

En el contexto de la madurez digital, el nivel *Proactiva* implica que la organización comienza a desarrollar una visión estratégica del uso de datos y a promover una transformación cultural orientada al cambio, aunque sin consolidación plena. Por otro lado, el nivel de *Data Driven* se refiere a aquellas organizaciones que colocan los datos en el centro de la toma de decisiones, basando sus acciones en información cuantificable y en análisis objetivos.

El nivel *Advanced AI* involucra una serie de técnicas y pasos más avanzados en donde se utilizan tecnologías como el aprendizaje automático y la analítica predictiva para optimiza una gran parte de los procesos de una organización. La segunda etapa del diagnóstico reflejó señales primarias de madurez digital, con un 18% ubicado en la categoría *Proactiva*, y porcentajes menores en niveles como *Data Driven*: 8 % y *Advanced AI*: 10 %, que se traducen en aspiraciones a futuro, lo que muestra una disposición al cambio, pero también una necesidad de acompañamiento estratégico para conseguir los objetivos estratégicos.

La tabla a continuación consolida todos los aspectos evaluados del índice de madurez digital en la librería Don Quijote.

Tabla 2
Índice de Madurez Digital de la Librería Don Quijote

Nivel de Madurez Digital	Porcentaje obtenido	Observación
Inicial	30%	Etapa temprana, indica el uso de procesos manuales, baja adopción tecnológica. Las decisiones se basan principalmente en la experiencia y el conocimiento práctico.
Reactiva	34%	Uso ocasional de tecnologías sin planificación estratégica, en donde la digitalización ocurre en respuesta a necesidades puntuales.
Proactiva	18%	Señales de cambio, es decir comienza a desarrollarse una visión estratégica con acciones aisladas hacia el uso de datos y tecnología.
Data Driven	8%	Uso limitado de datos en la toma de decisiones, aún no se logra integrar completamente el análisis de datos en los procesos diarios.
Advanced AI	10%	Uso limitado de herramientas inteligentes, existe un potencial latente para aprovechar tecnologías como IA, aunque aún no son parte estructural del negocio.

En la Librería Don Quijote han comenzado a usar algunas herramientas digitales que les han servido, pero aún no forman parte del día a día del negocio. Esto sitúa a la organización en un momento clave de su camino hacia la madurez digital, en el que será necesario el diseño de una estrategia de gestión del cambio.

Para el Sr. Román dueño del negocio un punto clave en esta evolución digital tuvo su pico durante la pandemia de COVID-19 a partir de marzo de 2020, cuando las restricciones de movilidad obligaron al negocio a buscar soluciones digitales para mantener el contacto con los clientes. En este contexto, WhatsApp emergió como una herramienta esencial para garantizar la comunicación inmediata y efectiva (Román D., comunicación personal, 14 de abril del 2025).

Al mismo tiempo, empezaron a usar Facebook con más frecuencia, como un canal clave para difundir promociones y mantener informada a la comunidad sobre mercadería en oferta o en demanda.

Estos cambios no fueron pasajeros, hacia finales de 2021 y durante 2022, incluso después de que las restricciones sanitarias disminuyeran, los clientes ya se habían familiarizado con estos canales digitales y continuaron utilizándolos como parte de su interacción con la librería, muchos clientes ya preferían comunicarse por esos medios, porque les resultaba más cómodo y directo.

En este entorno crecientemente interconectado, la Librería Don Quijote se encuentra en una posición favorable para dar pasos firmes hacia su transformación digital, de acuerdo con lo indicado por el portal DataReportal (2025), Ecuador cuenta con 15,2 millones de usuarios activos en internet, lo que representa una penetración del 83,7 % de la población. A esto se suman 13,5 millones de cuentas activas en redes sociales es decir alrededor de 74 % de la población, cifras que reflejan una sociedad conectada digitalmente.

Para la Librería Don Quijote, esto significa que puede aprovechar estos canales digitales para seguir cerca de sus clientes, pero sin dejar de lado lo que siempre los ha hecho especiales: la atención cálida y directa.

Plataformas digitales

La Librería Don Quijote, a pesar de tener una estrategia centrada en la atención humana y en la experiencia de su dueño, ha comenzado a incorporar algunas herramientas digitales de manera puntual en su operación diaria.

Estas iniciativas, aunque aún no forman parte de una estrategia digital, muestran una apertura al cambio

En la actualidad, las principales herramientas digitales utilizadas por el negocio para comunicarse con sus clientes son WhatsApp y Facebook la primera gestiona aproximadamente el 70 % de las interacciones digitales, posicionándose como el canal preferido para consultas rápidas sobre precios, disponibilidad de productos y horarios de atención. Estas solicitudes que suman en promedio unas 500 por mes son atendidas manualmente por el equipo, generalmente durante los momentos de menor afluencia en la tienda física.

Por su parte, Facebook canaliza aproximadamente el 25 % de las consultas, siendo un medio relevante para la difusión de productos, promociones y novedades de la librería, la importancia de esta red social trasciende su funcionalidad comercial, ya que se encuentra profundamente integrada en la vida cotidiana de la ciudad de Piñas.

La red social de Facebook en la ciudad de Piñas es utilizada por varios negocios para transmisiones en vivo, como radios comunitarias, eventos deportivos, bingos radiales, funerales y ceremonias religiosas, lo que ha fortalecido su papel en el espacio digital de la ciudad ya que permite la interacción social y la difusión de información en tiempo real, como se ejemplifica en Funeraria Jardin De Los Recuerdos (s.f.) donde los eventos funerales son transmitidos en eventos en vivo.

Alineados al gran alcance local urbano y rural de Facebook, la Librería Don Quijote ha implementado estrategias de publicidad pagada y georreferenciada en esta plataforma digital, invirtiendo en campañas que permiten llegar de manera más efectiva a audiencias específicas. Este gasto en promoción digital se ha convertido en una inversión necesaria para potenciar la visibilidad de la marca.

Instagram mantiene una participación marginal de apenas el 5 %, reflejando su menor penetración en la dinámica comunicacional local, este bajo porcentaje responde tanto a las características demográficas de la

clientela mayoritariamente adultos y familias acostumbradas a plataformas más tradicionales. A diferencia de otras urbes, en Piñas el consumo digital está más orientado hacia canales de fácil acceso y alto contenido informativo como Facebook.

Esta distribución de preferencias de redes sociales evidencia los hábitos de consumo digital de la población local, pero al mismo tiempo también muestra la necesidad de que la librería continúe adaptando sus procesos de atención al cliente. El direccionamiento y el uso constante de plataformas digitales como WhatsApp y Facebook ha permitido que Librería Don Quijote mantenga una comunicación asertiva con los clientes.

Además de estas plataformas digitales, el Sr. Román menciona un uso constante pero disminuido en el tiempo de la radio como medio tradicional de publicidad, lo que revela un uso combinado de entre digitales y tradicionales, que se han mantenido por su alta relevancia para el ecosistema geográfico y culturas de la ciudad de Piñas.

El uso de herramientas digitales en la Librería Don Quijote, si bien es limitado, no es inexistente por lo que se puede decir que hay un acercamiento parcial a la tecnología, impulsado por la necesidad del entorno cambiante más que por una visión estratégica. Esto podría ser una buena ocasión para probar nuevas herramientas como un asistente virtual con inteligencia artificial.

El ecosistema digital en Ecuador en su primer semestre del 2025 mostró una tendencia creciente hacia el uso en canales de interacción y compras digitales. Facebook abarcó por lo menos al 82,7 % de los usuarios de internet, mientras que la plataforma de mensajería WhatsApp se consolidó como el número uno para las conversaciones diarias de los ciudadanos con acceso a internet en cualquier dispositivo (DataReportal, 2025).

En este entorno, la Librería Don Quijote ha sabido identificar los medios más efectivos para comunicarse con sus clientes, utilizando justamente estas dos plataformas como pilares de su interacción digital, esta elección no es aleatoria, según Statista (2025), Facebook y WhatsApp se mantienen en el top cinco de plataformas más utilizadas del mundo.

El uso limitado de la plataforma Instagram refleja con claridad el perfil demográfico y cultural de sus clientes, quienes tienden a preferir otras redes orientadas a la comunicación directa, como Facebook y WhatsApp, esta elección coincide con lo indicado por el portal DataReportal (2025), que señala una leve disminución en el alcance publicitario de Instagram en Ecuador.

También DataReportal (2025) se refiere a que plataformas emergentes como TikTok que hoy ya alcanzan al 88,4 % de los usuarios de internet en el país, destacando particularmente en los segmentos jóvenes. Esta tendencia abre una oportunidad estratégica para que, en un futuro, la librería explore nuevos canales digitales que le permitan diversificar su audiencia.

Estructura operativa

En el ámbito comercial, el término tradicional se utiliza para describir aquellos modelos de gestión y operación que se sustentan en prácticas manuales, en la experiencia directa de los propietarios o trabajadores, en este tipo de estructuras, las actividades fundamentales del negocio como el control de inventarios, la atención al cliente y la facturación se realizan sin el apoyo de sistemas automatizados o plataformas digitales (Tuboalabo et al., 2025).

De acuerdo con lo revisado en Bhatia et al. (2025) en lugar de utilizar programas especializados o herramientas tecnológicas avanzadas, estos negocios se basan en métodos convencionales como el registro manual en cuadernos, la comunicación verbal o telefónica y la toma de decisiones apoyada en la intuición y el conocimiento adquirido a lo largo de los años.

En el caso de Librería Don Quijote, esta forma tradicional de operar se manifiesta de manera evidente en sus procesos diarios, la librería no cuenta con sistemas digitalizados para el manejo de inventarios, procesamiento de pedidos o automatización de venta, tampoco dispone de terminales de punto de venta o aplicaciones para gestionar clientes y proveedores.

Las ventas se registran manualmente, el control de bodega se realiza a través anotaciones puntuales en libros contables y la reposición de productos se gestiona de forma práctica, apoyada en la experiencia y en la

dinámica diaria del local. De similar forma, la atención al cliente se basa en la interacción cara a cara o en canales básicos como el teléfono y aplicaciones de mensajería como WhatsApp que fueron adoptadas por necesidad y no como parte de una estrategia digital consolidada.

Si bien este modelo ha demostrado ser efectivo y sostenible a lo largo del tiempo especialmente por su capacidad para construir relaciones sólidas y de confianza con los clientes, desde la perspectiva de la transformación digital presenta limitaciones frente a un entorno comercial cada vez más orientado hacia soluciones digitales, de fácil acceso y de inmediatez.

Por esta razón, avanzar hacia un modelo que integre tecnología de manera congruente con su identidad representa una oportunidad clave para la evolución del negocio.

De acuerdo con lo revisado con el dueño del negocio en la actualidad no se cuenta con una base de datos estructurada ni con herramientas tecnológicas que permitan gestionar de forma ordenada la información sobre sus clientes, tales como su historial de compra, frecuencia de visitas y preferencias de productos. La ausencia de un sistema de gestión de relaciones con clientes frena la capitalización del vínculo ya construido con la clientela.

Cabe mencionar que Librería Don Quijote presenta un desempeño altamente efectivo en su gestión tradicional, sin embargo, frente a una creciente demanda de interacciones en el mercado digital de la ciudad de Piñas, en donde los requerimientos de los clientes requieren inmediatez de respuesta, una gestión manual puede conllevar a dilatar los tiempos de atención y permite al potencial consumidor buscar otras opciones.

Brechas en la atención digital

En la actualidad los clientes se encuentran más atentos a que sus consultas sean resueltas con claridad y de forma inmediata caso contrario pierden interés, para el caso de la Librería Don Quijote, la capacidad operativa es limitada para brindar respuestas de forma consistente a medida que llegan las mismas, no existe una rutina establecida ni un responsable que responda con regularidad todas las redes, lo que genera una demora para el cliente.

Esta situación no responde a una falta de compromiso, sino a limitaciones operativas propias de los procesos, donde el equipo humano prioriza la experiencia en el punto físico, además tampoco se cuenta con herramientas que centralicen la atención de los distintos canales digitales, haciendo que las respuestas dependen del tiempo y la disponibilidad del personal.

La falta de un sistema automatizado de respuesta en redes sociales no solo impacta la operatividad del negocio, sino que también afecta la percepción de atención de este; en un mercado local donde incluso emprendimientos más recientes comienzan a utilizar asistentes virtuales de respuestas programadas, la Librería Don Quijote se enfrenta al reto de modernizar su atención sin renunciar a la calidez que la define.

Automatizar no significa deshumanizar, sino ampliar la capacidad de estar presente, de responder con agilidad y de anticiparse a las necesidades más recurrentes, liberando tiempo para que el equipo pueda enfocarse en lo que verdaderamente aporta valor que es el servicio personalizado (Rieth et. al, 2024).

Ante este escenario, la implementación de un asistente virtual con inteligencia artificial representa una solución eficaz y adaptable que al integrarse con canales como WhatsApp, permitiría responder de forma inmediata a preguntas frecuentes, mostrar productos disponibles, informar sobre precios o redirigir al cliente a contenido útil, sin necesidad de intervención humana constante.

No se trata de reemplazar la interacción humana, sino de complementarla con tecnología que garantice disponibilidad durante todo el día y al mismo tiempo mejore la experiencia del cliente. Esta innovación, acompañada por una estrategia de gestión del cambio gradual y centrada en el personal humano, marcaría un antes y un después en la manera en que el negocio se conecta con sus actuales y futuros clientes (Rana et. al, 2025).

Capital humano

En el desarrollo del presente estudio resultó imprescindible comprender el capital humano que sostiene a la Librería Don Quijote, un negocio con más de cuatro décadas de trayectoria en la ciudad de Piñas, en donde se pudo profundizar en la estructura organizacional y operativa que caracteriza a este establecimiento y se validó que el modelo de atención se fundamenta en la cercanía con sus clientes.

En el contexto del capital humano, la Librería Don Quijote se adapta con flexibilidad a la estacionalidad del negocio, ajustando sus recursos humanos en función de la demanda, por ejemplo, en temporadas regulares, la atención es gestionada por un equipo reducido de colaboradores conformado por el Sr. Román y entre dos a tres personas en turnos rotativos, los que cumplen roles combinados.

Durante la temporada escolar previo al inicio de clases en la región costa, que suelen ser las últimas semanas de abril y las primeras de mayo, la demanda se incrementa sustancialmente y la estructura del equipo humano se adapta para responder a las exigencias del negocio, en estas semanas el equipo aumenta para incluir al menos siete personas dedicadas específicamente a la venta.

El aumento en la capacidad de atención al cliente por temporada escolar se integra con la asignación de un responsable para la gestión de cobros, otro personal solo encargado de la bodega y del abastecimiento de productos de alta rotación en las estanterías. Esta reestructuración temporal garantiza la eficiencia del servicio y reduce los tiempos de espera en presencial.

Un rasgo llamativo de este negocio es la participación de los miembros de la familia del propietario, durante los picos más altos de la temporada escolar, familiares del Sr. Román se integran al equipo de atención al cliente brindando un soporte adicional lo que permite que el nivel de atención sea eficiente manteniendo la cercanía con los clientes.

Contexto urbano y comercial

Librería Don Quijote está ubicada en la ciudad de Piñas, provincia del Oro, en una zona estratégica cercana al parque principal y a la iglesia, estos son puntos de referencia que concentran la actividad comercial en las ciudades de mediana población en Ecuador.

Sin dejar de tomar en cuenta que el negocio está en el centro de la ciudad rodeado de establecimientos varios como farmacias, locales de ropa y despensas, esta misma ubicación le brinda un espacio ideal para el encuentro cotidiano de residentes y visitantes.

Uno de los aspectos a considerar es la complejidad de la movilidad vehicular, en especial durante las horas pico hasta aproximadamente las 18h00, el excesivo tránsito es un fenómeno recurrente y las limitaciones de espacio combinado con la alta demanda de estacionamiento se ven reguladas a través de un sistema de cartillas, el cual obliga a los conductores a registrar el tiempo de permanencia de sus vehículos (SIMERTPI, 2023). Esta medida, administrada por agentes municipales de tránsito, contribuye al orden urbano, pero también implica que los clientes potenciales deban planificar sus visitas con mayor antelación, especialmente en días de alta concurrencia o estacionarse en lugares lejanos a la zona céntrica de la ciudad de Piñas.

Como lo explica el Sr. Didio Román en la entrevista realizada para el presente caso de estudio durante los fines de semana se experimenta un incremento de clientes, en estos días la librería se convierte en un punto de referencia para los habitantes de las parroquias urbanas y rurales circundantes como Capiro, La Bocana, Moromoro, San Roque, Saracay y Piedras, quienes aprovechan para realizar compras no solo de abastecimiento

sino de artículos de estudio para la semana (Roman D., comunicación personal, 14 de abril del 2025).

Este aumento de clientes convierte a la Librería Don Quijote en un actor clave dentro del ecosistema comercial del centro de la ciudad, ya que se integra a la rutina de las familias que organizan sus compras semanales en este núcleo urbano, por lo tanto, se requiere una mayor capacidad de atención y una organización logística para mantener la calidad del servicio.

Fuera de la temporada escolar, la librería mantiene igualmente picos de atención en horarios vinculados a la rutina académica de la ciudad, estos se concentran principalmente a las 08h30, momento en que muchos padres y estudiantes visitan el establecimiento antes del inicio de la jornada educativa, y nuevamente a las 15h00, tras la salida de los estudiantes de sus instituciones educativas.

A continuación, se presentan una fotografía que refleja el entorno y la esencia de la Librería Don Quijote, que durante décadas, ha sido punto de encuentro para estudiantes, docentes y familias en la ciudad de Piñas.

Figura 1

Fachada librería Don Quijote, evento de temporada escolar



Nota. Librería Don Quijote. (s.f.). Fotografía publicada en Facebook. Facebook. Recuperado el 25 de junio de 2025 de <https://www.facebook.com/LibDonQuijote/photos/pb.100064114981664.-2207520000/2698923713720892/?type=3>

Modelo de negocio

El modelo de negocio actual de la librería Don Quijote, se encuentra resumido en el lienzo ubicado en el apéndice del presente documento, este se basa en una atención presencial personalizada, con procesos mayoritariamente manuales y una gestión operativa guiada por la experiencia del propietario. Las actividades clave incluyen la atención al cliente, control de inventario y coordinación con proveedores.

Los principales canales de comunicación están orientados dentro del local físico en su atención presencial y en las llamadas telefónicas, que se complementan con el uso ocasional de las redes sociales de WhatsApp y Facebook, la propuesta de valor se construye sobre la calidez del servicio, la cercanía con los clientes y una amplia oferta de productos escolares.

Los ingresos provienen principalmente de ventas en fechas escolares y servicios de copiado, mientras que los costos están asociados a mercadería, operación del local y personal, este modelo de negocio ha sido funcional y exitoso por más de cuatro décadas y se encuentra listo para adaptarse al entorno digital.

METODOLOGÍA

La presente sección detalla los fundamentos metodológicos parte del presente caso de estudio, abordando el enfoque adoptado, el alcance de la investigación, los instrumentos utilizados para la recolección de información y las herramientas analíticas aplicadas.

Enfoque

La investigación mantiene en un enfoque cualitativo, orientado a comprender la realidad desde la perspectiva de los propios actores involucrados, este enfoque permitió explorar en profundidad las experiencias, significados y percepciones de los participantes (Hernández y Mendoza, 2018; Bhayyalal y Kothari, 2022).

Alcance

El estudio adoptó un alcance exploratorio, el cual, según Hernández y Mendoza (2018), es apropiado cuando se pretende obtener información a través de un acercamiento inicial a fenómenos poco estudiados. Esta modalidad permitió también descubrir ideas nuevas y conceptos en escenarios que aún no se comprenden (Bhayyalal y Kothari, 2022).

Asimismo, el presente caso de estudio tiene un alcance descriptivo, cuyo objetivo principal fue el detallar e identificar de manera precisa las particularidades de los actores principales, los procesos y fenómenos involucrados (Hernández y Mendoza, 2018; Bhayyalal y Kothari, 2022).

El presente caso de estudio mantuvo un alcance explicativo, orientado a comprender las causas y efectos de los fenómenos de acuerdo con (Hernández y Mendoza, 2018; Bhayyalal y Kothari, 2022).

Cabe resaltar que, en el proceso de la realización del presente caso de estudio, se optó por aplicar un modelo de gestión de cambio con cinco pilares: conciencia, deseo, conocimiento, habilidad y refuerzo. Este modelo permite preparar a las personas para el cambio de una forma sostenible visto desde el lado humano.

Instrumento

El instrumento utilizado en este caso de estudio fue la entrevista utilizada para profundizar en las percepciones, vivencias y significados que las personas atribuyen a diversas situaciones, el cual combina preguntas previamente formuladas con la posibilidad de explorar temas que surgen durante la conversación (Hadi et al., 2023).

La entrevista fue aplicada al Sr. Didio Román, propietario de la librería Don Quijote, con el objetivo de conocer su visión actual del negocio y una posible adopción de procesos automatizados. La entrevista se llevó a cabo el 14 de abril de 2025, a las 15h00, en las oficinas de la librería Don Quijote.

La sesión tuvo una duración aproximada de una hora y fue grabada con autorización del participante para su posterior transcripción y análisis, el resumen esta entrevista se presenta en el apéndice número uno. Este espacio permitió no solo recoger información objetiva sobre la dinámica del negocio, sino también captar elementos subjetivos esenciales para comprender las expectativas, inquietudes y valores que orientan su gestión al frente de este negocio.

Lienzo

Para poder comprender la estructura y funcionamiento del negocio, se utilizó la metodología del Lienzo, que es una herramienta desarrollada por Osterwalder y Pigneur (2010), este instrumento representa de forma clara, visual y estructurada los componentes fundamentales que sustentan un modelo de negocio, distribuidos en nueve bloques interrelacionados en segmentos de clientes, propuesta de valor, canales, relaciones con los clientes, fuentes de ingreso, recursos clave, actividades clave, socios clave y estructura de costos.

El uso del Lienzo resulta de gran ayuda en investigaciones orientadas a la transformación digital, por lo que permite diagnosticar el estado actual del negocio, identificar áreas críticas y visualizar oportunidades de mejora,

además, al ser una herramienta flexible y de fácil comprensión, facilita el diálogo con actores clave del negocio (Septiani et al., 2024).

En el caso de la librería Don Quijote, la aplicación del Lienzo fue construida con base en información obtenida a través de la entrevista realizada con su dueño el Sr. Didio Román y la observación directa del entorno de trabajo. La elección de esta metodología se fundamenta en su capacidad para adaptarse a contextos organizacionales diversos, como la librería Don Quijote, donde la operación se basa más en la experiencia práctica.

Este instrumento permite traducir la lógica operativa del negocio en un entorno visual, lo cual resulta especialmente relevante cuando se trabaja con actores que, como el Sr. Román, poseen un conocimiento profundo del negocio. Su aplicación fue clave para evidenciar de manera sencilla pero completa cómo se estructura actualmente el servicio, qué recursos lo sustentan y qué relaciones se priorizan con los clientes, el Lienzo sirvió como punto de partida para identificar aquellos componentes que podrían fortalecerse con soluciones tecnológicas sin desdibujar la identidad del negocio.

Índice de madurez digital

Es una metodología de diagnóstico estratégico que permite evaluar el nivel de preparación y evolución de una organización en su camino hacia la transformación digital, además su enfoque facilita la toma de decisiones informadas y la planificación de estrategias de digitalización a largo plazo, alineadas con los objetivos del negocio (Tabim et al., 2024).

Esta herramienta también analiza de forma estructurada puntos clave como la estrategia, la cultura organizacional, los procesos, la experiencia del cliente y la adopción tecnológica, con el objetivo de identificar en qué etapa se encuentra la empresa y qué brechas deben ser abordadas para avanzar hacia niveles más altos de digitalización (Netzley y Speculand, 2022).

Para evaluar el nivel en que la Librería Don Quijote ha integrado la digitalización en sus procesos, se recurrió al índice de madurez digital

desarrollado por la consultora INCIPY. Su elección nos ayudó a contar con un diagnóstico que vaya más allá del uso de herramientas digitales, permitió identificar de forma precisa el grado de evolución digital del negocio evaluado.

La aplicación de esta metodología en Librería Don Quijote fue acertada, ya que permitió detectar tanto las prácticas digitales iniciales como las oportunidades latentes de mejora. Además, este instrumento facilitó una conversación abierta y reflexiva con el propietario del negocio, aportando insumos clave para el diseño de una estrategia de transformación digital.

Modelo de gestión del cambio ADKAR

Una metodología que resulta efectiva en el proceso de transformación digital en la Librería Don Quijote, en el marco de gestión del cambio, es la ADKAR o por sus siglas en inglés *Awareness, Desire Knowledge Ability Reinforcement*, desarrollado por (Prosci, 2023). Este modelo ha demostrado ser una herramienta altamente eficaz para gestionar el cambio a nivel organizacional.

ADKAR se enfoca en el lado humano del cambio guiando a las personas a través de cinco niveles: Conciencia, Deseo, Conocimiento, Habilidad y Reforzamiento, cada uno de estos componentes representa una condición necesaria que debe cumplirse para que una organización pueda adoptar y sostener con éxito un cambio a través del tiempo.

Sin dejar de tomar en cuenta a otros modelos, ADKAR también permitirá comprender la experiencia del colaborador ante un nuevo proceso digital implementado, mas aun cuando se incorpora a un ecosistema de conocimientos empíricos y funcionales en base a la experiencia del día a día.

En el contexto particular de la implementación de un asistente virtual con inteligencia artificial, ADKAR proporciona un camino claro para mitigar resistencias internas, fortalecer la aceptación del cambio y asegurar que todo el equipo humano se comprometa de forma integral al cambio sostenible y al mismo tiempo mantiene la esencia del servicio de atención al cliente.

PROPUESTA

Esta sección presenta la propuesta de implementar un asistente virtual con inteligencia artificial en la Librería Don Quijote, acompañado de un modelo de gestión del cambio basado en ADKAR. La propuesta incluye el resumen de plataformas de asistentes virtuales y la selección de la plataforma que mejor se adapta a la solución.

Asistente virtual con inteligencia artificial

En el entorno digital actual, el implementar un asistente virtual con inteligencia artificial representa una estrategia clave para mejorar la atención al cliente, ampliar la disponibilidad del servicio y avanzar en la transformación digital (Jain, 2025). En el caso de estudio de Librería Don Quijote, esta herramienta permitiría automatizar respuestas a preguntas frecuentes en canales como WhatsApp, Facebook e Instagram.

La selección de las posibles herramientas digitales para implementar un asistente virtual en la Librería Don Quijote se enfocó en facilidad de su uso, la compatibilidad con los canales ya existentes y la accesibilidad económica.

Además, se buscó que estas plataformas ofrecieran opciones de automatizaciones simples y prácticas, facilitando su adopción por parte del equipo humano, cabe mencionar que dentro de las plataformas analizadas destacan *ManyChat* y *Tidio* por su capacidad de crear flujos conversacionales de forma personalizada, además que poseen una interfaz interactiva para la configuración de sus servicios.

La plataforma *SendPulse* ofrece otras ventajas como las campañas de marketing segmentadas, cabe mencionar que requieren costos adicionales de pago. Plataformas como *Wasapi* y *Zapia* se enfocan exclusivamente en la gestión de conversaciones de WhatsApp, además presentan una simplicidad operativa y de bajo costo, pero no abordaría las demás redes sociales.

Como señaló el Sr. Didio Román, la innovación debe integrarse sin alterar la esencia del servicio al cliente. La integración de un asistente virtual debe ser un proceso de integración gradual que respete los valores,

capacidades y dinámicas del equipo humano. Cabe resaltar que plataformas como *ManyChat*, *Tidio*, *SendPulse*, *Wasapi* y *Zapia* resultan adecuadas, ya que ofrecen soluciones de fácil implementación desde cero.

En este punto de costos de plataformas los precios oscilan entre los \$ 10 y \$ 49 mensuales, cabe mencionar que todas permiten gestionar consultas de manera ilimitada, además estas herramientas brindan opciones de personalización a través de integraciones con asistencia de inteligencia artificial ya sea dentro de su motor interno o con complementos hacia otras fuentes.

Las soluciones tecnológicas deben fortalecer lo que ya funciona, sin desvanecer la esencia del servicio, su implementación no busca reemplazar el trato humano, sino complementarlo. A continuación, se presenta una tabla comparativa que resume las principales características de cada plataforma analizada.

Tabla 3
Resumen plataformas de asistentes virtuales

Plataforma	Principales canales disponibles	Precio mensual aproximado	Capacidad de respuesta	Características destacadas
ManyChat	WhatsApp, Facebook Messenger, Instagram	Desde \$15 USD	Ilimitada (según plan)	Flujos conversacionales personalizables
Tidio	WhatsApp, Facebook, Instagram, Webchat	Desde \$29 USD	Ilimitada (según plan)	Chatbots con IA, panel de control unificado
SendPulse	WhatsApp, Facebook Messenger, Telegram	Desde \$10 USD	Ilimitada (según plan)	Automatización de marketing, Integraciones con ChatGPT
Wasapi	WhatsApp	Desde \$49 USD	Ilimitada	Atención multiagente, integración con herramientas externas
Zapia	WhatsApp	Gratuito (plan básico)	Limitada	Envío de recordatorios, plantillas simples, gestión básica de mensajes

Nota. Sitios web oficiales de las plataformas mencionadas: ManyChat: <https://manychat.com>, Tidio: <https://www.tidio.com>, SendPulse: <https://sendpulse.com>, Wasapi: <https://www.wasapi.io>, Zapia: <https://zapia.com/en>.

Desde una perspectiva un tanto técnica, la implementación inicial del asistente virtual requiere configuraciones básicas como la conexión hacia una interfaz de programación de aplicaciones, conocida por sus siglas en inglés como API, en este caso la provista por WhatsApp Business, lo cual puede ser desarrollado con el acompañamiento provistos por las propias plataformas.

En el caso de WhatsApp, es importante considerar que los precios por el uso de los API que están regulados directamente por la empresa Meta y pueden variar según el país. Esta interfaz permite que dos sistemas diferentes se comuniquen entre sí haciendo que cualquier plataforma externa interactúe con WhatsApp para enviar y recibir mensajes de forma automatizada.

En el contexto ecuatoriano, los costos se calculan según el tipo de mensaje que se envían, por un lado, están los mensajes de marketing, destinados a promocionar productos, servicios o eventos; y por otro, los mensajes de utilidad, que incluyen confirmaciones de pedidos o actualizaciones informativas y los de servicio que sirven para resolver las consultas de clientes, en conversaciones iniciados por ellos.

El análisis tarifario resulta de alta relevancia para estimar costos de operación de un sistema de atención digital basado en automatización, según la estructura tarifaria vigente para Ecuador publicada por Meta en 2025, los mensajes de utilidad tienen un costo aproximado de USD 0.0113 por sesión de 24 horas, mientras que los mensajes de marketing ascienden a USD 0.074 por mensaje enviado, es importante también indicar que los mensajes de servicio no tienen costo dentro de un periodo de tiempo (Meta, 2025).

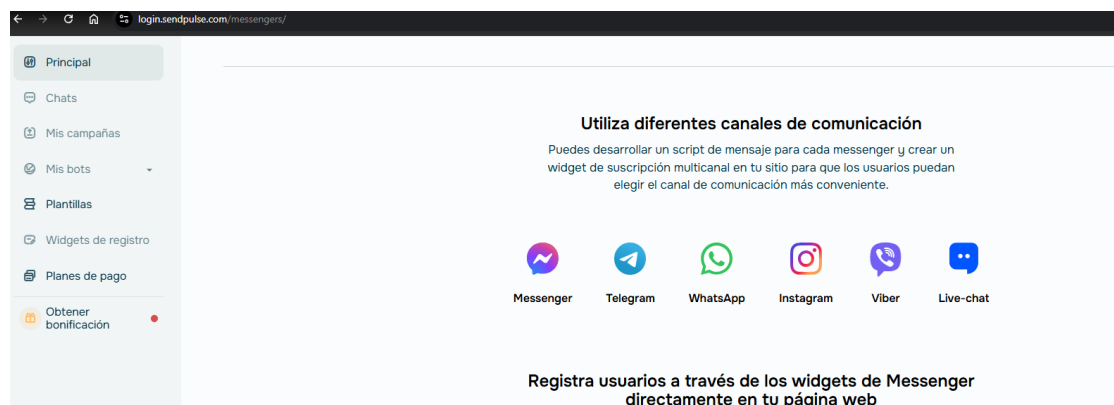
Cabe mencionar que estos valores están sujetos a variaciones futuras, sin embargo, estos costos son una base importante para para proyectar gastos operativos en el envío de mensajería por WhatsApp (Meta, 2025).

La incorporación de esta nueva tecnología representa un paso categórico para la transformación digital de la Librería Don Quijote, fortaleciendo su competitividad. La propuesta promueve una innovación orientada a mejorar la calidad del servicio y fidelizar a los clientes mediante una atención más eficiente.

La elección final de la plataforma más adecuada para la implementación del asistente virtual con inteligencia artificial deberá realizarse considerando el contexto actual y el ritmo de crecimiento de la librería Don Quijote, a continuación, se analizará una plataforma con las mejores prestaciones en base a los objetivos estratégicos del caso del estudio.

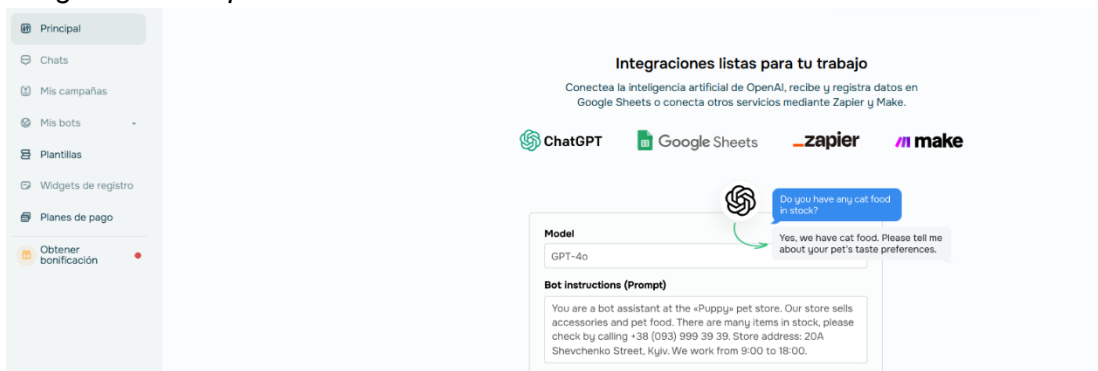
En el marco de la presente propuesta, se analizó detenidamente el ecosistema de soluciones disponibles, entre las plataformas evaluadas, *SendPulse* se posiciona como la opción más eficiente y alineada con las necesidades de la librería Don Quijote, esta selección es congruente con el objetivo general del estudio al permitir impulsar la transformación digital del negocio a través de una herramienta accesible y humanizada; al mismo tiempo optimizada con ayuda de la inteligencia artificial.

Figura 2
Canales de comunicación SendPulse



Nota. SendPulse. (s.f.). Página de canales de comunicación. SendPulse. Recuperado el 25 de junio de 2025 de <https://sendpulse.com/>

Figura 3
Integraciones disponibles en SendPulse



Nota. SendPulse. (s.f.). Página de integraciones disponibles. SendPulse. Recuperado el 25 de junio de 2025 de <https://sendpulse.com/>

Figura 4

Conexión disponible con API WhatsApp Bussiness



Nota. SendPulse. (s.f.). Página de conexiones API. SendPulse. Recuperado el 25 de junio de 2025 de <https://sendpulse.com/>

SendPulse ofrece un plan profesional de bajo costo aproximadamente \$10 mensuales para gestionar hasta 500 contactos que permite el envío de mensajes ilimitados, integración con WhatsApp Business API gratuita, automatización ilimitados, y flujos conversacionales personalizables. Además, es compatible con los principales canales utilizados por la librería como WhatsApp, Facebook Messenger e Instagram, cabe mencionar que esta plataforma permite escalabilidad en el tiempo.

Esta capacidad multicanal permite atender de forma organizada y efectiva las consultas que hoy se gestionan de manera manual, lo que ayudará a reducir los tiempos de respuesta hacia los clientes que tienen preguntas frecuentes en los medios digitales, lo que en la actualidad es una de las principales limitaciones operativas identificadas en la problemática del presente caso de estudio.

Una de las ventajas clave de la plataforma *SendPulse* es su integración directa con inteligencia artificial mediante el asistente Transformador Generativo Preentrenado, o por sus siglas en inglés GPT que permite identificar preguntas claves de los usuarios a través de la interpretación del lenguaje natural.

Se propone utilizar el modelo GPT en su versión 4.1 nano, que en la actualidad del desarrollo del presente caso de estudio el más económico y se encuentra optimizado para tareas de baja complejidad, con un costo estimado de \$ 0.10 USD por millón de tokens de entrada y \$ 0.40 USD por millón de tokens de salida (OpenAI, 2025).

Para una estimación más precisa se puede considerar que una conversación promedio utiliza entre 500 y 1000 tokens, por lo que para atender un promedio de hasta 500 clientes al mes el costo aproximado sería de \$ 20 USD por uso de esta inteligencia artificial, más el plan profesional de *SendPulse*, con un valor mensual estimado en \$ 10 USD, el cual permite gestionar hasta 500 contactos con mensajería ilimitada; es decir en su plataforma se podrían manejar estas conversaciones.

En este punto, es necesario revisar el costo asociado al uso de la API oficial de WhatsApp Business, con mayor atención a los relacionados fuera de la ventana gratuita de atención, de acuerdo con política de META (2025), las conversaciones de WhatsApp se pueden englobar en cuatro grandes grupos: servicio, utilidad, autenticación y marketing.

Si el cliente inicia el contacto, la conversación habilita una ventana de atención de 24 horas, y en este periodo de tiempo la cuenta asociada puede responder sin incurrir en costos adicionales, ya sea a través de mensajes directos o mediante el uso de plantillas de utilidad las cuales no tienen fines promocionales.

Por otro lado, los mensajes comerciales, que incluyan información relacionada con promociones, descuentos u ofertas personalizadas, tendrán un costo asociado desde el momento en que se envían. Si el negocio por diferentes circunstancias responde fuera de la ventana de 24 horas se encuentra obligada a utilizar plantillas específicas y asumir el cargo correspondiente.

En la tabla de precios proporcionada por META (2025) el Ecuador entraría en los precios de la opción del resto de Latinoamérica en donde un envío de plantilla de utilidad tiene un costo de \$0.0113 USD por mensaje,

mientras que cada mensaje de marketing tiene un precio de \$0.074 USD. Por lo que se recomienda una correcta diferenciación del tipo de mensaje que se manejará en las respuestas, a través de estas acciones se podrán optimizar los recursos y mantener los costos operativos dentro de márgenes sostenibles.

Se estima un uso aproximado de 500 mensajes de utilidad para los casos en que sean necesarios enviar recordatorios y seguimientos, por lo que el gasto mensual sería aproximadamente de \$ 5.65 USD. El presupuesto estimado para implementar un sistema automatizado que incluya inteligencia artificial, plataforma y mensajería oficial de WhatsApp, asciende a aproximadamente \$ 35.65 USD mensuales.

Es importante señalar que no todos los clientes requerirán pasar por el flujo de inteligencia artificial, ya que existirán flujos conversacionales con respuestas dinámicas las preguntas frecuentes, lo cual optimiza aún más el uso de los recursos. Esta arquitectura propuesta permite ofrecer atención en todo momento, mejorar tiempos de respuesta, y mantener un trato eficiente y cercano, todo con una inversión razonable y sostenible para un negocio como librería Don Quijote.

La elección de *SendPulse* como plataforma para implementar el asistente virtual con inteligencia artificial constituye una decisión estratégica que equilibra funcionalidad y eficiencia económica. Con una inversión mensual estimada de aproximadamente \$ 35.65 dólares, el negocio puede ofrecer atención continua, reducir los tiempos de respuesta y liberar carga operativa al equipo humano.

Modelo ADKAR aplicado al caso

Como parte fundamental de esta propuesta, se ha elegido aplicar el modelo ADKAR para guiar de forma estructurada y humanizada el proceso de implementación del asistente virtual con inteligencia artificial en la librería Don Quijote, este modelo permitirá gestionar el cambio de la Librería Don Quijote poniendo en el centro a las personas y su calidez en la atención.

A continuación, se detalla cómo cada fase del modelo se adapta al caso de estudio, promoviendo al mismo tiempo una adopción tecnológica respetuosa, gradual y alineada con los valores que han llevado a la Librería Don Quijote a esta posición de éxito en la atención al cliente.

Conciencia, Awareness: Comprender la necesidad del cambio

Es el primer paso en la gestión del cambio en donde se trata de generar conciencia real en las personas, esta razón debe ir más allá del conocimiento y enfocarse en lograr que todos los miembros del equipo entiendan por qué es necesario implementar un asistente virtual con inteligencia artificial, qué lo motiva, cuáles son los riesgos de no hacerlo y cómo se conecta con el propósito del negocio.

Conciencia en el contexto del cambio organizacional

De acuerdo con Prosci (2023), conciencia no significa simplemente saber que un cambio va a ocurrir, sino entender a profundidad la razón de este, así también a los factores que lo impulsan y los riesgos asociados. En el caso de la Librería Don Quijote, esta conciencia debe construirse alrededor de aspectos clave del negocio como el aumento de la demanda de atención digital por parte de los clientes, la saturación del personal de atención al cliente en horarios de alta demanda y su limitada disponibilidad fuera del horario comercial.

También se debe tomar en consideración el constante avance de competidores locales que ya han empezado a automatizar sus canales de atención, algunos de formas simples y no automatizadas, sin un análisis real de la necesidad de modernizar procesos por lo que carecen de la calidez humana en su atención.

Comunicación empática y contextualizada

Para generar conciencia de forma efectiva, la comunicación debe ser clara, empática y adaptada al perfil del equipo, en este caso, se trata de un equipo humano con una fuerte vocación de servicio, con poca exposición previa a tecnologías digitales.

La estrategia comunicacional debe, evitar el uso de un lenguaje técnico y centrarse en transmitir con claridad cómo un asistente virtual será un apoyo a las actividades diarias; es fundamental mostrar que esta herramienta permitirá agilizar la atención a clientes, y mantener la calidad del servicio en todo momento.

Además, debe explicarse que el asistente operará en segundo plano, gestionando preguntas frecuentes de los clientes de forma automatizada, lo que liberará al equipo de tareas repetitivas y les permitirá enfocarse en brindar un servicio más cercano, empático y eficiente; la intervención del personal será en casos particulares de forma complementaria en las conversaciones.

Estrategias para construir conciencia

Para consolidar la conciencia del equipo, se sugiere realizar un taller inicial de sensibilización, liderado por el dueño del negocio en acompañamiento con el experto de transformación digital, donde se expongan los principales desafíos actuales en la atención al cliente.

Infografías internas o carteles visibles que expliquen en términos simples el propósito del asistente virtual y la ayuda que este proporciona, adicional realizar reuniones breves semanales durante la etapa previa a la implementación para compartir avances, responder preguntas y mantener al equipo informado.

Involucramiento del propietario como líder del cambio

Se recomienda que en la etapa de conciencia el principal motivador sea la cabeza del equipo, en este caso de estudio el Sr. Didio Román, asumiendo un rol activo, visible y cercano durante el proceso, para transmitir que la decisión de incorporar un asistente virtual responde a una visión estratégica orientada a la sostenibilidad del servicio.

Una vez construida la conciencia, se facilita el paso hacia el segundo bloque del modelo que es el deseo. Por eso, es esencial que el equipo pueda responder positivamente a la pregunta: ¿Entiendo por qué estamos haciendo esto?, antes de avanzar en cualquier capacitación o acción operativa.

Deseo, Desire: Compromiso para participar en el cambio

Una vez que los colaboradores comprenden la necesidad del cambio a través de la conciencia, el siguiente paso es que decidan voluntariamente apoyarlo y participar activamente en su implementación.

El Deseo, dentro del modelo ADKAR, representa ese momento clave en que cada individuo toma una decisión, de acuerdo con lo revisado en Prosci (2023), a diferencia de la Conciencia, que puede desarrollarse a través de información, el Deseo no se impone, sino que debe inspirarse, motivarse y construirse con base en los intereses, valores y realidades personales de los involucrados.

Naturaleza del deseo

Prosci (2023) destaca que el Deseo es el bloque más complejo de lograr, cada miembro del equipo de la librería puede experimentar el cambio desde perspectivas distintas, con motivaciones o resistencias propias. Algunos colaboradores podrían mostrar entusiasmo ante la posibilidad de aprender algo nuevo, mientras que otros podrían sentir temor de ser reemplazados o percibir la tecnología como una amenaza a los procesos ya aprendidos.

De igual forma el propietario podría tener dudas sobre la relación entre el costo y los beneficios tangibles a corto plazo, especialmente en un contexto donde las decisiones se han guiado históricamente por la experiencia y la prudencia financiera, reconocer estas emociones es fundamental para construir un proceso de cambio inclusivo y respetuoso. Por lo tanto, construir este apartado requiere escuchar activamente, empatizar con las inquietudes y objetivos personales de cada integrante.

Factores que impulsan o inhiben el Deseo

Según el modelo ADKAR y en base al análisis del presente caso de estudio, hay factores que pueden estimular el deseo de participar en el cambio, como los descritos a continuación:

- La confianza en el líder del negocio y su compromiso visible con el cambio.
- La percepción de beneficios personales, como reducción de carga laboral y mejoras en la atención al cliente.
- El sentimiento de pertenencia a un equipo que evoluciona.

Por otro lado, existen factores que pueden inhibir el Deseo:

- Miedo a lo desconocido, si no se comprende bien la tecnología.
- Creencias arraigadas sobre que lo manual es mejor que lo automatizado.
- Historial de cambios fallidos o no sostenidos que hayan generado frustración.
- Percepción de que no se tendrá acompañamiento suficiente en el proceso.

Estrategias para promover el Deseo en la Librería Don Quijote

Dado el impacto de la atención al cliente desde una perspectiva gentil, amable y atenta, se recomienda un enfoque de gestión que sea progresivo, emocionalmente inteligente, a continuación, se detallan algunas estrategias clave como:

- Involucrar al equipo permitiéndoles participar en decisiones como la elección del nombre del asistente virtual o la selección de las preguntas más frecuentes.
- Crear espacios de diálogo informal donde se pueda expresar consultas sobre el cambio.
- Presentar ejemplos claros de cómo el asistente virtual facilitará las tareas diarias.
- Comunicación clara desde el liderazgo, en la que se exponga de forma coherente y transparente, los beneficios esperados.

Acompañamiento continuo como factor de sostenibilidad

El Deseo no es estático, este puede fluctuar durante el proceso si no se refuerza, por lo que debe haber refuerzos constantes durante la transición, que incluyan:

- Seguimiento cercano del estado emocional del equipo.
- Reajuste de acciones en función de los comentarios del personal.
- Inclusión de pequeñas victorias tempranas para aumentar el sentido de avance.

También resulta clave identificar a aquellos colaboradores cuya actitud y compromiso influyen positivamente en el equipo, si estas personas comprenden el propósito del cambio, pueden convertirse en impulsores naturales del proceso.

En la Librería Don Quijote, el Deseo de cambiar no se logrará con imposiciones técnicas, sino con un liderazgo sensible, coherente y humano que conecte el cambio con lo que más valoran sus colaboradores que es la cercanía con sus clientes.

Conocimiento, Knowledge: Capacitar para hacer posible el cambio

Una vez que el equipo ha comprendido por qué es necesario cambiar y ha decidido apoyar el proceso, el siguiente paso es saber cómo cambiar, en este punto el Conocimiento, representa la información, habilidades y herramientas necesarias que permiten a los colaboradores entender qué deben hacer y cómo hacerlo (Prosci, 2023). En el caso de la Librería Don Quijote, se trata de dotar al equipo de las competencias básicas para convivir con el asistente virtual.

Conocimiento como puente entre intención y acción

El conocimiento es la etapa que transforma el compromiso emocional en capacidad práctica, por lo que es necesario brindarle los conocimientos necesarios para:

- Comprender cómo funciona el asistente virtual.
- Saber cuándo intervenir en una conversación automatizada.
- Reconocer las limitaciones y posibilidades de la herramienta digital.

Este conocimiento no debe limitarse a aspectos técnicos, también debe incluir un enfoque pedagógico, contextual y humano, que parta del nivel actual

del equipo, mayoritariamente formado por personas con experiencia práctica y uso cotidiano de redes sociales, pero sin formación estructurada en tecnologías de automatización.

Tipos de conocimiento requeridos

Esta etapa tiene aspectos funcionales y técnicos básicos relacionados con el uso de la herramienta digital que incluye comprender cómo funciona la plataforma, qué tipo de preguntas frecuentes se pueden gestionar, cómo configurar o ajustar respuestas, y qué hacer en caso de errores o fallas.

Estrategias de capacitación sugeridas

Se sugiere que la formación del conocimiento tenga un formato orientado a la experiencia práctica través de:

- Talleres presenciales cortos y ejemplos reales de atención al cliente.
- Materiales visuales impresos y videos explicativos breves, con guías paso a paso.
- Simulaciones y juegos de roles.

Recursos y acompañamiento necesario

Para reforzar el aprendizaje se recomienda contar con recursos básicos como:

- Tiempo programado durante la jornada laboral para capacitarse.
- Una persona referente o líder digital, que brinde soporte continuo a dudas del equipo.

El conocimiento también debe actualizarse, por ello, se sugiere implementar un pequeño plan de formación continua, que refuerce y amplíe el conocimiento en el primer año de uso. Dotar al equipo humano de la Librería Don Quijote con el conocimiento necesario para operar un asistente virtual no es solo una tarea técnica, sino una apuesta pedagógica y cultural.

Habilidad, Ability: Convertir el conocimiento en acción

El cuarto paso del modelo de gestión del cambio ADKAR, es la Habilidad, que se refiere a la capacidad de poner en práctica lo aprendido (Prosci, 2023). A diferencia del paso previo del conocimiento, la Habilidad motiva a que el equipo sea capaz de usar correctamente el asistente virtual e interactuar con sus funciones.

Para este caso de estudio, esta habilidad debe construirse con un enfoque práctico, cercano y progresivo, que permita a los colaboradores sentirse seguros, competentes y acompañados durante todo el proceso de adopción tecnológica.

La brecha entre conocer y saber hacer

Como lo indica Prosci (2023), existe una diferencia significativa entre conocer una herramienta y ser capaz de usarla, esta brecha puede ser particularmente visible en organizaciones tradicionales, donde el conocimiento digital no forma parte de su estructura actual, y es necesario por lo menos conocer los escenarios en donde el personal:

- Se puede bloquear y desconocer el procedimiento errores inesperados.
- Puede dudar en la redacción o conversaciones en donde debe intervenir.
- Evita usar la herramienta por temor a no hacerlo de forma correcta.

Superar esta brecha requiere un entorno de aprendizaje seguro, donde los errores no sean penalizados, sino vistos como parte natural del proceso de adaptación.

Estrategias para desarrollar la habilidad en la librería Don Quijote

Para que el equipo pueda aplicar de manera efectiva lo aprendido, se sugiere un enfoque práctico que combine entrenamiento guiado con referencias a:

- Simulaciones operativas reales para recrear escenarios donde los colaboradores respondan consultas, aprendiendo cuándo intervenir o cómo corregir errores.
- Sesiones de práctica en horarios de baja demanda, en donde se permita experimentar con el sistema sin presión externa.
- Retroalimentación inmediata y positiva, para establecer espacios breves donde, tras cada jornada de práctica, se comenten avances, dudas y recomendaciones de mejora.
- Material de apoyo visual en sitio, en donde se pueda colocar pequeñas guías o pasos ante errores frecuentes.

Factores que dificultan el desarrollo de habilidades

Prosci (2023) identifica varios obstáculos comunes que pueden impedir que las personas desarrollen las habilidades necesarias para ejecutar un cambio:

- Falta de tiempo para practicar y afianzar lo aprendido.
- Temor al juicio o a ser reemplazado por la tecnología.
- Dificultad para romper hábitos previos profundamente arraigados.
- Carencia de apoyo inmediato cuando surgen dudas operativas.

En el caso de la librería Don Quijote, estas barreras pueden manifestarse en forma de resistencia pasiva; para evitarlo es importante contar con espacios de práctica, y mantener una actitud empática y paciente por parte del facilitador de la gestión del cambio.

Recomendaciones específicas para el desarrollo de habilidad

- Implementar una fase de prueba piloto con un grupo reducido del equipo, antes de desplegar el asistente virtual a toda la operación.
- Crear un manual que indique claramente cuándo se debe interrumpir la interacción del asistente virtual y tomar el control humano.
- Registrar pequeños logros y celebrarlos con el equipo, dando a conocer el proceso que se realizó.

La habilidad es el punto en el que el cambio realmente cobra vida, en el presente caso de estudio, desarrollar esta habilidad significará capacitar a

personas que han trabajado con intuición y experiencia, para que convivan con herramientas digitales sin perder su esencia humana.

Con práctica, paciencia y acompañamiento, la librería no solo incorporará una nueva herramienta, sino que fortalecerá su resiliencia operativa y abrirá un nuevo capítulo en su historia de servicio a la comunidad de la ciudad de Piñas.

Refuerzo, Reinforcement: Sostener el cambio

Una vez que el equipo ha tomado conciencia, ha desarrollado deseo, ha adquirido conocimientos y ha demostrado habilidades, el último paso es asegurar que el cambio se mantenga en el tiempo. El bloque de Refuerzo, según el modelo ADKAR, implica establecer acciones, estructuras y mecanismos que aseguren que las nuevas prácticas no se abandonen (Prosci, 2023).

La tendencia natural a volver a lo conocido

Prosci (2023) señala que el refuerzo es crítico porque emocionalmente, los seres humanos tienden a regresar a lo funcional o conocido cuando enfrentamos presión, incertidumbre o carga de trabajo elevada. En el caso de la librería Don Quijote, el riesgo más común es que, ante cualquier error técnico o consulta no resuelta por el asistente virtual, el equipo considere regresar a sus procesos manuales de respuesta.

Elementos clave del refuerzo organizacional

Para evitar que el cambio se diluya, el refuerzo debe estar planificado, visible, vinculado emocional y operativamente con la nueva cultura del negocio, algunas acciones sugeridas para la Librería Don Quijote son:

- Celebrar logros tempranos es decir reconocer públicamente ya sea simbólicamente o con pequeños incentivos los avances del equipo.

- Retroalimentación continua, estableciendo un espacio semanal presencial donde los colaboradores puedan compartir experiencias, sugerencias y dificultades.
- Revisión periódica del sistema para valorar cada cierto tiempo la efectividad del asistente virtual, actualizar preguntas frecuentes, y analizar reportes de interacción.

Riesgos de un refuerzo débil

Si no se refuerza adecuadamente el cambio, es probable que:

- El asistente virtual quede en desuso o se perciba como una herramienta que no funciona.
- El personal vuelva a operar de forma completamente manual.
- Se genere frustración entre quienes sí se comprometieron con el proceso.

Sugerencias para sostenibilidad en el tiempo

- Incorporar el asistente virtual en la rutina diaria del negocio, por ejemplo, verificando su desempeño al cierre del día como parte del reporte operativo.
- Actualizar el contenido del asistente periódicamente con datos como: productos, promociones, horarios, etc.

El refuerzo no es el cierre del cambio, sino el inicio de su sostenibilidad, en la Librería Don Quijote, donde el compromiso del equipo y la calidez en la atención son parte del compromiso organizacional, reforzar el uso del asistente virtual significa hacer de la tecnología un nuevo aliado estratégico clave, que acompañe el crecimiento del negocio sin reemplazar su esencia.

A continuación, se presenta una tabla resumiendo la propuesta del modelo ADKAR para el caso de estudio del presente documento.

Tabla 4
Resumen modelo ADKAR

Propuesta ADKAR	Propósito estratégico	Principales acciones propuestas
Conciencia, Awareness	Generar comprensión sobre la necesidad del cambio, destacando los retos actuales de atención al cliente y la transformación digital.	Realización de un taller introductorio liderado por el propietario para contextualizar el cambio.
		Distribución de material visual como infografías y carteles con lenguaje claro sobre el propósito del asistente virtual.
		Reuniones breves semanales para retroalimentación y aclaración de dudas.
Deseo, Desire	Compromiso individual de los colaboradores para apoyar la implementación del asistente virtual.	Involucrar al equipo en decisiones relacionadas con el diseño del asistente.
		Generación de espacios de escucha activa para abordar preocupaciones.
		Reconocimiento simbólico a colaboradores que muestren actitud proactiva frente al cambio.
Conocimiento, Knowledge	Proporcionar las competencias necesarias para interactuar con la herramienta digital.	Ejecución de talleres prácticos con lenguaje accesible y ejemplos reales.
		Entrega de manuales impresos y guías paso a paso.
		Producción de videos explicativos breves y utilización de la capacitación entre pares.
Habilidad, Ability	Facilitar la aplicación efectiva del conocimiento adquirido en el uso cotidiano del asistente virtual.	Realización de simulaciones con casos reales.
		Definición de horarios de práctica supervisada en entornos controlados.
		Asignación de un referente interno para apoyo técnico y operativo.
Refuerzo, Reinforcement	Asegurar la sostenibilidad del cambio, evitando retrocesos y consolidando nuevas prácticas.	Celebración de logros tempranos mediante reconocimiento simbólico.
		Evaluación periódica del desempeño del asistente y ajuste de contenidos.

Nota. Elaboración propia basada en el modelo ADKAR, con acciones adaptadas a la implementación de un asistente virtual en el contexto de atención al cliente en la Librería Don Quijote de la ciudad de Piñas.

Recursos

La implementación de un asistente virtual con inteligencia artificial en la Librería Don Quijote requiere de diversos recursos técnicos, humanos y económicos. A continuación, se detallan los principales recursos que permiten viabilizar la estrategia propuesta con proyección para un año.

Asesoría especializada

Se contempla la incorporación de un experto en transformación digital que desempeñe un rol de facilitador externo, su función será guiar el proceso técnico y humano de adopción tecnológica. Se estima una dedicación mensual de 6 horas a un valor referencial de \$20 por hora, este acompañamiento es clave para asegurar una transición ordenada, empática y ajustada al ritmo del negocio.

Plataforma de automatización

Cabe resaltar que la solución seleccionada es la plataforma *SendPulse*, la cual brinda una capa de personalización en canales como WhatsApp, Facebook e Instagram, adicional permite conexiones a motores de inteligencia artificial como GPT, que tiene un modelo de costos por uso de tokens accesible y escalable.

En este punto cabe mencionar que esta elección permitirá que Librería Don Quijote, actualice y digitalice sus procesos de atención al cliente con un entendimiento claro y preciso de las consultas, así mismo podrá ser escalable en el tiempo.

Inteligencia artificial

La integración de la herramienta GPT en su versión optimizada del modelo 4.1 Nano, permitirá ofrecer mejoras en la interpretación de consultas realizadas por los clientes y colaborará para brindar respuestas rápidas y adaptadas a las preguntas frecuentes.

Canal de mensajería digital

Para operar formalmente con WhatsApp como canal de atención automatizada, se requiere utilizar la API oficial provista por la empresa Meta, esta herramienta permite la interacción entre la plataforma de automatización y el cliente, manteniendo los estándares de seguridad, y disponibilidad que caracterizan a un servicio profesional.

Conectividad

La librería ya cuenta con un plan de internet por fibra óptica, con un costo mensual de \$25 USD, este servicio es adecuado para la librería Don Quijote, y garantiza la estabilidad necesaria para operar el asistente virtual sin inconvenientes técnicos.

Equipamiento tecnológico

También se dispone de una computadora de escritorio funcional, que servirá como base para la configuración y el monitoreo de la herramienta digital, no se requiere inversión adicional en este aspecto, lo cual optimiza los recursos del negocio y reduce el costo total del proyecto.

Materiales de formación

Se prevé la elaboración de cartillas, guías impresas y recursos didácticos internos que acompañen la capacitación del equipo, estos materiales permitirán que cada colaborador avance a su ritmo, con apoyo visual y ejemplos adaptados a la realidad cotidiana del negocio.

Soporte operativo interno

Cabe mencionar que en lo revisado no se sugiere la contratación adicional de personal nuevo, ya que se aprovechará el equipo actual mediante una redistribución de tareas y evaluación de actualizaciones de conocimiento.

La suma de los recursos económicos proyectados nos da un total de \$2.227,80 USD para el primer año. A continuación, se presenta la tabla resumen de los recursos requeridos:

Tabla 5*Proyección anual de recursos en dólares americanos*

Recurso	Costo mensual estimado	Costo anual estimado	Observación
Asesoría especializada: Acompañamiento en transformación digital (6 horas mensuales a \$20)	\$120	\$1.440	Brindará soporte técnico, formativo y seguimiento continuo durante la implementación del proyecto.
Plataforma de automatización: Suscripción del paquete profesional de <i>SendPulse</i> para 500 contactos	\$10	\$120	Esta oferta incluye integración multicanal y flujos conversacionales personalizables a demanda del usuario.
Modelo de inteligencia artificial: Uso mensual del ChatGPT 4.1 nano a través de Tokens, bot sin entrenamiento.	\$20	\$240	Se estima un uso eficiente de tokens, atención a alrededor de 500 clientes mensuales con conversaciones robustas continuas.
Canal de mensajería: Costos por uso de WhatsApp Business API (mensajes de utilidad)	\$5.65	\$67.80	Cabe mencionar que estas tarifas están sujetas a cambios dentro de las políticas de Meta.
Conectividad: Plan de internet por fibra óptica contratado por la librería	\$25	\$300	Servicio para Pymes ya contratado por la librería.
Equipamiento tecnológico: Computadora de escritorio	–	–	Recurso ya disponible en el negocio; valor de mercado estimado en \$500, sin necesidad de inversión adicional inicial.
Materiales de formación: Guías impresas, cartillas visuales y recursos didácticos	\$5	\$60	Material de apoyo visual para facilitar el aprendizaje del equipo humano con lenguaje accesible y ejemplos reales.
Gestión operativa interna: Redistribución de funciones del equipo actual	–	–	No requiere inversión adicional; se aprovecharán las capacidades ya existentes del personal.

Nota. Cabe mencionar que la presente proyección está realizada con base en precios disponibles en el mes de junio del 2025. Finalmente Los datos fueron obtenidos de las siguientes fuentes: plataforma de automatización SendPulse (<https://sendpulse.com/latam>), inteligencia artificial ChatGPT de OpenAI (<https://openai.com/es-419/api/pricing/>), canal de mensajería WhatsApp Business API (<https://developers.facebook.com/docs/whatsapp/pricing>), y plan de conectividad para Pymes ofrecido por Netlife Ecuador (<https://www.netlife.ec/planes-hogar/>).

Nuevo modelo de negocio

De acuerdo con el nuevo modelo de negocio propuesto en el lienzo ubicado en el apéndice del presente documento, la Librería Don Quijote buscaría dar un paso hacia la digitalización sin perder su esencia tradicional, incorporando herramientas digitales que mejorarían la eficiencia y permiten atender a más clientes.

A diferencia del modelo actual, donde la atención se limita a lo presencial, llamadas y algunos mensajes por WhatsApp, se plantea una nueva atención multicanal automatizada con inteligencia artificial, que estará disponible las 24 horas a través de WhatsApp, Facebook e Instagram para responder consultas frecuentes.

Este cambio brinda la posibilidad de responder a más clientes, incluso fuera del horario laboral, lo que se traduce en un mayor número de interacciones, que a su vez generarían más intenciones de ventas. También al reducir los tiempos de espera, el equipo humano puede enfocarse en brindar una atención cada vez más personalizada.

En términos estratégicos, el modelo propuesto fortalece las fuentes de ingresos al permitir ventas tanto presenciales como digitales, e introduce gastos nuevos como la suscripción a plataformas tecnológicas, que se compensan con el aumento en cobertura y orden operativo, además se amplía también el segmento de clientes al considerar al público conectado al entorno digital de Piñas, asegurando que la librería no solo conserve a sus clientes fieles, sino que también logre atraer nuevas generaciones mediante una atención moderna, sin perder su identidad humana.

VALIDACIÓN

El monitoreo de la solución propuesta resulta fundamental para revalidar y reforzar cada punto del modelo de gestión del cambio ADKAR.

Validación de Conciencia, *Awareness*

El objetivo de esta primera etapa es verificar si los colaboradores comprenden claramente la razón por la cual se está implementando un asistente virtual, por lo que se recomienda aplicar una encuesta breve con tres preguntas clave:

- ¿Qué necesidad o problema busca solucionar el asistente virtual?
- ¿Cómo puede mejorar la atención al cliente?
- ¿Por qué es importante adaptarnos al entorno digital actual?

Esta encuesta será distribuida en formato impreso o digital al finalizar la primera sesión de socialización del proyecto. Las respuestas se categorizarán en tres niveles de comprensión: alta, media y baja, se considera que se ha alcanzado una conciencia adecuada si al menos el 80 % de los colaboradores ubican correctamente los problemas que el asistente virtual busca atender.

Validación Deseo, *Desire*

La segunda fase tiene como objetivo evaluar si el equipo está motivado y dispuesto a participar activamente en el cambio; para medirlo, se registrará la asistencia voluntaria a reuniones y talleres sin necesidad de recordatorios insistentes.

Se recomienda que este registro sea realizado por el asesor del proyecto o el líder del negocio, se considera alcanzada esta etapa si al menos el 80 % del equipo participa con interés y expresa una disposición favorable, verbal o conductual, hacia el asistente virtual. Esto garantizará que el cambio no solo ha sido comprendido, sino también aceptado emocionalmente.

Validación del Conocimiento, *Knowledge*

Esta etapa buscará determinar si los colaboradores han adquirido los conocimientos básicos, la evaluación se realizará en dos momentos: antes y después de la capacitación. En ambos casos se aplicará un cuestionario de cinco preguntas de opción múltiple relacionadas con temas como: tipos de consultas que puede atender el asistente, cómo se actualizan los flujos de respuesta y qué hacer si ocurre un error técnico.

El cuestionario será aplicado de manera anónima, los resultados se tabularán en una hoja de cálculo y se compararán entre ambos momentos para verificar el avance, se considera que esta etapa se ha superado exitosamente si al menos el 80 % del equipo obtiene calificaciones satisfactorias.

Además, se registrarán los errores que ocurran durante el uso real del asistente en el primer mes, clasificando cada error por su causa: falta de conocimiento, fallo técnico o error del cliente.

Validación de Habilidad, *Ability*

Una vez adquirido el conocimiento, se evaluará si los colaboradores son capaces de aplicar lo aprendido de forma efectiva en el trabajo diario, para esto se establecerán tres indicadores clave: número de interacciones exitosas resueltas por el asistente sin intervención humana, reducción progresiva de errores y nivel de confianza expresado por el equipo.

Cada semana, se levantará un informe de actividad desde el panel del asistente virtual, registrando el total de conversaciones automatizadas, las que fueron escaladas a una persona, y las que no se resolvieron correctamente, con esa información se calculará la tasa de éxito utilizando la siguiente fórmula: Tasa de éxito (%) = (interacciones resueltas automáticamente ÷ total de interacciones) × 100

Además, se aplicará una breve encuesta de autoevaluación donde los colaboradores valoren su nivel de confianza al usar el sistema en una escala del 1 al 5, la meta será alcanzar, dentro del tercer mes de uso, una tasa de

éxito del 70 % en interacciones y que el 80 % del equipo reporte sentirse seguro operando el asistente.

Validación de Refuerzo, *Reinforcement*

La última fase se enfoca en validar que el uso del asistente se mantenga en el tiempo y no se reviertan los avances, para esto se medirán: continuidad en el uso del sistema y reducción de tareas manuales innecesarias

Cada semana, el colaborador asignado descargará un reporte resumen de actividad desde la plataforma de automatización, en donde se visualizará el número de consultas atendidas automáticamente y los horarios de mayor actividad, y en conjunto se discutirán oportunidades de mejora.

Finalmente, se realizará una sesión mensual de retroalimentación con todo el equipo donde se compartirán experiencias y se registrarán nuevas sugerencias. Se considerará que la etapa de refuerzo está consolidada si, a partir del segundo mes de operación, el asistente virtual atiende al menos el 80 % de las consultas digitales.

Validación cualitativa del proceso de adopción

La entrevista realizada a la Srta. Diana Romero, de 30 años y colaboradora de la librería Don Quijote, se llevó a cabo el 31 de mayo de 2025 en horas de la noche y puede ser revisada en el apéndice del presente documento, la Srta. Diana fue seleccionada como entrevistada por ser una de las colaboradoras que más destaca dentro del equipo, mostrando siempre una actitud proactiva, disposición al aprendizaje

En este punto lo más destacable fue la actitud de la Srta. Diana, quien se mostró dispuesta a colaborar, siempre que se mantenga el trato personalizado hacia el cliente que ha sido parte de la identidad de la librería. Las palabras de la persona entrevistada no solo transmiten apertura al cambio, sino también un deseo de que esta herramienta mejore el trabajo diario, la Srta. Diana indicó que siempre que existan capacitaciones dinámicas el aprendizaje será mejor receptado.

CONCLUSIONES

- La Librería Don Quijote se encuentra en una etapa temprana de madurez digital, donde predominan procesos manuales, gestión intuitiva y uso puntual de herramientas tecnológicas, no obstante, existe una apertura real al cambio por parte del propietario y su equipo.
- La implementación de un asistente virtual con inteligencia artificial no busca reemplazar el trato humano, sino fortalecerlo, automatizar respuestas frecuentes permitirá liberar al equipo de tareas repetitivas y mejorar la capacidad de atención, especialmente en horarios de alta demanda o fuera del horario comercial.
- El modelo de gestión del cambio ADKAR demostró ser un instrumento adecuado en la guía para poder trabajar un cambio troncal enfocado en la adopción tecnológica en un comercio tradicional gestionado en base a experiencias.
- Uno de los principales hallazgos en el ejercicio del caso de estudio fue el descubrir que un valor intangible como la confianza sólida construida entre la Librería Don Quijote y la ciudad de Piñas es una ventaja difícil de replicar por la competencia, la transformación digital complementa y potencia la identidad del negocio, por lo que un modelo de transición debe ser cuidadosamente implementado y evaluado para su correcta adopción.
- Una enseñanza clave del presente caso de estudio fue que la transformación digital en negocios tradicionales con una larga trayectoria requiere tiempo, diálogo y sensibilidad, la adopción de nuevas tecnologías debe ser sinónimo de cambio con confianza con oportunidades de crecimiento para todos.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda consolidar y documentar el conocimiento del líder del negocio, preservar y transmitir este conocimiento es clave para fortalecer la toma de decisiones futuras y garantizar la sostenibilidad de la librería en el tiempo, así también como su legado.
- Es conveniente el uso del canal oficial de WhatsApp Business para el envío de mensajes promocionales, mediante plantillas aprobadas de marketing que generen hilos de venta. Lo que generaría ahorro en el uso de plataformas de terceros y permita la masificación de la mensajería, posicionando la marca de manera más sólida en el entorno digital.
- Se propone desarrollar un canal de venta 100 % digital que aproveche las bondades del uso de tokens de motores de inteligencia artificial para lograr una traducción correcta y amigable del requerimiento, así los clientes podrían realizar y gestionar sus pedidos de forma inmediata, y posterior a la validación del pago coordinar su entrega con personal de reparto.

BIBLIOGRAFÍA

- Ali, A. (2024). *Driving Digital Advancement in SMEs: Harnessing AI for Enhanced Innovation and Operational Excellence*. researchgate.
- Bhatia, S., Yadav, H., & Shawez, M. (2025). Impact of Digital Transformation on the Traditional Business Model. *Gyan Management*, 1-13.
- Bhayyalal, U., & Kothari, D. (2022). *Research Methodology Techniques and Trends*. CRC Press.
- DataReportal. (2025). *Digital 2025: Ecuador*. Obtenido de <https://datareportal.com/reports/digital-2025-ecuador>
- De León, D. (2024). Transformación digital como factor de cambio de la matriz productiva de Ecuador. *Economía y Desarrollo*, 168(2).
- Espinosa Vélez, M., & Armijos Buitrón, V. (2022). La transformación digital y su incidencia en el e-commerce en Ecuador. *Memorias de la Décima Segunda Conferencia Iberoamericana de Complejidad, Informática y Cibernética (CICIC 2022)*, 169-174.
- Funeraria Jardin De Los Recuerdos. (s.f.). [Videos publicados en su página de Facebook]. Piñas, El Oro. Obtenido de https://www.facebook.com/funerariajardindelosrecuerdos/videos?locale=es_LA
- GAD Piñas. (2023). *Compilado de actualización del plan de desarrollo y ordenamiento territorial*. Obtenido de <https://pinas.gob.ec/servicios/componente-territorial/>
- Garcia Paredes, R., & Merchán Jacome, V. (2022). La conducta del consumidor en la era digital y su incidencia en la búsqueda de información. *RECIAMUC*, 6(1), 379-388. [https://doi.org/https://doi.org/10.26820/reciamuc/6.\(1\).enero.2022.379-388](https://doi.org/https://doi.org/10.26820/reciamuc/6.(1).enero.2022.379-388)
- Guido Trujillo, V., Desmond Mejía, A., & Lino Rodríguez, A. (2023). Los asistentes virtuales y la calidad de servicio al cliente. *TECHNO REVIEW. International Technology, Science and Society Review/Revista Internacional de Tecnología, Ciencia y Sociedad*, 13(4), 1-10. <https://doi.org/https://doi.org/10.37467/revtechno.v13.4816>
- Hadi, M., Martel, C., Huayta, F., Rojas, C., & Arias, J. (2023). *Metodología de la investigación guía para proyecto de tesis*. Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología INUDI.
- Hernández, S., & Mendoza, T. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill.
- INCIPY. (10 de abril de 2025). *Madurez AI & Data Driven de las empresas*. Obtenido de Digital disruption: https://incipy.typeform.com/to/GIMJfeFq?utm_medium=email&_hsenc

=p2ANqtz--
dBKyy56pS69inkcl8CzFN3JumGENDpdCkNEI45O2D7es5RXHNvo0
Ohkb1vxXo5czZJzxBJUM3iluyeby1Mx2dHSIbzbz&_hsmi=352183246&
utm_content=352183246&utm_source=hs_email

INEC. (2022). *Censo Ecuador 2022*. Quito-Ecuador.

Jain, A. (2025). Enhancing e-commerce accessibility with AI-powered chatbots: Integrating accessibility tools and navigation assistants. *Journal of Information Systems Engineering and Management*, 10(15s), 797-809.

Mendoza, C., Castro, D., Valderrama, G., & Acosta, J. (2024). Optimizing business performance: Marketing strategies for small and medium businesses using artificial intelligence tools. *Migration Letters*, 21(S1), 193-201.

META. (8 de Junio de 2025). *Plataforma de WhatsApp Business*. Obtenido de Conversation-Based Pricing:
<https://developers.facebook.com/docs/whatsapp/pricing>

Meta. (18 de Mayo de 2025). *Precios basados en conversaciones*. Obtenido de Developers Facebook:
https://developers.facebook.com/docs/whatsapp/pricing/?locale=es_ES

Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información. (2022). *Agenda de transformación digital del Ecuador 2022-2025*.

Netzley, M., & Speculand, R. (2022). Digital Maturity Index Report 2022 closing the digital Knowing-Doing Gap. *Bridges*, 2-21.

OpenAI. (8 de 6 de 2025). *Precios de API*. Obtenido de
<https://openai.com/es-419/api/pricing/>

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*.

Plekhanov, D., Franke, H., & Netland, T. (2023). Digital transformation: A review and research agenda. *European Management Journal*, 41(6), 821-844. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.09.007>

Prosci. (2023). *The Prosci ADKAR Model for Organizational Change Sucess*.

Rana, N., Begum, N., Nishat, M., & Mishra, A. (2025). Customer experiences with service robots in hotels: a review and research agenda. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 34.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1080/19368623.2024.2403640>

Rieth, M., Onnasch, L., & Hagemann, V. (2024). Adaptable automation for a more human-centered work design? Effects on human perception and behavior. *International Journal of Human-Computer Studies*, 186.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijhcs.2024.103246>

Salazar Mariscal, E., Cajas Rodríguez, M., Angulo Vélez, D., & Ruedas Palacios, F. (2025). Digitalización de las Pymes en Ecuador: Desafíos, oportunidades y casos de éxito. 6(1), 513-524.

- Sendpulse. (s.f.). *SendPulse: Automatiza tu marketing*. Obtenido de <https://sendpulse.com>
- Septiani, N., Bitsy, A., & Jayanagara, O. (2024). Logistics Business Model Strategies in Facing Changes in Big Data and Blockchain Technology: A Business Model Canvas Approach. *Blockchain Frontier Technology*, 3(2), 126-131.
- SIMERTPI. (2023). *Sistema Municipal de Estacionamiento Rotativo Tarifario de Piñas*. Obtenido de <https://pinas.gob.ec/servicios/componente-de-atencion-a-la-ciudadania/unidad-de-transporte-terrestre-transito-y-seguridad-vial/>
- Spence, M. (2024). AI'S PROMISE FOR THE GLOBAL ECONOMY. 61(3).
- Statista. (2025). *Most popular social networks worldwide as of February 2025, by number of monthly active users*. Obtenido de <https://www.statista.com/statistics/272014/global-social-networks-ranked-by-number-of-users/>
- Tabim, V., Franco, C., & Hoerde, J. (2024). Digital transformation in e-commerce logistics: a case study on the digital maturity of the last-mile area. *Brazilian Journal of Operations and Production Management*, 21(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.14488/BJOPM.1641.2024>
- Tuboalabo, A., Buinwi, U., Gbemisola, C., Johnson, E., & Adama, J. (2025). Circular economy integration in traditional business models:. 6(6), 1105-1123.

APÉNDICE

Resumen entrevista # 1 – Dueño del negocio

Entrevistador: Kelvin Ponce

Entrevistado: Sr. Didio Román

Fecha: 14-04-2025

Edad: 73 años

Sección A: Perfil del negocio y contexto general

A.1 ¿Podría contarme brevemente sobre la historia de la Librería Don Quijote y su experiencia como dueño?

Didio Román relata que la Librería Don Quijote nació hace aproximadamente 45 años en Piñas, provincia de El Oro. El inicio fue modesto: heredó un pequeño stand de un amigo que no pudo continuar con el negocio. Inspirado por la célebre obra de Cervantes, eligió el nombre Don Quijote como homenaje a la cultura y la lectura.

Inicialmente, el negocio se centraba en la venta de revistas distribuidas por Muñoz Hermanos, tanto nacionales como internacionales. Con el tiempo, se incorporaron libros, cuadernos y artículos de papelería, en respuesta al crecimiento de la ciudad y la demanda local.

A medida que el negocio crecía, Don Didio empezó a abastecerse no solo de Machala, sino también de Guayaquil, Cuenca, Ambato y Quito, estableciendo relaciones comerciales con proveedores de diversas ciudades.

Hace unos 40 años formalizó legalmente el negocio (obtención de RUC y documentación), al ver el potencial de crecimiento. Además, simultáneamente ejerció la docencia, lo cual complementaba su pasión por la educación y fortalecía su motivación para mantener la librería activa.

A.2 ¿Qué productos y servicios ofrece actualmente su librería?

En sus inicios, el principal producto eran revistas, como Vistazo y Vanidades, que tenían gran demanda en la época. Con el tiempo, se incorporaron libros de lectura general, colecciones culturales y más artículos escolares.

Aunque reconoce que ha quedado un poco rezagado respecto a las innovaciones tecnológicas actuales, destaca que la ayuda de su familia y colaboradores le ha permitido mantener el negocio. En la actualidad, la librería ofrece una amplia gama de útiles escolares, papelería, libros y artículos diversos, con una atención orientada al cliente habitual y también a nuevos compradores interesados en la cultura.

A.3 ¿Cuántas personas trabajan actualmente en el negocio, y qué roles desempeñan?

En un principio, él y su esposa se encargaban de todo. Conforme creció el negocio, especialmente por la demanda en temporadas escolares, fue necesario incorporar más personal.

Actualmente, durante los picos de actividad pueden llegar a trabajar hasta 10 personas. El equipo apoya en ventas, organización y atención al cliente.

La librería atiende no solo a la ciudad de Piñas, sino también a comunidades vecinas. Muchos clientes han permanecido fieles durante décadas, incluso familias completas de hasta tres generaciones.

Sección B: Percepción sobre asistentes virtuales en la atención y fidelización de clientes

B.1 ¿Cómo atiende actualmente a sus clientes? ¿Qué medios usa normalmente (en persona, teléfono, WhatsApp, etc.)?

El trato presencial sigue siendo el eje principal del negocio. Muchos clientes prefieren visitar la librería para conocer personalmente los productos y novedades.

Sin embargo, también se han incorporado medios digitales como WhatsApp y Facebook, que se usan para promocionar productos, comunicar precios y responder consultas.

Además, aún mantienen el uso de la radio local, especialmente efectiva en zonas rurales. Estas herramientas permiten llegar a más clientes y facilitar ciertas interacciones.

B.2 ¿Siente que a veces es difícil atender a todos los clientes, sobre todo cuando hay mucha gente o no está usted en la librería?

Sí, reconoce que es complejo atender a todos de forma rápida, sobre todo en temporadas escolares, donde cada cliente llega con listas específicas que deben revisarse cuidadosamente.

La atención personalizada toma tiempo, especialmente porque se deben considerar detalles como marcas, disponibilidad, y nuevas incorporaciones al mercado. A pesar de estas dificultades, siempre procuran que el cliente se sienta satisfecho y quiera volver.

B.3 ¿Le gustaría que sus clientes pudieran consultar los productos, precios o promociones desde su celular, incluso fuera del horario de atención?

Reconoce que muchas personas ya usan WhatsApp para consultar precios y que, dado que los productos son de bajo costo, las diferencias entre comercios son mínimas.

Menciona que hay productos tradicionales, como el lápiz Mongol de Faber-Castell, que se mantienen vigentes a pesar del tiempo. Sin embargo, valora que la gente pueda comparar y acceder a información desde sus celulares fuera del horario comercial.

B.4 Si pudiera elegir, ¿por dónde le gustaría que funcione esa herramienta: WhatsApp, Facebook, algún otro medio?

Su preferencia es WhatsApp, ya que ha resultado muy útil para interactuar con clientes. A pesar de ser un negocio pequeño, sus precios son competitivos incluso frente a librerías de ciudades grandes como Guayaquil.

Sección C: Disposición al cambio – Camino para implementar nuevas herramientas

C.1 ¿Cree usted que hoy en día los negocios necesitan usar más herramientas digitales o tecnologías para seguir creciendo?

Sí, está convencido de que hay que adaptarse a la era digital. Menciona la globalización como una realidad que obliga a los negocios a actualizarse. Aquellos que se han resistido al cambio, afirma, han terminado desapareciendo.

C.2 Si existiera una herramienta que pudiera responder por usted o su equipo cuando no está disponible, ¿cree que sería útil para no perder clientes?

Reconoce el valor de las herramientas digitales, pero enfatiza que la relación humana y la confianza son irremplazables. Lo que realmente sostiene el negocio, en su opinión, es el trato directo con el cliente, más allá de la automatización.

C.3 ¿Qué esperaría usted que mejore si usa una herramienta así? (más orden, más tiempo, más ventas, etc.)

Destaca principalmente la mejora en el orden y en el uso del tiempo, dos aspectos que considera fundamentales para la eficiencia del negocio.

C.4 ¿Cree que sería difícil aprender a usar algo así? (Para usted, para su personal y/o para los clientes)

Para el equipo joven que lo acompaña, no sería complicado, pero para él sí representa un reto. Se considera un “analfabeto digital”, aunque está abierto a recibir apoyo y confiar en las sugerencias del equipo para tomar decisiones acertadas.

C.5 ¿Qué tipo de ayuda o acompañamiento le haría sentir más seguro al empezar a usarla?

C.6 Si ve que funciona bien, ¿qué lo motivaría a seguir usándola a largo plazo?

Más allá de la tecnología, una gran limitación para él es el espacio físico: su local actual ha quedado pequeño. Considera que un espacio más amplio le permitiría diversificar, innovar y aumentar las ventas.

Maneja más de 3.000 productos, lo que hace difícil tener control total sobre precios y disponibilidad.

Afirma que su negocio es distinto a otros porque no vende productos de primera necesidad: el cliente llega por gusto, por interés cultural. Esa experiencia, dice, no se reemplaza con una simple transacción digital.

Lo motivaría seguir usando una herramienta si ve que facilita la organización, mejora la atención al cliente y tiene resultados positivos sostenibles.

Cierre de la entrevista

El Sr. Didio R. expresa su gratitud por la entrevista. Siente orgullo por haber construido, desde algo pequeño, un negocio que ha perdurado con el tiempo y ha contribuido al desarrollo educativo y cultural de la comunidad.

Desea que, en el futuro, alguien continúe con ese legado. Para él, la librería no es solo un comercio, sino un espacio para alimentar la mente y fomentar el conocimiento en cada generación que pasa por sus puertas.

Resumen entrevista # 2 – Colaboradora del negocio

Entrevistador: Kelvin Ponce

Entrevistado: Srta. Diana Romero

Fecha: 31-05-2025

Edad: 30 años

1. ¿Está usted de acuerdo con participar en esta entrevista? ¿Autoriza la grabación de esta conversación para su posterior análisis?

La Srta. Diana confirmó estar plenamente de acuerdo con participar en la entrevista. Asimismo, autorizó expresamente la grabación de la conversación, entendiendo su utilidad para fines académicos y de análisis interno del estudio. Mostró una actitud abierta y colaborativa desde el inicio.

2. ¿Cómo se imagina usted que funcionaría un asistente virtual que responda automáticamente a los clientes por WhatsApp, Facebook o Instagram?

Ella visualiza al asistente virtual como una herramienta que tendría la capacidad de atender rápida y oportunamente las inquietudes de los clientes, especialmente en aquellos momentos en los que el personal no puede responder de forma inmediata. Considera que esta tecnología podría aportar agilidad al proceso de atención, ayudando a resolver preguntas sencillas y frecuentes sin demoras innecesarias.

3. Desde su experiencia en la librería, ¿cuáles son las preguntas más frecuentes que hacen los clientes y que podrían ser atendidas por un sistema automático como este?

Desde su conocimiento directo del día a día del negocio, identificó que las consultas más comunes giran en torno a la disponibilidad de productos, precios, horarios de atención, y si el local cuenta con servicios como impresión o venta de artículos específicos. Agregó que los clientes también suelen preguntar si hay variedad de libros o si determinados textos escolares se encuentran disponibles.

4. ¿Cree que los clientes estarían dispuestos a interactuar con un sistema de este tipo para resolver consultas rápidas? ¿Por qué sí o por qué no?

Considera que sí, que la mayoría de los clientes se mostrarían receptivos ante una herramienta que les permita resolver inquietudes sin tener que esperar una respuesta humana. Explicó que muchos usuarios valoran la rapidez y prefieren canales digitales como WhatsApp porque les resulta más cómodo y eficiente, especialmente si desean confirmar información antes de acudir al local físico.

5. ¿Cómo piensa que esta herramienta podría ayudar a mejorar la atención cuando hay muchas personas en el local o cuando nadie puede responder los mensajes de redes sociales?

La Srta. Diana sostuvo que la implementación de esta herramienta podría ser de gran ayuda durante las horas pico o temporadas escolares, cuando el flujo de personas en el local es alto. Mencionó que un asistente virtual respondería automáticamente a preguntas básicas, permitiendo que el equipo humano se concentre en brindar atención personalizada en el punto de venta.

6. ¿Ha notado que algunos clientes prefieren escribir por redes sociales o WhatsApp en lugar de venir directamente al local?

Indicó que sí, y que esta tendencia se ha vuelto más notoria en los últimos años. Los clientes suelen preferir escribir antes de desplazarse físicamente, y entre las consultas más comunes a través de redes sociales o mensajería están los precios, el horario de atención, la disponibilidad de productos específicos y los servicios de impresión.

7. ¿Qué aspectos del presente proyecto le generan confianza o seguridad? ¿Y cuáles le generan dudas o preocupaciones?

La Srta. Diana expresó sentirse entusiasmada con la idea de modernizar el servicio, aunque también manifestó cierta preocupación respecto a la capacidad del asistente virtual para interpretar correctamente todas las inquietudes de los clientes. Le preocupa, por ejemplo, que los mensajes no sean entendidos en su totalidad o que la forma en que la inteligencia artificial responda no sea suficientemente cálida o precisa. Subrayó la importancia de que el sistema esté bien diseñado y mantenga la cercanía que caracteriza al negocio.

8. ¿Qué cree que debería enseñarse en una capacitación para que usted se sienta preparada para usar este sistema?

Consideró que la capacitación debe ir más allá del uso técnico. Para ella, es importante entender cómo responde el sistema, observar sus mensajes y comprobar que se alinean con el estilo del negocio. También considera necesario saber cómo intervenir si ocurre un error, y replicar la atención humana desde lo digital, manteniendo el nivel de empatía y servicio que caracteriza a la librería. Sugirió que la capacitación incluya situaciones reales que ayuden al equipo a ganar confianza.

9. ¿Cómo prefiere recibir ese tipo de capacitación: presencial, con material impreso, ¿en video o por práctica directa?

La Srta. Diana indicó que le gustaría recibir una parte teórica mediante videos explicativos, ya que permiten visualizar y repetir el contenido según sea necesario. Sin embargo, recalcó que su método preferido de aprendizaje es la práctica directa y presencial, ya que considera que así se aprende de forma más rápida y efectiva. Para ella, ver cómo funciona el sistema en un entorno real marcaría la diferencia.

10. Una vez capacitada, ¿se sentiría cómoda respondiendo o supervisando mensajes automáticos enviados a través del asistente?

Respondió que sí. Afirmó que, si la capacitación es clara y logra entender bien el funcionamiento del sistema, se sentiría plenamente cómoda supervisando las respuestas del asistente o incluso interviniendo cuando sea necesario. Reiteró que, con la preparación adecuada, no tendría inconvenientes en asumir esa responsabilidad.

11. ¿Qué sugerencias tiene para que el equipo que conforma la Librería Don Quijote siga usando la herramienta después de su implementación?

Diana opinó que el uso sostenido de la herramienta dependerá mucho de cómo se introduzca y se acompañe el proceso. Considera fundamental que el sistema funcione correctamente desde el principio y que el equipo reciba acompañamiento. También propuso ampliar sus funcionalidades en el futuro, como permitir que los clientes envíen documentos directamente para impresión sin necesidad de intervención humana inmediata, lo cual representaría un gran ahorro de tiempo operativo.

12. ¿Le parecería útil que periódicamente se revise cómo está funcionando el sistema, por ejemplo, ¿cuántas consultas resolvió o qué preguntas no pudo responder?

Sí, considera que sería una práctica muy útil. Señaló que esta revisión ayudaría a conocer cuán efectivo está siendo el asistente virtual, qué temas debe mejorar y cómo se puede seguir optimizando el servicio. Para ella, este monitoreo permitiría hacer los ajustes necesarios sin perder el enfoque en la experiencia del cliente.

13. ¿Cuál de los tres canales (WhatsApp, Facebook Messenger o Instagram) cree usted que será más útil para el contacto con los clientes mediante el asistente virtual? ¿Por qué?

Desde su experiencia, mencionó que los tres canales son necesarios, ya que los clientes utilizan indistintamente WhatsApp, Facebook e Instagram para realizar consultas. Considera que todos deben estar habilitados porque cada canal cumple un rol específico según el perfil del cliente.

14. Desde su experiencia en el trabajo diario y conociendo el estilo de atención cercana y empática que caracteriza a la Librería Don Quijote, ¿qué sugerencias daría para que ese trato cálido con los clientes se mantenga, incluso cuando parte de la atención sea gestionada por un asistente virtual automático?

Recomendó que el asistente virtual utilice un lenguaje sencillo, cálido y empático, similar al que el equipo humano que ella forma parte además considera esencial que el sistema sea capaz de entender el problema del cliente y canalizarlo correctamente. Además, sugirió que cuando el asistente no pueda resolver algo, este derive inmediatamente la consulta a un colaborador humano. Subrayó que lo más importante es optimizar el tiempo del cliente sin despersonalizar la atención, y que la herramienta debe complementar, no reemplazar, el vínculo humano que ha definido a la librería por tantos años.

Lienzo Librería Don Quijote, estado actual como línea base

Socios clave	Actividades clave	Propuestas de valor	Relación con clientes	Segmentos de clientes
<ul style="list-style-type: none"> • Proveedores mayoristas de útiles escolares y papelería. • Radios comunitarias locales. • Personal de mantenimiento de fotocopiadoras 	<ul style="list-style-type: none"> • Atención al cliente presencial. • Gestión manual de inventarios y ventas • Coordinación con proveedores. • Brindar mantenimiento a las fotocopiadoras • Gestionar de pagos servicios básicos y sueldos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Atención cálida, personalizada y empática. • Relación de confianza construida durante más de 40 años. • Variedad de productos escolares, libros, papelería y revistas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Basadas en el contacto directo y el trato respetuoso. • Fidelización construida desde la experiencia y la cercanía. • Atención personalizada como eje diferenciador. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hombres y mujeres de entre 18-50 años. <p>Estudiantes, padres de familia, docentes.</p>
	<p style="text-align: center;">Recursos clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capital humano experimentado y comprometido. • Experiencia y reputación del propietario. • Local propio • Red de proveedores nacionales • Equipos tecnológicos básico (PC, internet, teléfonos, impresoras) 		<p style="text-align: center;">Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presencial en el local físico. • Comunicación telefónica directa. • WhatsApp para consultas puntuales (gestión manual) • Facebook para promoción en temporadas de alta demanda. • Publicidad radial ocasional. 	
<p style="text-align: center;">Estructura de costos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compra de mercadería (útiles, libros, papelería). • Costos de operación del local (mantenimiento, servicios básicos). • Pago de personal • Gastos de publicidad radial. • Costos logísticos de transporte de mercadería desde otras ciudades. 		<p style="text-align: center;">Fuente de ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Venta de útiles escolares, libros, papelería y revistas. • Ingresos concentrados en temporadas escolares o festivas. • Servicios de copiado e impresión para estudiantes, personal de fiscalía y público general. 		

Nota. Este lienzo se diseñó para Librería Don Quijote, tomando en cuenta la actual operación del negocio, Versión: 1.0

Lienzo Librería Don Quijote, estado propuesto

Socios clave	Actividades clave	Propuestas de valor	Relación con clientes	Segmentos de clientes
<ul style="list-style-type: none"> • Proveedores nacionales Distribuidores de revistas y artículos escolares. • Emisoras locales que difunden mensajes radiales. • Personal de mantenimiento de fotocopiadoras. • Plataforma de automatización integradora de medios digitales. • Plataforma de Tokens de inteligencia artificial. • Asesor/a externo en transformación digital (temporal). 	<ul style="list-style-type: none"> • Atención al cliente presencial. • Gestión manual de inventarios y ventas • Coordinación con proveedores. • Gestionar de pagos servicios básicos y sueldos. • Atención multicanal y soporte en la plataforma de atención digital. 	<ul style="list-style-type: none"> • Atención personalizada, cercana y con calidez humana con apoyo digital. • Relación de confianza construida durante más de 40 años. • Variedad de productos escolares, libros, papelería y revistas. • Atención para preguntas frecuentes 24/7 a través de WhatsApp y Facebook e Instagram. • Orden operativo y reducción de tiempos de espera en consultas frecuentes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Basadas en el contacto directo y el trato respetuoso. • Fidelización construida desde la experiencia y la cercanía. • Atención personalizada como eje diferenciador apoyada por tecnología amigable y automatizada 	<ul style="list-style-type: none"> • Hombres y mujeres de entre 18-50 años. • Estudiantes de escuela y colegio • Público conectado al mercado digital de la ciudad de Piñas.
	<p>Recursos clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • El conocimiento de su líder y su experiencia como docente. • Equipo humano capacitado en atención digital. • Plataforma de automatización y conexión digital con clientes. • Equipo para la gestión digital (Computador, internet, teléfonos celulares) 		<p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atención presencial en el local físico. • Comunicación telefónica • Canales con automatizaciones e inteligencia artificial (WhatsApp, Facebook e Instagram) • Publicidad radial ocasional. 	
<p>Estructura de costos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compra de mercadería (útiles, libros, papelería). • Costos de operación del local (mantenimiento, servicios básicos). • Pago de personal • Gastos de publicidad radial. • Costos logísticos de transporte de mercadería desde otras ciudades. • Suscripciones mensuales a plataformas de automatizaciones digitales de mensajería y Token para el uso de inteligencia artificial. 		<p>Fuente de ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Venta de útiles escolares, libros, papelería y revistas tanto en atención presencial como en canales digitales. • Ingresos concentrados en temporadas escolares o festivas. • Servicios de copiado e impresión para estudiantes, docentes, personal de fiscalía y público general, con alta demanda durante el ciclo escolar. 		

Nota. Este lienzo se diseñó para Librería Don Quijote, tomando en cuenta la propuesta de: Estrategia de gestión del cambio para la adopción de un asistente virtual con inteligencia artificial en el proceso de transformación digital de la atención y fidelización de clientes en una librería de Piñas, versión: 2

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Ponce Pineda, Kelvin Iván** con C.C: # **0927930537** autor/a del **componente práctico del examen complejo: Transformación digital en una librería tradicional: estrategia de gestión de cambio en la adopción de un asistente virtual con inteligencia artificial** previo a la obtención del título de **Magíster en Transformación Digital de Negocios** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, **09 de mayo** del 2026

f. _____

Nombre: **Ponce Pineda, Kelvin Iván**

C.C: **0927930537**



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	Transformación digital en una librería tradicional: estrategia de gestión de cambio en la adopción de un asistente virtual con inteligencia artificial		
AUTOR(ES)	Ing, Ponce Pineda Kelvin Iván		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Ing. Echeverría Bucheli Mónica Patricia, Mgs.		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Subsistema de Posgrado		
CARRERA:	Maestría en transformación digital de negocios		
TÍTULO OBTENIDO:	Magister en transformación digital de negocios		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	9 de mayo del 2026	No. DE PÁGINAS:	69
ÁREAS TEMÁTICAS:	Transformación digital, modelo de negocio		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Modernización; Pequeño Negocio; IA; Bot; Adkar; Cultura Organizacional; Atención Al Cliente; Madurez Digital		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):			
<p>El presente caso de estudio aborda la transformación digital de la Librería Don Quijote, un negocio tradicional ubicado en la ciudad de Piñas, provincia de El Oro, que ha brindado atención cercana y personalizada por más de cuatro décadas. El estudio tiene un enfoque cualitativo, en donde se utilizó a la entrevista como instrumento principal y se aplicó el modelo ADKAR para dar forma a una estrategia de gestión del cambio orientada a la implementación de un asistente virtual con inteligencia artificial sin comprometer la calidad de atención al cliente. A través del diagnóstico de madurez digital y el uso del Lienzo del Modelo de Negocio, se identificaron fortalezas vinculadas al capital humano, así como desafíos referentes con la limitada integración tecnológica en los procesos claves. La propuesta del proyecto plantea una transición accesible para el negocio, la cual permite que se automaticen respuestas frecuentes y de esta forma libere tiempo en tareas repetitivas, las principales conclusiones destacan una modernización empática con la cultura organizacional, que no solo mejora la eficiencia, sino que refuerza el legado que prevalece en el negocio. Este caso de estudio propone una transformación digital ejecutada con sensibilidad, una estrategia sólida y con las herramientas apropiadas.</p>			
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593 999999999	E-mail: kelvinponce@gmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):::	Nombre: (Apellidos, Nombres completos)		
	Teléfono: +593-4-(registrar teléfonos)		
	E-mail: (registrar los emails)		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			