



UNIDAD ACADÉMICA:

DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADOS

TEMA:

MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICO PARA DESARROLLAR
VENTAJAS COMPETITIVAS EN LA EMPRESA COMERCIAL ALEXIS

**Proyecto de Investigación y Desarrollo previo a la obtención del título
de**

Magister en Administración de Empresas Mención Planeación

Línea de Investigación, Innovación y Desarrollo principal:

Gerencia, planificación, organización, dirección y control de empresas

Clasificación técnica del trabajo:

Desarrollo

Autor:

Ing. Lorena Elizabeth Chuquilla Guaita

Director:

Ing. Mg. Zandra Elizabeth Altamirano León

Ambato - Ecuador

Junio 2016

Modelo de Gestión Estratégico para desarrollar Ventajas Competitivas en la empresa Comercial Alexis

Informe de Trabajo de Titulación
presentado ante la
Pontificia Universidad Católica del Ecuador
Sede Ambato

por

Ing. Lorena Elizabeth Chuquilla Guaita

En cumplimiento parcial
de los requisitos para el Grado de
Magister en Administración de Empresas Mención Planeación



**DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN Y
POSTGRADOS**
Junio 2016

Modelo de Gestión Estratégico para desarrollar Ventajas Competitivas en la empresa Comercial Alexis

Aprobado por:

Varna Hernández Junco, PhD.
Presidente del Comité Calificador
Director del DIP

Ing.MBA. María Fernanda Salazar Bonilla
Miembro Calificador

Ing. Mg. Zandra Elizabeth Altamirano
León
Miembro Calificador
Director de Proyecto

Dr. Hugo Altamirano Villaroel
Secretario General

Mg. Franklin Rodrigo Pacheco Rodríguez
Miembro Calificador

Fecha de aprobación: Junio, 2016

Ficha Técnica

Programa: Magister en Administración de Empresas Mención Planeación

Tema: Modelo de Gestión Estratégico para desarrollar Ventajas Competitivas en la empresa Comercial Alexis

Tipo de trabajo: Proyecto de Investigación y Desarrollo

Clasificación técnica del trabajo: Desarrollo

Autor: Ing. Lorena Elizabeth Chuquilla Guaita

Director: Ing. Mg. Zandra Elizabeth Altamirano León

Líneas de Investigación, Innovación y Desarrollo

Principal: Gerencia, planificación, organización, dirección y control de empresas

Secundaria: *Marketing*

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo de investigación se ha enfocado a la aplicación de los instrumentos propios del modelo de gestión estratégica, como base para el diseño de estrategias direccionadas a las PYMES del sector comercial y por lo tanto a los compradores de línea blanca y café (muebles), siendo uno de los sectores importantes del país en referencia a la matriz productiva, presenta el marco teórico haciendo referencia al objeto de estudio, se realizó el diagnóstico de la situación actual de la empresa en donde se detectó las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, la necesidad de que el modelo de gestión estratégica sea innovadora y le permita desarrollar ventajas competitivas por medio de actividades con propuestas de valor para el cliente se utilizó herramientas como el *Bussines Model Canvas*, matriz de empatía del cliente y matriz propuesta de valor.

Declaración de Originalidad y Responsabilidad

Yo, Ing. Lorena Elizabeth Chuquilla Guaita, portador de la cédula de ciudadanía y/o pasaporte No. 0502626435, declaro que los resultados obtenidos en el proyecto de titulación y presentados en el informe final, previo a la obtención del título de Magister en Administración de Empresas Mención Planeación, son absolutamente originales y personales. En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto, y luego de la redacción de este documento, son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Ing. Lorena Elizabeth Chuquilla Guaita

0502626435

El proyecto de investigación lo dedico principalmente a Dios por darme la fortaleza necesaria para sobrellevar cualquier dificultad presentada durante el desarrollo del trabajo.

A mi esposo Edison, por su cariño y apoyo incondicional, a mis hijos Martín y Joaquín que son fuente de inspiración para superarme cada día.

A mi madre por sus palabras de aliento para no decaer ante cualquier circunstancia.

Reconocimientos

A la Ing. Mg. Zandra Altamirano, tutora del proyecto de investigación y desarrollo, quien con sus conocimientos y experiencia fue la guía para que sea posible la culminación del trabajo.

Al personal docente quienes fueron facilitadores durante el proceso de enseñanza y aprendizaje en los módulos de la maestría, los cuales han compartido sus experiencias enriqueciendo nuestros conocimientos y que hoy con el desarrollo del trabajo se han puesto en práctica.

Resumen

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo implementar un modelo de gestión estratégico para el desarrollo de ventajas competitivas en la empresa comercial Alexis, el cual se ha desarrollado en base a los modelos de gestión estratégico. El diagnóstico de la situación actual de la empresa ha sido posible mediante la utilización de herramientas como el análisis PESTEL, las cinco fuerzas de Porter y las matrices EFE y EFI para poder determinar el FODA de la empresa, gracias a la metodología Business Model Canvas. La metodología de investigación aplicada contempla un enfoque cuantitativo, de igual manera se indica los resultados de las encuestas dirigidas al cliente externo. Se realizó un análisis del modelo de negocio actual de la empresa que conjuntamente con la matriz de empatía del cliente y la propuesta de valor se pudo definir el modelo de negocio actual que permite generar valor para el cliente, por lo tanto para convertir los puntos débiles detectados durante el diagnóstico en propuestas de valor y así en ventajas competitivas. Seguidamente, se realiza una gestión estratégica de marca, que ha sido canalizada a través del diseño gráfico de la marca, el Merchandising y el manual de imagen corporativa. Las ventas del primer trimestre de año 2016 han permitido por su parte validar la propuesta estratégica.

Palabras claves: gestión estratégica, diagnóstico, *Business Model Canvas* , marca

Abstract

The aim of this research project is to implement a strategic management model for the development of competitive advantages in the company Comercial Alexis which has been developed based on strategic management models. The diagnosis of the company's current situation has been made possible through the use of tools such as PESTEL analysis, the five strengths of Porter as well as EFE and IFE matrixes in order to determine the company's SWOT thanks to Business Model Canvas methodology. The research methodology that was applied takes into account a quantitative approach. Similarly, the results of the surveys given to external customers are indicated. An analysis was conducted of the company's current business model and together with the customer empathy map and value proposal it was possible to define the current business model to help generate value for the customer and therefore change the weak points that were detected during the diagnosis into value proposals and competitive advantages. Strategic brand management was then carried out having been channeled through the graphic design of the brand, merchandising and the corporate image manual. Sales from the first trimester of the year 2016 have validated the strategic proposal.

Key words: strategic management, diagnostic, Business Model Canvas, brand.

Tabla de Contenidos

Ficha Técnica	III
Declaración de Originalidad y Responsabilidad	IV
Dedicatoria	V
Reconocimientos	VI
Resumen	VII
Abstract	VIII
Lista de Tablas	XII
Lista de Figuras	XIV
CAPÍTULOS	
1. Introducción	1
1.1. Presentación del trabajo	1
1.2. Descripción del documento	2
2. Planteamiento de la Propuesta de Trabajo	3
2.1. Información técnica básica	3
2.2. Descripción del problema	3
2.3. Preguntas básicas	4
2.4. Formulación de meta	4
2.5. Objetivos	4
2.5.1. Objetivo general	4
2.5.2. Objetivos específicos	4
2.6. Delimitación funcional	4
2.6.1. Qué será capaz de hacer el producto final del trabajo de titulación?	4
2.6.2. Qué no será capaz de hacer el producto final del trabajo de titulación?	4
3. Marco Teórico	5
3.1. Definiciones y conceptos	5
3.1.1. Gestión estratégica	5
3.1.2. Modelos de Gestión Estratégica	5
3.1.3. Modelo de gestión estratégica de Fred David	6
3.1.4. Modelo de gestión estratégica de Thompson Strickland	6
3.1.5. Modelo de gestión estratégica de <i>Hitt</i>	7
3.1.6. Modelo de gestión estratégica de <i>Lippitt, Watson y Westley</i>	8
3.1.7. Análisis de los modelos de gestión estratégico	10
3.1.8. Marca	12

3.1.9.	Identidad de marca o identidad corporativa	13
3.1.10.	Asociaciones de la marca	14
3.1.11.	Imagen de marca o imagen corporativa	14
3.1.12.	Personalidad de marca	15
3.1.13.	Identidad formal de la marca	15
3.1.14.	Manual de identidad corporativa	16
3.1.15.	Modelo de construcción de marcas	16
3.1.16.	Modelo de negocio	18
3.1.17.	Análisis de los modelos de negocios	24
3.1.18.	<i>Merchandising</i>	26
3.1.19.	Ventaja competitiva	26
3.2.	Estado del Arte	27
4.	Metodología	29
4.1.	Diagnóstico	29
4.2.	Método(s) aplicado(s)	29
4.3.	Materiales y herramientas	30
4.3.1.	Análisis situacional	30
5.	Resultados	32
5.1.	Producto final del proyecto de titulación	32
5.1.1.	Modelo de negocio actual	54
5.1.2.	Matriz de empatía con el cliente	56
5.1.3.	Propuesta de valor	58
5.1.4.	Modelo de negocio propuesto	61
5.1.5.	Análisis de factores externos del modelo de negocio	63
5.1.6.	Análisis FODA del modelo de negocio	68
5.1.7.	Modelo de gestión estratégico	76
5.1.8.	Estrategias competitivas	78
5.1.9.	Estrategia de marca	78
5.1.10.	Manual de identidad corporativa	81
5.1.11.	<i>Merchandising</i>	98
5.1.12.	Estrategia de promoción	101
5.1.13.	Estrategia de publicidad	108
5.2.	Evaluación preliminar	112
5.3.	Análisis de resultados	117
6.	Conclusiones y Recomendaciones	119
6.1.	Conclusiones	119
6.2.	Recomendaciones	119

APÉNDICES

Apéndice A.	— Encuesta on line propuesta de la marca	120
Apéndice B.	— Encuesta on line propuestas del slogan	121
Apéndice C.	— Papel volante	122
Apéndice D.	— Uniforme empleados	123
Apéndice E.	— Promoción	124
Apéndice F.	— Entretenimiento niños	125
Apéndice G.	— Calendarios	126

Lista de Tablas

1.	Calificaciones	34
2.	Factores externos (PESTEL)	35
3.	Factores políticos	36
4.	Factores económicos	36
4.	Factores económicos (Continuación)	37
4.	Factores económicos (Continuación)	38
5.	Factores sociales	38
5.	Factores sociales (Continuación)	39
6.	Factores tecnológicos	39
6.	Factores tecnológicos (Continuación)	40
7.	Factor Legal	40
8.	Factores ecológicos	41
9.	Cinco fuerzas de Porter	41
9.	Cinco fuerzas de Porter (Continuación)	42
10.	Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	43
10.	Matriz de evaluación de factores externos (EFE) (Continuación)	44
10.	Matriz de evaluación de factores externos (EFE) (Continuación)	45
10.	Matriz de evaluación de factores externos (EFE) (Continuación)	46
10.	Matriz de evaluación de factores externos (EFE) (Continuación)	47
11.	Matriz de evaluacion de factores internos (EFI)	48
11.	Matriz de evaluacion de factores internos (EFI) (Continuación)	49
11.	Matriz de evaluacion de factores internos (EFI) (Continuación)	50
11.	Matriz de evaluacion de factores internos (EFI) (Continuación)	51
12.	Fortalezas	51
13.	Oportunidades	52
14.	Debilidades	52
14.	Debilidades (Continuación)	53
15.	Amenazas	54
16.	Oportunidades del modelo de negocio	63
16.	Oportunidades del modelo de negocio (Continuación)	64
16.	Oportunidades del modelo de negocio (Continuación)	65
16.	Oportunidades del modelo de negocio (Continuación)	66
16.	Oportunidades del modelo de negocio (Continuación)	67
17.	Amenazas del modelo de negocio	67
17.	Amenazas del modelo de negocio (Continuación)	68

18.	Fortalezas del modelo de negocio	68
18.	Fortalezas del modelo de negocio (Continuación)	69
18.	Fortalezas del modelo de negocio (Continuación)	70
19.	Oportunidades del modelo de negocio	71
19.	Oportunidades del modelo de negocio (Continuación)	72
19.	Oportunidades del modelo de negocio (Continuación)	73
20.	Debilidades del modelo de negocio	74
21.	Amenazas del modelo de negocio	74
21.	Amenazas del modelo de negocio (Continuación)	75
21.	Amenazas del modelo de negocio (Continuación)	76
22.	Declaración de la misión	76
22.	Declaración de la misión (Continuación)	77
23.	Declaración de la visión	77
24.	Valores	78
25.	Estrategia de marca	78
25.	Estrategia de marca (Continuación)	79
26.	Presupuesto de la estrategia de marca	79
27.	Estrategia manual de imagen corporativa	81
27.	Presupuesto manual de imagen corporativa (Continuación)	82
28.	Presupuesto del manual de imagen corporativa	82
29.	Descripción estrategia de promoción	101
30.	Presupuesto estrategia de promoción	101
31.	Sitio web en <i>Facebook</i>	108
32.	Ventas mensuales en dólares de Comercial Alexis	112
32.	Ventas mensuales en dólares de Comercial Alexis (Continuación)	113
33.	Número de clientes mensuales	115
34.	Encuesta de validación de estrategias implementadas	117

Lista de Figuras

1.	Modelo de gestión estratégico de Fred David	6
2.	Modelo de gestión estratégica de Thompson	7
3.	Modelo de gestión estratégica de Hitt	8
4.	Modelo de gestión estratégica de Lippitt, Watson y Westley	9
5.	Análisis modelos de gestión estratégico	11
6.	Beneficios de la marca	13
7.	Modelo de construcción de marca	17
8.	Elementos Bussines Lean Canvas	19
9.	Elementos Bussines Model Canvas	21
10.	Análisis PESTEL	22
11.	Cinco fuerzas de Porter	23
12.	Análisis de los modelos de negocio	25
13.	Modelo de gestión estratégico y Modelo <i>Bussines Canvas</i> para el desarrollo de ventajas competitivas	33
14.	Modelo de negocio actual	55
15.	Matriz de empatía del cliente	57
16.	Perfil del cliente	59
17.	Mapa de valor	60
18.	Modelo de negocio propuesto	62
19.	Resultados de la encuesta	80
20.	Resultados de las prouestas de slogan	80
21.	Marca innovada	81
22.	Portada	83
23.	Imagotipo	84
24.	Isotipo	85
25.	Logotipo	85
26.	Slogan	86
27.	Composición isotipo	86
28.	Retícula	87
29.	Colores corporativos	88
30.	Escala de grises	89
31.	Transparencias	89
32.	Tamaño mínimo	90
33.	Composiciones erróneas	91
34.	Tipografía	91

35.	Tarjeta de Presentación	92
36.	Sobre	93
37.	Carpeta	94
38.	Hoja membretada	95
39.	Carnet para trabajadores	96
40.	Uniformes trabajadores	97
41.	<i>Merchandising</i> planta alta 1	99
42.	<i>Merchandising</i> planta alta 2	100
43.	Gorras	103
44.	Esferos y llaveros	104
45.	Jarros	105
46.	<i>Shopping bag</i> (productos pequeños)	106
47.	Otros	107
48.	Vehículos	109
49.	Aplicaciones publicitarias	110
50.	Aplicaciones publicitarias	111
51.	Ventas mensuales después de la implementación	114
52.	Número de clientes después de la implementación	116
53.	Promoción	124
54.	Caritas pintadas	125
55.	Calendario	126

Capítulo 1

Introducción

Las pequeñas y medianas empresas (Pymes), asumen un rol importante en el desarrollo de toda economía gracias a que se han convertido en generadores de empleo y crecimiento económico a nivel regional o nacional, por lo que hoy en día deberían desarrollar todas sus capacidades con el fin de competir en mercados dinámicos y exigentes, partiendo de una gestión estratégica adecuada que le permita desarrollar ventajas competitivas en pos de alcanzar el éxito empresarial.

Existen diversos modelos de gestión estratégica cada uno con diferentes etapas, lo importante es implementar un modelo en base a las necesidades de la empresa, empezando por la realización de un análisis externo con herramientas a fin de detectar las oportunidades y amenazas, así como el análisis de los recursos, capacidades y habilidades internas de la empresa con el propósito de desarrollar ventajas competitivas que genere un aumento en las ventas.

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, además permite a las empresas comerciales tener una visión y misión bien definidas para que en conjunto alcancen los objetivos.

Por tal razón, el interés de este proyecto de investigación consiste en aplicar un modelo de gestión estratégico que posea elementos capaces de fortalecer las actividades de la empresa, el mismo que está compuesto de la siguiente forma:

Contiene el marco teórico que sirve para profundizar los conocimientos sobre los temas de interés y definir desde el punto de vista de diferentes autores. Se utiliza la metodología *Bussines Model Canvas* para un análisis más completo del modelo de negocio actual utilizando herramientas como PESTEL, EFE, EFI y FODA. Posteriormente el diseño de estrategias competitivas capaces de desarrollar ventajas competitivas.

1.1. Presentación del trabajo

Las empresas se enfrentan a un mundo globalizado en el que cada uno tiene que aprovechar las oportunidades que se presentan en el entorno, e innovarse para mantenerse a la vanguardia de los cambios actuales, existen desafíos y oportunidades diversas por lo que las empresas comerciales deben formular e implementar estrategias, métodos y modelos que permitan desarrollar ventajas competitivas.

El comercio es uno de los sectores más importantes en el Ecuador, su participación en el PIB

en el 2015 fue de 10,43 %, su desarrollo se debe a la mayor capacidad de compra de las personas, sin embargo tiene inconvenientes por la dependencia de productos importados que satisfacen las necesidades de los hogares, debido al incremento de las importaciones hubo un desbalance comercial, originando que se aplique restricciones comerciales a las importaciones. Dentro del ranking de las 1000 empresas con mayores ingresos en el país el 30,8 % forman parte de este sector.

La provincia de Cotopaxi se caracteriza por contribuir a la economía del país y de manera particular en el cantón Latacunga se encuentran pequeñas, medianas y grandes empresas comerciales, para lo cual se requiere de la implementación de un modelo de gestión estratégico para formular estrategias que permitan generar ventajas competitivas.

Para Carlos Luer, en la publicación Mercado 2.0, una ventaja competitiva es un atributo superior y estratégico que un producto o marca tiene sobre sus rivales por tanto las empresas comerciales requieren de ventajas competitivas para enfrentar a la competencia, las mismas que se encuentran en el producto, la marca, servicio al cliente, la tecnología y distribución.

1.2. Descripción del documento

La investigación está estructurado de la siguiente manera:

Capítulo 1, la Introducción, la Presentación del trabajo y la Descripción del documento, con la finalidad de establecer una visión objetiva de lo que se refiere la investigación.

Capítulo 2, se desarrolla el Planteamiento de la Propuesta de Trabajo, Información Técnica Básica, Descripción del Problema, Preguntas Básicas, Formulación de Metas y Objetivos y la Delimitación Funcional, debido a que es necesario detallar los alcances de la investigación para de esta manera llegar a cumplir los objetivos.

Capítulo 3, hace referencia al Marco Teórico, que está compuesto por las Definiciones y Conceptos y el Estados del Arte, para de esta manera fundamentar la investigación de manera bibliográfica, cada uno de los componentes del modelo de gestión estratégica para el desarrollo de ventajas competitivas.

Capítulo 4, compuesta por la Metodología, que abarca el Diagnóstico y el Método, con el propósito de estructurar el camino y las herramientas a aplicar en el desarrollo.

Capítulo 5, detalla los Resultados del Proyecto de Titulación después de la implementación de estrategias.

Capítulo 6, finaliza con las conclusiones y recomendaciones que se hace a la gerencia de la empresa en cuanto a las estrategias.

Capítulo 2

Planteamiento de la Propuesta de Trabajo

El presente proyecto de investigación cumple con todos los parámetros para su desarrollo, enfocado adecuadamente a la línea de investigación, la formulación de estrategias competitivas es un tema fundamental dentro del modelo de gestión estratégica.

2.1. Información técnica básica

Tema: Modelo de Gestión Estratégico para desarrollar Ventajas Competitivas en la empresa Comercial Alexis

Tipo de trabajo: Proyecto de Investigación y Desarrollo

Clasificación técnica del trabajo: Proyecto de Investigación y Desarrollo

Líneas de Investigación, Innovación y Desarrollo

Principal: Gerencia, planificación, organización, dirección y control de empresas

Secundaria: *Marketing*

2.2. Descripción del problema

En la actualidad el principal problema que enfrentan las empresas comerciales, es la disminución de las ventas por que no cuentan con estrategias de innovación impidiendo el desarrollo de ventajas competitivas.

La empresa “Comercial Alexis”, ubicada en el Cantón Latacunga tiene la necesidad de desarrollar ventajas competitivas basadas en branding que le permitan mejorar el nivel de ventas, y que no se ha podido cumplir porque no disponen de un Modelo de gestión estratégica, en el cual se plantee estrategias que logre impulsar las ventas y fidelización del cliente hacia la empresa.

Adicionalmente, el mencionado Comercial Alexis también tiene varias razones que han provocado la disminución de ventas, como la incapacidad de liderazgo empresarial ha originado una toma de decisiones inoportunas que ha impedido el cumplimiento de objetivos, otro aspecto que influye es el desconocimiento de la misión y la visión empresarial por los integrantes de las empresas provocando que la realización de las funciones no tengan un rumbo fijo, el recurso humano no especializado en atención al cliente impide mejorar la calidad en el servicio, la falta de aplicación de herramientas para realizar el análisis de factores internos no le permite a la empresa conocer las actividades comerciales que no agregan valor, el gerente propietario de la

empresa desconoce la existencia de estrategias, ocasionando que no exista fidelización de clientes.

2.3. Preguntas básicas

Cómo aparece el problema que se pretende solucionar? No Aplica

Por qué se origina? Debido a la aplicación de estrategias tradicionales que impiden el desarrollo de ventajas competitivas.

Qué lo origina? La ausencia de un modelo de gestión estratégica basada en *Branding* .

Cuándo se origina? No Aplica

Dónde se origina? Empresa “Comercial Alexis”

Dónde se detecta? No Aplia

2.4. Formulación de meta

Desarrollar un Modelo de gestión estratégica para el desarrollo de ventajas competitivas en la empresa Comercial Alexis del cantón Latacunga.

2.5. Objetivos

2.5.1. Objetivo general

Implementar un Modelo de gestión estratégica para el desarrollo de ventajas competitivas en la empresa Comercial Alexis.

2.5.2. Objetivos específicos

Fundamentar teóricamente los Modelos de gestión estratégica para el desarrollo de ventajas competitivas.

Analizar la situación actual interna y externa de la empresa Comercial Alexis.

Aplicar el Modelo de gestión estratégica de marca para el desarrollo de ventajas competitivas en la empresa Comercial Alexis del cantón Latacunga

2.6. Delimitación funcional

2.6.1. Qué será capaz de hacer el producto final del trabajo de titulación?

Crear ventajas competitivas enfocadas en la identidad e imagen corporativa de la empresa “Comercial Alexis”.

2.6.2. Qué no será capaz de hacer el producto final del trabajo de titulación?

No Aplica

Capítulo 3

Marco Teórico

3.1. Definiciones y conceptos

3.1.1. Gestión estratégica

Declara “Es el arte y/o ciencia de anticipar y gerenciar participativamente el cambio, con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro del negocio” (Martínez, 2010, p. 27). Los gerentes de las empresas deben tener la habilidad de buscar acciones dirigidas a mejorar continuamente.

De igual forma David (2011), La gestión estratégica conocida también como la administración estratégica se refiere al arte y la ciencia de formular, implantar, y evaluar las decisiones que toman los gerentes encaminadas a lograr sus objetivos, se centra en la integración de la gerencia con las actividades de la mercadotecnia, las finanzas la contabilidad, la producción las operaciones, la investigación y desarrollo y los sistemas de información dirigidas a lograr el éxito de la empresa, además se refiere a la formulación, implantación y evaluación de la estrategia.

La gestión estratégica conocida también como la administración estratégica se refiere al arte y la ciencia de formular, implantar, y evaluar las decisiones que toman los gerentes encaminadas a lograr sus objetivos, se centra en la integración de la gerencia con las actividades de la mercadotecnia, las finanzas la contabilidad, la producción las operaciones, la investigación y desarrollo y los sistemas de información dirigidas a lograr el éxito de la empresa, además se refiere a la formulación , implantación y evaluación de la estrategia.

3.1.2. Modelos de Gestión Estratégica

La gestión estratégica conocida también como la administración estratégica se refiere al arte y la ciencia de formular, implantar, y evaluar las decisiones que toman los gerentes encaminadas a lograr sus objetivos, se centra en la integración de la gerencia con las actividades de la mercadotecnia, las finanzas la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo y los sistemas de información dirigidos a lograr el éxito de la empresa, además se refiere a la formulación, implantación y evaluación de la estrategia.

Se considera que el administrador de la empresa necesitan de un modelo de gestión estratégica que le orienten en la toma de decisiones en base a los aspectos del ambiente cambiante en que se desarrolla la organización.

A continuación se presentan tres modelos de gestión estratégica y cada uno de ellos presentan

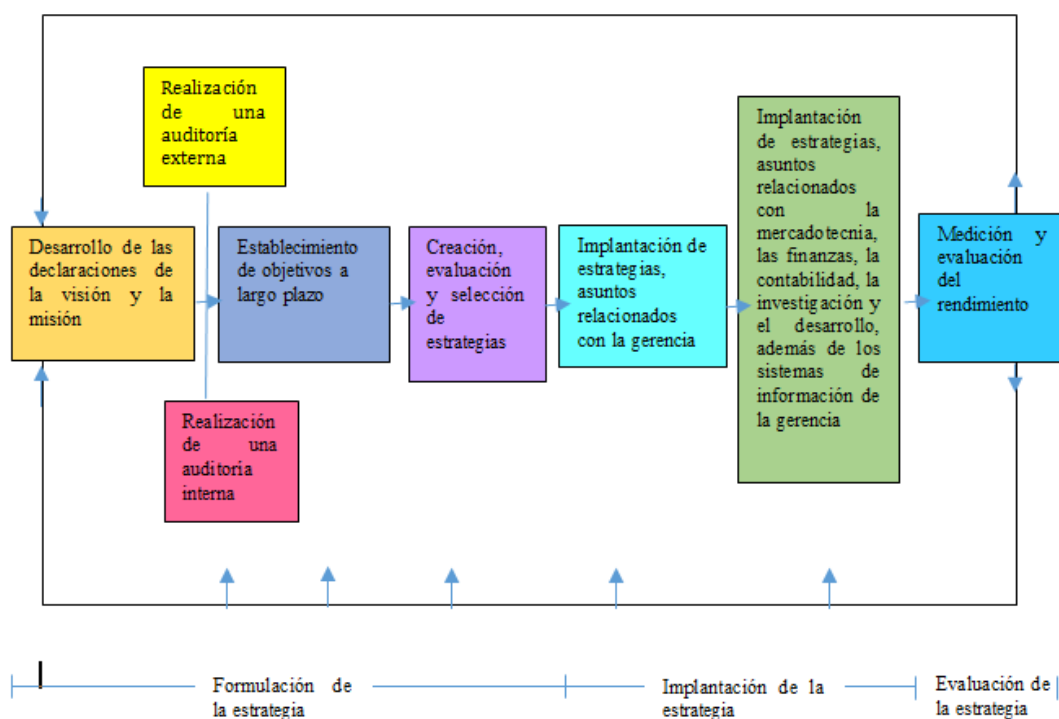
cierto tipo de proceso:

3.1.3. Modelo de gestión estratégica de Fred David

El autor David (2011), es un modelo integral ampliamente aceptado del proceso de gestión estratégica, en el cual se representa los pasos que se deben seguir para la formulación, implantación y evaluación de estrategias, el punto de partida es la identificación de la visión, misión, objetivos y estrategias, ya que toda empresa posee aunque no se hayan diseñado o comunicado, seguido se encuentra el análisis de la situación actual interna y externa para posteriormente establecer los objetivos, las estrategias que serán implementadas y evaluadas.

A continuación se indica las etapas del modelo, en la figura 1.

Figura 1: Modelo de gestión estratégico de Fred David



Elaborado por: Chuquilla (2016)

3.1.4. Modelo de gestión estratégica de Thompson Strickland

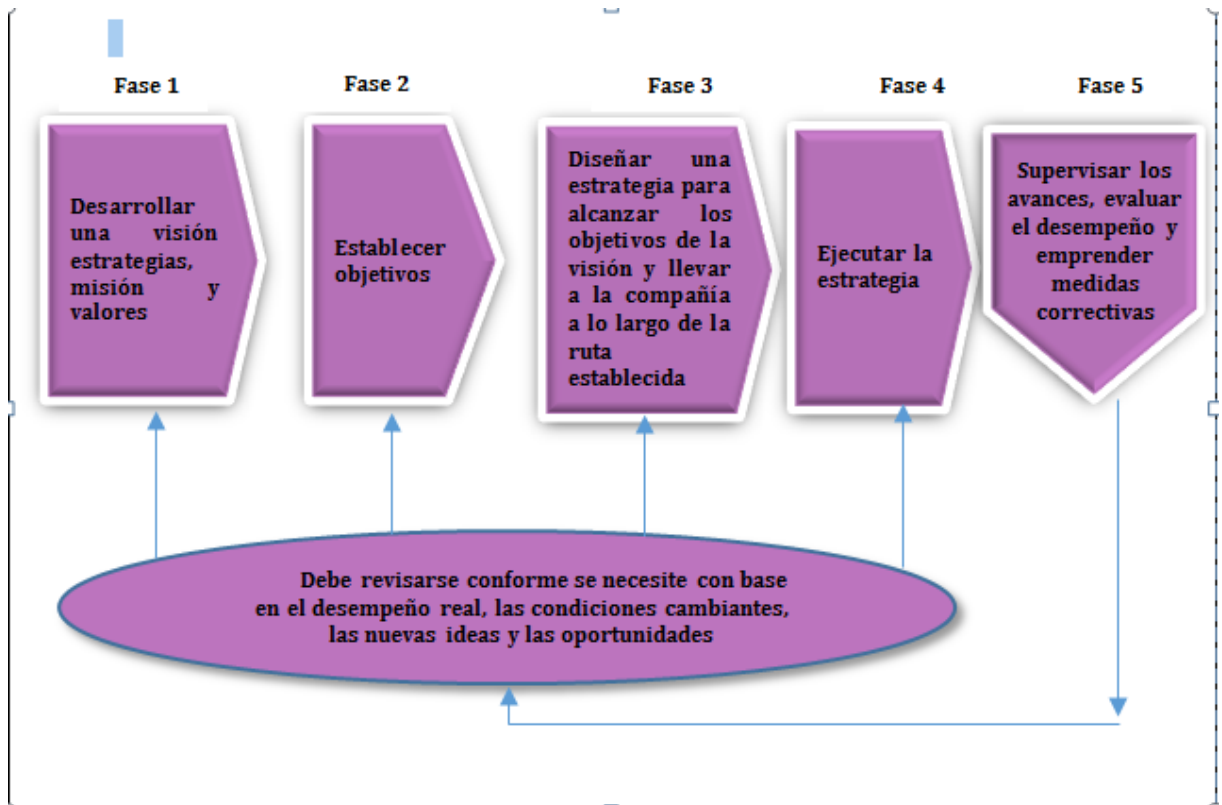
El autor Thompson (2010), el modelo está compuesto por 5 fases desde la formulación de la visión hasta la evaluación, los cuales se detallan a continuación:

- Elaborar una visión estratégica, misión y valores de la empresa
- Establecer objetivos.

- Diseñar una estrategia para alcanzar los objetivos.
- Aplicar y ejecutar las estrategias.
- Vigilar los avances, evaluar el desempeño y poner en marcha medidas correctivas.

A continuación se detalla las etapas del modelo en la figura 2.

Figura 2: Modelo de gestión estratégica de Thompson



Elaborado por: Chuquilla (2016)

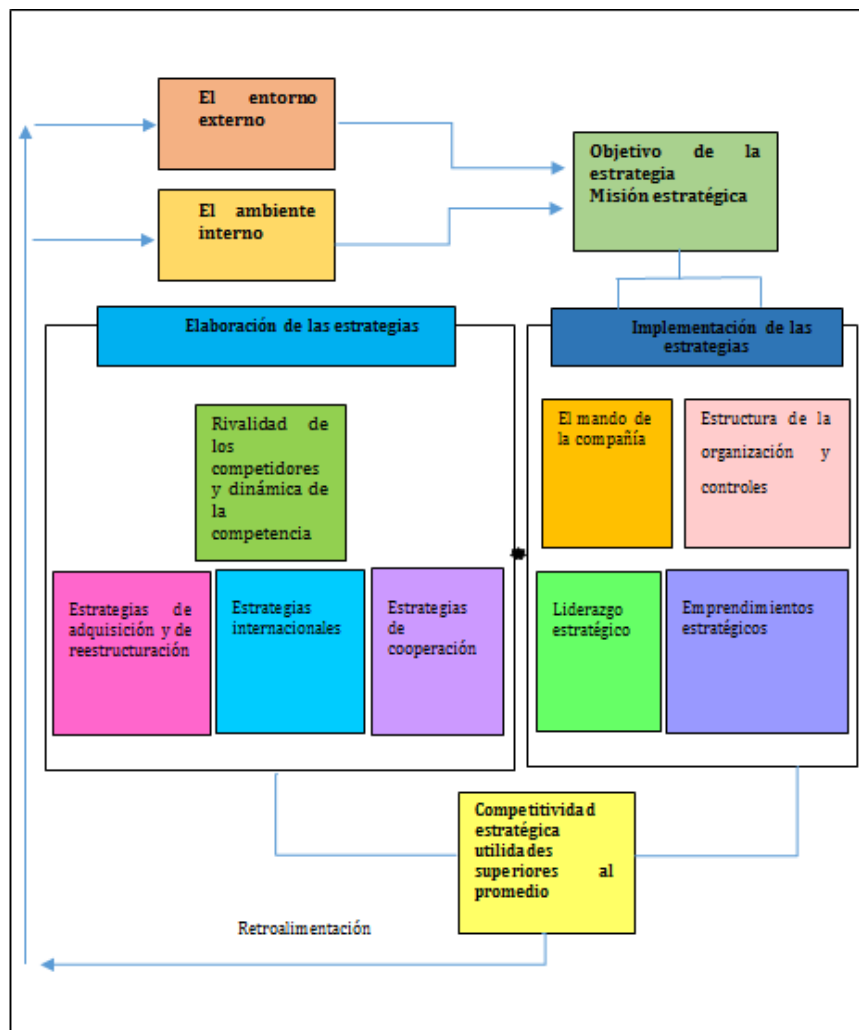
3.1.5. Modelo de gestión estratégica de *Hitt*

Al respecto “el proceso de administración estratégica, está compuesto por el conjunto completo de compromisos, decisiones y acciones que requieren una empresa para lograr una competitividad estratégica y obtener un rendimiento superior al promedio.” (Ireland & Hoskisson, 2011, p. 6).

El presente modelo de gestión estratégica se caracteriza porque el primer paso consiste en realizar un análisis de entorno externo e interno para conocer cuáles son sus insumos estratégicos, competencias centrales, para luego formular su visión, su misión y posteriormente sus estrategias las mismas que le permitirán obtener rendimiento superiores al promedio.

Las etapas se presentan en la figura 3.

Figura 3: Modelo de gestión estratégica de Hitt



Elaborado por: Chuquilla (2016)

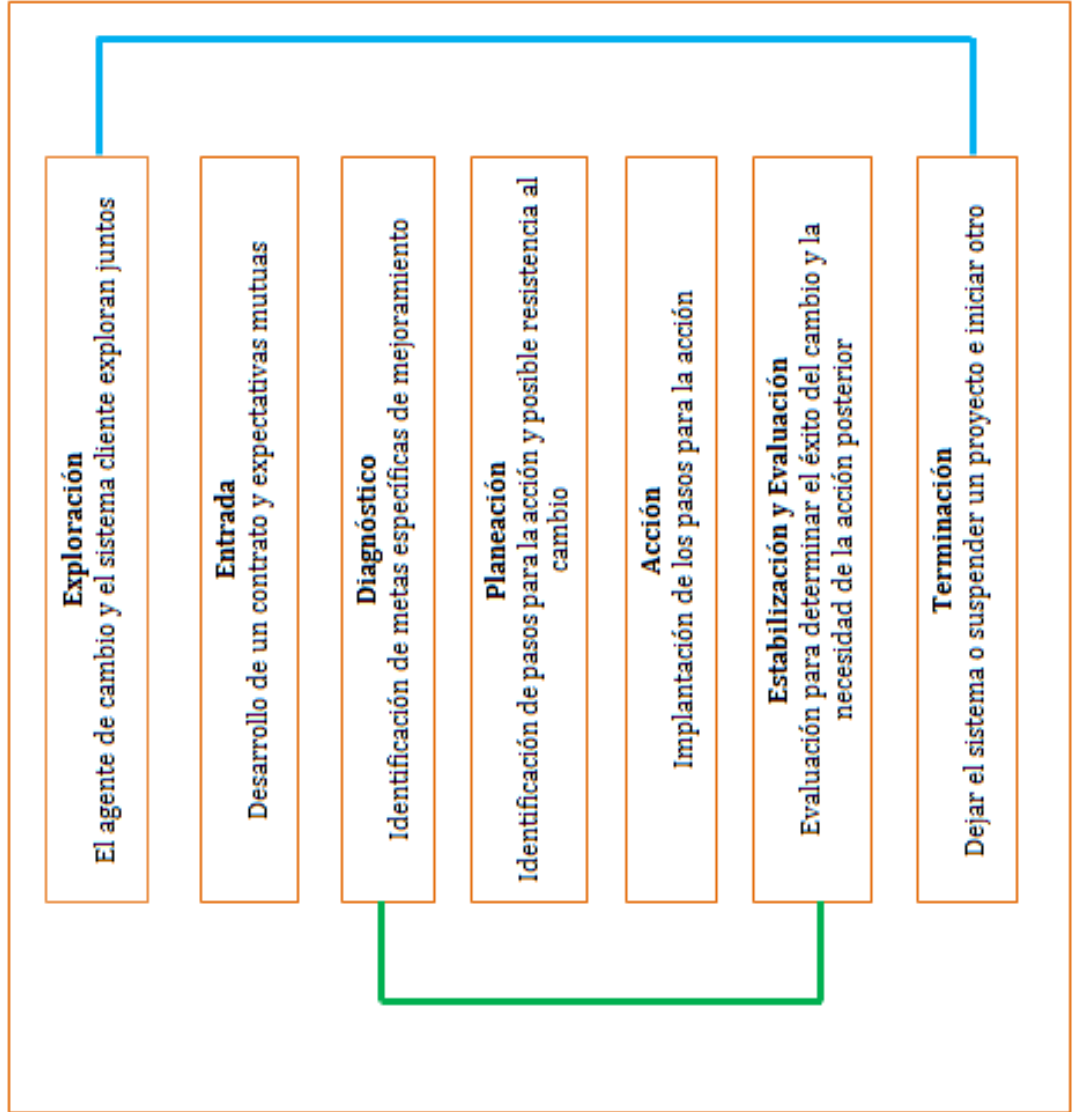
3.1.6. Modelo de gestión estratégica de *Lippitt, Watson y Westley*

Los autores Watson y Westley (2010), El modelo indica que toda la información debe ser libremente compartida entre la organización y el agente de cambio y es útil solamente cuando se convierten en planes de acción. Consta de siete pasos los cuales son sugeridos por los autores de este modelo, el mismo que puede ser adaptado y realizado en base a las necesidades de cada organización.

Dentro de este modelo se debe destacar que el estratega debe establecer una fase de exploración, otra de entrada, diagnóstico, planeación, acción, estabilización y evaluación para finalizar con la fase de terminación. Se debe destacar que dentro de cada una de las fases se debe aplicar diferentes herramientas en las cuáles se pueda verificar de manera adecuada la realidad de la organización.

A continuación se detalla los pasos del modelo en la figura 4.

Figura 4: Modelo de gestión estratégica de Lippitt, Watson y Westley



Elaborado por: Chuquilla (2016)

3.1.7. Análisis de los modelos de gestión estratégico

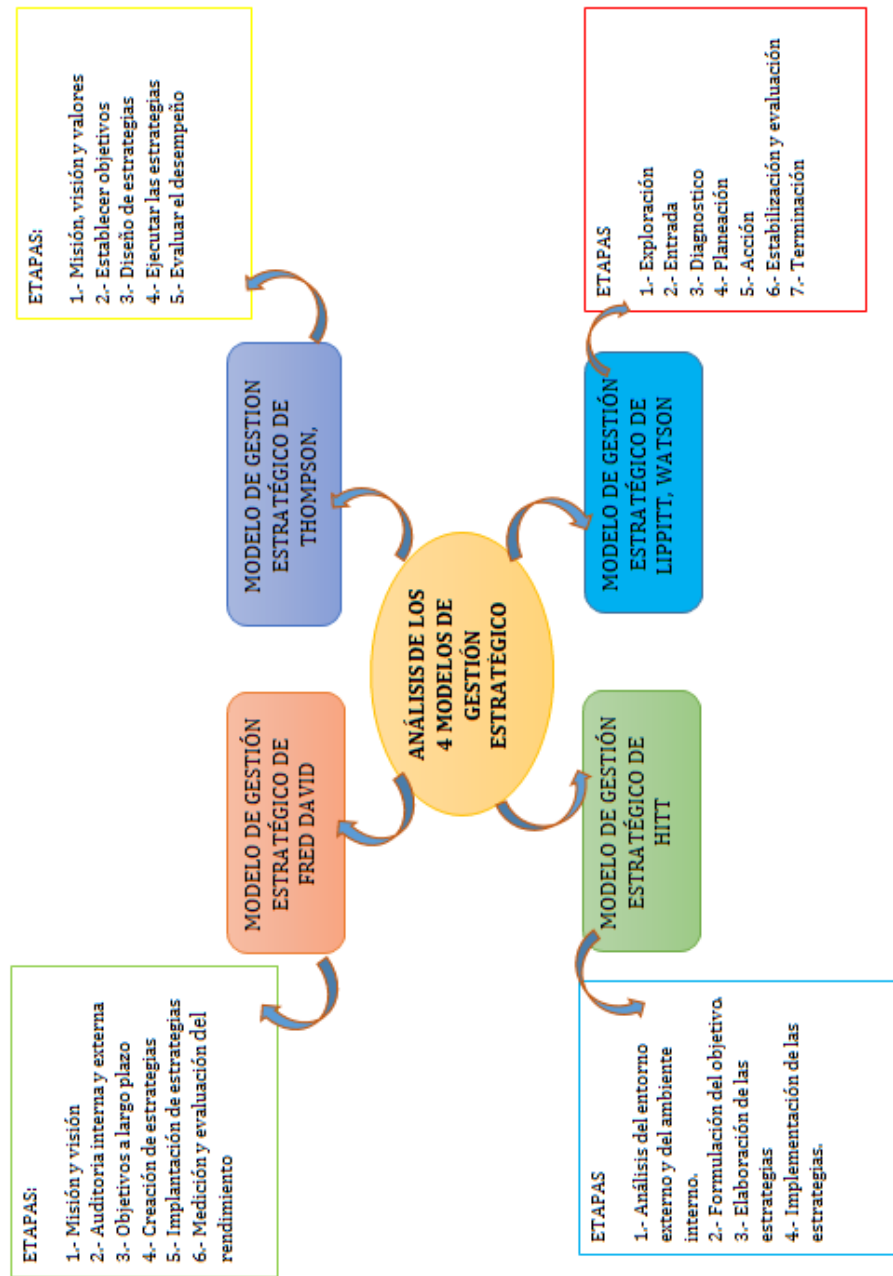
Los cuatro modelos detallados anteriormente tienen semejanzas y diferencias, por ello es necesario realizar un análisis detallado de cada uno de ellos: en primer lugar se puede encontrar que la diferencia se encuentra en el número de etapas para la elaboración de la gestión estratégica, y una semejanza existente se encuentra en los modelos de David, Hitt y Lippit, está en que los tres autores consideran necesario realizar un diagnóstico interno y externo para posteriormente diseñar las estrategias con el propósito de cumplir los objetivos.

De acuerdo al análisis de los cuatro modelos con sus diferentes etapas, se escoge el modelo de gestión estratégico de Fred David, porque después de implementar la estrategia es importante evaluar con el propósito de tomar acciones correctivas.

Dentro de este contexto es importante resaltar que para una empresa sea cual sea su actividad comercial, así como tamaño y su figura legal, necesitan de un modelo de gestión estratégica para definir sus estrategias, indicadores, analizar su competencia y así generar una ventajas competitivas que le beneficie al consumidor.

A continuación se indica el análisis de los modelos de gestión estratégico, en la figura 5.

Figura 5: Análisis modelos de gestión estratégico



Elaborado por: Chuquilla (2016)

3.1.8. Marca

Declara “es un componente intangible pero crítico que es “propiedad” de una compañía y representa un contrato con el cliente relativo al nivel de calidad y valor que se ofrece vinculado a un producto o servicio.” (García, 2012, p. 24). La marca es una mezcla de atributos tangibles e intangibles, la misma que debe ser gestionada adecuadamente para que hagan del producto o servicio una diferencia de la competencia.

De acuerdo a García (2012), La marca es una percepción que se crea en la mente del consumidor, de acuerdo a la experiencia generada en el cliente cuando compra o hace uso de un servicio por lo que no es suficiente que la marca tenga un bonito nombre, un logotipo llamativo también será el resultado de todo el esfuerzo que hace la empresa con respecto al producto, servicio, punto de venta, publicidad y pagina web, otro aspecto importante para que la marca cree valor por siempre es que la gerencia siempre lleve a cabo una buena gestión con la colaboración de todos los integrantes.

Declara Belío (2010), la marca puede estar combinada por figuras, símbolos, dibujos y letras que ayudan a dar identidad a una empresa, por esta razón la marca debe tener atributos que solo valora el cliente, además debe poseer características como simple, fácil de recordar y persuadir a la compra de productos por parte de los consumidores, es recomendable que la misma sea registrada porque así garantiza el uso exclusivo y no permite que la competencia trate de manchar su prestigio.

Finalmente la marca es una herramienta importante que tiene la empresa porque permite la preferencia y la fidelidad de los clientes, empleados y accionistas, es un reto para los administradores su gestión porque requiere de visión y liderazgo para lógralo.

3.1.8.1. Valor de la marca

Al respecto “es la definición de los beneficios que suministra la marca y que otorga valor al cliente.” (Llopis, 2016, p. 96). Es el valor añadido que se dota a un producto o servicio y que se crea en la mente de las personas.

Al mismo tiempo Manuera (2012), el valor de la marca se mide de acuerdo al grado en que un cliente reconoce y se familiariza con la marca y además de ello lo relaciona con ciertos elementos únicos que favorecen a la empresa, distintivos que hace que se diferencie de la competencia.

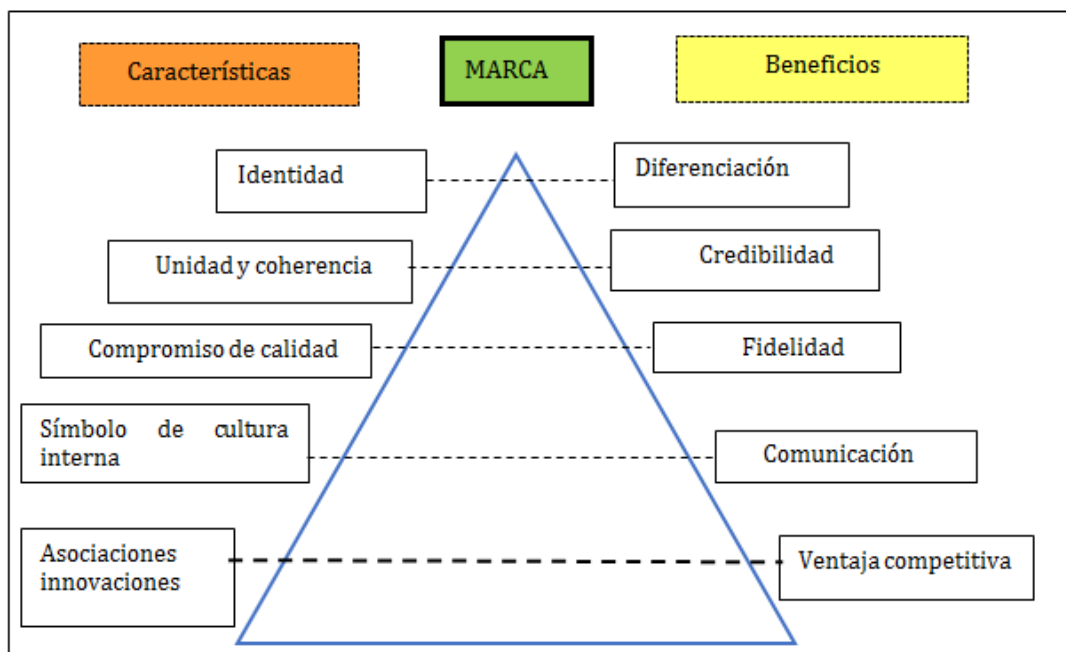
Se deduce que el valor de la marca consiste en el valor emocional de la marca creada en la mente del consumidor, lo que reflejara en la lealtad del cliente, mayores márgenes y utilidades así como representara una fuente de ventaja competitiva para la empresa.

3.1.8.2. Características y beneficios de la marca para las empresas

Declara Belío (2010), los beneficios de una marca con valor generan en la empresa seguridad y tranquilidad por el hecho de que los clientes se vuelven fieles, de tal forma que no pierden tiempo comparando precio entre uno u otro producto, y esto se convierte en una buena cuota de mercado, a demás son los mismos clientes quienes se encargan de realizar la publicidad mediante el boca oreja.

Al mismo tiempo Toro (2010), la marca con valor propone a la empresa ciertos beneficios que se detalla en el gráfico 6.

Figura 6: Beneficios de la marca



Elaborado por: Chuquilla (2016)

Finalmente una marca bien estructurada y gestionada se convierte en una estrategia competitiva para las empresas y en una fuente generadora de valor diferencial por el consumidor a los productos o servicios que ofrece la empresa.

3.1.9. Identidad de marca o identidad corporativa

Llopis (2016) encontró lo siguiente:

la identidad corporativa está formada por un conjunto de valores, creencias y maneras de actuar que marcan el comportamiento de una organización. La identidad corporativa de una empresa estará influida por factores como su filosofía, su orientación, su historia, su gente, la personalidad de sus líderes, sus valores éticos y sus estrategias (p. 95).

La identidad corporativa hace referencia a lo que empresa desea comunicar a su público y básicamente se relaciona a su ser, es decir a la esencia de lo que hace, a sus atributos que lo identifican y lo diferencia de otras organizaciones.

3.1.9.1. Factores a tomar en cuenta en la identidad corporativa

Los autores Pintado y Sánchez (2014), los factores a considerar en la identidad corporativa son los siguientes:

Historia de la empresa.- Para tener conocimiento de la situación actual de la empresa y de su identidad, se debe iniciar conociendo la historia porque contiene aspectos concernientes al origen del producto o servicio.

El proyecto empresarial.- Hace referencia al presente de la organización, es importante que este factor se vaya modificando y adaptando a los cambios que se presentan en el entorno, se debe considerar lo siguiente: filosofía de la empresa (misión, visión y valores), la estrategia corporativa y los procedimientos de gestión utilizados en los departamentos.

La cultura corporativa.- Este factor se relaciona con el comportamiento de los empleados de la empresa, en donde se hace un análisis del pasado y del presente, un cambio de cultura en la organización a veces es difícil porque se presenta resistencia en los empleados.

Los factores como la historia, la filosofía de la empresa y los valores de la empresa son indispensables para la creación de la identidad de la marca, puesto que se convierte en la personalidad y es lo que la simboliza frente al público.

3.1.10. Asociaciones de la marca

Al respecto Llopis (2016), son los sentimientos, conocimientos buenos o malos que se crea en la mente de los consumidores sobre una marca, se desarrollan por los medios de comunicación o por el boca a boca después de comprar o usar el producto o el servicio de una organización. Es decir que las asociaciones de la marca hacen referencia a los atributos o valores que son percibidos por los clientes.

3.1.11. Imagen de marca o imagen corporativa

Pintado y Sánchez (2014) encontró lo siguiente:

la imagen corporativa es una evocación o representación mental que conforma cada individuo, formada por un currículum de atributos referentes a la compañía; cada uno de estos atributos puede variar y puede coincidir o no con la combinación de atributos ideal de dicho individuo (p. 18).

De la misma manera Llopis (2016), la imagen de marca es una representación mental que se desarrolla en la mente del cliente y los beneficios que percibe por la compra de un producto o servicio, de ahí la importancia de la gestión de *Brandig* por se trata de lograr una imagen de marca homogénea.

Para finalizar se puede decir que la imagen de marca o imagen corporativa nace en la mente del consumidor y es un papel decisivo en la compra de un producto o en el uso de un servicio, por tanto obliga a las empresas a desarrollar programas de marketing diseñados en la mejora continua de la imagen.

3.1.12. Personalidad de marca

Declaro Llopis (2016), se refiere a la posición que ocupa la marca en la mente del consumidor, la misma que es concebida como favorita frente a sus competidores, para lo cual la organización debe realizar una investigación de mercados para investigar al cliente la posición tiene la marca y la de la competencia, indispensable para el planteamiento de estrategias que sean relevantes en el proceso de compra.

3.1.13. Identidad formal de la marca

Indica Llopis (2016), la identidad formal de la marca consiste en la definición y la creación de sus elementos formales y tangibles, es uno de los aspectos cruciales del *Branding* , ya que después de definir el posicionamiento de la marca que se desea alcanzar y determinada la proposición de valor este es el paso a seguir..

En el diseño formal de la marca se considera algunos elementos que se explican a continuación:

3.1.13.1. Identidad visual

Al mismo tiempo Llopis (2016), Está conformada por todos los elementos gráficos que permiten identificar y representar una marca, a continuación se presenta algunos de los elementos que lo constituyen:

Logo

Indica Llopis (2016), el logo un elemento importante que forma parte de la marca, para su construcción se toma en cuenta los siguientes elementos.

- **Logotipo.-** es un diseño tipográfico exclusivo, un tipo de letra distintivo creado estratégicamente para identificar y personalizar una marca, empresa o institución, permitiéndole una diferenciación.
- **Isotipo.-** componente formal grafico-pictórico que sintetiza visualmente la marca, en combinación con la identidad cromática, el isotopo constituye un símbolo único distintivo.
- **Isologotipo.-** la identidad visual de la marca está representada por la combinación simbólica que fusiona la tipografía que viene a ser el logotipo y un elemento grafico que corresponde al isotipo.

Color e identidad cromática

Para su aplicación, el color que se va a utilizar en la marca debe ser objeto de un minucioso estudio porque transmite valores psicológicos que son decisivos en la compra por los consumidores.

3.1.13.2. Identidad verbal

El autor Llopis (2016), el objetivo de la identidad visual consiste en hacer distintivo el lenguaje con el que se expresa una marca, los elementos básicos de la identidad verbal tiene como objetivo diferenciar el lenguaje de la marca. Son los siguientes:

- Nombre
- Eslogan
- Tono de voz
- El uso de historias.

El nombre conocido también como naming de la marca debe cumplir con ciertos criterios el ser original, simple, fácil de pronunciar, el eslogan debe cumplir con ciertas características como reflejar la proposición de valor y suministrar diferenciación frente a la competencia.

3.1.14. Manual de identidad corporativa

Declara “es un documento, guía o portuario que recoge las normas de aplicación del sistema de identidad visual sobre todos los soportes de comunicación.” (Ramos, 2011, p. 191). Después del diseño formal de la marca es necesario elaborar un manual de identidad corporativa que dirija al personal de marketing en el uso correcto de la marca sea que se publique para los integrantes de la empresa o los consumidores.

De igual forma “el manual de identidad corporativa es una guía donde se recogen las normas de diseño para todos los materiales gráficos de la marca y donde también se establecen las pautas gráficas para la ubicación de la marca.” (Llopis, 2016, p. 64). Se puede decir que ahí se encuentran las normas que se debe seguir para imprimir la marca respetando la ubicación en los diferentes materiales que serán publicados dentro y fuera de la empresa.

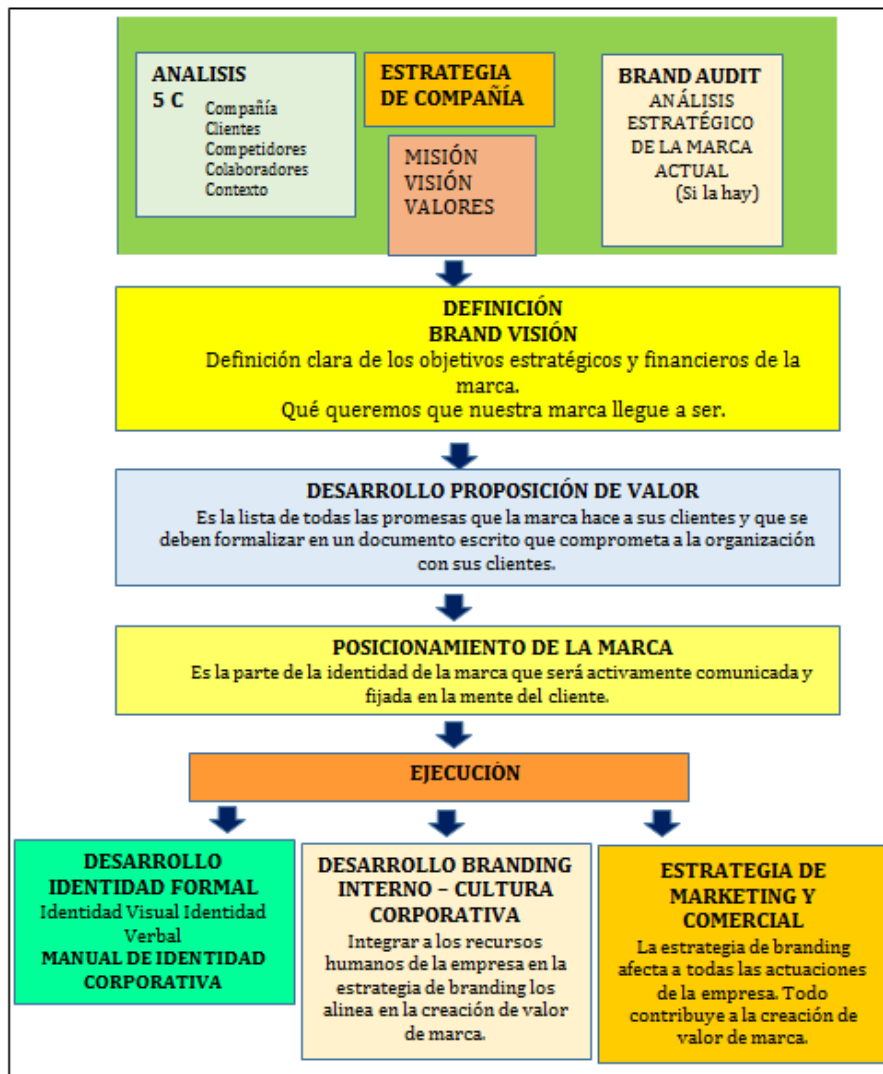
Finalmente el propósito del manual de identidad es que los integrantes de la empresa y especialmente el personal encargado del marketing, utilicen adecuadamente la marca de acuerdo a las normas establecidas, ya sea en documentos como facturas, tarjetas, así como también en vehículos, muros publicitarios, obsequios entre otros.

3.1.15. Modelo de construcción de marcas

El autor Llopis (2016), este es el modelo de construcción de marcas que deben utilizar las pequeñas y medianas empresas, el mismo que requiere de varias etapas que se indica en la figura

7.

Figura 7: Modelo de construcción de marca



Elaborado por: Chuquilla (2016)

Etapa 1: Análisis. - El análisis como primer paso para la construcción de la marca consiste en conocer cuál es la razón de ser de la empresa es decir la misión y su rumbo hacia el futuro que no es otra cosa que la visión, así también la estrategia global para encajar la del *Branding* de tal manera que se articulen ambas, por otra parte se debe realizar un análisis de la marca actual en caso de que ya exista y el valor que representa en la actualidad para los clientes, es necesario estar atento a los cambios que se presentan en el comportamiento de los clientes, colaboradores, la competencia y del entorno.

Etapa 2: Brand visión.- La empresa que va a construir la marca debe formular la visión de la misma, puesta que son los objetivos que se desean lograr en términos de relación con el cliente y financiero posterior a su aplicación en términos de la misma que requiere de la gestión

activa y participativa de los ejecutivos.

Etapa 3: Desarrollo de la identidad de la marca.- Considerada como la etapa más importante, debido a que la marca debe hacer referencia a los atributos de la empresa y su construcción debe basarse en una combinación de asociaciones como producto, organización, persona, símbolo que solo el cliente lo percibirá.

Etapa 4: Desarrollo de la proposición de valor.- Se refiere a los beneficios que forman parte de la propuesta de valor de la marca, sean estos funcionales, es decir la función del producto o servicio para el cliente, emocionales aquella que genera algún sentimiento positivo y de auto expresión que comunica la auto imagen, así una vez definido se debe proponer para que sea comunicada dentro y fuera de la empresa.

Etapa 5: Posicionamiento de la marca.- En esta etapa se manifiesta el sitio que quiere alcanzar la empresa con la marca construida con respecto a la competencia, previo a esto se debe realizar un análisis de la posición actual de la marca y el de competencia, una vez identificado, el posicionamiento se debe verbalizar en una idea de marca a través de una frase en base a los beneficio que transmita la marca.

Etapa 6: Ejecución.- La empresa en esta fase diseña la marca determinando el logotipo, símbolo, ilustraciones naming, pero teniendo cuidado de no ser idéntica a otras marcas, posteriormente se debe comunicar interna y externamente a través un plan de marketing, que permita llevar a cabo actividades como la publicidad y la promoción en forma que contribuya a convertirla en una marca poderosa frente a la competencia.

Para finalizar, cada una de las etapas juegan un papel muy importante en la construcción y gestión de la marca de una empresa, puesto que es necesario partir de un análisis de la filosofía de la organización para transmitir en la identidad corporativa, aquellos atributos que le hace diferente de la competencia, definir el valor de marca es decir aquellos beneficios que busca el consumidor, posteriormente buscar el posicionamiento que desea alcanzar en base a una investigación de mercados para segmentarlo, realizar la identidad formal de la marca que guie el uso correcto de la identidad de la marca o empresa y gestionar mediante programas de marketing para comunicar la marca.

3.1.16. Modelo de negocio

Indica “Un modelo de negocio es una herramienta conceptual, que mediante un conjunto de elementos y sus relaciones, permite expresar una lógica mediante la cual una compañía intenta ganar dinero generando y ofreciendo valor a uno o varios segmentos de clientes.” (Osterwalder & Pigneur, 2011, p. 14).

3.1.16.1. Modelo Bussines Lean Canvas

Declara Serrano (2010), El Bussines Lean Canvas creado por Ash Maurya, es una herramienta rápida y eficaz la cual es utilizada para crear y comunicar modelos de negocios para starups, su construcción está basado en el *Bussines Model Canvas* de Alex Osterwalder.

Importancia

Al respecto Serrano (2010), Es importante porque busca concretar problemas y dar soluciones, desde la idea inicial hasta el éxito del proyecto definitivo, sirviendo de guía para el emprendedor ya que es justamente en las fases iniciales cuando las star-up operan en condiciones de gran incertidumbre, ayudando a desarrollar una visión más práctica en busca de un modelo de negocio viable.

El *Bussines Lean Canvas* es un modelo de negocio que es utilizado con preferencia por los emprendedores, esta diseñado para ayudar a proyectos nuevos enfocados a negocios online.

Elementos del Bussines Lean Canvas

Es un lienzo que incluye 9 elementos claves para abarcar los diferentes aspectos de un emprendimiento, como se muestra en la figura 8.

Figura 8: Elementos Bussines Lean Canvas



Elaborado por: Chuquilla (2016)

3.1.16.2. *Bussines Model Canvas*

Declara Osterwalder y Pigneur (2011), el CANVAS es un modelo, en el cual se describe de manera lógica y ordenada la forma en que las organizaciones crean, entregan y capturan valor, el diseño del modelo de negocios es parte de la estrategia de negocios, por lo que es importante estructurar este tipo de recursos para conocer más de cerca cómo opera una empresa y saber los puntos fuertes y débiles de la misma.

Importancia

Su importancia radica porque permite a los emprendedores y empresarios desarrollar propuestas de valor diferenciadas en el mercado, en aquellas empresas que cuenten con una determinada trayectoria o experiencia en el mundo empresarial, les hace más competitivos creando valores diferenciales y también fortalece sus ventajas competitivas.

Elementos del *Bussines Model Canvas*

Los autores Osterwalder y Pigneur (2011), el modelo CANVAS, ha sido dividido en 9 bloques para detectar sistemáticamente los elementos que generan valor al negocio, los mismos que interactúan entre sí para obtener diferentes formas de hacer rentable un negocio, se clarifican los canales de distribución, se determinan los beneficios e ingresos y se detallan los recursos y actividades claves para posteriormente determinar las alianzas necesarias para operar.

A continuación se presenta el modelo CANVAS compuesto por los siguientes 9 bloques, en la figura 9.

Concluyendo se puede decir que es un modelo visual que permite desarrollar y evaluar cuando una empresa quiere crear valor para el cliente, en el cual se considera en un lado a los clientes, propuesta de valor, canales, relaciones e ingresos y por otro lado actividades y recursos claves, socios y costes.

Herramientas para el análisis del *Bussines Model Canvas*

De acuerdo a Serrano (2010), el modelo se aplica a través del pensamiento de diseño que consiste en observar y comprender a los clientes aplicando herramientas tradicionales como el análisis PESTEL sobre factores internos y externos de la empresa y las 5 fuerzas de Michael Porter, que permite conocer a la competencia determinando así la situación actual.

Las herramientas se indica a continuación:

PESTEL.- El autor Chiavenato (2010), las empresas deben conocer su ambiente externo y diagnosticar que pasa en él, para establecer estrategias que se planteen después de una análisis de la situación actual del entorno, y una de las metodologías que permite realizar es PESTEL (políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales), que consiste en un estudio para determinar la incidencia de los factores externos en la empresa las mismas que no puede controlar y que de alguna manera afectan su desarrollo y anticipan como deben actuar para

Figura 9: Elementos Bussines Model Canvas



Elabrado por: Chuquilla (2016)

hacer frente a la competencia.

Los factores que deben ser analizados, se detalla en la figura 10.

Para los autores Jácome y Manzano (2016), el análisis *Pestel*, sirve para identificar factores externos de la empresa, por lo que es necesario analizar los aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales, a fin de detectar las oportunidades y amenazas.

Cinco fuerzas de Porter.- Al respecto David (2011), el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter, es una de las herramientas más utilizadas por las empresas para hacer un análisis de la competencia, incluye cinco fuerzas competitivas, tal como se indica en la figura 11.

Rivalidad entre empresas competidoras.- Es la más importante, puesto que las estrategias de una empresa solo tendrán resultados cuando desarrollen ventajas competitivas frente a la competencia, encontrándose en la disminución de precios, mejoramiento en la calidad, servicio, garantías, publicidad.

Entrada potencial de nuevos competidores.- Cuando ingresan nuevas empresas al sector se convierte en nuevas competencias, algunas de ellas están expuestas a que las barreras de entrada no le permitan ganar mercado por la falta de experiencia, la preferencia de consumidor por una determinada marca, sin embargo existen otras que logran posicionarse por la calidad

Figura 10: Análisis PESTEL

PESTEL		
<p>POLÍTICO</p> <p>Clima político e ideológico Estabilidad o inestabilidad política de un país</p>	<p>ECONÓMICO</p> <p>Nivel general de actividad económica Grado de industrialización del país Distribución de la riqueza Tendencias inflacionarias Balanza de pagos o Disponibilidad de divisas Política Fiscal</p>	<p>SOCIAL</p> <p>Tradiciones culturales del país Estructura del presupuesto familiar Actitudes frente al trabajo y a la ideas Actitudes frente al dinero y al ahorro</p>
<p>TECNOLÓGICO</p> <p>Inventos Técnicas Aplicaciones Desarrollo Tecnología</p>	<p>ECOLÓGICOS</p> <p>Condiciones físicas y geográficas Tipos de terreno Condiciones del Clima</p>	<p>LEGALES</p> <p>Legislación vigente ya sea tributaria, laboral, civil, comercial.</p>

Elaborado por: Chuquilla (2016)

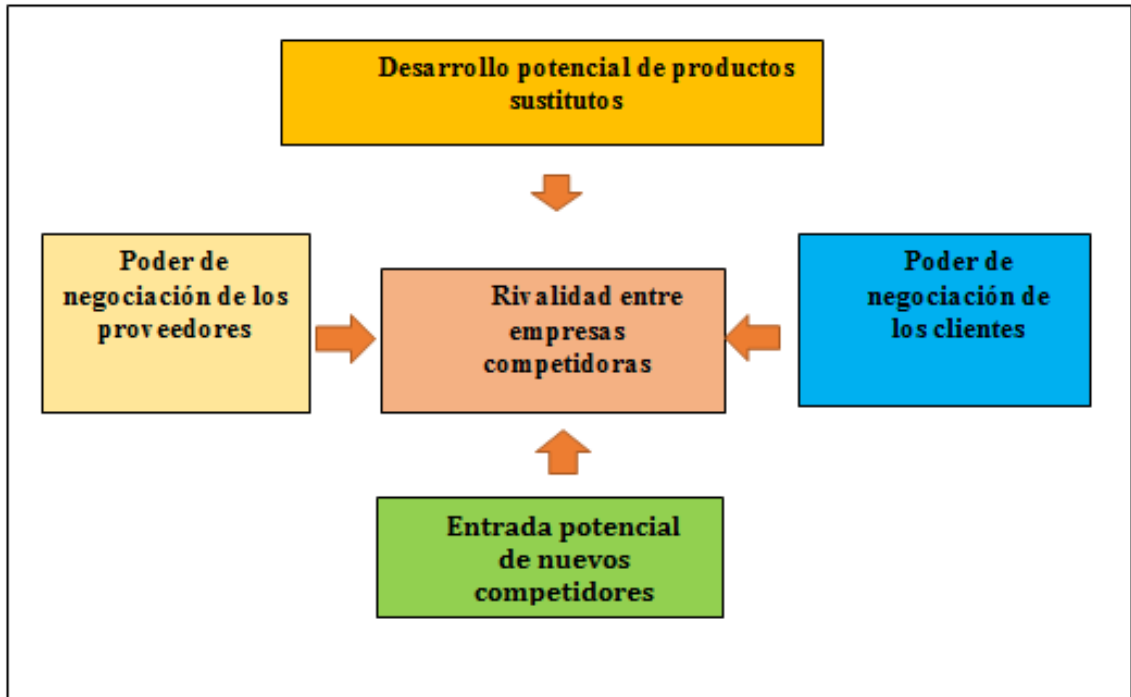
de sus productos o servicios, calidad, etc., razones por las cuales las empresas del sector deben formular estrategias en base a sus fortalezas y oportunidades para contraatacar a las nuevas empresas.

Desarrollo potencial de productos sustitutos.- Las empresas que desarrollan productos sustitutos son determinantes en la fijación de precios por lo que no debe estar por encima de las empresas que ofrece este tipo de productos.

Poder de negociación de los proveedores.- Tanto proveedores y productores deben ayudarse mutuamente en relación a los precios, calidad, entrega a tiempo con el propósito de que exista rentabilidad para ambas partes, por lo que es recomendable determinar una estrategia de integración hacia atrás.

Poder de negociación de los consumidores.- Los consumidores tiene un poder de negociación cuando se concentra en un solo lugar o compran por volumen en una empresa, en donde son mayores sus exigencias en la reducción de precios, o mayor calidad, en caso de no llegar a un acuerdo es fácil cambiarse a otro proveedor, por otro lado, el internet se ha convertido en una importante fuente de información que permite que los compradores se encuentren bien informados de los precios que incluso facilita la comparación entre uno u otro proveedor.

Figura 11: Cinco fuerzas de Porter



Elaborado por: Chuquilla (2016)

3.1.16.3. Matriz de evaluación de factores internos

De acuerdo a David (2011), la matriz EFI es un instrumento en el cual se resume y se evalúa las fortalezas y las debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de una empresa.

3.1.16.4. Matriz de evaluación de factores externos

El autor David (2011), La matriz EFE es un instrumento en el cual se resume y se evalúa las oportunidades y las amenazas detectadas durante el análisis de los factores externos y que inciden de manera significativa en las actividades de la empresa.

3.1.16.5. Matriz de empatía cliente

En este sentido Osterwalder y Pigneur (2011), indican que es una herramienta llamada perfilador de clientes, útil para ampliar la información demográfica con un conocimiento profundo del entorno, el comportamiento, las inquietudes y las aspiraciones de los clientes, el cual ayuda a lograr un modelo de negocio más fuerte, y que orienta en el diseño de la propuesta de valor, canales de contacto, y relaciones con los clientes más adecuados y entender porque están dispuestos a pagar.

Una vez segmentado el mercado, hay que identificar ciertas características y responder seis preguntas: Qué ve? Qué oye? Qué piensa y siente en realidad? Qué dice y hace? Qué esfuerzos

hace el cliente? Qué resultados obtiene el cliente?

3.1.16.6. *Propuesta de valor*

Los autores Osterwalder y Pigneur (2011), es una herramienta que permite crear valor a un segmento del mercado en base a las necesidades de los clientes, es decir una ventaja que la empresa brinda a los clientes.

3.1.16.7. *Modelo de negocios propuesto Canvas*

Al respecto Osterwalder y Pigneur (2011), manifiesta que no es suficiente innovar solo los productos de una empresa, más bien hay que pensar en la innovación de los modelos de negocios para mantener un nivel de competitividad en la actualidad.

3.1.16.8. *Factores externos*

Son aquellas variables que se encuentran fuera de la empresa, las cuales no se pueden controlar, relacionadas con la competencia y las demandas de productos o servicios en el mercado.

3.1.16.9. *Análisis FODA*

Es una herramienta utilizada por los gerentes para formular estrategias, ayudando a identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una empresa.

3.1.17. Análisis de los modelos de negocios

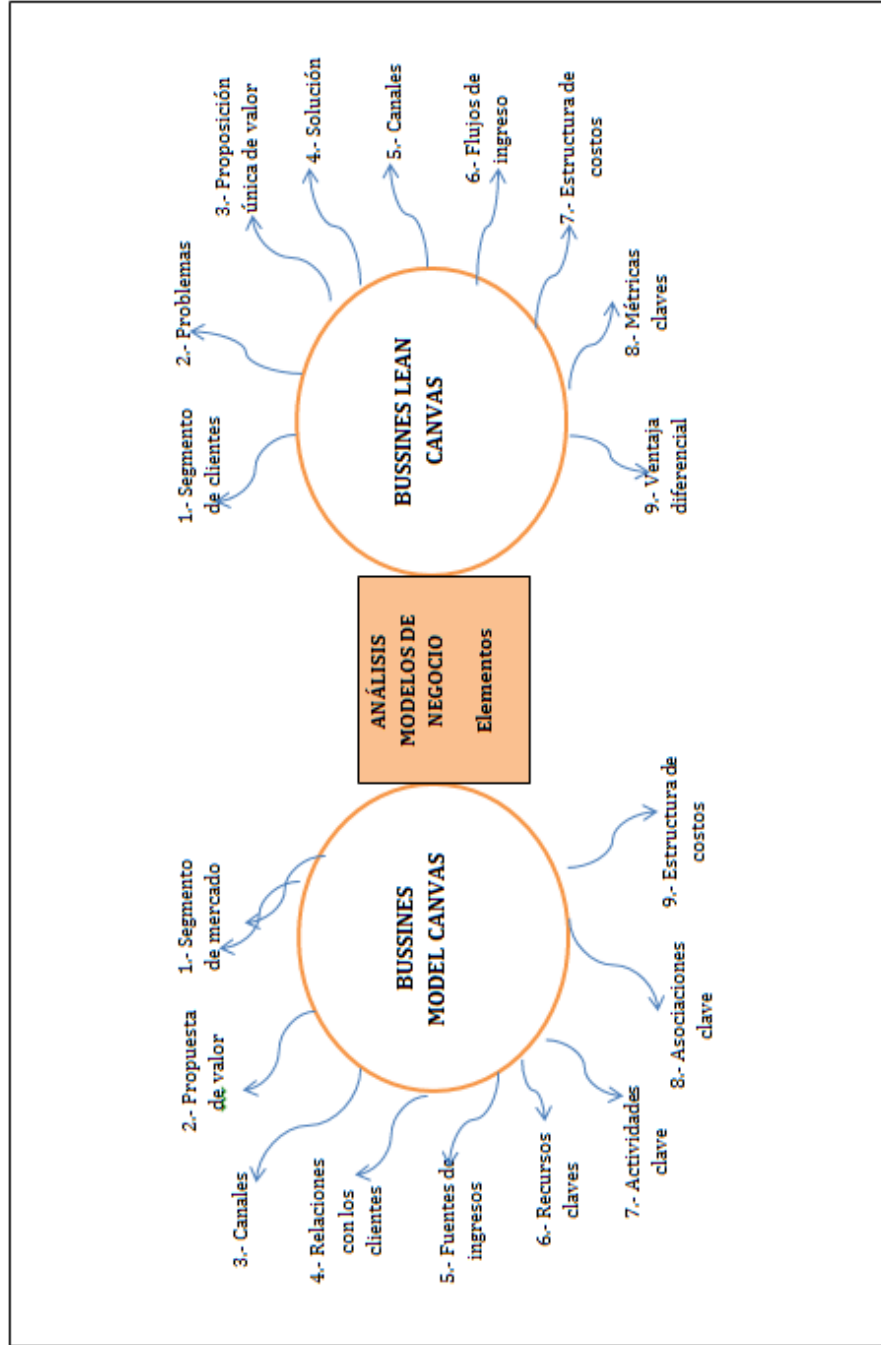
Los dos modelos de negocios explicados anteriormente, utilizan un lienzo para su análisis, los mismos que están compuesto por 9 elementos , sin embargo se puede observar que el *Business Model Canvas*, presta mucha atención a las áreas como socios claves, recursos claves, actividades clave como punto representativo el segmento de mercado y la propuesta de valor, ello aporta para que las empresas que ya tienen trayectoria o estén iniciando sus actividades comerciales, puedan generar valor para los clientes a los cuáles se requiera vender el bien o servicio.

En cambio *Business Lean Canvas*, contiene un bloque para problemas, solución, ventaja diferencial y una para métricas claves, bloques que son más representativos para emprendimientos que estén por iniciar las actividades comerciales.

En base al análisis antes realizado se debe destacar que la metodología *Business Model Canvas* , se adapta de mejor manera a las necesidades de la organización, debido a que realiza un análisis más completo de propuesta de valor y se aplica en empresas ya existente es el *Business Model Canvas* .

Por ello se detalla el análisis de las dos metodologías para desarrollar modelos de negocios en la figura 12.

Figura 12: Análisis de los modelos de negocio



Elaborado por: Chuquilla (2016)

3.1.18. Merchandising

Al respecto Bort (2010), es la parte del marketing que engloba las técnicas comerciales que permiten presentar ante el posible comprador final el producto o servicio en las mejores condiciones materiales y psicológicas.

Se puede decir que el merchandising, permite a las empresas dar una mejor presentación de los productos en base a sus atributos como el envase, la presentación, e incluso en sus instalaciones como el punto de venta, en donde la exhibición de los artículos se encuentre en el lugar adecuado.

Merchandising visual

Para el autor Bort (2010), consiste en exhibir correctamente los productos en forma lineal, para que el cliente circule libremente, de tal forma que la compra resulte más cómoda y atractiva. Se hace con el propósito de dirigir hacia ciertas secciones a los clientes y de esta forma impulsar la venta.

3.1.19. Ventaja competitiva

Los autores Iborra y Dasí (2014), manifiesta que son aquellas características que tiene la empresa o que puede tener y que la sitúan en una posición ventajosa frente a los competidores. La ventaja competitiva le proporciona a la empresa la habilidad para obtener una mayor rentabilidad que sus rivales de modo persistente.

Al respecto Thompson (2010), indica que la ventaja competitiva es la capacidad para satisfacer las necesidades de los consumidores a través de dos vías: la primera con eficacia cuando se ofrece el producto o servicio a un precio más elevado lo que genera mayores ingresos para la empresa, y la segunda con eficiencia que consiste en cobrar un menor precio, lo que incide en aumentar el volumen de ventas, pero para que una ventaja competitiva sea sustentable y duradera solo se puede lograr mediante la implementación de estrategias ya que se convierten en las razones duraderas de preferencia por parte de los consumidores, incidiendo en alcanzar la lealtad de los mismos.

Se concluye que la ventaja competitiva son características difíciles de imitar que poseen las empresas y que la diferencian de la competencia, así generando una mayor rentabilidad.

Estrategias genéricas de Michael Porter

El autor Porter (2011), La ventaja competitiva se encuentra en el centro de cualquier estrategia, y su logro solo dependerá de la elección que haga la empresa y sobre que va a lograr la ventaja competitiva.

Son tres las estrategias genéricas planteadas por *Michael Porter* :

Liderazgo de costos

Considerada como una de las más claras de las tres estrategias, es en la cual la empresa se

propone ser el productor de menor costo en su sector industrial, las fuentes de las ventajas en el costo son diversas y depende de la estructura del sector al que pertenece.

Las empresas con estrategias de liderazgo en costos, venden un producto estándar, sin adornos y ponen énfasis en las ventajas de costo absolutas de todas las fuentes, de tal forma que los precios de sus productos son iguales o menores que sus rivales permitiéndole tener mayores retornos.

Diferenciación

Una empresa busca ser única en un sector industrial junto con algunas dimensiones que son valoradas por los compradores, por lo que consiste en seleccionar uno o más atributos que los clientes perciben importantes y satisfacen sus necesidades, la diferenciación puede basarse en el producto, como el diseño, color, sistema de entrega de la venta, mercadotecnia, e incluso la imagen de marca, servicio pos - venta.

Cuando una empresa es líder en diferenciación alcanza un nivel superior de aceptación por el cliente, al mismo tiempo le permite encarar a las cinco fuerzas competitivas debido a que posee una estrategia que le brinda protección en contra de la rivalidad ya que los clientes tienen lealtad a la marca y disminuye sensibilidad al precio, además posee barreras de entrada por la fidelidad de los compradores lo que hace difícil que la competencia supere el atributo.

Enfoque

Consisten en determinar una estrategia centrada en un grupo de clientes, en un segmento de la línea de productos o un mercado objetivo con el propósito de brindar un servicio excelente de manera particular para satisfacer en mayor grado las necesidades de su mercado. Un segmento ayuda a seleccionar los mercados donde no se corra el peligro a productos sustitutos, y en la cual no exista mucha competencia.

Finalmente para la implementación de las tres estrategias requiere de varios recursos y capacidades, cualquiera que elija la empresa le va a permitir establecer una posición defendible en la industria que opera y afrontar eficazmente las cinco fuerzas competitivas y lograr un rendimiento sobre la inversión.

3.2. Estado del Arte

El trabajo de grado sobre el Diseño de un Modelo de Gestión Estratégica para desarrollar Ventajas Competitivas, se guiará en Tesis relacionadas a la temática, que se utilizarán como fuente de información, las mismas que se detallan a continuación:

Para Basantes, J. y Paz, B., *Branding* y Propuesta Mercadológica para la Constructora Paz en la Provincia de Imbabura, ESPE Universidad de la Fuerzas Armadas, 2013 en su trabajo de tesis concluyen que la constructora Paz no cuenta con un proyecto mercadológico y con un diseño de marca que represente la empresa lo cual ha dificultado el posicionamiento en el área

de la construcción en la provincia de Imbabura, la misma que ha provocado que no tenga una planificación para cada proyecto de vivienda y servicio que ofrece al mercado.

A demás manifiestan que el proyecto es viable por cada 1,00usd invertido se retorna 1,16usd y si los esfuerzos de marketing se encuentran bien dirigidos a captar nuevos mercados, la empresa crecerá en un mercado tan competitivo y podrá posicionarse en el mercado. Y la ausencia de una marca corporativa que sea la imagen de la empresa no permite un reconocimiento frente a la competencia y los futuros clientes.

El autor Costa Loan, del artículo “Construcción y Gestión de Marca”, 2011, manifiesta que la Marca es un sistema de cosas, objeto y acciones y al mismo tiempo es un sistema de sensaciones, acciones que se convierte en un activo intangible fuente generadora de ventajas competitivas.

La Gestión de Marca en empresas a nivel Mundial ha permitido, incidir en la decisión de compra de los consumidores, un ejemplo claro de gran marca es Apple, que a pesar de ser una empresa que dispone de pocos productos se ha logrado posicionar como líder, que ha implementado estrategias de marca que le ha llevado al éxito.

Capítulo 4

Metodología

4.1. Diagnóstico

Para el presente proyecto de investigación se utiliza el *Bussines Model Canvas* , debido a que realiza un análisis más completo y amplio de la propuesta de valor, puesto que es necesario para implementar un Modelo de Gestión Estratégico para desarrollar ventajas competitivas en la empresa Comercial Alexis.

Por tal razón se considera dos matrices importantes para la propuesta de valor como la matriz de empatía con el cliente y la matriz de la propuesta de valor.

4.2. Método(s) aplicado(s)

4.2.0.1. Metodología *Bussines Model Canvas*

La Metodología *Bussines Model Canvas* a través de una gráfica clara y sencilla permite conocer el modelo de negocio que actualmente maneja la empresa Comercial Alexis, a fin de entender todas las actividades del giro de negocio, y buscar nuevas formas de entregar valor hasta encontrar el modelo de negocio que se adapte a las necesidades reales de los clientes.

A demás es una metodología que sirve de punto de partida para que la empresa Comercial Alexis genere nuevos escenarios, a partir de un diagnóstico del modelo de negocio actual, también es necesario realizar un análisis externo del mismo mediante la herramienta PESTEL en la cual se analiza los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales, además es necesario realizar el análisis FODA del modelo de negocio, por ello llevar a cabo dichos análisis ayudarán a definir el Modelo de Gestión Estratégica que permitirá mejorar e innovar las actividades empresariales a fin de lograr el desarrollo de ventajas competitivas.

El *Bussines Model Canvas* en la empresa Comercial Alexis, permitió analizar las actividades empresariales como un todo, en la cual se desarrolló los nueve bloques que se detalla a continuación:

- Segmento de clientes
- Propuesta de valor
- Canales de comunicación
- Relación con los clientes

- Ingresos
- Recursos y capacidades claves
- Actividad clave
- Alianza clave
- Gastos

4.3. Materiales y herramientas

4.3.1. Análisis situacional

4.3.1.1. Pestel

Se analizó los factores externos de la empresa Comercial Alexis, es decir los aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales, los cuales fueron evaluados, tal como se indica en la tabla 2.

Una vez que se aplicaron todas las herramientas descritas anteriormente se procedió a esbozar de manera gráfica de como incide el desarrollo de la imagen corporativa en el modelo actual de la empresa Comercial Alexis.

4.3.1.2. Cinco fuerzas de Porter

Se clasificó en una tabla cada una de las cinco fuerzas de Porter, en cuatro columnas de manera que se pueda aplicar un análisis y evidenciar la incidencia que tiene en la operación de la empresa Comercial Alexis, dicho análisis se lo puede visualizar en la tabla 9.

4.3.1.3. Matriz de evaluación de factores internos

Se procedió a determinar los factores que se encuentran dentro de la empresa Comercial Alexis, las cuales fueron evaluados mediante la asignación de peso, porcentaje y calificación, tal como se indica en la tabla 11.

4.3.1.4. Matriz de evaluación de factores externos

A través de la matriz se determinó los factores externos de la empresa Comercial Alexis, los mismos que se evaluaron, por medio de la asignación del peso, porcentaje y calificación, como se puede observar en la tabla 10.

4.3.1.5. Modelo de negocio actual

Es importante realizar un diagnóstico del actual modelo de negocio de la empresa Comercial Alexis, con la finalidad de buscar nuevas formas de generar y entregar valor para el cliente, el mismo que le permita a la empresa ganar dinero para generar fuentes de ingreso rentables y sostenibles, como se puede observar en la figura 14.

4.3.1.6. Matriz de empatía cliente

La utilización de esta herramienta conocida también como perfilador de clientes, permitió ampliar la información sobre, el comportamiento, las inquietudes y las aspiraciones de los clientes, el cual ayudó a lograr un modelo de negocio más fuerte, orientando en el diseño de la propuesta de valor, canales de contacto, y relaciones con los clientes más adecuados de la empresa Comercial Alexis y entender porque están dispuestos a pagar, como se indica en la 15.

En la elaboración de la matriz se respondió a seis preguntas: Qué ve? Qué oye? Qué piensa y siente en realidad? Qué dice y hace? Qué esfuerzos hace el cliente? Qué resultados obtiene el cliente?.

4.3.1.7. Propuesta de valor

Para desarrollar la propuesta de valor de la empresa comercial Alexis hacia sus clientes, el primer paso fue llevar a cabo el diseño del perfil del cliente, lo que permitió conocer las necesidades y las alegrías de los mismos, el siguiente paso fue la elaboración del mapa de valor en el cual se determina que productos o servicios crean beneficios para el cliente, así como se puede observar en las figuras 16 y 17.

4.3.1.8. Modelo de negocios propuesto Canvas

Para llegar a elaborar el actual modelo de negocio de Comercial Alexis, es indispensable realizar las herramientas anteriores, de esa manera se trabajara en la propuesta de valor para el cliente, considerando los recursos claves, tantos los gastos como los ingresos que generara al negocio, tal como se indica en la figura ??.

4.3.1.9. Factores externos

Una vez determinado el modelo de negocio actual de la empresa Comercial Alexis, se evaluó los factores externos, a los cuales fueron asignados un peso para determinar las oportunidades y amenazas tal como se indica en las tablas 16. y 17.

4.3.1.10. Análisis FODA

Se realizó un análisis tanto interno como externo al modelo de negocio actual de Comercial Alexis, con el propósito de detectar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, tal como se detalla en las tablas 18,19,20 y 21.

Capítulo 5

Resultados

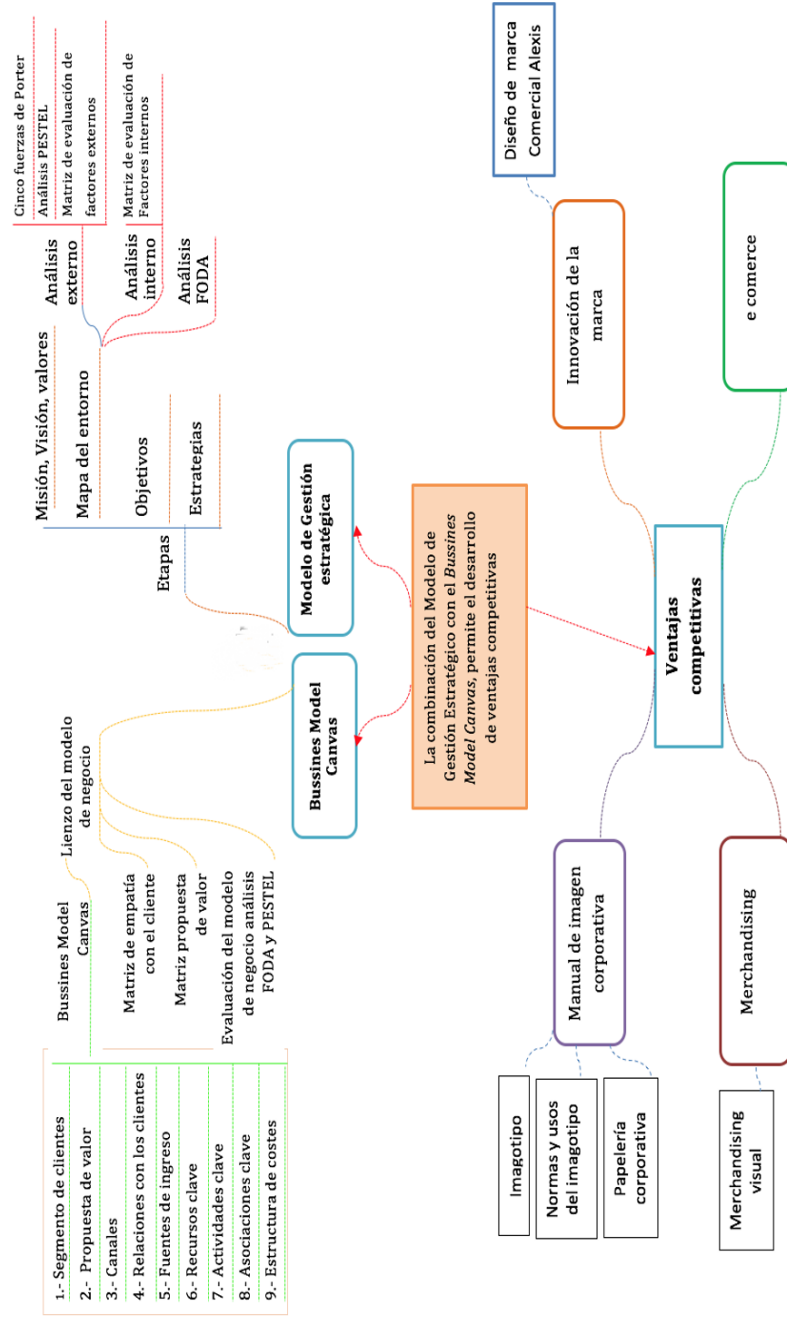
5.1. Producto final del proyecto de titulación

En el desarrollo del proyecto de investigación, la aplicación de la metodología *Bussines Model Canvas* ha permitido realizar un análisis más completo sobre la situación actual del modelo de negocio que utiliza la empresa Comercial Alexis, principalmente porque abarca el análisis tanto de factores externos como internos, para de ahí determinar el diagnóstico actual, posteriormente se lleva a cabo la aplicación de la matriz de empatía en la cual se obtiene información del cliente sobre las frustraciones, y aspiraciones de la empresa, se procede a realizar la propuesta de valor y el mapa de valor para diseñar el nuevo modelo de negocio con las propuestas de valor que ayudaran a desarrollar ventajas competitivas en la empresa por las cuales el cliente está dispuesto a pagar.

Finalmente, una vez creado el nuevo modelo de negocio, es analizado con las herramientas de factores externos e internos para conocer el FODA del modelo, el mismo que determina el número de fortalezas y oportunidades que brindara a la empresa.

El modelo de gestión estratégico combinado con el *Bussines Model Canvas metodología* que permite un análisis más amplio de la empresa, ha permitido detectar las debilidades de la empresa y desarrollar las ventajas competitivas para Comercial Alexis, tal como se indica en la figura 13.

Figura 13: Modelo de gestión estratégico y Modelo *Bussines Canvas* para el desarrollo de ventajas competitivas



Elaborado por: Chuquilla (2016)

5.1.0.1. *Análisis del entorno de la empresa*

En el trabajo de investigación se aplicó las herramientas *Pestel* y las cinco fuerzas de *Porter* , para el análisis externo de la empresa Comercial Alexis en la cual se analizó los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales conjuntamente con el análisis del poder de negociación de proveedores y clientes, productos sustitutos, ingreso de nuevos competidores, y rivalidad entre competidores, con el cual se identificó las oportunidades y amenazas de la organización.

Para el análisis de los factores internos se realizó un análisis de los recursos y capacidades dentro de cada área de la empresa con el cual se pudo detectar los puntos fuertes y débiles, es decir las fortalezas y debilidades

Para sustentar de manera cuantitativa el análisis de los factores externos e internos se realizó la matriz EFE y matriz EFI.

5.1.0.2. *Calificación a utilizar en el diagnóstico estratégico*

Para calificar cada uno de los factores externos e internos se utilizó los siguientes rangos, los mismos que se indican en la tabla 1.

Tabla 1: Calificaciones

Rango	Descripción
1 a 2	Muy bajo
3 a 4	Bajo
5 a 6	Medio
7 a 8	Poco alto
9a 10	Muy alto

Elaborado por: Chuquilla (2016)

5.1.0.3. *Análisis PESTEL*

Se utilizó la herramienta PESTEL para describir el entorno externo de la empresa Comercial Alexis a través de los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales, como se puede observar en la tabla 2.

Los autores Jácome y Manzano (2016), el análisis estratégico, debe realizarse tomando en cuenta las matrices para evaluar factores internos, externos, por lo que se ha considerado como referencia los factores y encabezados de las mismas:

Tabla 2: Factores externos (PESTEL)

Factores	Tipo de Factor
Cambios ambientales no anticipados	Ecológicos
Reciclaje	Ecológicos
Canasta básica	Económicos
Condiciones de pobreza	Económicos
Desempleo	Económicos
Inflación	Económicos
Poder adquisitivo	Económicos
Tamaño del mercado	Económicos
Transacciones de pago rápidas	Económicos
Ley tributaria	Legales
Aranceles de importación	Políticos
Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017	Políticos
Cultura de compra de las personas	Sociales
Idiosincrasia de las personas	Sociales
Tendencias en la promoción y publicidad	Sociales
Costos de asumir nuevas tecnologías	Tecnológicos
Nuevas formas de comunicación	Tecnológicos
Uso del internet y redes sociales	Tecnológicos
Uso teléfonos inteligentes o Smartphones	Tecnológicos

Elaborado por: Chuquilla (2016)

5.1.0.4. Factores políticos

El análisis de los factores políticos de la empresa Comercial Alexis, es importante considerando que es una empresa dedicada a la comercialización de productos importados, por tanto permitió identificar los cambios políticos emitidos por el gobierno que afecta o brinda la oportunidad para mejorar las actividades empresariales, tal como se puede visualizar en la tabla 3.

A continuación se presenta el Análisis estratégico según Jácome y Manzano (2015), ya que se ha tomado como referencia los factores y encabezados de las mismas:

Tabla 3: Factores políticos

Factores	Peso	Comentarios	Tipo de Factor
Aranceles de importación	-6	Los cambios en la política comercial de acuerdo a la Resolución N.-11 emitida por el Comité de Comercio exterior, en la que se estableció una sobretasa arancelaria que va desde el 5 % hasta el 45 %, ha provocado una alza en los precios de los productos importado.	Políticos
Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017	6	Impulsar las condiciones de competitividad y productividad sistémica necesarias para viabilizar la transformación de la matriz productiva y la consolidación de estructuras más equitativas de generación y distribución de la riqueza	Políticos
TOTAL	0		

Elaborado por: Chuquilla (2016)

5.1.0.5. Factores económicos

El análisis de las variables económicas como la inflación, desempleo, poder adquisitivo y el tamaño de mercado, permitió tener una visión de las condiciones económicas que son favorables y desfavorables para la empresa Comercial Alexis. A continuación se detalla el análisis de los factores, en la tabla 4.

Tabla 4: Factores económicos

Factores	Peso	Comentarios	Tipo de Factor
Canasta básica	3	La canasta básica, según datos del INEC hasta enero del 2016 está en 675usd, lo que sí es posible que puedan acceder a los productos de la empresa.	Económicos

Continúa en la siguiente página

Tabla 4: Factores económicos (Continuación)

Factores	Peso	Comentarios	Tipo de Factor
Condiciones de pobreza	3	Según datos del INEC hasta diciembre del 2015, se considera pobre a una persona si tiene ingresos mensuales de 83,79usd, lo que no perjudica a la empresa porque el sueldo básico actualmente es de 366usd, de manera que una persona si puede adquirir los productos.	Económicos
Desempleo	-4	Según datos del INEC, la tasa de desempleo hasta diciembre del 2015 se ubicó en 4,77 % y en diciembre del 2014 estuvo en 3,80 %, por lo que se puede apreciar un incremento, significa algo negativo para la empresa, en vista de que la ausencia de ingresos familiares provoca que no puedan acceder a los productos que la empresa comercializa.	Económicos
Inflación	3	Según datos del Banco Central la inflación durante el año 2015 fue de 3,38 la cual tiende a la baja comparando con el año 2015, los muebles y los artículos para el hogar no han aportado al incremento del índice de precios al consumidor, lo que no perjudica a la empresa, puesto que el precio de los muebles se mantiene.	Económicos
Poder adquisitivo	-5	En la actualidad, el poder adquisitivo ha decrecido por el aumento en la tasa de desempleo, generando menos ingresos de dinero en las familias ecuatorianas, perjudicando a las empresas comerciales porque las personas tienden a comprar menos.	Económicos

Continúa en la siguiente página

Tabla 4: Factores económicos (Continuación)

Factores	Peso	Comentarios	Tipo de Factor
Tamaño del mercado	4	El tamaño del mercado para Comercial Alexis es de 4.102 personas, tomando a la población económicamente activa (PEA) de la parroquia Guaytacama del Cantón Latacunga.	Económicos
Transacciones de pago rápidas	6	La tecnología ofrece la oportunidad de disponer en la empresa sistemas que permitan la recaudación de pagos de manera eficiente, ahorrando tiempo.	Económicos
TOTAL	10		

Elaborado por: Chuquilla (2016)

5.1.0.6. Factores sociales

El análisis de los factores sociales se realizó considerando variables como la cultura y las actitudes de las personas al momento de decidir en las compras, lo que permitió conocer las condiciones que se presentan como oportunidades o amenazas, de tal manera que se pueda tomar acciones para aprovechar o contrarrestar, tal como se indica en la tabla 5.

Tabla 5: Factores sociales

Factores	Peso	Comentarios	Tipo de Factor
Cultura de compra de las personas	3	Las personas en la actualidad prefieren adquirir un electrodoméstico que pese a ser más elevado el costo sea de marcas reconocidas, por la garantía que estos tienen.	Sociales
Idiosincrasia de las personas	5	La población tiene preferencia por electrodomésticos de marcas reconocidas a nivel mundial.	Sociales

Continúa en la siguiente página

Tabla 5: Factores sociales (Continuación)

Factores	Peso	Comentarios	Tipo de Factor
Tendencias en la promoción y publicidad	6	Existen diferentes estrategias que pueden ser utilizadas para promocionar y medios para persuadir a la compra.	Sociales
TOTAL	14		

Elaborado por: Chuquilla (2016)

5.1.0.7. Factores Tecnológicos

El análisis de los cambios y avances tecnológicos, es importante porque le da una perspectiva de mejorar los procesos en las actividades empresariales de Comercial Alexis, como se observa en la tabla 6.

Tabla 6: Factores tecnológicos

Factores	Peso	Comentarios	Tipo de Factor
Costos de asumir nuevas tecnologías	-3	Existe una limitación debido a que los precios de los productos tecnológicos son altos ya que provienen de otros países y son sujetos al pago del arancel.	Tecnológicos
Nuevas formas de comunicación	7	Las empresas tienen la oportunidad de utilizar el internet y las redes sociales para hacer marketing.	Tecnológicos
Uso del internet y redes sociales	7	Ofrece la oportunidad de mantener informado al cliente sobre las ofertas de la empresa mediante el uso del internet y redes sociales, y mantener un mejor contacto con los proveedores.	Tecnológicos

Continúa en la siguiente página

Tabla 6: Factores tecnológicos (Continuación)

Factores	Peso	Comentarios	Tipo de Factor
Uso teléfonos inteligentes o Smartphones	6	Según datos del INEC, la parroquia de Guaytacama 1.935 personas han utilizado el internet, ofreciendo la oportunidad de utilizar este medio para promover las ventas.	Tecnológicos
TOTAL	17		

Elaborado por: Chuquilla (2016)

5.1.0.8. Factores legales

El aspecto legal que más influye en las actividades en la empresa Comercial Alexis es el cumplimiento con las obligaciones tributarias, tal como se observa en la tabla 7.

A continuación se presenta el Análisis estratégico según Jácome y Manzano (2015), ya que se ha tomado como referencia los factores y encabezados de las mismas:

Tabla 7: Factor Legal

Factores	Peso	Comentarios	Tipo de Factor
Ley tributaria	-3	Todas las empresas tienen obligaciones tributarias.	Legales
TOTAL	-3		

Elaborado por: Chuquilla (2016)

5.1.0.9. Factores ecológicos

Los cambios impredecibles ocasionados por la naturaleza inciden en el normal funcionamiento de la empresa Comercial Alexis, tal como se indica en la tabla 8.

Tabla 8: Factores ecológicos

Factores	Peso	Comentarios	Tipo de Factor
Cambios ambientales	-5	La activación eruptiva del volcán Cotopaxi, afecta el negocio debido a la incertidumbre que ha generado en las personas para la compra de productos, debido a que se encuentran en una zona de riesgo.	Ecológicos
Reciclaje	6	El plan renova que dispone la Empresa Eléctrica, donde las personas pueden dejar su cocina o refrigeradora, para que se les pueda dar electrodomésticos nuevos.	Ecológicos
TOTAL	1		

Elaborado por: Chuquilla (2016)

5.1.0.10. Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Se analizó las cinco fuerzas, rivalidad entre competidores, entrada de nuevos competidores, productos sustitutos, poder de negociación de clientes y proveedores, reflejando el nivel de influencia en la empresa Comercial Alexis, según como se muestra en la tabla 9.

Tabla 9: Cinco fuerzas de Porter

Factores	Peso	Comentarios	Tipo de Factor
Poder negociador de los clientes	-5	El poder de negociación de los clientes es alto ya que muchas veces negocian los plazos para el crédito y los descuentos, y si la empresa no accede puede buscar a la competencia.	Clientes
Amenaza de nuevos competidores entrantes	5	Existen barreras de entrada al sector por la alta inversión inicial del negocio ya que los productos de línea blanca son de tecnología moderna.	Competencia

Continúa en la siguiente página

Tabla 9: Cinco fuerzas de Porter (Continuación)

Factores	Peso	Comentarios	Tipo de Factor
Productos sustitutos	4	La empresa no se encuentra afectada por los productos sustitutos, puesto que los electrodomésticos están diseñados para funciones específicas y en el mercado no existen sustitutos que puedan reemplazar su funcionamiento.	Productos sustitutos
Poder negociador de los proveedores	4	Comercial Alexis no tiene ningún plan de compras, selecciona a sus proveedores de acuerdo a quién le facilite largos plazos para pagar y los precios más accesibles.	Proveedores
Rivalidad entre competidores	-4	En el sector comercial de electrodoméstico y muebles, existe un gran número de almacenes, motivo por el cual existe guerra de precios y competencia desleal.	Rivalidad entre competidores
TOTAL	4		

Elaborado por: Chuquilla (2016)

5.1.0.11. Matriz Evaluación de factores externos (EFE)

Se realizó una matriz de factores externos, en la cual se asignó una calificación, a fin de identificar cuáles son las oportunidades que debe aprovechar Comercial Alexis y las amenazas que debe enfrentar, dicha evaluación se presenta en la tabla 10.

Tabla 10: Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Factores	Peso	%	Calif.	Comentarios	Tipo de Factor
Reciclaje	6	0.053	0.32	El plan renova que dispone la Empresa Eléctrica, donde las personas pueden dejar su cocina o refrigeradora, para que se pueda cambiar por electrodomésticos nuevos.	Ecológicos
Canasta básica	3	0.027	0.08	La canasta básica, según datos del INEC hasta enero del 2016 está en 675usd, lo que sí es posible que puedan acceder a los productos de la empresa.	Económicos
Condiciones de pobreza	3	0.027	0.08	Según datos del INEC hasta diciembre del 2015, se considera pobre a una persona si tiene ingresos mensuales de 83,79usd, lo que no perjudica a la empresa porque el sueldo básico actualmente es de 366usd, de manera que una persona si puede adquirir los productos.	Económicos
Inflación	3	0.027	0.08	Según datos del Banco Central la inflación durante el año 2015 fue de 3,38 la cual tiende a la baja comparando con el año 2015, los muebles y los artículos para el hogar no han aportado al incremento del índice de precios al consumidor, lo que no perjudica a la empresa, puesto que el precio de los muebles se mantiene.	Económicos

Continúa en la siguiente página

Tabla 10: Matriz de evaluación de factores externos (EFE)
(Continuación)

Factores	Peso	%	Calif.	Comentarios	Tipo de Factor
Tamaño del mercado	4	0.035	0.14	El tamaño del mercado para Comercial Alexis es de 4.102 personas, tomando a la población económicamente activa (PEA) de la parroquia Guaytacama del Cantón Latacunga.	Económicos
Transacciones de pago rápidas	6	0.053	0.32	La tecnología ofrece la oportunidad de disponer en la empresa sistemas que permitan la recaudación de pagos de manera eficiente, ahorrando tiempo.	Económicos
Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017	6	0.053	0.32	Impulsar las condiciones de competitividad y productividad sistémica necesarias para viabilizar la transformación de la matriz productiva y la consolidación de estructuras más equitativas de generación y distribución de la riqueza	Políticos
Cultura de compra de las personas	3	0.027	0.08	Las personas en la actualidad prefieren adquirir un electrodoméstico de marca reconocida como SONY, LG, que a pesar de tener un precio un poco más alto que productos de otras marcas, se inclinan por estos, debido a la garantía que ofrecen como asesoría técnica.	Sociales
Idiosincrasia de las personas	5	0.044	0.22	La población tiene preferencia por electrodomésticos de marcas reconocidas a nivel mundial.	Sociales

Continúa en la siguiente página

Tabla 10: Matriz de evaluación de factores externos (EFE)
(Continuación)

Factores	Peso	%	Calif.	Comentarios	Tipo de Factor
Tendencias en la promoción y publicidad	6	0.053	0.32	Existen diferentes estrategias que pueden ser utilizadas para promocionar y medios para persuadir a la compra.	Sociales
Nuevas formas de comunicación	7	0.062	0.43	Las empresas tienen la oportunidad de utilizar el internet y las redes sociales para hacer marketing.	Tecnológicos
Uso del internet y redes sociales	7	0.062	0.43	Ofrece la oportunidad de mantener informado al cliente sobre las ofertas de la empresa mediante el uso del internet y redes sociales, y mantener un mejor contacto con los proveedores.	Tecnológicos
Uso teléfonos inteligentes o Smartphones	6	0.053	0.32	Según datos del INEC, la parroquia de Guaytacama 1.935 personas han utilizado el internet, ofreciendo la oportunidad de utilizar este medio para promover las ventas.	Tecnológicos
Amenaza de nuevos competidores entrantes	5	0.044	0.22	Existen barreras de entrada al sector por la alta inversión inicial del negocio ya que los productos de línea blanca son de tecnología moderna.	Competencia
Productos sustitutos	4	0.035	0.14	La empresa no se encuentra afectada por los productos sustitutos, puesto que los electrodomésticos están diseñados para funciones específicas y en el mercado no existen sustitutos que puedan reemplazar su funcionamiento.	Productos sustitutos

Continúa en la siguiente página

Tabla 10: Matriz de evaluación de factores externos (EFE)
(Continuación)

Factores	Peso	%	Calif.	Comentarios	Tipo de Factor
Poder negociador de los proveedores	4	0.035	0.14	Comercial Alexis no tiene ningún plan de compras, selecciona a sus proveedores de acuerdo a quien le facilite largos plazos para pagar, y de acuerdo a los precios más accesibles.	Proveedores
Amenazas					
Cambios ambientales	5	0.044	0.09	La activación eruptiva del volcán Cotopaxi, afecta el negocio debido a la incertidumbre que ha generado en la compra de productos, debido a que se encuentran en una zona de riesgo.	Ecológicos
Desempleo	4	0.035	0.09	Según datos del INEC, la tasa de desempleo hasta diciembre del 2015 se ubicó en 4,77% y en diciembre del 2014 estuvo en 3,80%, por lo que se puede apreciar un incremento, lo que es algo negativo para la empresa, en vista de que la ausencia de ingresos familiares provoca que no puedan acceder a los productos que la empresa.	Económicos
Poder adquisitivo	5	0.044	0.09	En la actualidad, el poder adquisitivo ha decrecido por el aumento en la tasa de desempleo, generando menos ingresos de dinero en las familias ecuatorianas, perjudicando a las empresas comerciales porque las personas tienden a comprar menos.	Económicos
Ley tributaria	3	0.027	0.09	Todas las empresas tiene obligaciones tributarias.	Legales

Continúa en la siguiente página

Tabla 10: Matriz de evaluación de factores externos (EFE)
(Continuación)

Factores	Peso	%	Calif.	Comentarios	Tipo de Factor
Aranceles de importación	6	0.053	0.09	Los cambios en la política comercial de acuerdo a la Resolución N.-11 emitida por el Comité de Comercio exterior, en la que se estableció una sobretasa arancelaria que va desde el 5% hasta el 45%, ha provocado una alza en los precios de los productos importado.	Políticos
Costos de asumir nuevas tecnologías	3	0.027	0.09	Existe una limitación debido a que los precios de los productos tecnológicos son altos ya que provienen de otros países y son sujetos al pago del arancel.	Tecnológicos
Poder negociador de los clientes	5	0.044	0.09	El poder de negociación de los clientes es alto ya que muchas veces negocian los plazos para el crédito y los descuentos, ya que si la empresa no accede puede buscar a la competencia.	Clientes
Rivalidad entre competidores	4	0.035	0.09	En el sector comercial de electrodoméstico y muebles, existe un gran número de almacenes, motivo por el cual existe guerra de precios y competencia desleal.	Rivalidad entre competidores
TOTAL	113	1	4.36		

Elaborado por: Chuquilla (2016)

5.1.0.12. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

A través de esta matriz se pudo detectar los puntos fuertes y débiles de Comercial Alexis, mediante el análisis de los recursos y capacidades que están dentro de la organización, como se puede visualizar en la tabla 11.

Tabla 11: Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Factores	Peso	%	Calif.	Comentarios	Tipo de Factor
Clima Laboral	7	0.062	0.43	El gerente es carismático, por lo que existe un buen clima laboral dentro de la empresa	Factores Internos
Diversificación de productos	8	0.071	0.57	Existe una gran variedad de productos desde electrodomésticos, muebles en diferentes marcas reconocidas.	Factores Internos
Fidelización de clientes	4	0.035	0.14	Los clientes más fieles son los habitantes de la Parroquia Guaytacama.	Factores Internos
Logística de Distribución	6	0.053	0.32	La empresa cuenta con vehículos que garanticen la entrega inmediata de los productos a los clientes.	Factores Internos
Participación en ferias	2	0.018	0.04	Existe poca participación en las ferias lo que impide darse a conocer en el mercado.	Factores Internos
Precios	6	0.053	0.32	Los precios de los productos que ofrece la empresa son cómodos.	Factores Internos
Proveedores de electrodomésticos, muebles.	4	0.035	0.14	Existe buena relación con los proveedores, los mismos que brindan facilidad de pago.	Factores Internos
Debilidades					
Servicio atención cliente	7	0.062	0.09	La atención al cliente no es adecuada por la falta de información, sobre los productos.	Factores Internos
Alianzas estratégicas	6	0.053	0.09	No existen alianzas estratégicas con otras empresas.	Factores Internos
Análisis de clientes	9	0.08	0.09	No utiliza ningún mecanismo para conocer las necesidades de los clientes.	Factores Internos

Continúa en la siguiente página

Tabla 11: Matriz de evaluación de factores internos (EFI)
(Continuación)

Factores	Peso	%	Calif.	Comentarios	Tipo de Factor
Capacitación	8	0.071	0.09	La empresa no dispone de ningún plan de capacitación razón por la cual los empleados no pueden desempeñar de manera adecuada sus funciones. en ventas	Factores Internos
Crecimiento de cartera	7	0.062	0.09	Existen una lista grande de clientes con cuentas por pagar	Factores Internos
Modelo de gestión estratégica para desarrollar ventajas competitivas	10	0.088	0.09	No cuenta con un Modelo de Gestión Estratégico, es así que toman acciones de acuerdo a las circunstancias evitando el desarrollo de ventajas competitivas.	Factores Internos
Dirección Estratégica	8	0.071	0.09	No existe un plan estratégico de la empresa que se encuentre formalmente escrito.	Factores Internos
Gestión de inventarios	5	0.044	0.09	No cuenta un sistema de inventarios, lo que le impide conocer cuáles son los productos que ingresan y cuales se venden primero.	Factores Internos
Ideas e innovación	4	0.035	0.09	La empresa se mantiene con estrategias tradicionales de comercialización.	Factores Internos
Imagen corporativa	10	0.088	0.09	Mala imagen corporativa de la empresa.	Factores Internos

Continúa en la siguiente página

Tabla 11: Matriz de evaluación de factores internos (EFI)
(Continuación)

Factores	Peso	%	Calif.	Comentarios	Tipo de Factor
Infraestructura	3	0.027	0.09	Las instalaciones del almacén son reducidas, que no permite una distribución adecuada de las áreas, lo que impide brindar una mejor atención.	Factores Internos
Innovación de productos	4	0.035	0.09	La empresa no innova sus servicios, ya que no cuenta con sistemas de cobro que agilite el pago de los productos.	Factores Internos
Logística de Compra	4	0.035	0.09	No cuenta con actividades de movimiento y almacenamiento que faciliten el flujo de productos.	Factores Internos
Marca	10	0.088	0.09	El logotipo y papelería sin ningún impacto visual.	Factores Internos
<i>Merchandising</i>	10	0.088	0.09	La exhibición de los productos es poco llamativa por la mala distribución de los espacios.	Factores Internos
Modelo de negocios	7	0.062	0.09	No existe un modelo de negocios, que impide generar valor para los clientes	Factores Internos
Morosidad en la cartera	6	0.053	0.09	Existe una alta cartera vencida	Factores Internos
Personas y habilidades	5	0.044	0.09	El personal no es calificado, no tienen conocimientos en ventas y atención al cliente.	Factores Internos
Sistema de control contable	5	0.044	0.09	No existe programas contables, la contabilidad se realiza de manera manual.	Factores Internos

Continúa en la siguiente página

Tabla 11: Matriz de evaluación de factores internos (EFI)
(Continuación)

Factores	Peso	%	Calif.	Comentarios	Tipo de Factor
Tecnología Digital	4	0.035	0.09	No utiliza ningún medio tecnológico para informar al cliente sobre la comercialización de sus productos.	Factores Internos
TOTAL	169	1	3.76		

Elaborado por: Chuquilla (2016)

5.1.0.13. Fortalezas

Se puede apreciar las fortalezas, es decir los puntos fuertes que tiene la empresa Comercial Alexis en cuanto al clima laboral, diversificación de productos, tal como se observa en la tabla 12.

Tabla 12: Fortalezas

FORTALEZAS	Peso	Tipo de Factor
Clima Laboral	7	Factores Internos
Diversificación de productos	8	Factores Internos
Fidelización de clientes	4	Factores Internos
Logística de Distribución	6	Factores Internos
Participación en ferias	2	Factores Internos
Precios	6	Factores Internos
Proveedores de electrodomésticos y muebles	4	Factores Internos
TOTAL	37	

Elaborado por: Chuquilla (2016)

5.1.0.14. Oportunidades

Como se puede observar la empresa tiene oportunidades que puede aprovechar en factores económicos, sociales, políticos y tecnológicos, según la tabla 13.

Tabla 13: Oportunidades

OPORTUNIDADES	Peso	Tipo de Factor
Amenaza de nuevos competidores entrantes	5	Competencia
Reciclaje	6	Ecológicos
Canasta básica	3	Económicos
Condiciones de pobreza	3	Económicos
Inflación	3	Económicos
Tamaño del mercado	4	Económicos
Transacciones de pago rápidas	6	Económicos
Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017	6	Políticos
Productos sustitutos	4	Productos sustitutos
Poder negociador de los proveedores	4	Proveedores
Cultura de compra de las personas	3	Sociales
Idiosincrasia de las personas	5	Sociales
Tendencias en la promoción y publicidad	6	Sociales
Nuevas formas de comunicación	7	Tecnológicos
Uso del internet y redes sociales	7	Tecnológicos
Uso teléfonos inteligentes o Smartphones	6	Tecnológicos
TOTAL	78	

Elaborado por: Chuquilla (2016)

5.1.0.15. Debilidades

La empresa Comercial Alexis presenta un número elevado de debilidades pero las más importantes se encuentran en la marca, imagen corporativa, *Merchandising* y en el modelo de gestión estratégico, tal como se indica en la tabla 14.

Tabla 14: Debilidades

DEBILIDADES	Peso	Tipo de Factor
Servicio atención cliente	7	Factores Internos
Alianzas estratégicas	6	Factores Internos
Análisis de clientes	9	Factores Internos

Continúa en la siguiente página

Tabla 14: Debilidades (Continuación)

DEBILIDADES	Peso	Tipo de Factor
Capacitación	8	Factores Internos
Crecimiento de cartera	7	Factores Internos
Dirección Estratégica	8	Factores Internos
Gestión de inventarios	5	Factores Internos
Ideas e innovación	4	Factores Internos
Imagen corporativa	10	Factores Internos
Infraestructura	3	Factores Internos
Innovación de productos	4	Factores Internos
Logística de Compra	4	Factores Internos
Marca	10	Factores Internos
<i>Merchandising</i>	10	Factores Internos
Modelo de gestión estratégica para desarrollar ventajas competitivas	10	Factores Internos
Modelo de negocios	7	Factores Internos
Morosidad en la cartera	6	Factores Internos
Personas y habilidades	5	Factores Internos
Sistema de control contable	5	Factores Internos
Tecnología Digital	4	Factores Internos
TOTAL	132	

Elaborado por: Chuquilla (2016)

5.1.0.16. Amenazas

Las amenazas detectadas en el ambiente externo tiene que ver con el desempleo, disminución en el poder adquisitivo, los mismos que afectan a las actividades de la empresa, como se indica en la tabla 15.

Tabla 15: Amenazas

AMENAZAS	Peso	Tipo de Factor
Poder negociador de los clientes	5	Clientes
Cambios ambientales	5	Ecológicos
Desempleo	4	Económicos
Poder adquisitivo	5	Económicos
Ley tributaria	3	Legales
Aranceles de importación	6	Políticos
Rivalidad entre competidores	4	Rivalidad entre competidores
Costos de asumir nuevas tecnologías	3	Tecnológicos
TOTAL	35	

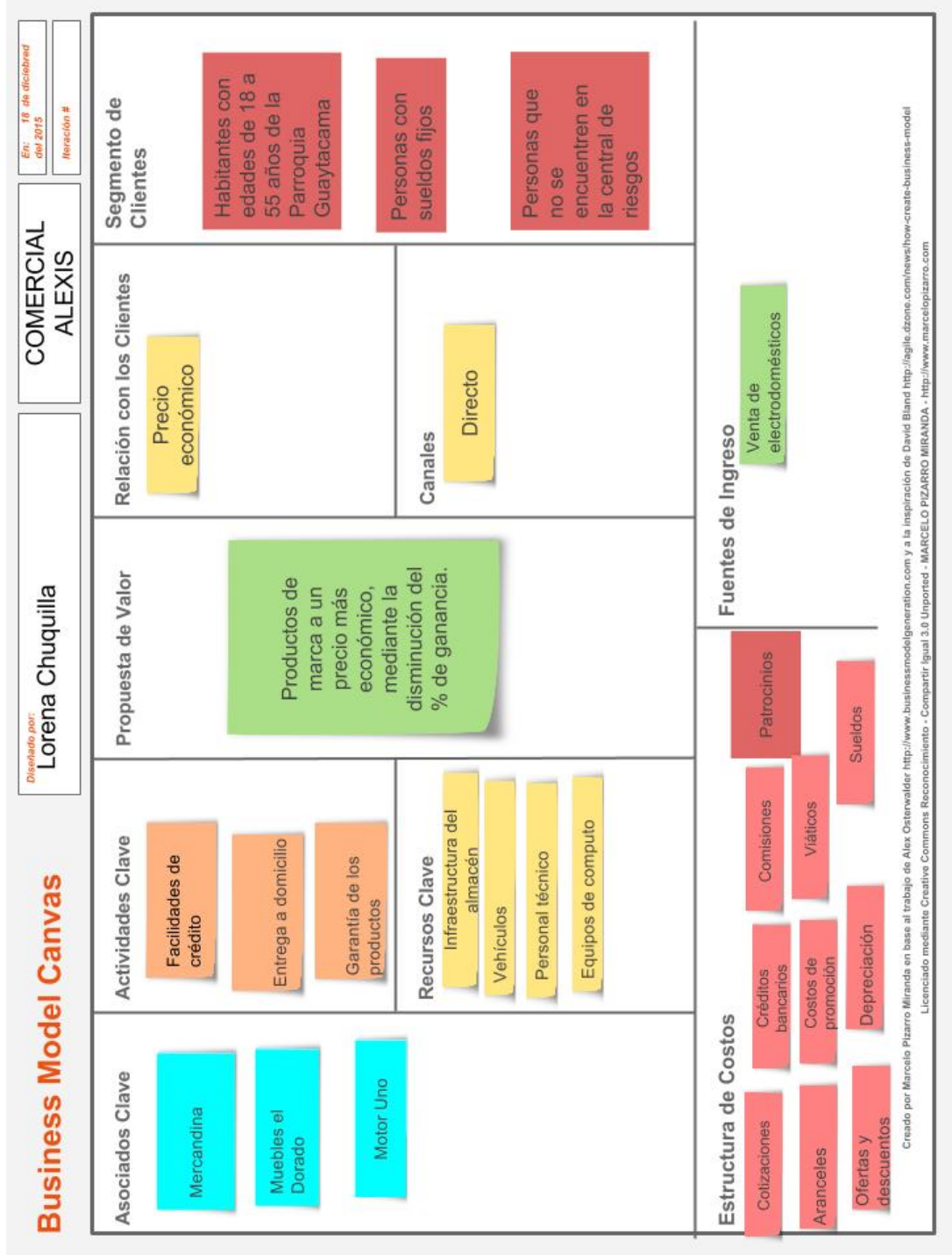
Elaborado por: Chuquilla (2016)

5.1.1. Modelo de negocio actual

El modelo de negocio actual de Comercial Alexis, fue analizado estratégicamente, lo que ha permitido conocer como se ha venido manejando los recursos de la empresa.

El actual modelo de negocio es el punto de partida para innovarlo de manera estratégica, tal como se observa en la figura 14.

Figura 14: Modelo de negocio actual



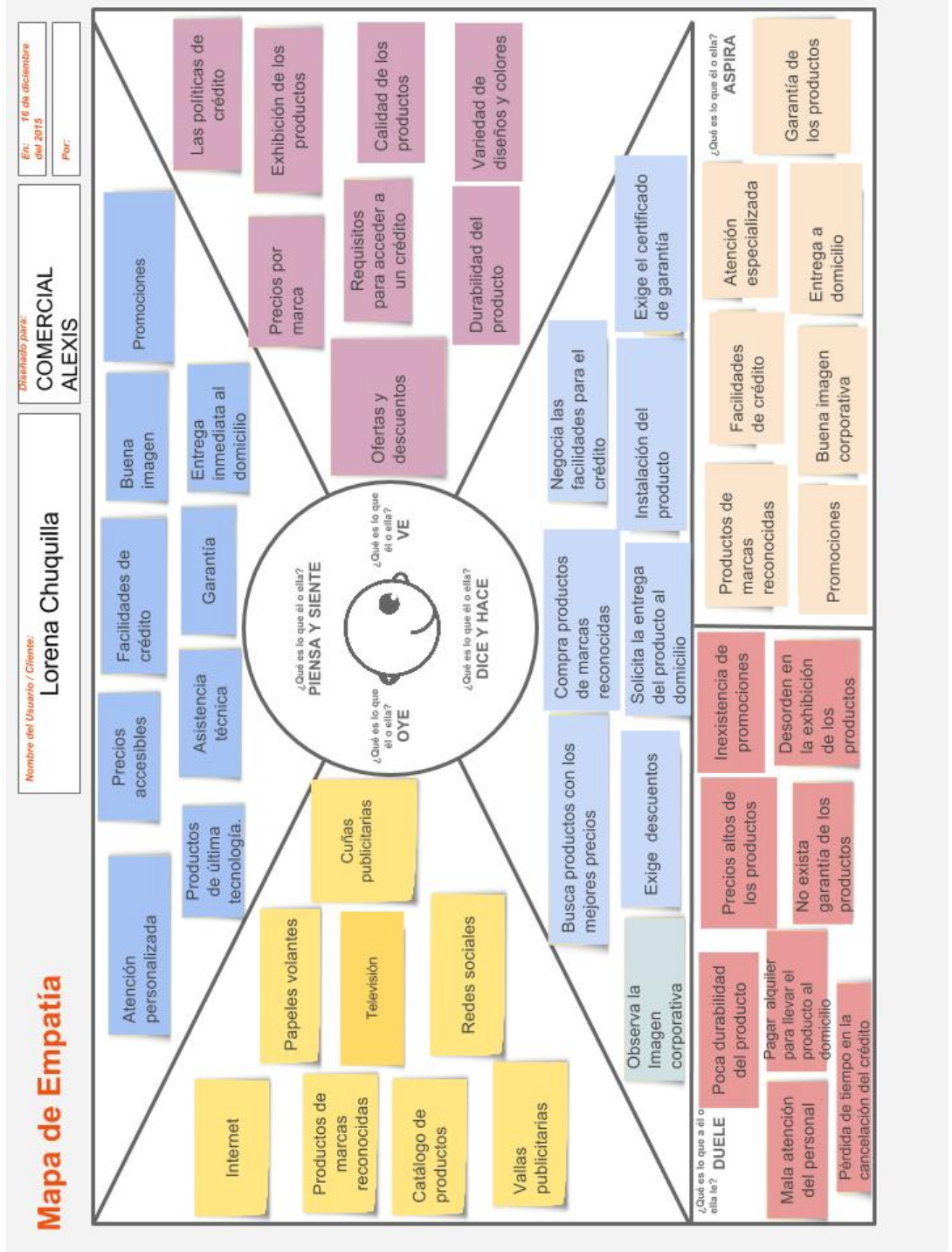
Elaborado por: Chuquilla (2016)

5.1.2. Matriz de empatía con el cliente

Luego de conocer el modelo de negocio actual de Comercial Alexis, se llevó a cabo la matriz de empatía del cliente, el cual permitió conocer el segmento de mercado al cual va a estar dirigido la propuesta de valor, se realizó una profunda comprensión de los clientes mediante el planteamiento de seis preguntas: Qué ve? Qué oye? Qué piensa y siente en realidad? Qué dice y hace? Qué esfuerzos hace el cliente? Qué resultados obtiene el cliente?, con ello se pudo obtener información para la toma de decisiones sobre la propuesta de valor, canales de distribución y las relaciones con el cliente.

A continuación se presenta la información obtenida en la matriz de empatía, tal como se indica en la figura 15.

Figura 15: Matriz de empatía del cliente



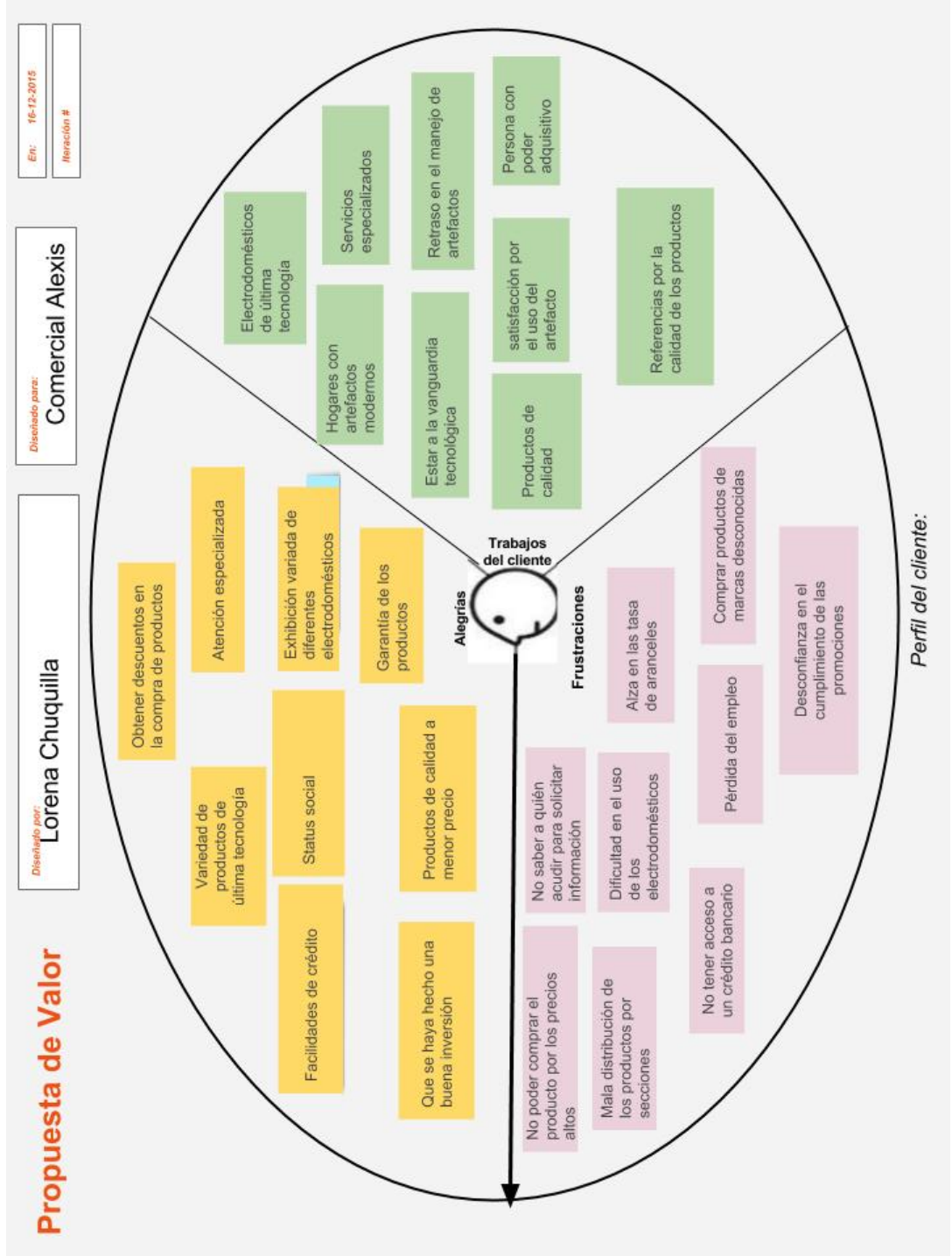
Elaborado por: Chuquilla (2016)

5.1.3. Propuesta de valor

Para determinar la propuesta de valor se dieron respuesta a varias preguntas, el primer paso fue desarrollar el perfil del cliente en el cual se identificó los trabajos de los clientes, es decir las necesidades que desean satisfacer, se determinó las frustraciones de los clientes que viene a ser las molestias del cliente al momento de satisfacer sus necesidades y se conoció las alegrías de los clientes, aquellos beneficios que desean los clientes.

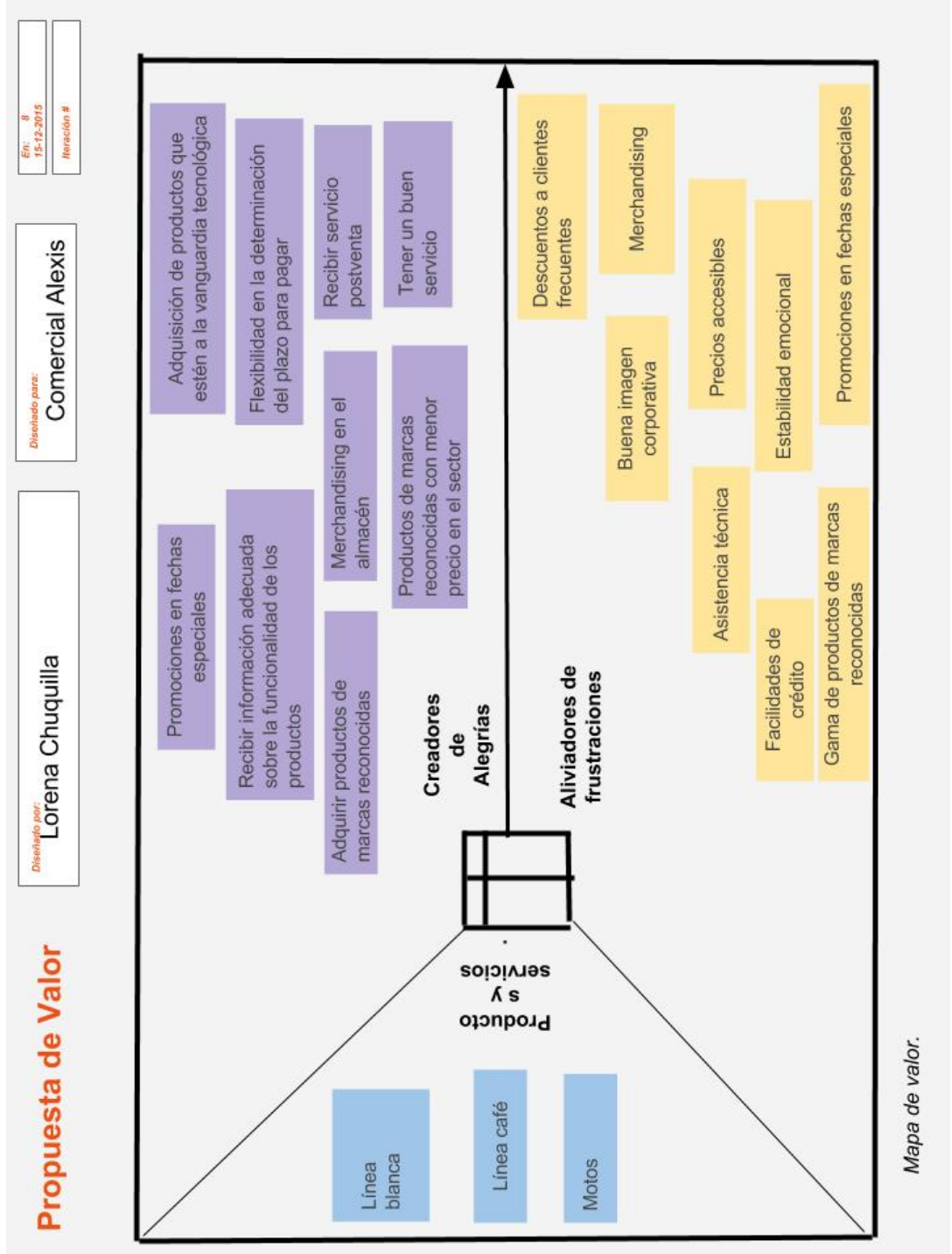
El segundo paso fue realizar el mapa de valor en el que se indica los productos y servicios que alivian las frustraciones de los clientes al momento de comprar y los creadores de alegría o beneficios. El perfil del cliente como el mapa de valor permite crear la propuesta de valor en base a los productos y servicios que ofrece la empresa Comercial Alexis, tal como indica en la figura 16 y 17.

Figura 16: Perfil del cliente



Elaborado por: Chuquilla (2016)

Figura 17: Mapa de valor

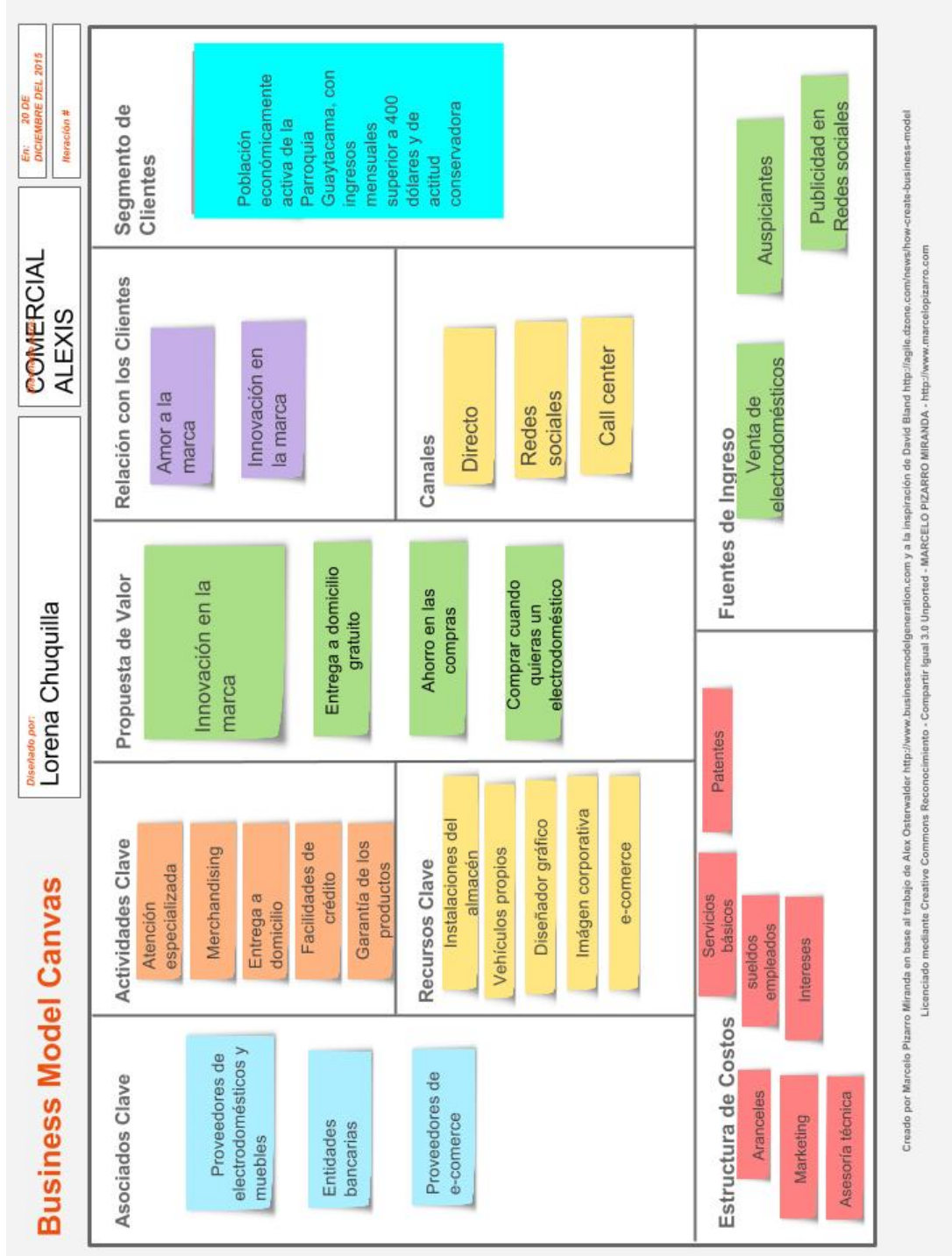


Elaborado por: Chuquilla (2016)

5.1.4. Modelo de negocio propuesto

Después de analizar el modelo de negocio actual, la matriz de empatía de cliente y determinar la propuesta de valor el cual estará dirigido a un solo segmento de mercado, se pudo determinar los beneficios que desean obtener los clientes como los descuentos, facilidades de crédito en la compra de electrodomésticos de marcas reconocidas, y muebles de diseños novedosos. Por lo tanto el modelo de negocio propuesto en el lienzo *Canvas* , se determina las actividades clave así como los recursos que ayudaran a lograr la propuesta de valor para el cliente, según la figura 18.

Figura 18: Modelo de negocio propuesto



Elaborado por: Chuquilla (2016)

5.1.5. Análisis de factores externos del modelo de negocio

Se analizó los factores del entorno del modelo de negocio propuesto, considerando las cuatro áreas más relevantes como fuerzas del mercado, fuerzas de la industria, tendencias clave y fuerzas macroeconómicas, haciendo énfasis sobre la situación económica, cultura del cliente, el uso de la tecnología, la estructura de costes y otros factores más, a los cuales se asignó una calificación dependiendo del grado de influencia lo que ha permitido si se trata de una oportunidad o amenaza. Para la construcción de la matriz se utilizó el cuestionario de Osterwalder (2012).

5.1.5.1. Oportunidades del modelo de negocio

Las oportunidades se las puede visualizar en la tabla 16.

Tabla 16: Oportunidades del modelo de negocio

OPORTUNIDADES	Peso	Comentarios
Describe el sentimiento general del mercado	5	Las personas buscan productos de marcas reconocidas y que estén a la vanguardia tecnológica.
Describe las principales tendencias sociales	7	El uso del internet para realizar el e-commerce
Describe su oferta principal	4	La empresa está dirigida a la venta de electrodomésticos, muebles, motos.
Cuál es la tasa de crecimiento del PIB?	5	De acuerdo a los datos presentados por el Banco Central el PIB en el año 2010 fue de 69.655 millones de dólares y el año 2014 fue de 98.015 millones, en el año 2015 hubo un crecimiento aproximadamente del 3 %
Cuáles son las cuestiones con un mayor impacto en el panorama del cliente?	6	Si debido a que se identifica un segmento de mercado con mejores oportunidades de negocio.

Continúa en la siguiente página

Tabla 16: Oportunidades del modelo de negocio (Continuación)

OPORTUNIDADES	Peso	Comentarios
Cuáles son las necesidades menos atendidas?	5	Diversidad de productos de marcas reconocidas y diseños novedosos en un mismo lugar
Cuáles son las principales tendencias demográficas?	5	Crecimiento de la población
Cuáles son las principales tendencias tecnológicas dentro y fuera del mercado?	6	La tecnología permite la innovación de la marca y la comercialización de productos por medio del comercio electrónico.
Cuáles son sus propuestas de valor?	5	Su principal propuesta de valor es la innovación a la marca, entrega a domicilio gratuito y comprar cuando desee el cliente.
Dónde está aumentando la demanda y dónde está decayendo?	2	Está incrementando la demanda en el uso de cocinas de inducción y está decayendo las cocinas normales.
Dónde se puede conseguir un margen de beneficio mayor?	5	La publicidad por redes sociales, como el Facebook, puesto que resultara más económico.
En qué estado se encuentran los mercados de capitales?	3	Las facilidades de crédito para la implementación de proyectos productivos generadores de empleo.
Hacia dónde va el mercado?	5	El mercado del modelo de negocio está dirigido a las personas económicamente activa de la Parroquia Guaytacama.

Continúa en la siguiente página

Tabla 16: Oportunidades del modelo de negocio (Continuación)

OPORTUNIDADES	Peso	Comentarios
La economía se encuentra en una fase de auge o decadencia?	5	Se encuentra en auge, debido a que los electrodomésticos siempre están en constantes innovación y las personas siempre desean adquirir.
Los clientes tienen a su alcance otras ofertas similares?	3	Existen otras empresas que ofrecen los mismos electrodomésticos, pero no con las mismas propuestas de valor.
Los clientes tienen a su alcance productos y servicios más baratos?	2	La empresa se caracteriza por ofrecer productos con precios accesibles.
Por qué estarían dispuestos a pagar nuestros clientes?	6	Por la innovación a la marca, el cual refleja variedad de productos y ahorro en las compras por los descuentos.
Qué cambios en los valores culturales o sociales afectan a tu modelo de negocio?	6	Apreciación por la innovación de la marca.
Qué cambios se están produciendo?	4	Mayor exigencia de los consumidores en cuanto al diseño de marca y beneficios de durabilidad de la marca.
Qué costos de cambio impiden que los clientes vayan a la competencia?	4	Los clientes tendrán amor a la marca, existirá fidelización.
Qué estructura de costes tiene?	3	La estructura de costes es menor comparado que lo del modelo de negocio anterior.

Continúa en la siguiente página

Tabla 16: Oportunidades del modelo de negocio (Continuación)

OPORTUNIDADES	Peso	Comentarios
Qué grado de influencia tienen los inversores, los trabajadores, el gobierno o los grupos de presión?	5	El grado de influencia es alto, ya que se requiere la participación para transmitir la propuesta de valor a los clientes.
Qué importancia tiene la marca?	6	Es muy importante la marca para las empresas puesto que en la actualidad es poco llamativa y poco competitiva.
Qué necesitan los clientes?	4	Ahorro en las compras, mediante la entrega de los productos a domicilio
Qué nuevas tecnologías empiezan a utilizar los clientes periféricos?	4	Utilizan el internet para las compras mediante el e-commerce y las redes sociales para informarse de la oferta de productos y de las promociones.
Qué servicios quieren los clientes en realidad?	4	Atención especializada y técnica en el manejo de los electrodomésticos.
Qué tecnologías presentan oportunidades importantes o amenazas disruptivas?	5	La tecnología digital permita llevar a cabo el nuevo modelo de negocio.
Qué tendencias pueden influir en el comportamiento de los compradores?	3	La preferencia por los valores como la confianza.
Qué vincula a los clientes de una empresa y a su oferta?	6	La diversidad de productos y de marcas reconocidas así también el cumplimiento de promociones.

Continúa en la siguiente página

Tabla 16: Oportunidades del modelo de negocio (Continuación)

OPORTUNIDADES	Peso	Comentarios
Quiénes son los nuevos jugadores del mercado?	5	Existen empresas de competencia indirecta aquellas que no están en el mismo sector, y que han logrado que las personas tengan amor por la marca.
TOTAL	138	

Elaborado por: Chuquilla (2016)

5.1.5.2. Amenazas del modelo de negocio

Las amenazas del modelo de negocio, se detectan gracias a las preguntas planteadas por Osterwalder, tal como se indica en la tabla 17.

Tabla 17: Amenazas del modelo de negocio

AMENAZAS	Peso	Comentarios
Describe el estado actual de los mercados de productos básicos y otros recursos vitales para tu negocio (por ejemplo, precio del petróleo y coste del trabajo)	5	Alza en la tasa de aranceles, limitación en las importaciones de electrodomésticos
Cuáles son sus desventajas o ventajas competitivas?	4	La competencia desleal dentro del sector de comercio, debido a la guerra de precios, promociones y descuentos.
Cuánto cuestan en comparación a los nuestros?	2	Las empresas comerciales que vende electrodomésticos de marcas chinas que tienen un menor precio que los electrodomésticos de marcas reconocidas.

Continúa en la siguiente página

Tabla 17: Amenazas del modelo de negocio (Continuación)

AMENAZAS	Peso	Comentarios
Cuánto cuestan en comparación a los nuestros?	3	Las empresas comerciales que venden electrodomésticos de marcas chinas que tienen un menor precio que los electrodomésticos de marcas reconocidas.
Qué influencia ejercen sobre tus segmentos de mercado	4	Influyen mediante la oferta de promociones y descuentos.
Quiénes son nuestros competidores?	3	Las empresas que tengan la misma propuesta de valor para el cliente.
TOTAL	21	

Elaborado por: Chuquilla (2016)

5.1.6. Análisis FODA del modelo de negocio

La matriz indica las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se han detectado después de analizar los factores externos e internos.

5.1.6.1. Fortalezas del modelo de negocio

A continuación se indica las fortalezas del modelo de negocio, según la tabla 18.

Tabla 18: Fortalezas del modelo de negocio

FORTALEZAS	Peso	Comentarios
Aplicamos los recursos clave adecuadamente tanto en cantidad como en el momento adecuado.	5	Los recursos clave están enfocados en las instalaciones, imagen corporativa y el comercio electrónico.
Captamos nuevos clientes constantemente.	1	Publicidad en sectores aledaños.
Cobramos a nuestros clientes por lo que están dispuestos a pagar	5	Si, por la atención especializada y por la facilidad de comprar cuando el cliente quiera.

Continúa en la siguiente página

Tabla 18: Fortalezas del modelo de negocio (Continuación)

FORTALEZAS	Peso	Comentarios
Estrecha relación con los clientes	7	Si, por la innovación de la marca va a ser un vínculo con el cliente.
La calidad de la relación está en consonancia con los segmentos de mercado	7	La población de la Parroquia Guaytacama, va a tener el amor por la marca.
La cartera de clientes está bien segmentada	6	El segmento de mercado es adecuado, ya que se enfoca en la población económicamente activa de la parroquia Guaytacama con ingresos mensuales superior a 400 dólares y de actitud conservadora.
Imágen superior al de la competencia.	5	Totalmente no puede ser imitada, debido a que cuenta con instalaciones propias y dispone de un manual de imagen corporativa.
La ejecución es de alta calidad	6	Si, puesto que la imagen corporativa así como el merchandising le da al almacén un aspecto admirable.
Los canales establecen un contacto estrecho con los clientes	5	Se establece un contacto estrecho con el cliente porque se utiliza canales directos, redes sociales y el call center.
Los canales se adecuan a los segmentos de mercado	4	Los canales si son adecuados porque el segmento se encuentra en el mismo sector y a la vez utilizan las redes sociales para informarse.
Los clientes pueden acceder fácilmente a nuestros canales	4	Se brinda la oportunidad de acercarse directamente al almacén a realizar la compra o por medio del e comerce
La estructura de costes de la empresa se adecua perfectamente a nuestro modelo de negocio	3	Sí, porque realizar publicidad a través de las redes sociales es más económica que pagar en los diferentes medios publicitarios

Continúa en la siguiente página

Tabla 18: Fortalezas del modelo de negocio (Continuación)

FORTALEZAS	Peso	Comentarios
Nuestras fuentes de ingresos son sostenibles	2	Las fuentes de ingresos son sostenibles porque está enfocado a un solo segmento.
Nuestras propuestas de valor están en consonancia con las necesidades de los clientes	4	Si, debido a que lo que necesitan los clientes es tener un ahorro en las compras y tener un servicio gratuito de la entrega a domicilio.
Nuestras propuestas de valor tienen un potente efecto de red	3	Al momento de ofrecer y vender los productos por e comerce provoca una conexión.
Nuestros canales son muy eficaces	4	Son eficaces porque permite lograr un gran número de productos.
Nuestros canales son muy eficientes	4	Si porque se puede atender no solo a uno sino a diez clientes al mismo tiempo.
Nuestros clientes están muy satisfechos	3	La innovación de la marca la cual desarrolla propuestas de valor para el cliente le permitirá satisfacer sus necesidades.
Realizamos nuestras actividades clave de forma eficiente	3	Si porque se cuenta con personas especializadas en la atención al cliente.
Tenemos buenas relaciones profesionales con los socios clave	2	Existe buena relación mediante la negociación para provisionar de productos en fechas claves.
TOTAL	83	

Elaborado por: Chuquilla (2016)

5.1.6.2. Oportunidades del modelo de negocio

Se detectó las oportunidades, gracias al desarrollo de la metodología *Bussines Model Canvas*, las cuales tienen alta relevancia de aprovecharlas, aplicando tanto el modelo de gestión estratégica como el de negocio, las mismas que se indica en la tabla 19.

Tabla 19: Oportunidades del modelo de negocio

OPORTUNIDADES	Peso	Comentarios
Alguna de las relaciones con clientes corre el peligro de deteriorarse?	4	Las relaciones con los clientes se da tres maneras, la directa, a través de redes sociales y e commerce, por lo que no se puede deteriorar
Cómo podríamos beneficiarnos de un mercado creciente?	4	Generando nuevas fuentes de ingreso.
Cómo podríamos mejorar la eficiencia en general?	10	Aprovechando todos los recursos clave para mejorar los servicios de atención e imagen corporativa.
Cómo podríamos mejorar la eficiencia o efectividad del canal?	3	Ofertando constantemente los productos, así como las promociones aprovechando los mismos canales.
El soporte de TI podría aumentar la eficiencia?	8	El uso del e commerce brida la oportunidad de vender por medio del internet y captar mayor número de clientes.
Hemos identificado y eliminado los clientes que no son rentables? Si no es así, por qué no?	3	Si se ha eliminado clientes que se tomaba en cuenta en el modelo anterior, con el propósito de enfocar la propuesta de valor a un solo mercado.
La calidad de nuestros recursos se ve amenazada de alguna manera?	5	Los recursos como las instalaciones y vehículos son de propiedad de la empresa por lo que no se ve amenazada.
La competencia amenaza con ofrecer un precio mejor o más valor?	3	No, porque la empresa ofrece productos a precios más económicos que la competencia.
Podemos elevar los precios?	2	Considerando la propuesta de valor y la percepción que tenga el cliente para pagar un poco más, si se podría subir los precios.
Podríamos acompañar mejor los canales con los segmentos de mercado?	4	Al establecer canales pensando en el segmento de mercado permite tener esa unión.

Continúa en la siguiente página

Tabla 19: Oportunidades del modelo de negocio (Continuación)

OPORTUNIDADES	Peso	Comentarios
Podríamos atender mejor a nuestros clientes con una segmentación más depurada?	4	Sí, porque al tener una segmentación para la cual se crea la propuesta de valor, permite satisfacer de mejor manera las necesidades.
Podríamos atender nuevos segmentos de mercado?	5	A futuro si se puede atender nuevos segmentos.
Podríamos aumentar el margen si servimos a los clientes directamente?	5	Cuando la atención es personalizada, se puede atender de mejor manera, resolviendo cualquier inquietud.
Podríamos aumentar la personalización?	3	La personalización en las ventas permite una mejor persuasión en la venta de productos.
Podríamos buscar nuevos canales de socios complementarios?	3	Si se puede a través de un convenio con empresa para ofrecer los electrodomésticos y muebles a los empleados.
Podríamos estrechar las relaciones con los clientes?	9	Se puede a través de la conexión emocional para que exista un lovemark por parte del cliente a través de la innovación de la marca.
Podríamos generar ingresos recurrentes si convertimos nuestros productos en servicios?	4	No solo es la venta de su productos, también hay que mejorar los servicios.
Podríamos mejorar la integración de nuestros canales?	6	Se debe integrar tanto los canales directos, redes sociales y el e-commerce para atraer más clientes.
Podríamos utilizar recursos más económicos para obtener los mismos resultados?	5	Las instalaciones son propias, y el uso de los medios digitales permite que se gaste menos en publicidad por lo que se puede tener mejores ingresos económicos.
Por qué otros elementos estarían dispuestos a pagar los clientes?	3	Por ofrecer servicios complementarios dentro del proceso de compra de los productos.
Qué complementos o ampliaciones admite nuestra propuesta de valor?	8	La marca, el <i>merchandising</i> , la imagen corporativa.

Continúa en la siguiente página

Tabla 19: Oportunidades del modelo de negocio (Continuación)

OPORTUNIDADES	Peso	Comentarios
Qué costes podemos reducir?	5	La facilidad que existen en la aplicación de novedosos medios digitales para hacer publicidad.
Qué fuentes de ingresos podríamos añadir o crear?	4	Los auspicios por la marca, en algún evento.
Qué fuentes de ingresos podrían desaparecer en el futuro?	2	Ninguna porque está en el auge tecnológico y siempre existirá innovaciones en los electrodomésticos.
Qué otras necesidades de los clientes podríamos satisfacer?	3	Disponer de más variedad de productos.
Qué tareas adicionales podríamos realizar para nuestros clientes?	4	Se puede ofrecer agilidad en el proceso de las ventas, mejor atención en el momento de cancelar los pagos.
Se puede mejorar el seguimiento de los clientes?	3	A través del cumplimiento de expectativas de los clientes como ahorro en las compras, entrega a tiempo y a domicilio, asegura la fidelización del cliente por la marca.
Tenemos objetos de propiedad intelectual sin utilizar que podrían ser valiosos para terceros?	7	Así se encuentra la marca, imagen corporativa, las redes sociales.
Tenemos que automatizar algunas relaciones?	7	Las actividades de cotizaciones, ventas mediante el comercio electrónico, la publicidad.
TOTAL	136	

Elaborado por: Chuquilla (2016)

5.1.6.3. Debilidades del modelo de negocio

Las debilidades detectadas se indican en la tabla 20.

Tabla 20: Debilidades del modelo de negocio

DEBILIDADES	Peso	Comentarios
Las necesidades de recursos son predecibles	4	Los recursos claves en este modelo de negocio no es predecible porque no es un modelo tradicional.
Nuestra marca es débil	9	Actualmente la marca no está posicionada en la mente del consumidor por lo que es importante la aplicación de este modelo de negocio.
Nuestros costes son predecibles	4	Los costos de marketing, asesoría técnica, y los aranceles de los electrodomésticos son impredecibles.
Nuestros ingresos son predecibles	4	Los ingresos dependerá de la demanda de los productos por parte de los clientes.
Tenemos fuentes de ingresos recurrentes y compras repetidas frecuentes	4	Al ser productos con una vida útil de algunos años, no se tiene compras recurrentes sobre el mismo producto.
Tenemos márgenes mínimos	5	Como en todo proyecto, al inicio no se tendrá márgenes elevados de ingresos económicos
TOTAL	30	

Elaborado por: Chuquilla (2016)

5.1.6.4. Amenazas del modelo de negocio

Las amenazas del modelo de negocio se detallan en la tabla 21.

Tabla 21: Amenazas del modelo de negocio

AMENAZAS	Peso	Comentarios
A qué velocidad aumentará la competencia en nuestro mercado?	3	Por la innovación tecnológica, y el interés de la personas de adquirir los productos hace que se creen nuevas empresas comerciales.

Continúa en la siguiente página

Tabla 21: Amenazas del modelo de negocio (Continuación)

AMENAZAS	Peso	Comentarios
Corremos el peligro de perder clientes?	4	Cuando la competencia utilice los mismos canales se corre el riesgo de que el cliente prefiera a la competencia.
Dependemos excesivamente de una o varias fuentes de ingresos?	3	Se depende de las ventas de los electrodomésticos.
Es posible que los clientes dejen de utilizar nuestros canales?	1	Totalmente no pueden abandonar todos los canales pero si pueden preferir el canal directo.
Hay productos y servicios sustitutos disponibles?	2	La empresa no se encuentra afectada por los productos sustitutos, puesto que los electrodomésticos están diseñados para funciones específicas, sin embargo en el mercado existen productos de marcas chinas a precios más accesibles.
La calidad de nuestras actividades se ve amenazada de alguna manera?	2	Si, puesto que si no existe el personal especializado no se pueden realizar las actividades clave.
La competencia pone en peligro nuestra cuota de mercado?	2	Si implementa la misma propuesta de valor, puede reducir la cuota de mercado.
La competencia pone en peligro nuestros canales?	2	Cuando la competencia haga uso de los mismos canales del modelo de negocio, el cliente se puede ver influenciado a comprar en otras empresas.
Nuestro mercado podría saturarse en breve?	2	Gracias a las innovaciones tecnológicas siempre hay productos nuevos por ofrecer.
Podríamos estandarizar algunas actividades clave?	3	Las actividades deben ser constantemente diversificadas, asegurando una mejor satisfacción de necesidades de los clientes.
Qué actividades clave podrían interrumpirse?	2	Las facilidades de crédito por poner en riesgo la cartera de crédito.

Continúa en la siguiente página

Tabla 21: Amenazas del modelo de negocio (Continuación)

AMENAZAS	Peso	Comentarios
Qué costes amenazan con aumentar más rápido que los ingresos que generan?	4	Los aranceles de los productos importados.
Qué costes amenazan con volverse impredecibles?	3	Los intereses de los préstamos contraídos con los bancos.
Qué probabilidades hay de que nuestros clientes se vayan?	2	La propuesta de valor esta pensada en base a un solo segmento, para la cual se dedica la atención , por lo que es mínima la probabilidad de que el cliente se vaya.
Qué recursos clave están poco explotados?	5	La imagen corporativa, y el e-commerce.
TOTAL	40	

Elaborado por: Chuquilla (2016)

5.1.7. Modelo de gestión estratégico

El modelo de gestión estratégico que se implementa en la empresa Comercial Alexis, es de tipo híbrido es decir que se ha considerado algunas etapas de los modelos de gestión estratégico analizados anteriormente en la figura 5, y con la aplicación del *Bussines Model Canvas* se ha podido realizar un análisis estratégico mucho más amplio, así detectando las formas de desarrollar ventajas competitivas en la empresa comercial.

5.1.7.1. Declaración de la misión

La misión es la razón de ser de la empresa, en la cual se explica la existencia de la organización y responde a las siguientes preguntas tal como se indica en la tabla 22.

Tabla 22: Declaración de la misión

Preguntas	Respuestas
Quiénes somos?	Somos una empresa comercial
Qué buscamos?	Ofrecer variedad de productos para el hogar

Continúa en la siguiente página

Tabla 22: Declaración de la misión (Continuación)

Preguntas	Respuestas
Por qué lo hacemos?	Facilitar a la comunidad bienestar, comodidad y entretenimiento
Para quién trabajamos?	Confianza en los clientes y colaboradores
Misión	Somos una empresa comercial que ofrece variedad de productos para el hogar, confiando en nuestros clientes y colaboradores, facilitando a la comunidad bienestar, comodidad y entretenimiento.

Elaborado por: Chuquilla (2006)

5.1.7.2. Declaración de la visión

La visión consiste en ver más allá en el tiempo y espacio, enfocando los esfuerzos de los miembros de la empresa hacia una misma dirección, se detalla en la tabla 23.

Tabla 23: Declaración de la visión

Preguntas	Respuestas
Cómo queremos ser en el futuro?	Ser la primera opción de compra de nuestros clientes
Qué haremos en el futuro?	Lograr que en cada hogar de Guaytacama exista un producto de Comercial Alexis
Qué actividades se desarrollaran en el futuro?	Imagen corporativa
Visión	Ser la primera opción de compra de nuestros clientes y lograr que en cada hogar de Guaytacama exista un producto de Comercial Alexis mediante una buena imagen corporativa.

Elaborado por: Chuquilla (2016)

5.1.7.3. Valores

Los valores son los pilares más importantes de una empresa y deben ser desarrollados por los integrantes y dirigentes, Comercial Alexis cuenta con los siguientes valores, como se indica en la tabla 24.

Tabla 24: Valores

Valor	Descripción
Respeto	A las opiniones, pensamientos de las personas que forman parte de la empresa tanto de los trabajadores como de los clientes.
Responsabilidad	Cumpliendo con los compromisos adquiridos con los clientes externos, proveedores y empleados.
Honestidad	Los integrantes de Comercial Alexis actúan de manera justa y rechazan los actos que atentan contra los valores.
Confianza	Reflejan todos los miembros de la empresa, para que sea percibida por el cliente.

Elaborado por: Chuquilla (2016)

5.1.8. Estrategias competitivas

Las estrategias competitivas son planteadas después de los resultados obtenidos del análisis externo e interno, permite desarrollar ventajas competitivas mediante el liderazgo en coste, diferenciación y enfoque.

5.1.9. Estrategia de marca

La estrategia de marca se indica en la tabla 25.

Tabla 25: Estrategia de marca

Descripción
Innovación de la marca, mejorando el logo y slogan
Objetivo:

Continúa en la siguiente página

Tabla 25: Estrategia de marca (Continuación)

Descripción
Identificar el producto y servicio para que el cliente lo diferencie de la competencia.
Política:
Uso correcto de la marca en la papelería
Acción:
Contratar un diseñador gráfico para que diseñe cuatro propuesta del logo.
Realizar una encuesta a los clientes que visitan el almacén en una semana para que escojan de cuatro alternativas la marca que más le llame la atención.
Recursos:
Recurso humano
Recurso económico
Responsable:
Área comercial

Elaborado por: Chuquilla (2016)

Tabla 26: Presupuesto de la estrategia de marca

Descripción	Valor
Diseño de las propuestas de marca	300 usd

Elaborado por: Chuquilla (2016)

Para la selección de la marca innovada, se aplicó una encuesta en línea a los clientes de la empresa durante una semana, el número de personas encuestadas fue de 65, aquellos que ingresaron al almacén en esos días, tal como se indica en el Apéndice A.

La encuesta dio como resultado, que la opción tres sea escogida por los clientes como la nueva marca de la empresa Comercial Alexis, como se indica en la figura 19.

Figura 19: Resultados de la encuesta

¿Escoga la imagen que a usted le llame la atención?

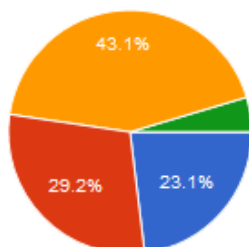


IMAGEN 1	15	23.1%
IMAGEN 2	19	29.2%
IMAGEN 3	28	43.1%
IMAGEN 4	3	4.6%
Otro	0	0%

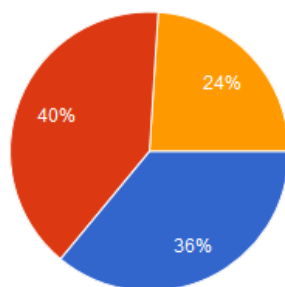
Elaborado por: Chuquilla (2016)

El slogan que acompaña a la marca también fue seleccionada por los clientes que mediante una encuesta, tal como se presenta en el Apéndice B.

Los resultados de la encuesta sobre el slogan se presentan en la figura 20.

Figura 20: Resultados de las prouestas de slogan

Qué slogan te gustaría que acompañe al logo (65 respuestas)



- Calidad y variedad en un mismo lugar
- Tiene de todo en un mismo lugar
- Facilita tu vida

Elaborado por: Chuquilla (2016)

La marca innovada en cuanto a su logo y slogan, ha sido escogida por los clientes tal como se indica en la figura 21.

El logotipo de la empresa a pesar de ser un nombre abstracto, debido a que lleva el nombre del dueño de la empresa, pretende transmitir variedad de productos mediante los colores que se

Figura 21: Marca innovada



Elaborado por: Campoverde (2016)

encuentran en la letra A.

5.1.10. Manual de identidad corporativa

La elaboración del manual de imagen corporativa, se detalla en la tabla 27.

Tabla 27: Estrategia manual de imagen corporativa

Descripción:
El manual de imagen corporativa ayuda a mantener un coherencia visual de la empresa en todas las comunicaciones que realiza.
Objetivo:
Mantener la presencia de la empresa en la conciencia de los clientes a través del logo.
Política:
Uso correcto de la marca en uniformes, papelería, packaging, vehículos comerciales, diseño web.
Acción:
Contratar un diseñador gráfico
Elaboración del manual de imagen corporativa
Confección de camisetitas de los empleados
Recursos:
Recurso humano

Continúa en la siguiente página

Tabla 27: Presupuesto manual de imagen corporativa
(Continuación)

Descripción:
Recurso económico
Responsable:
Área comercial

Elaborado por: Chuquilla (2016)

El presupuesto para realizar el manual de imagen corporativa, con todos los componentes que la empresa necesita para un posicionamiento de la marca dentro del mercado local y nacional, se presenta en la tabla 28.

Tabla 28: Presupuesto del manual de imagen corporativa

Descripción	Cantidad	Valor unitario	Valor
Elaboración del manual de imagen corporativa			250 usd
Confección de camisetas	12	12 usd	144 usd
Total			394 usd

Elaborado por: Chuquilla (2016)

El manual de imagen corporativo para Comercial Alexis está compuesto de la siguiente manera:

5.1.10.1. Portada

La portada del manual de imagen corporativa se presenta en la figura 22.

5.1.10.2. Introducción

El Manual de Imagen Corporativa se refiere a la marca “Comercial Alexis” su diseño es para una empresa especializada en la comercialización y venta de electrodomésticos de las mejores marcas a nivel mundial, ofreciendo como diferencia facilidad en los créditos, precios accesibles y garantía por sus productos. Con el pasar de los años extendió su gama de productos, como la venta de muebles, juguetes, motocicletas, equipo de oficina, artículos para el hogar, buscando siempre ofrecer variedad.

Figura 22: Portada



Elaborado por: Campoverde (2016)

Este Manual se constituye en una guía que permitirá unificar criterios y normas en cuanto al manejo de la imagen corporativa de la organización. Permite una comunicación para lograr proyectar al medio la imagen de eficiencia, honradez, respeto, responsabilidad y trabajo en equipo. El manual de imagen se pone a disposición de la empresa “Comercial Alexis”, y a los miembros, los cuales deben hacer el uso correcto de los elementos del manual.

5.1.10.3. Imagotipo

La imagen corporativa se representa en esta página, como la versión oficial con las normas, las cuales deben utilizarse en cualquier tipo de reproducción que tenga el imagotipo de la empresa. Hay que utilizar correctamente de acuerdo a la normas básicas como el color, estructura, tamaño mínimo imprimible y todos los aspectos, de tal forma que no se pierda la unidad formal por la que esta compuesta.

La creación de la imagen del imagotipo se produjo tras desechar varios bocetos que pecaban de simples, y con la idea ya prefijada de utilizar los colores naranja y azul en dos tonalidades, se escogió las formas rectas, porque resaltan homogeneidad, representando mediante las letras C y A del nombre de la empresa. Por tal razón la marca esta compuesta por lo siguiente (isotipo, logotipo y slogan) de manera correcta y proporcionada, tal como se indica en la figura 23.

Figura 23: Imagotipo



Elaborado por: Campoverde (2016)

5.1.10.4. Normas y usos del imagotipo

Hay que tomar en cuenta ciertas normas en el uso del imagotipo, como las dimensiones mínimas del mismo, con el propósito de que el cliente conserve la representación asociando con la imagen corporativa de la empresa, el tamaño del imagotipo debe ser de acuerdo al espacio disponible pero nunca deberá ser inferior a 5 cm.

Como norma la aplicación de la marca siempre debe estar en sentido horizontal para facilitar la lectura. También se debe conservar la gama cromática indicada, como los colores naranja, azul y negro. Debido a que el naranja permite atraer a los clientes ya que impacta tanto a hombres como mujeres, el azul, en cambio, es tranquilidad, espiritualidad, confianza y el negro es la elegancia, seriedad, fuerza, y status.

Está prohibido cambiar las proporciones entre alto y ancho, así como las composiciones erróneas como perspectivas, recortes del imagotipo, sombras adicionales o cambios tanto de las imágenes como de los textos que lo componen.

5.1.10.5. Isotipo

El isotipo utilizado se ha creado a partir de dos letras modificadas con los colores corporativos, con cierto carácter compositivo para ofrecer una sensación de orden y limpieza, acorde con los valores del Comercial Alexis.

El isotipo está representado por las letras C y A, porque son las iniciales del nombre de la empresa, los mismos que transmiten trabajo en equipo, confianza y cumplimiento, características de Comercial Alexis.

No se recomienda su uso individual, por razón de que es una marca que no está posicionada en la mente del consumidor, por lo que es necesario que siempre esté acompañado del logotipo, en cambio el slogan si se permite su exclusión, según figura 24.

Figura 24: Isotipo



Elaborado por: Campoverde (2016)

5.1.10.6. Logotipo

El logotipo, con el texto “lexis omercial”, utiliza una tipografía clara y muy templada que fue bocetada con anticipación.

Su uso es conjuntamente al isotipo y no está permitido su uso individual, por los mismos motivos que se explicó en el apartado anterior, se puede observar en la figura 25.

Figura 25: Logotipo



Elaborado por: Campoverde (2016)

5.1.10.7. Slogan

El slogan, está escrito con una tipografía (Curve) y con un estilo Light-Italic y su texto es “tiene de todo, en un mismo lugar” , considerada como el lema de la empresa.

Su ubicación es en la parte inferior del imagotipo, no se debe usar de forma individual, pero si se puede excluir en caso de ser necesario, y su cambio de color de negro a blanco cuando se le ponga en un fondo negro, tal como se observa en la figura 26.

Figura 26: Slogan

tiene de todo, en un mismo lugar

Elaborado por: Chuquilla (2016)

5.1.10.8. *Composición del isotipo*

El imagotipo, está compuesta como se indica a continuación: esta determinada en sentido horizontal, ubicando en el lado izquierdo el isotipo; en el lado derecho el logotipo; y en la parte inferior se ubica el slogan de la empresa.

De esta manera el isotipo se encuentra “sobre” el logotipo, mientras que el slogan esta ubicado bajo el logotipo y el isotipo, reflejando armonía en los tres elementos del imagotipo, tal como se observa en la figura 27.

Figura 27: Composición isotipo

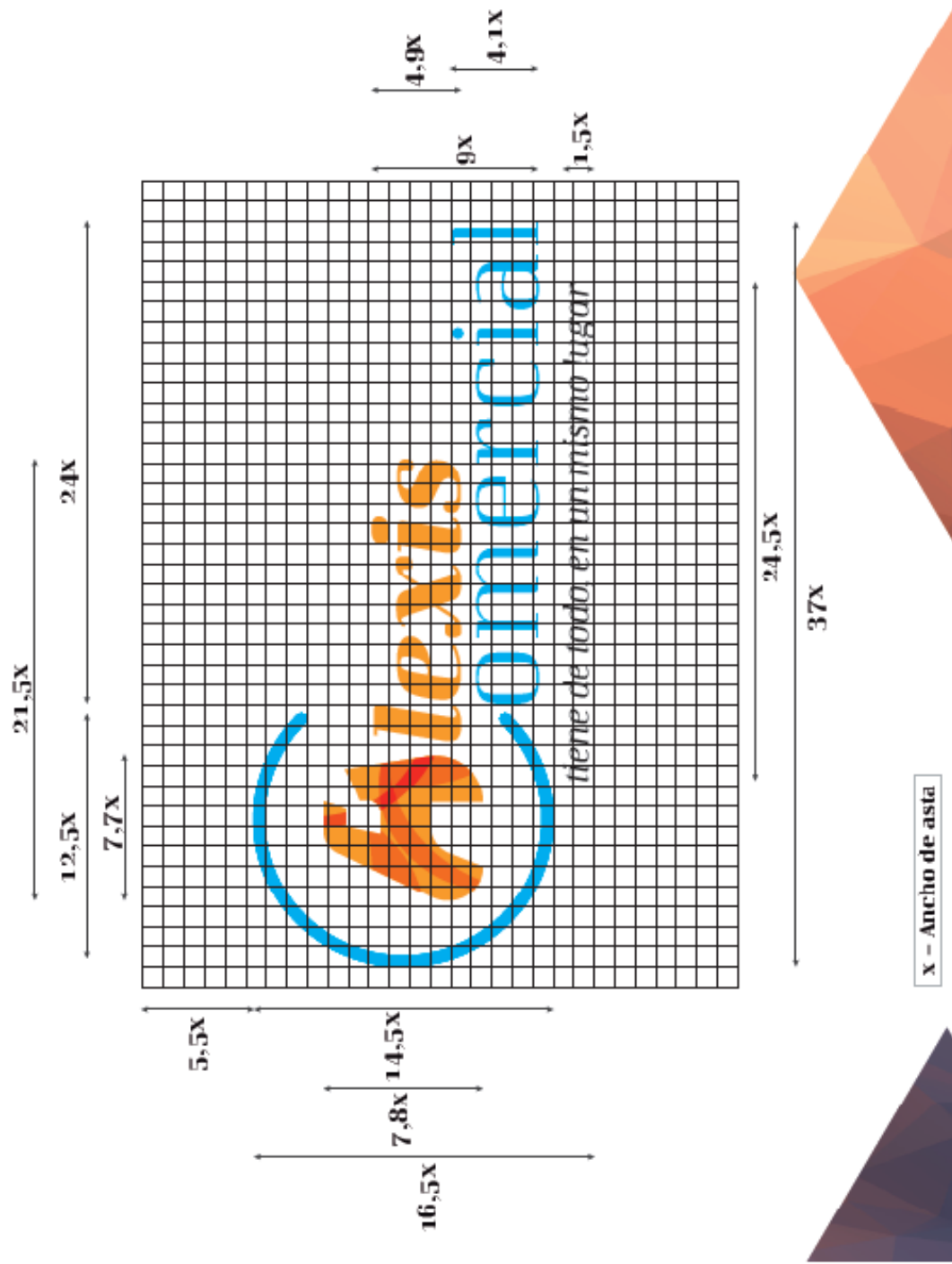


Elaborado por: Campoverde (2016)

5.1.10.9. *Retícula constructiva*

El logo está diseñado de acuerdo a las siguientes medidas como se indica en la figura 28.

Figura 28: Retícula

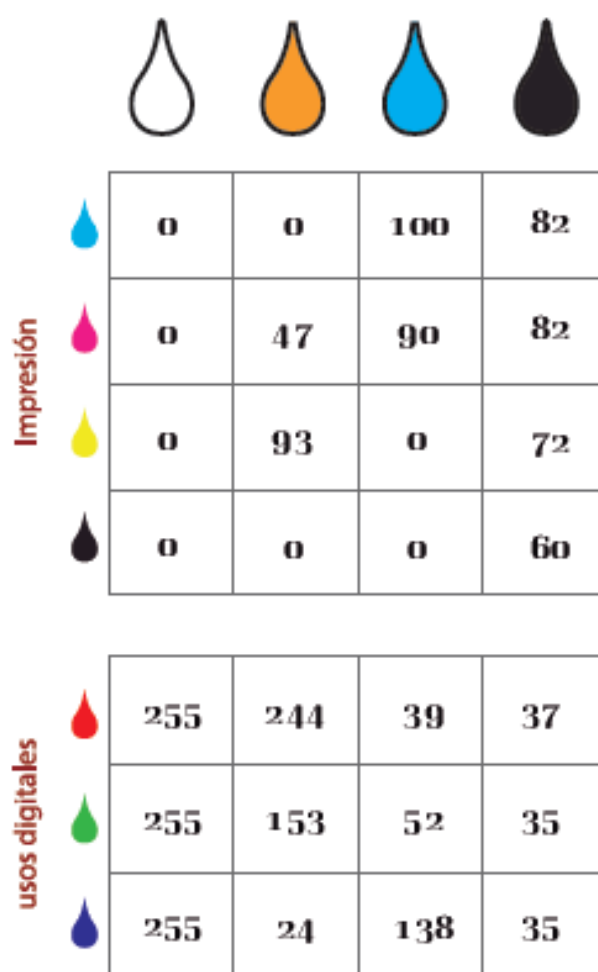


Elaborado por: Campoverde (2016)

5.1.10.10. Colores corporativos

A nivel cromático, Comercial Alexis, se compone de tres colores corporativos basados en la psicología del color, como son el naranja, azul y el negro que servirán para identificar a la empresa. Los colores corporativos que son los códigos cromáticos, son esenciales en la identidad visual de toda empresa, los cuales permiten asociar automáticamente a la imagen. Por ello es fundamental que se reproduzcan con fidelidad, evitando variaciones que puedan contribuir a la confusión y dispersión de la imagen del Comercial Alexis, según figura 29.

Figura 29: Colores corporativos



Elaborado por: Campoverde (2016)

5.1.10.11. Escala de grises

El uso de la composición en escala de grises, se utiliza para impresiones en donde no sea necesario el uso de colores, por ejemplo en el caso de periódicos, como se indica en la figura 30.

Figura 30: Escala de grises



Elaborado por: Chuquilla (2016)

5.1.10.12. Transparencias

Se recomienda el uso del imagotipo en marcas de agua o transparencias del 40 % mínimo, para que se pueda apreciar la mayor cantidad de detalle posible, tal como se observa en la figura 31.

Figura 31: Transparencias



Elaborado por: Campoverde (2016)

5.1.10.13. Tamaño mínimo

El límite para la reducción del imagotipo para no desvirtuar las características de identidad. Sus dimensiones deben ser las siguientes: no 4,5 cm de ancho por 1,8 cm de alto, cuando el imagotipo no se encuentre junto del slogan. El tamaño mínimo del imagotipo cuando este con todos sus elementos debe ser de la siguiente manera: mínimo de 4,5 cm de ancho por 2,02 cm de alto, dando prioridad a la legibilidad del slogan, según figura 32.

Figura 32: Tamaño mínimo



Elaborado por: Campoverde (2016)

5.1.10.14. *Composiciones erróneas*

La ubicación correcta de la marca solamente es permitida como se ha mencionado en el apartado anterior, se sugiere no utilizar ninguna de los ejemplos que comunmente se considera como composiciones mal estructuradas, tal como se indica en la figura 33.

5.1.10.15. *Tipografía*

La tipografía utilizada tanto para el logotipo como para el slogan es de la familia tipográfica sin serifa “Curve” con tres diferentes caracteres; para el logotipo utilizamos dos tipografías “Curve ExtraBold-Italic” para “lexis” y “Curve Light” para “omercial”, de carácter limpio, fácil de leer y de asimilación rápida.

Las letras C y A han sido modificadas y creadas en base a la actual tipografía.

La tipografía que se ha utilizado es “Curve Light-Italic” tanto para el slogan como para los textos corporativos, sean de carácter interno (circulares) o de acceso externo, como las aplicaciones de texto y digitales, como se observa en la figura 34.

5.1.10.16. *Papelería corporativa*

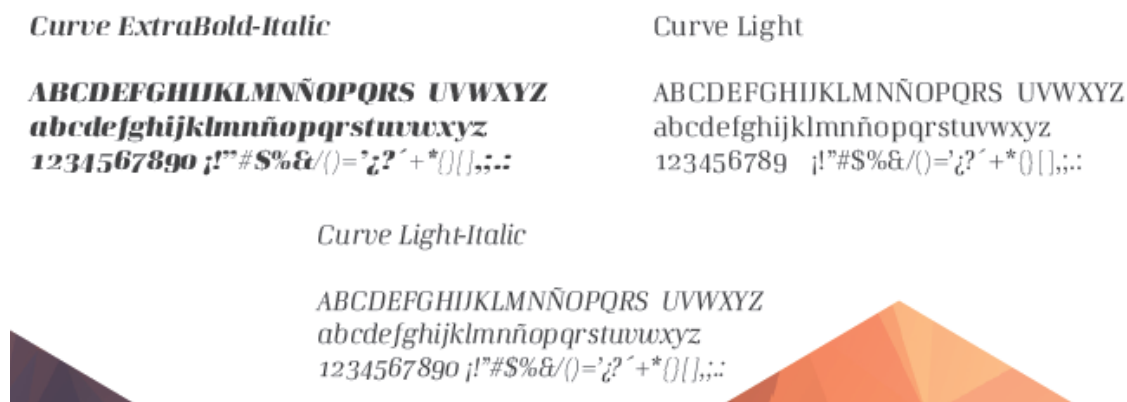
Para aplicar correctamente los elementos visuales en diferentes aplicaciones y presentaciones, se indica la manera ideal de como deben ser empleados en impresos como: tarjetas de presentación, hojas membretadas, sobres, entre otros, como se muestra en la figura 35.

Figura 33: Composiciones erróneas



Elaborado por: Campoverde (2016)

Figura 34: Tipografía



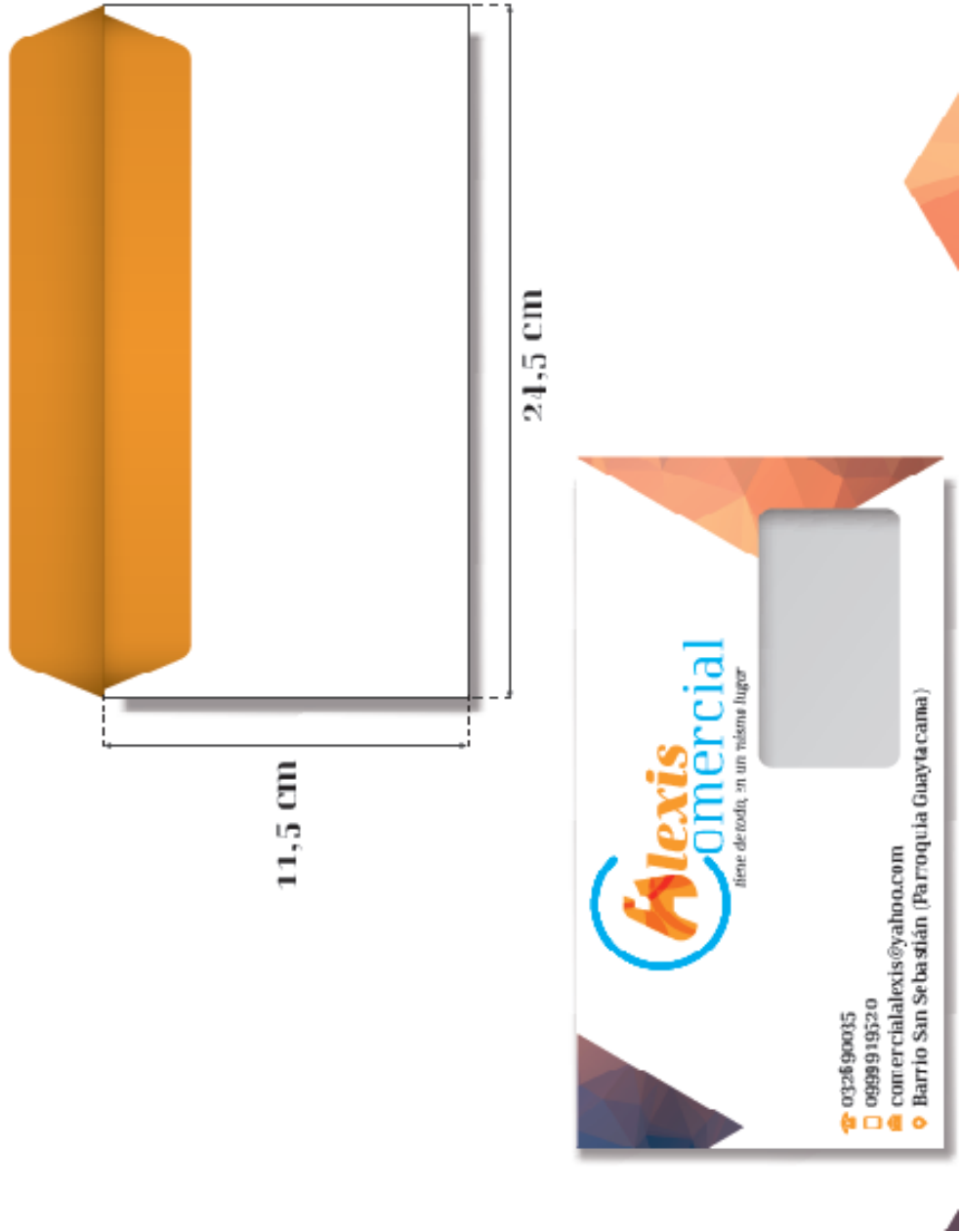
Elaborado por: Campoverde (2016)

Figura 35: Tarjeta de Presentación



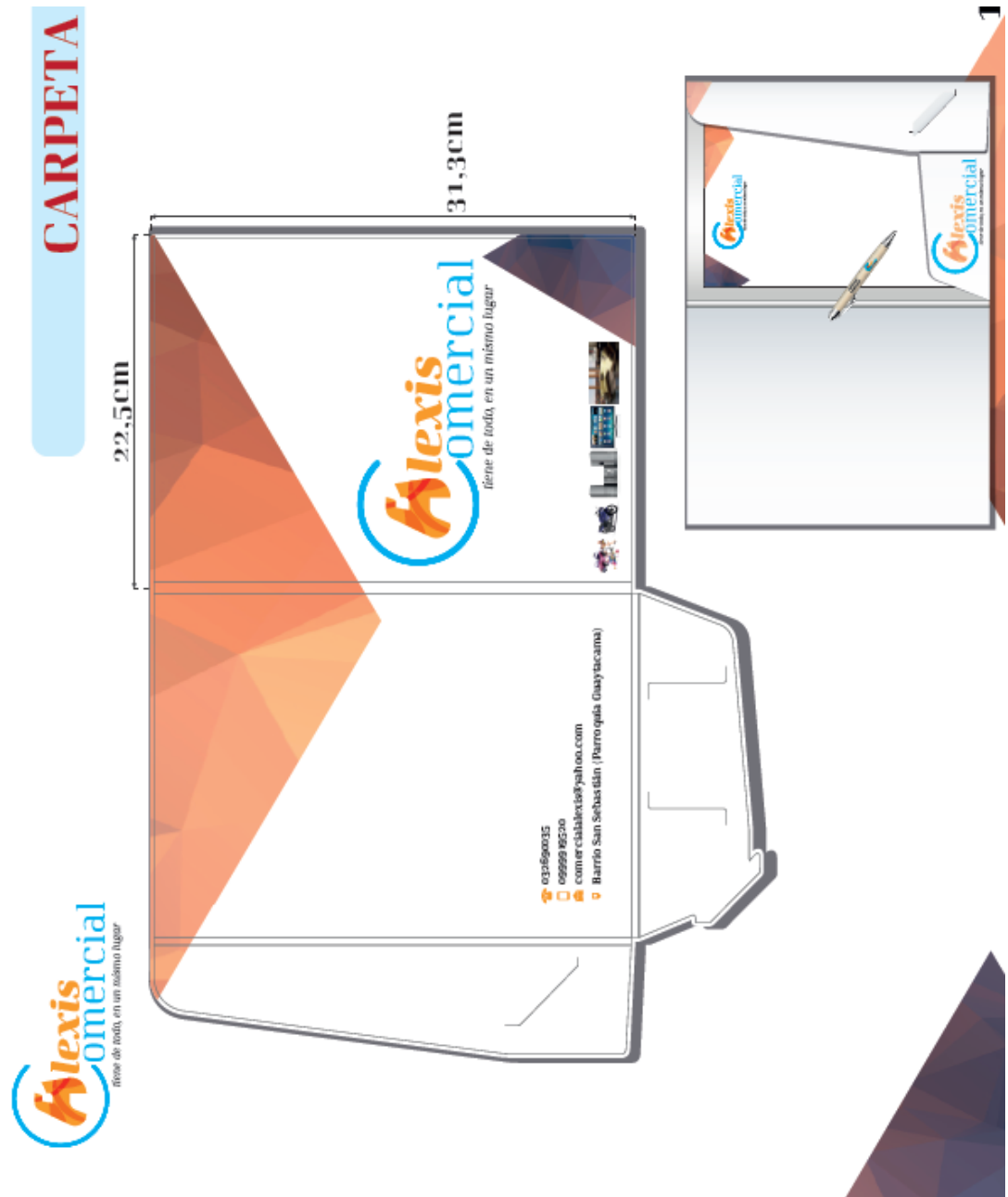
Elaborado por: Campoverde (2016)

Figura 36: Sobre



Elaborado por: Campoverde (2016)

Figura 37: Carpeta



Elaborado por: Campoverde (2016)

Figura 38: Hoja membretada



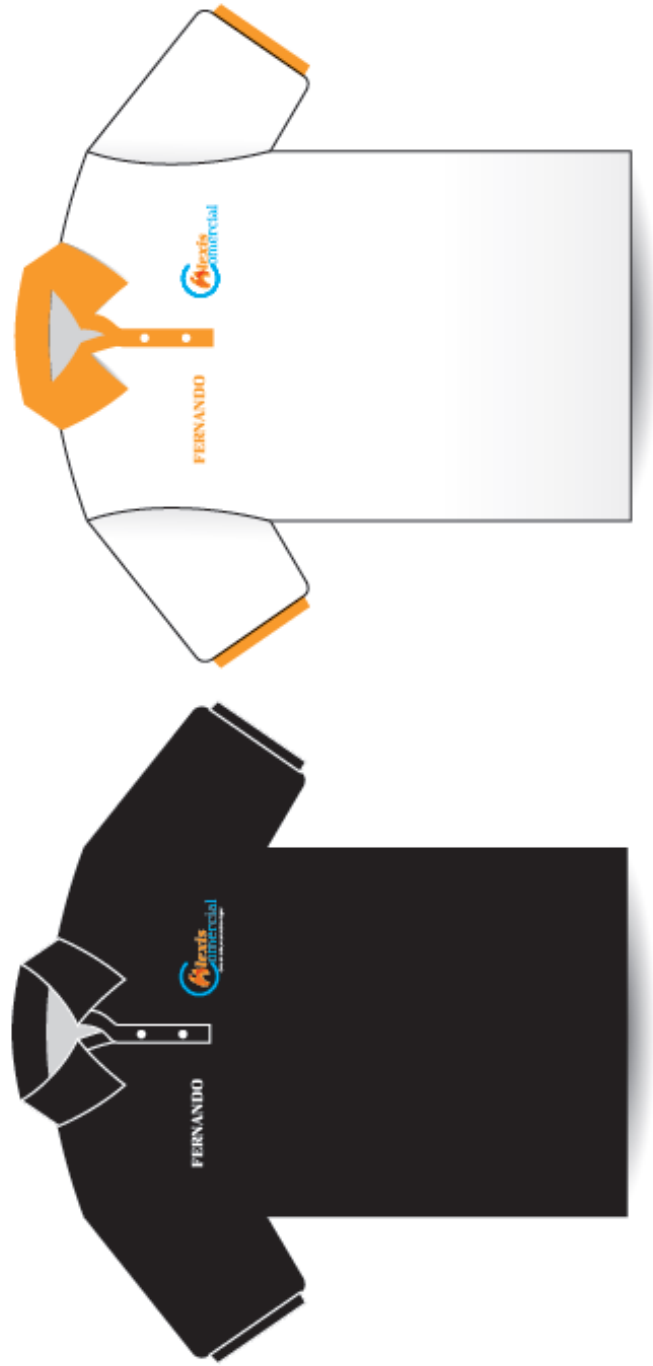
Elaborado por: Campoverde (2016)

Figura 39: Carnet para trabajadores



Elaborado por: Campoverde (2016)

Figura 40: Uniformes trabajadores



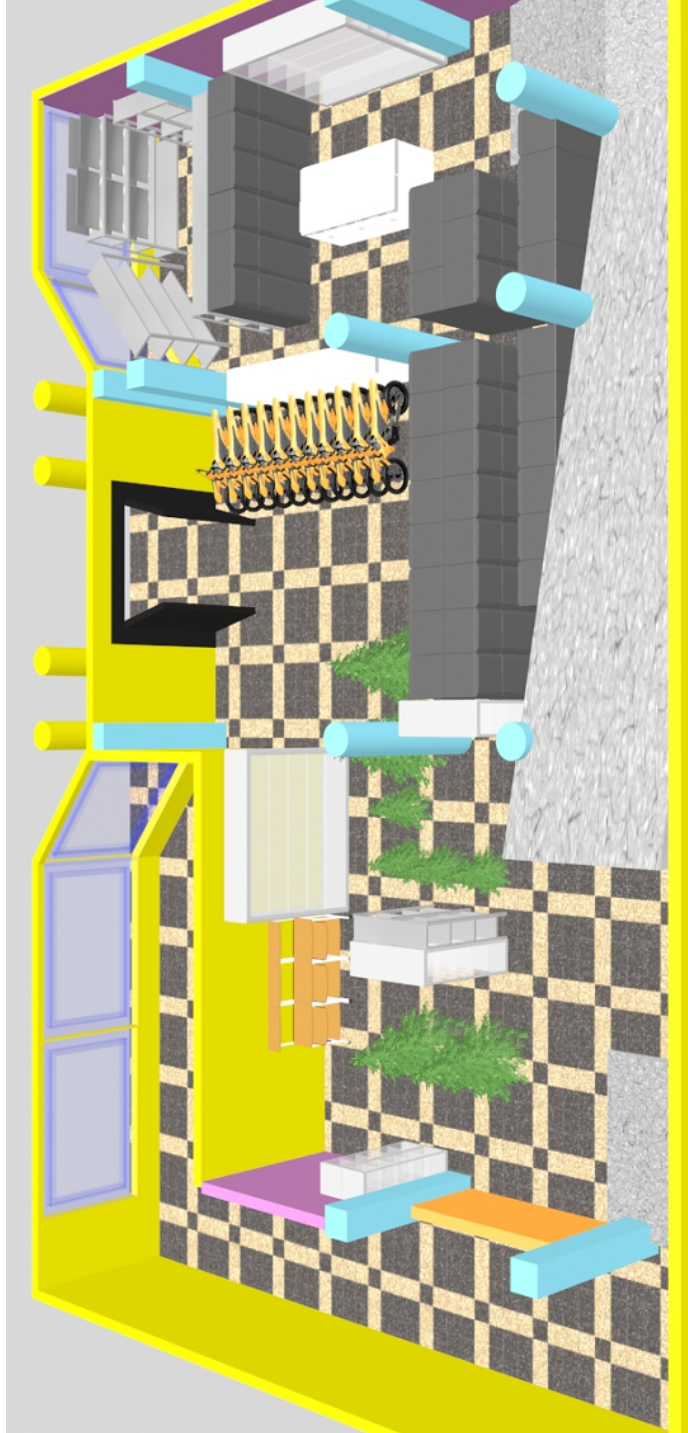
Elaborado por: Campoverde (2016)

5.1.11. *Merchandising*

Con el propósito de mejorar la distribución de los productos y dar una mejor imagen al interior del almacén, se aplicó un *Merchandising* visual tomando en cuenta el espacio, cantidad y tiempo, así como mostradores, vitrinas de tal forma motivar el acto de compra en los clientes. La empresa Comercial Alexis está compuesta por dos plantas, en la primera se exhiben los productos de línea blanca, televisores, equipos de sonido, computadoras, motos y pequeños electrodomésticos, los cuales se han ubicado en lugares estratégicos para que llamen la atención del cliente y sientan un ambiente agradable durante las compras, tal como se indica en la figura 41.

En la segunda planta se dio un mejor aspecto en la exhibición de muebles para el hogar, ahí se encuentran los juegos de dormitorio, juegos de sala, aparadores, se ha dado un toque especial dando la sensación de un espacio de hogar para que sea llamativa, tal como se indica en la figura 42.

Figura 41: *Merchandising* planta alta 1



Elaborado por: Campoverde (2016)

Figura 42: *Merchandising* planta alta 2



Elaborado por: Campoverde (2016)

5.1.12. Estrategia de promoción

En cuanto a la estrategia de promoción se debe resaltar que se ha considerado aspectos relevantes, en cuanto a la ejecución de la implementación de la nueva imagen corporativa de Comercial Alexis, el mismo se lo puede visualizar en las tablas 29 y 30.

Tabla 29: Descripción estrategia de promoción

Descripción:
Realizar descuentos en fechas especiales para promover las compras en los clientes.
Objetivo:
Incrementar las ventas, a través de descuentos de los productos
Política:
Descuento del 25 % en las ventas de contado, es decir en fechas especiales como navidad, día de la madre y aniversario de la empresa, para generar rotación de productos.
Acción:
Elaboración de papeles volantes para dar a conocer las ofertas navideñas
Recursos:
Recurso humano
Recurso económico
Responsable:
Área comercial

Elaborado por: Chuquilla (2016)

Tabla 30: Presupuesto estrategia de promoción

Descripción	Cantidad	Valor unitario	Valor
Papeles volantes	1000	0,20 usd	200 usd
Total			200 usd

Elaborado por: Chuquilla (2016)

5.1.12.1. Aplicaciones promocionales

La imagen corporativa debe ser difundida de la mejor manera posible, y los clientes son los mejores portadores de información, por este motivo se han diseñado aplicaciones promocionales, en objetos con información para que puedan ser obsequiados a los clientes del Comercial Alexis, como se indica en la figura 43.

Las promociones, se lleva a cabo en fechas especiales como navidad, aniversario de la empresa y en el día de la madre, mediante la entrega de premios como gorras, esferos, llaveros, jarros, cuadernos, de tal manera que permitirá motivar a la compra de productos en los clientes y siendo una manera de difusión de la nueva marca.

Figura 43: Gorras



Elaborado por: Campoverde (2016)

Figura 44: Esferos y llaveros



Elaborado por: Campoverde (2016)

Figura 45: Jarros



Elaborado por: Campoverde (2016)

Figura 46: *Shopping bag* (productos pequeños)



Elaborado por: Campoverde (2016)

Figura 47: Otros



Elaborado por: Campoverde (2016)

5.1.13. Estrategia de publicidad

En la estrategia de publicidad se detallan las acciones futuras que el comercial Alexis debe realizar, debido a que la era digital está cambiando las necesidades de los clientes en cuanto al modelo de compra y la forma de vender, tal como se observa en la tabla 31.

Tabla 31: Sitio web en *Facebook*

Descripción:
Crear un sitio web e commerce, para vender electrónicamente
Objetivo:
Facilitar las compras a los clientes desde un sitio web
Política:
Revisar periódicamente el sitio web para evitar molestias al cliente.
Acción:
Contratar un diseñador gráfico
Crear un sitio web en facebook, para interactuar con los clientes
Recursos:
Recurso humano
Recurso económico
Responsable:
Área comercial

Elaborado por: Chuquilla (2016)

Figura 48: Vehículos



Elaborado por: Campoverde (2016)

Figura 49: Aplicaciones publicitarias

Alexis Comercial
tiene de todo, en un mismo lugar

Ofrecemos a nuestra distinguida clientela:

- \$149⁰⁰** CAMA 2 PLAZAS + COLCHON CHAIDE CHAIDE GRATIS SAÉANAS
- \$99⁰⁰** CAMA 2 PLAZAS + COLCHON SEMIORTOPÉDICO

Megafertus del Mes

- \$359⁰⁰** TELEVISOR LED 32" SONY
- \$490⁰⁰** TELEVISOR LED 42" SONY

Además:

- SAMSUNG
- LG
- SONY
- INDEA
- Whirlpool
- GE

Elaborado por: Campoverde (2016)

Figura 50: Aplicaciones publicitarias



Elaborado por: Campoverde (2016)

5.2. Evaluación preliminar

Una vez innovada la marca, se aprovechó la temporada de navidad para su difusión, mediante ofertas y descuentos en los productos, para lo cual el primer paso fue elaborar papeles volantes que se repartieron en la Parroquia de Guaytacama con el propósito de informar la promoción, también se contrato personas caricaturistas para entretener a los niños mientras los clientes compran, se mando a confeccionar los uniformes para los empleados con el logo y slogan de la empresa, lo que permitió identificar al personal, los vehículos estuvieron a disposición para la entrega inmediata a domicilio de los productos totalmente gratuito, se entregó calendarios con la marca innovada, permitiendo de esta forma que el cliente se vaya familiarizando con la marca, por lo que se puede manifestar que la aplicación de las estrategias ha permitido lograr un incremento en las ventas.

Las imágenes de la aplicación de las estrategias se indican en los apendices C,D,E,F,G.

La evaluación preliminar valida la aplicación de las estrategias del Modelo de Gestión estratégico de marca en el desarrollo de ventajas competitivas para la empresa Comercial Alexis, es así que se realizó una encuesta a 80 clientes que fue el número de personas que visitaron el almacén durante los dos días de promociones por la temporada de navidad, de los cuales 70 clientes de los 80 encuestados les gusta la nueva marca, además el 100 por ciento de clientes que llenaron la encuesta, consideran importante que los empleados estén uniformados, ya que permite una rápida identificación del personal, al igual que los 80 clientes le agrada que se realice promociones en fechas especiales.

También se ha tomado las ventas proporcionado por la contadora de la empresa, las mismas que fueron creciendo después de la gestión de la marca innovada de Comercial Alexis, tal como se indica en la tabla 32.

Tabla 32: Ventas mensuales en dólares de Comercial Alexis

Mes	Año 2015 antes de la implementación	Año 2016 despues de la implementación
Enero	35.000	
Febrero	36.000	
Marzo	33.000	
Abril	35.700	
Mayo	37.000	
Junio	41.000	
julio	39.000	

Continúa en la siguiente página

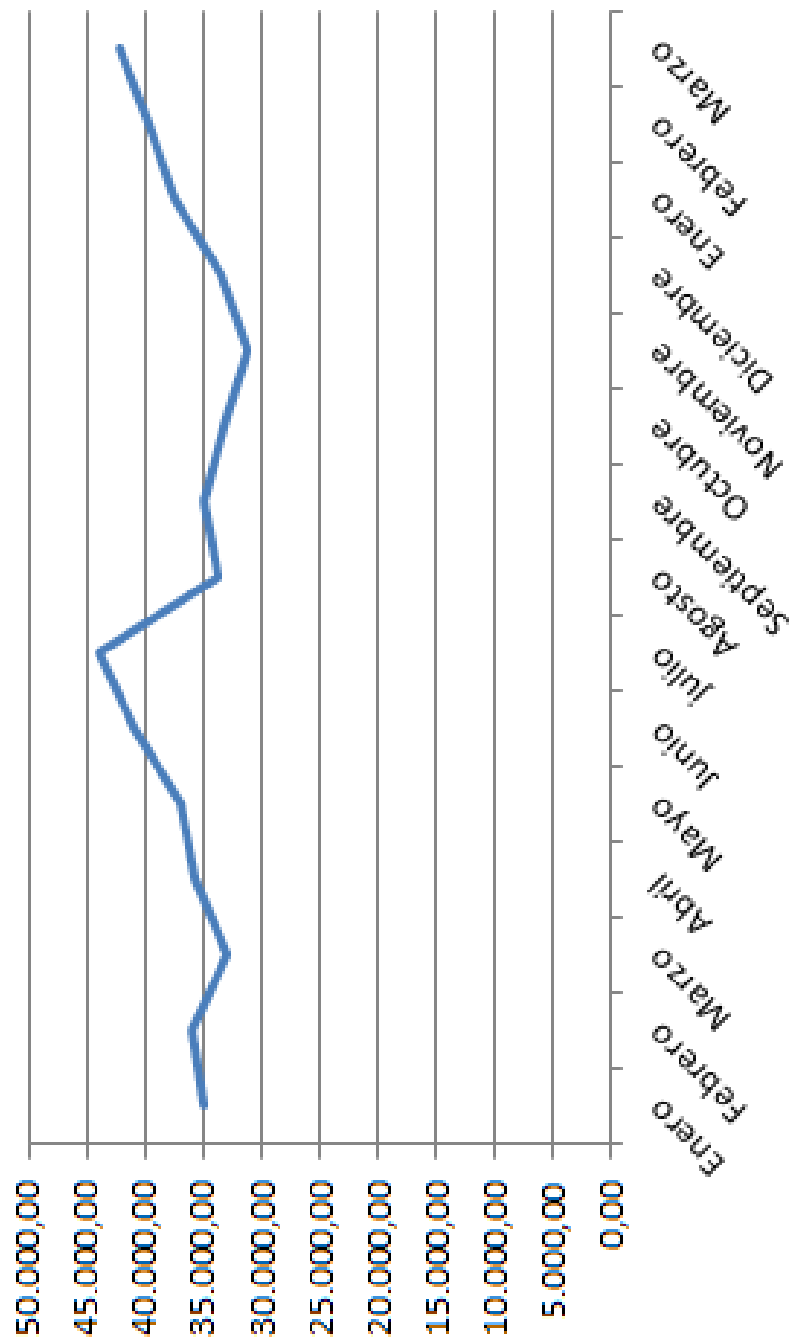
Tabla 32: Ventas mensuales en dólares de Comercial Alexis
(Continuación)

Mes	Año 2015 antes de la implementación	Año 2016 despues de la implementación
Agosto	33.800	
Septiembre	35.000	
Octubre	33.200	
Noviembre	31.300	
Diciembre	33.500	
Enero		37.450
Febrero		39.620
Marzo		42.300

Elaborado por: Chuquilla (2016)

Las ventas a partir del mes de septiembre del 2015 fueron disminuyendo, después de la aplicación de la gestión estratégica de la marca innovada, existe un crecimiento leve en las ventas, tal como se indica en la tabla Las estrategias implementadas a permitido que las ventas suban durante los tres primeros meses del año 2016, asegurando que la marca juega un papel muy importante en las ventas, a continuación se indica en la figura 51.

Figura 51: Ventas mensuales después de la implementación



Elaborado por: Chuquilla (2016)

Otro indicador que ha permitido medir la implementación de la estrategia de la innovación de la marca y que por primera vez en la empresa se ha aplicado la técnica de repartir papeles volantes informando de las ofertas en la parroquia, es el incremento en el número de clientes tal como se indica en la tabla 33.

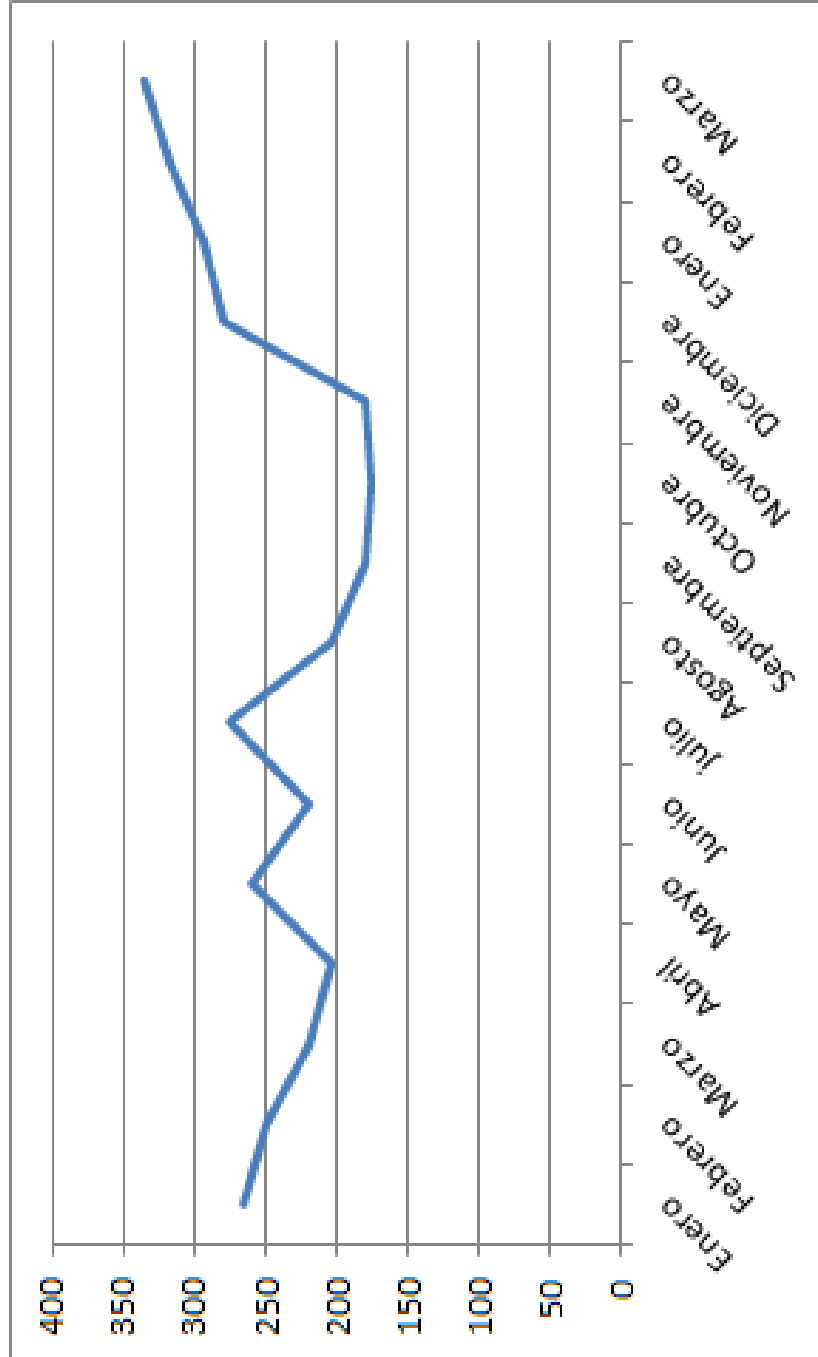
Tabla 33: Número de clientes mensuales

Mes	Año 2015 antes de la implementación	Año 2016 despues de la implementación
Enero	265	
Febrero	250	
Marzo	220	
Abril	203	
Mayo	260	
Junio	220	
julio	276	
Agosto	203	
Septiembre	180	
Octubre	175	
Noviembre	180	
Diciembre	280	
Enero		294
Febrero		318
Marzo		336

Elaborado por: Chuquilla (2016)

Se ha representado gráficamente los datos de la tabla para tener una mejor visualización de los efectos positivos de la estrategia implementada, según la figura 52.

Figura 52: Número de clientes después de la implementación



Elaborado por: Chuquilla (2016)

5.3. Análisis de resultados

El análisis de los resultados se lo hacen en medida al cumplimiento de los objetivos que fueron planteados en la sección 2.5.2:

Objetivo 1: Fundamentar teóricamente los Modelos de gestión estratégica para el desarrollo de ventajas competitivas, para lo cual se investigó en diferentes fuentes bibliográficas logrando determinar cuatro modelos de gestión como el David, Thompson, Strickland y de Hit, los que se indica en las figuras 1, 2, 3, 3, posteriormente se realizó un análisis detectando diferencias y similitudes detallado en la figura 5, el cual permitió desarrollar un modelo híbrido tal como se indica en la figura 13, el mismo que ha permitido generar ventajas como el adecuado manejo de productos e imagen corporativa.

Objetivo 2: Analizar la situación actual interna y externa de la empresa Comercial Alexis, se logró mediante la aplicación de herramientas como el *Pestel*, cinco fuerzas de *Porter*, matrices tanto para factores internos como externos, análisis del modelo de negocio actual, matriz de empatía cliente, propuesta de valor, modelo de negocio propuesto *Canvas*, permitiendo evaluar los factores que determinaron el FODA de la empresa y del modelo de negocio.

Objetivo 3: Aplicar el Modelo de gestión estratégica de marca para el desarrollo de ventajas competitivas en la empresa Comercial Alexis del cantón Latacunga, para cumplir con este objetivo se innovó la marca con la ayuda de un diseñador gráfico, la cual fue difundida mediante un programa de ofertas por la temporada de navidad, también se aplicó parcialmente ciertas estrategias de promoción como la entrega de calendarios, tal como se observa en los apendices E y G.

Adicionalmente se indica que las estrategias implementadas en el Modelo de Gestión estratégico de marca se evaluaron mediante una encuesta que se realizó a 80 clientes que fue el número de personas que visitaron el almacén durante los dos días de promociones por la temporada de navidad, a continuación se detalla los resultados en la tabla 34.

Tabla 34: Encuesta de validación de estrategias implementadas

Preguntas	SI	NO
Le gusta la nueva marca de Comercial Alexis?	70	10
Considera importante que los empleados vistan uniforme con el logo de la empresa?	80	0
Le agrado que se realice días de promociones por la temporada de navidad?	80	0

Elaborado por: Chuquilla (2016)

Como se observa en la tabla, a 70 clientes de los 80 encuestados les gusta la nueva marca, además el 100 por ciento de clientes que llenaron la encuesta, consideran importante que los empleados estén uniformados, ya que permite una rápida identificación del personal, al igual que los 80 clientes le agrada que se realice promociones en fechas especiales.

Capítulo 6

Conclusiones y Recomendaciones

6.1. Conclusiones

Se realizó un análisis estratégico de la empresa Comercial Alexis, mediante un análisis interno y externo con el cual se detectó los puntos fuertes y débiles de la empresa, así como la falta de aplicación de estrategias innovadoras.

Se aplicó estrategias competitivas enfocadas en la innovación de la marca, imagen corporativa, promoción y *Merchandising* con el propósito de generar ventajas competitivas que distingan de la competencia.

Se difundió la marca innovada por medio de ofertas en la temporada de navidad, estimulando a que las personas visiten el almacén.

6.2. Recomendaciones

Para tomar decisiones estratégicas, la empresa Comercial Alexis en primer lugar debe analizar su ambiente externo e interno, lo cual le permitirá convertir las debilidades en fortalezas y aprovechar las oportunidades del entorno.

La empresa Comercial Alexis debe aplicar el modelo de gestión estratégico para que dirija el esfuerzo de todos los integrantes al cumplimiento de objetivos.

Se recomienda la aplicación de estrategias de promoción en fechas especiales para incentivar a la compra en los clientes.

Apéndice A

Encuesta on line propuesta de la marca

Para analizar que logotipo, así como el slogan impacta más al consumidor se aplica una encuesta online como google docs, dichos usuarios minimizan el tiempo y contestan desde cualquier lugar.

¿Esooga la imagen que a usted le llame la atención?

- IMAGEN 1
- IMAGEN 2
- IMAGEN 3
- IMAGEN 4
- Otro:

IMAGEN 1



IMAGEN 2



IMAGEN 3



IMAGEN 4



Apéndice B

Encuesta on line propuestas del slogan

COMERCIAL ALEXIS

¿Qué slogan te gustaría que acompañe al logo?

- Calidad y variedad en un mismo lugar
- Tiene de todo en un mismo lugar
- Facilita tu vida

- Opción 1

ENVIAR

Apéndice C

Papel volante

Gran oferta Navideña de Alexis Comercial
Llego a sus Hogares
tiene de todo, en un mismo lugar

SOLO X 2 DIAS 19 - 20 DICIEMBRE 2015
Rifa 50-12-2015 caritas pintadas para tus niñas Gratis

PRECIO NORMAL \$ 230,00
CAMA 2 PLAZAS + COLCHON CHAIDE & CHAIDE GRATIS SÁBANAS DE 2 PLAZAS
PRECIO BOMBA \$ 149,00

PRECIO NORMAL \$ 158,00
CAMA 2 PLAZAS + COLCHON SEMIORTOPEDICO
PRECIO BOMBA \$ 99,00

PRECIO NORMAL \$ 690,00
TELEVISOR LED 42" TCL
PRECIO BOMBA \$ 490,00

PRECIO NORMAL \$ 550,00
TELEVISOR LED 32"
PRECIO BOMBA \$ 359,00

LAVADORA - COCINA REFRIGERADORA

ARMARIOS - JUEGOS DE SALA - COMEDOR - DORMITORIO

BRANDS: LG, SAMSUNG, Whirlpool, SONY, INOVA

Apéndice D

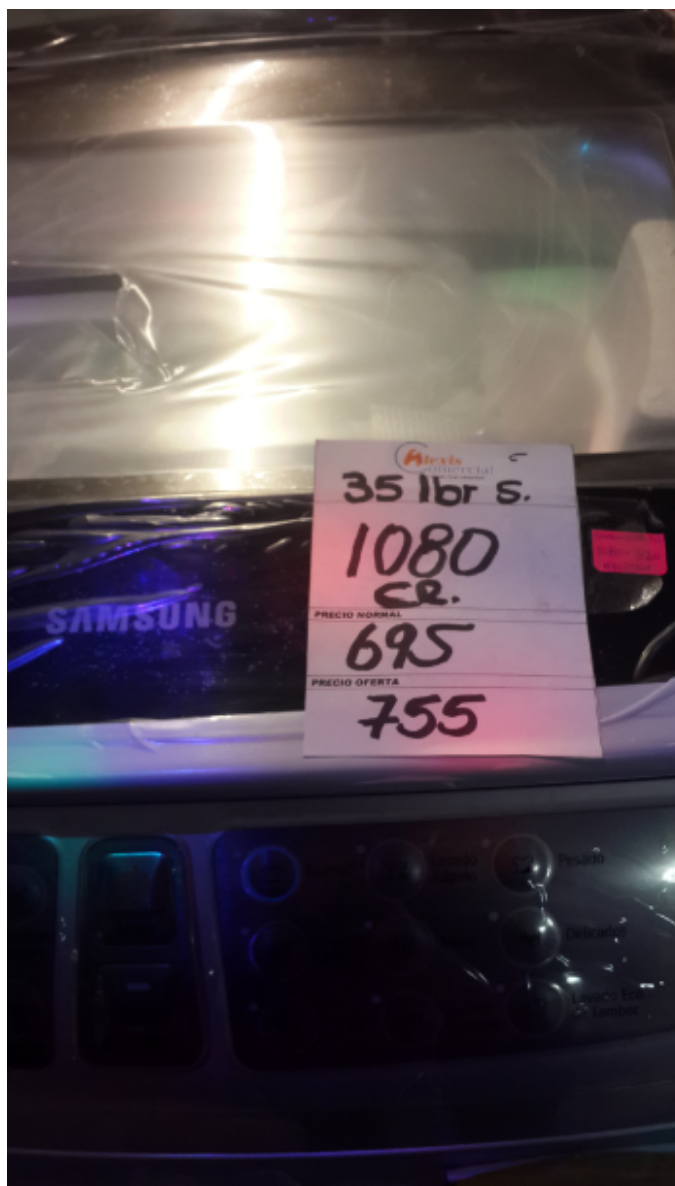
Uniforme empleados



Apéndice E

Promoción

Figura 53: Promoción



Elaborado por: Chuquilla (2016)

Apéndice F

Entretención niños

Figura 54: Caritas pintadas



Elaborado por: Chuquilla (2016)

Apéndice G

Calendarios

Figura 55: Calendario



Elaborado por: Chuquilla (2016)

Referencias

- Belío, J. (2010). *Claves para gestionar precio, producto y marca: cómo afrontar una guerra de precios* . Especial Directivos.
- Bort, M. (2010). *Merchandising: cómo mejorar la imagen de un establecimiento comercial* . Madrid: ESIC Editorial.
- Chiavenato, I. (2010). *Administración: teoría, proceso y práctica* . McGraw Hill.
- David, F. (2011). *Conceptos de administración estratégica* . Pearson Educación.
- García, M. M. (2012). *Arquitectura de marcas: modelo general de construcción de marcas y gestión de sus activos* . ESIC Editorial.
- Hitt, M., Ireland, R., & Hoskisson, R. E. (2011). *Administración Estratégica: Competitividad Y Globalización. Conceptos Y Casos* . ITP.
- Iborra, J., & Das?, C. (2014). *Fundamentos de dirección de empresas. Conceptos y habilidades directivas* . Ediciones Paraninfo, S.A.
- Ireland, R., & Hoskisson, R. E. (2011). *Administración Estratégica: Competitividad Y Globalización. Conceptos Y Casos* . ITP.
- Jácome, O., & Manzano, J. (2016). *Diseño de un modelo para la creación y gestión de la marca para Pymes dedicada a la comercialización de servicios turísticos mediante el Marketing Inbound* (Thesis). Tesis (Magister en Administración de Empresas). Recuperado de <http://localhost:8080/jspui/handle/123456789/1594>
- Llopis, E. (2016). *Crear la Marca Global Modelo práctico de creación e internacionalización de marcas* . ESIC.
- Manuera, J. (2012). *Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección* . ESIC Editorial.
- Martínez, J. (2010). *Gestión Estratégica: Navegando Hacia El Cuarto Paradigma* . Juan Carlos Martínez Coll.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio* . Grupo Planeta Spain.
- Pintado, T., & Sanchez, J. (2014). *Nuevas tendencias en comunicación estratégica* . ESIC Editorial.
- Porter, M. (2011). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores* . Ediciones Pirámide.
- Ramos, F. (2011). *Protocolo y Estrategia para Pymes.: La Imagen y Excelencia de las Pequeñas Empresas*. Netbiblo.
- Serrano, M. (2010). *Design Thinking: Lidera el presente. Crea el futuro* . ESIC.
- Thompson, A. (2010). *Análisis estratégico de la empresa* . Editorial Paraninfo.

Toro, J. (2010). *La marca y sus circunstancias: Guía completa del brand management* . Grupo Planeta (GBS).

Watson, J., & Westley, B. (2010). *La dinámica del cambio planificado* . Amorrortu.

Resumen Final

Modelo de Gestión Estratégico para desarrollar Ventajas Competitivas en la empresa
Comercial Alexis

Ing. Lorena Elizabeth Chuquilla Guaita

128 páginas

Proyecto dirigido por: Ing. Mg. Zandra Elizabeth Altamirano León

El presente trabajo de investigación se ha enfocado a la aplicación de los instrumentos propios del modelo de gestión estratégica, como base para el diseño de estrategias direccionadas a las PYMES del sector comercial y por lo tanto a los compradores de línea blanca y café (muebles), siendo uno de los sectores importantes del país en referencia a la matriz productiva, presenta el marco teórico haciendo referencia al objeto de estudio, se realizó el diagnóstico de la situación actual de la empresa en donde se detectó las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, la necesidad de que el modelo de gestión estratégica sea innovadora y le permita desarrollar ventajas competitivas por medio de actividades con propuestas de valor para el cliente se utilizó herramientas como el *Business Model Canvas*, matriz de empatía del cliente y matriz propuesta de valor.