

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN FINAL

Innovación tecnológica y sostenibilidad económica: la digitalización en las PyMEs familiares gastronómicas de café del AMBA.

Autor/es:

Franco, Lucas - LU: 1103032

Ossimelli, Victoria Sofía - LU: 1149208

Salvini, Luis Federico - LU: 133412

Sialino, Luz Belén - LU: 1105634

Carrera:

Licenciatura en Administración de Empresas

Tutor/es:

Casasola, Facundo Ismael

Año:

2025

ÍNDICE

Resumen y Palabras Clave- - - - -	4
Abstract - - - - -	5
Introducción - - - - -	6
Planteamiento y justificación del problema - - - - -	7
Pregunta principal y secundarias - - - - -	8
Hipótesis - - - - -	8
Objetivo general y específicos - - - - -	8
Estructura del trabajo - - - - -	9
MARCO DE REFERENCIA	
CAPÍTULO 1: Historia, definición y características de las PyMEs en Argentina - - - - -	11
1.1 Historia de las PyMEs en Argentina - - - - -	11
1.2 Contexto de los últimos años - - - - -	12
1.3 Definición y categorización de las PyMEs - - - - -	13
1.4 Características de las PyMEs: familiares y no familiares - - - - -	14
CAPÍTULO 2: Digitalización y barreras de las PyMEs - - - - -	16
2.1 ¿Qué es la digitalización? - - - - -	16
2.2 E-commerce y transformación digital - - - - -	16
2.3 Grado de digitalización y sus principales barreras - - - - -	18
2.4 El rol de la Inteligencia Artificial en la evolución de las PyMEs familiares - - - - -	20
2.5 Principales teorías aplicadas - - - - -	23
CAPÍTULO 3: Métricas y estrategias de digitalización - - - - -	24
3.1 Dimensiones del Índice de Digitalización Operativa (IDO) - - - - -	24
3.1.1 Cálculo y operacionalización del Índice de Digitalización Operativa (IDO) - - - - -	25

3.2 Oportunidades estratégicas: omnicanalidad, marketplaces y exportación digital - - - - -	27
3.2.1 La omnicanalidad como estrategia de integración - - - - -	27
3.2.2 Marketplaces: acceso a demanda y desafíos de rentabilidad - - - - -	28
3.2.3 Exportación digital: nuevas fronteras para las PyMEs familiares - - - - -	29
3.3 Indicadores, variables y métricas de análisis de rentabilidad y comercio electrónico - - - -	31
3.4 Interpretación empírica y aplicación práctica - - - - -	34
3.5 Perspectiva de Sostenibilidad en el Proceso de Digitalización - - - - -	34
CAPÍTULO 4: Caso de éxito – Café Martínez - - - - -	35
4.1 La Historia y Evolución de Café Martínez como PyME Familiar y su Transformación Digital - - - - - -	35
METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN - - - - -	38
CAPÍTULO 5: Análisis de resultados obtenidos a partir de los instrumentos de recolección de datos - - - - -	39
5.1 Análisis de la encuesta realizada - - - - -	42
5.2 Conclusiones generales de la encuesta realizada - - - - -	51
Conclusión - - - - -	53
Recomendaciones - - - - -	56
Bibliografía - - - - -	58
Anexo 1 - - - - -	70

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Nuevos parámetros para categorización de MiPyMES por Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP), 01/04/2025, servicioscf.afip.gob.ar.-----	14
Figura 2. Comparación de aspectos organizacionales entre PyMEs familiares y no familiares (elaboración propia, 2025) -----	15
Figura 3. Dimensiones de digitalización en PyMEs: procesos, pagos, logística, marketing y canales digitales (elaboración propia, 2025) -----	25
Figura 4. Dimensiones evaluadas del Índice de Digitalización Operativa (IDO) y sus respectivos pesos porcentuales (elaboración propia, 2025) -----	26
Figura 5. Niveles de digitalización según el rango del Índice de Digitalización Operativa (IDO) (elaboración propia, 2025) -----	26
Figura 6. Análisis descriptivo general de las respuestas obtenidas en la encuesta aplicada a PyMEs familiares del rubro gastronómico del café en el AMBA (elaboración propia, 2025) --	40
Figura 7. Antigüedad de las compañías de las respuestas obtenidas en la encuesta aplicada a PyMEs familiares del rubro gastronómico del café en el AMBA (elaboración propia, 2025) --	40
Figura 8. Comparación del grado de digitalización entre PyMEs familiares y no familiares del rubro gastronómico del café en el AMBA (elaboración propia, 2025) -----	41
Figura 9. Toma de decisiones de la organizaciones familiares del rubro gastronómico del café en el AMBA (elaboración propia, 2025) -----	41
Figura 10. Áreas de mayor digitalización en PyMEs familiares del rubro gastronómico del café en el AMBA (elaboración propia, 2025) -----	42
Figura 11. Mejoras percibidas por las PyMEs familiares tras la implementación de procesos de digitalización (elaboración propia, 2025) -----	43
Figura 12. Principales barreras percibidas por las PyMEs familiares para implementar procesos de digitalización (elaboración propia, 2025) -----	44
Figura 13. Canales digitales de venta para PyMEs familiares del rubro gastronómico del café en el AMBA (elaboración propia, 2025) -----	45
Figura 14. Porcentaje de presencia digital sobre ventas totales (elaboración propia, 2025) --	46
Figura 15. Motivos de no vender productos por canales digitales (elaboración propia, 2025) -	47

RESUMEN

La presente investigación analiza la situación actual de las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) familiares del rubro café en el Área Metropolitana de Buenos Aires (AMBA) y los cambios ocurridos entre 2020 y 2025. Se adopta un enfoque descriptivo-explicativo basado en dos instrumentos, un estudio de caso de la empresa Café Martínez y en una encuesta estructurada aplicada a propietarios y gestores de cuarenta y dos PyMEs familiares y no familiares del sector. El objetivo central es evaluar de qué manera la adopción de herramientas digitales, el comercio electrónico y la integración generacional inciden en la competitividad y la sostenibilidad económica de estas organizaciones.

Los resultados muestran que la pandemia de COVID-19 aceleró la digitalización y el comercio electrónico. El 65 % de las empresas encuestadas vende sus productos a través de canales en línea, mientras que un 35 % no lo hace. La digitalización aporta beneficios concretos (aumento de la productividad, reducción de errores administrativos y mayor visibilidad) y se asocia con una mayor rentabilidad; no obstante, persisten importantes barreras de adopción, como el déficit de conocimientos técnicos, la resistencia al cambio de propietarios de mayor edad y la escasez de recursos financieros para invertir en tecnología. Las empresas familiares presentan niveles de digitalización más bajos que las no familiares y muestran mayor dependencia del núcleo familiar en la toma de decisiones estratégicas. La incorporación de miembros de la segunda generación en puestos directivos facilita la adopción de tecnologías, lo que confirma la importancia del relevo generacional.

Se concluye que la transformación digital es un factor clave para mejorar la competitividad y la sostenibilidad económica de las PyMEs familiares cafeteras. Para superar las barreras identificadas se recomienda implementar programas de capacitación en competencias digitales, acceder a financiamiento blando y diseñar planes estratégicos que integren indicadores como el Índice de Digitalización Operativa (IDO). Asimismo, las políticas públicas deberían fomentar el acceso a infraestructura tecnológica y ofrecer incentivos para que las PyMEs avancen en su transición digital.

Palabras clave: digitalización, rentabilidad, competitividad, e-commerce, PyMEs familiares.

ABSTRACT

This research analyzes the current situation of family-owned small and medium-sized enterprises (SMEs) in the coffee sector within the Buenos Aires Metropolitan Area (AMBA) and the changes that have occurred between 2020 and 2025. A descriptive-explanatory approach is adopted based on two instruments, a case study of the company Café Martínez and a structured survey conducted among owners and managers of forty-three family-owned and non-family coffee SMEs. The main objective is to assess how the adoption of digital tools, e-commerce, and generational integration influence the competitiveness and economic sustainability of these organizations.

The results show that the COVID-19 pandemic accelerated digitalization and e-commerce adoption. Sixty-five percent of the surveyed companies sell their products through online channels, while thirty-five percent do not. Digitalization provides tangible benefits (increased productivity, reduced administrative errors, and greater visibility) and is associated with higher profitability; however, significant adoption barriers remain, such as the lack of technical knowledge, resistance to change among older owners, and limited financial resources for technological investment. Family-owned firms show lower levels of digitalization than non-family firms and exhibit greater dependence on the family core in strategic decision-making. The incorporation of second-generation members into management positions facilitates technology adoption, confirming the importance of generational renewal.

It is concluded that digital transformation is a key factor for improving the competitiveness and economic sustainability of family-owned coffee SMEs. To overcome the identified barriers, it is recommended to implement training programs in digital skills, improve access to soft financing, and design strategic plans incorporating indicators such as the Operational Digitalization Index (ODI). Likewise, public policies should promote access to technological infrastructure and offer incentives for SMEs to advance in their digital transition.

Keywords: digitalization, profitability, competitiveness, e-commerce, family-owned SMEs.

INTRODUCCIÓN

Las pequeñas y medianas empresas constituyen la columna vertebral de la peonomía argentina. De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC, 2021) y el Ministerio de Economía (2023), las PyMEs representan más del 99 % de las firmas activas del país y generan alrededor del 65 % del empleo privado formal. Dentro de este universo, una parte sustancial corresponde a empresas familiares, caracterizadas por la propiedad y la gestión concentradas en el núcleo familiar. Esta condición les otorga una identidad cultural distintiva, pero también las expone a problemas de sucesión, centralización en la toma de decisiones y dificultades en la profesionalización de la gestión (Gómez-Mejía et al., 2007). Las tensiones derivadas de la preservación del patrimonio socioemocional pueden limitar la adopción de innovaciones, generar conflictos laborales y dificultar la continuidad generacional (De Massis, Frattini & Lichtenthaler, 2013).

La irrupción de la pandemia de COVID-19 en 2020 profundizó estas debilidades. Se estima que durante el primer año de pandemia se perdieron cerca de 370.000 puestos de trabajo en PyMEs argentinas y que los cotizantes al sistema previsional cayeron un 21,5 % interanual en abril de 2020 (ONU Argentina, 2020). Aunque programas de emergencia como el Programa de Asistencia al Trabajo y la Producción (ATP) mitigaron el impacto, muchas empresas, especialmente micro y familiares, redujeron operaciones o cerraron definitivamente. En este contexto, la digitalización emergió como una estrategia de supervivencia: actividades marginales como el comercio electrónico, el teletrabajo o el uso de software colaborativo se convirtieron en prácticas necesarias para sostener el negocio.

Aun así, las empresas familiares enfrentan desafíos adicionales. La literatura señala que estas firmas suelen adoptar transformaciones digitales de manera reactiva y centralizada, con desconfianza a modificar procesos establecidos (Bouncken et al., 2022; Mikušová, 2025). Para proteger su patrimonio socioemocional, algunas evitan cambios que puedan alterar equilibrios familiares o desplazar a miembros con menor alfabetización digital. La escasez de recursos financieros, la resistencia al cambio y la falta de conocimientos especializados son barreras recurrentes que explican por qué, según la Encuesta Nacional de Dinámica del Empleo e Innovación (ENDEI III), solo el 19 % de las PyMEs argentinas alcanzan un alto grado de digitalización, mientras que casi un tercio (31 %) se ubica en un nivel intermedio (Ministerio de Economía, 2023).

El sector cafetero del AMBA constituye un mercado altamente competitivo e intensivo en contacto con el consumidor. La creciente sofisticación del público y la entrada de grandes cadenas han presionado a las cafeterías familiares a profesionalizarse y a invertir en tecnología. Sin embargo, existe una brecha de conocimiento sobre cómo estas empresas afrontan la transformación digital y cuáles son las estrategias que resultan efectivas en su contexto. Esta investigación pretende contribuir a cerrar dicha brecha, analizando la experiencia de las PyMEs cafeteras familiares, comparándolas con empresas no familiares del mismo sector y proponiendo recomendaciones concretas para su sostenibilidad económica.

En consecuencia, este estudio reviste una doble relevancia. En el plano académico, contribuye a reducir la escasez de investigaciones empíricas sobre la digitalización en PyMEs familiares del sector gastronómico, particularmente en el ámbito del café, integrando perspectivas sobre gestión familiar y adopción tecnológica. En el plano práctico, ofrece evidencia útil para el diseño de políticas públicas y estrategias empresariales que promuevan la competitividad y sostenibilidad de este tipo de organizaciones en el AMBA.

PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA:

A pesar de la creciente digitalización de la economía, muchas cafeterías familiares del AMBA experimentan una pérdida de competitividad debido a su rezago en la adopción de tecnologías digitales. Esta desventaja se traduce en menor visibilidad, bajas ventas a través de canales electrónicos y dificultades para acceder a nuevos mercados.

Diversos factores que explican este rezago:

1. Resistencia cultural y generacional. Las decisiones estratégicas suelen recaer en miembros mayores que privilegian la tradición y muestran desconfianza hacia la tecnología. La inclusión limitada de la segunda generación o de profesionales externos impide dinamizar la gestión (Bornhausen et al., 2024).
2. Déficit de conocimientos y competencias digitales. La formación del personal en herramientas de gestión, marketing digital o comercio electrónico es insuficiente. La falta de tiempo y recursos para capacitarse perpetúa esta brecha (Bouncken et al., 2022).
3. Restricciones financieras. Muchas PyMEs carecen de capital propio o acceso a créditos blandos para invertir en infraestructura tecnológica (equipos, software,

logística). Esta situación se agravó con la pandemia, que disminuyó los ingresos y aumentó la incertidumbre.

4. Entorno competitivo cambiante. La expansión de plataformas de delivery y marketplaces globales exige un nivel de servicio y omnicanalidad que las empresas familiares no siempre pueden proporcionar. Las grandes cadenas y las startups tecnológicas capturan cuotas de mercado crecientes.

De acuerdo con el planteamiento previo, la investigación se orienta hacia la siguiente pregunta principal:

¿Cómo la incorporación de la digitalización influye en la competitividad de las PyMEs familiares gastronómicas de café en AMBA?

Se complementa con cuatro preguntas secundarias:

1. ¿Cuáles son las principales barreras tecnológicas, financieras y culturales que enfrentan estas empresas al digitalizarse?
2. ¿De qué modo el nivel de digitalización se relaciona con la rentabilidad y la sostenibilidad económica de las PyMEs familiares?
3. ¿Existen diferencias significativas en el grado de digitalización entre las PyMEs familiares y las no familiares del mismo sector, y cómo impactan esas diferencias en su competitividad?
4. ¿De qué manera la resistencia al cambio influye en la competitividad de las PyMEs familiares cafeteras y cómo puede mitigarse mediante la integración generacional?

Cada una de estas preguntas será atendida mediante los objetivos específicos y abordada en el capítulo de análisis de resultados.

A continuación, la investigación se basa en la siguiente hipótesis general:

La incorporación de herramientas digitales y estrategias de e-commerce, junto con la integración generacional, mejorará significativamente la capacidad de adaptación, competitividad y rentabilidad dentro del mercado actual.

Para operativizar este supuesto se plantean dos sub-hipótesis contrastables:

1. H1: La incorporación de herramientas digitales se asocia positivamente con la rentabilidad.
2. H2: La integración de la nueva generación en la gestión mejora la adaptación al mercado.

A partir de la misma se logró el siguiente objetivo general:

Analizar la transformación digital en las PyMEs familiares cafeteras del AMBA durante el período 2020–2025, evaluando los desafíos y oportunidades para mejorar su competitividad y sostenibilidad económica en un mercado digitalizado.

En base a éste, se observan los siguientes objetivos específicos:

1. Identificar las principales barreras culturales, tecnológicas y financieras que enfrentan las PyMEs familiares en el proceso de digitalización.
2. Evaluar el grado de digitalización de las PyMEs familiares del sector café mediante indicadores como el Índice de Digitalización Operativa (IDO) y analizar su relación con la rentabilidad y productividad.
3. Comparar el nivel de digitalización y los resultados económicos de las PyMEs familiares y no familiares para determinar si existen diferencias significativas que impactan en su competitividad.
4. Examinar el rol de la resistencia al cambio y la integración generacional en la adopción de tecnología digital, identificando buenas prácticas de gestión y sucesión que favorezcan la innovación.

Estructura del trabajo

La presente investigación se organiza en cinco capítulos principales, organizados en subtemas que abordan de manera progresiva la situación de las PyMEs familiares gastronómicas de café en el AMBA.

Capítulo 1. Historia, definición y características de las PyMEs. Se describe la evolución histórica de las PyMEs en Argentina, su definición legal y las diferencias entre empresas familiares y no familiares.

Capítulo 2. Digitalización y barreras de las PyMEs. Se presentan los conceptos clave de digitalización, e-commerce, inteligencia artificial y se discuten las barreras internas y externas que limitan la adopción tecnológica.

Capítulo 3. Métricas y estrategias de digitalización. Se expone el Índice de Digitalización Operativa (IDO), sus dimensiones y métodos de cálculo; se analizan estrategias como la omnicanalidad, los marketplaces y la exportación digital; y se proponen indicadores para evaluar la rentabilidad y el comercio electrónico.

Capítulo 4. Caso de éxito: Café Martínez. Se desarrolla un estudio de caso de esta empresa familiar, analizando su historia, la evolución de su modelo de negocio y su proceso de transformación digital.

Capítulo 5. Análisis de resultados. Se presentan y discuten los resultados de la encuesta realizada a PyMEs familiares y no familiares del sector café. Se comparan los niveles de digitalización, las barreras percibidas y los efectos económicos, utilizando tablas y figuras descriptivas.

Finalmente, se exponen las conclusiones, recomendaciones y anexos. Las conclusiones sintetizan los hallazgos y responden a las preguntas de investigación; las recomendaciones derivan en un plan de acción; los anexos incluyen el cuestionario de la encuesta y material complementario.

MARCO DE REFERENCIA

CAPÍTULO 1 : HISTORIA, DEFINICIÓN Y CARACTERÍSTICAS DE LAS PYMES EN ARGENTINA

1.1 Historia de las PyMEs en Argentina

Históricamente, las PyMEs argentinas inician durante el modelo agroexportador (siglo XIX-1930), donde la estructura productiva se regía por grandes estancias y capitales extranjeros. Sin embargo, la inmigración europea recibida en esos años produjo que se instalaran talleres artesanales, comercios barriales y oficios locales (Cortés Conde 2019; Gerchunoff & Llach 2018). Las mismas tendían a ser de carácter familiar, escala limitada y capital propio.

Durante la etapa de industrialización por sustitución de importaciones (1930-1976), a partir de la crisis del 30', muchas fábricas familiares comenzaron a producir bienes que antes se importaban como textiles, calzado y alimentos (Gerchunoff & Llach 2018; Ferrer 2010). De esta manera, las PyMEs se convirtieron en proveedores de grandes empresas locales y extranjeras instaladas en el país. Así, se consolidó la idea de PyME como fuente de empleo urbano.

Posteriormente, el proceso militar (1976-1983) realizó una apertura económica que implicó una competencia de los productos locales contra los importados a un precio menor. Esto generó un fuerte cierre de pequeñas industrias y talleres, especialmente textiles y de calzados (Basualdo 2006; Ferrer 2010).

En la década de 1990, se caracterizó por la convertibilidad y globalización (Dabús & Kosacoff 1999; Kiguel & Liviatan 2001). Una vez más, las PyMEs fueron afectadas y no pudieron competir con las economías de escala de las empresas extranjeras. Por esto mismo, muchas de ellas se reorientaron al sector de servicios o comercios minoristas. El Estado creó programas de apoyo como créditos con tasas bajas o programas de capacitación para PyMEs, pero su alcance fue limitado.

En el año 2001, Argentina entró en una crisis económica, política y social debido al déficit fiscal, tipo de cambio fijo (1 peso = 1 dólar) y debilidad institucional del gobierno de turno. Dicho evento golpeó fuertemente al sector PyME. (CEPAL 2002; Fanelli & Frenkel 2003)

De todas maneras, en el año 2002, luego de una década de convertibilidad, Argentina devaluó un 400%, significa \$4 pesos = \$1 dólar. Este suceso benefició a la industria, ya que se volvieron más competitivos en dólares y crecieron los sectores de alimentos, metalurgia, textil y software (Ministerio de Desarrollo Productivo 2004). Además, el Estado promovió programas de

financiamiento como SEPYME y FONAPyME y promulgó leyes de apoyo a micro y pequeñas empresas. Este crecimiento se mantuvo hasta el año 2015, donde hubo estabilidad económica y política.

A partir del año 2016, con un nuevo gobierno, se generó una inestabilidad macroeconómica marcada por la inflación y altas tasas de financiamiento que perjudicaron a la industria, sobre todo a las PyMEs. Además, el COVID-19 golpeó fuertemente al sector debido a las restricciones, aunque fue una gran oportunidad para acelerar la digitalización como el e-commerce, pagos electrónicos, delivery y dropshipping.

1.2 Contexto de los últimos Años

En la etapa pre pandemia, las PyMEs argentinas ya se enfrentaban a un escenario adverso. Entre 2018 y 2019 se perdieron alrededor de 30.000 empresas, mayormente microempresas, y la participación de este segmento en el empleo formal pasó de 65,6 % en 2011 a 63,6 % en 2019 (Ministerio de Desarrollo Productivo, 2021). Este retroceso refleja problemas estructurales como acceso restringido al financiamiento, altos costos de inversión, falta de capital humano capacitado y, en el caso de las empresas familiares, la dificultad para separar los roles de propiedad, gestión y familia.

A pesar de estas limitaciones, según el sondeo de Adopción Digital 2023 realizado por Movistar Empresa, para el 2024 el 88% de las PyMEs de Argentina invertiría en su digitalización: entre 1.748 micro, pequeñas y medianas empresas nacionales y de latinoamérica. Enfocándose principalmente en soluciones de colaboración (51%), ciberseguridad (46%) y marketing digital (41%). Esto representa una gran oportunidad para mejorar su eficiencia, rentabilidad y competitividad mediante el comercio electrónico y la innovación.

Según Microsoft-Edelman (2021), el 88 % de las PyMEs argentinas se digitalizaron durante la pandemia, y un 74 % manifestó que continuará adoptando tecnologías en el futuro. La Cámara Internacional de Comercio (ICC, 2023) señala que más del 75 % de las MiPyMEs de la región comenzó a vender o comprar en línea, y en Argentina un 25 % aumentó sus ventas online en al menos un 50 % respecto a 2019.

Además, la falta de profesionalización en la gestión limita la capacidad de diseñar planes estratégicos de digitalización, lo que contrasta con PyMEs no familiares, más proclives a adoptar soluciones tecnológicas cuando los líderes son externos al grupo familiar.

Entonces, aunque las PyMEs argentinas partían de un contexto de debilidad estructural y, en el caso de las familiares, de conflictos internos de estructura y gestión, la pandemia actuó como un catalizador de cambio. La digitalización forzada permitió sostener operaciones, reconectar con clientes y generar nuevos ingresos en un escenario crítico. Sin embargo, también expuso las brechas persistentes: la falta de capital humano calificado, la resistencia cultural y los conflictos familiares internos que aún hoy limitan su integración plena en la economía digital.

En paralelo a la digitalización, la adopción de e-commerce puede convertirse en una fuente de creación de valor al traducirse en disminución de costos de transacción, mayor velocidad de proceso y negociación, acceso a nuevos mercados geográficos y posibilidad de sostener la competitividad frente a las grandes empresas, facilitando el alcance de clientes más allá de su localidad.

De acuerdo con el último estudio de Cámara Argentina de Internet (CABASE), el 85% de los hogares de Argentina cuenta con una conexión fija a internet. Según datos del Estudio de Medio Término 2024 elaborado por la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE) el canal online representa el 18% de las ventas totales de las mismas. En cuanto a los medios de pago, el comercio electrónico sigue siendo predominante en Argentina, donde 9 de cada 10 personas han realizado al menos una compra online en su vida, lo que deja en evidencia el cambio de hábito en los consumidores locales. Es importante resaltar que de la totalidad de los nuevos compradores, el 28% se encuentra en el AMBA.

1.3 Definición y Categorización de las PyMEs

Cuando nos referimos a PyMEs, nos referimos a una pequeña o mediana empresa que realiza sus actividades en alguno de estos sectores: servicios, comercial, industrial, agropecuario, construcción o minero. Puede estar integrada por una o varias personas y su categoría se establece de acuerdo a la actividad declarada, a los montos de las ventas totales anuales o a la cantidad de empleados. La Agencia de Recaudación y Control Aduanero (ARCA), determina dichos límites de la siguiente manera:

A. Límites de ventas totales anuales expresados en PESOS (\$)

Categoría	Construcción	Servicios	Comercio	Industria y minería	Agropecuario
Micro	569.050.000	266.790.000	1.371.080.000	940.600.000	661.490.000
Pequeña	3.376.460.000	1.608.430.000	9.766.640.000	7.028.260.000	2.436.680.000
Mediana Tramo 1	18.838.350.000	13.312.440.000	46.423.090.000	50.022.750.000	14.339.940.000
Mediana Tramo 2	28.254.420.000	19.012.110.000	66.319.160.000	101.070.840.000	22.744.110.000

B. Límites de personal ocupado

Categoría	Servicios	Comercio
Micro	7	7
Pequeña	30	35
Mediana Tramo 1	165	125
Mediana Tramo 2	535	345

Figura 1. Nuevos parámetros para categorización de MiPyMES por Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP), 01/04/2025, servicioscf.afip.gov.ar.

Visto desde otro enfoque, las PyMEs no solo son empresas que producen y ganan dinero, sino también desde una mirada más humana y cultural, donde se genera un espacio social logrando que compartan valores, tradiciones y vínculos familiares. Estas organizaciones reflejan valores importantes de la sociedad argentina, como la resiliencia (capacidad de superar dificultades y adaptarse), solidaridad intergeneracional (ayuda entre distintas generaciones familiares) y arraigo territorial (vínculo fuerte en el lugar donde la empresa nació).

En particular, las empresas familiares cafeteras expresan un fuerte valor simbólico y cultural, ya que la cafetería en el barrio funciona como espacio de encuentro, de identidad y de permanencia, donde la tradición convive con la innovación. Desde esta perspectiva, se conciben como instituciones que trascienden la mera generación de utilidades, aportando a la cohesión social y al patrimonio cultural urbano (Sen, 1999).

1.4 Características de las PyMEs: Familiares y No Familiares

Más allá de su categorización formal, las PyMEs pueden ser distinguidas entre empresa familiar y no familiar.

Las empresas familiares son aquellas en las que una familia posee una participación significativa en la propiedad, ejerce el control estratégico y participa en la gestión directa o indirecta (Neubauer y Lank, 1998). Su propósito no se limita a la obtención de beneficios económicos, sino que se orienta a la preservación del legado y los valores familiares, lo que las dota de una identidad distintiva basada en la confianza, el compromiso y la continuidad

generacional. A su vez, Astrachan y Shanker (2003) las definen a las empresas familiares no solo por la propiedad, sino por la intención de continuidad generacional.

En contraste, las PyMEs no familiares son empresas donde la propiedad y la gestión están separadas de la familia fundadora, o directamente no existen vínculos familiares. Estas organizaciones se guían por criterios técnicos, financieros y de eficiencia, y presentan estructuras más abiertas y profesionalizadas.

Si hablamos de digitalización, las diferencias entre empresas familiares y no familiares son sustanciales:

Aspecto	PyMEs familiares	PyMEs no familiares
Toma de decisiones	Centralizada, dependiente de la familia fundadora	Descentralizada, profesionalizada
Actitud hacia el riesgo	Conservadora, busca estabilidad	Más propensa a la experimentación
Gestión del conocimiento	Basada en la experiencia	Basada en datos y análisis
Innovación	Reactiva	Proactiva
Inversión tecnológica	Esporádica	Planificada y recurrente

Figura 2. Comparación de aspectos organizacionales entre PyMEs familiares y no familiares (elaboración propia, 2025).

Estas diferencias explican por qué las empresas no familiares suelen adoptar tecnologías más rápido, aunque no siempre logran la misma fidelización de clientes ni el mismo compromiso interno que las familiares.

Particularmente, el sector cafetero constituye un ejemplo emblemático de PyME familiar en Argentina, ya que hay más de 300 cafeterías de especialidad en CABA y el consumo nacional de café alcanza en promedio 208 tazas por persona al año, con 8 de cada 10 argentinos consumiendo café en el hogar (Forbes Argentina, 2023)

Un ejemplo de PyME familiar del café es Café Martínez, fundada en 1933 como una empresa familiar, hoy cuenta con más de 200 locales en Argentina y en el exterior, e incorporó franquicias, app móvil y e-commerce (Negocios y PyMEs, 2024).

En definitiva, el rubro del café permite observar en escala pequeña la dinámica de las PyMEs familiares: fuerte tradición cultural, arraigo comunitario, vulnerabilidad frente a crisis, y capacidad de adaptación mediante innovación tecnológica.

CAPÍTULO 2 : DIGITALIZACIÓN Y BARRERAS DE LAS PYMES

2.1 ¿Qué es la Digitalización?

En términos simples, la digitalización es el proceso de convertir datos analógicos en formato digital. Pero va mucho más allá de eso, implica usar la tecnología para transformar la forma en que una empresa funciona, adaptando su modelo de negocio y generando así nuevas oportunidades e ingresos.

Es importante distinguir entre digitalizar procesos y digitalizar el negocio. La digitalización de procesos se enfoca en gestionar la información de forma digital para optimizar resultados y mejorar la eficiencia. En cambio, la digitalización del negocio implica una transformación más profunda, que consiste en reorganizar la empresa en torno a la comunicación y las plataformas digitales. Desde el COVID, esta última dejó de ser una opción para convertirse en una necesidad básica y así poder mantenerse competitivo y, en muchos casos, simplemente sobrevivir.

2.2 E-Commerce y Transformación Digital

La incorporación del e-commerce, entre otras herramientas digitales, permitió a muchas de estas empresas expandir su alcance, fidelizar clientes y sostener sus operaciones aún en contexto de crisis. Sin embargo, no todas pudieron adaptarse con la misma facilidad. Las empresas familiares, en comparación con las no familiares, suelen mostrar una transición más lenta debido a su estructura interna, su cultura organizacional tradicional y la fuerte centralización de decisiones en manos de los fundadores o miembros del núcleo familiar. Estas características, si bien aportan cohesión y valores firmes, también pueden generar resistencia al cambio, afectando directamente su competitividad frente a empresas más abiertas a la innovación.

En paralelo, la adopción de e-commerce se convirtió en una fuente de creación de valor al traducirse en disminución de costos de transacción, mayor velocidad de proceso y negociación, acceso a nuevos mercados geográficos y posibilidad de sostener la competitividad frente a las grandes empresas. De acuerdo con el último estudio de la Cámara Argentina de Internet (CABASE), el 85 % de los hogares de Argentina cuenta con una conexión fija a internet.

Asimismo, el Estudio de Medio Término 2024 de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE) señala que el canal online representa ya el 18 % de las ventas totales, aumentando 3 puntos porcentuales respecto de 2023 (15 %). En cuanto a los medios de pago, el comercio electrónico sigue siendo predominante en Argentina, donde 9 de cada 10 personas han realizado al menos una compra online en su vida. De los nuevos compradores, el 28 % se encuentra en el Área Metropolitana de Buenos Aires (AMBA).

Cuando una PyME familiar inicia su camino hacia la digitalización, el siguiente paso consiste en transformar su modelo de gestión, lo que requiere modificar tanto los procesos como las mentalidades. Este cambio de paradigma implica dejar atrás prácticas manuales o intuitivas para basar las decisiones en datos, automatizar tareas repetitivas y aprovechar la tecnología como aliada estratégica.

La transformación digital trae beneficios concretos, incrementa la productividad al automatizar tareas, reduce costos mediante una mejor organización del trabajo y facilita la toma de decisiones gracias al acceso a datos en tiempo real mediante el uso de big data e IA. También mejora las condiciones laborales al promover la flexibilidad horaria, el trabajo remoto y la colaboración entre equipos, aspectos que resultan especialmente útiles para las empresas familiares que buscan profesionalizar su gestión sin perder su identidad.

En definitiva, la digitalización y el e-commerce se han convertido en motores clave para que las PyMEs familiares del AMBA logren adaptarse al nuevo entorno competitivo. Las que logran superar las resistencia al cambio, invertir en capacitación y planificar estratégicamente su transformación digital, no solo mejoran su rentabilidad, sino que fortalecen su capacidad de adaptación, garantizando su continuidad en un mercado cada vez más exigente y tecnológicamente avanzado.

En el 2023 Forbes Argentina entrevistó a la consultora “Readiness Global” y destacaron cuatro problemáticas más comunes que tienen las empresas al momento de implementar la transformación digital, y son:

- *Falta de habilidades y talento en tecnología:*

Hace hincapié a la falta de conocimientos del personal para adaptarse a las nuevas herramienta digitales y a la carencia de habilidades blandas al momento de conformar equipos para realizar coordinaciones, tareas grupales eficientes, comunicaciones y trabajo en equipo.

- *Aspectos culturales bloqueantes:*

Desde el punto de vista de los valores implícitos, es muy común el miedo a participar activamente con las ideas porque no quieren ser juzgados o incluso ser sancionados.

- *Problemas de integración de sistemas:*

Generalmente deben reestructurar de raíz para poder integrar todo.

- *Falta de claridad en la estrategia:*

Desconocer las estrategias para llegar al objetivo que buscan las empresas al momento de digitalizar tiene como consecuencia desperdicios de recursos económicos y humanos, y también llega a tener una sensación de pérdida de sentido de lo que se está haciendo.

2.3 Grado De Digitalización y Sus Principales Barreras

La digitalización constituye uno de los pilares fundamentales de la competitividad empresarial en el siglo XXI. En el caso de las PyMEs familiares del AMBA, el nivel de digitalización no sólo determina su capacidad de operar en entornos de comercio electrónico, sino también su eficiencia, flexibilidad y potencial de crecimiento. La literatura contemporánea señala que la adopción tecnológica en este tipo de empresas presenta un comportamiento heterogéneo, condicionado por factores estructurales, organizacionales y humanos (OCDE, 2021; CEPAL, 2022).

En este contexto, la presente investigación propone medir el grado de digitalización operativa a través de un Índice de Digitalización Operativa (IDO), que pondera distintos aspectos de la gestión interna y externa de las empresas. Dicho índice permite identificar el grado de madurez digital y las principales barreras que limitan la incorporación de herramientas tecnológicas, particularmente aquellas vinculadas al comercio electrónico.

Principales Barreras a la Digitalización

Pese a la creciente disponibilidad de herramientas tecnológicas, las PyMEs familiares del AMBA enfrentan múltiples obstáculos para avanzar hacia una digitalización integral. A partir del relevamiento bibliográfico se identifican tres grandes tipos de barreras: económicas, tecnológicas y humanas.

a) Barreras económicas

Las barreras económicas constituyen uno de los principales factores limitantes para la adopción tecnológica. La falta de acceso al crédito, los elevados costos de implementación de

software o hardware, y las comisiones de las plataformas de pago y marketplaces reducen el margen operativo y desalientan la inversión.

En muchos casos, las PyMEs familiares priorizan la liquidez de corto plazo frente a la inversión en innovación, especialmente en contextos de inestabilidad macroeconómica. Este comportamiento, aunque racional desde una perspectiva financiera conservadora, limita la posibilidad de incorporar soluciones que podrían generar eficiencia a mediano y largo plazo.

Además, la estructura impositiva argentina y los altos costos de formalización también influyen negativamente, ya que reducen los incentivos para migrar hacia operaciones 100 % digitales, donde la trazabilidad fiscal es completa.

b) Barreras tecnológicas

Las barreras tecnológicas refieren a la falta de infraestructura adecuada y de interoperabilidad entre sistemas. Muchas PyMEs operan con programas obsoletos o herramientas no integradas, lo que genera duplicación de tareas, errores de carga y falta de información consolidada.

A su vez, la falta de conectividad estable en algunas zonas del AMBA y los problemas de compatibilidad entre plataformas locales e internacionales dificultan la expansión hacia el comercio electrónico transfronterizo. También se observa una brecha tecnológica entre generaciones, donde los propietarios mayores suelen tener menor familiaridad con herramientas digitales, dependiendo de terceros para su gestión.

c) Barreras humanas, culturales y de gestión organizacional

Las barreras humanas representan un obstáculo transversal. En muchas empresas familiares, la resistencia al cambio se manifiesta en la preferencia por métodos tradicionales de gestión o en la percepción de que la digitalización es costosa o innecesaria.

A esto se suma la falta de capacitación del personal en el uso de herramientas digitales. La ausencia de habilidades técnicas básicas, como manejo de redes, interpretación de métricas, o uso de sistemas administrativos impiden aprovechar plenamente las tecnologías disponibles.

Desde una perspectiva sociológica, la cultura organizacional familiar puede ser tanto un activo como un pasivo: mientras algunas familias empresarias promueven la innovación y la

incorporación de nuevas ideas, otras mantienen estructuras rígidas que desalientan la experimentación o el riesgo.

Asimismo, la escasez de liderazgo digital, es decir, la falta de una figura dentro de la empresa que impulse y coordine la transformación tecnológica, es una limitante frecuente. Este rol suele recaer en las generaciones más jóvenes, pero su efectividad depende de la apertura de las generaciones mayores para delegar decisiones estratégicas.

De igual forma, la carencia de procesos estandarizados, indicadores de desempeño y mecanismos de seguimiento representan las barreras de gestión. Muchas PyMEs familiares del AMBA operan con sistemas de gestión informal o mixto (planillas manuales, registros parciales, decisiones intuitivas), lo cual dificulta la implementación de soluciones tecnológicas escalables.

Además, la falta de planificación estratégica y de métricas de desempeño digital (como tasas de conversión, retorno de inversión publicitaria o satisfacción del cliente online) impide evaluar con precisión el impacto económico del comercio electrónico. Como también la ausencia de políticas de seguridad informática y de protocolos de protección de datos personales representa un riesgo operativo y reputacional creciente, especialmente en entornos digitales donde la confianza del consumidor es un factor crítico.

La digitalización requiere un cierto nivel de formalización interna: estructuras de roles definidos, presupuestos, y un enfoque basado en datos.

2.4 El Rol de la Inteligencia Artificial en la evolución de las PyMEs familiares

La adopción de la Inteligencia Artificial (IA) en las pequeñas y medianas empresas está emergiendo como una vía clave para mejorar la eficiencia operativa, toma de decisiones y competitividad. Por ejemplo, el informe de OECD señala que “las PyMEs enfrentan barreras significativas para integrar tecnologías digitales avanzadas, incluidas la IA, debido a la falta de habilidades, al acceso limitado a redes de innovación, y a la escasa escala para implantar cambios tecnológicos profundos” (The Adoption of Artificial Intelligence in Firms). Un estudio reciente sobre “Data Driven Financial Optimization for Small and Medium ...” muestra cómo herramientas de IA y analítica predictiva permiten a las PyMEs mejorar su gestión financiera, agilizar flujos de caja, automatizar presupuestos y anticipar riesgos, aunque subraya que esto sólo es posible cuando se gestionan capacidades digitales básicas previamente.

Asimismo, un estudio sobre adopción de IA en PyMEs mostró que cuando las empresas logran implementar IA, se obtienen mejoras operativas, reducción de costes, mejoras en la previsión de demanda y agilidad en la respuesta al mercado (Artificial Intelligence Adoption in SMEs). Por lo tanto, la incorporación de IA en PyMEs, en su gestión diaria, representa una oportunidad clara, pero demanda primero una base tecnológica y de competencias que muchas no poseen.

En el caso de las PyMEs familiares, la introducción de la IA se ve obstaculizada por lógicas organizativas y culturales propias de estas empresas. Un artículo empírico (Artificial intelligence in small and medium-sized family firms: An empirical study on the impact of family influence-Ulrich, Frank & Buettner, 2023) muestra que estas empresas “*usan IA con menor frecuencia*” y tienen “*menor apertura al uso de esta tecnología* que las no-familiares”, argumentando que factores como la preservación del patrimonio socioemocional (socio-emotional wealth, SEW) inhiben la adopción tecnológica cuando implican cambios en roles, procesos o decisiones familiares.

Otra investigación añade que, aunque las capacidades de IA pueden tener un impacto positivo en la transformación digital de las empresas familiares, la clave está en la “ambidexteridad de innovación” (innovar y explotar al mismo tiempo), algo que muchas PyMEs familiares no dominan. (The Innovative Business Model for Family-Owned Firms in the Era of Digital Entrepreneurship: Evidence from Emerging Economy).

En resumen, la IA puede aportar mucho valor en PyMEs familiares, pero los retos no son únicamente tecnológicos, sino también humanos, culturales y organizativos.

Cuando nos movemos al rubro cafetero la literatura aún es limitada en cuanto a IA, pero pueden trazarse líneas relevantes. Un artículo sobre innovación de modelo de negocio en la industria del café (Business Model Innovation as a Strategy for Coffee Sector SMEs) destaca que muchas PyMEs cafeteras enfrentan riesgos de recursos restringidos, alta dependencia de modelos establecidos y menor disposición a inversiones tecnológicas, lo cual supone una barrera para adoptar IA u otras tecnologías disruptivas.

Además, un estudio específico en cafeterías sobre “The Role of Big Data Analytics in Influencing Artificial Intelligence (AI) Adoption for Coffee Shops” encontró que tecnologías de IA pueden mejorar la personalización del servicio, la experiencia del cliente y la eficiencia operativa en cafés.

Si las PyMEs familiares del sector café incorporarán IA, podrían ocurrir los siguientes impactos positivos y consecuencias:

- Mejoras en la eficiencia operativa automatizando tareas rutinarias (control de inventario, conciliación, predicción de demanda, mantenimiento de máquinas de café inteligentes). Esto permitiría reducir costos, minimizar pérdidas por desperdicio o stock obsoleto y dedicar más recursos a la experiencia del cliente.
- Mejora en la personalización del servicio al cliente gracias a IA que analice datos de preferencias de consumo, historial de compra, permita ofertas personalizadas o suscripciones de café adaptadas al cliente. Esto reforzaría la lealtad y podría distinguir a la empresa familiar frente a cadenas más genéricas.
- Optimización de la cadena de suministro y logística en el café, desde la tostadora hasta la cafetería, la IA podría prever fallas, optimizar rutas, mejorar la trazabilidad del grano, y reforzar prácticas sostenibles.
- Fortalecimiento de la toma de decisiones estratégicas con IA que modele escenarios futuros (precios del café, costos de insumos, clima agrícola) la empresa puede anticiparse y adaptarse con mayor agilidad, reduciendo vulnerabilidad ante shocks.
- Consecuencias organizativas: la adopción de IA obligaría a revisar la *estructura organizativa*, las competencias del personal, y posiblemente abrir a gestión no-familiar o profesionalizar funciones técnicas.

Se debe tener en cuenta que sin la base digital mínima o sin gestión del cambio cultural, la IA podría no rendir lo esperado. Las empresas familiares podrían caer en “inversión fallida” de tecnologías, generar resistencia interna o perder su identidad tradicional. Además, dado el carácter capital-intensivo en el café (maquinaria, tostado, locales) la adopción podría requerir inversión significativa, y la falta de recursos podría hacer que queden rezagadas frente a competidores más ágiles.

En definitiva, la incorporación de IA en PyMEs familiares del sector café podría abrir un camino de modernización real, diferenciación en el mercado, eficiencia y sostenibilidad, pero su éxito dependerá de la capacidad de alinear la tecnología con la cultura familiar, de contar con competencias digitales, y de estructura organizativa flexible. Si se logra este alineamiento, la organización puede transformar sus operaciones, reforzar su legado y competir con mayor fuerza en el entorno digital emergente.

2.5 Principales Teorías Aplicadas

El análisis de las PyMEs familiares se apoya en diversas corrientes teóricas:

- Teoría de la competitividad:

Michael Porter (1990) sostiene que *“la competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar continuamente”* (p. 73). Esta afirmación constituye el núcleo de su modelo de la Ventaja Competitiva de las Naciones, donde explica que el verdadero crecimiento económico no proviene de los recursos naturales o los bajos costos, sino de la innovación constante y la mejora progresiva de los procesos y productos.

Asimismo, Porter enfatiza que *“una vez creada una ventaja competitiva, debe sostenerse en el tiempo; esta sostenibilidad depende de la fuente de la ventaja, de la cantidad de fuentes distintas y de la mejora y actualización constantes”* (1990, pp. 49–51). Esto implica que la competitividad es dinámica: las empresas deben adaptarse continuamente para conservar su posición en el mercado.

En el caso de las PyMEs familiares argentinas, esta teoría se refleja en la necesidad de incorporar herramientas tecnológicas y estrategias digitales para mantenerse competitivas. La falta de innovación o la resistencia a la transformación digital pueden erosionar sus ventajas tradicionales, como la cercanía con el cliente o la reputación local, si no se actualizan frente a un entorno cada vez más globalizado y tecnológico (OCDE, 2021; CEPAL, 2022). Por lo tanto, siguiendo el enfoque de Porter, la clave para la competitividad sostenible de estas empresas radica en su capacidad para innovar, adaptarse y profesionalizar su gestión en un contexto de cambio permanente.

- Teoría de la innovación:

Schumpeter (1942) considera que la innovación es el motor fundamental del desarrollo económico. En su obra clásica *Capitalismo, socialismo y democracia*, afirma que *“la función del empresario es reformar o revolucionar el patrón de producción explotando una invención o, más generalmente, una posibilidad tecnológica no probada, ya sea produciendo un nuevo bien o produciendo uno antiguo de una nueva manera”* (p. 82). Con esto, Schumpeter amplía el concepto de innovación más allá del simple descubrimiento

técnico, incorporando también nuevas formas de organización, mercados y métodos de producción.

Asimismo, describe el proceso de innovación como una “mutación industrial que revoluciona incesantemente la estructura económica desde dentro, destruyendo la antigua y creando una nueva” (Schumpeter, 1942).

A este fenómeno lo denominó *destrucción creativa*, el cual considera “*el hecho esencial del capitalismo*”, ya que es a través de la innovación que las economías evolucionan y las empresas sobreviven.

En el contexto de las PyMEs familiares, esta teoría cobra especial relevancia. La adopción de nuevas tecnologías, como los sistemas de gestión digital, el comercio electrónico o la automatización de procesos, constituye una forma moderna de “destrucción creativa”. Las empresas que se animan a transformar sus estructuras tradicionales, profesionalizando su gestión y adaptándose a los cambios tecnológicos, logran no solo sobrevivir, sino también fortalecer su posición competitiva y garantizar su sostenibilidad a largo plazo (Rodríguez, Ortiz, Quiroz y Parrales, 2020; CACE, 2024).

CAPÍTULO 3: MÉTRICAS Y ESTRATEGIAS DE DIGITALIZACIÓN

3.1 Dimensiones del Índice de Digitalización Operativa (IDO).

El Índice de Digitalización Operativa (IDO), inspirado en metodologías de la OCDE (2021) y la CEPAL (2022), se concibe como una medida compuesta que evalúa el nivel de adopción tecnológica en cinco dimensiones críticas para el funcionamiento de las PyMEs familiares:

1. **Procesos de gestión:** contempla la utilización de sistemas integrados de facturación, control de stock, punto de venta (POS), y conciliación automática entre ventas y contabilidad. Las empresas con mayor integración de procesos tienden a reducir errores humanos, mejorar la trazabilidad de las operaciones y obtener información más confiable para la toma de decisiones.
2. **Medios de pago digitales:** evalúa la proporción de transacciones electrónicas respecto del total de ventas, la diversificación de plataformas (QR, billeteras virtuales, links de pago, terminales POS) y el costo promedio por operación. Un mayor uso de pagos digitales se asocia con menores riesgos de manejo de efectivo y con la posibilidad de ofrecer promociones integradas o programas de fidelización.

3. **Logística y operaciones:** analiza la existencia de sistemas de trazabilidad de pedidos, integración con plataformas de envío (Rappi, PedidosYa, UberEats, etc.), tiempos de entrega, y gestión de devoluciones. En el caso de los coffee shops, la logística adquiere una relevancia especial, ya que impacta directamente en la calidad percibida del producto y en la experiencia del cliente.
4. **Marketing digital y analítica de datos:** considera el uso de herramientas de publicidad online, redes sociales, CRM, bases de datos de clientes y medición de métricas clave (por ejemplo, tasa de conversión, CAC, LTV). La capacidad de interpretar información y ajustar estrategias en tiempo real constituye un diferencial competitivo significativo.
5. **Canales de venta digital:** examina la diversidad y calidad de los canales digitales utilizados (marketplaces, tiendas virtuales, redes sociales, WhatsApp Business, aplicaciones móviles) y su grado de integración con los sistemas internos.

Dimensión	Descripción	Ejemplo
Procesos de gestión	Uso de ERP, POS, conciliación contable, sistemas de stock	Sistema contable o tienda nube integrado
Pagos digitales	Uso de QR, links, billeteras, medios electrónicos	Mercado pago, Modo, Payway
Logística y operaciones	Integración con delivery y seguimiento de pedidos	Rappi, Pedidos ya, Uber eats
Marketing digital y analítica	Campañas online, CRM, medición de conversión	Meta ads, Google analytics
Canales digitales	Diversidad e integración de tiendas, redes y apps	Tienda nube, Whatsapp business, Instagram shopping

Figura 3. Dimensiones de digitalización en PyMEs: procesos, pagos, logística, marketing y canales digitales (elaboración propia, 2025).

3.1.1 Cálculo y Operacionalización del Índice de Digitalización Operativa (IDO)

Para cuantificar el grado de digitalización de las PyMEs familiares se elaboró un Índice de Digitalización Operativa (IDO) de tipo compuesto, adaptado al contexto argentino.

El IDO integra cinco dimensiones críticas de desempeño digital (procesos, pagos, logística, marketing y canales de venta), ponderadas según su incidencia en la competitividad de las empresas.

La fórmula general aplicada fue la siguiente:

$$IDO = \frac{\sum_{i=1}^5 S_i W_i}{\sum_{i=1}^5 W_i}$$

Donde:

- S_i = Puntaje obtenido por la empresa en la dimensión i (escala de 0 a 5).
- W_i = Peso asignado a la dimensión i , según su relevancia estratégica.

Dimensión evaluada	Descripción	Peso (%)
Procesos de gestión digital	Integración de sistemas contables, stock y facturación	25 %
Medios de pago digitales	Uso de QR, billeteras virtuales y POS integrados	15 %
Logística y operaciones	Sistemas de trazabilidad, tiempos de entrega, gestión de devoluciones	20 %
Marketing digital y analítica	Uso de CRM, redes sociales, métricas y campañas online	20 %
Canales de venta digitales	Diversificación de canales (marketplaces, tiendas online, apps)	20 %

Figura 4. Dimensiones evaluadas del Índice de Digitalización Operativa (IDO) y sus respectivos pesos porcentuales (elaboración propia, 2025).

El puntaje final del IDO se clasificó según el siguiente rango de madurez digital:

Nivel de digitalización	Rango IDO	Descripción
Bajo	0.00 – 2.00	Digitalización mínima, procesos manuales predominantes
Medio	2.01 – 3.50	Adopción parcial de herramientas digitales
Alto	3.51 – 5.00	Digitalización avanzada y gestión integrada

Figura 5. Niveles de digitalización según el rango del Índice de Digitalización Operativa (IDO) (elaboración propia, 2025).

Cada dimensión fue evaluada a partir de las respuestas de la encuesta aplicada a las PyMEs familiares del rubro gastronómico del café, utilizando escalas tipo Likert (0 = no implementado, 5 = totalmente implementado).

El resultado permitió identificar el grado de madurez digital promedio del sector y detectar las áreas prioritarias de mejora. Este enfoque metodológico se basa en la recomendación de la OCDE (2021), que señala la importancia de construir indicadores compuestos de digitalización adaptados al tamaño y recursos de las PyMEs, y en los lineamientos de la CEPAL (2022) para medir la transformación digital en América Latina.

3.2 Oportunidades Estratégicas: Omnicanalidad, Marketplaces y Exportación digital

La acelerada digitalización de los mercados y el cambio en los hábitos de consumo, impulsado por la expansión del comercio electrónico, generan un conjunto de oportunidades estratégicas para las PyMEs familiares argentinas. Lejos de representar únicamente un desafío tecnológico, la digitalización abre la posibilidad de redefinir la propuesta de valor, ampliar el alcance geográfico y consolidar nuevos modelos de negocio sostenibles.

Dentro de este proceso, tres ejes resultan especialmente relevantes: la omnicanalidad, el aprovechamiento de los marketplaces y la exportación digital o comercio electrónico transfronterizo (*cross-border e-commerce*).

3.2.1 La Omnicanalidad Como Estrategia de Integración

El concepto de omnicanalidad se refiere a la integración coherente de todos los canales de contacto, venta y comunicación que una empresa mantiene con sus clientes. Implica superar la fragmentación entre el punto de venta físico, la tienda online, las redes sociales, las aplicaciones móviles y los servicios de delivery, con el fin de ofrecer una experiencia de compra unificada, fluida y consistente (Laudon & Traver, 2022).

En las PyMEs familiares del AMBA, la omnicanalidad constituye una oportunidad clave para mejorar la competitividad frente a grandes empresas o cadenas multinacionales. Al coordinar precios, promociones, inventarios y atención al cliente entre los distintos canales, las pequeñas empresas pueden maximizar la conversión y fidelizar al consumidor. Por ejemplo, un cliente puede descubrir un producto a través de Instagram, concretar la compra por WhatsApp Business y retirarlo en el local físico o recibirlo mediante delivery.

En el caso particular de las cafeterías, la omnicanalidad puede aplicarse mediante la integración de sistemas de pedidos online, programas de puntos o suscripciones digitales y canales de atención personalizados. La posibilidad de pre ordenar productos desde una

aplicación o red social permite optimizar los tiempos de espera y aprovechar el tiempo del negocio, aumentando así el margen operativo.

Desde una perspectiva estratégica, la omnicanalidad también genera eficiencia operativa. La centralización de información sobre clientes, ventas y stock posibilita una mejor planificación de la demanda, evita pérdidas por quiebres de inventario y reduce costos de marketing redundante.

Sin embargo, su implementación requiere cierto grado de madurez digital: sistemas integrados, capacitación en análisis de datos y una estructura organizativa que favorezca la colaboración entre áreas comerciales, logísticas y de atención.

En términos de política empresarial, la omnicanalidad representa una ventaja competitiva sostenible, en tanto permite crear relaciones más duraderas con los clientes. Según datos de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE, 2024), las empresas que gestionan tres o más canales de venta integrados obtienen tasas de recompra 25 % superiores a aquellas con presencia digital fragmentada. Esto sugiere que la estrategia omnicanal no solo incrementa la rentabilidad, sino que también mejora la estabilidad del flujo de ingresos y reduce la vulnerabilidad frente a shocks de demanda.

3.2.2 Marketplaces: Acceso a Demanda y Desafíos de Rentabilidad

Los marketplaces, como Mercado Libre, Tiendanube, Amazon, o plataformas especializadas en alimentos y servicios, se han convertido en un canal de acceso esencial para las PyMEs que buscan ingresar rápidamente al entorno digital.

Su principal ventaja radica en la visibilidad inmediata que otorgan, ya que concentran una gran base de usuarios y proporcionan infraestructura tecnológica, logística y de pago que sería costosa de desarrollar individualmente.

Para las PyMEs familiares argentinas, los marketplaces ofrecen una vía de entrada accesible al comercio electrónico, permitiendo validar productos, medir la demanda y construir reputación digital. Esta característica es especialmente valiosa en sectores de bajo conocimiento digital inicial, como el gastronómico o el minorista tradicional.

En las cafeterías, por ejemplo, la presencia en aplicaciones de delivery (Rappi, PedidosYa, UberEats) funciona como un “puente de aprendizaje digital”, a través del cual los comercios incorporan rutinas de gestión online, registro de datos y atención virtual.

Sin embargo, la dependencia exclusiva de los marketplaces también presenta riesgos estratégicos. Las comisiones por transacción, que pueden oscilar entre el 10 % y el 30 % del precio de venta, reducen significativamente el margen de rentabilidad. Además, la empresa vendedora pierde control sobre la relación directa con el cliente y queda sujeta a las políticas y algoritmos de la plataforma.

La fidelización en estos entornos es más débil, ya que la lealtad del consumidor suele estar asociada al marketplace y no a la marca del vendedor. Por ello, el enfoque más recomendable para las PyMEs familiares es utilizar los marketplaces como canal de adquisición y descubrimiento (*top of funnel*), mientras se desarrollan canales propios de venta directa, por ejemplo, una tienda en línea o un sistema de pedidos vía redes sociales, para retener al cliente y mejorar el margen.

Esta estrategia de complementariedad canal-marketplace permite combinar la escala y visibilidad del marketplace con la personalización y rentabilidad del canal propio.

A nivel macroeconómico, los marketplaces también cumplen un rol social relevante al facilitar la formalización y digitalización de microemprendimientos familiares, contribuyendo a la inclusión económica. No obstante, la sostenibilidad de este modelo requiere políticas que equilibren los costos de intermediación con la protección de la rentabilidad de los pequeños vendedores.

3.2.3 Exportación Digital: Nuevas Fronteras para las PyMEs Familiares.

La exportación digital o comercio electrónico transfronterizo (*cross-border e-commerce*) representa una de las mayores oportunidades de crecimiento para las PyMEs argentinas, al permitirles acceder a mercados internacionales sin necesidad de intermediarios tradicionales. A través de plataformas como Etsy, eBay, Alibaba o Shopify, empresas pequeñas pueden comercializar productos a consumidores extranjeros, recibiendo pagos digitales en moneda extranjera y gestionando la logística a través de operadores globales.

En el caso de las PyMEs familiares, esta modalidad adquiere una importancia particular porque permite diversificar los ingresos y reducir la dependencia del mercado interno, altamente volátil. Los productos con identidad local (artesanías, alimentos gourmet, indumentaria o merchandising de marca propia, como el caso de algunos café de especialidad que exportan café tostado o accesorios) poseen un atractivo diferencial en los mercados externos por su autenticidad y valor cultural.

A nivel operativo, la exportación digital exige superar ciertas barreras: conocimiento de regulaciones aduaneras, gestión de envíos internacionales, facturación en moneda extranjera y manejo de plataformas de pago globales. Sin embargo, la creciente disponibilidad de soluciones logísticas integradas (como Correo Argentino Exporta, DHL eCommerce o servicios de fulfillment) y de pasarelas de pago internacional (PayPal, Payoneer, Stripe) ha simplificado notablemente el proceso.

Además, programas como Exporta Simple del Ministerio de Producción o los convenios con Mercado Libre Global y Tiendanube Internacional han democratizado el acceso a la exportación digital, permitiendo que incluso microempresas familiares puedan vender al exterior con trámites mínimos.

La adopción de estrategias de exportación digital genera un efecto multiplicador: no solo amplía el volumen de ventas, sino que incentiva mejoras en la calidad del producto, la presentación, la trazabilidad y el servicio al cliente, fortaleciendo la profesionalización general del negocio.

Según la CEPAL (2022), las PyMEs latinoamericanas que exportan por canales digitales presentan un crecimiento promedio del 30 % anual en facturación y del 20 % en productividad, frente al 10 % y 8 % respectivamente de las que operan solo en mercados locales.

Las oportunidades de omnicanalidad, marketplaces y exportación digital no deben considerarse como caminos aislados, sino como componentes de una estrategia digital integral. La clave para las PyMEs familiares del AMBA radica en equilibrar la ampliación de canales con la preservación de la identidad y los valores familiares, construyendo una presencia digital coherente con su historia y cultura empresarial.

Implementar una estrategia digital integral implica definir objetivos medibles: aumentar las ventas online, mejorar la conversión, diversificar mercados, y desarrollar capacidades internas en gestión de datos, marketing y servicio al cliente. A largo plazo, las empresas que logren integrar estos elementos podrán no solo aumentar su rentabilidad, sino también consolidar su sostenibilidad en un entorno competitivo y dinámico.

3.3 Indicadores, variables y métricas de análisis de rentabilidad y comercio electrónico

Para determinar la relación entre el uso de canales de comercio electrónico y la rentabilidad financiera en PyMEs familiares del AMBA, resulta necesario construir un marco analítico basado en indicadores objetivos y comparables, que permitan cuantificar los efectos del grado de digitalización sobre el desempeño económico.

En este sentido, se propone un sistema de variables estructurado en tres niveles:

1. *Variables dependientes*, que representan la rentabilidad y el crecimiento empresarial.
2. *Variables independientes*, que expresan la intensidad y sofisticación del uso del e-commerce.
3. *Variables de control*, que permiten aislar el efecto de la digitalización considerando diferencias en tamaño, rubro, antigüedad o localización.

El objetivo de esta clasificación es evaluar empíricamente el impacto del comercio electrónico sobre la performance financiera de las PyMEs familiares, con foco en sectores de consumo masivo y servicios, particularmente en el sector cafetero, donde la adopción digital puede modificar tanto la estructura de ingresos como los costos fijos y variables.

Variables dependientes: Rentabilidad y Desempeño Económico

Las variables dependientes reflejan los resultados económicos obtenidos por las empresas. En el caso de las PyMEs familiares, la rentabilidad puede medirse a través de indicadores clásicos de gestión, adaptados a la dinámica digital:

a) Margen bruto

El margen bruto se define como el cociente entre las ventas netas y el costo de los bienes vendidos:

$$\text{Margen Bruto} = \frac{\text{Ventas} - \text{Costo de Bienes}}{\text{Ventas}} \times 100$$

Este indicador mide la eficiencia productiva y la capacidad de la empresa para generar valor agregado. En los negocios con canal digital, un aumento del margen puede derivarse de estrategias de precios dinámicos, reducción de intermediarios o economías de escala logísticas.

b) Margen operativo (EBIT/Ventas) y EBITDA/Ventas

El margen operativo incorpora los gastos administrativos, comerciales y tecnológicos, permitiendo medir la rentabilidad real del modelo digital. El EBITDA/Ventas, por su parte, aísla los efectos financieros y contables, reflejando la rentabilidad neta del negocio operativo. En PyMEs familiares que invierten en infraestructura tecnológica, este indicador permite evaluar si la digitalización mejora la eficiencia global o incrementa los costos fijos sin retorno equivalente.

c) Crecimiento y expansión

Los indicadores de crecimiento reflejan la capacidad de la empresa para incrementar su volumen de negocios en el tiempo:

- *Δ% Ingresos (variación interanual o mensual)*: mide la evolución de las ventas totales.
- *Nuevos clientes*: evalúa la captación de mercado, especialmente a través de medios digitales.
- *Ticket promedio*: valor promedio por transacción, indicador clave de estrategias de fidelización o cross-selling.
- *Rotación de stock*: ventas/stock promedio, mide la eficiencia del capital de trabajo y la alineación entre oferta y demanda.
- *Expansión*: número de nuevas sucursales, incorporación de nuevos productos o ampliación geográfica (nuevas zonas de entrega).
- *Cuota de mercado*: mide la competitividad del negocio

En negocios gastronómicos de café estos indicadores permiten observar cómo la digitalización incide en la estabilidad de ingresos y en la diversificación del riesgo (por ejemplo, mantener ventas vía apps durante períodos de baja afluencia presencial).

Variables Independientes: Intensidad del Comercio Electrónico

Las variables independientes capturan el grado de adopción del e-commerce dentro del modelo de negocio. Estas variables son esenciales para establecer la relación causal entre la digitalización y la rentabilidad.

a) Participación del canal digital en las ventas totales (Share online)

$$\text{Share Online} = \frac{\text{Ventas Online}}{\text{Ventas Totales}} \times 100$$

Este indicador cuantifica la relevancia del canal digital dentro del negocio. Un share alto suele correlacionarse con mayor alcance geográfico y mejor aprovechamiento de recursos tecnológicos, aunque puede implicar mayores comisiones y costos de logística.

b) Diversificación del mix de canales digitales

Se refiere a la variedad de canales utilizados: marketplaces (Mercado Libre, Tiendanube), redes sociales (Instagram, Facebook, WhatsApp Business), apps de delivery o tiendas propias. La diversificación mitiga el riesgo de dependencia de una sola plataforma y amplía la exposición de la marca, especialmente relevante para las PyMEs familiares que buscan expandirse sin inversiones masivas en marketing tradicional.

c) Gasto en publicidad digital

Proporción del gasto en ads online respecto de las ventas totales. Este indicador permite evaluar la eficiencia de la inversión publicitaria digital:

$$\frac{\text{Gasto en Ads Digitales}}{\text{Ventas Totales}} \times 100$$

Su análisis junto a la tasa de conversión y al CAC permite estimar la rentabilidad de las campañas.

d) Tasa de conversión online

Porcentaje de visitantes o usuarios que concretan una compra digital. Una tasa elevada indica estrategias efectivas de marketing y usabilidad de la tienda.

e) CAC (Costo de Adquisición de Cliente) y LTV (Valor de Vida del Cliente)

El CAC mide cuánto cuesta adquirir un nuevo cliente, mientras que el LTV estima cuánto genera ese cliente a lo largo de su relación con la empresa. La relación entre ellos, es una métrica estratégica.

En PyMEs familiares, esta relación ayuda a evaluar la sostenibilidad de las estrategias de fidelización y de inversión en marketing digital.

Variables de Control

Las variables de control son necesarias para aislar el efecto específico del e-commerce sobre la rentabilidad, evitando sesgos asociados a características estructurales. Las principales son:

- Tamaño de la empresa (número de empleados, facturación anual).
- Antigüedad (años de operación).
- Formalidad (registro impositivo, facturación declarada).
- Rubro o sector (gastronómico, textil, servicios profesionales, etc.).
- Ubicación geográfica (barrio, comuna o zona del AMBA).
- Estacionalidad (picos de demanda por mes o estación).
- Shocks externos (crisis económicas, inflación real, cortes de suministro, restricciones de movilidad).
- Costos logísticos (por pedido o por kilómetro).
- Medios de pago y comisiones (fee promedio de tarjetas o billeteras virtuales).

Estas variables permiten distinguir si las diferencias de rentabilidad derivan del nivel de digitalización o de factores externos.

3.4 Interpretación Empírica y Aplicación Práctica

En estudios previos (OCDE, 2021; CACE, 2024), se observa que las PyMEs digitalizadas presentan incrementos promedio de rentabilidad de entre 8 y 12 puntos porcentuales, además de una mejor resiliencia ante crisis económicas.

En las empresas familiares, este impacto es más heterogéneo, debido a la influencia de factores culturales y generacionales. Las firmas con liderazgo intergeneracional y apertura a la innovación tienden a capturar mejor los beneficios de la digitalización, mientras que aquellas con estructuras jerárquicas rígidas presentan rezagos incluso con el mismo nivel de inversión tecnológica.

3.5 Perspectiva de Sostenibilidad en el Proceso de Digitalización

El título de este trabajo de investigación: “Innovación tecnológica y sostenibilidad económica” requiere vincular la digitalización con los tres pilares del desarrollo sostenible: económico, social y ambiental.

- *Dimensión económica*

La digitalización mejora la eficiencia operativa y reduce costos. Según el ITC (2025), las PyMEs que incorporan canales digitales logran un crecimiento promedio del 30 % en ventas y del 20 % en productividad. En el sector cafetero, esto implica menor dependencia de la venta presencial y mejor administración de stock e insumos.

- *Dimensión social*

El proceso de digitalización genera empleos más calificados y fomenta la inclusión generacional. La OCDE (2021) sostiene que la adopción tecnológica en PyMEs familiares estimula la participación de jóvenes en la gestión y fortalece la cohesión familiar mediante una comunicación más eficiente.

- *Dimensión ambiental*

La transición hacia herramientas digitales también contribuye a la sostenibilidad ecológica. El uso de facturación electrónica, gestión digital de inventarios y marketing online reduce el consumo de papel, transporte y residuos. La CEPAL (2022) resalta que la digitalización PyME es un factor clave en la reducción de la huella de carbono del sector servicios.

Por lo tanto, podemos concluir que la digitalización no sólo incrementa la rentabilidad, sino que se alinea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS 8 y 9), promoviendo innovación, trabajo decente y crecimiento económico sostenible para las PyMEs familiares cafeteras del AMBA.

CAPÍTULO 4: CASO DE ÉXITO - CAFÉ MARTINEZ

4.1 La Historia y Evolución de Café Martínez como PyME Familiar y su Transformación Digital

Café Martínez constituye una de las empresas familiares más emblemáticas de Argentina y un caso paradigmático de cómo una PyME puede evolucionar, profesionalizarse y adaptarse a los cambios tecnológicos sin perder su identidad. Fundada en 1933 por el inmigrante asturiano Atilano Martínez y su esposa Justa, la compañía tuvo sus inicios en un pequeño local ubicado en la calle Talcahuano 948, en la Ciudad de Buenos Aires. Allí se tostaba y distribuía café a bares

y restaurantes porteños, destacándose por la calidad del producto y la atención personalizada, rasgos que se convirtieron en los pilares de su reputación y crecimiento inicial.

Durante más de medio siglo, la empresa operó como un tostadero y distribuidora mayorista de café, transmitiendo de generación en generación dentro del núcleo familiar. Esta estructura, basada en la confianza y en la continuidad de los valores fundacionales, le permitió sortear los vaivenes económicos del país. Sin embargo, también implicó un modelo de gestión tradicional, caracterizado por la centralización de las decisiones y una escasa incorporación de tecnología.

A mediados de la década de 1990, la tercera generación, liderada por Marcelo, Mauro y Claudia Salas Martínez, impulsó una transformación estratégica que marcaría un punto de inflexión en la historia de la compañía. La empresa pasó de ser un proveedor mayorista a consolidarse como una cadena de cafeterías con identidad de marca propia. En 1995 abrió su primer local de atención al público bajo el concepto de “Café Martínez”, con la intención de ofrecer una experiencia integral en torno al consumo del café. A partir del año 2000, se inició un proceso de expansión mediante el modelo de franquicias, que permitió su consolidación a nivel nacional y su posterior desembarco en mercados regionales como Uruguay, Paraguay, Bolivia y Chile.

La llegada del siglo XXI trajo consigo una nueva etapa de profesionalización y adaptación a la era digital. Las nuevas generaciones familiares comprendieron que la sostenibilidad del negocio requería no sólo tradición y calidad, sino también innovación tecnológica y transformación organizacional. En este contexto, la digitalización se convirtió en un pilar estratégico orientado tanto a optimizar la eficiencia interna como a expandir el modelo de negocio hacia entornos virtuales.

Entre las principales innovaciones implementadas destacan la incorporación de sistemas integrados de gestión (ERP) y de control de stock, la modernización de los puntos de venta mediante terminales POS, la adopción de plataformas de pago electrónico y la creación de un programa digital de fidelización de clientes. A su vez, Café Martínez fortaleció su presencia en redes sociales, como Instagram, Facebook y LinkedIn, desarrollando una comunicación de marca coherente, moderna y centrada en la experiencia del consumidor.

Durante la pandemia de COVID-19, la empresa aceleró su proceso de digitalización a través de la creación de su tienda online y la integración de servicios de delivery mediante aplicaciones como Rappi y PedidosYa. Estas decisiones le permitieron sostener su flujo de

ingresos durante el cierre temporal de los locales físicos y posicionarse como una marca resiliente dentro del sector gastronómico argentino. Según declaraciones de la propia compañía, el canal online llegó a representar un porcentaje considerable de las ventas en 2020, impulsando además nuevas estrategias de marketing digital y comunicación omnicanal.

En el ámbito interno, la digitalización permitió optimizar la logística y el control de calidad mediante herramientas analíticas que facilitan la trazabilidad del producto desde el grano hasta la taza. La automatización de procesos administrativos y de compras redujo costos operativos y márgenes de error, mientras que el uso de analítica de datos en tiempo real fortaleció la toma de decisiones estratégicas.

A nivel comercial, Café Martínez desarrolló un modelo omnicanal que integra la experiencia física y digital del cliente. Los consumidores pueden realizar pedidos online, acumular puntos, retirar sus productos en el local o recibirlos a domicilio. Este enfoque híbrido, sustentado en plataformas tecnológicas, le permitió adaptarse a las nuevas tendencias de consumo post-pandemia, en las que la conveniencia, la personalización y la rapidez son factores determinantes.

La transformación digital también alcanzó su estrategia de marketing. La empresa implementó campañas segmentadas en redes sociales y anuncios programáticos que permiten llegar a públicos específicos, aumentando así la eficiencia y el retorno publicitario. Paralelamente, adoptó una perspectiva de responsabilidad social y ambiental, incorporando programas de sostenibilidad y prácticas de comercio responsable, lo que reforzó su posicionamiento como una marca moderna, consciente y comprometida con el entorno.

En la actualidad, Café Martínez cuenta con más de 220 locales distribuidos en Argentina y América Latina, y continúa siendo gestionada por miembros de la familia fundadora. Aunque ha superado el umbral clásico de PyME en términos de facturación y tamaño, su cultura organizacional familiar se mantiene: la orientación al cliente, los valores humanos y la visión de largo plazo siguen guiando su estrategia empresarial.

La evolución de Café Martínez a través de la digitalización representa un ejemplo paradigmático de resiliencia e innovación en empresas familiares argentinas. La compañía logró integrar la tecnología con su herencia artesanal, profesionalizando su gestión, ampliando sus canales de venta y potenciando su rentabilidad. La sinergia entre tradición, innovación y

digitalización explica su permanencia y éxito en un entorno competitivo, volátil y altamente tecnificado.

La experiencia de Café Martínez permite comprender cómo la profesionalización de la gestión, la incorporación gradual de herramientas digitales y la apertura a nuevos canales de venta contribuyen a sostener la competitividad en un mercado altamente dinámico. Su trayectoria demuestra que la digitalización no solo mejora la eficiencia operativa y la relación con el cliente, sino que también refuerza la identidad de marca y la continuidad generacional. Este caso evidencia que las PyMEs familiares que logran integrar su legado con la innovación tecnológica pueden consolidar modelos de negocio sostenibles y replicables en otros contextos del sector gastronómico.

En el siguiente capítulo, se analizará si otras PyMEs familiares del rubro café presentan tendencias y desafíos similares en su proceso de transformación digital.

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

Fundamentación Metodológica

El presente estudio se desarrolló bajo un enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo), de nivel descriptivo-explicativo y con un diseño no experimental. La elección de este enfoque respondió a la necesidad de integrar una revisión teórica cualitativa, centrada en el análisis interpretativo de bibliografía y casos, con una recolección de datos cuantitativos, obtenidos a partir de una encuesta estructurada aplicada a propietarios y gestores de PyMEs familiares y no familiares del rubro gastronómico del café en el AMBA.

El enfoque cualitativo permitió construir el marco teórico y contextualizar la problemática desde una mirada interpretativa, comprendiendo los significados, percepciones y dinámicas internas de las empresas familiares frente a la digitalización. A partir del análisis documental y bibliográfico se identificaron categorías conceptuales claves (barreras culturales, resistencias generacionales, estrategias de transformación digital), que guiaron el desarrollo del instrumento cuantitativo (Hernández-Sampieri et al., 2014).

El enfoque cuantitativo, por su parte, se aplicó mediante una encuesta estructurada elaborada en Google Forms, con preguntas cerradas y respuestas codificadas numéricamente, permitiendo el tratamiento estadístico de los datos y la obtención de indicadores descriptivos. Este

instrumento fue respondido por 42 empresas del sector, lo que permitió analizar frecuencias, porcentajes y comparaciones entre PyMEs familiares y no familiares respecto a su grado de digitalización y competitividad (Hernández-Sampieri et al., 2014).

El diseño metodológico no experimental se justifica porque no se manipularon variables, sino que se observaron los fenómenos tal como se presentan en su contexto natural. Los instrumentos se aplicaron directamente a personas que ya formaban parte del contexto de estudio, es decir, sin intervención de los investigadores en la creación o control de las condiciones del entorno (Hernández-Sampieri et al., 2014). Se adoptó una estrategia transversal, recolectando los datos en un solo momento temporal (2025), con el objetivo de describir y explicar el estado actual de las PyMEs familiares cafeteras en relación con su digitalización operativa.

El nivel descriptivo se justifica porque una parte esencial del trabajo consistió en caracterizar la situación de las PyMEs familiares del sector café, identificando sus rasgos generales, prácticas digitales, niveles de adopción tecnológica y las principales barreras percibidas. Este nivel permitió responder preguntas como “¿cómo es el grado de digitalización actual?” o “¿qué características presentan las empresas familiares frente a las no familiares?”. A través de gráficos, tablas y el cálculo del Índice de Digitalización Operativa (IDO), se logró describir empíricamente la realidad observada y cuantificarla de forma sistemática, sin alterar su contexto (Ander-Egg, 1989). Los fenómenos analizados fueron descritos con detalle, considerando los distintos contextos y trascendiendo la etapa puramente exploratoria, utilizada sólo como punto inicial. Esta profundización permitió alcanzar el grado propio de un estudio de alcance descriptivo (Sabino, 1992).

El nivel explicativo, por su parte, permitió profundizar en las relaciones entre variables, especialmente en torno a la influencia de la digitalización y la integración generacional sobre la competitividad y rentabilidad. A diferencia del nivel descriptivo, que se limita a detallar los fenómenos, el nivel explicativo busca comprender por qué ocurren, analizando los factores que los originan. Este nivel permitió verificar la hipótesis central mediante el análisis de la relación causal entre la variable independiente (grado de digitalización) y las dependientes (competitividad y rentabilidad), apoyándose en datos empíricos y teorías de transformación digital y gestión familiar (Hernández-Sampieri et al., 2014).

Como toda investigación científica, se inició a partir del planteamiento de interrogantes problematizadoras y la formulación de objetivos que guiaron el desarrollo del trabajo. Dentro de

los niveles de la investigación empírica, se procedió a caracterizar el fenómeno objeto de estudio, identificando y describiendo sus variables más relevantes o aquellas que lo distinguen de otros problemas.

Trabajo de Campo - Encuesta

El trabajo de campo consistió en la aplicación de una encuesta estructurada dirigida a propietarios, fundadores y gestores de PyMEs familiares y no familiares del rubro gastronómico del café ubicadas en el Área Metropolitana de Buenos Aires (AMBA). En total se obtuvieron 42 respuestas válidas, de las cuales 23 corresponden a empresas familiares y 19 a no familiares, permitiendo realizar comparaciones entre ambos tipos de gestión.

El cuestionario fue diseñado en coherencia con los objetivos específicos de la investigación y con las dimensiones contempladas en el Índice de Digitalización Operativa (IDO) desarrollado en el Capítulo 3. Y consistió de 25 ítems en total, organizados en tres secciones principales, que permitieron obtener información integral y comparable entre los distintos tipos de empresas:

- A. *Características generales de la empresa (5 ítems)*: tipo de organización (familiar o no familiar), antigüedad y tamaño de la empresa, nivel generacional y responsable de la toma de decisiones sobre el manejo de la organización.
- B. *Grado de digitalización (5 ítems)*: áreas digitalizadas, observación de mejoras y barreras.
- C. *Omnicanalidad y comercio electrónico (5 ítems)*: presencia en plataformas digitales, uso de canales digitales para ventas y porcentaje.

La totalidad de las preguntas fueron de opción múltiple y respuesta cerrada, con escalas de valoración tipo Likert de 1 a 5 para medir niveles de acuerdo, frecuencia o grado de implementación. Se incluyeron también dos preguntas abiertas de carácter exploratorio, destinadas a identificar experiencias personales y expectativas futuras respecto de la digitalización.

Para la selección de los participantes se utilizó un muestreo no probabilístico por conveniencia e intencional, contactando a los participantes a través de redes sociales (Instagram, LinkedIn y grupos de Facebook de emprendedores del sector gastronómico), así como mediante el envío directo del formulario a contactos y asociaciones de cafeterías locales del AMBA.

Como criterios de inclusión, se consideraron únicamente aquellas empresas que pertenecieran al rubro gastronómico del café, ya sea cafeterías tradicionales, de especialidad o locales con venta minorista de café y derivados; operaran en el AMBA; y se autodefinieran como PyMEs.

La encuesta se difundió durante octubre y noviembre de 2025, mediante la herramienta Google Forms. La participación fue voluntaria y anónima, garantizando la confidencialidad de las respuestas y el uso exclusivo de la información con fines académicos. Antes de responder, los participantes fueron informados del propósito del estudio y del tratamiento confidencial de los datos, asegurando el cumplimiento de los principios éticos básicos de la investigación social (consentimiento informado, respeto y transparencia). El diseño del cuestionario fue revisado por el equipo investigador para verificar su coherencia con los objetivos del estudio y su claridad para los encuestados, asegurando así su validez de contenido.

Este procedimiento permitió acceder a una muestra heterogénea y representativa del ecosistema cafetero local, aportando información empírica relevante para el análisis descriptivo y explicativo posterior. Documentar la procedencia y características de la muestra asegura transparencia metodológica y refuerza la validez de los resultados presentados en el estudio.

Los datos recolectados fueron exportados a una hoja de cálculo en Microsoft Excel para su procesamiento y análisis. Se aplicaron técnicas de estadística descriptiva, calculando frecuencias absolutas, porcentajes y distribuciones para cada ítem. Los resultados fueron representados gráficamente mediante barras, tortas y tablas comparativas, con el fin de facilitar la visualización y el análisis de tendencias, los cuales se presentan en detalle en el Capítulo 5: Análisis de resultados.

Asimismo, se calculó el Índice de Digitalización Operativa (IDO) a partir de las respuestas obtenidas en las secciones (b) y (c). Cada dimensión (procesos internos, marketing digital, pagos y logística, canales de venta, gestión de clientes) fue ponderada según su peso relativo establecido previamente en el Capítulo 3, generando un puntaje compuesto final que permitió clasificar a las empresas según su nivel de madurez digital (bajo, medio o alto). Este procedimiento permitió vincular las variables empíricas con el marco teórico, fortaleciendo la validez del análisis.

CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS A PARTIR DE LOS INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

En este capítulo se analizaron los resultados de los instrumentos utilizados para el trabajo de campo dirigido a PyMEs familiares del rubro gastronómico del café en el AMBA, con el objetivo de comprender el grado de digitalización, las principales barreras enfrentadas, y el impacto percibido en la competitividad empresarial.

5.1 Análisis de la encuesta realizada

Figura 6: Análisis descriptivo general

Indicador	Valor
Total de respuestas	42
Empresas familiares	23 (54,8%)
Empresas no familiares	19 (45,2%)
Microempresas	25 (59,5%)
Pequeñas empresas	12 (28,6%)
Medianas empresas	5 (11,9%)
Grandes empresas	0 (0%)
Empresas digitalizadas	39 (92,9%)
Empresas no digitalizadas	3 (7,1%)
Empresas que venden por medios digitales	28 (66,7%)

Figura 6. Análisis descriptivo general de las respuestas obtenidas en la encuesta aplicada a PyMEs familiares del rubro gastronómico del café en el AMBA (elaboración propia, 2025).

Figura 7: Antigüedad de las empresas encuestadas

Antigüedad

- 5 años o menos
- Entre 6 y 10 años
- Más de 21 años
- Entre 11 y 20 años

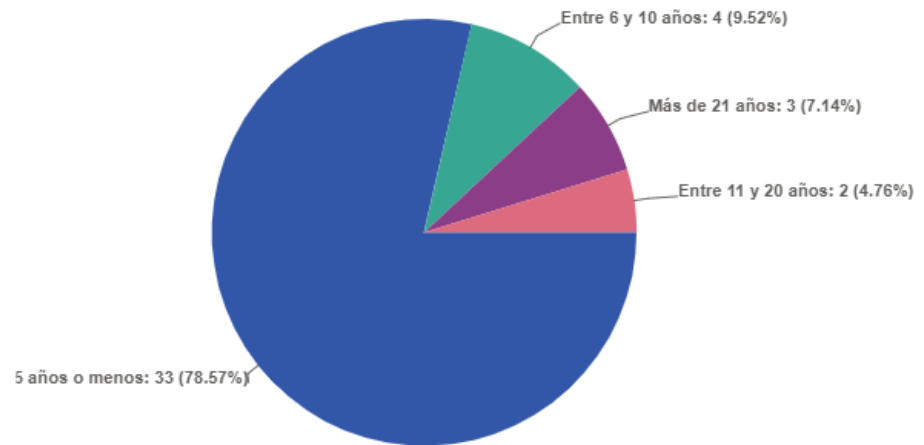


Figura 7. Antigüedad de las compañías de las respuestas obtenidas en la encuesta aplicada a PyMEs familiares del rubro gastronómico del café en el AMBA (elaboración propia, 2025).

De un total de 42 respuestas obtenidas, el 54.8% (23) corresponde a empresas familiares y el 45.2% (19) a no familiares. El 59.5% son microempresas, el 28.6% pequeñas y el 11,9% medianas, sin presencia de grandes compañías. El 92,9% de las empresas ha implementado algún tipo de digitalización, mientras que el 66.7% vende productos o servicios por canales digitales. Además, 78.6% son PyMEs de 5 años o menos, 9.5% entre 6 y 10 años, 4.75% entre 11 y 20 años y 7.1% más de 21 años.

Figura 8: Familiares vs No familiares

Tipo de empresa	Digitalizadas	No digitalizadas
Familiares	86,9%	13,1%
No familiares	100%	0%

Figura 8. Comparación del grado de digitalización entre PyMEs familiares y no familiares del rubro gastronómico del café en el AMBA (elaboración propia, 2025).

Figura 9: Toma de decisiones en la organización

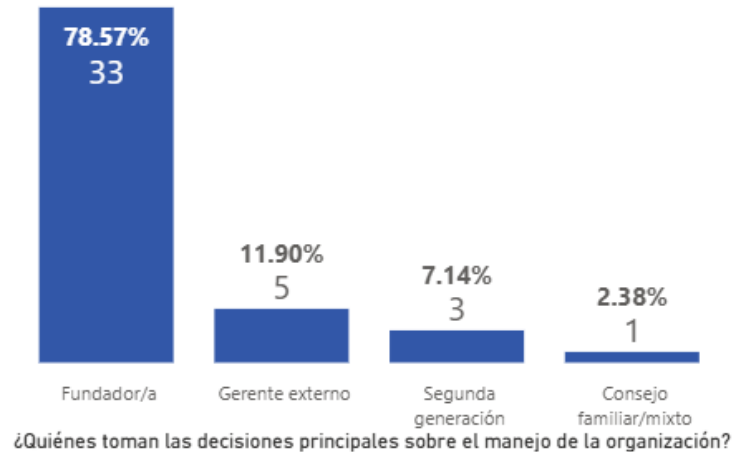


Figura 9. Toma de decisiones de la organizaciones familiares del rubro gastronómico del café en el AMBA (elaboración propia, 2025).

Todas las empresas no familiares han implementado algún tipo de digitalización, lo que sugiere una mayor apertura al cambio tecnológico y probablemente estructuras más profesionalizadas o con toma de decisiones menos conservadora.

En cambio, un 13.1% de las empresas familiares aún no han iniciado procesos digitales, lo que puede estar asociado a resistencia al cambio, falta de capacitación o financiamiento, o una gestión centrada en el fundador. Con respecto en este último punto, la figura 6 ilustra que la toma de decisiones son mayoritariamente tomadas por el fundador (78.5%). Esto revela un modelo de liderazgo concentrado, típico de las PyMEs familiares argentinas: la toma de decisiones se basa más en la experiencia, intuición y tradición, que en criterios técnicos o análisis de datos. Esta concentración puede ser una fortaleza, pero también un obstáculo a la innovación digital, porque reduce la participación de perfiles más jóvenes o técnicos que podrían impulsar la transformación tecnológica (Gómez-Mejía, 2007).

Figura 10: Áreas más digitalizadas

Área	Frecuencia	% sobre digitalizadas
Redes sociales y marketing digital	36	85%
Facturación electrónica / gestión contable	33	78%
Medios de pago digitales	33	78%
Ventas online / e-commerce	19	45%
Comunicación interna / colaboración	12	29%
Logística / sistemas de envío	11	26%
Automatización de tareas internas	9	21%

Figura 10. Áreas de mayor digitalización en PyMEs familiares del rubro gastronómico del café en el AMBA, según frecuencia de respuesta de la encuesta (elaboración propia, 2025).

Las áreas más digitalizadas son las de redes sociales, facturación electrónica y medios de pago digitales. Por consiguiente, el proceso de digitalización se concentró en las áreas más visibles y de contacto directo con el cliente. Esto indica que la digitalización no surge de una planificación integral, sino de la necesidad de adaptarse al comportamiento del consumidor post-COVID. Las empresas digitalizan lo que impacta de forma visible y rápida en las ventas, priorizando herramientas accesibles y de bajo costo antes que soluciones estructurales.

El segundo eje más digitalizado es el administrativo-contable, impulsado por la facturación electrónica obligatoria en Argentina. Esto genera una digitalización “forzada” que, aunque impuesta por la normativa, sirve como puerta de entrada a la gestión digital integral.

En definitiva, las empresas del rubro café muestran una digitalización visible pero fragmentada. Avanzaron fuertemente en marketing, cobros y facturación, pero aún no alcanzan una gestión digital integrada. El siguiente paso para aumentar su competitividad será conectar estas herramientas para lograr una omnicanalidad real y eficiente.

Figura 11: Mejoras percibidas tras la digitalización



Figura 11. Mejoras percibidas por las PyMEs familiares del rubro gastronómico del café en el AMBA tras la implementación de procesos de digitalización (elaboración propia, 2025).

En base a los resultados, podemos interpretar que las empresas perciben la digitalización como un factor de eficiencia y mejora operativa, ya que los mayores impactos se observan en productividad y relación con clientes, seguidos de un efecto positivo en la rentabilidad. Esto confirma que la incorporación de herramientas digitales no sólo se asocia a sobrevivir en el mercado, sino también a mejorar la competitividad global del negocio.

Además, el aumento en la comunicación interna sugiere que los procesos colaborativos digitales (Drive, WhatsApp Business, plataformas de gestión) han contribuido a la organización interna, un avance clave en empresas familiares con estructuras tradicionalmente informales.

Figura 12: Principales barreras al digitalizarse

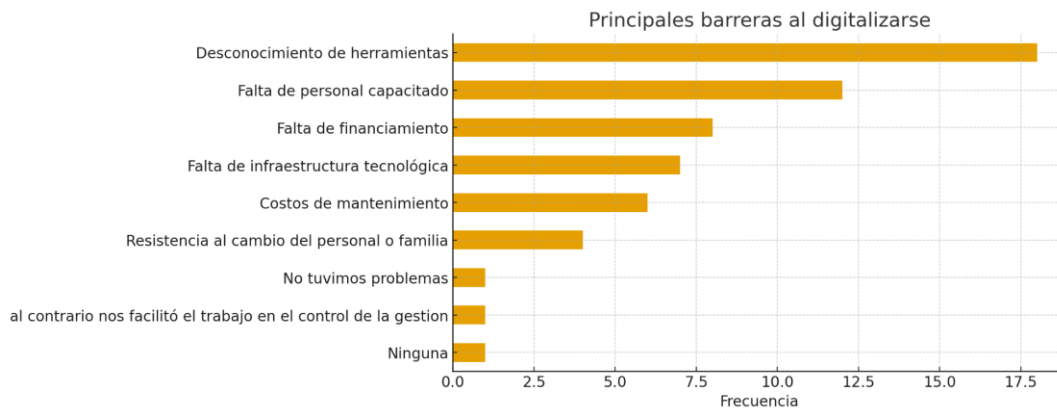


Figura 12 Principales barreras de digitalización percibidas por las PyMEs familiares del rubro gastronómico del café en el AMBA (elaboración propia, 2025).

En primer plano, la falta de conocimiento y capacitación aparece como la principal limitante, reflejando una brecha de habilidades digitales más que una falta de intención. Entonces, podemos decir que las barreras más frecuentes son de tipo cognitivo y formativo, no tanto económicas.

En segundo plano, el financiamiento y los costos de mantenimiento siguen siendo un obstáculo, especialmente para microempresas familiares.

Por último, la resistencia al cambio refuerza el vínculo entre cultura organizacional y adopción tecnológica. Esto último, persiste como rasgo típico de las empresas familiares tradicionales (Basco & Calabro, 2016).

En comparación con los resultados obtenidos por la OCDE (2021) y la CACE (2023), las limitaciones observadas en las PyMEs cafeteras coinciden con las tendencias nacionales, donde los principales obstáculos para la digitalización se relacionan con falta de tiempo, recursos económicos y personal capacitado. No obstante, el peso de los factores culturales y familiares en este estudio resulta más marcado que en otros sectores, reafirmando la particularidad del rubro gastronómico en el contexto argentino.

Figura 13: Comercio electrónico y omnicanalidad

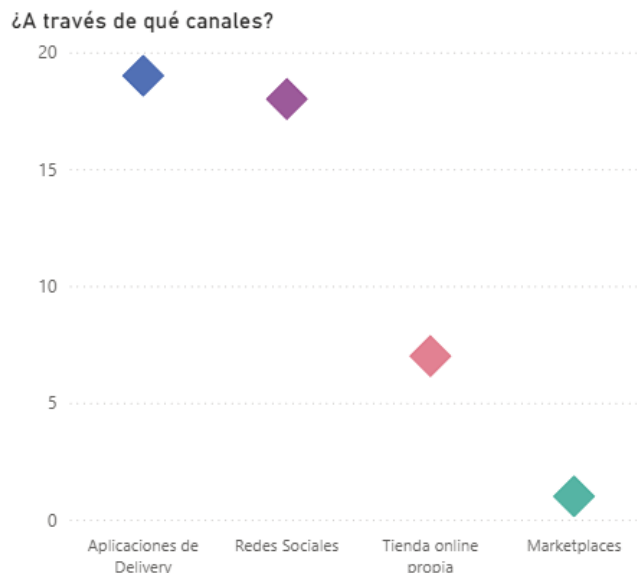


Figura 13. Canales digitales de venta para PyMEs familiares del rubro gastronómico del café en el AMBA (elaboración propia, 2025).

Los resultados de la encuesta reflejan un crecimiento significativo del comercio electrónico en el sector gastronómico del café. El 66,7% de las empresas declara vender productos o servicios por medios digitales, lo que demuestra que el canal online dejó de ser complementario para convertirse en un pilar relevante de la estrategia comercial.

Este nivel de adopción se encuentra por encima del promedio nacional de PyMEs del sector servicios, que alcanza el 58 %, según datos del Informe Anual de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE, 2024). Asimismo, se alinea con la tendencia regional reportada por la OCDE (2023), que señala un crecimiento interanual del 22 % en la incorporación de plataformas digitales por parte de pequeñas empresas de América Latina.

Las plataformas más utilizadas son las aplicaciones de delivery (PedidosYa, Rappi, UberEats), seguidas por redes sociales y WhatsApp Business, que funcionan como canales híbridos de venta y comunicación. Este patrón evidencia una digitalización de la relación con el cliente, aunque todavía predomina el uso de canales externos y fragmentados, antes que tiendas propias o sistemas integrados.

Podemos evidenciar que el e-commerce se ha consolidado como un mecanismo de supervivencia y expansión, especialmente tras la pandemia, pero aún no alcanza una plena profesionalización. Las PyMEs del sector tienden a usar herramientas accesibles y de bajo costo antes que plataformas estructuradas de gestión de pedidos o stock.

Por otro lado, si bien el comercio electrónico está ampliamente extendido, la mayoría de las empresas se encuentran en una etapa de multicanalidad operativa, donde conviven distintos medios de venta y atención al cliente sin una integración formal entre ellos.

Las redes sociales y medios de pago digitales (usados por más del 75% de las empresas) funcionan como puntos de contacto aislados, sin una base de datos o sistema común que sincronice la experiencia del cliente. Solo una minoría (aproximadamente el 25%) muestra señales de omnicanalidad inicial, integrando redes, WhatsApp Business y pagos digitales en un flujo coherente de atención y venta. Aun así, la omnicanalidad avanzada, entendida como la coordinación total de stock, promociones y comunicación en todos los canales, no aparece aún desarrollada dentro del universo analizado.

Podemos decir que el sector gastronómico del café se encuentra en una etapa de transición digital, en la que la multiplicidad de canales convive con la falta de integración

tecnológica. La omnicanalidad, aunque reconocida como ideal, todavía no forma parte de la estrategia sistemática de las empresas.

Figura 14: Intensidad de ventas digitales

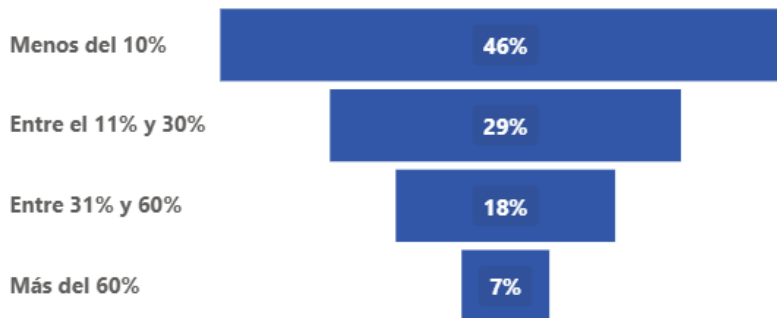


Figura 14. Porcentaje de presencia digital sobre ventas totales (elaboración propia, 2025).

Los resultados arrojan que solo el 25% percibe más del 30% de sus ventas totales a través de medios digitales, mientras el 75% obtiene menos del 10 % de su facturación total del canal digital.

De acuerdo con la Cámara Argentina de Comercio Electrónico [CACE], 2024, y la OCDE, 2021, las PyMEs argentinas tienden a mantener el canal presencial como principal fuente de ingresos, utilizando el comercio electrónico de forma complementaria al punto de venta físico, en coherencia con la cultura de cercanía del rubro gastronómico. Esto sugiere que el comercio electrónico, aunque masivo en adopción, aún no es la principal fuente de ingresos, sino un complemento al canal físico.

Figura 15: Razones de no vender por canales digitales

¿Por qué motivo no venden productos por canales digitales?

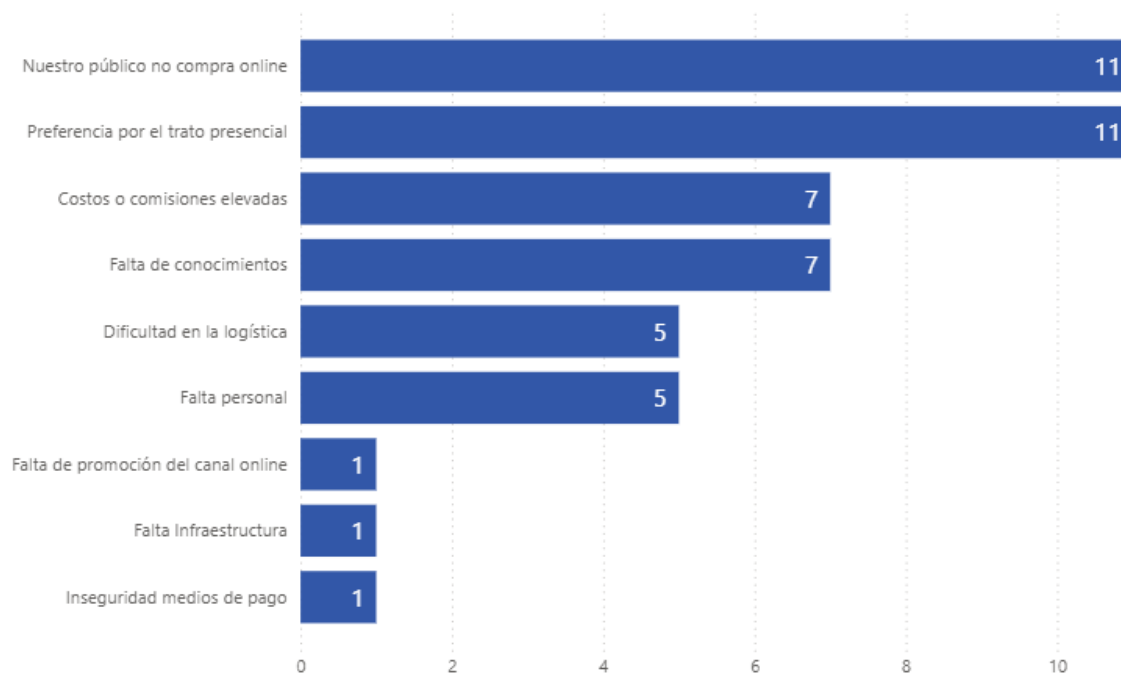


Figura 15. Motivos de no vender productos por canales digitales (elaboración propia, 2025).

Se evidencia que predominan las barreras culturales y perceptivas, ya que la mayoría de los motivos están asociados a hábitos del consumidor y tradición de trato directo, no a la imposibilidad técnica de vender online. Esto confirma que el rubro café mantiene una identidad presencial fuerte, donde la digitalización se percibe como complemento, no sustituto. Además, el desconocimiento y la falta de recursos humanos son factores transversales porque la falta de capacitación y el tiempo limitado aparecen como obstáculos recurrentes, sobre todo en empresas familiares donde el dueño gestiona múltiples tareas.

Parecería que el cliente físico sigue siendo el eje de la estrategia comercial. Los resultados reflejan que muchas empresas no encuentran un valor claro en vender online para su tipo de producto o clientela, lo cual frena la expansión hacia una estrategia omnicanal.

En resumen, las razones para no vender por canales digitales se centran en la cultura de cercanía del rubro, la falta de conocimiento y recursos humanos, y las limitaciones percibidas en rentabilidad y logística. No se trata de una resistencia a la tecnología en sí, sino de una falta de alineación entre el modelo de negocio tradicional y las oportunidades del entorno digital. Para superar esta brecha, se requiere capacitación específica en e-commerce, acompañamiento en

gestión operativa digital, y estrategias que muestren beneficios tangibles del canal online sin perder la esencia del servicio presencial.

Los resultados obtenidos dialogan con la literatura revisada en el marco teórico, reafirmando que la cultura organizacional, el control familiar y las limitaciones financieras constituyen factores determinantes en el ritmo de digitalización de las PyMEs familiares [Gómez-Mejía, 2007; Basco & Rodríguez, 2019; OCDE, 2021]).

5.2 Conclusiones Generales de la Encuesta Realizada

En síntesis, el proceso de digitalización en el sector gastronómico del café está consolidado, aunque con desafíos persistentes. La cultura organizacional, la capacitación del personal y la disponibilidad de recursos financieros emergen como los factores más determinantes. El avance tecnológico ha demostrado contribuir significativamente a la productividad, eficiencia y competitividad, reforzando la necesidad de políticas de apoyo y formación digital para las PyMEs del sector

El rubro gastronómico del café, pese a estar dominado por micro y pequeñas empresas, exhibe un nivel muy alto de digitalización (más del 90%). Esto sugiere una madurez tecnológica considerable, probablemente impulsada por la necesidad de adaptación tras la pandemia.

Sin embargo, el 65% de adopción de canales digitales de venta indica que aún existe un 35% que no ha incorporado la venta online, lo cual puede estar ligado a barreras culturales o de recursos.

Reflexiones:

1. La digitalización se ha generalizado, la mayoría de las empresas del rubro gastronómico del café en el estudio tienen algún nivel de adopción tecnológica (facturación electrónica, redes sociales o medios de pago digitales).
2. Las empresas familiares siguen ligeramente rezagadas, aunque muestran una tendencia positiva, ya que más del 85% ya inició el proceso.
3. El tamaño no parece una limitación crítica, ya que la mayoría de los digitalizados son microempresas, evidenciando que la barrera no es tanto económica sino cultural o de conocimiento.
4. El comercio electrónico y los canales digitales representan un nuevo eje de competitividad, aunque aún no es la principal fuente de ventas para muchos locales.

En relación con los objetivos e hipótesis planteados, los hallazgos del estudio respaldan parcialmente la hipótesis general, al evidenciar que la adopción de herramientas digitales y estrategias de e-commerce contribuye directamente a la competitividad de las PyMEs familiares cafeteras, reflejándose en mejoras percibidas de productividad, rentabilidad y visibilidad comercial. Asimismo, si bien el relevo generacional no fue medido de forma cuantitativa, se infiere su relevancia a partir de la asociación entre la participación de la segunda generación y una mayor propensión a implementar prácticas digitales, tal como sugiere Basco y Calabro (2016).

En este sentido, puede afirmarse que la digitalización y la omnicanalidad fortalecen la sostenibilidad y la capacidad competitiva de las PyMEs familiares del sector, confirmando la validez teórica del modelo propuesto. De este modo, se cierra de manera coherente el vínculo entre metodología, resultados e hipótesis, otorgando transparencia y consistencia analítica al proceso investigativo (Hernández-Sampieri et al., 2014; OCDE, 2021).

CONCLUSIÓN

En este último apartado se presentan las conclusiones del estudio, orientadas a responder los objetivos e hipótesis planteadas al inicio de la investigación.

El trabajo permitió comprobar cómo la incorporación de la digitalización influye directamente en la competitividad de las PyMEs familiares gastronómicas de café en el AMBA, mostrando que aquellas con mayor adopción tecnológica evidencian mejores resultados en productividad, visibilidad y rentabilidad. Asimismo, se identificaron las principales limitaciones, como la falta de financiamiento, la escasa capacitación y la resistencia al cambio, las herramientas que facilitan la transición digital (por ejemplo, el uso de redes sociales, sistemas de gestión y medios de pago electrónicos) y las diferencias frente a las PyMEs no familiares, que tienden a adoptar con mayor rapidez las innovaciones. Finalmente, se analizó el rol de la resistencia al cambio en la competitividad, observando que la integración de nuevas generaciones favorece la apertura tecnológica y la sostenibilidad del negocio.

La llegada del COVID-19 obligó a muchas empresas familiares a incorporar herramientas tecnológicas para poder sobrevivir a la pandemia. Esto implicó la adopción de canales de venta mediante e-commerce, plataformas de delivery online y, a su vez, la implementación de sistemas internos para la toma de pedidos, control de stock y gestión de procesos, entre otros. En términos prácticos, la digitalización permitió optimizar recursos, mejorar la calidad de la información utilizada en la toma de decisiones y fomentar la innovación en productos y servicios.

Si bien algunas empresas ya aplicaban procesos de digitalización, muchas otras se vieron obligadas a incorporarlos no solo para mantener su competitividad, sino también para evitar la obsolescencia frente a un mercado que avanzaba rápidamente hacia la tecnología y la virtualidad.

En el campo de investigación realizado, se observó que el 65 % de las empresas incorporó el canal de venta online, mientras que el 35 % restante aún no lo ha implementado por diversos motivos, entre ellos la falta de conocimiento, la escasez de personal capacitado y los costos o comisiones elevadas. Además, se identificaron factores culturales asociados a la preferencia por el trato presencial, mencionada por varios encuestados como una característica distintiva del rubro.

De los 42 encuestados, solo 3 empresas no implementan actualmente ningún tipo de digitalización, lo que evidencia una alta tasa de adaptación tecnológica dentro del sector. La digitalización se incorporó principalmente en la facturación electrónica, que abarca a la mayoría de los casos, seguida por la utilización de redes sociales y estrategias de marketing digital. Gracias a esta adopción, se registraron mejoras significativas en la productividad, rentabilidad, reducción de errores y tiempos administrativos, así como en la relación con los clientes y la comunicación interna, según las respuestas obtenidas.

Los datos mencionados responden directamente a la pregunta principal del estudio, demostrando que la digitalización incide positivamente en la competitividad al reducir costos de personal y optimizar tareas administrativas, como la emisión de facturas. Además, se identificó que las herramientas tecnológicas que más contribuyen a la transición digital son aquellas vinculadas con la gestión operativa. En este sentido, la facturación automática se consolida como una herramienta clave para mejorar la eficiencia interna y fortalecer la gestión empresarial.

Asimismo, se evidenció que las principales barreras que dificultan la digitalización están asociadas a la falta de conocimiento técnico, la carencia de personal capacitado y las limitaciones económicas. Estos factores se suman a ciertas resistencias culturales que priorizan el contacto presencial con el cliente, lo que retrasa la adopción de tecnologías digitales en algunos casos.

Por otro lado, se observan diferencias en la adaptación digital entre las PyMEs familiares y las no familiares. Estas últimas cuentan con mayor respaldo financiero, lo que facilita la inversión en herramientas tecnológicas. En cambio, muchas empresas familiares mantienen un enfoque más tradicional, caracterizado por una atención personalizada y de cercanía, que constituye su principal diferencial competitivo frente a otros tipos de organizaciones.

De esta manera podemos ver que:

1. *Digitalizar es una necesidad competitiva.*

El comercio electrónico y los medios de pago digitales ya no constituyen un valor agregado, sino una condición mínima para sostener competitividad. La Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE, 2024) informó que el canal online representa el 18 % de las ventas totales del país, y que el 28 % de los nuevos compradores se encuentra en el AMBA. Para una cafetería familiar, no adaptarse implica perder visibilidad frente a cadenas más innovadoras.

2. El liderazgo familiar debe transformarse.

Las PyMEs familiares deben profesionalizar su gestión sin abandonar sus valores. La OCDE (2021) sostiene que las estructuras jerárquicas rígidas y la falta de delegación tecnológica son los principales factores de rezago digital. Incorporar jóvenes y especialistas externos favorece la innovación.

3. La rentabilidad mejora con la digitalización.

Según la CEPAL (2022) y el ITC (2025), las PyMEs digitalizadas incrementan su rentabilidad hasta en un 12 % y su productividad en un 20 %. En el caso cafetero, esto se traduce en más ventas online, fidelización de clientes y reducción de costos logísticos.

4. La digitalización debe ser gradual y medible.

El uso del IDO como instrumento de diagnóstico permite medir avances concretos. Por ejemplo, una mejora de un punto en el IDO se correlaciona con mayor eficiencia operativa, menores tiempos de atención y un aumento de ventas digitales.

En resumen, la investigación demuestra que la digitalización tuvo un impacto muy positivo en la competitividad de las PyMEs familiares gastronómicas del AMBA, especialmente en el rubro de cafés. Más del 90% de las empresas encuestadas adoptó herramientas digitales, principalmente facturación electrónica, redes sociales y medios de pago online, lo que permitió mejorar la productividad, reducir errores y fortalecer la relación con los clientes.

Sin embargo, aún existe un 35% que no incorpora canales de venta digital, en muchos casos por falta de conocimiento, capacitación o recursos económicos, y también por una preferencia cultural hacia el trato presencial. Si bien la pandemia aceleró la adopción tecnológica, todavía persisten diferencias entre empresas familiares y no familiares, ya que las primeras suelen tener menos respaldo económico y priorizan la atención personalizada. En general, los resultados muestran que la digitalización es clave para mantenerse competitivo, pero requiere superar barreras culturales y de capacitación para aprovechar todo su potencial.

Recomendaciones y Propuesta de Plan de Acción Digital para PyMEs Familiares del Rubro Cafetero

A nivel empresarial se recomienda implementar el plan de acción digital propuesto, incorporando la medición periódica del Índice de Digitalización Operativa (IDO) como herramienta de seguimiento y mejora continua. Asimismo, se sugiere promover el liderazgo intergeneracional dentro de las PyMEs familiares, favoreciendo la integración entre la experiencia de la generación fundadora y las competencias tecnológicas de los sucesores. A nivel institucional, resulta fundamental impulsar programas de crédito blando y capacitación específica para la digitalización de las PyMEs, siguiendo modelos exitosos como el programa *Exporta Simple* del Ministerio de Producción, que facilitan el acceso a herramientas tecnológicas y formación profesional orientada a la competitividad. Por último, a nivel académico se propone profundizar la investigación sobre los impactos de la digitalización en la sostenibilidad económica y cultural de las empresas familiares gastronómicas, incorporando en futuros estudios enfoques comparativos entre regiones o sectores, así como análisis longitudinales que permitan observar la evolución digital a lo largo del tiempo. Del mismo modo, sería valioso explorar el papel del relevo generacional y la cultura organizacional en la adopción tecnológica dentro de las PyMEs familiares argentinas.

El proceso de digitalización en las PyMEs familiares del sector gastronómico del café requiere un abordaje gradual, que combine diagnóstico, implementación y consolidación de capacidades digitales. Basado en las directrices de la OCDE (2021) y la CEPAL (2022) sobre transformación digital PyME, se propone un plan de acción estructurado en tres etapas:

Etapas 1. Diagnóstico digital

El primer paso consiste en evaluar el nivel de madurez tecnológica de cada empresa mediante un relevamiento interno de sus procesos administrativos, comerciales y logísticos. Se recomienda aplicar el Índice de Digitalización Operativa (IDO), evaluando cinco dimensiones clave: procesos de gestión, medios de pago, logística, marketing digital y canales de venta online.

Este diagnóstico permite identificar brechas tecnológicas, nivel de capacitación del personal y la presencia o ausencia de estrategias digitales. Según la CEPAL (2022), la identificación temprana de estas brechas es esencial para orientar políticas de adopción tecnológica y evitar inversiones improductivas.

Etapas 2. Implementación de herramientas digitales

Una vez determinado el punto de partida, la organización debe avanzar en la incorporación de soluciones digitales de bajo costo y alto impacto. En el caso del rubro cafetero, las prioridades incluyen:

- Integrar sistemas de facturación electrónica, control de stock y pedidos online (ERP o POS).
- Incorporar plataformas de e-commerce vinculadas a redes sociales y servicios de delivery (PedidosYa, Rappi, UberEats).
- Digitalizar los medios de pago mediante QR, billeteras virtuales y links de pago.
- Implementar sistemas de fidelización de clientes y marketing automatizado (CRM).

Según el International Trade Centre (ITC, 2025), las PyMEs que digitalizan sus canales de venta incrementan entre un 8 % y un 12 % su rentabilidad promedio, al reducir costos de transacción y expandir su base de clientes.

Etapas 3. Capacitación y mejora continua

La sostenibilidad de la digitalización depende del capital humano. La OCDE (2021) advierte que la falta de competencias digitales en el personal es la principal barrera para la transformación tecnológica PyME. Por ello, se recomienda:

- Capacitar al personal en herramientas digitales básicas (redes, facturación, métricas).
- Promover la participación de las nuevas generaciones familiares en roles tecnológicos.
- Incorporar programas de formación continua en comercio electrónico y gestión digital.

De esta manera, la PyME familiar logra integrar innovación tecnológica sin perder su identidad cultural, fortaleciendo la sostenibilidad de su negocio cafetero.

BIBLIOGRAFÍA

Astrachan, J. H., & Shanker, M. C. (2003). Family businesses' contribution to the U.S. economy: A closer look. *Family Business Review*, 16(3), 211–219.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.

Basualdo, V. (2006). Estudios de economía política de la dictadura. CONICET. <https://ri.conicet.gov.ar/handle/11336/121630>

Bornhausen, A. M., & Wulf, T. (2024). Digital innovation in family firms: The roles of non-family managers and transgenerational control intentions. *Small Business Economics*, 62(4), 1429–1448. <https://doi.org/10.1007/s11187-023-00823-w>

Bouncken, R., & Schmitt, F. (2022). SME family firms and strategic digital transformation: Inverting dualisms related to overconfidence and centralization. *Journal of Small Business Strategy*, 32(3), 1–17.

Café Martínez. (s.f.). Historia y tradición. <https://www.cafemartinez.com>

Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE). (2024). Estudio de Medio Término 2024. <https://www.cace.org.ar>

Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE). (2024). Estudio de Medio Término

del Comercio Electrónico en Argentina 2024. Buenos Aires: CACE.

<https://www.cace.org.ar>

Cámara Argentina de Internet (CABASE). (2024). Informe del Ecosistema de Internet en Argentina. <https://www.cabase.org.ar>

Cámara Internacional de Comercio (ICC). (2023). MSME Digital Trade in Latin America. París: ICC.

<https://iccwbo.org/wp-content/uploads/sites/3/2024/03/2024-ICC-MSME-Digital-Trade-in-Latin-America-SPA.pdf>

CEPAL. (2002). La crisis argentina: Lecciones del manejo macroeconómico y la fragilidad financiera. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2539/1/S2002049_es.pdf

Cortés Conde, R. (2019). El progreso argentino 1880–1914.

<https://historiasocialargentinaunlp.com.ar/wp-content/uploads/2018/04/cortes-conde-roberto.pdf>

Comercio y Justicia. (2023, abril 7). El boom del café de especialidad genera nuevos polos gastronómicos.

<https://comercioyjusticia.info/negocios/el-boom-del-cafe-de-especialidad-genera-nuevos-polos-gastronomicos>

Comercio y Justicia. (2023). Las cafeterías de especialidad y el fenómeno del lujo accesible. <https://comercioyjusticia.info>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2022). Transformación digital para el desarrollo sostenible en América Latina y el Caribe. Santiago de Chile: Naciones Unidas.

<https://www.cepal.org/es/publicaciones/48039-transformacion-digital-desarrollo-sostenible-america-latina-caribe>

Cronista. (2023, julio 7). Escapó a la Argentina por la guerra y creó un imperio cafetero con su apellido: la historia de Café Martínez.

<https://www.cronista.com/apertura/empresas/escapo-a-la-argentina-por-la-guerra-y-creo-un-imperio-cafetero-con-su-apellido-la-historia-de-cafe-martinez/>

Dabús, C., & Kosacoff, B. (1999). La industria argentina en los noventa. CEPAL.

https://repositorio.cepal.org/bitstream/11362/10809/1/S9900183_es.pdf

De Massis, A., Frattini, F., & Lichtenthaler, U. (2013). Research on technological innovation in family firms: Present debates and future directions. *Family Business Review*, 26(1), 10–31. <https://doi.org/10.1177/0894486512466258>

Fanelli, J. M., & Frenkel, R. (2003). La crisis argentina y la política macroeconómica.

<https://biblioteca.mef.gob.ve/tlibros/texto/Macrofinanciera/fanelli-frenkel-crisis-argentina.pdf>

Ferrer, A. (2010). La economía argentina.

<https://archive.org/details/la-economia-argentina-aldo-ferrer>

Forbes Argentina. (2023, octubre 1). Del boom al negocio: el café de especialidad pasó de moda a modelo de crecimiento.

<https://www.forbesargentina.com/negocios/del-boom-negocio-cafe-especialidad-paso-ser-una-moda-convertirse-modelo-crecimiento-n76857>

Forbes Argentina. (2023). Cuatro puntos de dolor en la transformación digital de las empresas.

<https://www.forbesargentina.com/columnistas/cuatro-puntos-dolor-transformacion-digital-empresas-n32151>

Gerchunoff, P., & Llach, L. (2018). El ciclo de la ilusión y el desencanto: Un siglo de políticas económicas argentinas (Cap. 2).

https://fcp.uncuyo.edu.ar/upload/Gerchunoff,Pablo_y_Lucas_Llach_cap_II-_ltimas_imgenes_de_u.pdf

Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. (1997). Generation to generation: Life cycles of the family business. Harvard Business Press.

Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risk in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(6), 1065–1085.
<https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2007.00229>

González-Varona, J. M., López-Paredes, A., & Poza, D. (2024). Building and development of an organizational competence for digital transformation in SMEs. ArXiv e-prints. <https://arxiv.org/abs/2406.01615>

Hernández, C. (2022). Estrategias de adaptación de cafés y bares notables de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires frente a la pandemia del COVID-19: Tres casos de estudio [Tesis de maestría, Universidad Torcuato Di Tella]. Repositorio Digital Universidad Torcuato Di Tella.

Infobae. (2022, junio 24). Emprender en Argentina: cómo continuar el legado familiar en un contexto de incertidumbre.

<https://www.infobae.com/opinion/2022/06/24/emprender-en-argentina-como-continuar-el-legado-familiar-en-un-contexto-de-incertidumbre>

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). (2021). Directorio Central de Empresas 2021. <https://www.indec.gob.ar>

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). (2021). Resultados provisionales del Censo Nacional Económico 2020–2021. Buenos Aires: INDEC.
<https://censoeconomico.indec.gob.ar>

International Trade Centre (ITC). (2025). SME Competitiveness Outlook 2025: A Digital Transformation Roadmap. Ginebra: ITC.

<https://www.intracen.org/resources/publications/sme-competitiveness-outlook-2025-a-digital-transformation-roadmap>

iProfesional. (2024, marzo 22). Café Martínez: por qué nació de una historia de amor prohibido.

<https://www.iprofesional.com/negocios/397952-cafe-martinez-por-que-nacio-de-una-historia-de-amor-prohibido>

Kiguel, M., & Liviatan, N. (2001). The economics of Argentina's convertibility regime.

<https://pdfs.semanticscholar.org/6e76/ea2e310e76c188a59dcd0b9dbf7e9c5fa78b.pdf>

La Nación. (2013, marzo 12). Los 80 años de Café Martínez: tradición familiar e innovación en franquicias.

<https://www.lanacion.com.ar/propiedades/inmuebles-comerciales/los-80-anos-de-cafe-martinez-nid1581485/>

La Nación. (2023, diciembre 22). 90 años de historia: renunciaron a sus trabajos para revivir la cafetería de su abuelo y la transformaron en una marca internacional.

<https://www.lanacion.com.ar/lifestyle/90-anos-de-historia-renunciaron-a-sus-trabajos-para-revivir-la-cafeteria-de-su-abuelo-y-la-nid22122023/>

Laudon, K. C., & Traver, C. G. (2022). E-commerce 2022: Business, technology, society. Pearson Education.

LinkedIn. (s.f.). Café Martínez: empresa familiar argentina con más de 90 años de trayectoria. <https://ar.linkedin.com/company/caf-mart-nez>

Marie Claire Argentina. (2024, marzo 1). Cafennials: un concepto logrado con 90 años de tradición, pasión y conexión por Café Martínez.

<https://marieclaire.perfil.com/noticias/food/cafennials-un-concepto-logrado-con-90-anos-de-tradicion-pasion-y-conexion-por-cafe-martinez.phtml>

Mathagu, S. W. (2024). Artificial Intelligence in Small and Medium Enterprises. Premier Journal of Science Review, 1, 100009. <https://doi.org/10.70389/PJS.100009>

Maspul, K. A. (2023). Digital innovation in the specialty coffee market: Revolutionizing business and competitive advantage. EKOMA: Jurnal Ekonomi Manajemen Akuntansi, 3(1), 323–335. <https://doi.org/10.56799/ekoma.v3i1.2397>

Microsoft. (2022). Más del 80% de las Pymes invirtió en tecnología en el último año. <https://news.microsoft.com>

Microsoft & Edelman. (2021). Readaptarse para crecer: Las PyMEs argentinas en tiempos de pandemia. Buenos Aires: Microsoft Argentina. <https://cpcesfe1.org.ar/10500/economia-las-pymes-dan-un-paso-mas-en-la-digitalizacion-del-negocio>

Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación de la Nación & Dirección Nacional de Información Científica. (2024). Uso de tecnologías digitales y digitalización en la industria manufacturera argentina (ENDEI III). https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/endei_it1_tic.pdf

Ministerio de Desarrollo Productivo. (2004). Evaluación del Programa FONAPyME. <https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2019-07/evaluacion-programa-fonapyme-2004.pdf>

Ministerio de Desarrollo Productivo. (2021). Estructura y dinámica de las MiPyMEs argentinas, 2007–2020. Buenos Aires: Gobierno de la República Argentina.

https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2021/10/dt_7_-_estructura_y_dinamica_mipyme.pdf

Ministerio de Desarrollo Productivo. (2021). Informe de situación de las PyMEs en Argentina 2011–2019. <https://www.argentina.gob.ar/produccion>

Ministerio de Economía. (2023). Informe sobre PyMEs, Emprendedores y Economía del Conocimiento. Buenos Aires: Gobierno de la República Argentina.

https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/informe_2023_nov_2024.pdf

Ministerio de Economía de la Nación. (2023). Datos sobre empleo y PyMEs en Argentina. <https://www.argentina.gob.ar/economia>

Movistar Empresas. (2023). Estudio sobre inversión en digitalización de PyMEs 2024. <https://www.telefonica.com.ar>

Naciones Unidas – ONU Argentina. (2020). Análisis de impacto socioeconómico de la COVID-19 en Argentina. Buenos Aires: Naciones Unidas.

<https://argentina.un.org/sites/default/files/2020-12/Análisis%20de%20impacto%20%28ESP%20BING%29.pdf>

Negocios y Pymes. (2024, febrero 10). Café Martínez: planes de expansión 2024.

<https://www.negociosypymes.com/cafe-martinez-aperturas-2024>

Negocios y Pymes. (2024). Café Martínez: de empresa familiar a cadena con e-commerce.

<https://www.negociosypymes.com.ar>

OECD. (2025). The adoption of artificial intelligence in firms. Organisation for Economic Co-operation and Development.

https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/05/the-adoption-of-artificial-intelligence-in-firms_8fab986b/f9ef33c3-en.pdf

OECD & European Commission. (2023). Digital economy outlook 2023: Strengthening SME digital capacity. <https://doi.org/10.1787/0b950f20-en>

OECD Centre for Entrepreneurship, SMEs, Regions and Cities. (2022). Fostering the digital transformation of SMEs in Argentina. París: OECD Publishing.

<https://www.oecd.org/argentina/sme-digital-transformation-argentina.htm>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2021). The digital transformation of SMEs. París: OECD Publishing.

<https://www.oecd.org/en/topics/sub-issues/digitalisation-of-smes.html>

Porter, M. E. (1990). The competitive advantage of nations. Free Press.

Redalyc. (2020). Las Pymes argentinas frente al Covid-19: desafíos y oportunidades.

Revista de Ciencias Sociales, 27(2), 87–103.

<https://www.redalyc.org/journal/3873/387366077007/html>

Robbins, S. P. (2018). Comportamiento organizacional (18.^a ed.). Pearson Educación.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). Administración (14.^a ed.). Pearson Educación.

Sánchez, E. (2025). Artificial intelligence adoption in SMEs: Survey based on Technology-Organization-Environment (TOE) framework. *Applied Sciences*, 15(12), 6465. <https://www.mdpi.com/2076-3417/15/12/6465>

Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalism, socialism and democracy*. Harper & Brothers.

Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa (SEPyME). (2024). Datos y estadísticas del sector PyME en Argentina. <https://www.argentina.gob.ar/produccion/sepyme>

Sen, A. (1999). *Development as freedom*. Oxford University Press.

Somos Pymes. (2023, septiembre 19). Solo el 16% de las Pymes argentinas tiene un plan de transición. <https://www.somospymes.com.ar/informes/solo-el-16-las-pymes-argentinas-tiene-un-plan-transicion-n5398811>

Somos Pymes. (2024, abril 12). La historia de Café Martínez: la empresa gastronómica con ADN argentino.

<https://www.somospymes.com.ar/somos-pymes-tv/la-historia-cafe-martinez-la-empresa-gastronomica-adn-argentino-n5391080>

Spring GDS. (2024). Tendencias y futuro del comercio electrónico en Argentina.

<https://www.spring-gds.com/es/blog/e-commerce-en-argentina/>

Telefónica Argentina. (2024, abril 10). El 88% de las Pymes argentinas invertirá en su digitalización en 2024.

<https://www.telefonica.com.ar/88-por-ciento-pymes-argentinas-invertira-en-digitalizacion-2024/>

United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD). (2023). Digital economy report 2023: Cross-border data flows and development. Nueva York: Naciones Unidas. <https://unctad.org/publication/digital-economy-report-2023>

Universidad de Palermo. (2021). El impacto del Covid-19 en las Pymes argentinas: Transformación digital y comercio electrónico. Palermo Business Review, 22(12), 121–138. https://www.palermo.edu/negocios/cbrs/pdf/pbr22/PBR_22_12.pdf

Universidad del CEMA (UCEMA). (2024, junio). Indicadores de las Pymes argentinas 2023–2024.

https://ucema.edu.ar/sites/default/files/2024-06/IndicadoresPyMEs062024_0.pdf

Universidad del CEMA (UCEMA). (2024). Informe sobre el aporte de las PyMEs al PBI argentino. <https://www.ucema.edu.ar>

Universidad Nacional de San Martín (UNSAM). (2020). La pandemia y la transformación digital de las Pymes argentinas.

<https://ri.unsam.edu.ar/bitstream/123456789/1428/1/TFPP%20EEYN%202020%20PM-LN.pdf>

VISA. (2024). Definición y tipos de comercio electrónico. <https://www.visa.com.ar>

Worek, M., & Aaltonen, P. (2025). AI adoption challenges in family-owned firms: A case study. En *Emerging topics in family business research*. Springer.

https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-74779-3_9

ANEXO

ANEXO 1: Encuesta

Encuesta realizada:

1. ¿Es su empresa familiar?
 - Si
 - No

2. ¿De qué tamaño es la empresa?
 - Microempresa (de 1 a 10 empleados)
 - Pequeña (de 11 a 50 empleados)
 - Mediana (de 51 a 250 empleados)
 - Grande (más de 250 empleados)

3. ¿Cuál es la edad de la compañía?
 - 5 años o menos
 - Entre 6 y 10 años
 - Entre 11 y 20 años
 - Más de 21 años

4. ¿Cuántas generaciones lleva su compañía? (para las que son familiares)
 - 1 generación
 - 2 generaciones
 - 3 generaciones
 - 4 o más generaciones

5. ¿Quiénes toman las decisiones principales sobre el manejo de la organización?
 - Fundador/a
 - Segunda generación
 - Gerente externo
 - Consejo familiar/mixto

Sobre la digitalización

La digitalización incluye la incorporación de herramientas tecnológicas para mejorar la gestión, la comunicación, las ventas o la producción (por ejemplo: sistemas de gestión, facturación electrónica, redes sociales, e-commerce, apps de delivery, etc.)

6. ¿Han implementado algún tipo de digitalización?
 - Si
 - No

7. Si la respuesta fue sí: ¿En qué áreas?

- Facturación electrónica/gestión contable
- Redes sociales y marketing digital
- Ventas online/e-commerce
- Logística/sistemas de envío
- Medios de pago digitales
- Automatización de tareas internas
- Comunicación interna (software colaborativo, drive, etc.)
- Otro:

8. ¿En qué aspectos observaron mejoras?

- Rentabilidad
- Productividad
- Comunicación interna
- Relación con clientes
- Reducción de errores/tiempos administrativos
- Otro:

9. ¿Qué barreras enfrentaron al digitalizarse?

- Falta de financiamiento
- Falta de personal capacitado
- Resistencia al cambio del personal o familia
- Falta de infraestructura tecnológica
- Desconocimiento de herramientas
- Costos de mantenimiento
- Otro:

10. Si la respuesta fue no: ¿Por qué motivo aún no implementan herramientas digitales?

- Falta de presupuesto o financiamiento
- No contamos con personal capacitado
- Falta de tiempo para incorporar cambios
- No consideramos que sea necesario para nuestro rubro
- Preferimos mantener la forma tradicional de trabajo
- Desconocimiento sobre cómo empezar
- Falta de conectividad o infraestructura tecnológica
- Otro:

Comercio electrónico y Omnicanalidad

11. ¿La empresa vende productos o servicios por medios digitales?

- Si
- No

12. Si la respuesta fue si: ¿a través de qué canales?

- Tienda online propia

- Marketplaces (Mercado Libre, Tiendanube, etc.)
- Redes sociales (Instagram, WhatsApp Business, etc.)
- Aplicaciones de delivery (PedidosYa, Rappi, etc.)
- Otro

13. ¿Qué porcentaje aproximado de sus ventas totales proviene del canal digital?

- Menos del 10%
- Entre el 11% y 30%
- Entre 31% y 60%
- Más del 60%

14. Si la respuesta fue no: ¿Por qué motivo no venden productos o servicios por canales digitales?

- Nuestro público no compra online
- Falta de conocimientos sobre e-commerce
- Costos o comisiones elevadas
- Preferencia por el trato presencial
- Dificultad para gestionar envíos o logística
- Falta de personal o tiempo para mantener canales digitales
- Inseguridad sobre los medios de pago o fraudes online
- Otro:

15. En su opinión, ¿la ausencia de canales digitales limita su crecimiento o alcance?

- Sí, limita las oportunidades de expansión
- Posiblemente, pero aún tenemos buena clientela presencial
- No, creemos que nuestro mercado no lo requiere
- No estoy seguro/a