



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**Trabajo de titulación en la modalidad de proyecto de
investigación previo a la obtención del Título de
Ingeniera de Empresas**

**TEMA: “Modelo de negocio basado en el comercio
electrónico para el sector de panaderías de la
provincia de Tungurahua”**

AUTORA: Myriam Verónica Hernández Rojas

TUTOR: Ing. César Maximiliano Calvache Vargas, Mg

AMBATO – ECUADOR

Junio 2018



APROBACIÓN DEL TUTOR

Ing. César Maximiliano Calvache Vargas, Mg.

CERTIFICA:

En mi calidad de Tutor del trabajo de titulación, “**Modelo de negocio basado en el comercio electrónico para el sector de panaderías de la provincia de Tungurahua**” presentado por la señora **Myriam Verónica Hernández Rojas**, para optar por el título de Ingeniera de Empresas, **CERTIFICO**, que dicho proyecto ha sido prolijamente revisado y considero que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

Ambato, 30 de junio del 2018



Ing. César Maximiliano Calvache Vargas, Mg.

C.I. 180286249-8

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, **Myriam Verónica Hernández Rojas**, declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente proyecto, como requerimiento previo para la obtención del Título de Ingeniera de Empresas, son absolutamente originales, auténticos y personales a excepción de las citas bibliográficas.



Myriam Verónica Hernández Rojas

C.I. 180449890-3

APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos profesores calificadores, aprueban el presente trabajo de titulación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.



Ing. Ricardo Patricio Medina Chicaiza, Mg

C.I. 180233327-6



Ing. Marcelo Javier Mancheno Saá, Mg.

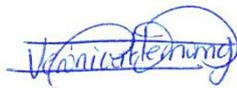
C.I. 180354921-9

Ambato, 30 de junio del 2018

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este trabajo de titulación o parte de él, un documento disponible para su lectura, consulta y proceso de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi proyecto con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este proyecto dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando ésta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.



Myriam Verónica Hernández Rojas

C.I. 180449890-3

AGRADECIMIENTO

Gracias les doy, no solo por una muy buena educación, sino por miles de enseñanzas de vida que me supo dar la universidad, mis maestros, mis padres y familiares, para salir adelante y defenderme de la ignorancia de un mundo en constante cambio y a la vez a dar aportes de sabiduría al mismo.

Verónica Hernández

DEDICATORIA

A mi Dios que me ilumino y guio durante esta etapa de mi vida, a mis padres, a mi hija y a mi esposo, que han sido un pilar fundamental para no decaer en el estudio, y a mis maestros, que con su apoyo me permitieron obtener la mejor formación profesional. Les dedico este mi proyecto, el cual está hecho para ser altamente fructífero en su campo, ya que logra demostrar que existen otras maneras de hacer que un negocio destaque de otros en su misma modalidad.

Verónica Hernández

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DEL TUTOR	II
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD	III
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO	IV
DERECHOS DE AUTOR	V
AGRADECIMIENTO	VI
DEDICATORIA	VII
ÍNDICE DE TABLAS	XII
ÍNDICE DE GRÁFICOS	XV
RESUMEN EJECUTIVO	XVII
ABSTRACT	XVIII
CAPÍTULO I	1
I. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	1
1.1. Definición del problema de investigación	1
1.2. Árbol de problemas	2
CAPÍTULO II	3
II. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	4
2.1. Objetivos General	4
2.2. Objetivos Específicos	4
CAPÍTULO III	4
III. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	5
3.1. Definiciones y conceptos	5
3.1.1. Análisis PESTEL	5
3.1.2. Aspectos claves de un Modelo de Negocio	6
3.1.3. <i>Business Model Canvas</i>	6
3.1.4. <i>E - Business</i>	7
3.1.5. Comercio electrónico	7
3.1.6. Digitalización y crecimiento	8
3.1.7. <i>Electronic Commerce Business Models</i>	9
3.1.8. <i>Facebook</i>	10

3.1.9. FODA	11
3.1.10. Innovación del modelo de negocio	12
3.1.11. <i>Internet</i> como nuevo escenario comercial	13
3.1.12. Mapa de Empatía del Cliente	14
3.1.13. Mapa de Valor	15
3.1.14. Matriz de Evaluación de Factores Internos y Externos	16
3.1.15. <i>MicMac</i>	17
3.1.16. Modelo de Negocios	17
3.1.17. Modelo de las 5 fuerzas de Porter	18
3.1.18. Perfil del consumidor	20
3.1.19. Propuesta de Valor	21
3.1.20. Prospectiva	22
3.1.21. Sitio <i>Web</i>	23
3.1.22. <i>The customer value</i>	24
3.1.23. <i>The E-Business decisions</i>	24
3.1.24. <i>Twitter</i>	25
3.1.25. <i>Youtube</i>	26
3.2. Estado del arte	26
CAPÍTULO IV	27
IV. METODOLOGÍA	28
4.1. Investigación Exploratoria	28
4.2. Investigación Descriptiva	28
4.3. Resultados esperados	28
4.4. Determinación de la población	29
4.5. Análisis e interpretación de resultados	30
4.5.1. ¿Cuáles son los productos que usted consume con mayor frecuencia de la Panadería Royal?	31
4.5.2. Al momento de adquirir productos de Panadería ¿Cuáles son los principales factores que usted valora al momento de comprar? Ubicación de la panadería	32
4.5.3. ¿Cuáles son los principales factores que usted valora al momento de comprar? Nombre de la panadería	33

4.5.4.	¿Cuáles son los principales factores que usted valora al momento de comprar? Calidad del producto	34
4.5.5.	¿Cuáles son los principales factores que usted valora al momento de comprar? Precio	35
4.5.6.	¿Cuáles son los principales factores que usted valora al momento de comprar? Sabor del pan	36
4.5.7.	¿Con qué tipo de promoción considera usted que debería contar la Panadería Royal?	37
4.5.8.	¿Le gustaría recibir información relevante de las promociones que tiene la Panadería Royal?	38
4.5.9.	¿Indique con qué frecuencia le gustaría recibir información de los productos y promociones de la Panadería Royal?	39
4.5.10.	¿Desde dónde accede usted a Internet con mayor frecuencia?	40
4.5.11.	¿En que utiliza más tiempo cuando accede a internet?	41
4.5.12.	De las siguientes Redes Sociales ¿Cuál es la que utiliza con mayor frecuencia? Facebook	42
4.5.13.	¿Cuál es la que utiliza con mayor frecuencia? Twitter	43
4.5.14.	¿Cuál es la que utiliza con mayor frecuencia? Whatsapp	44
4.5.15.	¿Cuál es la que utiliza con mayor frecuencia? Snapchat	45
4.5.16.	¿Cuál es la que utiliza con mayor frecuencia? Instagram	46
4.5.17.	¿Cuál es la que utiliza con mayor frecuencia? LinkedIn	47
4.5.18.	¿Considera usted que existe un Modelo de negocio en Internet de la Panadería Royal?	48
4.5.19.	¿Considera usted que la Panadería Royal debería implementar una estrategia en Internet para interactuar con los clientes?	49
4.6.	VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS	50
4.6.1.	Formulación de la Hipótesis	50
4.6.2.	Nivel de Significación	50
4.6.3.	Elección de la prueba estadística	50
4.6.4.	Conclusión	55
	CAPÍTULO V	55
V.	RESULTADOS	56
5.1.	Modelo de negocio basado en el comercio electrónico	57
5.1.1.	Interpretación de los factores externos	58

5.1.2.	Análisis de las cinco fuerzas de Porter	64
5.1.3.	Matriz de evaluación de factores externos: EFE	66
5.1.4.	Matriz de evaluación de factores internos: EFI	67
5.1.5.	Diseño del nuevo modelo de negocio con la aplicación del <i>Business Model Canvas</i>	73
5.2.	Presencia de la Panadería Royal en los medios digitales de comunicación	86
5.2.1.	Objetivo	86
5.2.2.	Identidad Digital	86
5.2.3.	Promocionar la marca de la panadería para su posicionamiento	87
5.2.4.	Segmento de mercado	87
5.2.5.	Mensaje a comunicar	87
5.2.6.	El manual de identidad corporativa	87
5.2.7.	Presencia en redes sociales de la empresa Panadería Royal	98
5.2.8.	Prospectiva de la Panadería Royal	108
	CAPÍTULO VI	114
	VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	114
6.1.	Conclusiones	114
6.2.	Recomendaciones	114
	BIBLIOGRAFÍA	116
	ANEXOS	121
	Anexo A: Encuesta	124

ÍNDICE DE TABLAS

1.	Productos de mayor consumo en la Panadería Royal	31
2.	Ubicación de la Panadería	32
3.	Nombre de la Panadería	33
4.	Calidad del producto	34
5.	Precio	35
6.	Sabor del Pan	36
7.	Promoción que debería contar la Panadería Royal	37
8.	Información de promociones de Panadería Royal	38
9.	Frecuencia de información de productos y promociones de la Panadería Royal	39
10.	Mayor frecuencia a <i>Internet</i>	40
11.	Mayor uso de tiempo en <i>Internet</i>	41
12.	<i>Facebook</i>	42
13.	<i>Twitter</i>	43
14.	<i>Whatsapp</i>	44
15.	<i>Snapchat</i>	45
16.	<i>Instagram</i>	46
17.	<i>LinkedIn</i>	47
18.	Existencia de modelo de negocio en <i>Internet</i> de la Panadería Royal	48
19.	Implementación de estrategia en <i>Internet</i> para interactuar con los clientes en la Panadería Royal	49
20.	Datos observados	51
21.	Grados de libertad	52
22.	Datos esperados	53
23.	Análisis del chi cuadrado	53
23.	Análisis del chi cuadrado (Continuación)	54
24.	Ponderación en positivo	57
25.	Ponderación en negativo	57
26.	Factores externos de la Panadería Royal	58
27.	Factores ecológicos	59
28.	Factores económicos	59

28.	Factores económicos (Continuación)	60
29.	Factores legales	61
30.	Factores políticos	62
31.	Factores sociales de la empresa	62
31.	Factores sociales de la empresa (Continuación)	63
32.	Factores tecnológicos	63
32.	Factores tecnológicos (Continuación)	64
33.	Cinco fuerzas de Porter	65
33.	Cinco fuerzas de Porter (Continuación)	66
34.	Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	66
34.	Matriz de evaluación de factores externos (EFE) (Continuación)	67
35.	Matriz de evaluación de factores internos (EFI)	67
35.	Matriz de evaluación de factores internos (EFI) (Continuación)	68
35.	Matriz de evaluación de factores internos (EFI) (Continuación)	69
35.	Matriz de evaluación de factores internos (EFI) (Continuación)	70
36.	Fortalezas	70
36.	Fortalezas (Continuación)	71
37.	Oportunidades	71
37.	Oportunidades (Continuación)	72
38.	Debilidades	72
38.	Debilidades (Continuación)	73
39.	Amenazas	73
40.	Fortalezas del modelo de negocio	80
40.	Fortalezas del modelo de negocio (Continuación)	81
40.	Fortalezas del modelo de negocio (Continuación)	82
40.	Fortalezas del modelo de negocio (Continuación)	83
41.	Debilidades del modelo de negocio	83
42.	Oportunidades del modelo de negocio	84
42.	Oportunidades del modelo de negocio (Continuación)	85
43.	Amenazas del mdelo de negocio	85
43.	Amenazas del mdelo de negocio (Continuación)	86

44.	Perfil del consumidor de la empresa Panadería Royal	87
45.	Contenidos a trabajar en los medios de comunicación digital de la empresa . . .	98
45.	Contenidos a trabajar en los medios de comunicación digital de la empresa (Continuación)	99
46.	Buenas prácticas para generar interés	100
47.	Buenas prácticas en <i>Twitter</i>	102
48.	Buenas prácticas para subir videos	103
49.	Buenas prácticas para crear una página <i>Web</i>	105
50.	Factores a analizar en la prospectiva estratégica de la Panadería Royal	108
50.	Factores a analizar en la prospectiva estratégica de la Panadería Royal (Continuación)	109
51.	Variables claves relé y de riesgo	111

ÍNDICE DE GRÁFICOS

1.	Árbol de problemas	2
2.	Tecnologías, Vectores de cambio, empresa y transformación digital	9
3.	Mapa de Empatía del Cliente	14
4.	Esquema de las 5 Fuerzas de Porter	19
5.	Productos de mayor consumo en la Panadería Royal	31
6.	Ubicación de la Panadería Royal	32
7.	Nombre de Panadería	33
8.	Calidad del producto	34
9.	Precios	35
10.	Sabor del Pan	36
11.	Tipo de promoción en la Panadería Royal	37
12.	Información de Promociones de la Panadería Royal	38
13.	Frecuencia de información de los productos y promociones de la Panadería Royal	39
14.	Mayor frecuencia al <i>Internet</i>	40
15.	Mayor uso de tiempo a <i>Internet</i>	41
16.	<i>Facebook</i>	42
17.	<i>Twitter</i>	43
18.	<i>Whatsapp</i>	44
19.	<i>Snapchat</i>	45
20.	<i>Instagram</i>	46
21.	<i>LinkedIn</i>	47
22.	Existencia de Modelo de negocio en <i>Internet</i> de la Panadería Royal	48
23.	Implementación de estrategia en <i>Internet</i> para interactuar con los clientes en la Panadería Royal	49
24.	Verificación de Hipótesis	54
25.	Modelo de Negocio de la Panadería Royal	56
26.	Matriz de empatía del cliente	74
27.	Matriz del perfil del consumidor	76
28.	Matriz de propuesta de valor de la empresa Panadería Royal	77

29.	Modelo de negocio de la empresa Panadería Royal	79
30.	Logotipo de la Panadería Royal	88
31.	Tipografía de la Panadería Royal	89
32.	Variaciones autorizadas del logotipo	90
33.	Usos inadecuados del logotipo de la empresa Panadería Royal	91
34.	Hoja membretada de la empresa Panadería Royal	92
35.	Tarjetas de presentación de la empresa Panadería Royal	93
36.	Gafetes de presentación de la empresa Panadería Royal	93
37.	Sobre para ser usado en la comunicación externa de la empresa Panadería Royal	94
38.	Sobre de manila para ser usado en la comunicación externa de la empresa Panadería Royal	95
39.	Carpeta de la empresa Panadería Royal	96
40.	Productos promocionales	97
41.	Uniformes para el personal de la empresa Panadería Royal	97
42.	Indicadores para la <i>Fanpage</i> de la Panadería Royal	100
43.	<i>Fanpage</i> de la empresa Panadería Royal	101
44.	Indicadores para <i>Twitter</i> de la empresa Panadería Royal	102
45.	Canal oficial de <i>Twitter</i> de la empresa Panadería Royal	103
46.	Indicadores para <i>YouTube</i> de la empresa Panadería Royal	104
47.	Canal oficial de <i>YouTube</i>	104
48.	Indicadores para la página <i>Web</i> de la empresa Panadería Royal	105
49.	Página <i>Web</i> de la empresa Panadería Royal	106
50.	<i>Landing Page</i> de la empresa Panadería Royal	107
51.	Promocional para incentivar el uso de las redes sociales de la empresa Panadería Royal	107
52.	Matriz de variables internas mediante <i>software Mic-Mac</i>	110
53.	Plano de la matriz de variables internas	112
54.	Plano de desplazamiento de la matriz de impacto directo de los factores internos	113

RESUMEN EJECUTIVO

La panadería Royal es una empresa dedicada a la producción y comercialización de productos panificados con la más alta calidad y rigurosos estándares de producción, la misma que se encuentra ubicada en la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua, en la avenida Manuelita Sáenz y Abelardo López de Ayala, se encuentra funcionando durante 28 años. La empresa fue creada con la visión de dar lo mejor atención y servicio al cliente, así como también brindar productos de alta calidad. Adicional a ello es necesario destacar que al momento existe una gran variedad en tipos de pan como, por ejemplo: pan tapado, pan de agua, pan de leche, reventados, pan integral, pan de dulce, entre otros. Es una empresa que no solo es conservadora con su producto y presentación, sino que también mantiene a su personal actualizado con la finalidad que este listo para afrontar nuevos retos con relación al sector de la panificación.

La presente investigación se realizó con el fin de implementar nuevas estrategias de comunicación basadas en el comercio electrónico, para así fidelizar a los clientes actuales y potenciales, para de esta manera posicionar la marca de la empresa.

Los datos obtenidos mediante la investigación mediante la aplicación de una encuesta a los clientes, así como también un análisis estratégico integral y el desarrollo de la metodología *Business Model Canvas*, las cuáles muestran que es importante fidelizar al cliente, para de esta manera establecer un crecimiento sostenido de las ventas y el posicionamiento de la marca.

Para la propuesta se identificó que se debe diseñar medios de promoción y publicidad, mediante la creación de una *Fanpage*, canal de *Twitter*, canal de *YouTube* y una página *Web* de la panadería Royal, esto estará dirigida para los clientes actuales y potenciales.

PALABRAS CLAVES: INVESTIGACIÓN, PRODUCCIÓN, MODELO DE NEGOCIO, COMERCIO ELECTRÓNICO, INDUSTRIA ALIMENTARIA Y PANADERÍA

ABSTRACT

The Royal bakery is a company dedicated to the production and marketing of bakery products with the highest quality and rigorous production standards, which is located in the city of Ambato, Tungurahua province, Avenida Manuelita Sáenz and Abelardo López de Ayala, is running for 28 years. The company was created with the vision of giving the best customer service and attention, as well as providing high quality products. In addition to this it is necessary to emphasize that at the moment there is a great variety in types of bread, for example: covered bread, water bread, milk bread, traps, wholemeal bread, sweet bread, among others. It is a company that is not only conservative with its product and presentation, but also keeps its staff updated so that it is ready to face new challenges in relation to the baking sector.

The present investigation was carried out in order to implement new communication strategies based on electronic commerce, in order to retain current and potential customers, in order to position the company's brand.

The data obtained through research, obtained through the application of a survey to customers, as well as a comprehensive strategic analysis and the development of the Business Model Canvas methodology, which show that it is important to retain the customer, in order to establish a sustained growth of sales and the positioning of the brand.

For the proposal it was identified that means of promotion and publicity should be designed, through the creation of a Fanpage, Twitter channel, YouTube channel and a Web page of the Royal Bakery, this will be directed to current and potential customers.

KEYWORDS: RESEARCH, PRODUCTION, BUSINESS MODEL, ELECTRONIC COMMERCE, FOOD INDUSTRY AND BAKERY.

CAPÍTULO I

DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.1. Definición del problema de investigación

Justifica el desarrollo de la presente investigación debido a que se ha realizado una búsqueda minuciosa en los repositorios de la Universidad Técnica de Ambato, así como también en el repositorio de la Pontificia Universidad Católica Sede Ambato y en el repositorio de la Universidad Tecnológica Indoamérica. Adicional a eso se realizó una búsqueda en *Google Académico*.

Dentro de estas fuentes de búsqueda de trabajos de investigación se puede indicar que en ninguno de los antes mencionados no existe una investigación similar al tema: Modelo de negocio basado en el comercio electrónico para el sector de panaderías de la provincia de Tungurahua. En cuanto a la insuficiencia que existen en la práctica empresarial con respecto al Modelo de negocio basado en el comercio electrónico para el sector de panaderías de la provincia de Tungurahua, se debe indicar que las causas principales se derivan entre las más importantes. La ineficiente promoción en los medios digitales de comunicación, en el manejo empírico de las panaderías, el desconocimiento de los beneficios del *marketing* digital y la carencia de la innovación en la empresa. Los mismos que representan efectos que se pueden indicar los siguientes: el deficiente posicionamiento de la marca, el decremento de las ventas, la ineficiente fidelización de clientes, los clientes insatisfechos y productos *commodities*.

Las causas presentadas aportan a generar la problemática que se refiere a un decremento en un 25 % de la demanda de los productos en las panaderías de la provincia de Tungurahua.

Por lo tanto, es necesario el mejorar el posicionamiento de las panaderías para que estas puedan mejorar las ventas de sus productos y el posicionamiento de marca, al considerar que

la panadería dentro de la provincia y específicamente en el cantón Ambato es una actividad que aporta al crecimiento de la ciudad debido a que existe una gran demanda del producto.

Según las estadísticas del Servicio de Rentas Internas del Ecuador el número de panaderías dentro de la provincia de Tungurahua ascienden a 499, por lo tanto, es necesario el establecer un valor diferenciador con respecto a la competencia.

Para esto, la aplicación de un modelo de negocio basado en el comercio electrónico se la realizará en la Panadería Royal, de manera que se pueda verificar las ventajas y beneficios que aporta al crecimiento de un Modelo de negocio basado en el comercio electrónico para el sector de panaderías de la provincia de Tungurahua.

1.2. Árbol de problemas

En el gráfico 1, se presenta el árbol de problemas para explicar la problemática desarrollada en la investigación.

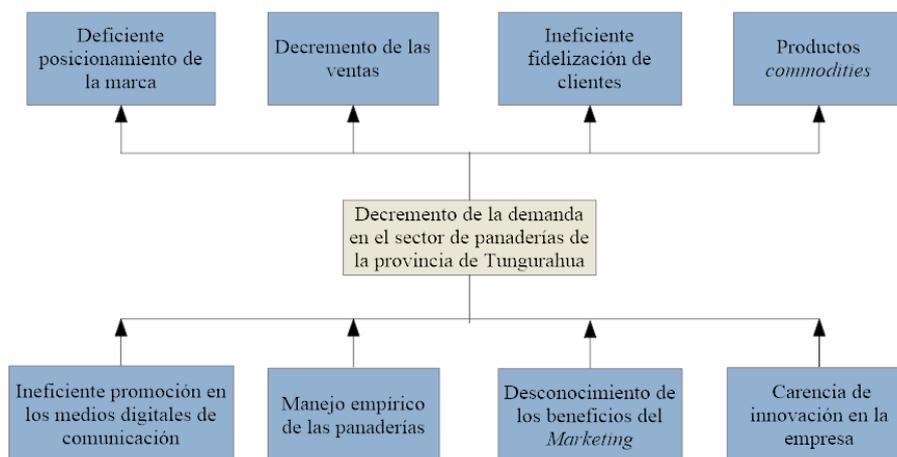


Gráfico 1. Árbol de problemas

Fuente: elaboración propia

Una vez realizado el árbol de problemas se pueden identificar las siguientes causas:

- Ineficiente promoción en los medios digitales de comunicación, que provoca que exista un deficiente posicionamiento de la marca.

- Manejo empírico de las panaderías, que aporta a generar un decremento considerable en la panadería.
- Desconocimiento de los beneficios del *marketing*, que genera que los clientes no se fidelicen para con la marca.
- Carencia de innovación en la empresa, aporta en gran medida a que los productos se consideren como *commodities* en el mercado local.

CAPÍTULO II

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Objetivos General

Desarrollar una metodología para la implementación de un modelo de negocio basado en el comercio electrónico que contribuya al incremento de la demanda del sector de panaderías de la provincia de Tungurahua.

2.2. Objetivos Específicos

- Fundamentar de manera teórica los componentes que debe contener el modelo de negocio basado en el comercio electrónico para incrementar la demanda.
- Caracterizar la demanda de productos de panadería en la provincia de Tungurahua.
- Proponer los componentes que debe contener el modelo de negocio basado en el comercio electrónico para panaderías.

CAPÍTULO III

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

3.1. Definiciones y conceptos

3.1.1. Análisis PESTEL

Ahora es necesario resaltar que “El análisis PESTEL consiste en la delimitación, descripción, valoración y jerarquización de las oportunidades y amenazas que para una empresa pueden provenir de los factores estratégicos de carácter político, económico, social, tecnológico, legal y ecológico” (Iborra et al., 2014, p. 98).

Adicional a lo anterior los autores Johnson & Scholes (2013) añaden lo siguiente:

El análisis PEST trata de identificar los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que influyen sobre la organización. Resulta útil averiguar qué factores de influencia del entorno han tenido especial relevancia en el pasado, así como saber qué cambios se están produciendo que harán que algunos de estos factores sean más o menos importantes en el futuro para la organización y sus competidores. (p. 91).

Por último se puede concluir que el análisis PESTEL es importante porque permite determinar que factores influyen directamente en la empresa.

3.1.2. Aspectos claves de un Modelo de Negocio

Villaseca (2014) encontró lo siguiente:

El modelo de negocio debe plasmar la oportunidad que afronta la empresa, pero también sus retos. La proposición de valor que le ofrece debe ser diferencial. Esto conecta aspectos tales como la segmentación y el posicionamiento. Para esto se proponen nueve elementos clave de un Modelo de negocio: Clientes, proposición de valor, canales, relaciones con clientes, fuentes de ingreso, actividades clave, recursos necesarios, *partners* clave, estructura de costes. El primer elemento clave de un modelo de negocio, propio de cualquier enfoque *customer-centric*, es el cliente de ese negocio. El segundo elemento, se identifica la proposición de valor que la empresa hace a esos clientes para resolver esas necesidades o problemáticas identificadas. Como tercer elemento clave, el modelo de negocio debe contemplar los canales que permiten interactuar al cliente con la empresa. (p. 136).

3.1.3. *Business Model Canvas*

De acuerdo con los autores Gasca y Zaragoza (2014) mencionan lo siguiente:

El *Business Model Canvas* (BMC) es un lienzo que nos permite diseñar, construir e inventar modelos de negocio en base a la definición del diagrama de flujos entre cliente y empresa en base a nuestro concepto/producto/servicio. Básicamente describe cómo una organización genera y entrega valor mediante nueve bloques que permiten entender el funcionamiento final de la empresa o línea de negocio que surge como resultado del concepto/producto/servicio en desarrollo. (p. 124).

Es necesario establecer también que “El *Business Model Canvas* constituye una herramienta de calidad para crear modelos de negocios, describiendo diferentes aspectos de la idea de negocio, necesarios para la correcta puesta en marcha del proyecto empresarial” (Colom, 2015, p. 111).

Ahora es necesario resaltar que los autores Sánchez et al. (2016) la herramienta *Canvas* constituye un nuevo marco de análisis de estrategia para definir modelos de negocio. Su representación en el llamado “lienzo de negocio” ha popularizado una metodología para mejorar la comprensión de los modelos de negocio existentes, así como para diseñar, entender e innovar otros nuevos. A fin de obtener un mayor nivel de detalle e interrelación de las áreas que forman el modelo de negocio, describe los nueve elementos que lo componen, donde cada uno puede simplificarse mediante una sola pregunta que facilite la reflexión para establecer su situación, así como cuáles son los mecanismos facilitadores de mejora para definir la estrategia a seguir.

En base a lo antes mencionado se puede concluir que el modelo de negocio aporta a entender de forma global de como funciona el negocio en si, para ello se han creado metodologías que permiten hacer esto entre las más comunes son: *Business Model Canvas*, *Lean Startp* y *Business Lean Startup*.

3.1.4. E - Business

Es de mucha importancia indicar el punto de vista de los autores Cegarra y Martínez (2017) definen lo siguiente:

Consiste en la utilización de las redes de comunicación electrónica para que las empresas transmitan y reciban información a través de diversos medios y para diversos propósitos. Esto quiere decir que la información puede utilizarse, además de para transacciones comerciales (*e-commerce*), para suministrar noticias, fidelizar clientes, comunicar normativas, gestionar el conocimiento (*business Intelligence*), etc. (p. 129).

3.1.5. Comercio electrónico

Se debe resaltar que, “el *marketing* digital nace con el auge de las nuevas tecnologías y la nueva forma de usar y entender *internet*, y consiste en utilizar las técnicas del *marketing* tradicional en entornos digitales” (Castaño y Jurado, 2016, p. 8). Por lo tanto, se debe resaltar

la necesidad de las empresas en implementar nuevas formas de comunicación en la operación comercial que desempeña en el mercado local.

Rojas (2013) encontró lo siguiente:

El comercio electrónico es una combinación de conocimientos técnicos, modelos de comunicación y publicidad para que, a través de estrategias innovadoras, se pueda captar un mercado potencial, satisfacer las necesidades de consumidores con productos o servicios de calidad a través de medios electrónicos. (p. 427).

Ahora es necesario resaltar que “El comercio electrónico o *e-commerce* es la forma de hacer negocios entre las empresas y consumidores (B2C) o entre empresas (B2B), usando *Internet* como plataforma de intercambio de información, pedidos y realización de transacciones financieras.” (Durango, 2017, p. 4).

Se puede concluir que el comercio electrónico es una nueva manera de hacer negocios a través del *Internet*, permitiendo la captación de clientes para así fidelizarlos.

3.1.6. Digitalización y crecimiento

Según el autor Poyatos (2016), indica que la digitalización y el crecimiento es un reto de la transformación digital de las empresas, con lo cual se debe resaltar que las empresas deben ser capaz de desarrollar nuevos modelos de negocios que estén basados en la digitalización lo cual representa un desafío para las empresas actuales, más aún para el sector comercial. Dentro de la investigación que realiza el autor se resalta que existe una transformación continua y *prime time*, la misma que se ha difundido en los últimos años como efecto dinamizador en las tecnologías que se han podido comprobar que los ciclos de vida de los modelos de negocio son cada vez más cortos para ello el alcanzar el máximo desempeño para las empresas a conllevado a que los modelos de negocio se manejen con una continua innovación. Resalta también que las tecnologías digitales en las empresas deben crecer de manera exponencial con ello indica que el impacto de las tecnologías es cada vez mayor en el ámbito social y empresarial.

Dentro de este aspecto la disponibilidad de estas capacidades indica que se genera ocho vectores de cambio que entre los cuales resalta: El cambio permanente de comportamiento, la habilitación de nuevos modelos de negocio, la posibilidad de conectar, la posibilidad de convertir, la automatización del puesto de trabajo, la virtualización de servicios, la revolución logística y la simplificación de transacciones para ello indica que la empresa debe entrar en una transformación digital la misma que se detalla en el gráfico 2.

TECNOLOGÍAS, VECTORES DE CAMBIO, EMPRESA Y TRANSFORMACIÓN DIGITAL

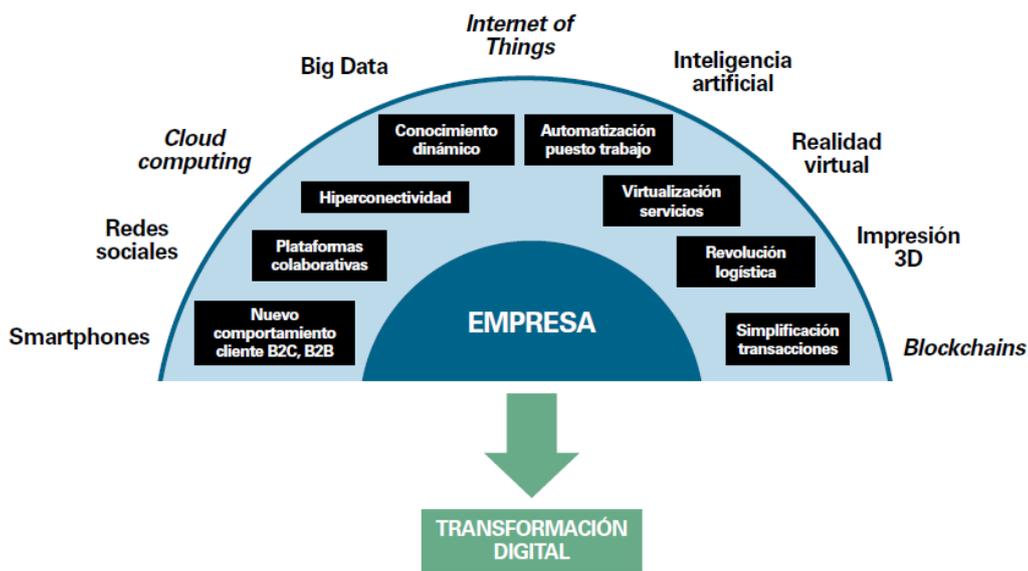


Gráfico 2. Tecnologías, Vectores de cambio, empresa y transformación digital
Fuente: Poyatos (2016)

3.1.7. *Electronic Commerce Business Models*

Es necesario resaltar que los autores *Turban et al. (2017)* aseguran lo siguiente:

One of the major characteristics of EC is that it facilitates the creation of new business models. A business model describes the manner in which business is done to generate revenue and create value. This is accomplished by attaining organizational objectives. A key area is attracting enough customers to buy the organization's products or services.

Several different EC business models are possible, depending on the company, the industry, and so on. (p. 21).

Cabe destacar que el autor Martínez (2014) menciona lo siguiente:

This approach highlights the main issues and elements firms have to consider, in order to operate successfully in the Internet era. This typology will provide a defined framework and a shared and common understanding of Internet based competition. The typology has four categories: Internet Malls, Content Providers, Connectors and Merchants. Internet Malls and Internet Merchants are transaction-based business models where buyers and sellers interact on the Internet. (p. 89).

3.1.8. Facebook

Para los autores Sánchez y Oliva (2015) encontraron lo siguiente:

Es una red social para conectar personas que ya se conocen o se quieren conocer, subir fotos, videos y compartir vínculos. Es el sitio más visitado de *Internet*, después de *Google*, y su modelo comunicativo está basado en la expresión de una construcción personal de una identidad social más sobresaliente, por lo que es muy común encontrar fotografías personales y frases que puedan poner al descubierto una ideología, un pensamiento o simplemente, preferencias personales. (p. 168).

Merodio (2016) encontró lo siguiente:

Facebook es un sitio gratuito creado por Mark Zuckerberg, que originalmente nació como un sitio *web* para estudiantes de la Universidad de Harvard, pero que al pasar el tiempo, se abrió al resto del mundo y actualmente cualquier persona que posea una cuenta de correo electrónico puede tener un perfil en esta red social y comunicarse con cualquier persona del mundo. *Facebook* es utilizado tanto por personas como por empresas para promocionar su marca. (p. 178).

Los autores Gómez y Otero (2013) también indican:

Facebook es una red social generalista que permite definir y publicar el perfil del usuario, incorporando sus datos sociodemográficos, estudios, intereses y aficiones. También permite que las empresas y otro tipo de organizaciones puedan tener sus propias páginas de fans (*fanpages*), con características y nuevas funciones. En la actualidad algunas empresas especializadas consideran que esta red social, debido a su gran potencial para el mercado publicitario y para el comercio electrónico social, podría tener una valoración en el mercado superior a los 100.000 millones de dólares. (p. 35).

Cabe concluir que *Facebook*, es la red social más grande del mundo, debido a las ventajas que se obtienen al manejar esta red, ya que permite crear una comunidad donde los usuarios conocen la marca, productos y servicios que se ofrecen el cual permite establecer contacto directo con el cliente para así fidelizarlos.

3.1.9. FODA

De acuerdo con “Una de las aplicaciones del análisis FODA es la determinar los factores que pueden favorecer (Fortalezas y Oportunidades) u obstaculizar (Debilidades y Amenazas) el logro de los objetivos establecidos con anterioridad para la empresa” (Borello & Center, 2013, p. 157).

El autor Luna (2014) indica lo siguiente:

El análisis FODA implica evaluar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa y lograr conclusiones referentes a los siguientes puntos: La ponderación de las fortalezas y oportunidades de la empresa, en cuanto a sus capacidades de recursos y a sus oportunidades de mercado. La importancia para la empresa de solucionar sus debilidades de recursos y anticiparse con medidas de protección contra amenazas a riesgos externos. Constituye una base para emprender acciones estratégicas de mejora continua y sostenible. Motiva a reflexionar y contesta cuestionamientos referentes al tipo de fortalezas y capacidades futuras que necesitará la empresa en cuanto a las condiciones

competitivas para obtener resultados exitosos. Toda debilidad o amenaza que se logre solucionar se transformará en una fortaleza u oportunidad. Al finalizar el análisis FODA, los directivos pueden encontrar que para la misión, visión, valores, objetivos y estrategias que analizaron, con las decisiones de mantenimiento, revisión a la alza, baja, invalidación y reelaboración de la misión, visión, valores, objetivos y estrategias. (p. 16).

Para concluir debo agregar que el análisis FODA es uno de los pasos más importantes para formular la estrategia. Al usar la misión de la organización como contexto, los gerentes evalúan las fortalezas internas (competencias distintivas) y debilidades, así como las oportunidades y amenazas externas. La meta es entonces desarrollar adecuadas estrategias que explotan las oportunidades y fortalezas neutralizan las amenazas y evitan las debilidades.

3.1.10. Innovación del modelo de negocio

Con referencia a la innovación del modelo de negocio Zott & Amit (2013), manifiestan que:

El origen de la innovación parece haberse desplazado, desde el producto y el proceso, hasta la organización de las actividades de una empresa, específicamente hasta su contenido, estructura y forma de gestión. Ya que esas innovaciones han aumentado las posibilidades de las empresas para trabajar en red de forma decidida, es decir, para estructurar su destino dentro del contexto de las redes de valor dentro de las que existen.

Con referencia a lo anterior cabe resaltar que el autor Arjona (2014) asegura lo siguiente:

Innovar en modelos de negocio es el proceso sistemático y repetible que permite a una empresa construir, reforzar o desarrollar ventajas competitivas. En innovación en modelos de negocio el objetivo es el crecimiento. Por lo tanto, es importante entender las vías en las que una empresa utiliza sus recursos y construye propuestas de valor que le permitan un crecimiento sostenible. (p. 249).

De acuerdo con lo anterior Villaseca (2014) manifiesta lo siguiente:

Que solo algunas empresas logran ir más allá en términos de evolución de su modelo de negocio. Lo hacen integrando su proceso de innovación junto con el modelo de negocio, normalmente desde una perspectiva abierta a estímulos externos e internos. Es en este perfil de empresas donde realmente se experimenta conscientemente con las oportunidades que ofrece el ajuste del modelo de negocio a las oportunidades futuras generadas por el cliente o el entorno, especialmente con base en la tecnología. No resulta un trabajo sencillo, por el impacto que puede tener en toda la organización, pero puede otorgar a una compañía una importante ventaja competitiva, y en muchos casos más difícilmente replicable que otros aspectos del mundo de servicios. Algunas pocas, empresas han logrado incluso ir más allá en esta evolución, con modelos de negocios convertidos en auténticas plataformas adaptables. Es una forma de ver el negocio más flexible, implicando una vocación de experimentación y la permanente involucración de auténticos ecosistemas con sus *partners*. (p. 139).

Para concluir se entiende que la innovación en un modelo de negocio es fundamental para la empresa, porque esto generará una ventaja competitiva para la misma y permite diferenciarse de la competencia.

3.1.11. *Internet* como nuevo escenario comercial

Si bien es cierto el *internet* es una herramienta rápida y eficaz para la búsqueda de información los autores Martínez y Rojas (2016), de igual manera opinan que el desarrollo del comercio electrónico en las empresas que aprovechan de los avances tecnológicos, mediante la cual promocionan y comercializan mejor sus productos y servicios, obtienen varias ventajas como son: la globalización de los mercados y desaparición de fronteras comerciales, la reducción considerable de los costes de comercialización, la optimización de los procesos de distribución de productos y servicios, la posibilidad de creación de relaciones con los consumidores y de personalización de la oferta comercial y el incremento considerable de la capacidad de respuesta de las organizaciones a las necesidades de su mercado de referencia.

3.1.12. Mapa de Empatía del Cliente

De acuerdo con los autores Caldas et al. (2016) encontró lo siguiente:

El mapa de empatía es una herramienta que nos ayuda a ponernos en el lugar de nuestra clientela. El objetivo es ofrecer un producto que se ajuste perfectamente a las necesidades del cliente y por el que esté dispuesto a pagar un precio. Se trata de ponernos en el lugar de nuestro cliente para identificar: Qué ve, qué dice y hace, qué oye, qué piensa y siente, qué esfuerzos realiza y qué beneficios espera obtener. (p. 96).

En el gráfico 3, se puede visualizar el mapa de empatía del cliente, que aporta a conocer de mejor manera a los consumidores.

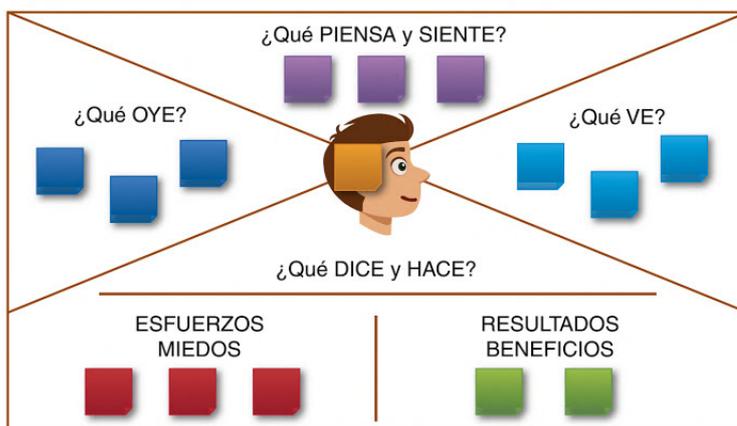


Gráfico 3. Mapa de Empatía del Cliente

Fuente: Caldas, Hidalgo y Gregorio (2016)

Adicional a lo anterior Giner et al. (2016) afirman lo siguiente:

En mapa de empatía es una herramienta que nos permite conectar con los clientes para así conocerlos mejor y poder ofrecerles los productos y/o servicios que brinda la empresa. El mapa de empatía parte de un centro que es el cliente y de éste se ha de buscar toda la información demográfica que se conozca (edad, sexo, ocupación, etc.) y a partir de este conocimiento lo delimitamos en cuatro partes: Qué oye?; Qué ve?; Qué piensa y siente? y Qué dice y hace?. (p. 99).

Finalmente los autores Ena y Delgado (2014) afirman lo siguiente:

El "Mapa de Empatía" nos ayuda a ir más allá de lo que "parece" que quiere nuestro cliente o de lo que dice que quiere para ayudarnos a entender lo que realmente quiere. El objetivo es transformar segmentos de clientes en personas, para conseguir una mejor comprensión del mismo. Como suele suceder con todas las herramientas, debemos entender que no se trata de un oráculo que nos ofrecerá respuestas precisas, sino de algo que únicamente nos ayudará a conocer mejor a nuestro cliente. Las herramientas son el medio, no el fin. Para alcanzar ese fin hay que planificar el camino a seguir: Segmentar, humanizar, empatizar y validar. (p. 31).

Para concluir los autores antes mencionados definen al mapa de empatía del cliente como una herramienta que permite conocer mejor al cliente poniéndose en su lugar, determinando que es lo que quieren que la empresa brinde en sus productos o servicios.

3.1.13. Mapa de Valor

De acuerdo con los autores "Un mapa de valor compara el precio en el mercado de un producto con su valor para el cliente (medido en relación con las necesidades o beneficios para él)" (Docters & Reopel, 2015, p. 73).

Ahora es necesario resaltar que el autor afirma lo siguiente "El mapa de valor del cliente es una herramienta que claramente facilita determinar qué negocios, productos, servicios o marcas proporcionan a los clientes objetivos un valor percibido y reconocido, sea este último superior o inferior" (Rico, 2015, p. 193). Por lo tanto, se define al mapa de valor del cliente como el diagrama para que la empresa pueda establecer de manera clara cómo va a llegar a los clientes.

Por último Goñi (2013) añade lo siguiente:

Los mapas de valor son una herramienta de mucha más precisión, cuando la competitividad entre las empresas crece y los clientes y empleados demandan más valor en las ofertas y

acuerdos. Cualquier aproximación que nos lleve a la microgestión, pasa por considerar el mapa de valor de cada persona, empresa u organización. (p. 226).

3.1.14. Matriz de Evaluación de Factores Internos y Externos

Brenes (2013) encontró lo siguiente:

La matriz de evaluación de factores internos que denomina EFI se desarrolla iniciando con la lista de fortalezas y debilidades. En segunda instancia, se asigna un peso de 0,0 a 1,0 a cada una de ellas, relacionando cada característica con su peso relativo para el éxito en la industria (la suma será 1,0) y posteriormente se califica cada característica de acuerdo con el criterio de fortaleza o debilidad menor y fortaleza o debilidad mayor, asignando números del 1 al 4; en este caso, la calificación se refiere a la organización. El mismo procedimiento se sigue para el análisis externo, al cual le llama matriz de evaluación de factores externos: EFE e incluye las oportunidades y amenazas que se consideran claves. (p. 77).

Finalmente los autores Munuera y Rodríguez (2014) definen lo siguiente:

Sobre la identificación de los factores externos hay que señalar que se incluyen el conjunto de características del mercado donde opera la empresa, su estructura competitiva, así como los aspectos de tipo económico, tecnológico, legal, etc. Por otra parte, los factores internos son todos aquellos medios de que dispone una empresa para actuar en el mercado. En la detección del conjunto de factores externos e internos es imprescindible la experiencia y profesionalidad de las personas vinculadas a la realidad empresarial en estudio. No existe un procedimiento estructurado para la tarea de identificación de los factores externos e internos relativos a cada negocio, y deben ser los directivos de la empresa, desde su particular visión, los que han de proceder a la búsqueda de los factores a analizar. Se puede tomar como referencia una lista estándar de factores, aunque se considera más constructivo a largo plazo partir de cero y realizar el esfuerzo que supone la búsqueda e identificación de los factores relevantes para cada situación. Las variables a considerar dependerán principalmente de la naturaleza de los productos y de las pautas

de comportamiento del consumidor y, por ellos, serán diferentes para cada mercado. (p. 179).

Para concluir se define que la matriz de evaluación de factores internos y externos está conformada por las fortalezas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio, siendo determinantes en el éxito que pueda alcanzar la empresa con su estrategia. Así como la Matriz de evaluación de los factores Externos (EFE) permite resumir y evaluar la información del entorno de carácter económico, social, cultural, demográfico y ambiental de la empresa.

3.1.15. *MicMac*

De acuerdo con la autora Sánchez (2014) el *MicMac* es un programa que ayuda en la formulación del análisis estructural de la empresa.

El programa *MIC-MAC* (de Matriz de Impactos Cruzados -Multiplicación Aplicada a una Clasificación) tiene por objeto ayudar en el análisis estructural de un sistema: empresa, sector, institución, territorio, etc. *MIC-MAC* permite, a partir de una lista de variables estructurales y una matriz que representa las influencias directas entre las variables, extraer e identificar las variables claves del problema estudiado, con la ayuda de cuadros y gráficos que permiten la modelización del problema a abordar. (p. 45).

3.1.16. Modelo de Negocios

Al tener conocimiento de las necesidades de los clientes se pueden establecer estrategias para satisfacer las mismas en este caso es necesario definir al modelo de negocio “como la configuración de recursos que permite a la empresa crear y entregar la propuesta de valor para el cliente para un segmento de mercado” (Robben, 2014, p. 60). En base a lo antes mencionado un modelo de negocio permite llevar una interacción de los activos y capacidades de la organización, para así llevar al cliente una propuesta de valor.

Por su parte Tarziján (2013), plantea que un modelo de negocio establece el contenido, estructura y el tipo de gobierno de las transacciones de la empresa diseñadas para crear valor a través de la explotación de oportunidades de negocios.

Adicional a lo anterior los autores plantean lo siguiente:

El modelo de negocio es la forma en que una organización crea, entrega y captura valor, es decir, el modo que tiene una empresa de generar riqueza. Esta fase es la más creativa del proceso emprendedor y constituye los cimientos sobre los cuales se elaborará del plan de empresa. (Caldas et al., 2017, p. 50).

En la presente investigación los autores antes mencionados definen que un Modelo de negocios es una herramienta que describe la manera en que la empresa crea, distribuye y captura valor, para así generar ingresos.

3.1.17. Modelo de las 5 fuerzas de Porter

Dess (2013) encontró lo siguiente:

El modelo de las cinco fuerzas planteado por Michael E. Porter ha sido un instrumento analítico muy utilizado para evaluar el entorno de la competencia y lo describe en términos de cinco fuerzas básicas: La amenaza de nuevos participantes. El poder de negociación de los compradores. El poder de negociación de los proveedores. La amenaza de productos y servicios sustitutos. La intensidad de la rivalidad entre competidores de un sector. (p. 56).

El autor añade que “El Modelo de las Cinco Fuerzas, desarrollado por Porter (1987), ha sido la herramienta analítica más comúnmente utilizada para examinar el entorno competitivo. Describe el entorno competitivo en términos de cinco fuerzas competitivas básicas: 1. La amenaza de nuevos entrantes (barreras de entrada). 2. El poder de negociación de los clientes. 3. El poder de negociación de los proveedores. 4. La amenaza de productos y servicios sustitutos. 5. La intensidad de la rivalidad entre competidores de un sector. Cada una de

estas fuerzas afecta a la capacidad de una empresa para competir en un mercado determinado. Juntas determinan la rentabilidad potencial de un sector determinado.” (Muñiz, 2014, p. 79).

En el gráfico 4, se puede visualizar el Esquema de las cinco Fuerzas planteadas por Porter.

	<p>BARRERAS DE ENTRADA Posibilidad de que los beneficios de las empresas de un sector disminuyan si entran nuevas empresas.</p>	
<p>PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES Las presiones de los proveedores en cuanto a precios, servicio de entregas, calidad, etcétera, pueden hacer disminuir los beneficios de un sector.</p>	<p>RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES Los competidores realizan diferentes acciones de guerras de precios, de guerras publicitarias, lanzamientos de productos sin control, se produce una situación de presión entre las diferentes empresas del mismo sector.</p>	<p>PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES El poder del grupo de clientes puede afectar al beneficio de las empresas de un sector.</p>
	<p>PRODUCTOS SUSTITUTIVOS Un sector puede verse amenazado por las empresas de otros sectores cuando éstas pueden aportar productos sustitutivos.</p>	

Esquema de las cinco fuerzas de Porter (1987)

Gráfico 4. Esquema de las 5 Fuerzas de Porter

Fuente: Porter (1987)

Adicional a lo anterior los autores argumentan:

El modelo de las cinco fuerzas de Porter ayuda a identificar el atractivo de una industria o sector en términos de las fuerzas competitivas. Aunque fue desarrollado inicialmente con determinados negocios en mente, el análisis de la estructura de la industria con el modelo de las cinco fuerzas es útil para la mayoría de las organizaciones. Puede proporcionar un valioso punto de partida para el análisis estratégico, incluso cuando el criterio del beneficio no es aplicable. Las cinco fuerzas son: amenaza de entrada en una industria, amenaza de sustitutos para los productos o servicios de la industria, poder de

los compradores de los productos o servicios de la industria, poder de los proveedores en la industria y grado de rivalidad entre los competidores en la industria. El mensaje esencial de Porter es que aquellas industrias donde estas cinco fuerzas son intensas no son atractivas para competir en ellas. Existirá demasiada competencia y demasiada presión como para permitir beneficios razonables. (Johnson et al., 2014, p. 30).

En conclusión los autores afirman que el Modelo de las 5 fuerzas de Porter permite determinar el entorno competitivo de la organización, que consta de las cinco fuerzas que son: 1. La amenaza de nuevos entrantes (barreras de entrada). 2. El poder de negociación de los clientes. 3. El poder de negociación de los proveedores. 4. La amenaza de productos y servicios sustitutos. 5. La rivalidad entre competidores de un sector.

3.1.18. Perfil del consumidor

Pedraza (2014) encontró lo siguiente:

La elaboración del perfil de los segmentos significa que, una vez seleccionado al menos un segmento de mercado meta, se procede a construir una especie de ficha autobiográfica, donde se definen los datos descriptivos generales y los explicativos específicos del grupo o segmento meta escogido, que llevarán a identificar los patrones de conductas o de comportamiento de los clientes potenciales que demandarán el producto o servicio. Los factores a considerar son: Área geográfica considerada. Número de clientes potenciales y dispersión geográfica. Hábitos de consumo. Gustos y preferencias. Frecuencias de consumo y periodos en que se realizan. (p. 37).

Es necesario establecer que la autora Escudero (2014) menciona lo siguiente:

El perfil del cliente se determina por una serie de variables que caracterizan al individuo, según estas características comporta de un determinado modo frente a la demanda de los productos que consume. El perfil del cliente lo estudiaremos a través de las siguientes variables: personalidad, percepción, actitud, clase social y estilo de vida. (p. 46).

Ahora es necesario resaltar que los autores Luengo y Lobato (2016) afirman lo siguiente:

Se puede definir el perfil de consumidor como las características que presenta su comportamiento en el proceso de compra. Conocer el perfil de consumidor es de gran utilidad ya que se le pueden ofrecer productos que satisfarán sus necesidades. Para determinar el perfil de consumidor hay diferentes opciones que se apoyan en distintos tipos de pruebas. Pero todas ellas han de incidir en los factores que condicionan el comportamiento. De una forma sencilla se puede decir que son: Internos, factores propios de cada persona que influyen en su comportamiento de compra como la percepción, el aprendizaje y la experiencia, la personalidad y el estilo de vida (p. 10).

Por consiguiente los autores antes mencionados mencionan que el Perfil del consumidor detalla las características que permiten conocer al cliente para ofrecer los productos o servicios que satisfarán las necesidades del mismo.

3.1.19. Propuesta de Valor

Francés (2016) encontró lo siguiente:

La propuesta de valor al cliente, se compone de un conjunto de elementos que determinan el valor que percibe el comprador. Estos incluyen los atributos del producto, sea un bien o un servicio, la imagen de la empresa y la relación entre la empresa y el cliente. Los atributos comprenden las funciones del producto, su calidad, su precio y el tiempo. Este último atributo se refiere al tiempo dedicado por el cliente a la búsqueda del producto, a la espera para que esté disponible, a efectuar la compra y a guardar para que sea entregado. (p. 144).

Los autores Kotler & Lane (2013) también indican:

La propuesta de valor está formada por el conjunto de beneficios que una empresa promete entregar, y no solo por el posicionamiento de la oferta. Fundamentalmente, la propuesta de valor es una descripción de la experiencia que obtendrá el cliente a partir de la oferta de mercado de la compañía y a partir de su relación con el proveedor.

Es de mucha importancia indicar el punto de vista de los autores que definen lo siguiente: “*The value proposition refers to the products, services, or the mix of both, offered by a company to its customers. It illustrates the potential benefits a company creates for its customers.*” (Voigt et al., 2017, p. 7).

En conclusión a lo antes mencionado la Propuesta de valor es la razón que hay entre lo que el cliente obtiene de una organización y lo que le paga a ésta, en relación con las alternativas que ofrece la competencia

3.1.20. Prospectiva

En la investigación Fuentes (2013) asegura lo siguiente:

En la dirección prospectiva se tiene en cuenta que el factor humano es determinante en el desarrollo del sistema empresarial, con la observancia de la dirección al servicio de la estrategia como oportunidad de recuperación y crecimiento de los negocios, donde la función de dirección actúa sobre las personas con las actividades principales en delegar explícitamente en una persona los resultados concretos que se esperan; motivar a que las personas desarrollen sus potenciales al cumplimiento de los objetivos encomendados; coordinar las actividades del negocio; manejar las discrepancias del personal; manejar y fomentar el cambio con iniciativa, creatividad, liderazgo y tendencia al logro. Esta función postula a los directivos a hacer lo mejor con menos involucrando en la gestión participativa a todos los miembros del equipo de trabajo. (p. 34).

López (2013) encontró lo siguiente:

La prospectiva es un conjunto de esfuerzos sistemáticos para observar .el futuroz escoger efectivamente las acciones adecuadas que dan forma al futuro esperado. En general, el proceso de prospectiva genera una visión compartida de hacia donde se desea ir como organización. Consecuentemente, esta herramienta permite determinar las tendencias claves, las influencias y los parámetros guías que modelan la manera en la cual el futuro se presentará. (p. 84).

Ahora es necesario resaltar que el autor Valdés (2014) manifiesta lo siguiente:

La prospectiva consiste en atraer y concentrar la atención sobre el porvenir imaginándolo a partir del futuro y no del presente. La prospectiva no busca adivinar el futuro, sino que pretende construirlo. En consecuencia, el comportamiento futuro de las variables a estudiar, desde un enfoque prospectivo, se desarrolla bajo los siguientes supuestos: Visión holística, perspectiva desde el futuro y conformación de futuros alternativos. Como se puede apreciar, la prospectiva permite conocer no uno sino varios futuros, así como estudiarlos, evaluarlos y seleccionar el más conveniente dentro de lo factible. (p. 110).

Para finalizar Prospectiva es adelantarse al futuro para tomar las decisiones correctas.

3.1.21. Sitio *Web*

Según el autor “Un sitio *web* es un conjunto de páginas *web* relacionadas entre sí. En todo sitio *web* se suelen distinguir dos páginas especiales: la página inicial (o página de entrada) y la página principal (o página menú)” (Luján, 2013, p. 62).

Al respecto Vázquez (2016) encontró lo siguiente:

Un sitio de la *web* es un conjunto de documentos electrónicos de hipertexto (páginas *web*) que componen y hacen referencia a un tema determinado. Normalmente están definidos por una página de bienvenida (*home page*), que será la que se muestre inicialmente y desde la que se podrá acceder a las demás páginas mediante enlaces (*links*). Los sitios *web* poseen un nombre de dominio particular que se conoce popularmente como dirección de *Internet*. (p. 19).

En conclusión un Sitio *Web* es un conjunto de páginas *web* que hacen referencia a un tema en específico.

3.1.22. *The customer value*

Schwetje y Vaseghi (2014) encontró lo siguiente:

The customer value is determined by the products and services you provide the customer with. Your products and services help the customer to fulfil a need. The customer value can also consist of a unique selling proposition or a significant economic advantage (p. 33).

De acuerdo con lo anterior Moreira (2017) agrega lo siguiente:

The definition of a CVD enterprise is a company that optimizes for what the customers find as valuable and more specifically what they are willing to buy and use. This is why it is so important to think like the customers. (p. 58).

Para concluir *The customer value* se determina en base a los productos y servicios que la empresa oferta para satisfacer las necesidades del cliente.

3.1.23. *The E-Business decisions*

Para el autor Martínez (2014) menciona lo siguiente:

E-business decisions are characterized by increasing complexity, and emergent interaction-based approaches can enable decision-makers to draw on their intuition and support improvisation in the e-business strategic process. This contribution, therefore, takes a closer look at an alternative approaches to developing and implementing e-business strategies. (p. 58).

3.1.24. *Twitter*

Carballar (2014) asegura lo siguiente:

Twitter es una red que está pensada para que sus usuarios creen contenidos de interés y los compartan. Es un servicio que permite compartir pensamientos, información, enlaces, etc., con cualquier usuario *web*, así como comunicarse directamente, de forma privada o pública, con otros usuarios de *Twitter*. Gran parte de los usuarios que tiene actualmente *Twitter* se dedican a escribir textos, crear contenidos, con el objetivo de que sean seguidos por un gran número de personas. En *Twitter* hay políticos, cantantes, actores, deportistas, periodistas, famosos televisivos, empresas, profesionales, miles de personas anónimas deseosas de incrementar su red de contactos e influencias o simplemente curiosos. (p. 8).

De acuerdo con los autores García y Sueiro (2014) manifiestan lo siguiente:

Twitter es una herramienta pensada en conceptos de movilidad, y lo es desde su fundación, a diferencia de otras redes sociales, como *Facebook* o *Tuenti*, que han tenido que ir adaptándose a la movilidad del usuario. Es una red social de intercambio de información a través de mensajes cortos de 140 caracteres llamados *Tweets* o *Tuits*. Su mecánica de funcionamiento es muy sencilla: cualquier usuario puede publicar sus propios *tuits* o consultar los de otros usuarios, lo que convierte a *Twitter* en una poderosísima herramienta de información colaborativa en tiempo real, en la que cualquier persona puede aportar contenido útil e interesante para los demás en todo momento. Nació como herramienta en el año 2006, desde entonces ha ido evolucionando progresivamente y podemos afirmar que es una red social que llegó para quedarse. Los medios de comunicación, sobre todo los medios en directo, se han dado cuenta de que *Twitter* es una poderosa herramienta para potenciar sus contenidos, además, monitorizarlos. (p. 23).

De la misma manera Kabani (2014), añade que *Twitter* es la red social que ha progresado rápidamente por su efectiva visibilidad *online*, lo que permite enviar y leer entradas de texto que cuenta con 140 caracteres más conocidos como *tuits*, por medio de *Twitter* las personas pueden conectarse entre sí y compartir lo que sienten o necesiten.

En base a los antes mencionado por los autores, esto nos conduce a implementar Twitter en la empresa debido a las ventajas que tiene la red social para así llegar más rápido a los clientes actuales y potenciales, atrayendo su atención y fidelizando a los mismos.

3.1.25. Youtube

En la investigación el autor Mejía (2017) encontró lo siguiente:

Youtube es el segundo motor de búsqueda (después de *Google*) más utilizado siendo la sensación como buscador de canales de video y es uno de los más novedosos modelos de negocio a nivel de información, publicidad, ventas y entretenimiento, entre otros. Capta la atención de propios y terceros al tener la capacidad de producir sus propios canales de video y captar al público que representan nichos de mercado. (p. 578).

3.2. Estado del arte

Chuquilla y Altamirano (2016), aseguran que la gestión estratégica, forma parte indispensable de la estructura, diseño y comercialización de las actividades que la empresa necesita para alcanzar rentabilidad y mantenerse en el mercado, ofreciendo mejores productos y servicios, lo cual representa una ventaja competitiva para la empresa. El alcance de la investigación es implementar un Modelo de gestión estratégica para el desarrollo de ventajas competitivas en la empresa Comercial Alexis. Se debe señalar que la diferencia o valor agregado que tiene la investigación con el proyecto de investigación es el Mapa de Empatía del cliente.

Morales y Manzano (2016), indican necesario resaltar que el impulsar el crecimiento del sector productivo regional, la formalización de los fabricantes artesanales y el mejoramiento de las condiciones de fabricación que brindarán una mayor seguridad al usuario final de los buses carrozados en todo el país. El alcance de la investigación es implementar una estrategia integral de *marketing* en buscadores para acciones “globales”, de los productos y servicios que brinda el Centro de Fomento Carrocero. Se puede visualizar que la diferencia o valor agregado que tiene la tesis con la presente investigación es el Análisis Estratégico.

Sánchez y Zurita (2016), mencionan que la actualización del *marketing mix* tradicional al *marketing mix* digital, es necesaria e indispensable para la empresa, debido a la evolución del consumidor en sus hábitos de compra y comportamiento. El alcance de la presente investigación es implementar una estrategia de gestión basada en la actualización del *mix* de *marketing* para promocionar las diferentes marcas de vehículos de la empresa Merquiauto S.A. Cabe mencionar que la diferencia o valor agregado tiene la tesis con la presente investigación es el Mapa de Valor.

Rodríguez y Guerrero (2014), indican que las nuevas tecnologías que existen hoy en día, la utilización del *internet* como medio para comercio, cada día van en aumento, logrando en el consumidor nuevas formas de adquisición de productos y servicios. El alcance de la presente investigación es determinar los mecanismos de aplicación del comercio electrónico y su competitividad en el mercado del Restaurante Bombocado de la ciudad de Ambato. Es necesario indicar que la diferencia o valor agregado con el proyecto de investigación es la matriz de evaluación de factores externos.

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA

4.1. Investigación Exploratoria

En la presente investigación se aplicará la Investigación exploratoria, para poder determinar el problema, identificando los datos fundamentales de los eventos que incurren en el mismo. Para esto se indagó y buscó información relevante al tema de investigación.

4.2. Investigación Descriptiva

Para el proyecto se empleará investigación descriptiva en donde se especificarán las características importantes de las panaderías de la provincia de Tungurahua, a través de la recopilación de información para detectar problemas de las mismas. Por consiguiente se aplicará una encuesta, así como también el realizar un análisis de prospectiva estratégica mediante la metodología *MIC-MAC* .

4.3. Resultados esperados

Mediante la presente investigación se pretende alcanzar los siguientes resultados:

- Establecer la prospectiva estratégica del sector de panificación, para que esta manera la Panadería Royal pueda construir el futuro ideal, mediante la aplicación de diferentes estrategias en las variables clave, relé, influencia y motrices.
- Por otro lado, el captar la atención del cliente y obtener la fidelización del mismo, empleando algunos medios digitales de comunicación.

- Perfeccionar de manera representativa la interacción con los clientes actuales y potenciales, para de esta manera establecer un proceso de retroalimentación de las necesidades del mercado.
- Establecer un modelo de negocio eficiente a la operación comercial de la Panadería Royal, mediante la aplicación del *Business Model Canvas*.

4.4. Determinación de la población

La población con la que se trabaja es con 1156, número que pertenece a los clientes de la panadería Royal al año 2016, con este valor se procede a calcular la muestra, como se detalla a continuación:

Cabe mencionar que se utiliza la fórmula de muestreo para población finita, recomendada por Marshall (2014).

$$n = \frac{Z^2 PQN}{Z^2 PQ + Ne^2}$$

Dónde:

Z (Nivel de confiabilidad) =95 %

P (Probabilidad de ocurrencia) =50 %

Q (Probabilidad de no ocurrencia) =50 %

N (Población) =1156

e (Error de muestreo) =5 %

$$n = \frac{1,96^2 * 0,5 * 0,5 * 1156}{1,96^2 * 0,5 * 0,5 + 1156 * 0,05^2}$$

$$n = \frac{1110,22}{0,9604 + 2,89}$$

$$n = \frac{1110,22}{3,8504}$$

$$n = 288$$

Una vez utilizada la fórmula de muestreo, se obtiene 288 datos muestrales.

4.5. Análisis e interpretación de resultados

Al obtener los 288 datos muestrales se procede a aplicar el cuestionario de encuesta, descrito en el anexo 1.

Es necesario resaltar que la encuesta realizada se aplicó directamente a los clientes de la empresa, así también se destaca que para la tabulación de los resultados se la realizó en *Microsoft Excel*, de manera que aporte a visualizar los resultados en una tabla resumida, así como en una gráfica.

Adicional a lo antes mencionado, se destaca que el cuestionario se encuentra estructurado por diez preguntas las mismas que aportan información de alto nivel, para alcanzar los resultados descritos al inicio del proyecto de investigación.

Se presentan los resultados de la encuesta aplicada.

4.5.1. ¿Cuáles son los productos que usted consume con mayor frecuencia de la Panadería Royal?

Cuadro 1: *Productos de mayor consumo en la Panadería Royal*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Pan	284	28.57 %
Leche	258	25.96 %
Huevos	196	19.72 %
Queso	138	13.88 %
Café	46	4.63 %
Golosinas	64	6.44 %
Otros	8	0.80 %
Total	994	100.00 %

Fuente: elaboración propia

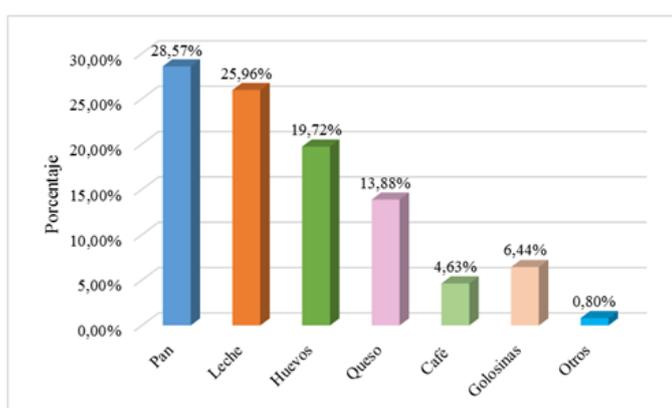


Gráfico 5. Productos de mayor consumo en la Panadería Royal

Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

En el cuadro 1 y en el gráfico 5, del total de encuestados, responden el 28,57 % que consumen con mayor frecuencia cualquier variedad de pan, mientras que el 25,96 % señala que prefieren la leche, y por otro lado el 19,72 % responden que consumen huevos.

Se puede identificar que la mayor parte de personas encuestadas tienen predilección por comprar productos como el pan, la leche y los huevos, en base a esto, se debe canalizar la segmentación del público objetivo al interés de pan principalmente para de esta manera aprovechar el recurso financiero utilizado en *Facebook adsense*.

4.5.2. Al momento de adquirir productos de Panadería ¿Cuáles son los principales factores que usted valora al momento de comprar? Ubicación de la panadería

En vista que esta pregunta tiene varios factores, se decide hacer el detalle de forma individual.

Cuadro 2: *Ubicación de la Panadería*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	17	5.90 %
Rara vez	144	50.00 %
Casi siempre	71	24.65 %
Siempre	56	19.44 %
Total	288	100.00 %

Fuente: elaboración propia

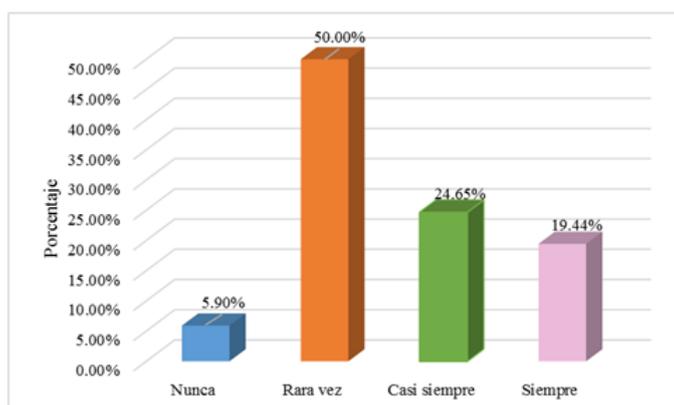


Gráfico 6. Ubicación de la Panadería Royal

Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

En el cuadro 2 y en el gráfico 6, del total de encuestados el 50,00 % señalan que rara vez toman en cuenta la ubicación de la panadería, y el 24,65 % manifiestan que casi siempre valoran la ubicación de la Panadería y por último el 19,44 % indican que siempre valoran este factor.

Se puede identificar que la mayor parte de personas encuestadas, rara vez toman en cuenta la ubicación de la panadería, por lo que no sería un factor relevante para aplicarla en la estrategia de Comercio Electrónico.

4.5.3. ¿Cuáles son los principales factores que usted valora al momento de comprar? Nombre de la panadería

Cuadro 3: *Nombre de la Panadería*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	70	24.31 %
Rara vez	83	28.82 %
Casi siempre	87	30.21 %
Siempre	48	16.67 %
Total	288	100.00 %

Fuente: elaboración propia

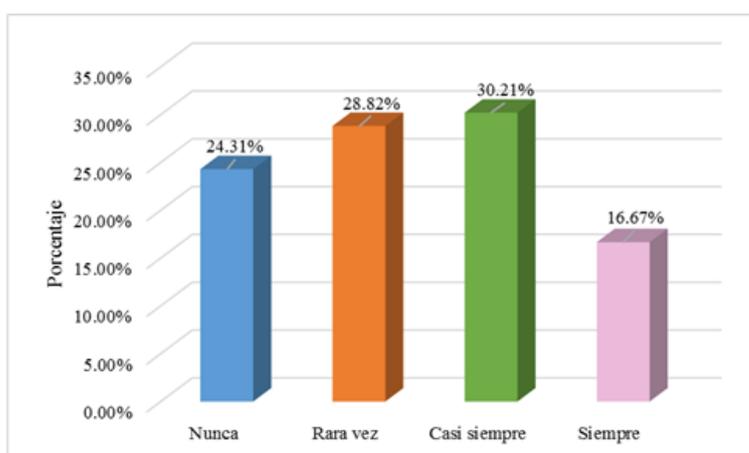


Gráfico 7. Nombre de Panadería

Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

En el cuadro 3 y en el gráfico 7, del total de encuestados, responden el 28,82 % señalan que rara vez toman en cuenta este factor, mientras que el 30,21 % manifiestan que casi siempre valoran el nombre de la Panadería

Se puede identificar que la mayor parte de personas encuestadas casi siempre toman en cuenta el nombre de la Panadería por lo que en este caso es importante mantener el mismo nombre, debido a que los clientes, ya se sienten familiarizados con aquel nombre.

4.5.4. ¿Cuáles son los principales factores que usted valora al momento de comprar? Calidad del producto

Cuadro 4: *Calidad del producto*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	2	0.69 %
Rara vez	4	1.39 %
Casi siempre	68	23.61 %
Siempre	214	74.31 %
Total	288	100.00 %

Fuente: elaboración propia

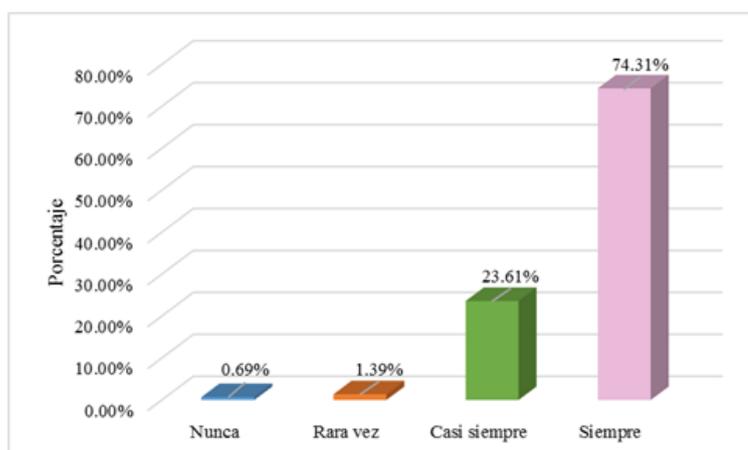


Gráfico 8. Calidad del producto

Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

En el cuadro 4 y en el gráfico 8, del total de encuestados, responden el 23,61 % que casi siempre valoran la calidad del producto y por último el 74,31 % indican que siempre toman en cuenta la calidad del producto.

Se puede identificar que la mayor parte de personas encuestadas siempre toman en cuenta la calidad del producto, por lo tanto, es importante mantener la calidad de todos los productos que tiene la Panadería.

4.5.5. ¿Cuáles son los principales factores que usted valora al momento de comprar? Precio

Cuadro 5: *Precio*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	3	1.04 %
Rara vez	7	2.43 %
Casi siempre	67	23.26 %
Siempre	211	73.26 %
Total	288	100.00 %

Fuente: elaboración propia

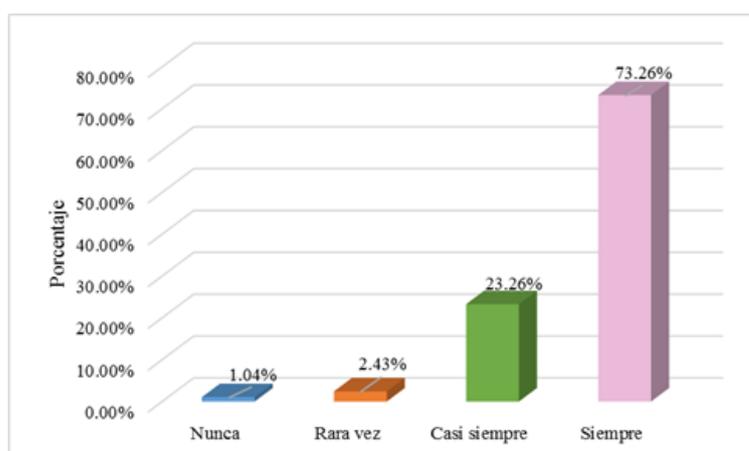


Gráfico 9. Precios

Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

En el cuadro 5 y en el gráfico 9, del total de encuestados, responden el 23,26 % que casi siempre valoran el factor precio y por último el 73,26 % indican que siempre toman en cuenta el precio.

Se puede identificar que la mayor parte de personas encuestadas siempre valoran el factor precio, por lo que, por el momento se mantendrán los mismos precios en los productos de preferencia.

4.5.6. ¿Cuáles son los principales factores que usted valora al momento de comprar? Sabor del pan

Cuadro 6: *Sabor del Pan*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	1	0.35 %
Rara vez	2	0.69 %
Casi siempre	30	10.42 %
Siempre	255	88.54 %
Total	288	100.00 %

Fuente: elaboración propia

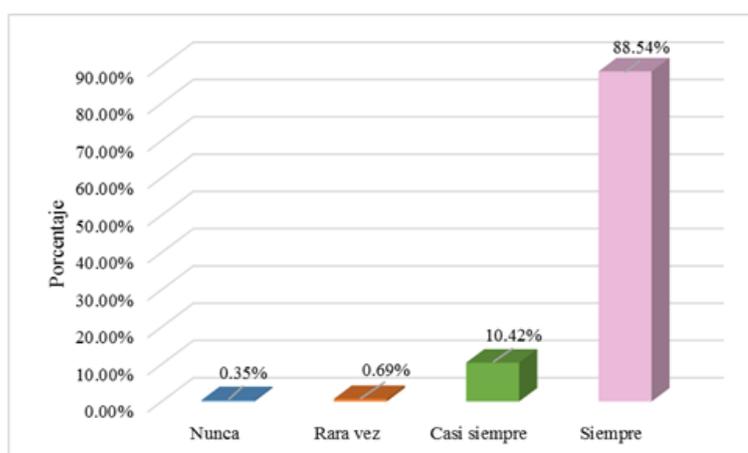


Gráfico 10. Sabor del Pan

Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

En el cuadro 6 y en el gráfico 10, del total de encuestados, el 10,42 % manifiestan que casi siempre valoran el sabor del pan y por último el 88,54 % indican que siempre valoran el sabor del pan.

Se puede identificar que la mayor parte de personas encuestadas siempre valoran el sabor del pan de la Panadería, es así que se debe mantener el proceso de elaboración de los panes.

4.5.7. ¿Con qué tipo de promoción considera usted que debería contar la Panadería Royal?

Cuadro 7: Promoción que debería contar la Panadería Royal

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Descuento el día de tu cumpleaños	86	29.86 %
Día de rebajas	68	23.61 %
Cupones	96	33.33 %
Tarjetas de Regalo	38	13.19 %
Total	288	100.00 %

Fuente: elaboración propia

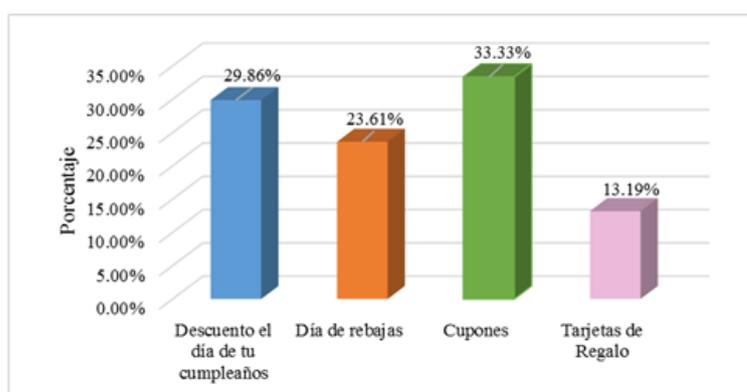


Gráfico 11. Tipo de promoción en la Panadería Royal

Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

En el cuadro 7 y en el gráfico 11, del total de encuestados, el 29,86 % consideran que en la Panadería Royal se debería otorgar un descuento a los clientes que cumplan años en el día que compren, mientras tanto que el 33,33 % señalan que prefieren cupones

Se puede identificar que la mayor parte de personas encuestadas consideran que la Panadería Royal debería implementar la promoción de cupones, lo cual permitirá que la misma, establezca una estrategia basada en esta promoción.

4.5.8. ¿Le gustaría recibir información relevante de las promociones que tiene la Panadería Royal?

Cuadro 8: Información de promociones de Panadería Royal

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	226	78.47 %
No	62	21.53 %
Total	288	100.00 %

Fuente: elaboración propia

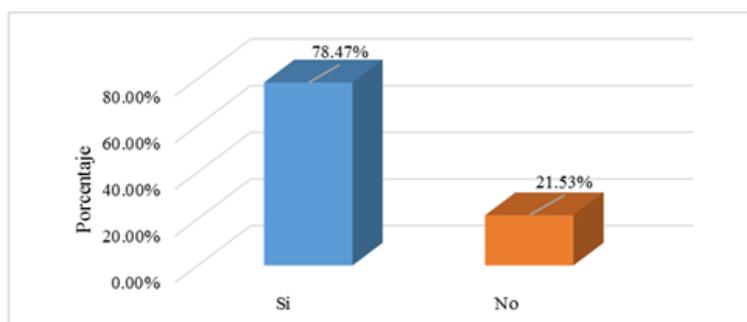


Gráfico 12. Información de Promociones de la Panadería Royal

Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

En el cuadro 8 y en el gráfico 12, del total de encuestados, el 78,47 % señalan que si les gustaría recibir información relevante de las promociones que tiene la Panadería Royal, mientras que el 21,53 % indican que no les gustaría recibir información de la Panadería Royal.

Se puede identificar que la mayor parte de personas encuestadas, están de acuerdo en recibir información relevante de la Panadería Royal, por lo que se procederá a desarrollar una estrategia en base a esto.

4.5.9. ¿Indique con qué frecuencia le gustaría recibir información de los productos y promociones de la Panadería Royal?

Cuadro 9: Frecuencia de información de productos y promociones de la Panadería Royal

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Diario	16	5.56 %
Semanal	44	15.28 %
Quincenal	67	23.26 %
Mensual	104	36.11 %
Nunca	57	19.79 %
Total	288	100.00 %

Fuente: elaboración propia

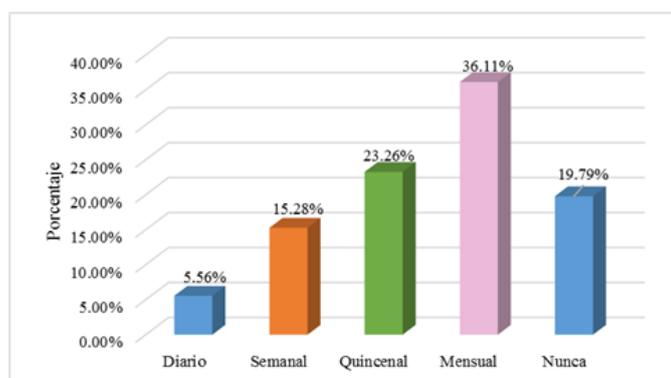


Gráfico 13. Frecuencia de información de los productos y promociones de la Panadería Royal
Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

En el cuadro 9 y en el gráfico 13, del total de encuestados, el 23,26 % indican que prefieren recibir información quincenal, por otro lado el 36,11 % manifiestan que prefieren recibir información mensual de los productos y promociones de la Panadería Royal.

Se puede identificar que la mayor parte de personas encuestadas, les gustaría recibir información mensual de los productos y promociones de la Panadería Royal, por lo que se procederá a considerar sobre esta petición.

4.5.10. ¿Desde dónde accede usted a Internet con mayor frecuencia?

Cuadro 10: Mayor frecuencia a Internet

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Teléfono Móvil	57	19.79 %
Lugar de trabajo	65	22.57 %
Biblioteca	2	0.69 %
Lugares públicos gratuitos	10	3.47 %
En casa	153	53.13 %
Casa de amigos	1	0.35 %
Total	288	100.00 %

Fuente: elaboración propia

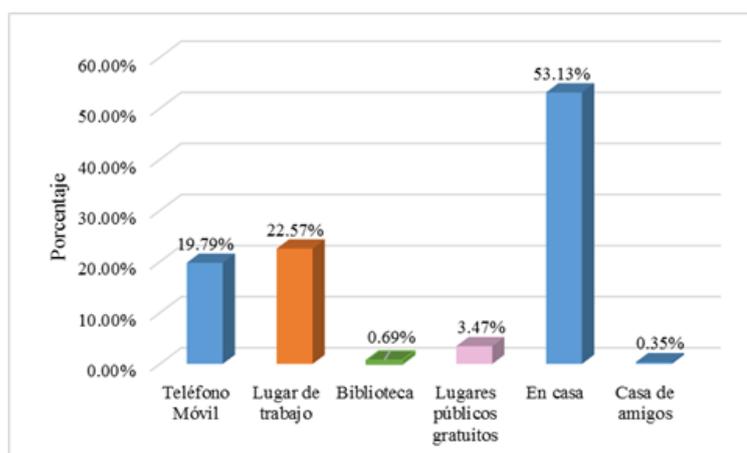


Gráfico 14. Mayor frecuencia al Internet

Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

En el cuadro 10 y en el gráfico 14, del total de encuestados, responden el 22,57 % que accede desde el lugar de trabajo y por último el 53,13 % responden que accede a Internet en casa.

Se puede identificar que la mayor parte de personas encuestadas, tienen predilección por acceder a Internet con mayor frecuencia desde la casa, por lo que es más fácil y cómodo utilizar el medio digital para mantenerles al tanto del movimiento de la Panadería Royal.

4.5.11. ¿En que utiliza más tiempo cuando accede a internet?

Cuadro 11: Mayor uso de tiempo en Internet

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Leer noticias	86	29.86 %
Realizar una consulta	59	20.49 %
Redes Sociales	91	31.60 %
Entretenimiento	52	18.06 %
Total	288	100.00 %

Fuente: elaboración propia

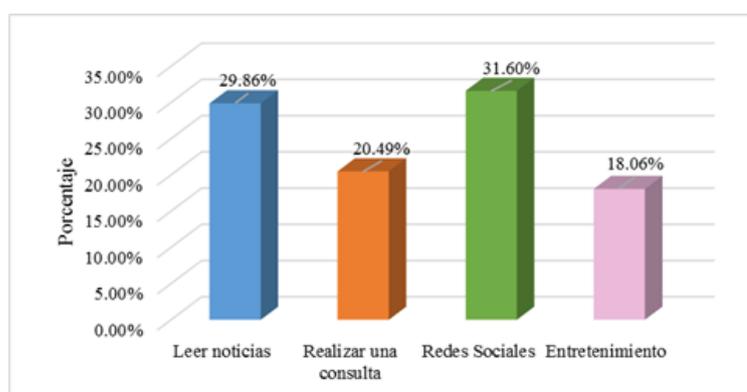


Gráfico 15. Mayor uso de tiempo a Internet

Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

En el cuadro 11 y en el gráfico 15, del total de encuestados, el 29,86 % responden que utilizan más tiempo en leer noticias al acceder al *internet* y el 31,60 % utilizan más tiempo en redes sociales.

Se puede identificar que la mayor parte de personas encuestadas, tienen preferencia en utilizar el *internet* más tiempo en redes sociales, por lo que se procederá a crear una *fanpage* que permita darles a conocer información relevante de la Panadería Royal.

4.5.12. De las siguientes Redes Sociales ¿Cuál es la que utiliza con mayor frecuencia? Facebook

Cuadro 12: *Facebook*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Diario	114	39.58 %
Un día a la semana	82	28.47 %
Dos veces por semana	60	20.83 %
Una vez a los 15 días	19	6.60 %
Una vez al mes	8	2.78 %
Nunca	5	1.74 %
Total	288	100.00 %

Fuente: elaboración propia

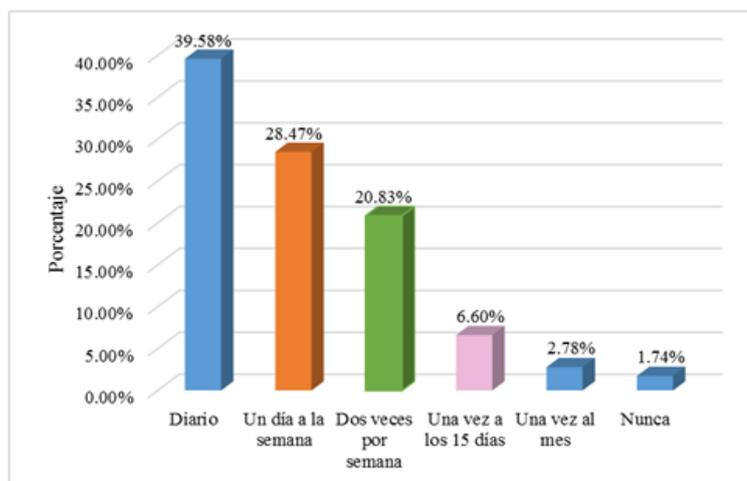


Gráfico 16. *Facebook*

Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

En el cuadro 12 y en el gráfico 16, del total de encuestados, la red social *Facebook* el 39,58 % la utilizan diariamente, mientras que el 28,47 % solamente utilizan esta red un día a la semana.

Se puede identificar que la mayor parte de personas encuestadas utilizan *Facebook* diariamente, por lo que se procederá a establecer una estrategia en base a esta red social.

4.5.13. ¿Cuál es la que utiliza con mayor frecuencia? Twitter

Cuadro 13: *Twitter*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Diario	18	6.25 %
Un día a la semana	36	12.50 %
Dos veces por semana	55	19.10 %
Una vez a los 15 días	65	22.57 %
Una vez al mes	74	25.69 %
Nunca	40	13.89 %
Total	288	100.00 %

Fuente: elaboración propia

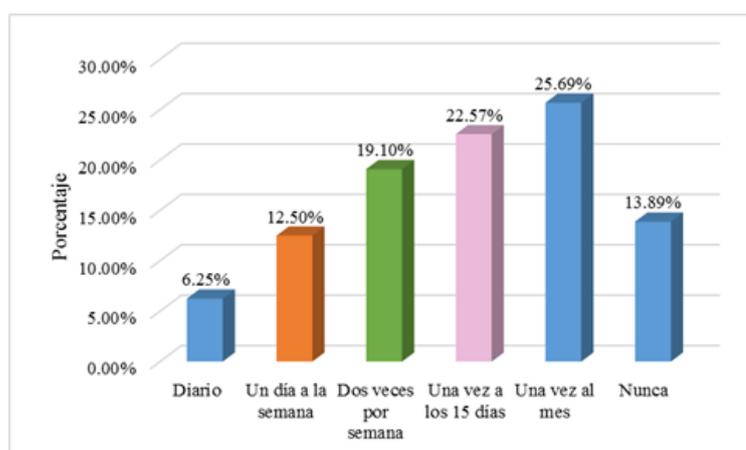


Gráfico 17. *Twitter*

Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

En el cuadro 13 y en el gráfico 17, del total de encuestados, el 22,57 % manifiestan que solo utilizan esta red social una vez a los 15 días, mientras que el 25,69 % señalan que utilizan *Twitter* una vez al mes.

Se puede identificar que la mayor parte de personas encuestadas utilizan la red social *Twitter* una vez al mes.

4.5.14. ¿Cuál es la que utiliza con mayor frecuencia? Whatsapp

Cuadro 14: *Whatsapp*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Diario	168	58.33 %
Un día a la semana	68	23.61 %
Dos veces por semana	26	9.03 %
Una vez a los 15 días	8	2.78 %
Una vez al mes	10	3.47 %
Nunca	8	2.78 %
Total	288	100.00 %

Fuente: elaboración propia

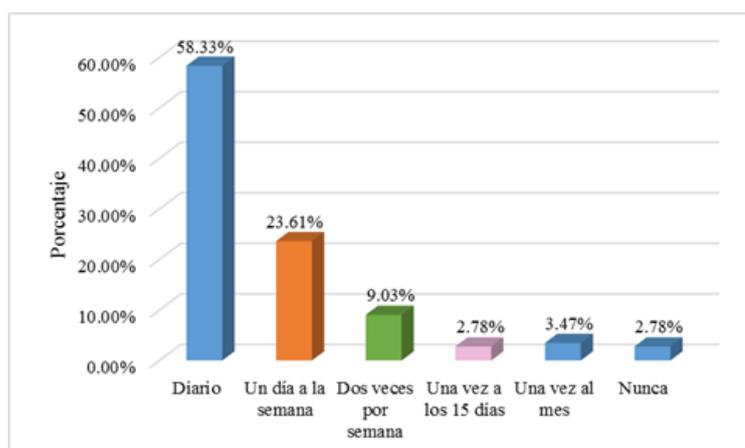


Gráfico 18. *Whatsapp*

Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

En el cuadro 14 y en el gráfico 18, del total de encuestados, el 58,33 % responden que utilizan la red social de *Whatsapp* a diario, y por otra parte el 23,61 % indican que solamente la utilizan un día a la semana

Se puede identificar que la mayor parte de personas encuestadas, utilizan a diario esta red social de *Whatsapp*, por lo que se podría incrementar en la estrategia.

4.5.15. ¿Cuál es la que utiliza con mayor frecuencia? Snapchat

Cuadro 15: *Snapchat*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Diario	28	9.72 %
Un día a la semana	21	7.29 %
Dos veces por semana	36	12.50 %
Una vez a los 15 días	47	16.32 %
Una vez al mes	82	28.47 %
Nunca	74	25.69 %
Total	288	100.00 %

Fuente: elaboración propia

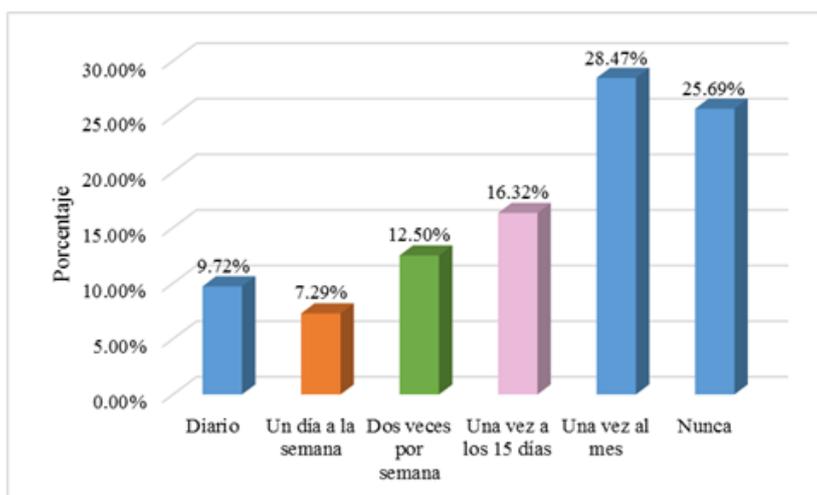


Gráfico 19. *Snapchat*

Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

En el cuadro 15 y en el gráfico 19, del total de encuestados, el 28,47% responden que solamente la utilizan una vez al mes y por último el 25,69% indican que nunca utilizan esta red social de *Snapchat*.

Se puede identificar que la mayor parte de personas encuestadas, utilizan esta red una vez al mes, por lo que no es relevante utilizarla en la estrategia.

4.5.16. ¿Cuál es la que utiliza con mayor frecuencia? Instagram

Cuadro 16: *Instagram*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Diario	30	10.42 %
Un día a la semana	19	6.60 %
Dos veces por semana	32	11.11 %
Una vez a los 15 días	47	16.32 %
Una vez al mes	61	21.18 %
Nunca	99	34.38 %
Total	288	100.00 %

Fuente: elaboración propia

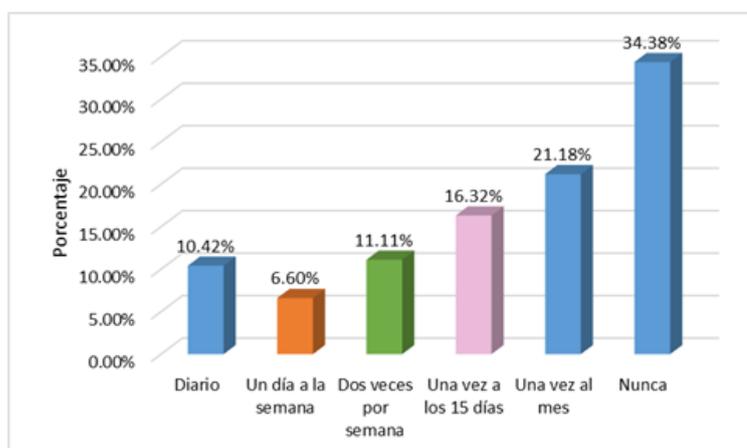


Gráfico 20. *Instagram*

Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

En el cuadro 16 y en el gráfico 20, del total de encuestados, el 21,18 % responden que solamente la utilizan una vez al mes y por último el 34,38 % indican que nunca utilizan esta red social *Instagram*.

Se puede identificar que la mayor parte de personas encuestadas, nunca utilizan esta red, por lo que no es relevante utilizarla en la estrategia.

4.5.17. ¿Cuál es la que utiliza con mayor frecuencia? LinkedIn

Cuadro 17: *LinkedIn*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Diario	3	1.04 %
Un día a la semana	13	4.51 %
Dos veces por semana	15	5.21 %
Una vez a los 15 días	27	9.38 %
Una vez al mes	51	17.71 %
Nunca	179	62.15 %
Total	288	100.00 %

Fuente: elaboración propia

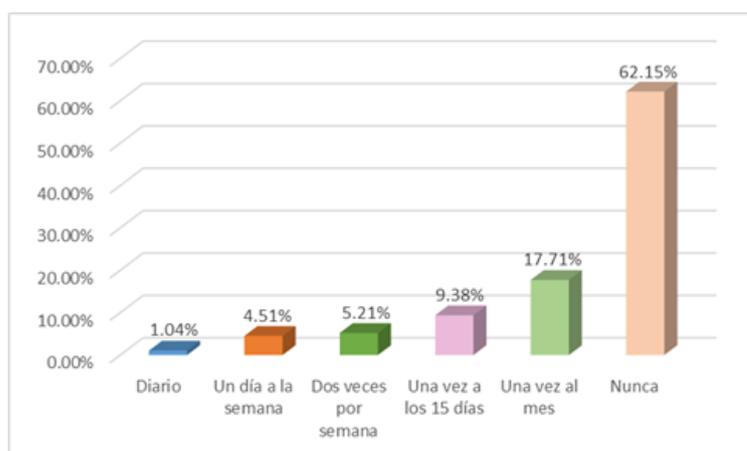


Gráfico 21. *LinkedIn*

Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

En el cuadro 17 y en el gráfico 21, del total de encuestados, el 17,71% responden que solamente la utilizan *LinkedIn* una vez al mes y por último el 62,15% indican que nunca utilizan esta red social.

Se puede identificar que la mayor parte de personas encuestadas, nunca utilizan esta red, por lo que no es relevante utilizarla en la estrategia.

4.5.18. ¿Considera usted que existe un Modelo de negocio en Internet de la Panadería Royal?

Cuadro 18: Existencia de modelo de negocio en Internet de la Panadería Royal

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	13	5 %
Casi siempre	14	5 %
A veces	24	8 %
Rara Vez	19	7 %
Nunca	218	76 %
Total	288	100 %

Fuente: elaboración propia

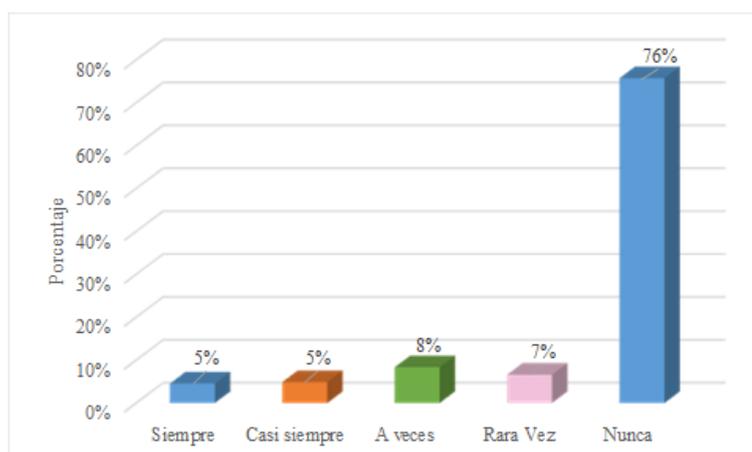


Gráfico 22. Existencia de Modelo de negocio en Internet de la Panadería Royal

Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

En el cuadro 18 y en el gráfico 22, del total de encuestados, el 5 % consideran que siempre existe un Modelo de negocio en Internet de la Panadería Royal, mientras que el 76 % consideran que nunca ha existido un Modelo de negocio en Internet de la Panadería Royal.

Se puede identificar que la mayor parte de personas encuestadas consideran que la Panadería Royal no cuenta con un Modelo de negocio en Internet, por lo que el Modelo de negocio debe estar desarrollada en base a la implementación de la misma.

4.5.19. ¿Considera usted que la Panadería Royal debería implementar una estrategia en Internet para interactuar con los clientes?

Cuadro 19: Implementación de estrategia en Internet para interactuar con los clientes en la Panadería Royal

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	231	80 %
Casi Siempre	23	8 %
A veces	11	4 %
Rara Vez	12	4 %
Nunca	11	4 %
Total	288	100 %

Fuente: elaboración propia

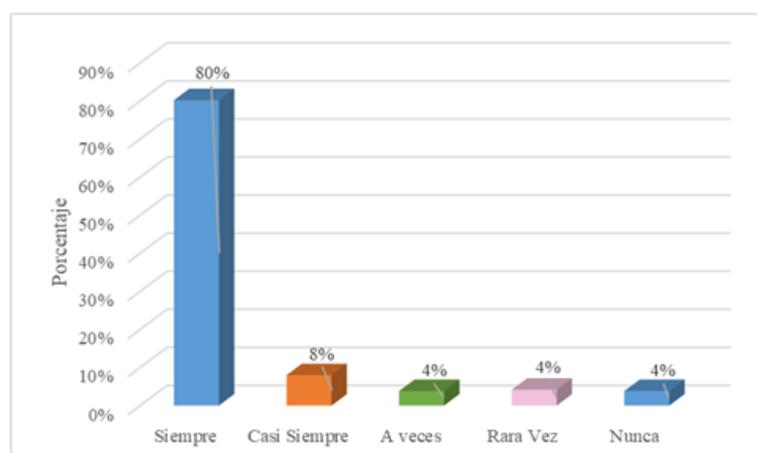


Gráfico 23. Implementación de estrategia en Internet para interactuar con los clientes en la Panadería Royal

Fuente: elaboración propia

Análisis e interpretación

En el cuadro 19 y en el gráfico 23, del total de encuestados, el 80 % responden que siempre la Panadería Royal debería implementar una estrategia en Internet para interactuar con los clientes y por último el 4 % mencionan que nunca debería implementar la Panadería Royal una estrategia en Internet para interactuar con los clientes.

Se puede identificar que la mayor parte de personas encuestadas responde que siempre la Panadería Royal debería implementar una estrategia en Internet para interactuar con los clientes.

4.6. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

Ya con los resultados de la encuesta aplicada a los clientes externos de la Panadería Royal, se procederá a realizar la verificación de la hipótesis, para lo cual será utilizado el método Chi cuadrado.

Hipótesis: Mediante la aplicación de un modelo de negocios permitirá incrementar la demanda de los productos de la Panadería Royal.

Variable dependiente: Modelo de negocios.

Variable independiente: Demanda de productos.

4.6.1. Formulación de la Hipótesis

Se plantea la hipótesis H_0 = nula, y la H_1 = alternativa

H_0 = El modelo de negocios no incrementará la demanda de los productos de la Panadería Royal.

H_1 = El modelo de negocios si incrementará la demanda de los productos de la Panadería Royal.

4.6.2. Nivel de Significación

El nivel de significación con el que se va a trabajar es el 5%, que indica que hay una probabilidad del 95% que la hipótesis nula sea verdadera.

4.6.3. Elección de la prueba estadística

Para la verificación de la hipótesis se escoge la herramienta de Chi cuadrado.

El autor asegura Lacort (2014), que la prueba del Chi cuadrado, es un contraste de hipótesis que permite conocer si dos variables cualitativas están relacionadas o no lo están. Es decir, si el valor de una de ellas puede depender del valor de la otra. La prueba del Chi cuadrado

nos sirve para poner a prueba la hipótesis plantada, donde se asocian la variable dependiente y la variable independiente, posteriormente se comprueba la frecuencia observada con la frecuencia esperada de los datos.

$$x^2_c = \sum \left(\frac{O - E^2}{E} \right)$$

O =Datos observados.

E =Datos esperados.

4.6.3.1. Preguntas:

Variable Independiente: 6. ¿Cómo cree usted que beneficiaría el implementar un modelo de negocios *e-business* en la Panadería Royal?

Variable Dependiente: 11. ¿Cómo considera que se encuentra la demanda de la Panadería Royal?

4.6.3.2. Datos observados

En el cuadro 20, se presentan los datos observados, es decir la tabulación resultante de la encuesta aplicada a los clientes externos de la organización.

Cuadro 20: *Datos observados*

Variables	VI					
VD	Siempre	Casi siempre	A veces	Rara vez	Nunca	Total
Siempre	6	2	13	13	197	231
Casi siempre	3	2	6	3	9	23
A veces	1	2	3	1	4	11
Rara vez	1	5	1	1	4	12
Nunca	2	3	1	1	4	11
TOTAL	13	14	24	19	218	288

Fuente: elaboración propia

4.6.3.3. Grados de libertad

Mediante la utilización de la fórmula (filas-1) multiplicado (columnas-1) se obtiene el cálculo de los grados de libertad, por consiguiente, tanto las filas como las columnas son igual a cinco. Por lo tanto, al aplicar la fórmula, se obtiene como resultado 16, el mismo que debe ser cotejado en el cuadro 21.

4.6.3.4. Valor de el cuadro

En el cuadro 21, se presentan los grados de libertad.

Cuadro 21: *Grados de libertad*

Gl	.05	.01
1	3.841	6.635
2	5.991	9.210
3	7.815	11.345
4	9.488	13.277
5	11.070	15.086
6	12.592	16.812
7	14.067	18.475
8	15.507	20.090
9	16.919	21.666
10	18.307	23.209
11	19.675	24.725
12	21.026	26.217
13	22,362	27:6882
14	23,6448	29:1412
15	24,9958	30:5780
16	26,2962	31.999

Fuente: elaboración propia

4.6.3.5. Datos esperados

En el cuadro 22, se presentan los datos esperados, los mismos se calculan en base a los datos observados.

Cuadro 22: *Datos esperados*

Variables	VI					
VD	Siempre	Casi siempre	A veces	Rara vez	Nunca	Total
Siempre	10.43	11.23	19.25	15.24	174.85	231
Casi siempre	1.04	1.12	1.92	1.52	17.41	23
A veces	0.50	0.53	0.92	0.73	8.33	11
Rara vez	0.54	0.58	1.00	0.79	9.08	12
Nunca	0.50	0.53	0.92	0.73	8.33	11
TOTAL	13	14	24	19	218	288

Fuente: elaboración propia

4.6.3.6. Análisis de frecuencias observadas con esperadas

En el cuadro 23, se presenta el análisis del chi cuadrado.

Cuadro 23: *Análisis del chi cuadrado*

O	E	O-E	$(O - E)^2$	$(O - E)^2/E$
6	10.43	- 4.43	19.60	1.88
3	1.04	1.96	3.85	3.71
1	0.50	0.50	0.25	0.51
1	0.54	0.46	0.21	0.39
2	0.50	1.50	2.26	4.55
2	11.23	- 9.23	85.18	7.59
2	1.12	0.88	0.78	0.70
2	0.53	1.47	2.15	4.02
5	0.58	4.42	19.51	33.44
3	0.53	2.47	6.08	11.37

Continúa en la siguiente página

Cuadro 23: *Análisis del chi cuadrado (Continuación)*

O	E	O-E	$(O - E)^2$	$(O - E)^2/E$
13	19.25	- 6.25	39.06	2.03
6	1.92	4.08	16.67	8.70
3	0.92	2.08	4.34	4.73
1	1.00	-	-	-
1	0.92	0.08	0.01	0.01
13	15.24	- 2.24	5.02	0.33
3	1.52	1.48	2.20	1.45
1	0.73	0.27	0.08	0.10
1	0.79	0.21	0.04	0.05
1	0.73	0.27	0.08	0.10
197	174.85	22.15	490.44	2.80
9	17.41	- 8.41	70.72	4.06
4	8.33	- 4.33	18.72	2.25
4	9.08	- 5.08	25.84	2.84
4	8.33	- 4.33	18.72	2.25
288	288.00			99.86

Fuente: elaboración propia

El resultado de el cuadro 23, el cálculo de la frecuencia observada alcanza un valor de 99,86 %, realizado esto se procede a realizar la representación de la verificación de hipótesis.

4.6.3.7. Figura de la verificación de la hipótesis

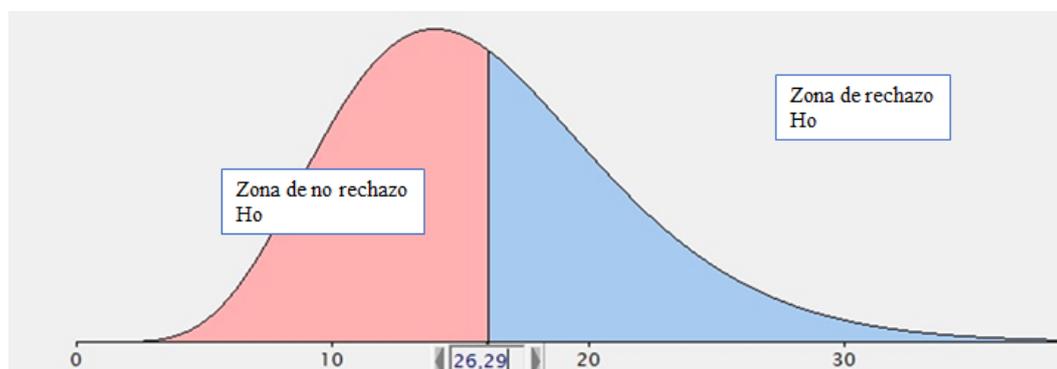


Gráfico 24. Verificación de Hipótesis

Fuente: elaboración propia

4.6.4. Conclusión

En el gráfico 24, se evidencia que se rechaza la Hipótesis Nula (H_0), debido a que el Chi cuadrado calculado es mayor que el Chi cuadrado de el cuadro estadística, esto quiere decir que se acepta la Hipótesis Alternativa (H_1), que es: el modelo de negocios si incrementará la demanda de los productos de la Panadería Royal.

CAPÍTULO V

RESULTADOS

En el gráfico 25 se describe el Modelo de negocio de la Panadería Royal.



Gráfico 25. Modelo de Negocio de la Panadería Royal

Fuente: elaboración propia

El Modelo de Negocio de la Panadería Royal está compuesto por cuatro componentes detallados así: Diagnóstico Estratégico, Prospectiva, *Business Model Canvas* y el Comercio Electrónico. Una vez ejecutadas es necesario destacar que se añade un componente de control y retroalimentación el mismo que deberá ejecutarse cuando la empresa estime la necesidad de que no se estén alcanzando los objetivos establecidos, ello aporta a generar el aprovechamiento de todos los recursos de la organización.

5.1. Modelo de negocio basado en el comercio electrónico

Para el análisis estratégico de la panadería se considera un rango en positivo como se puede observar en el cuadro 24.

Cuadro 24: *Ponderación en positivo*

Jerarquía	Descripción
Elevado	A partir de 10 a 9
Poco elevado	A partir de 8 a 7
Medio	A partir de 6 a 5
Escaso	A partir de 4 a 3
Muy escaso	A partir de 2 a 1

Fuente: elaboración propia

De la misma manera para el análisis estratégico de la panadería se considera un rango en negativo el mismo que será tomado en cuenta para la interpretación como se puede observar en el cuadro 25.

Cuadro 25: *Ponderación en negativo*

Jerarquía	Descripción
Elevado	A partir de -10 a -9
Poco elevado	A partir de -8 a -7
Medio	A partir de -6 a -5
Escaso	A partir de -4 a -3

Fuente: elaboración propia

5.1.1. Interpretación de los factores externos

Se realizó una interpretación de los factores externos en la cual se pueden identificar factores ecológicos, económicos, legales, políticos, sociales y tecnológicos los mismos que se pueden observar en el cuadro 26, ello con la finalidad de establecer todos los factores que afectan al desempeño comercial de la organización. Es necesario indicar que para el análisis estratégico, se consideran ciertos factores de la investigación de Viera (2017).

Cuadro 26: *Factores externos de la Panadería Royal*

Factores	Tipo de factor
Canasta básica	Ecológicos
Condiciones de pobreza	Económicos
Contaminación ambiental	Económicos
Desempleo	Económicos
Inflación	Económicos
Tamaño del mercado	Económicos
Ley de IESS	Legales
Ley tributaria	Legales
Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017	Políticos
Cultura de compra de las personas	Sociales
La informalidad tributaria	Sociales
Costos de asumir nuevas tecnologías	Tecnológicos
Innovación de las Tic's	Tecnológicos
Nuevas formas de comunicación	Tecnológicos
Uso del <i>Internet</i> y redes sociales	Tecnológicos
Uso teléfonos inteligentes o <i>Smartphone</i>	Tecnológicos

Fuente: elaboración propia

5.1.1.1. Factores Ecológicos

Los factores ecológicos son el medio físico que rodea a la empresa, para esto se toma en cuenta elementos que puedan influir en la Panadería Royal, debido a que es una empresa de panificación se toma en cuenta la contaminación ambiental que esta pueda generar, a continuación se puede apreciar los factores que influyen en la empresa en el cuadro 27.

Cuadro 27: *Factores ecológicos*

Factores	Valor	Interpretación	Tipo de Factor
Contaminación ambiental	10	Según Ordenanza Municipal cantón Ambato (2015), la reforma y codificación a la Ordenanza para la prevención y control de la contaminación ambiental ocasionada por las actividades agroindustriales, industriales, artesanales, domésticas y de servicios. Que, el numeral 27 del artículo 66, de la Constitución de la República del Ecuador, reconoce y garantiza a las personas el derecho a vivir en un ambiente sano, ecológicamente equilibrado, libre de contaminación y en armonía con la naturaleza.	Ecológicos
Total	10		

Fuente: elaboración propia

5.1.1.2. Factores Económicos

Estos factores permitirán a la empresa estar alerta sobre los cambios que pueden suceder como son las condiciones de pobreza, canasta básica, desempleo y la inflación y así la empresa tome las mejores decisiones, a continuación se puede evidenciar en el cuadro 28.

Cuadro 28: *Factores económicos*

Factores	Valor	Interpretación	Tipo de Factor
Canasta básica	-7	Según el INEC (2017), indica que en enero de 2016 se ubicó en 0,31 % y en enero de 2017 bajó a 0,09 %. En enero de 2016 fue de 675 dólares y en enero de este año subió a 701 dólares; es decir, casi el doble del salario básico unificado que es 375 dólares.	Económicos

Continúa en la siguiente página

Cuadro 28: Factores económicos (Continuación)

Factores	Valor	Interpretación	Tipo de Factor
Condiciones de pobreza	-5	Según el INEC (2017), indica que a junio de 2017 indica que la pobreza por ingresos a nivel nacional fue de 23,1 % en comparación al 23,7 % de junio de 2016, la reducción de 0,6 puntos porcentuales no es estadísticamente significativa. Para el mismo periodo, la pobreza a nivel rural varió de 0,9 % en 2016 a 41,0 % en 2017, una variación no significativa de 0,1 puntos porcentual pobreza urbana en junio de 2017 fue de 14,6 %, mientras que en junio de 2016 se ubicó en 15,6 %, una variación no significativa de 1,0 punto porcentual.	Económicos
Desempleo	5	Según el Inec (2017), indica que a marzo de 2017 este indicador a nivel nacional fue de 4,4 %, mientras que en marzo 2016 fue 5,7 %. Desagregado por áreas, a nivel urbano existió una reducción estadísticamente significativa de la tasa de desempleo de 1,7 puntos porcentuales; en marzo de 2017, la tasa de desempleo urbano se ubicó en 5,64 %, respecto a 7,35 % de marzo del año anterior.	Económicos
Inflación	10	Según el Inec (2017), indica que en agosto de 2017, el Índice de Precios al Consumidor (IPC) registró las siguientes variaciones: 0,01 % la inflación mensual; 0,28 % la anual y 0,20 % la acumulada; mientras que para el mismo mes en el 2016 fue de -0,16 % la inflación mensual; 1,42 % la anual y 1,04 % la acumulada.	Económicos
Tamaño del mercado	8	Según la encuesta del INEC, en el 2012 los hogares ecuatorianos gastaron USD 34,3 millones en pan corriente.	Económicos
Total	11		

Fuente: elaboración propia

5.1.1.3. Factores Legales

Es un conjunto de leyes y normas gubernamentales que regulan el correcto funcionamiento de la empresa a continuación se puede observar en el cuadro 29.

Cuadro 29: *Factores legales*

Factores	Valor	Interpretación	Tipo de Factor
Ley de IESS	10	La Constitución de la República, emite la Ley de la Seguridad Social y el Código del Trabajo, establecen la protección de la seguridad social a través de la afiliación al Seguro Social Obligatorio, de todas las personas que realizan un trabajo con relación de dependencia o sin ella.	Legales
Ley tributaria	7	Las panaderías deben cumplir con todas las disposiciones generadas por el Servicio de Rentas Internas del Ecuador, para de esta manera mejorar la recaudación de los tributos y que estos se conviertan en obras para la sociedad.	Legales
Total	17		

Fuente: elaboración propia

5.1.1.4. Factores Políticos

En los factores políticos se establecen reglas para que las empresas se desenvuelvan de una mejor manera como se puede observar en el cuadro 30.

Cuadro 30: *Factores políticos*

Factores	Valor	Interpretación	Tipo de Factor
Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017	6	Según el SEMPLADES (2017), en el objetivo 10 indica que: Fomentar la inversión en logística, transporte e infraestructura y telecomunicaciones, para fortalecer la comercialización de la producción nacional, fomentar las actividades encadenadas a las industrias básicas y crear condiciones locales a nivel tecnológico y organizacional, con pertinencia cultural y ambiental, garantizando la inclusión y sostenibilidad. Por ello, representa un gran oportunidad para las empresa dedicadas a la panadería.	Políticos
Total	6		

Fuente: elaboración propia

5.1.1.5. Factores Sociales

Los factores sociales nos permiten conocer más sobre los hábitos de compra de las personas, cuales son las expectativas de los mismos, de esa manera la panadería Royal podrá implementar estrategias efectivas, como se puede observar en el cuadro 31.

Cuadro 31: *Factores sociales de la empresa*

Factores	Valor	Interpretación	Tipo de Factor
Cultura de compra de las personas	6	Hoy en día las personas tienen una tendencia a consumir alimentos para mejorar su salud, es por ello que dejan de lado a las panaderías tradicionales.	Sociales
La informalidad tributaria	7	Según el SRI, en el 2012 el Impuesto a la Renta recaudado en el cantón Ambato representó el 91.3 % del total de la provincia Tungurahua. Respecto al 2010 creció en 45.2 %.	Sociales
Total	13		

Continúa en la siguiente página

Cuadro 31: *Factores sociales de la empresa (Continuación)*

Factores	Valor	Interpretación	Tipo de Factor
----------	-------	----------------	----------------

Fuente: elaboración propia

5.1.1.6. Factores Tecnológicos

Los factores tecnológicos permiten a las empresas diferenciarse de la competencia, debido a los avances tecnológicos que permitirán que la empresa tenga éxito, los factores tecnológicos que influyen en la panadería Royal, se puede visualizar en el cuadro 32.

Cuadro 32: *Factores tecnológicos*

Factores	Valor	Interpretación	Tipo de Factor
Costos de asumir nuevas tecnologías	-10	El costo de asumir nuevas tecnologías es alto por el costo de maquinarias nuevas.	Tecnológicos
Innovación de las Tic's	8	El MINTEL, en cooperación con el Instituto Nacional de Pre inversión (INP), desarrolló el Plan Estratégico de Investigación, Desarrollo e Innovación para las TIC en el Ecuador, para el período 2014-2018, con el objetivo de determinar el direccionamiento estratégico más conveniente para el desarrollo de la I+D+i de las TIC en el país, en concordancia con el Plan Nacional del Buen Vivir. Diversos estudios confirman el desarrollo de la industria de las Tecnologías de la Información y Comunicación y los beneficios sociales y económicos que generan la masificación del uso de <i>I nternet</i> , por lo que ejecuta un plan estratégico de las TIC, en el ámbito de la Sociedad de la Información y Gobierno Electrónico.	Tecnológicos

Continúa en la siguiente página

Cuadro 32: Factores tecnológicos (Continuación)

Factores	Valor	Interpretación	Tipo de Factor
Nuevas formas de comunicación	10	Según un estudio del INEC, los ecuatorianos acceden a internet a través de teléfonos móviles y en su mayoría para cumplir con sus obligaciones académicas, fortalecer proyectos de negocios. Es así que el uso de redes sociales es una forma de comunicación continua. en el 2006 solo el 2.5 % de los ecuatorianos tenía acceso a internet. En la actualidad la cifra sobrepasa el 1000 %, es decir que el 26.1 % usa internet.	Tecnológicos
Uso del Internet y redes sociales	10	Según el Inec (2016), publicó que en el Ecuador 4,2 millones de personas usaron redes sociales a través de su teléfono inteligente. El 36,0 % de los hogares a nivel nacional tienen acceso a Internet, 13 ,5 puntos más que hace cinco años. En el área urbana el crecimiento es de 13 , 2 puntos, mientras que en la rural de 11,6 puntos.	Tecnológicos
Uso teléfonos inteligentes o Smartphone	10	Según el INEC (2015), del total de personas que contaban con un teléfono móvil, el 37,7 % eran propietarias de Smartphone. El 3'084.886 de ecuatorianos declararon tener un teléfono inteligente (Smartphone) casi cinco veces más que lo reportado en el 2011 cuando la cifra era de 522.640 personas.	Tecnológicos
Total	28		

Fuente: elaboración propia

5.1.2. Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Mediante el análisis de las cinco fuerzas de Porter la panadería Royal podrá maximizar sus recursos y sobresalir de la competencia ya que nos permite conocer el número de compradores importantes, el poder negociador de los clientes, el poder negociador de los proveedores, amenaza de nuevos competidores entrantes, los productos sustitutos y rivalidad entre competidores, a continuación se puede evidenciar en el cuadro 33.

Cuadro 33: *Cinco fuerzas de Porter*

Factores	Valor	Interpretación	Tipo de Factor
Poder negociador de los clientes	5	Según el Inec (2010), la población del cantón Ambato fue de 329.856 habitantes y la proyección para el 2020 de 384.774 habitantes.	Clientes
Número de compradores importantes	10	Según Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares 2011- 2012, del INEC, indica que el pan es un alimento básico para los ecuatorianos. Hasta el 2012 era producto alimenticio que más se consumía a escala nacional. La producción, sin embargo, ha bajado. Hay panaderías que fabrican solo el 25 % de lo que hacían hace 10 años. Con altos y bajos, sin embargo, el consumidor sigue comprando. La encuesta antes nombrada revela que al año el ecuatoriano gasta cerca de USD 34 millones en la compra de pan, principalmente en las tiendas de barrio.	Clientes
Amenaza de nuevos competidores entrantes	10	En el sector de panificación no existiría la amenaza de nuevos competidores entrantes, debido al costo que implica poner una panadería, es alto. En este aspecto se debe resaltar que el poner una panadería con la infraestructura de la empresa implicaría una inversión de por lo menos unos cien mil dólares.	Competencia
Poder negociador de los proveedores	7	Para el sector de panificación existen muchos proveedores dentro del territorio local y nacional, lo cual permite conseguir la materia prima de excelente calidad y a un precio módico.	Proveedores
Productos sustitutos	-10	Una alternativa a no consumir pan serían los productos como: bolones o tortillas de verde, galletas, humitas, tamales, yuca (en tortillas, pan de yuca, muchines, tortillas de yuca o yuca frita). Ello representa una desventaja para el sector de panificación.	Productos sustitutos

Continúa en la siguiente página

Cuadro 33: *Cinco fuerzas de Porter (Continuación)*

Factores	Valor	Interpretación	Tipo de Factor
Rivalidad entre competidores	-4	La competencia en el sector son dos panaderías Pan de casa y Don Zura, en relación al precio no habría preocupación debido que la competencia da precios altos, y lo que refiere a publicidad es una desventaja porque la panadería no cuenta con estrategias publicitarias.	Rivalidad entre competidores
Total	18		

Fuente: elaboración propia

5.1.3. Matriz de evaluación de factores externos: EFE

Esta matriz permite a la organización analizar de manera precisa los factores externos que influyen en la misma, a continuación se pueden apreciar estos factores en el cuadro 34.

Cuadro 34: *Matriz de evaluación de factores externos (EFE)*

Factores	Valor	%	Calificación	Tipo de factor
Contaminación ambiental	10	0.057	0.57	Ecológicos
Desempleo	5	0.029	0.14	Económicos
Inflación	10	0.057	0.57	Económicos
Tamaño del mercado	8	0.046	0.37	Económicos
Ley de IESS	10	0.057	0.57	Legales
Ley tributaria	7	0.040	0.28	Legales
Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017	6	0.034	0.21	Políticos
Cultura de compra de las personas	6	0.034	0.21	Sociales
La informalidad tributaria	7	0.040	0.28	Sociales
Innovación de las Tic's	8	0.046	0.37	Tecnológicos
Nuevas formas de comunicación	10	0.057	0.57	Tecnológicos
Uso del <i>iInternet</i> y redes sociales	10	0.057	0.57	Tecnológicos
Uso teléfonos inteligentes o <i>Smartphone</i>	10	0.057	0.57	Tecnológicos
Número de compradores importantes	10	0.057	0.57	Clientes
Poder negociador de los clientes	5	0.029	0.14	Clientes

Continúa en la siguiente página

Cuadro 34: *Matriz de evaluación de factores externos (EFE) (Continuación)*

Factores	Valor	%	Calificación	Tipo de factor
Amenaza de nuevos competidores entrantes	10	0.057	0.57	Competencia
Poder negociador de los proveedores	7	0.040	0.28	Proveedores
Amenazas				
Canasta básica	7	0.040	0.28	Económicos
Condiciones de pobreza	5	0.029	0.14	Económicos
Costos de asumir nuevas tecnologías	10	0.057	0.57	Tecnológicos
Productos sustitutos	10	0.057	0.57	Productos sustitutos
Rivalidad entre competidores	4	0.023	0.09	Rivalidad entre competidores
Total	175	1.000	8.50	

Fuente: elaboración propia

El resultado obtenido del análisis de los factores externos es de 8.50, es decir que está sobre el promedio ponderado, ello representa que la empresa tiene grandes oportunidades de negocio en el mercado local, es por ello que se recomienda la implementación de la estrategia de comercio electrónico.

5.1.4. Matriz de evaluación de factores internos: EFI

Permite identificar los aspectos internos de la panadería y detectar cuales necesitan mejorar y así establecer estrategias para enfrentar de una mejor manera el cambio, a continuación se puede observar los factores internos de la panadería Royal en el cuadro 35.

Cuadro 35: *Matriz de evaluación de factores internos (EFI)*

Factores	Valor	%	Calif.	Tipo de factor
Servicio atención cliente	5	0.017	0.08	Factores internos
Almacenamiento de materia prima	10	0.034	0.34	Factores internos

Continúa en la siguiente página

Cuadro 35: Matriz de evaluación de factores internos (EFI) (Continuación)

Factores	Valor	%	Calif.	Tipo de factor
Almacenamiento de productos	10	0.034	0.34	Factores internos
Capital de trabajo	7	0.024	0.17	Factores internos
Clima laboral	10	0.034	0.34	Factores internos
Comunicación entre colaboradores	10	0.034	0.34	Factores internos
Fidelización de clientes	10	0.034	0.34	Factores internos
Gestión de residuos de la producción	10	0.034	0.34	Factores internos
Herramientas y maquinaria adecuada	10	0.034	0.34	Factores internos
Inocuidad alimentaria	10	0.034	0.34	Factores internos
Logística de Distribución	10	0.034	0.34	Factores internos
Mano de obra calificada	10	0.034	0.34	Factores internos
<i>Merchandising</i>	4	0.014	0.06	Factores internos
Personas y habilidades en el área administrativa	7	0.024	0.17	Factores internos
Personas y habilidades en el área de producción	9	0.030	0.27	Factores internos
Posicionamiento de la empresa en el mercado	2	0.007	0.01	Factores internos
Predisposición al cambio	9	0.030	0.27	Factores internos
Proveedores de materia prima	6	0.020	0.12	Factores internos

Continúa en la siguiente página

Cuadro 35: *Matriz de evaluación de factores internos (EFI) (Continuación)*

Factores	Valor	%	Calif.	Tipo de factor
Reciclaje	10	0.034	0.34	Factores internos
Tiempo de la empresa en el mercado	7	0.024	0.17	Factores internos
Voluntad del personal para cambios favorables	9	0.030	0.27	Factores internos
Debilidades				
Comunicación digital	10	0.034	0.34	Factores internos
Alianzas estratégicas	10	0.034	0.34	Factores internos
Capacitación	10	0.034	0.34	Factores internos
Cartera de clientes de la empresa	4	0.014	0.05	Factores internos
Dirección Estratégica	8	0.027	0.22	Factores internos
Estrategia de comercio electrónico	10	0.034	0.34	Factores internos
Ideas e innovación	8	0.027	0.22	Factores internos
Imagen corporativa	9	0.030	0.27	Factores internos
Innovación de productos	10	0.034	0.34	Factores internos
Modelo de negocios	10	0.034	0.34	Factores internos
Normas de calidad	10	0.034	0.34	Factores internos
Precios	5	0.017	0.08	Factores internos
Responsabilidad social	8	0.027	0.22	Factores internos

Continúa en la siguiente página

Cuadro 35: *Matriz de evaluación de factores internos (EFI) (Continuación)*

Factores	Valor	%	Calif.	Tipo de factor
Segmento de mercado atendido	9	0.030	0.27	Factores internos
Total	296	1.000	9.01	

Fuente: elaboración propia

El resultado obtenido del análisis de los factores internos es de 9.01, es decir se encuentra muy por encima del promedio ponderado, lo cual aporta a concluir que la empresa tiene las fortalezas necesarias para arrancar con la implementación de la estrategia de comercio electrónico.

5.1.4.1. Fortalezas

En el cuadro 36, se puede identificar las fortalezas, esto permite conocer en qué áreas destaca la organización y así potenciarlas, mediante la identificación de las fortalezas se determinará la viabilidad de la misma.

Cuadro 36: *Fortalezas*

Fortalezas	Valor
Almacenamiento de materia prima	10
Almacenamiento de productos	10
Clima laboral	10
Comunicación entre colaboradores	10
Fidelización de clientes	10
Gestión de residuos de la producción	10
Herramientas y maquinaria adecuada	10
Inocuidad alimentaria	10
Logística de Distribución	10
Mano de obra calificada	10
Reciclaje	10
Personas y habilidades en el área de producción	9
Predisposición al cambio	9
Voluntad del personal para cambios favorables	9

Continúa en la siguiente página

Cuadro 36: Fortalezas (Continuación)

Fortalezas	Valor
Capital de trabajo	7
Personas y habilidades en el área administrativa	7
Tiempo de la empresa en el mercado	7
Proveedores de materia prima	6
Servicio atención cliente	5
<i>Merchandising</i>	4
Posicionamiento de la empresa en el mercado	2
Total	175

Fuente: elaboración propia

5.1.4.2. Oportunidades

Las oportunidades son factores positivos que al ser identificados puede ser aprovechados por la empresa para crear estrategias que permitirán el desarrollo de la empresa Panadería Royal, en el cuadro 37, se puede visualizar las oportunidades identificadas en la organización.

Cuadro 37: Oportunidades

Oportunidades	Valor	Tipo de Factor
Número de compradores importantes	10	Clientes
Amenaza de nuevos competidores entrantes	10	Competencia
Contaminación ambiental	10	Ecológicos
Inflación	10	Económicos
Ley de IESS	10	Legales
Nuevas formas de comunicación	10	Tecnológicos
Uso del <i>I nternet</i> y redes sociales	10	Tecnológicos
Uso teléfonos inteligentes o <i>Smartphone</i>	10	Tecnológicos
Tamaño del mercado	8	Económicos
Innovación de las Tic's	8	Tecnológicos
Ley tributaria	7	Legales
Poder negociador de los proveedores	7	Proveedores
La informalidad tributaria	7	Sociales
Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017	6	Políticos

Continúa en la siguiente página

Cuadro 37: Oportunidades (Continuación)

Oportunidades	Valor	Tipo de Factor
Cultura de compra de las personas	6	Sociales
Poder negociador de los clientes	5	Clientes
Desempleo	5	Económicos
Total	139	

Elaborado por: Verónica Hernández

5.1.4.3. Debilidades

Las debilidades son factores claves que permiten detectar en que aspectos tiene deficiencia la empresa, el cual no permite cumplir con los objetivos establecidos, en el cuadro 38, se puede evidenciar las debilidades identificadas en la organización.

Cuadro 38: Debilidades

Debilidades	Valor
Comunicación digital	10
Alianzas estratégicas	10
Capacitación	10
Estrategia de comercio electrónico	10
Innovación de productos	10
Modelo de negocios	10
Normas de calidad	10
Imagen corporativa	9
Segmento de mercado atendido	9
Dirección Estratégica	8
Ideas e innovación	8
Responsabilidad social	8
Precios	5
Cartera de clientes de la empresa	4
Total	121

Continúa en la siguiente página

Cuadro 38: *Debilidades (Continuación)*

Debilidades	Valor
-------------	-------

Fuente: elaboración propia

5.1.4.4. Amenazas

Las amenazas son factores externos negativos, se presentan como obstáculos e impiden el desarrollo de la empresa, en el cuadro 39, se visualizan las amenazas identificadas en la organización.

Cuadro 39: *Amenazas*

Amenazas	Valor	Tipo de Factor
Productos sustitutos	10	Productos sustitutos
Costos de asumir nuevas tecnologías	10	Tecnológicos
Canasta básica	7	Económicos
Condiciones de pobreza	5	Económicos
Rivalidad entre competidores	4	Rivalidad entre competidores
Total	36	

Fuente: elaboración propia

5.1.5. Diseño del nuevo modelo de negocio con la aplicación del *Business Model Canvas*

5.1.5.1. Matriz de empatía del cliente

La matriz de empatía del cliente es una herramienta que nos ayuda a entender mejor a nuestro cliente, permite conocer sus necesidades, aspiraciones y preocupaciones, y así obtener un perfil del cliente que permite diseñar la propuesta de valor, que se puede evidenciar en el gráfico 26.

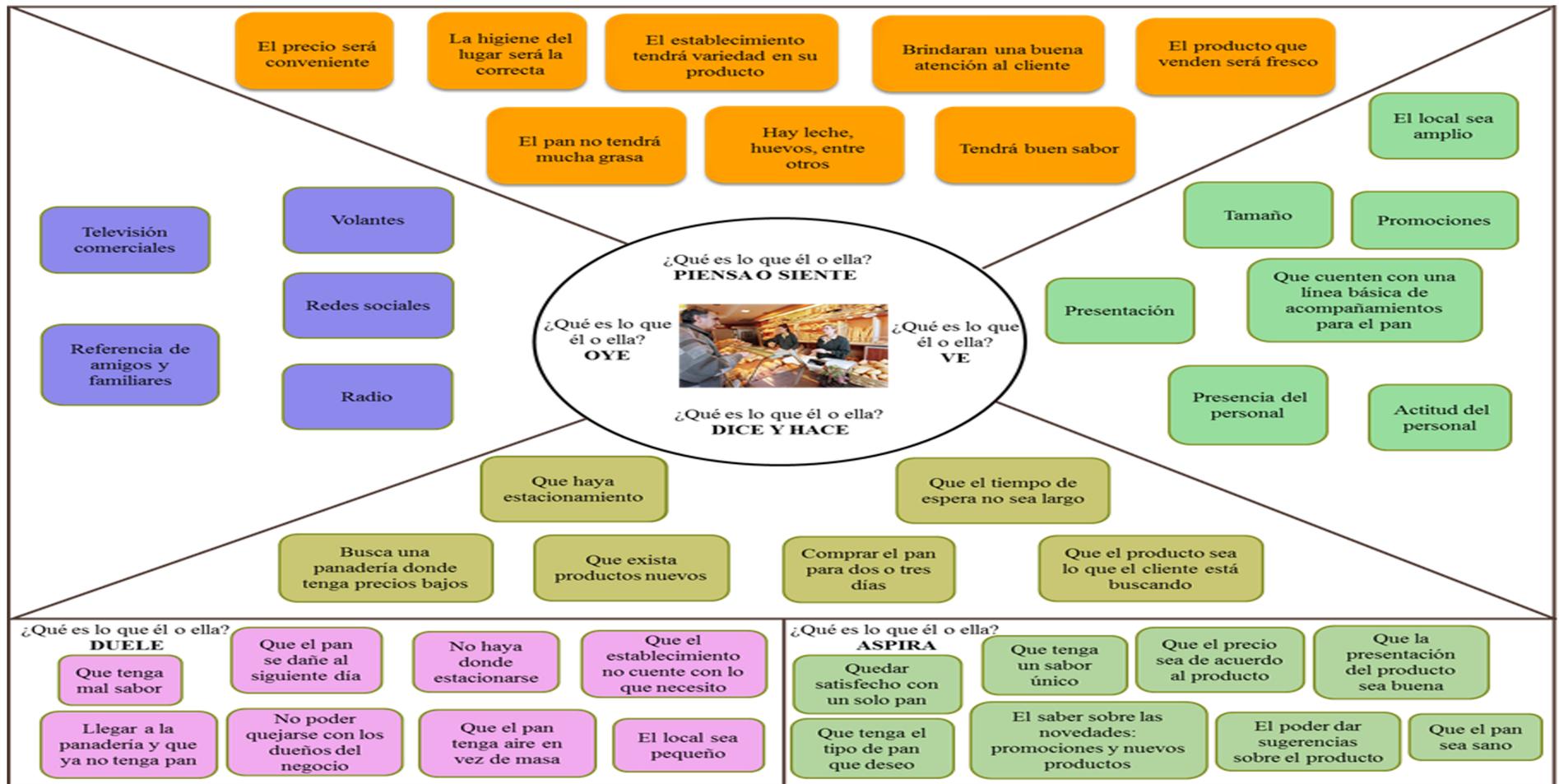


Gráfico 26. Matriz de empatía del cliente

Fuente: elaboración propia

5.1.5.2. Matriz de propuesta de valor

Dentro del diagnóstico de la empresa Panadería Royal es necesario realizar el análisis de la Matriz propuesta de valor, mediante esta matriz se identificarán los beneficios que esperan los clientes del producto que se vende.

Cabe resaltar que los autores Osterwalder & Pigneur (2013) definen lo siguiente:

La propuesta de valor es el factor que hace que un cliente se decante por una u otra empresa; su finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente. Las propuestas de valor son un conjunto de productos o servicios que satisfacen los requisitos de un segmento de mercado determinado. En este sentido, la propuesta de valor constituye una serie de ventajas que una empresa ofrece a los clientes. Algunas propuestas de valor pueden ser innovadoras y presentar una oferta nueva o rompedora, mientras que otras pueden ser parecidas a ofertas ya existentes e incluir alguna característica o atributo adicional. (p. 22).

Para la elaboración de la matriz de propuesta de valor se procede a realizar en dos gráficos por separado, en el gráfico 27, se puede visualizar la matriz del perfil del consumidor y en el gráfico 28, se muestra la matriz de propuesta de valor de la Panadería Royal.

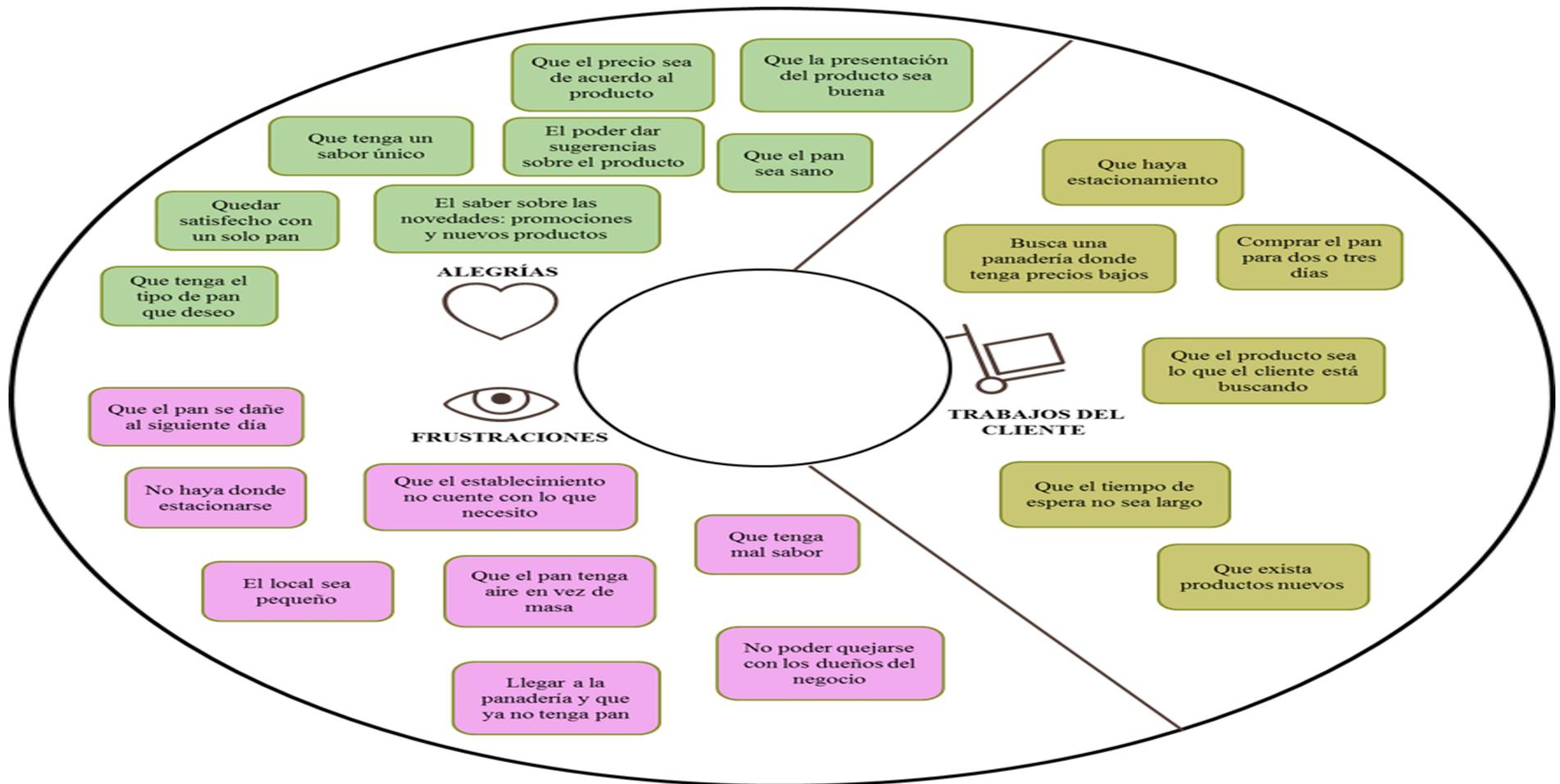


Gráfico 27. Matriz del perfil del consumidor

Fuente: elaboración propia

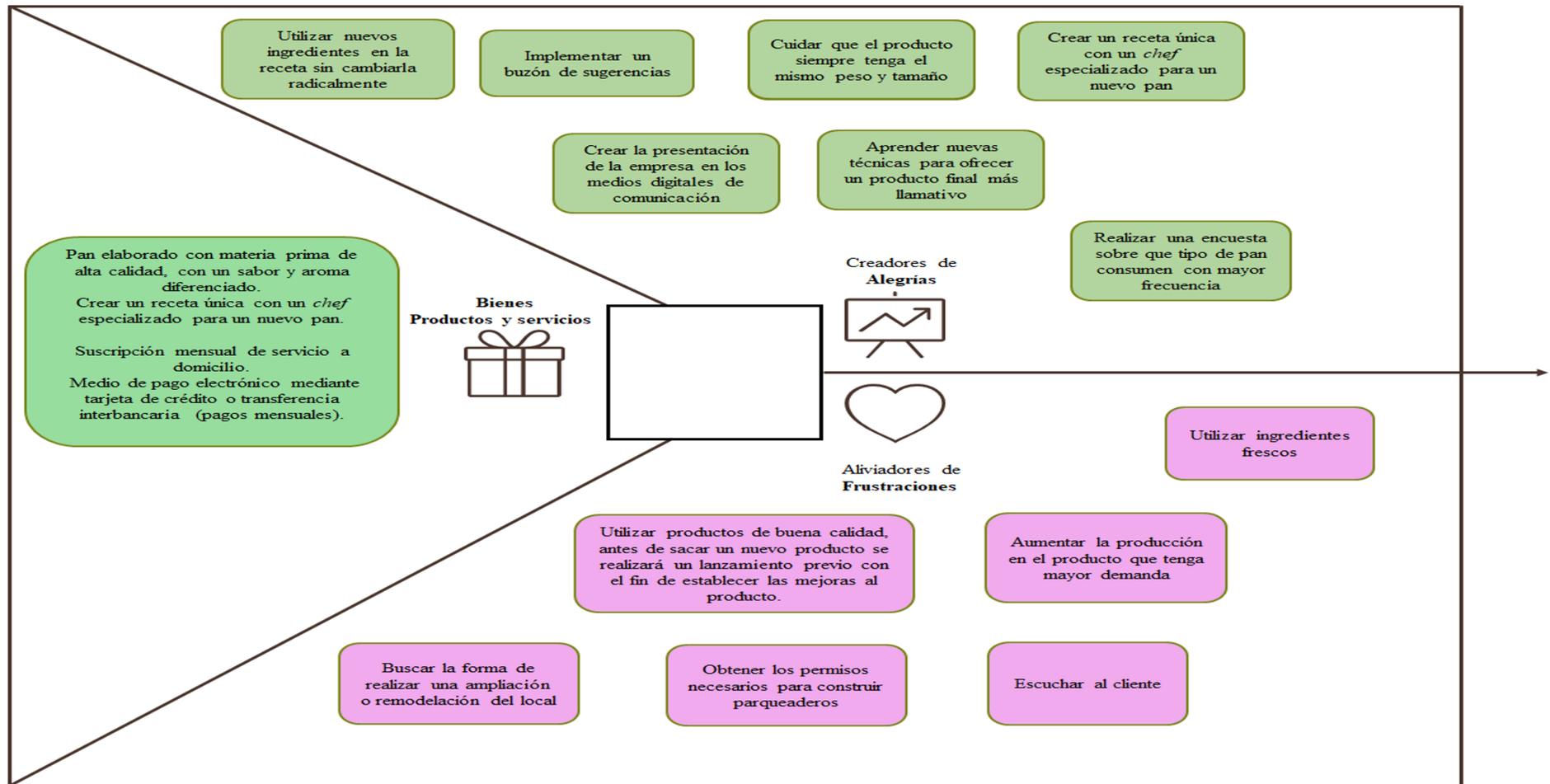


Gráfico 28. Matriz de propuesta de valor de la empresa Panadería Royal

Fuente: elaboración propia

5.1.5.3. Modelo de negocio esbozado por *Business Model Canvas*

Para el esbozamiento del Modelo de negocio se toma la información obtenida de los gráficos anteriores, los cuales permiten conocer las necesidades de los consumidores, para así brindar un producto de calidad y aliviar las frustraciones de los clientes, en el gráfico 29, se muestra el Modelo de negocio de la Panadería Royal.

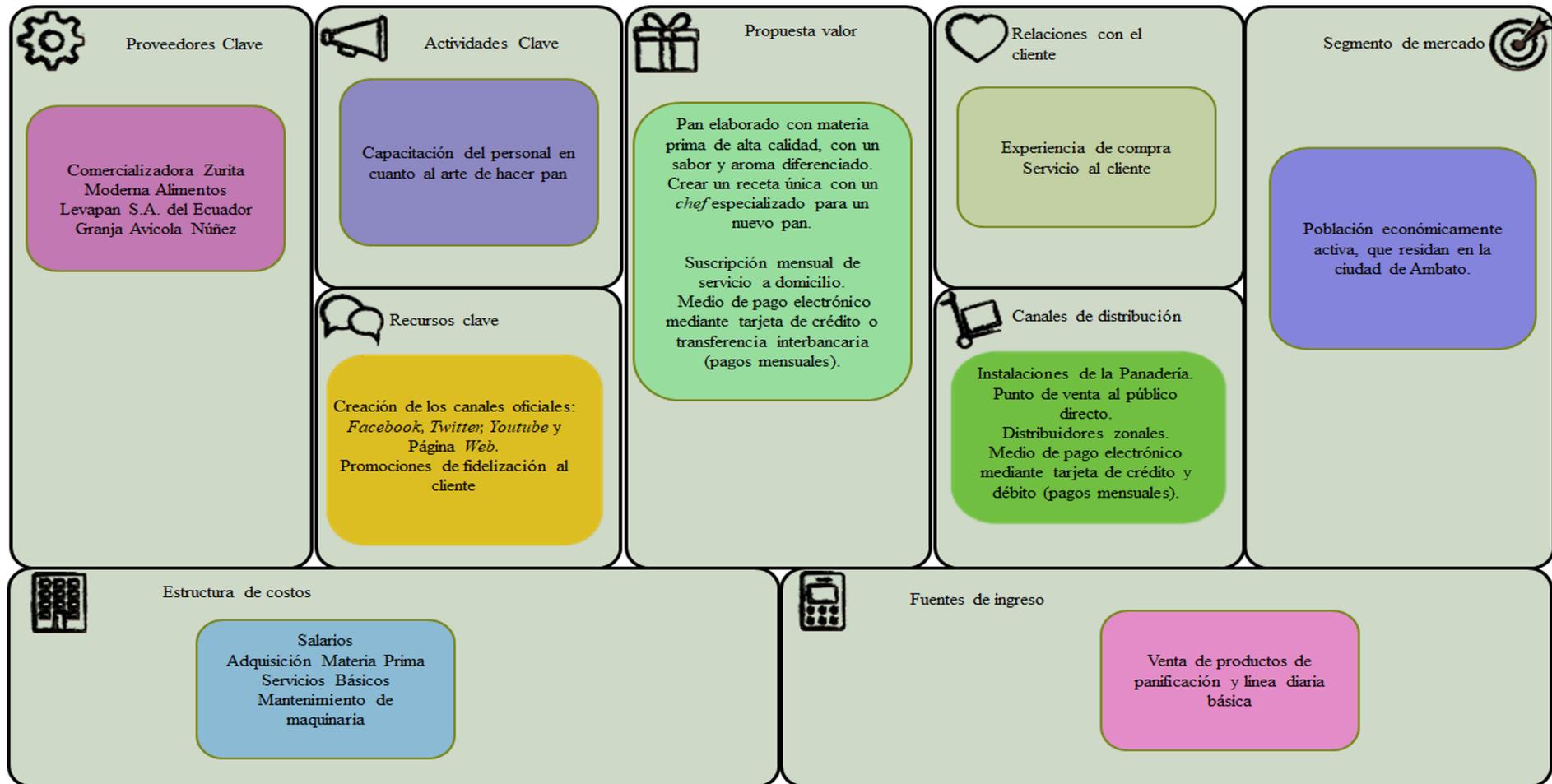


Gráfico 29. Modelo de negocio de la empresa Panadería Royal

Fuente: elaboración propia

5.1.5.4. Análisis FODA del modelo de negocio

Una vez identificadas las fortalezas del modelo de negocio, se realiza el cuadro 40, de tal manera que se puedan identificar de manera clara.

Cuadro 40: Fortalezas del modelo de negocio

Fortalezas	Peso	Comentarios
Estrecha relación con los clientes	10	Si, debido a que la empresa brinda una buena atención al cliente por ende la panadería brindando una buena atención tiene la posibilidad de obtener una buena relación con el cliente.
Hay fuertes sinergias entre nuestros productos y servicios	10	Si, debido a que la panadería brinda un buen producto y otros servicios.
Los canales establecen un contacto estrecho con los clientes	10	Si, debido a que se considera el negocio presencial, así con también los medios digitales de comunicación
Se percibe ingresos antes de incurrir en gastos	10	Si, debido al pago puntual por parte de los clientes.
Selección de personal	10	La empresa si realiza una correcta selección del personal.
Se tiene fuentes de ingresos recurrentes y compras repetidas frecuentes	10	Si debido al producto que ofrece la panadería es un producto de primera necesidad.
La competencia no puede imitar fácilmente nuestros recursos clave	9	La competencia no, puede imitar fácilmente nuestros recursos clave.
Nuestra estructura de costes se adecua perfectamente a nuestro modelo de negocio	9	Si, debido a que la empresa entrega un producto de buena calidad.
Nuestras fuentes de ingresos son sostenibles	9	Si, debido al segmento de mercado fijo que tiene la panadería.

Continúa en la siguiente página

Cuadro 40: Fortalezas del modelo de negocio (Continuación)

Fortalezas	Peso	Comentarios
Nuestros costes son predecibles	9	Si, debido a que se lleva un registro de los mismos cada mes y así evitar imprevistos.
Diversificación de productos	8	Actualmente la panadería cuenta con diversificación de productos.
Estamos especializados y trabajamos con socios cuando es necesario	8	Si, la empresa considera un convenio estratégico con los proveedores de materia prima para alcanzar un producto único en el mercado.
Nuestras propuestas de valor están en consonancia con las necesidades de los clientes	8	Si, debido a que se entrega un producto elaborado con materia prima de alta calidad.
El equilibrio entre trabajo interno y colaboración externa es ideal	7	Si, se realizan actividades para el personal, evitando que se estresen.
La cartera de clientes está bien segmentada	7	La cartera de clientes se encuentra bien segmentada, debido que el producto que se oferta es de primera necesidad.
Los canales están perfectamente integrados	7	Si, la empresa en su estructura actual tiene la capacidad de manejar los canales de comunicación.
Los clientes pueden acceder fácilmente a nuestros canales	7	Los clientes si pueden acceder fácilmente a nuestros canales, ya que se cuenta con puntos de venta directo.
Nuestras actividades clave son difíciles de copiar	7	Si, debido a que la empresa cuenta con personal calificado.
Nuestras operaciones son rentables	7	Si, la empresa se ha mantenido con una rentabilidad sostenible, con el modelo de negocio propuesto se pretende llegar a incrementar la captación y fidelización de los clientes.

Continúa en la siguiente página

Cuadro 40: Fortalezas del modelo de negocio (Continuación)

Fortalezas	Peso	Comentarios
Los canales se adecuan a los segmentos de mercado	6	Si, debido a que en la actualidad la generación X y Y tienen una gran participación en la economía.
Tenemos buenas relaciones profesionales con los socios clave	6	Si, debido a que los proveedores tienen una gran preferencia de venta hacia la empresa, en cuanto a precios y calidad.
Aplicamos los recursos clave en la cantidad adecuada y en el momento adecuado	5	Si, debido a que se realiza una alianza estratégica con los proveedores.
Se aprovecha las economías de escala	5	Si, debido a que existen dos turnos de ocho horas para satisfacer la demanda de los consumidores.
Captamos nuevos clientes constantemente	5	Si, debido a que se propone integrar la tecnología al modelo de negocio actual, con la finalidad de establecer una ventaja competitiva en relación al resto de panaderías.
Cobramos a nuestros clientes por lo que están dispuestos a pagar	5	Los clientes se encuentran satisfechos con el producto y les parece un producto que no es costoso.
El índice de migración de clientes es elevado	5	Es bajo el índice de migración de los clientes, debido a que se encuentran satisfechos con el producto que se brinda.
La ejecución es de alta calidad	5	Si, con el actual modelo de negocio se espera alcanzar un mejoramiento en el proceso de producción y ventas.
Modelo de gestión de inventarios	5	Si, la empresa si tiene una gestión de inventarios eficiente.
Nuestra marca es fuerte	5	Si, debido al producto que se brinda a un costo bajo.
Nuestras propuestas de valor tienen un potente efecto de red	4	Si, la calidad de un buen pan hace la diferencia en el sector.

Continúa en la siguiente página

Cuadro 40: *Fortalezas del modelo de negocio (Continuación)*

Fortalezas	Peso	Comentarios
Nuestros canales son muy eficaces	4	Si, la empresa se encuentra actualmente en la implementación de mejorar sus canales.
Nuestros clientes están muy satisfechos	4	Nuestros clientes se encuentran satisfechos con lo que oferta la panadería, pero se está implementado estrategias para satisfacer todas las necesidades de los clientes.
Total	226	

Fuente: elaboración propia

5.1.5.5. Debilidades del modelo de negocio

Las debilidades del modelo de negocio, se realiza el cuadro 41, de tal manera que se puedan identificar de manera clara.

Cuadro 41: *Debilidades del modelo de negocio*

Debilidades	Peso	Comentarios
Diversificación de servicios	7	No, dentro de la estructura de la empresa no se considera el brindar un nuevo servicio al cliente.
Nuestros mecanismos de fijación de precios incluyen todas las oportunidades de ingresos	4	No, se consideran todas debido a que en el desarrollo se pudo identificar nuevas oportunidades de ingresos, que se las ejecutará con el tiempo.
Las relaciones vinculan a los clientes mediante un elevado coste de cambio	3	No, los clientes pueden escoger otro proveedor, por un costo más bajo.
Realizamos nuestras actividades clave de forma eficiente	1	Al momento no se puede definir la eficiencia de las actividades clave.

Fuente: elaboración propia

5.1.5.6. Oportunidades del modelo de negocio

Las oportunidades del modelo de negocio, se realiza el cuadro 42, de tal manera que se puedan identificar de manera clara.

Cuadro 42: *Oportunidades del modelo de negocio*

Oportunidades	Peso	Comentarios
Corremos el peligro de perder clientes?	10	No se corre ningún riesgo de perder clientes, debido al producto de calidad que se oferta.
La competencia amenaza con ofrecer un precio mejor o más valor?	10	No existe ninguna amenaza por parte de la competencia en relación al precio.
Podríamos atender nuevos segmentos de mercado?	10	Si con el tiempo ganando la aceptación de los clientes esperamos poder atender a nuevos tipos de personas.
Podríamos estrechar las relaciones con los clientes?	10	Vamos a ganarnos la confianza del cliente con una calidad y precios inconfundibles.
Por qué otros elementos estarían dispuestos a pagar los clientes?	10	Los consumidores estarían dispuestos a pagar por otros servicios como cafetería y productos de pastelería.
Qué actividades clave podrían interrumpirse?	10	Ninguna actividad clave puede ser interrumpida.
Se puede mejorar el seguimiento de los clientes?	10	Sí, es posible mejorar el seguimiento de los clientes, se podría realizar una ficha de cada cliente y así llamarlo unas semanas después para conocer si fue satisfactoria la compra realizada en el panadería.
Cómo podríamos mejorar la eficiencia en general?	9	Para mejorar la eficiencia a nivel de toda la empresa podríamos implementar una estrategia.
Cómo podríamos mejorar la eficiencia o efectividad del canal?	9	Para mejorar la eficiencia del canal se debería implementar dos sucursales de la panadería en el norte y sur de la ciudad de Ambato.

Continúa en la siguiente página

Cuadro 42: *Oportunidades del modelo de negocio (Continuación)*

Oportunidades	Peso	Comentarios
Qué complementos o ampliaciones admite nuestra propuesta de valor?	9	Se podría incluir productos light y productos de pastelería.
Qué tareas adicionales podríamos realizar para nuestros clientes?	9	Se podría implementar promociones.
Cómo podríamos beneficiarnos de un mercado creciente?	8	Para que la panadería se beneficie se debería atender nichos de mercado como producir pan sano para personas diabéticas y así ofrecemos variedad de productos al consumidor.
Podríamos utilizar recursos más baratos para obtener los mismos resultados?	8	No sería posible utilizar recursos más baratos porque estaríamos bajando la calidad.
Total	122	

Fuente: elaboración propia

5.1.5.7. Amenazas del modelo de negocio

Las amenazas del modelo de negocio, se realiza el cuadro 42, de tal manera que se puedan identificar de manera clara.

Cuadro 43: *Amenazas del modelo de negocio*

Amenazas	Peso	Comentarios
Hay productos y servicios sustitutos disponibles?	10	Sí, hay productos y servicios sustitutos disponibles.
Nuestro mercado podría saturarse en breve?	10	Lamentablemente existe falta de creatividad, ya que tienen la mentalidad de que porque le fue bien al vecino a él también le va ir bien y esto tiene un rango muy alto de error.

Continúa en la siguiente página

Cuadro 43: Amenazas del modelo de negocio (Continuación)

Amenazas	Peso	Comentarios
Podemos elevar los precios?	8	Para elevar tendríamos que esperar la oportunidad a que la materia prima tenga un alza de precios.
Qué costes amenazan con aumentar más rápido que los ingresos que generan?	8	Los costes que podrían aumentar son la compra de harina, productos básicos ya que también se los utiliza.
Qué costes amenazan con volverse impredecibles?	8	Los costes que pueden volverse impredecibles son la materia prima y servicios básicos.
Qué recursos clave están poco explotados?	6	Los recursos claves que están poco explotados son las redes sociales y falta de promociones en la panadería.
Qué probabilidades hay de que nuestros clientes se vayan?	2	Existe una mínima probabilidad de que nuestros clientes se vayan,
Total	52	

Fuente: elaboración propia

5.2. Presencia de la Panadería Royal en los medios digitales de comunicación

5.2.1. Objetivo

Posicionamiento de la marca de la Panadería Royal en el cantón Ambato.

5.2.2. Identidad Digital

Es importante crear una buena identidad digital para la Panadería Royal, debido a que de esta manera la empresa puede estar con presencia de la marca las 24 horas del día los 365 días del año, así mismo se debe indicar que esta debe estar bien definida y clara, para que los clientes confíen en la empresa, se realizará varios indicadores *web*, así como también en las redes sociales como *Facebook*, *Twitter*, *YouTube* y página *Web*.

5.2.3. Promocionar la marca de la panadería para su posicionamiento

Estrategia: dar a conocer la marca.

5.2.4. Segmento de mercado

En el cuadro 44, se realiza el análisis del perfil del consumidor de la empresa Panadería Royal, donde se ubican varias características de los clientes, para así determinar nuestro segmento de mercado.

Cuadro 44: *Perfil del consumidor de la empresa Panadería Royal*

Características	Detalle
Edad	20 a 50 años
Estado civil	Casados
Ingresos	350 dólares en adelante
Uso de las redes sociales	Medio y avanzado
Consumir	Harinas
Estudios	Bachillerato y estudios superiores
Residencia	Área urbana

Fuente: elaboración propia

5.2.5. Mensaje a comunicar

Comienza tu día con el mejor sabor al mejor precio.

5.2.6. El manual de identidad corporativa

Los autores Pintado y Sánchez (2013) definen identidad corporativa como:

Una evocación o representación mental que conforma cada individuo, formada por un cúmulo de atributos referentes a la compañía; cada uno de esos atributos puede variar, y puede coincidir o no con la combinación de atributos ideal de dicho individuo. (p. 18).

Ahora cabe resaltar que los autores Asensio y Vázquez (2013) aseguran lo siguiente:

La identidad corporativa se refiere a la imagen que la organización, entidad o empresa tratan de conseguir y lograr a fin de crear una buena reputación entre sus clientes. Una de las funciones más importantes de la cultura organizativa es la de construir na identidad corporativa, que es la personalidad de la organización, lo que ella es y pretende ser. Es lo que la hace individual y la distingue y diferencia de las demás. (p. 46).

5.2.6.1. Logotipo

Se desarrolla el manual de identidad corporativa donde se puede visualizar en las figuras 30 y 31, donde se puntualiza la descripción del logotipo y tipografía de la Panadería Royal.



Gráfico 30. Logotipo de la Panadería Royal

Fuente: elaboración propia



PANADERÍA
MYRIDA PRO
ABCDEFGHIJKLMN OPQRSTU
VWXYZ
1234567890 !".\$%&/()=?¿

Royal
MYRIDA PRO
ABCDEFGHIJKLMN OPQRSTU
VWXYZ
1234567890 !".\$%&/()=?¿

Gráfico 31. Tipografía de la Panadería Royal
Fuente: elaboración propia

En el gráfico 30, se puede visualizar el logotipo establecido por los propietarios de la panadería Royal, no se realizó ningún cambio debido a la familiarización con el mismo por parte de los clientes.

En el gráfico 31, se puede visualizar la tipografía.

5.2.6.2. Variaciones autorizadas en el logo

Referente a las variaciones autorizadas no se realizó ninguna variación, como se puede apreciar en el gráfico 31.



Gráfico 32. Variaciones autorizadas del logotipo
Fuente: elaboración propia

5.2.6.3. Variaciones no autorizadas en el logo

En el gráfico 33, se presentan las variaciones no autorizadas, con la finalidad de que nadie use dichas variaciones para ninguna actividad relacionada con la empresa.



Gráfico 33. Usos inadecuados del logotipo de la empresa Panadería Royal
Fuente: elaboración propia

5.2.6.4. Papelería básica de la empresa Panadería Royal

En el gráfico 34, se muestra lo referente a papelería básica de la organización se visualiza la hoja membretada de la empresa Panadería Royal, la misma que deberá ocuparse para la entrega de la comunicación oficial como oficios, memos y otros documentos.

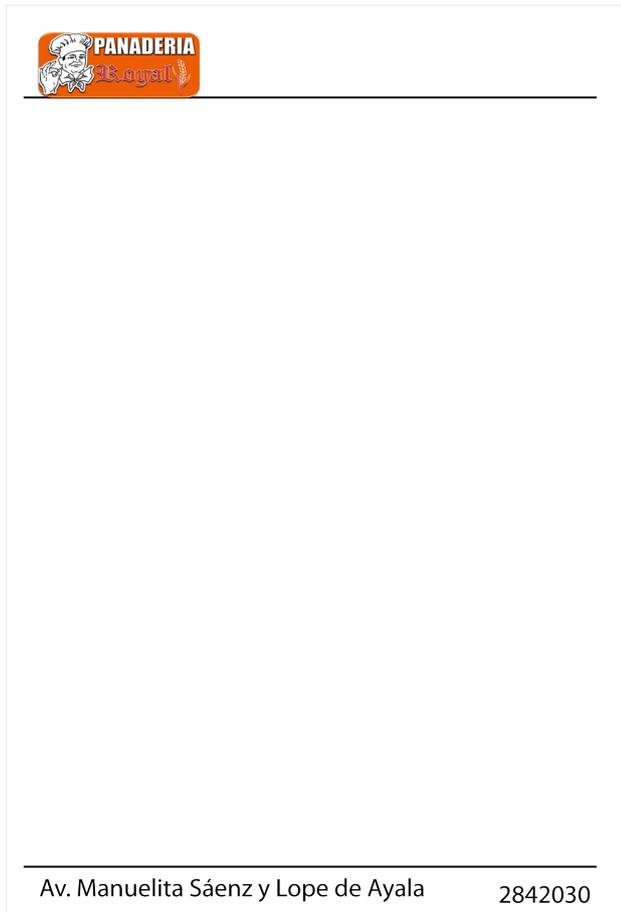


Gráfico 34. Hoja membretada de la empresa Panadería Royal
Fuente: elaboración propia

5.2.6.5. Tarjeta de presentación de la empresa Panadería Royal

En el gráfico 35, se visualiza el diseño para las tarjetas de presentación de la organización.



Gráfico 35. Tarjetas de presentación de la empresa Panadería Royal
Fuente: elaboración propia

5.2.6.6. Gafetes empresariales

En el gráfico 36, se muestra los gafetes de presentación del personal, de manera que el gafete se utiliza para identificar al personal.

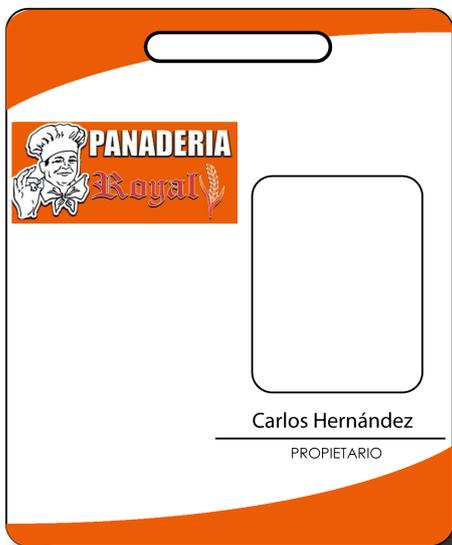


Gráfico 36. Gafetes de presentación de la empresa Panadería Royal
Fuente: elaboración propia

5.2.6.7. Sobres para cartas de la empresa Panadería Royal

En el gráfico 37, se puede visualizar el sobre para cartas que se utilizará para la comunicación interna o externa de la Panadería Royal.

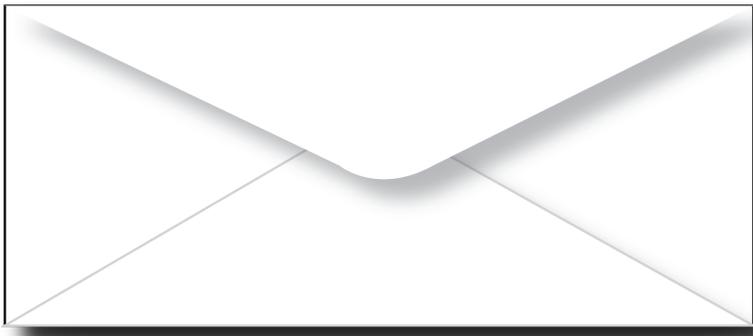


Gráfico 37. Sobre para ser usado en la comunicación externa de la empresa Panadería Royal
Fuente: elaboración propia

En el gráfico 38, se muestra el diseño para el sobre de manila para ser usado en la comunicación externa de la empresa Panadería Royal.

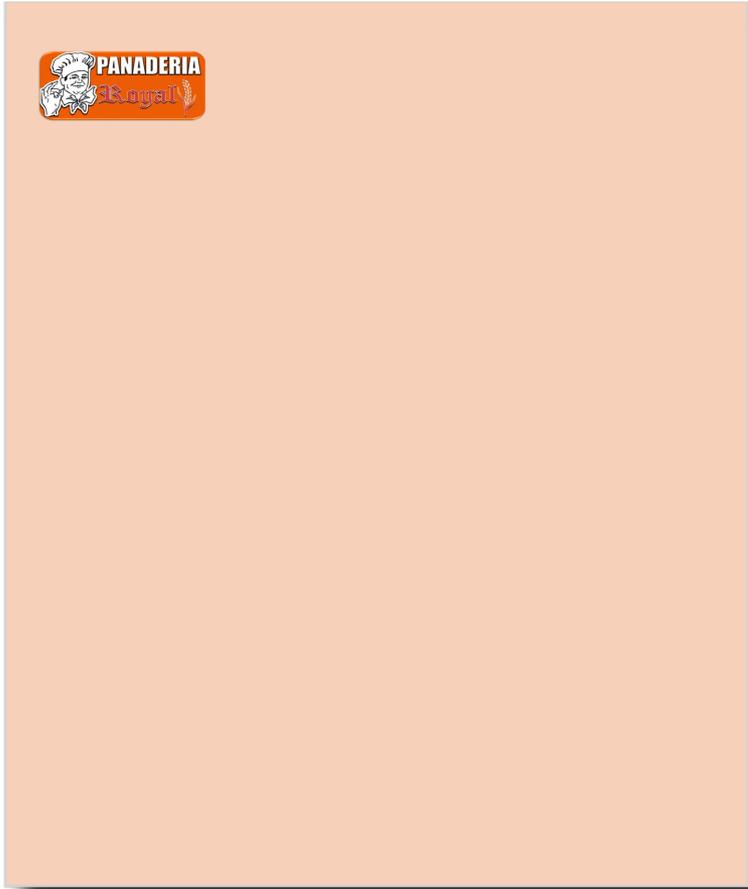


Gráfico 38. Sobre de manila para ser usado en la comunicación externa de la empresa Panadería Royal
Fuente: elaboración propia

5.2.6.8. Carpeta de la empresa Panadería Royal

En el gráfico 39, se visualiza el diseño de la carpeta a usar por la panadería Royal como mecanismo de comunicación promocional de la empresa.

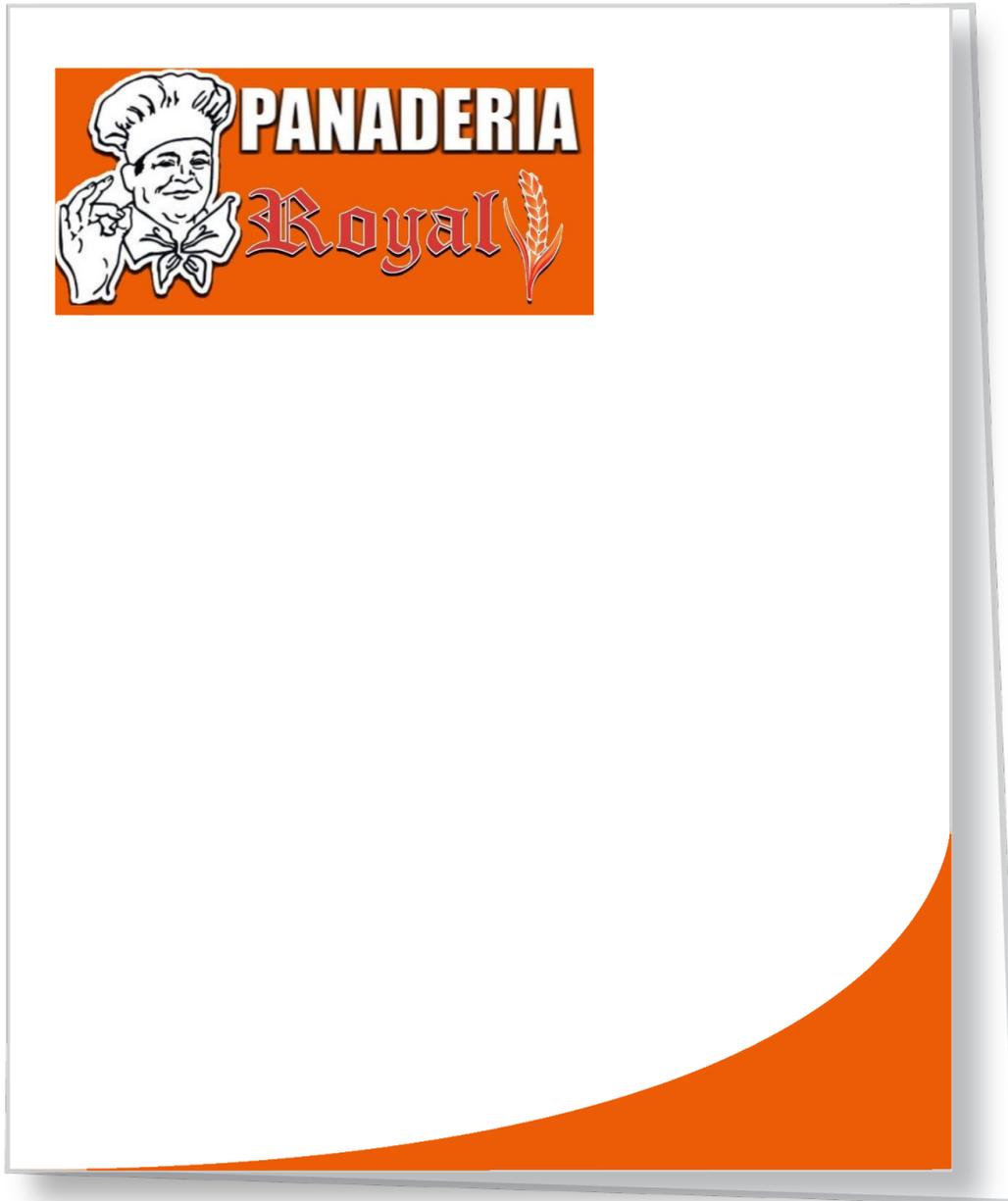


Gráfico 39. Carpeta de la empresa Panadería Royal
Fuente: elaboración propia

5.2.6.9. Productos promocionales

En el gráfico 40, se muestran los productos promocionales a utilizar como herramienta promocional de la panadería Royal, para así lograr un posicionamiento de la marca en el consumidor.



Gráfico 40. Productos promocionales
Fuente: elaboración propia

5.2.6.10. Uniformes para el personal

En el gráfico 41, se visualiza el diseño de los uniformes para el personal de la empresa Panadería Royal.



Gráfico 41. Uniformes para el personal de la empresa Panadería Royal
Fuente: elaboración propia

5.2.7. Presencia en redes sociales de la empresa Panadería Royal

En el cuadro 45, se visualiza la estructura de estrategias para la comunicación digital de la empresa Panadería Royal, mediante un calendario de contenidos que tiene la finalidad de establecer la comunicación con los clientes para así posicionar la marca.

Cuadro 45: *Contenidos a trabajar en los medios de comunicación digital de la empresa*

Tema	Contenido	Objetivo
El pan en la dieta de las personas	Imagen con los beneficios del pan.	Brindar al cliente opciones sanas en el menú.
Como hacer el pan casero	Vídeo donde se muestre como hacer el pan.	Brindar al cliente alternativas de pan.
Tipos de pan sanos	Comparativo de las diferentes clases de pan que se comercializan en la ciudad.	Información nutricional al cliente.
Quiénes somos en la Panadería Royal	Publicación escrita de la misión de la empresa.	Brindar un producto de calidad al cliente.
Cómo llegar a la Panadería Royal	Mapa con la ubicación exacta de la panadería Royal.	Realizar un mapa en <i>Google Maps</i> de la panadería.
Saludos a los fans	Imagen de felicitación a los seguidores.	Mejorar la relación con los clientes.
Felicitaciones a los seguidores por alcanzar los 1000 <i>retweet</i>	Se realizará un sorteo de tarjetas de regalo entre los seguidores que hayan comentado, en la página de <i>Twitter</i> .	Sortear tarjetas de regalo entre los seguidores de <i>Twitter</i> .
Dietética y nutrición	La nutrición es un tema de mucha importancia, por lo que se informará a los clientes sobre los aspectos nutricionales y dietéticos del pan.	Informar a los clientes sobre los buenos hábitos alimenticios.

Continúa en la siguiente página

Cuadro 45: *Contenidos a trabajar en los medios de comunicación digital de la empresa (Continuación)*

Tema	Contenido	Objetivo
El compromiso de la empresa Panadería Royal con la sociedad	Video del gerente presentando los valores de la panadería.	Dar a conocer a la colectividad el compromiso de la empresa para con la colectividad.
Qué significa ser panadero	Imagen conmemorativa a la panificación.	Dar a conocer que el sector de panadería es de gran impacto al desarrollo de una ciudad.
Características de los tipos de panes	El pan forma parte de nuestra dieta diaria, por lo que se debe conocer todas las características que tiene, brindando proteínas y fibra que el organismo necesita para su correcto funcionamiento.	Crear trípticos de información sobre las características de los tipos de pan.
El pan y la diabetes	Imagen educativa del consumo de pan.	Ayudar a los consumidores a elegir un pan de alta calidad.
Historia del pan	Imagen del por qué Ambato es tierra de flores, frutas y el pan.	Dar a conocer la historia del pan.

Fuente: elaboración propia

5.2.7.1. *Fanpage* de la Panadería Royal

Es necesario la creación de una *Fanpage* para la empresa, como se creará a través de una red social como lo es el *Facebook* la cual tiene miles de usuarios que visitan esta red social a diario, lo que genera una ventaja debido a la popularidad que tiene, de esta manera la empresa logrará captar la atención de los clientes mediante la publicación de sus productos y servicios que brinda la panadería.

En el cuadro 46, se detalla todas las buenas prácticas para crear contenidos en *Facebook*.

Cuadro 46: Buenas prácticas para generar interés

Práctica	Acciones a tomar
Plantear preguntas para los usuarios	Se procederá a pedir opinión de los usuarios para conocer sus inquietudes o necesidades.
Responder todas las consultas planteadas	Todas las consultas se responderán dentro de las 24 horas.
Ofrecer contenidos variados y exclusivos	Se realizará publicaciones de productos, promociones, eventos.
Utilizar las estadísticas de <i>Facebook</i>	Las estadísticas de <i>Facebook</i> permite conocer cuántas visitas tiene la <i>Fanpage</i> y entender cual es el contenido que más le interesa a los usuarios.

Fuente: elaboración propia

Mediante la aplicación de métricas se conocerá la eficiencia de la *Fanpage* de la empresa Panadería Royal, por lo que se llevará un control de los indicadores donde se puede visualizar en el gráfico 42

Detalle	Indicador
Aporta para saber cuántas personas han podido ver las publicaciones e interactuar con ellas.	Alcance
Este indicador mide durante 28 días el número de clics en cada una de las publicaciones.	Usuarios que interactúan
Es necesario contabilizarlos debido a que expresan una opinión.	Comentarios
Dichas menciones serán detectadas por <i>Facebook</i> y basta con contabilizarlas para evaluar su visibilidad y, sobre todo, su evolución en el tiempo.	Mensajes del <i>TimeLine</i>
La histórica métrica conserva todo su sentido para indicar el entusiasmo que despierta la publicación.	Total de Me Gusta
Es necesario medir el interés de la comunidad.	Total de clics
Para saber cuántas personas hablan de la marca.	Viralidad

Gráfico 42. Indicadores para la *Fanpage* de la Panadería Royal

Fuente: elaboración propia

En el gráfico 43, se visualiza el diseño para la *Fanpage* de la empresa Panadería Royal.

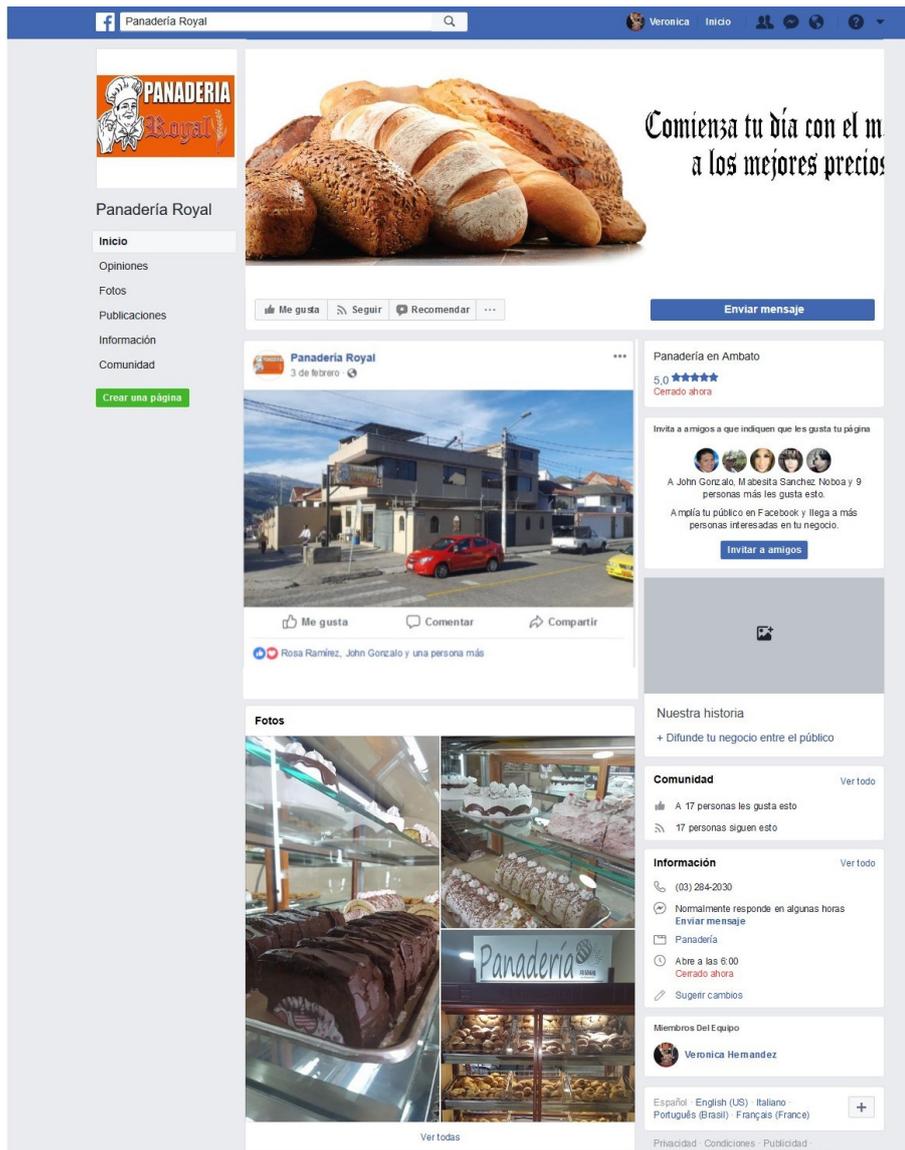


Gráfico 43. Fanpage de la empresa Panadería Royal
Fuente: elaboración propia

5.2.7.2. Cuenta oficial de *Twitter*

Twitter es una red social fácil de utilizar, permite que sus mensajes se envíen rápido, en el cuadro 47, se detalla todas las buenas prácticas para captar la atención de los usuarios en *Twitter*.

Cuadro 47: *Buenas prácticas en Twitter*

Práctica	Acciones a tomar
Compartir contenido de interés	Se compartirá contenido importante y relevante que llame la atención de los usuarios.
Usar <i>hashtags</i>	Se utilizará los <i>hashtags</i> para que los usuarios sigan los <i>tweets</i> y así logren llegar a nuestra información.
Incluir imágenes en los <i>tweets</i>	Al incluir imágenes en los <i>tweets</i> hará más llamativo el mensaje y captará rápido la atención del usuario.
Interactuar con los seguidores	Se responderá todas las publicaciones de los seguidores.
No sobrecargar la página de publicaciones	Se tendrá un límite de publicaciones por día para no sobrecargar la página.

Fuente: elaboración propia

En el gráfico 44, se detallan las métricas a seguir para conocer la eficiencia que tiene la red social de *Twitter*:

Detalle	Indicador
Comunicar el número de seguidores que tiene la marca.	El número de <i>followers</i>
Se responderá los <i>tweets</i> de los usuarios y se los difundirá entre los <i>fans</i> la marca.	La tasa de menciones y <i>retweets</i>
Contar por lo menos con un <i>tuit</i> al día de manera que se pueda generar una interacción con los usuarios.	La frecuencia de <i>tuits</i> .
Se contabilizarán el número de intercambios que se puedan generar con periodistas, blogueros o <i>influencers</i> de manera mensual.	Número de conversaciones <i>RRPP</i>

Gráfico 44. Indicadores para *Twitter* de la empresa Panadería Royal

Fuente: elaboración propia

En el gráfico 45, se visualiza el diseño del canal de *Twitter*.



Gráfico 45. Canal oficial de *Twitter* de la empresa Panadería Royal
Fuente: elaboración propia

5.2.7.3. Canal oficial de *YouTube*

YouTube es un red social que genera un alto impacto en los usuarios mediante videos, es un canal de comunicación promocional muy importante, debido a esto se creó un canal en *YouTube* con el fin de promocionar la marca, en el cuadro 48, se detallan las buenas prácticas a tomar para generar contenido en *YouTube*.

Cuadro 48: *Buenas prácticas para subir videos*

Práctica	Acciones a tomar
Publicar contenido atractivo	Se publicarán videos de temas importantes como recetas, eventos o productos nuevos.
Publicar los videos con títulos prácticos y conciso	El título de un video será lo más conciso y específico para que los usuarios lo encuentre fácilmente.
Subir videos atractivos	Los videos que se compartan en el canal serán innovadores y llamativos para así captar la atención de los usuarios, con la finalidad de hacer los videos compartibles.

Fuente: elaboración propia

En el gráfico 46, se detallan las métricas a seguir para medir la eficiencia del canal en *YouTube*.

Detalle	Indicador
Se debe establecer cuantos videos se ponen en línea mensualmente.	Número de videos
Es necesario controlar la cantidad de suscriptores que se generen en la línea del tiempo.	Número de suscriptores
Controlar si son positivos o negativos e interactuar con ellos.	Número de comentarios
Este valor es importante para contar con una retroalimentación en la estrategia de video marketing.	Número de Me gusta / No me gusta

Gráfico 46. Indicadores para *YouTube* de la empresa Panadería Royal

Fuente: elaboración propia

En el gráfico 47, se visualiza el diseño del canal de *YouTube*.

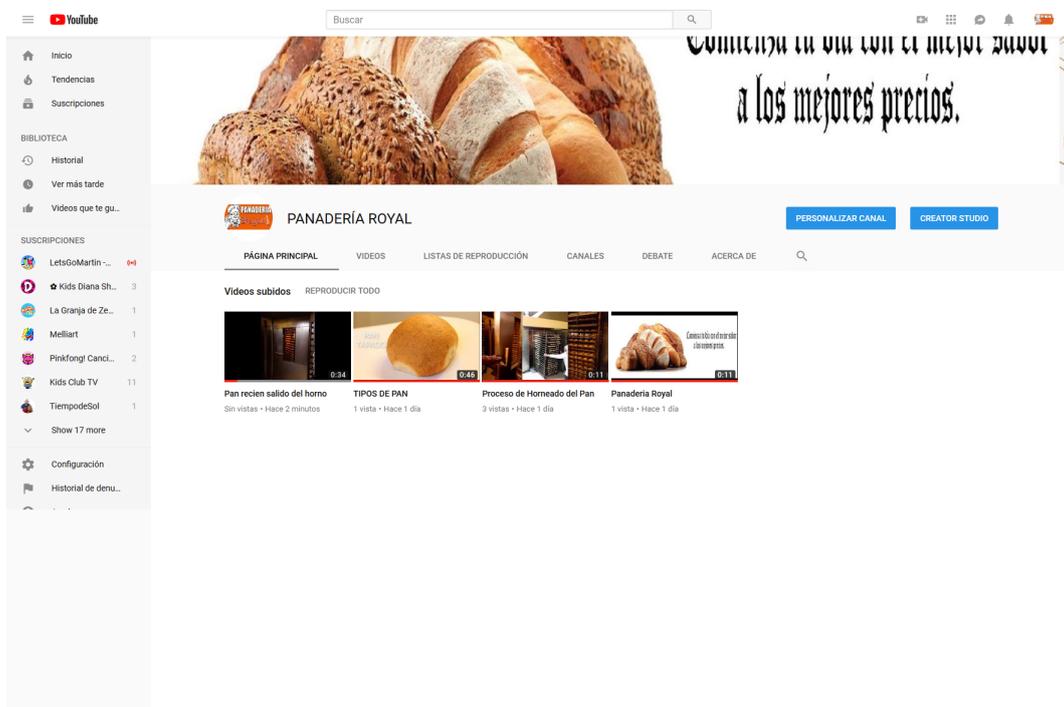


Gráfico 47. Canal oficial de *YouTube*

Fuente: elaboración propia

5.2.7.4. Página Web

Se debe mencionar que la creación de una página *web* es muy importante debido a la captación de clientes que tiene, generando confianza en la empresa y a la vez aumentando las ventas.

En el cuadro 49, se detalla las buenas prácticas para crear una página *Web*.

Cuadro 49: Buenas prácticas para crear una página Web

Práctica	Acciones a tomar
Diseñar una página web llamativa	Se realizará una página web atractiva donde se tomará en cuenta los títulos, color de fondo e imágenes.
Enlazar redes sociales	En la página web se compartirán las redes sociales de Facebook, Twitter y YouTube de la empresa.
Crear un mapa de la empresa	Se creará un mapa con la ubicación de la empresa.

Fuente: elaboración propia

En el gráfico 48, se detallan las métricas a seguir para medir la eficiencia de la página Web.

Detalle	Indicador
El costo total de inversión en la campaña y cuántos de esos se convirtieron en clientes.	Coste por visita
Se identifica que tantas personas buscan comprar nuestro producto por medio de la web.	Tasa de rebote
Se debe medir el tiempo que pasa cada usuario en cada sección del sitio web.	Tiempo que permanece el usuario

Gráfico 48. Indicadores para la página Web de la empresa Panadería Royal

Fuente: elaboración propia

En el gráfico 49, se visualiza el diseño del Sitio Web.



Gráfico 49. Página Web de la empresa Panadería Royal
Fuente: elaboración propia

En el gráfico 50, se puede apreciar el diseño de la *Landing Page*, el cual tiene como propósito captar la atención del usuario con el objetivo de obtener la información de los usuarios.



Gráfico 50. Landing Page de la empresa Panadería Royal
Fuente: elaboración propia

Por último se puede visualizar en el gráfico 51, el promocional de la empresa Panadería Royal, mediante el cual se incentivará a los clientes a usar las redes sociales de la empresa.



Gráfico 51. Promocional para incentivar el uso de las redes sociales de la empresa Panadería Royal
Fuente: elaboración propia

5.2.8. Prospectiva de la Panadería Royal

Para el desarrollo de la prospectiva estratégica de la empresa Panadería Royal se procedió a utilizar el *Software Mic-Mac*.

5.2.8.1. Análisis de prospectiva de los factores internos

Para empezar el análisis de la prospectiva estratégica se procedió a realizar una lista con todas las variables que intervienen, como se puede evidenciar en el cuadro 50.

Cuadro 50: *Factores a analizar en la prospectiva estratégica de la Panadería Royal*

Orden	Nombre del factor	Código del factor
1	Almacenamiento de materia prima	1Almac
2	Almacenamiento de productos	2Almac
3	Clima laboral	3Clima
4	Comunicación entre colaboradores	4Comun
5	Dirección Estratégica	5Direc
6	Fidelización de clientes	6Fidel
7	Gestión de residuos de la producción	7Gesti
8	Herramientas y maquinaria adecuada	8Herra
9	Inocuidad alimentaria	9Inocu
10	Logística de Distribución	10Logís
11	Mano de obra calificada	11Mano
12	Reciclaje	12Recic
13	Comunicación digital	13Comu
14	Alianzas estratégicas	14Alian
15	Capacitación	15Capac
16	Estrategia de comercio electrónico	16Estra
17	Innovación de productos	17Innov
18	Modelo de negocios	18Model
19	Normas de calidad	19Norma
20	Personas y habilidades en el área de producción	20Perso
21	Predisposición al cambio	21Predi
22	Voluntad del personal para cambios favorables	22Volun

Continúa en la siguiente página

Cuadro 50: Factores a analizar en la prospectiva estratégica de la Panadería Royal (Continuación)

Orden	Nombre del factor	Código del factor
23	Imagen corporativa	23Image
24	Segmento de mercado atendido	24Segme
25	Ideas e innovación	25Ideas
26	Responsabilidad social	26Respo
27	Capital de trabajo	27Capit
28	Personas y habilidades en el área administrativa	28Perso
29	Tiempo de la empresa en el mercado	29Tiemp
30	Proveedores de materia prima	30Prove
31	Servicio atención cliente	31Serv
32	Precios	32Preci
33	<i>Merchandising</i>	33Merch
34	Cartera de clientes de la empresa	34Carte
35	Posicionamiento de la empresa en el mercado	35Posic

Fuente: elaboración propia

5.2.8.2. Descripción de las relaciones directas entre variables

Se procede a realizar una descripción gráfica de las variables directas en este caso son 35 variables, que se pueden visualizar en el gráfico 52.

		1 : 1A	2 : 2A	3 : 3C	4 : 4C	5 : 5D	6 : 6F	7 : 7G	8 : 8H	9 : 9I	10 : 1	11 : 1	12 : 1	13 : 1	14 : 1	15 : 1	16 : 1	17 : 1	18 : 1	19 : 1	20 : 2	21 : 2	22 : 2	23 : 2	24 : 2	25 : 2	26 : 2	27 : 2	28 : 2	29 : 2	30 : 3	31 : 3	32 : 3	33 : 3	34 : 3	35 : 3	
1 : 1Almac	0	3	1	1	3	3	3	3	3	3	3	2	3	1	1	1	1	1	3	3	1	2	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	
2 : 2Almac	3	0	1	1	3	3	3	3	3	3	3	1	3	1	1	1	1	1	3	3	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
3 : 3Clima	1	1	0	3	3	3	2	2	2	2	1	3	1	3	1	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	1	1	1	1	1	3	1	2	1	1	
4 : 4Comun	1	1	3	0	1	3	2	2	2	2	1	3	1	3	1	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	1	1	2	1	1	3	1	2	1	1	
5 : 5Direc	3	1	3	1	0	3	2	2	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	1	3	2	3	3	3
6 : 6Fidel	3	3	3	3	3	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
7 : 7Gesti	3	3	2	2	2	3	0	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
8 : 8Herra	3	3	2	2	3	3	2	0	2	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2
9 : 9Inocu	3	3	2	2	3	3	3	2	0	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	
10 : 10Logis	3	3	1	1	3	3	2	2	2	0	1	1	3	1	1	3	3	3	3	3	1	2	3	3	3	1	1	1	1	1	3	1	2	1	1	1	
11 : 11Mano	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	0	3	3	1	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1	1	3	3	2	1	1	
12 : 12Recic	2	1	1	1	3	3	3	2	2	1	3	0	3	1	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1	3	1	2	1	1	
13 : 13 Comu	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
14 : 14Alian	1	1	1	1	3	3	2	2	2	1	1	3	0	3	3	3	3	3	3	3	1	1	3	3	3	3	1	1	3	3	1	2	1	1	1	1	1
15 : 15Capac	1	1	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	0	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	1	1	3	1	1	3	1	2	1	1	1	
16 : 16Estra	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
17 : 17Innov	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
18 : 18Model	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2
19 : 19Norma	1	1	1	1	2	3	3	2	2	1	3	1	3	1	1	3	3	2	0	3	2	2	3	3	3	1	1	2	1	1	3	3	2	1	1	1	
20 : 20Perso	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
21 : 21Predi	1	1	1	1	3	3	2	2	2	2	1	3	3	3	1	2	3	3	3	3	0	3	3	3	3	3	2	1	2	1	1	3	2	2	1	1	
22 : 22Volun	2	2	3	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	1	2	3	3	3	3	3	3	0	3	3	3	3	2	1	2	1	1	3	2	3	2	1	
23 : 23Image	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
24 : 24Segme	1	1	1	1	3	3	2	2	1	1	1	3	1	1	1	3	3	3	3	3	1	1	3	0	3	1	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	3
25 : 25Ideas	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
26 : 26Respo	1	1	1	1	3	3	3	2	2	1	1	3	3	1	1	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	0	1	2	1	1	3	1	2	1	1	1	
27 : 27Capit	1	1	1	1	2	3	2	2	2	1	1	3	1	1	3	3	3	3	3	3	1	1	3	3	3	1	0	1	1	2	3	1	2	1	1	1	
28 : 28Perso	1	1	1	2	3	3	2	2	1	1	1	3	3	1	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	1	0	2	2	3	2	2	2	2	3	
29 : 29Tiemp	1	1	1	1	3	3	3	2	2	1	1	1	3	1	1	3	3	3	3	3	1	1	3	3	3	1	1	2	0	1	3	2	3	2	3	3	
30 : 30Prove	3	1	1	1	1	3	3	2	2	1	1	3	3	1	3	3	3	3	3	3	1	1	3	3	3	1	2	2	1	0	3	2	2	1	1	2	
31 : 31 Serv	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	1	0	3	3	3	3	3	
32 : 32Preci	1	1	1	1	2	3	3	2	2	1	3	1	3	1	1	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	1	1	2	2	2	3	0	2	1	2	2	
33 : 33Merch	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	3	2	3	2	0	2	2	3	
34 : 34Carte	1	1	1	1	3	3	3	2	2	1	1	3	1	1	3	3	3	3	3	3	1	2	3	3	3	1	1	2	2	1	3	1	2	0	2	2	
35 : 35Posic	1	1	1	1	3	3	3	2	2	1	1	1	3	1	1	3	3	3	3	3	1	1	3	3	3	1	1	3	3	2	2	2	3	2	0	0	

Influences range from 0 to 3, with the possibility to identify potential influences:
 0: No influence
 1: Weak
 2: Moderate influence
 3: Strong influence
 P: Potential influences

Gráfico 52. Matriz de variables internas mediante software Mic-Mac
 Fuente: Software LIPSOR-EPIITA-MICMAC

Al obtener el análisis de las relaciones directas, se puede identificar las variables más importantes en cuanto al estudio. Para esto se puede visualizar en el cuadro 50.

Cuadro 51: *Variables claves relé y de riesgo*

Orden	Nombre del factor	Código del factor
5	Dirección Estratégica	5Direc
6	Fidelización de clientes	6Fidel
7	Gestión de residuos de la producción	7Gesti
8	Herramientas y maquinaria adecuada	8Herra
9	Inocuidad alimentaria	9Inocu
11	Mano de obra calificada	11Mano
13	Comunicación digital	13Comu
16	Estrategia de comercio electrónico	16Estra
17	Innovación de productos	17Innov
18	Modelo de negocios	18Model
20	Personas y habilidades en el área de producción	20Perso
23	Imagen corporativa	23Image
25	Ideas e innovación	25Ideas
31	Servicio atención cliente	31Serv
33	<i>Merchandising</i>	33Merch

Fuente: elaboración propia en software LIPSOR-EPITA-MICMAC

A continuación en el gráfico 53, se muestra el plano de las influencias directas y en el gráfico 54, se muestra el plano de desplazamiento de las variables.

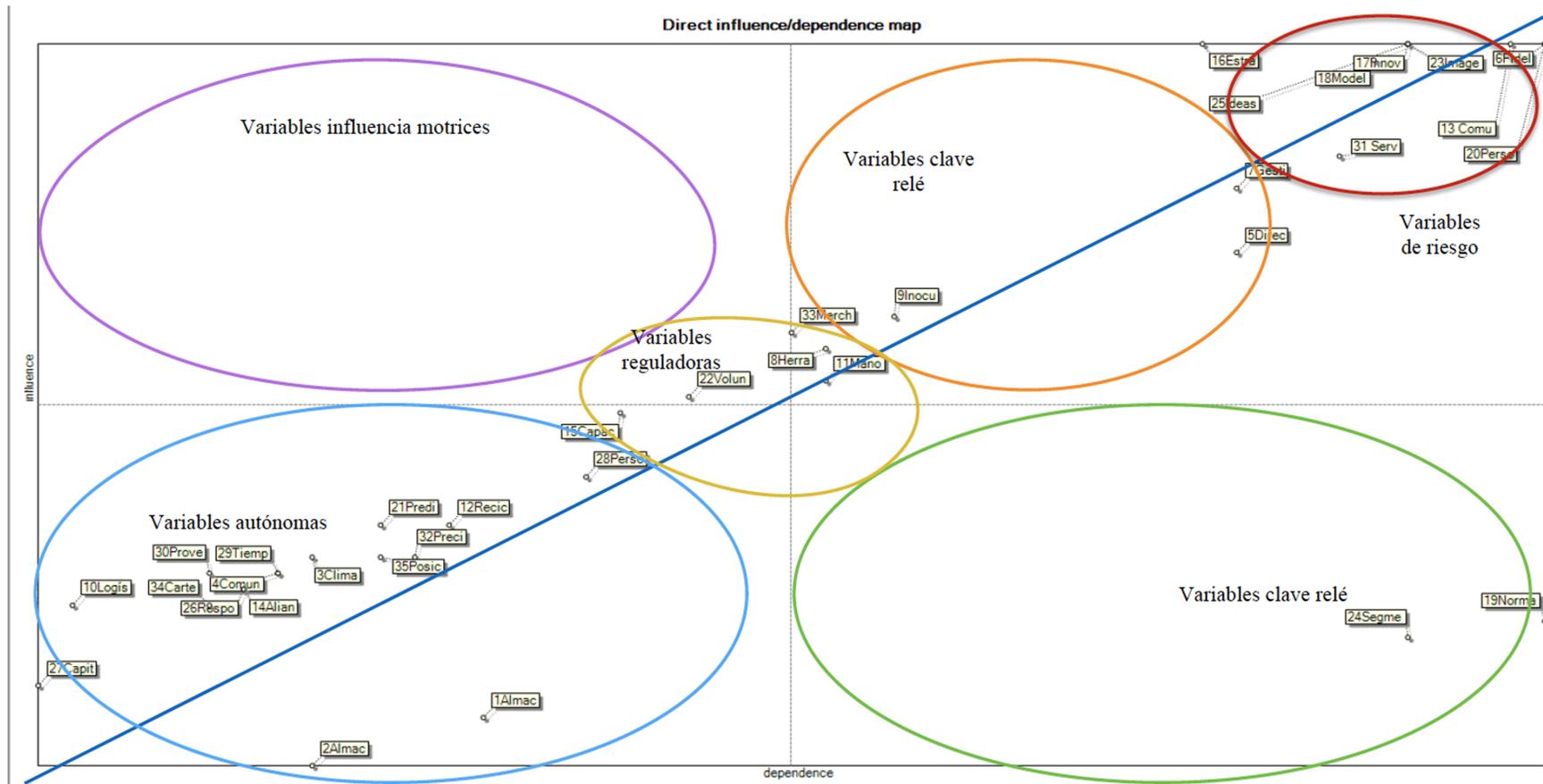


Gráfico 53. Plano de la matriz de variables internas
 Fuente: Software LIPSOR-EPIITA-MICMAC

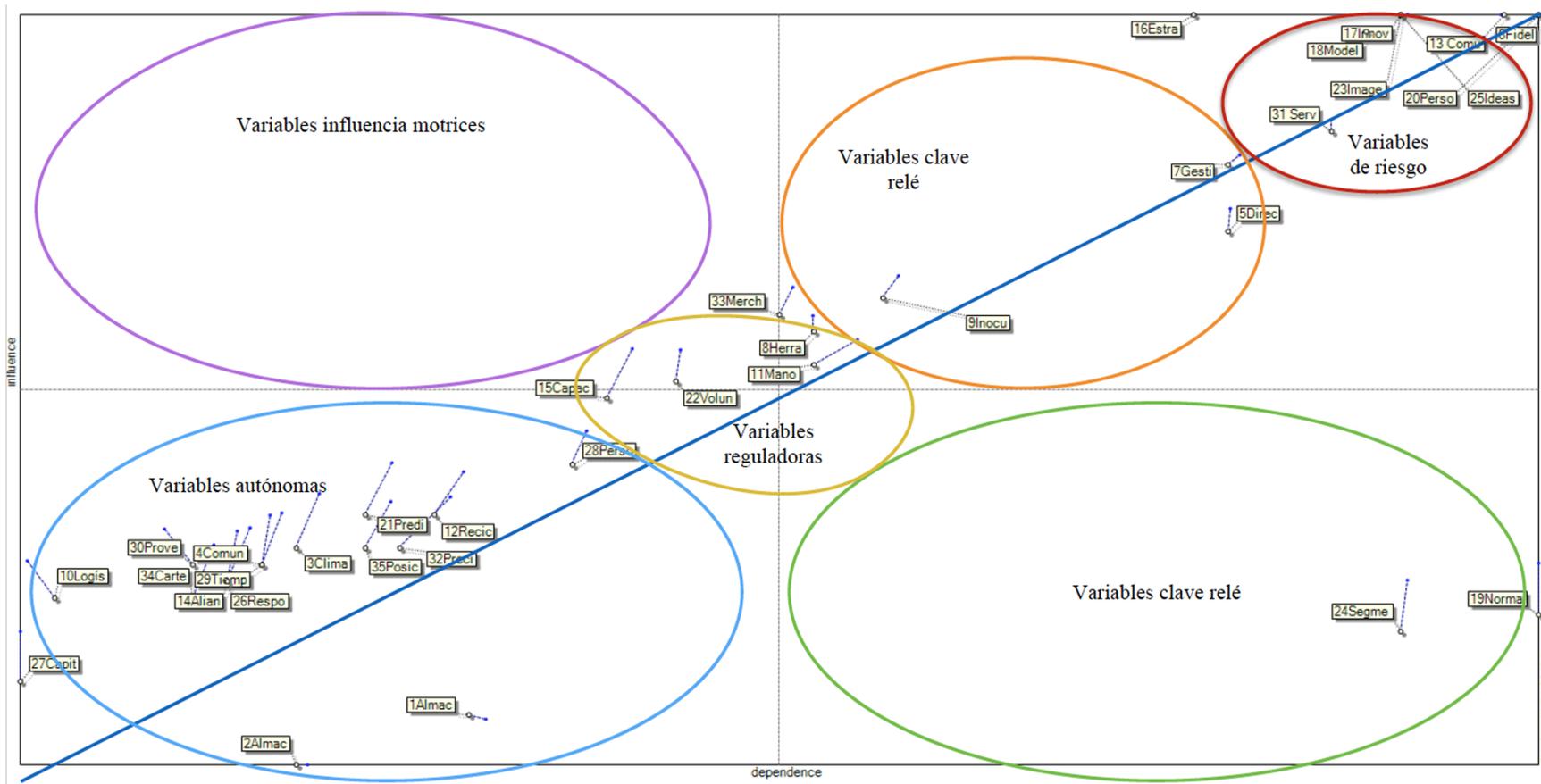


Gráfico 54. Plano de desplazamiento de la matriz de impacto directo de los factores internos

Fuente: Software LIPSOR-EPIITA-MICMAC

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

- En cuanto a la fundamentación teórica de los componentes del negocio basado en el comercio electrónico para incrementar la demanda, se debe concluir que resulta de alta importancia la metodología *Business Model Canvas*, así como también la metodología *Mic Mac*, debido a que mediante estas se puede establecer un modelo de negocio que aporte a que la empresa pueda llegar a construir el futuro ideal.
- En cuanto a la caracterización de la demanda de los productos se debe indicar que el producto de mayor demanda es el pan, seguido por la línea de lácteos. Dentro de este aspecto se destaca la importancia de la implementación del modelo de negocio basado en el comercio electrónico con su respectiva propuesta de valor para de esta manera alcanzar a incrementar la demanda de todos los productos que actualmente dispone la organización.
- Se concluye que dentro del nuevo modelo de negocio la propuesta de valor está centrada en las alegrías y frustraciones del cliente, ello aporta a generar que el cliente consuma los productos de la panadería de manera que pueda satisfacer sus necesidades.

6.2. Recomendaciones

- Se recomienda que la fundamentación teórica de los componentes del nuevo modelo de negocio sean actualizados, de manera que se puedan identificar nuevas tendencias en el mercado local y nacional.

- Se resalta en cuanto a la demanda de los productos que, en la estrategia de comercio electrónico, se comuniquen los beneficios y ventajas de los productos, pero que no se pretenda establecer un canal de ventas.
- Por último, se recomienda que el nuevo modelo de negocio sea analizado cada seis meses, para de esta manera establecer un buen funcionamiento de esta, así como también, se recomienda integrar un análisis Mactor en un futuro.

- Andreini, & Bettinelli, C. (2017). *Business Model Innovation: From Systematic Literature Review to Future Research Directions* . Italia: Springer International Publishing.
- Arjona, M. (2014). *La estrategia expresionista: Un enfoque práctico de la Dirección Estratégica* (Díaz de Santos). España. Recuperado de https://books.google.com.ec/books?id=Y_ZAwAAQBAJ
- Asensio, E., & Vázquez, B. (2013). *Empresa e iniciativa emprendedora* (2nd ed.). España: Paraninfo.
- Borello, A., & Center, M. P. (2013). *El plan de negocios* . Ediciones Díaz de Santos.
- Brenes, L. (2013). *Dirección Estratégica Para Organizaciones Inteligentes* . EUNED.
- Caldas, M. E., Gregorio, A., & Hidalgo, M. (2016). *Iniciación a la actividad emprendedora y empresarial 4o ESO (LOMCE) 2016* . Editex.
- Caldas, M., Carrión, R., & Heras, A. (2017). *Empresa e iniciativa emprendedora. Novedad 2017* . Editex.
- Carballar, J. (2014). *Twitter & #8239;: marketing personal y profesional* . RC Libros.
- Carrión, J. (2013). *Estrategia: de la visión a la acción* . España: ESIC Editorial.
- Castaño, J., & Jurado, S. (2016). *Comercio electrónico (2016)* . Editex.
- Chuquilla, L., & Altamirano, Z. (2016). *Modelo de Gestión Estratégico para desarrollar ventajas competitivas en la empresa comercial Alexis* . Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato. Recuperado de <http://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/1670/1/76183.pdf>
- Colom, A. (2015). *Guía básica y ejercicios prácticos para la gestión empresarial.: Aplicación multisectorial* . Universitat de Lleida.

- Dess, L. (2013). *Administración estratégica. Textos y casos* (8th ed.). McGraw Hill.
- Dess, L. (2013). *Administración estratégica* .
- Docters, R., & Reopel, M. (2015). *Cómo ganar el juego de las utilidades* . Editorial Norma.
- Durango, A. (2017). *La Guía Rápida del Comercio Electrónico: 2a Edición* . IT Campus Academy.
- Ena, B., & Delgado, S. (2014). *Recursos Humanos y Responsabilidad Social Corporativa* . Editorial Paraninfo.
- Escudero, M. (2014). *Gestión Comercial y Servicio de Atención al Cliente* . Editorial Paraninfo.
- Francés, A. (2016). *Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral* . Pearson Educación.
- Fuentes, A. (2013). *Aplicación Gerencial: Sistema Empresarial Prospectivo* . Lulu.com.
- García, A. (2013). *Estrategias empresariales: Una visión holística* . Bilineata Publishing.
- García, M., & Sueiro, R. (2014). *Cómo conseguir 10.000 seguidores en Twitter* . ESIC Editorial.
- Gasca, J., & Zaragozá, R. (2014). *Designpedia. 80 herramientas para construir tus ideas* . LID Editorial.
- Giner, F., Gil, M., & Martí, J. (2016). *Emprender con ideas innovadoras* . Madrid: ESIC Editorial.
- Gómez, Á., & Otero, C. (2013). *Redes sociales en la empresa: La revolución e impacto a nivel empresarial y profesional* . Bogotá.
- Goñi, J. (2013). *Innovación y valor: Mentefactura* . Ediciones Díaz de Santos.

- Griffin, R. (2015). *Administracion* . Cengage Learning Editores.
- Hitt, M. A., & Pérez, M. (2016). *Administración* . Pearson Educación.
- Iborra, M., Angels, D., Consuelo, D., & Carmen, F. (2014). *Fundamentos de dirección de empresas. Conceptos y habilidades directivas* . Ediciones Paraninfo, S.A.
- Johnson, G., & Scholes, K. (2013). *Dirección Estratégica* . PEARSON EDUCACIÓN, SA.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2014). *Fundamentos de estrategia* . Madrid: Pearson Educación.
- Kabani, S. (2014). *El Zen del Social Media Marketing* . España: Anaya Multimedia.
- Kotler, P., & Lane, K. (2013). *Dirección de Marketing* . Pearson Educación.
- López, M. (2013). *Planeación estratégica de tecnologías informáticas y sistemas de información* . Universidad de Caldas.
- Lucea, J. (2014). Nuevas tecnologías en la red de ventas: cómo aprovecharlas adecuadamente | Harvard Deusto. Recuperado de <https://www.harvarddeusto.com/nuevas-tecnologias-en-la-red-de-ventas-como-aprovecharlas-adecuadamente>
- Luengo, M., & Lobato, F. (2016). *Operaciones de venta* . España: Editorial Paraninfo.
- Luján, S. (2013). *Programación de aplicaciones web: historia, principios básicos y clientes web* . Editorial Club Universitario.
- Luna, A. (2014). *Administración Estratégica* . México: Grupo Editorial Patria.
- Martínez, F. (2014). *Handbook of Strategic e Business Management* . España.
- Martínez, J., & Rojas, F. (2016). *Comercio electrónico* . Ediciones Paraninfo, S.A.

- Mejía, J. (2017). *Mercadotecnia Digital: Una descripción de las herramientas que apoyan la planeación estratégica de toda innovación de campaña web* (Primera). México: Grupo Editorial Patria.
- Merodio, J. (2016). *Estrategia y táctica empresarial en redes sociales* . LID Editorial.
- Morales, J., & Manzano, J. (2016). *Implementación de una estrategia integral de marketing en buscadores para acciones Glociales, en el centro de fomento productivo carrocerero*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato. Recuperado de file: // /C: /Users /personal /AppData /Local /Temp /76274 1.pdf
- Moreira, M. (2017). *The Agile Enterprise: Building and Running Agile Organizations* . USA.
- Muñiz, L. (2014). *Guía práctica para mejorar un plan de negocio: Cómo diseñarlo, implantarlo y evaluarlo* . Profit Editorial.
- Munuera, J., & Rodríguez, A. (2014). *Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección* . ESIC Editorial.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2013). *Generación de modelos de negocio* (1st ed.). España: Centro Libros PAPP, S. L. U.
- Pedraza, O. (2014). *Modelo del Plan de Negocios: Para Micro y Pequeña Empresa* . Grupo Editorial Patria.
- Pintado, T., & Sánchez, J. (2013). *Imagen corporativa & #8239;: influencia en la gestión empresarial* (2nd ed.). España: ESIC Editorial.
- Poyatos, J. (2016). Digitalización y crecimiento el reto de la transformación digital de las empresas. Recuperado de <https://www.harvarddeusto.com/nuevas-tecnologias-en-la-red-de-ventas-como-aprovecharlas-adecuadamente>

- Ricart, J. (2014). Modelo de negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica. *Universia Business Review* , 3 (23). Recuperado de <https://ubr.universia.net/article/view/703/modelo-negocio-eslabon-perdido-direccion-estrategica>
- Rico, R. (2015). *Retail Marketing 2 /e (arg)* . Pearson Educación.
- Robben, H. (2014). *Marketing con visión de futuro: Alcanzar y mantener el éxito de la empresa* . ESIC Editorial.
- Rodríguez, L., & Guerrero, S. (2014). “ *El Comercio Electrónico en el Restaurante Bombocado y su Competitividad en el mercado*”. (B.S. thesis). Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Ciencias Administrativas. Carrera de Marketing y Gestión de Negocios. Recuperado de <http://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/8432>
- Rojas, D. (2013). *La Biblia del Marketing* . España: Lexus Editores.
- Sánchez, J., Vélez, M., & Araújo, P. (2016). Balanced scorecard para emprendedores: desde el modelo canvas al cuadro de mando integral. *Revista Facultad de Ciencias Económicas* , 24 (1). <https://doi.org/10.18359/rfce.1620>
- Sánchez, M., & Oliva, C. (2015). *Formas de comunicación en el siglo XXI* . Dykinson.
- Sánchez, M., & Zurita, J. (2016). *Estrategia de Gestión basada en la actualización del mix de marketing para la empresa comercializadora de vehículos MERQUIAUTO S.A.* Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato. Recuperado de <http://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/1770/1/76275.pdf>
- Sánchez, N. (2014). *Fundamentos y métodos generales de planificación* . Juan Carlos Martínez Coll.
- Schwetje, G., & Vaseghi, S. (2014). *The Business Plan: How to win Your Investors' Confidence* . Alemania: Springer International Publishing.
- Tarziján, J. (2013). *Fundamentos de estrategia empresarial* . Ediciones UC.

- Turban, E., Outland, J., King, D., Lee, J., Liang, T., & Turban, D. (2017). *Electronic Commerce 2018: A Managerial and Social Networks Perspective* (9th ed.). USA: Springer International Publishing.
- Turban, E., Whiteside, J., King, D., & Outland, J. (2017). *Introduction to Electronic Commerce and Social Commerce* (4th ed.). USA: Springer International Publishing.
- Valdés, L. (2014). *Planeación Estratégica con enfoque sistémico* . México: Fondo Editorial.
Recuperado de <https://books.google.com.ec/books?id=fnt2iUvjkcC>
- Vázquez, P. (2016). *Creacion De Sitios Web / Creation of Websites* . USERSHOP.
- Villaseca, D. (2014). *Innovación y marketing de servicios en la era digital* . ESIC Editorial.
- Voigt, K., Buliga, O., & Michl, K. (2017). *Business Model Pioneers: How Innovators Successfully Implement New Business Model* . Alemania: Springer.
- Zott, C., & Amit, R. (2013). Innovación del modelo de negocio: creación de valor en tiempos de cambio. *Universia Business Review* , 3 (23). Recuperado de <https://ubr.universia.net/article/viewFile/709/835>

ANEXO A: ENCUESTA



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS



Encuesta dirigida a los clientes de la Panadería Royal.

Objetivo: Indagar sobre el diseño del Modelo de Negocio de comercio electrónico en las panaderías de la provincia de Tungurahua.

Instructivo

- Lea detenidamente las preguntas antes de contestar.
- Marque con una x la respuesta que usted crea conveniente.

ENCUESTA

1. ¿Cuáles son los productos que usted consume con mayor frecuencia de la Panadería Royal?

Pan	
Leche	
Huevos	
Queso	
Café	
Golosinas	
Otros	

2. Al momento de adquirir productos de Panadería ¿Cuáles son los principales factores que usted valora al momento de comprar?

	Nunca	Rara vez	Casi siempre	Siempre
Ubicación de la Panadería				
Nombre de la Panadería				
Calidad del Producto				
Precio				
Sabor del pan				

3. ¿Con qué tipo de promoción considera usted que debería contar la Panadería Royal?

Descuento el día de tu cumpleaños	
Día de rebajas	
Cupones	
Tarjetas de regalo	

4. ¿Le gustaría recibir información relevante de las promociones que tiene la Panadería Royal?

Si	
No	

5. ¿Indique con qué frecuencia le gustaría recibir información de los productos y promociones de la Panadería Royal?

Diario	
Semanal	
Quincenal	
Mensual	
Nunca	

6. ¿Desde dónde accede usted a Internet con mayor frecuencia?

Teléfono Móvil	
Lugar de trabajo	
Biblioteca	
Lugares públicos gratuitos	
En casa	
Casa de Amigos	

7. ¿En que utiliza más tiempo cuando accede a internet?

Leer noticias	
Realizar una consulta	
Redes Sociales	
Entretenimiento	

8. De las siguientes Redes Sociales ¿Cuál es la que utiliza con mayor frecuencia?

	Diario	Un día a la Semana	Dos veces por semana	Una vez a los 15 días	Una vez al mes	Nunca
Facebook						
Twitter						
Whatsapp						
Snapchat						
Instagram						
LinkedIn						

9. ¿Considera usted que existe un Modelo de negocio en Internet de la Panadería Royal?

Siempre	
Casi Siempre	
A veces	
Rara Vez	
Nunca	

10. ¿Considera usted que la Panadería Royal debería implementar una estrategia en Internet para interactuar con los clientes?

Siempre	
Casi Siempre	
A veces	
Rara Vez	
Nunca	

¡Gracias por su colaboración!