



**UNIDAD ACADÉMICA:**

OFICINA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADOS

**TEMA:**

MODELO DE NEGOCIO BASADO EN LA INNOVACIÓN ABIERTA DE  
PRODUCTOS Y SERVICIOS PARA EL RESTAURANTE POLLOS  
MIGUELÍN

**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:**

*Marketing*

**Clasificación técnica del trabajo:**

Desarrollo

**Autora:**

Andrea Fernanda Jácome Solís

**Director:**

José Eduardo Manzano Valencia, Mg.

Ambato - Ecuador

Diciembre 2017

# Modelo de negocio basado en la innovación abierta de productos y servicios para el Restaurante Pollos Miguelín

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

por

Andrea Fernanda Jácome Solís

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



Oficina de Investigación y Postgrados  
Diciembre 2017

# Modelo de negocio basado en la innovación abierta de productos y servicios para el Restaurante Pollos Miguelín

Aprobado por:

Diego Armando Jiménez Bósquez, Prof.  
Presidente del Comité Calificador  
Director de la Oficina de Investigación y  
Postgrados

Marco Jacobo Cisneros Martínez, Mg.  
Miembro Calificador

José Eduardo Manzano Valencia, Mg.  
Miembro Calificador  
Director de Proyecto

Dr. Hugo Rogelio Altamirano Villarroel  
Secretario General



Pontificia Universidad  
Católica del Ecuador

SECRETARÍA GENERAL  
PROCURADURÍA

Javier Gutiérrez Zambrano, MBA.  
Miembro Calificador

Fecha de aprobación: Diciembre, 2017

## Ficha Técnica

**Programa:** Magister en Administración de Empresas Mención Planeación

**Tema:** Modelo de negocio basado en la innovación abierta de productos y servicios para el Restaurante Pollos Miguelín

**Tipo de trabajo:** Proyecto de Investigación y Desarrollo

**Clasificación técnica del trabajo:** Desarrollo

**Autor:** Andrea Fernanda Jácome Solís

**Director:** José Eduardo Manzano Valencia, Mg.

### Líneas de Investigación, Innovación y Desarrollo

**Principal:** *Marketing*


**Secundaria:** Desarrollo

### Resumen Ejecutivo

En la presente investigación, se realizó un modelo de negocio basado en la innovación abierta de productos y servicios para el restaurante Pollos Miguelín, donde se debe resaltar que las empresas deben asumir el reto de la interacción con los consumidores, para de esta manera evitar que los bienes y servicios se conviertan en *comodities* y entren en una guerra de precios en el mercado. Es importante mencionar que las empresas del sector de alimentos preparados, tienen la responsabilidad de asumir el reto de emprender en la innovación dentro del modelo de negocio, donde la esencia de la estrategia sea el fortalecimiento del vínculo con el cliente, de manera que el restaurante Pollos Miguelín, pueda incrementar la eficacia competitiva, incrementar las ventas y mejorar la percepción de los clientes con respecto a productos y servicios dentro del mercado local. Con la innovación realizada se podrá alcanzar la diferenciación en el mercado de manera en que se puedan convertir en referentes del sector en el que desarrollan las actividades comerciales.

## Declaración de Originalidad y Responsabilidad

Yo, Andrea Fernanda Jácome Solís, portador de la cédula de ciudadanía y/o pasaporte No. 1803977667, 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.



Andrea Fernanda Jácome Solís

1803977667

*A Dios, mis padres y a mi hermano, quienes han sido mi guía y el camino para poder llegar a este punto de mi carrera, quienes con su ejemplo, dedicación y palabras de aliento nunca bajaron los brazos para que yo tampoco lo haga aun cuando todo se complicaba. La luz en mi camino, por ustedes y para ustedes.*

*Los amo.....*

## Reconocimientos

A Dios, por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

A mis padres por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, en toda mi educación, tanto académica, como de la vida, por su incondicional apoyo perfectamente mantenido a través del tiempo.

A mi hermano Miguel por ser el ejemplo de un hermano mayor y del cual aprendí aciertos y de momentos difíciles; a mis sobrinas Camila y Antonella por llenar de alegría e ilusión mis días y a todos aquellos que participaron directa o indirectamente en la elaboración de esta tesis.

Hago extensivo mi agradecimiento a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, por haber permitido ser parte de su prestigiosa institución y a la vez el poder terminar mis estudios superiores con éxito.

A mis maestros quienes han sabido impartir sus conocimientos de la manera más clara y precisa permitiendo nutrirme de sus experiencias durante mi estancia en la universidad. De manera muy especial al Mg. José Manzano quien me apoyo incondicionalmente con las dudas presentadas en la elaboración de la tesis y por su atención durante el proceso de disertación.

## Resumen

El desarrollo de la presente investigación tiene como objetivo el proponer un modelo de negocio basado en la innovación abierta de productos y servicios para el Restaurante Pollos Miguelín. Para el desarrollo metodológica se aplicaron encuestas, así como también un diagnóstico estratégico con la finalidad de realizar una investigación exhaustiva a través del método general. En cuanto al método específico, se integraron tres metodologías: modelo Delta, Lean Startup y Design Thinking, las cuales aportaron de manera significativa a la búsqueda de soluciones para la organización. Los resultados alcanzados principalmente permitieron proponer un modelo de negocio que aporte a generar un pivoteo de los productos y servicios de la empresa, para ello ha sido necesario indicar la importancia de analizar de manera detallada el segmento de clientes que maneja la empresa mediante la utilización del índice de reminiscencia RFM ( Rescencia, Frecuencia y Dinero), así también el modelo de negocio mediante la metodología Business Model Canvas, el mismo que debe estar con sus respectivos costos en cada uno de los nueve modulos.

**Palabras clave:** marketing, innovación, Restaurante, Pollos Miguelín.

## **Abstract**

The aim of developing this study is to propose a business model that is based on the open innovation of products and services for Pollos Miguelín Restaurant. To develop the methodology, surveys and a strategic diagnosis were applied in order to carry out an in-depth study through the general method. As for the specific method, three methodologies were integrated -the Delta model, Lean Startup and Design Thinking- which contributed significantly to the search of solutions for the organization. The findings mostly helped to propose a business model that encourages a pivot of the company's products and services. Therefore, it has been necessary to indicate the importance of a detailed analysis of the company's customer segment by using the RFM index (Recency, Frequency and Monetary value) as well as the business model through Business Model Canvas methodology which should include its corresponding costs in each of the nine modules.

**Key words:** marketing, innovation, restaurant, Pollos Miguelín.

## Tabla de Contenidos

<b>Ficha Técnica</b> . . . . .	<b>III</b>
<b>Declaración de Originalidad y Responsabilidad</b> . . . . .	<b>IV</b>
<b>Dedicatoria</b> . . . . .	<b>V</b>
<b>Reconocimientos</b> . . . . .	<b>VI</b>
<b>Resumen</b> . . . . .	<b>VII</b>
<b>Abstract</b> . . . . .	<b>VIII</b>
<b>Lista de Tablas</b> . . . . .	<b>XII</b>
<b>Lista de Figuras</b> . . . . .	<b>XIV</b>
<b>CAPÍTULOS</b>	
<b>1. Introducción</b> . . . . .	<b>1</b>
1.1. Presentación del trabajo . . . . .	1
1.2. Descripción del documento . . . . .	2
<b>2. Planteamiento de la Propuesta de Trabajo</b> . . . . .	<b>3</b>
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 . . . . .	5
2.6. Delimitación funcional . . . . .	5
2.6.1. Qué será capaz de hacer el producto final del trabajo de titulación? . . . . .	5
2.6.2. Qué no será capaz de hacer el producto final del trabajo de titulación? . . . . .	5
<b>3. Marco Teórico</b> . . . . .	<b>6</b>
3.1. Definiciones y conceptos . . . . .	6
3.1.1. Análisis estratégico . . . . .	6
3.1.2. <i>Business Model Canvas</i> . . . . .	8
3.1.3. <i>Design Thinking</i> . . . . .	9
3.1.4. Encuesta . . . . .	13
3.1.5. Innovación abierta . . . . .	14
3.1.6. Modelo de Delta . . . . .	16
3.1.7. Modelo <i>Lean Startup</i> . . . . .	26
3.1.8. Muestra . . . . .	34

3.1.9. Población . . . . .	34
3.1.10. <i>Recency, Frequency, Monetary (RFM)</i> . . . . .	34
3.1.11. Business Life Model . . . . .	35
3.1.12. Lean Canvas . . . . .	36
3.1.13. <i>Forth Innovation Method</i> . . . . .	37
3.1.14. Modelo de negocio de cola larga . . . . .	38
3.1.15. Modelo VERNE de innovación . . . . .	40
3.2. Estado del Arte . . . . .	40
<b>4. Metodología . . . . .</b>	<b>43</b>
4.1. Diagnóstico . . . . .	43
4.1.1. Encuesta a los clientes del Restaurante . . . . .	44
4.1.2. Comparativo de las ventas . . . . .	46
4.1.3. Diagnosticar la actual posición estratégica que tiene el Restaurante Pollos Miguelín . . . . .	47
4.2. Método(s) aplicado(s) . . . . .	71
4.2.1. Método general . . . . .	71
4.2.2. Método específico . . . . .	71
4.3. Materiales y herramientas . . . . .	71
<b>5. Resultados . . . . .</b>	<b>73</b>
5.1. Producto final del proyecto de titulación . . . . .	73
5.1.1. Modelo Delta . . . . .	73
5.1.2. Mejor producto . . . . .	74
5.1.3. <i>Canvas Early Adopter</i> . . . . .	75
5.1.4. Solución integral para el cliente prototipo de los productos del Restaurante de Pollos Miguelín . . . . .	86
5.1.5. <i>Alas barbeque (BBQ)</i> . . . . .	87
5.1.6. Pollo Broster . . . . .	87
5.1.7. Seco de Pollo . . . . .	88
5.1.8. Jugos . . . . .	89
5.1.9. Promociones . . . . .	90
5.1.10. Consolidación del sistema del Restaurante de Pollos Miguelín . . . . .	96
<b>6. Conclusiones y Recomendaciones . . . . .</b>	<b>100</b>
6.1. Conclusiones . . . . .	100
6.2. Recomendaciones . . . . .	100
<b>APÉNDICES</b>	
<b>Apéndice A. — Cuestionario de Encuesta . . . . .</b>	<b>101</b>
<b>Apéndice B. — Pasos para el cálculo <i>Recency, Frequency, Monetary (RFM)</i></b>	<b>103</b>

Apéndice C.	— Evaluación preliminar del Restaurante Pollos Miguelín . . . .	104
Apéndice D.	— Formulario para el control de pivotes . . . . .	105
Apéndice E.	— Curva de <i>Payback</i> . . . . .	107
Apéndice F.	— Resultados de la encuesta . . . . .	108
Apéndice G.	— Carta de evaluación experto uno . . . . .	112
Apéndice H.	— Carta de evaluación experto dos . . . . .	113

## Lista de Tablas

1.	Posicionamiento estratégico-diferencia entre los tres polos . . . . .	20
1.	Posicionamiento estratégico-diferencia entre los tres polos (Continuación) . . . . .	21
1.	Posicionamiento estratégico-diferencia entre los tres polos (Continuación) . . . . .	22
2.	Comparativo de ventas de los años 2014, 2015 y 2016 . . . . .	47
3.	Estudio del sector del Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) del año 2016 . . . . .	48
4.	Factores externos del Restaurante de Pollos Miguelín . . . . .	48
5.	Ponderación positiva . . . . .	49
6.	Factor político . . . . .	49
7.	Factores Económicos . . . . .	50
8.	Factores Sociales . . . . .	50
8.	Factores Sociales (Continuación) . . . . .	51
9.	Factores tecnológicos . . . . .	51
10.	Factores Legales . . . . .	52
11.	Factores Ecológicos . . . . .	53
12.	Análisis de las cinco fuerzas de Porter del Restaurante de Pollos Miguelín . . . . .	53
12.	Análisis de las cinco fuerzas de Porter del Restaurante de Pollos Miguelín (Continuación) . . . . .	54
12.	Análisis de las cinco fuerzas de Porter del Restaurante de Pollos Miguelín (Continuación) . . . . .	55
12.	Análisis de las cinco fuerzas de Porter del Restaurante de Pollos Miguelín (Continuación) . . . . .	56
13.	Matriz MEFI . . . . .	57
13.	Matriz MEFI (Continuación) . . . . .	58
13.	Matriz MEFI (Continuación) . . . . .	59
14.	Análisis RFM de la base de datos del Restaurante de Pollos Miguelín Miguelín . . . . .	60
14.	Análisis RFM de la base de datos del Restaurante de Pollos Miguelín Miguelín (Continuación) . . . . .	61
14.	Análisis RFM de la base de datos del Restaurante de Pollos Miguelín Miguelín (Continuación) . . . . .	62
15.	Fortalezas del Restaurante de Pollos Miguelín . . . . .	62
15.	Fortalezas del Restaurante de Pollos Miguelín (Continuación) . . . . .	63
16.	Debilidades del Restaurante de Pollos Miguelín . . . . .	63
16.	Debilidades del Restaurante de Pollos Miguelín (Continuación) . . . . .	64
17.	Oportunidades del Restaurante de Pollos Miguelín . . . . .	64
17.	Oportunidades del Restaurante de Pollos Miguelín (Continuación) . . . . .	65
18.	Amenazas del Restaurante de Pollos Miguelín . . . . .	65

19.	Matriz de estrategias . . . . .	66
20.	Análisis de la competencia . . . . .	68
20.	Análisis de la competencia (Continuación) . . . . .	69
21.	Calendario de publicaciones en las redes sociales de <i>Facebook y Twitter</i> . . . . .	95

## Lista de Figuras

1.	Curva de <i>Early Adopters</i> . . . . .	13
2.	El triángulo: estrategia basada en el vínculo con el cliente . . . . .	18
3.	Ejemplo <i>Business Life Model</i> . . . . .	36
4.	Ejemplo <i>Lean Canvas</i> . . . . .	37
5.	Mapa de la innovación Método <i>Forth</i> . . . . .	38
6.	Modelo Canvas <i>Long Tial</i> Caso: Amazon . . . . .	40
7.	Lienzo de la posición estratégica del Restaurante de Pollos Miguelín . . . . .	70
8.	Materiales y herramientas usadas en el proyecto de investigación . . . . .	72
9.	Modelo Delta . . . . .	74
10.	Propuesta de valor paso uno . . . . .	76
11.	Propuesta de valor paso dos . . . . .	77
12.	Propuesta de valor paso tres . . . . .	78
13.	Aplicación de la matriz personas . . . . .	79
14.	Resultados de la matriz personas Maribel Paredes . . . . .	80
15.	Resultados de la matriz personas Andrés Valle . . . . .	81
16.	Resultados de la matriz personas Mauricio Rosero . . . . .	82
17.	Resultados de la matriz personas Israel Galarza . . . . .	83
18.	Resultados de la matriz personas Lucrecia Lara . . . . .	84
19.	Condensación de información matriz personas . . . . .	85
20.	Plato alitas BBQ . . . . .	87
21.	Preparación alitas BBQ . . . . .	87
22.	Plato pollo broster . . . . .	88
23.	Preparación pollo broster . . . . .	88
24.	Plato seco de pollo . . . . .	89
25.	Plato seco de pollo . . . . .	89
26.	Presentación de los jugos . . . . .	90
27.	Preparación jugos . . . . .	90
28.	Promoción jugos . . . . .	91
29.	Promoción cumpleaños . . . . .	91
30.	Promoción acumula tu orden . . . . .	92
31.	Propuesta de re diseño del restaurante . . . . .	94
32.	<i>Business Model Canvas</i> del Restaurante de Pollos Miguelín . . . . .	97
33.	<i>Business Model Canvas</i> valorado del Restaurante de Pollos Miguelín . . . . .	98
34.	Estructura de costos . . . . .	99
35.	Fuentes de ingreso por producto . . . . .	99

36. Rentabilidad del modelo de negocio . . . . .	99
--------------------------------------------------	----

# Capítulo 1

## Introducción

### 1.1. Presentación del trabajo

La innovación es sin duda un ingrediente necesario dentro de una empresa visionaria, debido a que este componente permite alcanzar la diferenciación y el éxito de una organización, para ello debe aplicarse una fórmula donde intervienen: innovación abierta así como el modelo de negocio. Donde se debe resaltar que las empresas deben asumir el reto de la interacción con los consumidores, para de esta manera evitar que los bienes y servicios se conviertan en *comodities* y entren en una guerra de precios en el mercado.

Es necesario aclarar que en la actualidad existen un sin número de negocios que recurren al *marketig*, para de esta manera intentar moldear y percibir una falsa realidad, sin embargo existen, un número reducido de organizaciones que hacen uso de la innovación, para de esta manera, evolucionar en la estructura organizativa y alcanzar la diferenciación en el mercado para que se puedan convertir en referentes del sector empresarial en el que desarrollan sus actividades comerciales.

Por lo tanto se justifica trabajar en el proyecto de investigación por que las empresas del sector alimentos preparados, tienen la responsabilidad de asumir el reto de emprender en la innovación dentro del modelo de negocio, donde la esencia de la estrategia sea el fortalecimiento del vínculo con el cliente de manera que el restaurante Pollos Miguelín, pueda incrementar la eficacia competitiva, las ventas y mejorar la percepción de los clientes con respecto los productos y servicios dentro del mercado local.

En respuesta a lo que se requiere desarrollar en la investigación se debe resaltar lo siguiente:

Se resalta que el problema solucionado es el incremento de las ventas durante el año 2017, mediante la aplicación del modelo de negocio basado en la innovación abierta de productos y servicios.

La temática resulta interesante debido a que existe un alto interés, por parte de los propietarios del Restaurante Pollos Miguelín, de satisfacer las necesidades de los clientes actuales y potenciales de la provincia de Tungurahua, adicional a ello el incrementar el volúmen de las ventas, para pasar de ser un negocio tradicional a ser un modelo de negocio referente en la zona centro del país, todo ello basado en la innovación de productos y servicios.

Se realizó una fundamentación teórica sobre cada uno de los elementos que forman parte de

los modelos de negocios basados en la innovación abierta de los productos y servicios en fuentes bibliográficas científicas.

Así también, el establecer un diagnóstico de la actual posición estratégica que tiene el Restaurante Pollos Miguelín, en el sector gastronómico de productos preparados, mediante la aplicación de un análisis FODA, con el desarrollo de las herramientas cinco fuerzas de Porter, análisis Pestle, matriz de evaluación de factores externos, matriz de evaluación de factores internos, análisis de la competencia y RFM.

Por último, construir las bases sobre las características más adecuadas que debe contener el modelo de negocio basado en la innovación abierta de los productos y servicios, donde se considera el desarrollo del principio de la “Curva *Payback*” (Barbá & Torrecilla, 2011, p. 285), así como la aplicación del “índice de reminiscencia *RFM* (rescencia, frecuencia y dinero)” (Padilla, 2015, p. 112), el empleo del modelo Delta.

## **1.2. Descripción del documento**

Dentro de la investigación se debe resaltar que se han desarrollado seis capítulos distribuidos en el siguiente detalle:

Capítulo uno, se desarrolla una breve descripción del contenido del informe final, de manera que el lector pueda establecer un criterio claro sobre cada uno de las secciones del documento.

En cuanto al capítulo dos, se debe detallar la problemática de manera clara y sencilla, se establece que será capaz de hacer el producto final y se definen los objetivos específicos, así como el general.

En el capítulo tres, se establece las definiciones y conceptos que tiene el documento, así como el Estado del Arte donde se hace referencia a investigaciones que se han desarrollado, las mismas que tienen relación con la presente investigación.

En el capítulo cuatro, se realiza el diagnóstico de la organización mediante la aplicación de diferentes herramientas, también se define los métodos aplicados y los materiales-herramientas utilizados.

En el capítulo cinco, se realiza todo con respecto al producto final, una vez realizada la indagación correspondiente en el diagnóstico, para de esta manera alcanzar a los objetivos planteados al inicio de la investigación.

Por último en el capítulo seis, van las conclusiones y recomendaciones, que se alcanzan una vez terminada toda la investigación.

Dentro del documento se presenta un apartado de Apéndices donde se adjunta todo lo que el investigador cree conveniente para la investigación.

## Capítulo 2

# Planteamiento de la Propuesta de Trabajo

### 2.1. Información técnica básica

**Tema:** Modelo de negocio basado en la innovación abierta de productos y servicios para el Restaurante Pollos Miguelín

**Tipo de trabajo:** Proyecto de Investigación y Desarrollo

**Clasificación técnica del trabajo:** Proyecto de Investigación y Desarrollo

#### Líneas de Investigación, Innovación y Desarrollo

**Principal:** *Marketing*

**Secundaria:** Desarrollo

### 2.2. Descripción del problema

En el Restaurante Pollos Miguelín la disminución de las ventas tiene como promedio un 15 % anual en los últimos tres años, ello se deriva de diferentes causas entre las principales:

- Inexistente capacitación al personal, debido a que provoca que el Restaurante tenga un deficiente servicio al cliente.
- Carencia de innovación en los productos, lo que ha ocasionado que Pollos Miguelín se mantenga con un solo producto en el mercado.
- Desconocimiento de las características principales del segmento de mercado, lo cual aporta a que exista una deficiente fidelización y pérdida de clientes.
- Administración tradicional, en vista que limita el crecimiento del Restaurante Pollos Miguelín en el mercado local.
- Inexistente planificación estratégica, debido a que genera que no se aprovechen las oportunidades de negocio.

Se justifica trabajar en el proyecto de investigación debido a que según indica el Instituto Nacional de Estadística y Censos (2013), alcanzan un número de 32.926 las empresas dedicadas a las actividades de restaurantes y de servicio móvil de comidas en el Ecuador, que no cambian lo que ofrecen al mercado con respecto a los productos y servicios, es así que en la economía actual, la

innovación es un componente esencial, pero estos lugares de comida, corren un alto riesgo de ser superadas por la competencia, al punto de llegar a desaparecer del mercado.

### **2.3. Preguntas básicas**

#### **Cómo aparece el problema que se pretende solucionar?**

- La carencia de innovación en los productos y servicios.
- La falta de capacitación al personal.
- El desconocimiento de las características principales del segmento de mercado.
- La administración tradicional.
- La falta de una planificación estratégica.

#### **Por qué se origina?**

- Falta de un esquema para definir una estrategia de negocios, en la innovación de productos y servicios.

#### **Qué lo origina?**

- No Aplica

#### **Cuándo se origina?**

- En los últimos tres años.

#### **Dónde se origina?**

- En el Restaurante Pollos Miguelín.

#### **Dónde se detecta?**

- En la cuota de mercado y las ventas.

### **2.4. Formulación de meta**

Construir un modelo de negocio basado en la innovación abierta de productos y servicios para el Restaurante Pollos Miguelín.

### **2.5. Objetivos**

#### **2.5.1. Objetivo general**

Proponer un modelo de negocio basado en la innovación abierta de productos y servicios para el Restaurante Pollos Miguelín.

### **2.5.2. Objetivos específicos**

- Fundamentar de manera teórica cada uno de los elementos que forman parte de los modelos de negocios basados en la innovación de productos y servicios.
- Diagnosticar la actual posición estratégica del Restaurante de Pollos Miguelín.
- Establecer cuáles son las características más adecuadas que debe contener el modelo de negocio.
- Aplicar el modelo de negocio basado en la innovación abierta.

## **2.6. Delimitación funcional**

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

- Aportar al desarrollo del modelo de negocio, con un enfoque a la innovación de productos y servicios basado en el Modelo Delta.
- Innovar los productos y servicios en base al conocimiento a profundidad del arquetipado de los clientes. Con la finalidad de conocer las necesidades reales que tienen.
- Mejorar la segmentación de la cartera de clientes del Restaurante Pollos Miguelín, con la finalidad de que la empresa pueda conocerlos de manera clara para poderlos organizarlos (A,B,C,D,E), y de esta manera direccionar de manera eficiente las acciones de captación y fidelización de los mismos.
- Establecer una herramienta que aporte al control de cada uno de los nuevos productos y servicios que la empresa desee poner en el mercado, mediante la teoría de la curva de *PayBack*.

### **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. Análisis estratégico

Para Navajo (2011), indica que la realización de un análisis estratégico permite conocer y evaluar la situación actual de la organización dentro del sector y bajo las influencias propias del mercado, permite identificar las necesidades, demandadas, y relacionar las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades de la empresa.

El análisis estratégico es un proceso mediante el cual los directivos evalúan el funcionamiento de la empresa en acción, se realiza un análisis de la situación actual para ello se utilizan herramientas como el análisis Pestle o las Cinco Fuerza de Porter, matriz Foda, es decir una evaluación completa tanto de los factores internos como de los factores externos. Se conoce el funcionamiento de la organización es posible adecuar estrategias claves que permitan aprovechar las fortalezas y oportunidades de la empresa para contrarrestar las amenazas y debilidades, además permite generar una ventaja competitiva pues también se estudia a la competencia y sus movimientos.

##### *3.1.1.1. 5 fuerzas de Porter*

De acuerdo con Hitt (2016), manifiesta que las Cinco Fuerzas de Porter permite realizar un análisis de la industria en base a cinco elementos o fuerzas, las cuales influyen de manera significativa en los procesos de las organizaciones que pertenecen a un mismo sector, estos factores son rivalidad entre empresas competidoras, entrada potencial de nuevos competidores, desarrollo potencial de productos sustitutos, poder de negociación de los proveedores y poder de negociación de los consumidores.

En consecuencia, el análisis se concentra en el micro entorno externo de la empresa, factores ajenos más sin embargo que tiene un gran poder en los procesos de la empresa, el comparativo permite registrar puntos débiles de la empresa y que estrategias tomar para sobresalir ante la competencia y crear una ventaja competitiva.

##### *3.1.1.2. Análisis de la competencia*

Marketing Publishing Center (2011), indica que el análisis de la competencia permite calificar el estado de la compañía en comparación de sus competidores más cercanos, la matriz se

conforma en primer lugar de diferentes elementos organizacionales se puede utilizar las fortalezas y debilidades de la empresa, a cada uno se le asigna un peso de acuerdo a la importancia que presenten, a continuación se eligen dos o más potenciales competidores y se califica su actuación con cada uno de los factores enlistados se multiplica la calificación por el peso y se suman los totales.

Las calificaciones obtenidas permiten evaluar cómo se encuentra la empresa con respecto a la competencia que factores requieren mayor atención para superar a los competidores y que factores requieren un mantenimiento, para obtener ventaja competitiva siempre se debe estudiar a la competencia y sus principales estrategias para captar mercado.

#### *3.1.1.3. Análisis externo*

De acuerdo con Asencio y Vázquez (2012), el análisis externo estudia el entorno de la empresa y los diferentes factores no controlables que condicionan las decisiones de los directivos, el entorno externo puede ser dividido en macro entorno o entorno general y en micro entorno o entorno específico.

Con respecto al entorno general, se dice que es el medio externo de la organización derivado del entorno socioeconómico que afecta de manera independiente a las empresas al sector o actividad que realicen, la herramienta que permite su evaluación es el Análisis Pest pues incluye los factores políticos, económico, sociales y tecnológicos.

Por otra parte el entorno específico abarca un conjunto de elementos que influyen directamente a la empresa según el sector o industria al que pertenezca; para el estudio del micro entorno se utiliza el análisis de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porte el cual estudia la rivalidad de las industrias en diferentes grados como la amenaza de nuevos entrantes, amenaza de sustitutos, poder de negociación de clientes y de proveedores.

#### *3.1.1.4. Análisis interno*

De igual forma, Asencio y Vázquez (2012), indican que el análisis interno se enfoca en las debilidades y fortalezas de la propia empresa, al estudiar como aprovecharlas para lograr una ventaja competitiva que le permita a la organización sobresalir con respecto a su competencia más cercana.

#### *3.1.1.5. Matriz de evaluación de factores: externos e internos*

Las matrices de evaluación tanto de los factores internos como externos sirve para cuantificar el funcionamiento de la empresa en comparación con el promedio de la industria. Para la evaluación de las matrices, es necesario tener en cuenta los siguientes indicadores: el peso es una valor subjetivo que va desde 0 hasta 1 y la sumatoria de las ponderaciones siempre será igual a 1, la

calificación de cada factor determina el grado de importancia para la empresa, en el caso de las fortalezas y oportunidades 4 será el valor mayor y 3 el menor, por otra parte para las debilidades y amenazas 2 será el valor mayor y 1 el menor, el resultado final de la evaluación no debe ser mayor a 4 ni menor a 1 donde 2,5 el valor promedio.

#### *3.1.1.6. Pestle*

Las empresas se desenvuelven en un entorno actual complejo e incierto por ello es necesario que los directivos se mantengan atentos a los cambios que presenta el mercado, el análisis Pest o Pestle permite analizar los diferentes factores y evaluar su influencia en los procesos organizacionales.

Asencio y Vázquez (2012), indican que Pestle proviene de las iniciales de las variables que lo conforman, variables políticas que incluye todos los cambios en políticas gubernamentales que afecten a la empresa y de igual forma aquellos factores legales dispensables para el funcionamiento, las variables económicas abarca factores relacionados con la producción, distribución y consumo determinados por el sistema económico, variables sociales especialmente relacionado con los modelos culturales existentes, variables tecnológicas derivadas de los avances científicos y las variables ecológicas que incluyen factores relacionados con la normas estipuladas para el cuidado y mantenimiento de la naturaleza.

#### **3.1.2. *Business Model Canvas***

La metodología Canvas es una herramienta que permite crear, desarrollar y capturar valor, proporciona de manera fácil una visión global de los aspectos más importantes del modelo de negocio que utiliza la empresa. De acuerdo con Schnarch (2015), el equipo trabaja sobre un lienzo en el cual se integran 9 bloques o componentes:

- Segmentos de clientes como elemento principal pues permite conocer plenamente al cliente y sus rasgos característicos
- Propuesta de valor que responden a cómo se desea generar valor para el cliente
- Identifica el canal más adecuado para hacer llegar la propuesta de valor
- Estudiar la relación actual y futura con el cliente
- Determinar el flujo de ingresos es decir el valor que está dispuesto el cliente en pagar por los productos ofertados
- Determinar los recursos clave necesarios para generar valor a los productos
- Determinar actividades clave para optimizar tanto los productos como el servicio
- Identificar socios estratégicos para generar alianzas

- Finalmente, conocer plenamente la estructura de costos para distinguir la utilidad probable

### 3.1.3. *Design Thinking*

La metodología *design thinking* , propone la creación de un modelo de negocios que inicie con un análisis profundo del consumidor, crear nuevas ideas y productos en base a necesidades o problemas reales que poseen los clientes y que la empresa tiene la posibilidad de resolverlas. Esta nueva propuesta de innovación deja atrás esquemas tradicionales empresariales y busca que los directivos centren los esfuerzos del equipo en cinco niveles primordiales de creación de proyectos: empatía, define, idea, prototipo, evalúa.

Al jugar con estas etapas la creatividad del grupo de trabajo se dinamiza, poder trabajar con posibles usuarios permite la corrección de errores y la ampliación de ideas, pensar como el cliente para estudiar su comportamiento habitual es la base para la creación de un producto que no solo se ajuste a las necesidades descubiertas sino que sea capaz de superar las expectativas del cliente.

Vianna et al. (2016) describe lo siguiente:

*Design Thinking*, se refiere a la manera de pensar del diseñador, que utiliza un tipo de raciocinio poco convencional en el mundo empresarial, el pensamiento deductivo. De manera que se busca formular interrogantes a través de la aprehensión o comprensión de los fenómenos. Dicho de otro modo, son formuladas preguntas que deben ser contestadas a partir de las informaciones recolectadas durante la observación del universo que rodea el problema (p. 88).

En consecuencia, la metodología se fundamenta en el pensamiento deductivo utilizados por diseñadores y creativos, un estudio profundo del cliente y del entorno donde se desenvuelve permite obtener información valiosa sobre sus deseos y necesidades no satisfechas y que requieren solución.

Las primeras etapas del *design thinking* permiten mantener ese contacto íntimo con el cliente, sentir lo que ellos sienten para definir el problema, idear una solución, volver realidad la idea y evaluar su funcionamiento, en pocas palabras es así como actúa el modelo, cabe destacar que no es un proceso sistemático puesto que los creativos pueden saltar de una a otra etapa como consideren necesario hasta obtener los resultados deseados.

#### 3.1.3.1. *Definir*

Los datos obtenidos en la fase empatizar permiten precisar con mayor claridad la problemática, así sigue el proceso de *design thinking* “hay que definir de forma clara el problema para satisfacer una necesidad por medio de la creatividad; es decir definir la solución para poder llegar a ella” (BBVA Innovation Center, 2014, p. 9).

En consecuencia, la etapa de definición es un punto crítico para obtener el éxito, puesto que trabaja como guía estructural del enfoque y encamina la creatividad del grupo de trabajo en consecución de las mejores ideas de valor.

Entre las principales herramientas que facilitan el planteamiento en la etapa definir se encuentran las *insights*, que consiste en discernir entre los datos descubiertos cuáles son los que aportan mayor valor o se ajustan plenamente a las necesidades del cliente y cuáles no requieren mayor atención, al jugar con las ideas más relevantes los directivos pueden definir si existe una necesidad insatisfecha y si la empresa está en la posibilidad de ofertar una solución que se ajuste enteramente.

### 3.1.3.2. *Empatiza*

Para iniciar el proceso creativo, conocer al cliente es fundamental, algunos autores denominan esta etapa como inmersión puesto que el equipo de trabajo debe estar al tanto de todos los movimientos del segmento de mercado, así como también es preciso entender los problemas que mantiene y que solución puede ser la más viable, además es importante estudiar su entorno y las modificaciones que surgen al tener interacción con los demás miembros de la sociedad.

Recabar esta información y analizar cada punto relevante obtenido de la investigación de campo permite a los creativos descubrir las principales motivaciones de los consumidores y tener todas las herramientas necesarias para crear un producto especial que satisfaga por completo una necesidad insatisfecha o resuelva un problema específico y que a su vez los clientes encuentren valor en la propuesta.

Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA) *Innovation Center* (2014) encontró lo siguiente:

Ponerse en los zapatos del usuario final es observar en modo empático. Entender al cliente no como cliente, sino como ser humano, como persona que se mueve y vive en un contexto y tiene una serie de necesidades que se pueden satisfacer (p. 8).

Por ello, las empresas deben dejar de ver a los clientes como un activo más, cambiar las ideologías anteriores al entender que los consumidores son personas, son seres humanos que sienten, que viven y que están expuestos a un entorno de cambio constante que sin duda afecta su comportamiento habitual.

Al respecto, Vianna et al. (2016), indican que la fase empatizar tiene dos niveles o etapas: inmersión preliminar e inmersión a profundidad. La primera hace referencia al primer contacto con el cliente donde se recaba datos básicos y así conjeturar una idea o posible solución, además se plantean los objetivos y el alcance que se desea obtener con el proyecto.

En cuanto, la inmersión en profundidad es un análisis más minucioso que permite conocer a fondo al cliente desde la perspectiva de ser humano, estudiar cada uno de sus movimientos

para conseguir información esencial del tipo: ¿Qué hablan las personas?, ¿Cómo actúan?, ¿Qué piensan?, ¿Cómo se sienten?, este conglomerado de datos y su dominación aporta gran número de ideas para crear un producto de con mayor valor pensado en incrementar los beneficios del cliente.

#### 3.1.3.3. *Evaluar*

Por último, resulta de vital importancia la evaluación de las ideas, los usuarios deben interactuar con el prototipo con el afán de medir su funcionamiento, la retroalimentación que proporciona esta actividad genera la oportunidad de redefinir la idea y mejorarla.

Plattner (2010) encontró lo siguiente:

Este paso consiste en solicitar *feedback* y opiniones sobre los prototipos que se han creado de los mismos usuarios y colegas, se tiene otra oportunidad para ganar empatía por las personas con una buena regla, la misma que es siempre hacer un prototipo al crear que estamos en lo correcto pero debemos evaluar al pensar que estamos equivocados. Esta es la oportunidad de refinar las soluciones y poder mejorarlas. Idealmente se debe evaluar y testear en el contexto mismo del usuario (p. 9).

Sobre el asunto, el autor aconseja que la evaluación se realice conjuntamente con los usuarios o posibles consumidores puesto que de ellos es posible aprender, estudiar cada uno de los momentos en la interacción con el prototipo facilita la recolección de datos importante en la mejora del producto, en consecuencia siempre idear el mejor producto, algo que entregue el mayor valor posible per evaluar como si las cosas se hubieran hecho mal para siempre permitir el crecimiento.

#### 3.1.3.4. *Idear*

Como resultado de la definición del problema o necesidad insatisfecha, el grupo de trabajo debe iniciar el proceso de idear la mejor solución posible, todo pensamiento es válido sin importar lo insensato o absurdo que parezca, muchas buenas ideas han surgido a partir de pensamientos descabellados. Existen diferentes técnicas utilizadas para activar esta creatividad entre ellas podemos encontrar el *storytelling* , la lluvia de ideas, cuenta-cuentos o repasar una y otra vez los datos más importantes recabados en la investigación del campo.

Plattner (2010) encontró lo siguiente:

Aquí empieza el proceso de diseño y la generación de múltiples ideas. Esta etapa se entrega los conceptos y los recursos para hacer prototipos y crear soluciones innovadoras. Todas las ideas son válidas y se combina todo desde el pensamiento inconsciente y consciente, pensamientos racionales y la imaginación (p. 7).

Además de construir ideas en base a la investigación los creativos deben enfocarse a que esa idea debe satisfacer una necesidad, que sea viable la construcción de un prototipo. Se puede tener ciertas consideraciones en esta etapa:

- Considera todas las ideas aportadas sin discriminación
- Crear el mayor número de idea para ampliar el abanico de posibilidades
- Trabajar en conjunto para aceptar los diferentes tipos de vista
- Siempre pensar en las necesidades y expectativas del cliente
- Graficar las ideas
- Descubrir conexiones entre ideas
- Distinguir que ideas se adaptan de mejor manera al problema y a la solución

Para lograr obtener una ventaja competitiva en lo posible hay que dar mayor apoyo aquellas ideas que se expresa fuera de lo normal, algo que se adapte como una solución antes no explorada por la competencia pero que sea aceptada por el cliente.

#### 3.1.3.5. *Prototipar*

Una vez elegida la idea más viable, los creativos inician la construcción de un prototipo, el cual debe cumplir con las características más básicas, no necesariamente debe ser perfecto lo que se busca es que los posibles usuarios mantengan un primer contacto para recibir una retroalimentación antes de sacar el producto al mercado y realizar cambios de ser necesario.

Plattner (2010) encontró lo siguiente:

El modo prototipos es la generación de elementos informativos como dibujos, artefactos y objetos con la intención de responder preguntas que nos acerquen a la solución final. O sea no necesariamente debe ser un objeto sino cualquier cosa con que se pueda interactuar. Puede ser un *post-it* , un cartón doblado o una actividad e incluso un *storyboard* (p. 8).

En consecuencia, la importancia de la creación de prototipos radica en la intención de asimilar el funcionamiento del artículo propuesto, en la interacción es posible encontrar fallas o a su vez surjan más ideas de como complementarlo además es primordial la evaluación de un prototipo antes de entregar el producto final puesto que se pueden reducir muchos gastos ante un posible fallo.

**Cómo conclusión de la metodología *Design Thinking*:** Una vez realizado el análisis en detalle de la metodología *Design Thinking*, se debe detallar que es fundamental integrar la fase

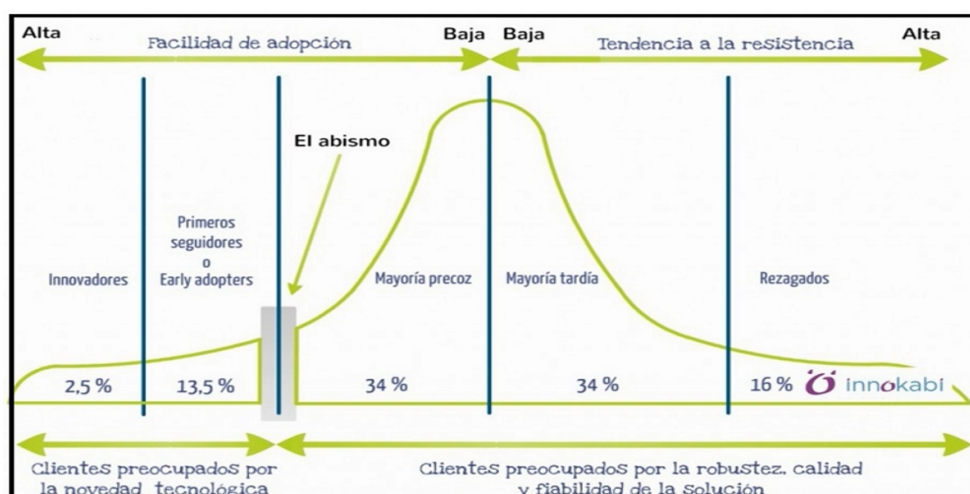
de prototipado al modelo Delta, para de esta manera generar prototipos acorde a la realidad de la organización.

para lo cual es necesario indicar quienes son los *Early Adopter*, que según Innokabi (2013) manifiesta que:

Son el segmento de clientes que primero compran un producto de naturaleza innovadora. Este tipo de cliente sufre el problema que soluciona tu producto o servicio con mayor intensidad que otros clientes. Además, tienen un carácter innovador, no les importa que la solución que les ofrezcas no esté del todo testada o completa y no suelen tener problemas de presupuesto. (p. 1).

Por lo antes mencionado se hace necesario mostrar la gráfica de difusión de la innovación (también llamada, curva de *early adopters*), la misma que se indica en la figura 1.

**Figura 1:** Curva de *Early Adopters*



Fuente: Innokabi (2013)

### 3.1.4. Encuesta

Para Diaz de Rada I. y Díaz de Rada V. (2011), la encuesta es una técnica de búsqueda de información sistemática, los datos se obtienen bajo la utilización de un cuestionario el cual contiene una serie de preguntas estandarizadas, el investigador pregunta a sus investigados sobre la información requerida y posteriormente al ser evaluados se convierten en datos agregados.

Al trabajar con un mismo cuestionario para toda la población o muestra se mantiene un mayor control sobre las preguntas; la encuesta es usualmente utilizada para recabar información de muestras amplias, no se observan los datos directamente sino a través de declaraciones verbales de los sujetos investigados.

### 3.1.5. Innovación abierta

En la nueva era de la innovación las empresas deben estar abiertas a los avances tecnológicos e incluir dentro de sus planes organizacionales apoyo externo que incremente el posicionamiento y estabilidad de la empresa, dentro de la innovación abierta los directivos dan apertura a organizaciones o agentes externos con la finalidad de crear alianzas estratégicas que motiven el crecimiento mutuo,

AL respecto, Ramis et al. (2013) encontró lo siguiente:

La innovación abierta es un camino ideal para encontrar y desarrollar nuevas ideas. Una empresa de servicios, como una entidad financiera, también puede beneficiarse de ella, puesto que, por ejemplo, al externalizar la innovación desarrollada internamente puede generar flujos de valor añadido en el mercado (...) La innovación abierta comprende dos dimensiones principales: la internalización de las ideas externas y la externalización de las ideas internas en los proyectos de innovación (p. 46).

En consecuencia, la innovación abierta renueva la forma tradicional de realizar proyectos de investigación incluye en el proceso apoyo profesional externo con la finalidad de amplificar las posibilidades de éxito del proyecto, es decir los directivos concierne una idea externa y la hacen realidad con recursos propios de la empresa de manera que se pueda internalizar el concepto.

Es posible percibir avances en la innovación para integrar evolución y pensamientos externos; “las redes inter-organizacionales de innovación abierta son redes colaborativas entre actores legalmente independientes (organizacionales y/o profesionales) que voluntariamente escogen establecer vínculos flexibles a través de acuerdos para la adquisición, co-creación y/o explotación de activos de conocimiento con potencial innovador” (Open Basque, 2013, p. 5).

En este sentido, lo fundamental es la captación de valor e incremento de rentabilidad con el uso mínimo de recursos, es estar un paso adelante de la competencia puesto que al integrar agentes externos el riesgo se minimiza y se distribuye entre todos los participantes lo que reditúa en una ventaja competitiva que impulse la creación de beneficios tanto para la empresa como para los colaboradores y clientes.

#### 3.1.5.1. Acuerdos de colaboración

DE acuerdo con Open Basque (2013), existen tres tipos de acuerdos de colaboración:

- **Joint Ventures:** es un acuerdo de cooperación empresarial donde dos o más empresas se integran para formar una nueva empresa independiente que lleve a cabo los objetivos establecidos en el acuerdo.
- **Alianzas estratégicas:** hace referencia a la cooperación en una o varias actividades que

siempre aporten en la consecución de los objetivos para que beneficie a todos los socios, este acuerdo de cooperación culmina una vez alcanzados las metas.

- **Redes:** La coordinación de las acciones y actividades se realiza de manera regular y permanente al igual que las relaciones entre las empresas.

#### 3.1.5.2. *Elementos clave*

El modelo de innovación abierta de acuerdo a Open Basque interrelaciona cinco elementos clave, los cuales se describen a continuación y son esenciales para su implementación:

- **Modelo de Negocio:** es el primer paso, las empresas actuales deben saber que para alcanzar el éxito en un mercado cada vez más sofisticado, deben abrir sus puertas hacia la innovación abierta incluye en su planificación el apoyo y colaboración externa. Para ello los directivos modernos mantienen un portafolio de relaciones en él se incluyen y reportan agentes externos que guarden relación con el emprendimiento y que posiblemente pueden ejercer un punto positivo para la empresa y el logro de sus objetivos.
- **Proceso de innovación:** las redes de innovación pueden ser agrupadas de acuerdo a la naturaleza de sus actividades en actividades para la innovación abierta colaborativa y actividades para el desarrollo de la capacidad de absorción, las primeras están enmarcadas en las fases del proceso de investigación, desarrollo e innovación, mientras que las segundas contemplan actividades como la compra de activos de conocimiento, asimilación de rutinas y procesos, transformación del conocimiento y su explotación.
- **Cultura:** integrar conocimientos externos al modelo de negocios de la empresa no es una tarea sencilla, los directivos deben estar seguros de que el conocimiento sea fiable y aporte la confianza y compromiso necesarios para brindar tranquilidad a la organización. Estos aspectos culturales son clave en la formación y despliegue de redes de innovación.
- **Tecnología:** las empresas siempre deben contar con el apoyo de nuevas tecnologías de innovación todas indispensables en el despliegue de procesos y actividades entre ellas el *internet* como medio de comunicación e información y el mecanismo de transferencia de conocimiento como: *homepages* , *newsgroups* , *intranets* , portales, entre otros.
- **Recursos e incentivos:** la innovación abierta trabaja con personas, organizaciones incluso comunidades, y los métodos principales para motivar a los trabajadores están relacionados desde la aplicación de reglas e incentivo extrínsecos hasta la valoración de comportamientos y la motivación intrínseca.

### 3.1.5.3. *Redes de colaboración*

Básicamente, son redes de colaboración los entes externos a la empresa como por ejemplo otras organizaciones o profesionales individuales que pasan a ser actores activos de innovación, se unen voluntariamente y aportan con conocimientos e ideas para la creación de valor.

De acuerdo con, Open Basque (2013):

Una Red Colaborativa.<sup>es</sup> una red que consiste en un conjunto de agentes (organizaciones o profesionales), independientes, geográficamente distribuidos, y heterogéneos desde el punto de vista de su entorno operativo, cultura, capital social y objetivos, pero que colaboran para mejor conseguir objetivos comunes o compatibles (p. 7).

Para el logro de los objetivos, los colaboradores deben mantener características similares o trabajar dentro del mismo camino de la empresa, sin embargo en ocasiones los roles que cumplen los colaboradores son esporádicos y son utilizados en casos y momentos exclusivos del proyecto, mientras que, una red colaborativa en organización mantienen un lazo más profundo y proporciona un apoyo organizacional en varias actividades que se mantienen hasta la consecución de los objetivos.

### 3.1.5.4. *Tipología de actores*

Este término hace referencia a los diferentes agentes que participan en la innovación abierta, son actores legalmente independientes incluyen organizaciones, empresas ya sean grandes o pequeñas y profesionales que trabajen dentro de un sector económico determinado. Los colaboradores se organizan dentro de una cadena de valor y las relaciones que surgen entre ellos determina su posicionamiento relativo así tenemos:

- Redes verticales: congrega colaboradores que no actúan como competidores directos y sus procesos o acciones intervienen como procesos complementarios.
- Redes horizontales: aquí se encuentran competidores potenciales agentes que intervienen en un mismo mercado pero que al realizar acuerdos en el ámbito de innovación los riesgos y costos son compartidos.
- Redes laterales: es una colaboración entre entes que no mantienen un vínculo permanente puesto que pertenecen a industrias diferentes.

### 3.1.6. **Modelo de Delta**

Delta es una letra griega que significa transformación o cambio, según lo menciona Hax y Wilde (2013), además menciona que la metodología Delta surge como herramienta restablecedora de estrategias que se adaptan a los cambios del mercado impulsados por el apareamiento del

*Internet* , el enfoque establece que las empresas deben fijar sus esfuerzos en el cumplimiento de las exigencias del cliente para dejar de lado a los antiguos modelos donde las estrategias se basaban en las acciones que tomaba la competencia.

De acuerdo con Hax y Wilde (2013), creadores del libro: “Proyecto Delta, estrategias para hacer más rentables las empresas en el mundo de hoy”, la metodología está conformada de una serie de esquemas que proporcionan a los directivos varias herramientas que permiten articularlas de forma eficaz, las mismas que están aptas para todos los negocios, y así poder integrar a la empresa como un todo. Además mencionan que el mundo de los negocios ha sufrido cambios trascendentales como el apareamiento de la economía en redes y el *Internet* que muchos de los esquemas gerenciales queden invalidados actualmente. Por otra parte ésta economía en redes ha causado un incremento de las relaciones especialmente con el cliente, los proveedores e inclusive otras empresas externas o complementarias, lo que impulsa un cambio en el fundamento de la rentabilidad y, por ende, en el foco donde se establecían las estrategias.

De acuerdo con Hax y Wilde (2013) el fundamento del modelo es el vínculo que se establece con el cliente y al respecto mencionan lo siguiente:

La empresa se debe a sus clientes. Hacia ellos se orientan todas sus actividades. El cliente se encuentra en el centro de la atención de la gerencia y es la base de la estrategia de la empresa. Tenemos que complacer al cliente de un modo especial y único si es que esperamos alcanzar rentabilidad superior. La clave es atraer, satisfacer y retener al cliente. La forma convencional de hacerlo es ofrecer un producto superior, lo que se logra con una combinación especial de costo, calidad, diseño y velocidad de respuesta (p. 1).

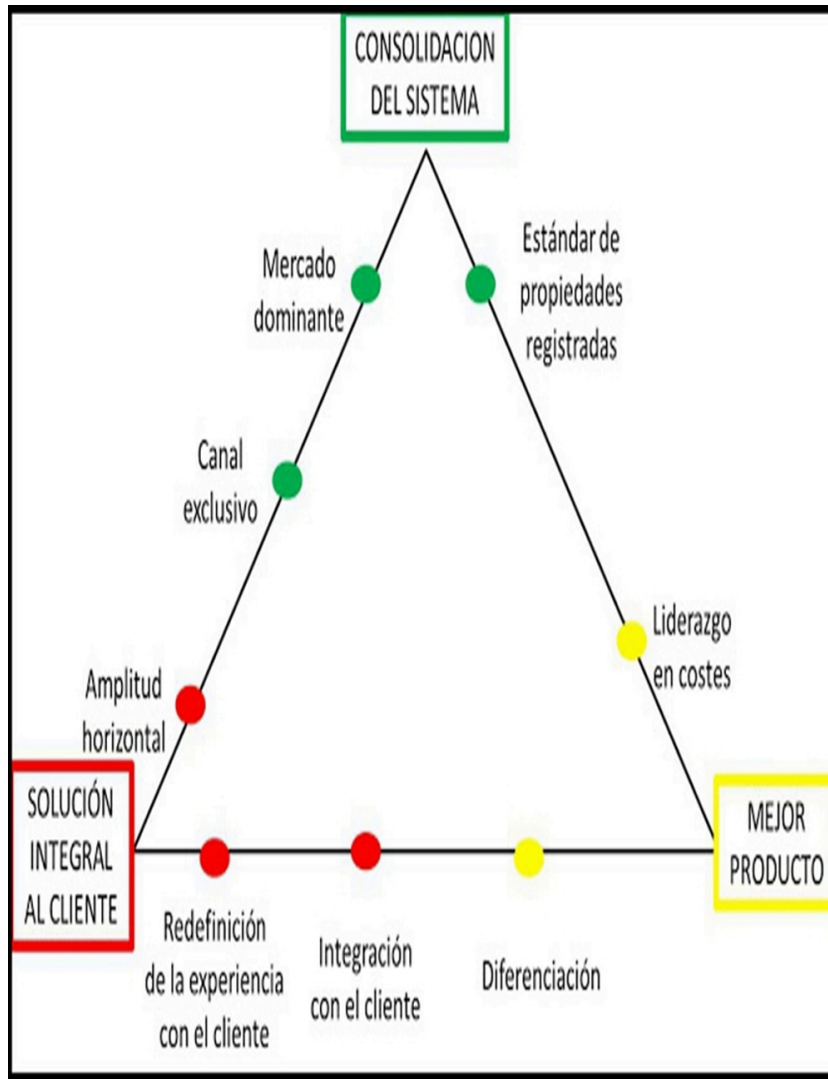
Los modelos clásicos o convencionales enfatizan sus esfuerzos en el producto, de acuerdo con este pensamiento, el paradigma existente revela que las empresas que compiten entre sí, solo destacan el mejor producto y por ello los esfuerzos se concentran en la creación de artículos estandarizados que sean distribuidos regularmente, deja de lado lo que realmente le interesa al cliente.

Esencialmente, en la actualidad es conocer en profundidad al mercado y enfocar esfuerzos en descubrir cuáles son sus verdaderas motivaciones, sus necesidades particulares, sus expectativas, entre otros; establecer un vínculo que permita conocer ampliamente a los diferentes tipos de clientes y unir esfuerzos con empresas complementarias para idear una solución ajustable a cada necesidad, es la base de la estrategia del Modelo Delta.

Para alcanzar la vinculación con el cliente Hax propone trabajar en lo que él describe como El Triángulo, el cuál alcanza el posicionamiento en ocho puntos estratégicos basado en tres pilares fundamentales: mejor producto, solución integral al cliente y consolidación del sistema.

La figura 2, esquematiza los posicionamientos estratégicos alcanzables.

**Figura 2:** El triángulo: estrategia basada en el vínculo con el cliente



Fuente: Hax y Wilde (2003)

Los puntos de partida para la estrategia se exponen en las tres esquinas del triángulo, las cuáles hacen referencia al enfoque que debe tener la empresa para establecer un vínculo con el cliente y cómo alcanzar éste objetivo a través de la aplicación de diferentes maniobras.

#### 3.1.6.1. Consolidación del sistema

Con respecto a la consolidación del sistema, el modelo Delta propone la integración de todas las empresas que intervengan directa o indirectamente en todos los niveles del proceso de producción. El foco en este proceso es dejar de lado los intereses individuales, los egoísmos y diferencias para que todas las empresas complementarias consigan el éxito apoyándose mutuamente.

Hax y Wilde (2013) mencionan lo siguiente:

Supone un vínculo más fuerte con el cliente y exige que la empresa tome en cuenta toda

la arquitectura de sistema. En vez de concentrar su atención solamente en el producto o el cliente, la empresa incorpora en su análisis a todos los actores importantes que conforman el sistema industrial y contribuyen a la creación de valor económico para un cliente en particular (p. 93).

Para integrar la estrategia del triángulo una vez definido el mejor producto al integrar las necesidades y deseos verdaderos del cliente se debe cerrar el sistema para reforzar la consecución de los objetivos de todas las empresas inmersas en la industria y de esta forma dejar de lado a la competencia.

De acuerdo con Sastre (2014), la estrategia de consolidación del sistema abarca la unificación de todas aquellos factores o elementos que pueden contribuir a la creación de valor económico hacia el cliente, es decir abarca una visión más amplia que involucra tanto al producto como al cliente y las empresas complementarias. Las variantes de la estrategia se indican a continuación:

#### *3.1.6.2. Acceso Restringido*

Son casos específicos, algunas empresas hacen alianzas estratégicas para recibir beneficios mutuos, se restringe el acceso de productos de la competencia para incentivar únicamente la compra de una marca específica.

Del Regno (2015) ejemplifica como actúa el acceso restringido:

Se observa en una industria existen cadenas de distribución y de abastecimiento restringidos, como es el caso de las bebidas gaseosas Coca Cola y Pepsi Cola, cuyas empresas complementarias son los restaurantes o bares con los que efectúan el acuerdo de aprovisionamiento que a cambio de exclusividad en la venta de los productos reciben publicidad para el local, muebles u otros beneficios. Así se atraen a los clientes/consumidores para atraer a las empresas complementarias que ofrecen sus productos y/o servicios (p. 180).

Aquí el autor, hace referencia a las cadenas de distribución y de abastecimiento condicionadas, es decir se establece un acuerdo entre dos empresas: el productor y el distribuidor, en donde a cambio de varios beneficios se compromete a vender única y exclusivamente el producto asignado por la empresa sin la posibilidad de ofrecer mercadería que distribuye la competencia. Lo cual alcanza más clientes al unir sus fortalezas con empresas complementarias.

Para Hax y Wilde (2013), en el caso de acceso restringido se hace referencia a las limitaciones que tienen los competidores para llegar o tener acceso hacia los clientes puesto que el canal utilizado tienen una capacidad limitada a la hora de manejar múltiples proveedores.

#### *3.1.6.3. Estándares de propiedad registrada*

Del Regno (2015), menciona que los estándares de propiedad registrada admiten la creación de una extensa red de organizaciones complementarias que trabajan de forma conjunta en beneficio

del producto y así lograr atraer al cliente. Un ejemplo claro de este tipo de estrategia es la planteada por Intel y Windows donde ambas empresas están en constante avance tecnológico y constantemente se complementan en la consecución del éxito en forma conjunta.

Para Sastre (2014), una estrategia que permite gran apertura a la captación de clientes es los estándares de propiedad registrada el cual es posible alcanzar una marca que mantiene un protagonismo importante en el mercado pues los clientes lo prefieren al tener un mayor número complementadores.

#### 3.1.6.4. Mercado dominante

El mercado dominante es un espacio que congrega gran cantidad de consumidores que llegan allí simplemente por la necesidad de curiosear u obtener información, las empresas aprovechan este lugar para ofertar diferentes productos. Hax & Wilde mencionan que el mercado dominante “es un negocio que proporciona un lugar donde se produce intercambio de información, dinero o artículos físicos. El valor del lugar de compensación crece exponencialmente con el número de personas que van allí a curiosear, comprar o intercambiar productos” (2013, p. 59).

De acuerdo con Sastre (2014), un ejemplo claro de un mercado dominante son las páginas amarillas, Visa/Mastercard puesto que el negocio puede crear una interfaz entre compradores y vendedores muy difícil de desplazar una vez que logran una masa crítica..

Para finalizar es preciso analizar cómo trabajan los tres ejes del modelo Delta, para crear un posicionamiento estratégico, en la tabla 1, se muestra las diferencias entre los puntos del triángulo para comprender el funcionamiento en conjunto.

Tabla 1: Posicionamiento estratégico-diferencia entre los tres polos

Posicionamiento Estratégico	Mejor producto	Solución integral para el cliente	Consolidación del sistema
Patrones de referencia relevantes	Competidores	Clientes	Empresas Complementarias
Foco estratégico	Producto. El negocio, su sector industrial y sus competidores	Empresa en su totalidad. La empresa, sus clientes y sus proveedores	La empresa extendida. La empresa, sus clientes, sus proveedores y sus empresas complementarias

Continúa en la siguiente página

Tabla 1: Posicionamiento estratégico-diferencia entre los tres polos  
(Continuación)

Posicionamiento Estratégico	Mejor producto	Solución integral para el cliente	Consolidación del sistema
Proposición de valor para el cliente	Foco en el producto. Economía de producto	Foco en el cliente. Economía de cliente	Foco en el sistema. Economía del sistema
Oferta de productos	Estandarizada	Ajustada al cliente	Incorpora servicios y productos de empresas complementarias
Cadena de abastecimiento relevante	Cadena de abastecimiento interna	Cadena de abastecimiento integrada. Proveedores, la empresa y los clientes	Cadena de abastecimiento del sistema. Proveedores, la empresa y los clientes y las empresas complementarias
Canales relevantes	Canales genéricos y propios, distribución de productos de consumo masivo	Canales directos especializados	Canales directos e indirectos masivos
Impacto de las marcas	Orientación al producto. Proliferación de marcas	Marcas armonizadas en torno al cliente. Cartera coherente de marcas	Marcas armonizadas en torno al sistema. Economía del sistema
Foco de la innovación	Desarrollo interno de productos	Innovación de los productos se hace en conjunto de los clientes	Arquitectura abierta. Empresas complementarias como inversionistas clave
Papel de las tecnologías de información	Soporte interno	Apoyo al cliente y proveedores	Apoyo total a la red de la organización

Continúa en la siguiente página

Tabla 1: Posicionamiento estratégico-diferencia entre los tres polos  
(Continuación)

Posicionamiento Estratégico	Mejor producto	Solución integral para el cliente	Consolidación del sistema
Vínculo con el cliente	Débil. Depende exclusivamente de las características del producto	Sólido. Reforzado por la oferta completa a la medida del cliente y el aprendizaje mutuo	Muy sólido. Reforzado por la exclusión del competidor y la inclusión de las empresas complementarias

Fuente: elaboración propia

#### 3.1.6.5. *Mejor producto*

El posicionamiento basado en el mejor producto indica la importancia de crear valor asociado a las necesidades, gustos y exigencias de los clientes. El mejor producto no es aquel que fue diseñado para llegar a gran cantidad de clientes para utilizar los mejores canales de distribución. Un producto adecuado para el cliente es aquel que fue elaborado para satisfacer plenamente sus exigencias y problemas más comunes, presentar características que lo hacen único y permiten abordar con la mejor solución posible para los consumidores.

Diversificar el portafolio de productos permite atraer, complacer y fidelizar clientes, para aportar soluciones personalizadas y alcanzar como resultado un posicionamiento más eficiente de la empresa en el mercado y por ende un incremento en la rentabilidad.

Es así que Hax y Wilde (2013) encontró lo siguiente:

El posicionamiento estratégico basado en el Mejor Producto se sustenta en las formas clásicas de competencia que son el liderazgo en costo y la diferenciación. Los elementos relevantes del costo corresponden a las etapas de la cadena de valor del producto o servicio. Los productos tienden a ser estandarizados y se ofrecen separadamente. Las empresas que adoptan esta estrategia tienen como primer objetivo mejorar la eficiencia de su cadena de suministros, que es la que genera el producto (...) Los negocios que adoptan el Mejor Producto atraen a sus clientes en virtud de las características intrínsecas del producto mismo (p. 57).

En consecuencia, una estrategia basada en el Mejor Producto pretende consolidar el lazo con los consumidores, de manera que se pueda observar productos con cualidades o características indispensables para el cliente, las empresas que logran sobresalir no solo se enfocan en el producto o servicio como tal sino en que el cliente mantenga una experiencia única de satisfacción, para ofertar todo lo necesario y alcanzarla.

Sastre (2014), indica que la estrategia del mejor producto es un manera convencional de competir enfocándose exclusivamente en las características y atributos del producto para captar mayor número de clientes; es decir la ventaja competitiva que se obtiene se crea a partir de la economía del producto donde las tecnologías de información y el vínculo con el cliente es débil, solo asociado a la percepción de ventajas que el producto le puede otorgar.

Para alcanzar éste posicionamiento los gerentes pueden implantar dos opciones o sub-estrategias: liderazgo en costos y diferenciación. La primera proporciona al cliente cierta ventaja por el bajo costo, mientras que las segundas ofrecen cualidades o características únicas sobrevaloradas por el cliente lo que hace que paguen más por el producto o servicio ofertado.

#### *3.1.6.6. Diferenciación*

El modelo clásico de competencia declara que existen solo dos formas de ganar: proporcionar un bajo costo y diferenciación en el producto o servicio. La diferenciación es considerada una estrategia que proporciona una ventaja poco sostenible con el paso del tiempo debido a una vez divulgada o revelada, la estrategia es fácil de imitar. Por otra parte los avances tecnológicos hacen que las empresas competidoras reproduzcan las características del producto.

Para Hax y Wilde (2013), mencionan lo siguiente:

El posicionamiento de Mejor Producto se basa en la atracción que siente el consumidor por las características que exhibe el producto. La diferenciación ofrece algo que va más allá del precio y que resulta realmente distintivo. Pueden ser opciones que hacen del producto algo realmente diferente (p. 66).

En consecuencia, un posicionamiento de mejor producto por diferenciación permite incrementar la atracción por parte del cliente y el deseo por obtenerlo; mientras la competencia no pueda igualar esta distinción se considera una ventaja competitiva que retribuye grandes beneficios, sin embargo se debe tener en cuenta que la competencia cada vez tratará de igualarse y para mantenerla los directivos deben adoptar otras herramientas complementarias difíciles de igualar y no limitarse a este punto del triángulo.

Para Pümpin y Echevarría (2011), el objetivo básico de la estrategia es diferenciarse lo más fuertemente posible de la competencia, primero satisfacer por completo las necesidades de los clientes, la posición de diferenciación puede ser alcanzada en varios puntos como por ejemplo: por la calidad del producto o servicio, por el catálogo disponible, por una imagen atractiva, por el asesoramiento que se brinda al cliente, por la distribución, por la innovación, etc.

#### *3.1.6.7. Liderazgo en costo*

De acuerdo con Hax y Wilde (2013), indican que el posicionamiento estratégico de Mejor Producto basado en el liderazgo en costo hace referencia al éxito que puede alcanzar la

organización concentrándose exclusivamente en la economía del producto. Si bien es cierto presentar un bajo costo en el mercado permitirá en un principio ganar varios clientes e incrementar las ventas considerablemente, es posible que la ventaja no dure mucho tiempo y el éxito alcanzado se desmorone por los efectos adversos antes no considerados, como por ejemplo, la generación de un incremento en la rivalidad con la competencia, el apareamiento de imitaciones o crear una imagen en la mente del consumidor errónea al relacionar bajo costo con baja calidad de los productos o servicios.

Para los autores Horngren et al. (2012), la estrategia de liderazgo en costo es la capacidad que tienen ciertas instituciones para lograr costos más bajos con relación a los de su competencia, esto se logra a través de un amplio proceso que involucra entre otras una mejora de la productividad y la eficiencia en el control de los costos.

Una vez analizadas las diferentes consideraciones en referencia al posicionamiento en base al mejor producto, el Modelo Delta propone que los directivos actuales no la consideren como una única alternativa, pues al combinarla con los demás puntos del triángulo estratégico permite alcanzar ventajas competitivas inigualables. EL liderazgo en costos y diferenciación son estrategias convencionales que deben ser adaptadas a las exigencias del mercado actual para mantener una ventaja sostenible a lo largo del tiempo y la vida de la empresa.

#### *3.1.6.8. Solución integral con el cliente*

La segunda estrategia que propone el Modelo Delta es brindar una solución integral con el cliente a partir de la reducción de los costes o el incremento de los beneficios percibidos, al contrario de ofrecer un mejor producto estandarizado se realiza las necesidades y gustos diferentes de los clientes, para prestar mayor atención a la investigación de los diferentes tipos de consumidores y cuáles son sus principales motivaciones con la finalidad de otorgar una satisfacción mayor que refuerce el vínculo con la empresa.

De acuerdo con Hax y Wilde (2013) La Solución integral con el cliente:

Es un cambio total en relación con la alternativa de posicionamiento estratégico basado en el Mejor Producto. Se fundamenta en la creación de un vínculo fuerte con el cliente. En vez de atender a clientes anónimos a través de canales de distribución para productos masivos, las empresas que eligen la Solución Integral para el Cliente buscan aprender tanto como pueden del cliente, con el fin de brindarles una oferta de productos y una atención a la medida de sus necesidades. No es la economía del producto lo que les importa, porque su progreso se sustenta en proveer soluciones que velen por la economía del cliente. (p. 75).

Como indican los autores, se direcciona a la empresa a innovar, a adaptarse a los cambios del mercado para sobresalir de la competencia. Es necesario crear ideas novedosas que atraigan y

retengan cada vez más clientes. Otorgar una solución integral para el cliente es pensar más en la económica del principal actor de la compañía, idear mecanismos para complacer exigencias al tomar en cuenta que no todas las personas son iguales y por ello es importante conocer profundamente los deseos ocultos de los distintos clientes y adecuar un producto capaz de saciar todas sus necesidades o preste solución a un problema específico.

Del Regno (2015), menciona que la estrategia de solución integral busca comprender el grado de relación del producto con el cliente, es decir la esfuerzos de empresa se enfocan en la satisfacción del cliente para redefinir su experiencia de compra con la finalidad de afianzar el vínculo cliente-empresa. El proceso de redefinición de la experiencia del cliente requiere un análisis profundo de la relación que mantiene con el producto, en base a la observación se puede descubrir cuáles son los requerimientos reales que pueden potencializar el vínculo si se construyen correctamente.

#### *3.1.6.9. Amplitud horizontal*

Para complacer las necesidades del cliente la empresa debe pensar más allá del producto que ofrece, es decir, tener en cuenta que productos o servicios complementarios se deben incorporar a la oferta con la finalidad de facilitar el uso del artículo al cliente. “La solución integral para el cliente basada en el alcance horizontal tiende a mejorar la economía de éstos al ofrecer una solución a su medida, incorporar otros productos” (Del Regno, 2015, p. 179).

Integrar a la empresa una estrategia de amplitud horizontal acrecienta la satisfacción y los beneficios percibidos, puesto que el cliente tiene la opción de saciar varias necesidades en un solo lugar.

De acuerdo Sastre (2014), la solución integral para el cliente basada en el alcance horizontal mejora notablemente la economía de la organización puesto que se ofrece soluciones a la medida de cada cliente para incorporar varios productos al catálogo, un ejemplo claro es el de la empresa Amazon la cual inicio con la venta de libros y actualmente atien gran variedad de necesidades para ofertar gran cantidad de productos.

#### *3.1.6.10. Integración con el cliente*

La Integración con el Cliente sustenta el hecho de que la organización puede suplir al cliente en ciertas actividades o tareas con la finalidad de facilitar o simplificar su labor, siempre y de manera que la empresa pueda cumplirlas con mayor eficiencia.

Del Regno (2015) encontró lo siguiente:

La integración con el cliente avanza un poco más en el vínculo que se establece con él porque haciéndose cargo de actividades que anteriormente ejecutaba el cliente las realizan de un modo más efectivo y eficiente que el cliente y le mejoran su rentabilidad (p. 179).

En consecuencia, facilitar la vida del cliente afianza los lazos afectivos con la empresa, es decir, si el consumidor percibe un incremento mayor en su rentabilidad será la posibilidad de que regrese a la misma que proporciona este beneficio. Sastre (2014), añade que los directivos empiezan a pensar más en la economía del cliente, el efecto consiguiente es un incremento en la rentabilidad de la organización puesto que se refuerza el vínculo y los clientes regresan una y otra vez para adquirir el producto. Para lograr fidelizar clientes hacia la marca, que generan nuevos y potenciales clientes por los comentarios positivos del servicio ofertado.

#### *3.1.6.11. Redefinición de la experiencia con el cliente*

En este punto los directivos deben prestar mayor atención al tiempo en el que el cliente tienen contacto con el producto, es decir desde el momento de la compra y durante todo el período de vida útil hasta finalmente ser desechado. Un estudio de la relación del producto con el cliente permitirá descubrir vacíos que no han sido antes satisfechos y crear nuevas alternativas para maximizar el uso del artículo y permitir que el consumidor mantenga una experiencia más placentera.

Se debe resaltar que, “la redefinición de la experiencia del cliente, consiste en transformar la relación con los clientes desde el momento de la adquisición del producto hasta su descarte al final del ciclo de propiedad” (Hax & Wilde, 2013, p. 73).

Por lo tanto se debe explorar el manejo que le da el cliente al producto después de su compra, es un espacio de retroalimentación para la empresa que otorga la posibilidad de corregir errores y crear productos más novedosos y útiles para los consumidores.

Para Sastre (2014), para realizar una redefinición de la experiencia del cliente es necesario observar y analizar arduamente la relación cliente-producto, un estudio de permite identificar lo vacíos en el servicio, conocer expectativas y deseos para cumplirlos de mejor manera en una próxima visita.

Conclusión del modelo Delta:

Una vez realizado el análisis en detalle del modelo Delta, se debe concluir que este consta de tres partes integrales fundamentales: mejor producto, solución integral del cliente y consolidación del sistema, donde se identifica que es necesario complementarla con otra metodología de manera que se pueda establecer de manera adecuada las tres aristas del modelo Delta. En la tabla 1, se realiza una descripción integral de las diferencias que se identifican del modelo.

#### **3.1.7. Modelo *Lean Startup***

La metodología *Lean Startup* es un nuevo enfoque de emprendimiento propuesto por el norteamericano Eric Ries en el año 2008, esta filosofía se basa en el sistema *Lean Manufacturing* que considera como un gasto todos aquellos recursos que no sean utilizados para generar valor al

consumidor. *Lean startup* propone que las nuevas y emprendedoras empresas que desean lanzar productos al mercado dejen de lado los mecanismos tradicionales, en vez de enfocarse en el plan de negocios y en las etapas de desarrollo y *marketing* presten mayor atención al proceso para descubrir si el artículo propuesto tendrá éxito o no en el mercado.

Al respecto Ries (2012) menciona lo siguiente:

El método *Lean Startup* es un conjunto de prácticas pensadas para ayudar a los emprendedores a incrementar las probabilidades de crear una *startup* con éxito. No es una fórmula matemática infalible, sino una filosofía empresarial innovadora que ayuda a los emprendedores a escapar de las trampas del pensamiento empresarial tradicional (p. 7).

El autor hace referencias a las *startup* o empresas que van a poner en marcha el lanzamiento y desarrollo de un nuevo producto, indica que ésta nueva filosofía sirve de apoyo a los nuevos emprendedores para evitar futuras complicaciones y pérdidas para la empresa, debido a que el pensamiento empresarial tradicional aconseja enfocarse en el plan de negocios y en las herramientas de *marketing* para dar a conocer el nuevo producto sin tener en cuenta lo que realmente necesita el cliente o si tal vez ese artículo fue diseñado para satisfacer una necesidad inexistente.

Este nuevo enfoque sirve para anticiparse a los posibles inconvenientes después de insertar el producto en el mercado, al permitir que el cliente interactúe con el nuevo producto en las etapas iniciales del desarrollo, recibir retroalimentación y determinar posibles correcciones en el diseño.

De acuerdo con Ries (2012) el objetivo de una *startup* es :

Averiguar qué debe producirse, aquello que los consumidores quieren y por lo que pagarán, tan rápidamente como sea posible. En otras palabras, el método *Lean Startup* es una nueva forma de ver el desarrollo de productos innovadores que enfatiza la rápida iteración y la comprensión de los consumidores, una enorme visión y una gran ambición, todo al mismo tiempo. (p. 48).

En consecuencia, *lean startup* permite crear innovación para reducir los riesgos inmersos en el lanzamiento de un nuevo producto, las nuevas empresas transcurren en un camino de incertidumbre extrema donde los gustos y preferencias de los consumidores se encuentran en un cambio constante, para evitar futuros fracasos, las organizaciones deben sumergirse en un espacio de experimentación en un circuito que el autor denomina Crear - Medir -Aprender, con la propuesta del producto a analizar de cómo el cliente interactúa con él y discernir que procesos se efectuaron correctamente y cuales son innecesarios; probar una y otra vez las utilidades del producto, medir la aceptación y descubrir que mejoras realizar evitará considerablemente el despilfarro de recursos y salir al mercado con la certeza de aprobación del consumidor y lograr que la empresa se amplíe y crezca a una velocidad insuperable.

### 3.1.7.1. *Aprendizaje vs Optimización*

Dentro de una empresa tradicional una gestión positiva significa que tanto los ingenieros, diseñadores o comerciales están adiestrados en la optimización, como resultado un incremento del beneficio en proporciones similares al esfuerzo ofrecido siempre y la ejecución del plan sea la correcta. Por otra parte, esta lógica no funciona de la misma manera para las *startup* puesto que si se crea algo erróneo los esfuerzos para optimizar el producto y la comercialización no obtendrán resultados positivos.

Ries (2012) encontró lo siguiente:

Si se construye algo equivocado, optimizar el producto o su comercialización no obtendrá resultados significativos. Una *startup* debe medir su progreso con un listón más alto: la evidencia de que se puede crear un negocio sostenible a partir de sus productos o servicios. Éste es un estándar que sólo se puede valorar si una *startup* ha hecho predicciones claras y tangibles para el futuro (p. 287).

En consecuencia, la contabilidad de la innovación funciona como base en la creación de hitos de aprendizaje, los cuales permitirán que los directivos por medio del análisis de los resultados actuales confronten sus objetivos, donde se verifica el accionar de la organización. Aprender de la mano del desarrollo del producto en constante monitoreo permitirá que los directivos tengan claro, donde la empresa está estancada y necesita un cambio de dirección.

### 3.1.7.2. *Aprender*

Al tercer paso del método *Lean Startup* los directivos ya han desarrollado la capacidad de aprender, una visión de la contabilidad de la innovación permitirá al emprendedor discernir si el proyecto está encaminado en buen camino y que la hipótesis inicial fue la correcta, o a su vez tomar medidas correctivas donde se implemente un cambio a tiempo denominado pivote.

Con respecto al pivote, se entiende como una hipótesis nueva que está encaminada a la corrección de la estructura que presenta actualmente el producto, el negocio o el motor de crecimiento y obtener un progreso mayor al anterior. En las *startup* la alineación de los esfuerzos es primordial, crear pivotes exitosos en la aportación de valor dirige a la empresa en el camino de un negocio sostenible a lo largo del tiempo.

Ries (2012) menciona lo siguiente:

No hay mayor destrucción del potencial creativo que la decisión errónea de perseverar. Las empresas que no pueden pivotar hacia una nueva dirección a partir del *feedback* recibido del mercado se pueden quedar atascadas en la tierra de los muertos vivientes, sin crecer lo suficiente ni morir, al consumir los recursos y el compromiso de los empleados y accionistas pero sin avanzar (p. 301).

En consecuencia, la funcionalidad de los pivotes es evitar que la empresa caiga en un círculo de despilfarro de recursos, encaminado en artículos que no brindan los resultados deseados en el crecimiento de la empresa; la retroalimentación que se obtenga de los primeros usuarios es fundamental a la hora de decidir seguir o instaurar un pivote.

### 3.1.7.3. Catálogo de pivotes

Existen diferentes tipos de pivote a continuación se detallan los más importantes:

- *Pivote de acercamiento (zoom-in)*: este tipo de pivote surge como una de las características del producto emerge para convertirse en la nueva propuesta de mayor valor, es decir, lo que antes se consideraba una característica del producto se convierte en el producto.
- *Pivote de alejamiento (zoom-out)*: Se presenta en condiciones contrarias al anterior, en este caso una simple característica del producto se convierte en un producto de mayores dimensiones.
- *Pivote de segmento de consumidor*: en este caso a partir de los experimentos los directivos se dan cuenta que aciertan en el producto pues satisface una necesidad real, pero el segmento de mercado inicialmente determinado no es el correcto, se debe implantar un pivote de segmento de consumidor al establecer planes de acuerdo al nuevo segmento de mercado descubierto.
- *Pivote de necesidad del consumidor*: este tipo de pivote surge de la intimación con el cliente, al conocer profundamente sus deseos y necesidades la empresa determina que el cliente posee varios problemas unos importantes y otros no tan importantes, pero que la organización puede solucionar ya sea con una modificación del producto existente o un cambio total del modelo de negocio, esto dependerá de las necesidades detectadas en las primeras fases para determinar al pivote como una prioridad para mantener un crecimiento.
- *Pivote de motor del crecimiento*: de acuerdo con Ries (2012) existen tres motores de crecimiento que propulsan a la *startup* : el crecimiento viral, el crecimiento pegajoso y el crecimiento remunerado. En este tipo de pivote, una empresa cambia su estrategia de crecimiento para buscar un crecimiento más rápido o más rentable.
- *Pivote de canal*: para hacer llegar los productos hacia los consumidores las empresas establecen un canal de distribución, en ocasiones y de acuerdo al canal elegido los precios de los productos se encarecen o a su vez cambian ciertas características del producto o su nivel competitivo. Un pivote de canal significa que la *startup* reconoce la necesidad de utilizar un canal de distribución diferente que produzca mayor efectividad y un realce de los beneficios percibidos por los usuarios.

- *Pivote de tecnología:* Con respecto a los cambios constantes y la rapidez en innovación los directivos pueden percibir un incremento en los resultados al imponer tecnología totalmente distinta en los procesos productivos, este pivote en tecnología solo afecta a la innovación al mantener intactos los segmentos de consumidor, la captura de valor y los canales de distribución.

Para finalizar, los emprendedores que desean alcanzar el éxito debe tener el coraje de asumir riesgo, tomar la decisión de pivotar si es necesario aceptar los errores y aprender de ellos, una buena idea puede surgir de varias ideas erróneas o fracasos.

#### 3.1.7.4. Contabilidad de la innovación

A criterio de Ries (2012), indica que los proyectos emprendedores al ingresar en un terreno casi por completo desconocido muy difícilmente la contabilidad tradicional o estándar sirven de apoyo para los directivos, sin embargo con un enfoque *lean startup* la contabilidad de la innovación puede significar la clave del éxito al demostrar objetivamente que lo aprendido aporta en la construcción de un negocio sostenible.

En la contabilidad de la innovación las asunciones se convierten en un modelo financiero cuantitativo, presenta qué aspecto tendrá en el futuro el negocio para el éxito en un futuro. Pero cómo funciona realmente la contabilidad de la innovación?

Al respecto, Ries (2012) explica lo siguiente:

La contabilidad del crecimiento funciona en tres etapas: primero, usar un producto mínimo viable para recopilar datos reales sobre en qué punto se encuentra la empresa en el momento actual. Sin una imagen clara de la situación actual, sin importar lo lejos que se está del objetivo, no se puede empezar a evaluar el progreso hacia el objetivo. Segundo, las *startups* deben intentar poner a punto el motor para ir desde el punto de partida hasta el ideal. Esto puede requerir muchos intentos. La *startup* haya hecho todos los pequeños cambios y las optimizaciones del producto para moverse del punto de partida hacia el ideal, la empresa llega a un punto de decisión. Éste es el tercer paso: pivotar o perseverar. Si la empresa hace un buen progreso hacia el ideal, significa que aprenden apropiadamente y usan ese aprendizaje, en cuyo caso tiene sentido continuar. Si no, el equipo de *management* debe concluir que su estrategia de producto tiene errores y necesita un cambio importante. Al tener una empresa que pivota, empieza todo el proceso otra vez, restablece un nuevo punto de partida y prepara el motor desde allí. El signo de un buen pivote es que las actividades para poner a punto el motor son más productivas después del pivote que antes (p. 276).

Con base en las implicaciones anteriores es posible concluir: como primera medida los directivos deben utilizar el Producto Mínimo Viable (PMV) para evaluar la situación actual, al tener una clara visión se debe iniciar a experimentar, medir el progreso que se obtiene con

cada nuevo proceso y su aporte para la consecución del ideal u objetivo, posteriormente una vez establecidos los cambios y optimizaciones se llega a una etapa de decisión, aquí se valora el avance sostenido y determinar si es necesario pivotar o continuar con el plan establecido.

#### *3.1.7.5. Crear*

Es el primer paso dentro del ciclo de aprendizaje continuo, se enfoca en la creación de las ideas, hipótesis y del producto mínimo viable que no es nada más que una versión de prueba que permite verificar la aceptación de los consumidores.

#### *3.1.7.6. Hipótesis de creación de valor*

El producto mínimo viable se encuentra listo para iniciar la experimentación, en este proceso la hipótesis de creación de valor determina si efectivamente el PMV aporta soluciones, características o cualidades que son percibidas con gran valor por parte de los usuarios. Los participantes voluntarios que desean nuevamente formar parte del experimento confirman la hipótesis de creación de valor visto bueno a la utilidad del producto.

Al respecto, Ries (2012) menciona lo siguiente:

La hipótesis de valor prueba si un producto o servicio proporciona valor a los clientes al usarlo (...) los experimentos proporcionan una evaluación más precisa ¿Qué podríamos ver en directo que pudieran servirnos como una aproximación del valor que obtienen los participantes con el voluntariado? Podríamos crear oportunidades para que un pequeño número de trabajadores llevaran a cabo alguna actividad voluntaria y mirar la tasa de retención de estos trabajadores. ¿Cuántos vuelven a apuntarse como voluntarios? ¿Un trabajador invierte su tiempo y dedicación a este programa voluntariamente, nos indica que lo encuentra valioso. (p. 142).

En consecuencia, la hipótesis de creación de valor determina si el producto cumple con ciertos requerimientos o características que son percibidas como beneficios por parte del usuario, de igual forma si causa la atracción necesaria como para volver a utilizar el producto.

#### *3.1.7.7. Hipótesis de crecimiento*

De acuerdo con Ries (2012), la hipótesis del crecimiento es un análisis que trata de probar como los nuevos consumidores descubren los productos o servicios y el crecimiento probable desde sus primeros participantes hasta obtener una participación superior o masiva. Para ello, en un primer experimento se involucran una cantidad menor de participantes o voluntarios, pueden ser trabajadores de la misma empresa, deben tener el impulso de ser usuarios de un determinado producto-prototipo, si su relación con el artículo es positivo sentirán el deseo de compartir su experiencia con los demás miembros de la institución; los usuarios que sientan la

necesidad de usar nuevamente el producto son capaces de perdonar ciertos errores y proporcionar un *feedback* que la empresa utilizara para mejorar y cada vez entregar mayor valor a los posibles consumidores.

#### 3.1.7.8. *Indicadores accionales versus vanidosos*

Para medir resultados y evaluar el desarrollo del proyecto los directivos se basan en indicadores, cifras que demuestran el crecimiento corporativo, sin embargo una *startup* se desarrolla en un contexto de total incertidumbre las decisiones deben basarse en hitos más precisos, por lo que se distinguen dos tipos de indicadores: los vanidosos y los accesible.

Los indicadores vanidosos pueden confundir a los directivos debido a que su apariencia refleja un aparente crecimiento del proyecto inclusive se puede creer que todo marcha bien en la realidad estos indicadores esconden una realidad contraria, los indicadores vanidosos juegan con la debilidad de la mente humana, donde se visualizan cifras que aumentan se suele creer que las mejoras provienen de acciones bien encaminadas.

Al respecto, Ries (2012) propone que las decisiones se basen en los resultados que reflejan los indicadores accionales, y para que un hito clasifique como accional debe cumplir con las tres A:

- Accionable: el informe refleja una clara relación causa - efecto, los directivos son capaces de deducir las causas de las variaciones y aprender de ellas y tomar decisiones en base a resultados más objetivos.
- Accesible: Utiliza unidades concretas y tangibles para presentar informes de fácil comprensión que puedan ser entendidos por cualquier miembro de la organización.
- Auditable: Deben ser cifras o datos creíbles para los empleados y sobre todo que sean de fácil comprobación.

#### 3.1.7.9. *Lotes pequeños*

La base del éxito de los lotes pequeños contrasta la filosofía de la economía de escalas, las *startup* debido al espacio de incertidumbre en el que trabajan deben apuntar lograr el aprendizaje validado que otorga las operaciones en lotes pequeños. Los directivos deben tener en cuenta la posibilidad de que el producto que se ofrece no sea del agrado de los clientes si se trabajara con grandes lotes para reducir el precio el riesgo de despilfarro de recursos es mayor. Al iniciar la producción con lotes pequeños detectar errores y cambiar los procesos puede significar una tarea más fácil de localizar y reparar.

#### 3.1.7.10. *Matriz personas*

Goodwin (2011) encontró lo siguiente:

Una persona es un usuario arquetipo que se usa para guiar las decisiones de diseño sobre funcionalidades, navegación, interacciones, e incluso diseño visual. Al diseñar para arquetipos cuyos objetivos y patrones de comportamientos son bien entendidos puedes satisfacer un amplio grupo de personas representados por ese arquetipo. (p. 45).

#### 3.1.7.11. Medir

El segundo paso en la metodología *Lean Startup* evalúa el progreso del proyecto; los directivos normalmente se enfrentan a situaciones medibles en base a la planificación y ejecución y mantienen constante apoyo de la experiencia en su accionar, sin embargo los directivos de una *startup* se mantienen en constante incertidumbre donde lo planificado no obtiene mayor peso en los resultados, al enfrentarse a un objetivo que desconocen totalmente si es o no aceptado por el mercado las posibilidades de éxito o fracaso siempre estarán al asecho en igual medida.

Para los emprendedores “el mayor reto será determinar si los esfuerzos de desarrollo del producto están al producir un progreso real. Recuerde, si se crea algo que nadie quiere, no importa si lo hacemos a tiempo y dentro del presupuesto” (Ries, 2012, p. 175).

En los planes los directivos incluyen proyecciones que estiman la cantidad de clientes o consumidores que la empresa obtendrá o espera atraer, así como también los gastos y los ingresos. Para las *startup* estas estimaciones son difíciles de calcular en sus primeras etapas, por ello deben centrar su atención en medir estrictamente las posiciones alcanzadas actualmente y mediante esta evaluación determinar que experimentos podrían ayudar a alcanzar las aproximaciones descritas en el plan. Sin duda la primera evaluación es esencial no importa si el resultado no es lo esperado puesto que propone la necesidad de realizar más experimentos y evaluaciones hasta lograr alcanzar lo planificado eficientemente. Por ello, Ries propone una alternativa a la contabilidad tradicional, la contabilidad de la innovación para los proyectos emprendedores que se encuentran en condiciones imprevisibles.

#### 3.1.7.12. Producto mínimo viable (PMV)

La metodología *Lean Startup* recomienda que en el lanzamiento de un nuevo proyecto no es estrictamente necesario poseer un producto perfecto, lo importante es proporcionar un prototipo de fácil y rápida elaboración que suministre las características primordiales de lo que la empresa desea ofrecer a sus clientes como solución a una problemática o necesidad específica.

Un producto mínimo viable (PMV) permite testear de una forma rápida y con el uso de menor cantidad de recursos la aceptación que posiblemente tendrá el nuevo proyecto y saber a ciencia cierta si la idea está en buen camino o se necesita realizar cambios, este prototipo sirve como base para crear un producto perfecto que se ajuste a las necesidades de los clientes y conseguir el financiamiento para la consecución de los objetivos.

**Conclusión de la metodología *Lean Startup*:** una vez realizado el análisis en detalle de la metodología *Lean Startup*, se debe detallar que es fundamental integrarla al modelo *Delta*, para de esta manera generar un modelo de negocio acorde a una *Startup*, de manera que se pueda generar innovaciones en lo referente a los productos y servicios de manera rápida y a bajo costo, con herramientas que principalmente se pueda estimular un pivoteo constante dentro del modelo de negocio.

### **3.1.8. Muestra**

Según Rodríguez (2015), indica que la población es demasiado grande y no es posible estudiar cada uno de los individuos se toma una muestra representativa de total de la población, la premisa que guía este principio es el hecho de que las partes representan un todo y por tanto una muestra puede representar o reflejar las características que definen una población.

### **3.1.9. Población**

De acuerdo con Rodríguez (2015), la población es, "el conjunto de mediciones que se pueden efectuar sobre una característica común de un grupo de seres u objetos"(p. 80). Con ello se puede deducir que la población se constituye por la totalidad de objetos sobre los cuales se puede realizar una medición, los sujetos pertenecientes al estudio deben mantener particularidades comunes, la población mantiene grandes cantidades de individuos es necesario trabajar el análisis estadístico bajo muestras.

### **3.1.10. *Recency, Frequency, Monetary (RFM)***

De acuerdo con Córdoba (2011), indica que el *RFM* es un método de segmentación de mercado de fácil aplicación que aporta grandes resultados a corto plazo; se basa en el principio de Pareto el cual indica que un 20% de los clientes de la empresa generan el 80% de los ingresos, por lo cual resulta necesario segmentar a los clientes para determinar su lugar en la escala de valor en base a tres variables: recencia, frecuencia y money.

Según Amadori (2010) manifiesta que:

Identificar los mejores consumidores. En *marketing*, la función más importante de una base de datos es investigar a los consumidores y su relación con la empresa. Esto se hace generalmente mediante el análisis *RFM* al que se aludió anteriormente, en el cual se averigua cuántas veces el cliente ha comprado nuestro producto, cuánto dinero ha gastado por compra a través del tiempo, y cuán reciente ha sido su compra; o bien, si no se tienen los datos para conducir un análisis *RFM*, se realiza un análisis comparativo, mediante el cual se compara un segmento identificado como "buenos clientes" a través de encuestas y métodos tradicionales de investigación de mercado, y se lo compara con el resto, mediante el uso de bases de datos.(p. 27).

El método RFM permite idear estrategias para cada nivel de la pirámide, así por ejemplo el 20% está representado por los clientes fieles los cuales necesitan un mayor incentivo mientras que en el 80% los clientes ocasionales requieren estrategias dirigidas hacia su fidelización.

### **3.1.11. Business Life Model**

De acuerdo con Restrepo y Silva (2016), Business life es una herramienta para la conformación de modelos de negocio con énfasis en el desarrollo de relaciones y acciones hacia la innovación social, básicamente se involucran los pensamientos de Administración de empresas y Diseño puesto que se trabaja con prototipos.

El modelo surge a partir de dos escenarios, en primer lugar de la necesidad de incluir elementos transversales como los actores involucrados y equipos de trabajo considerados como participantes, involucrados y afectados por la acción comercial de la empresa, y en segundo lugar la redefinición del ciclo del ejercicio entre generación de recursos y la creación de valor. La premisa que guía el modelo es que el flujo de recursos debe ser entregado a sus destinatarios como experiencia que se transforma en medio para la captura de valor, cuanto más valor se reciba mayores serán los recursos obtenidos en un flujo de constante intercambio entre empresa y consumidor.

Con respecto a la estructura del modelo se distinguen dos grupos,

Restrepo y Silva (2016) encontró lo siguiente:

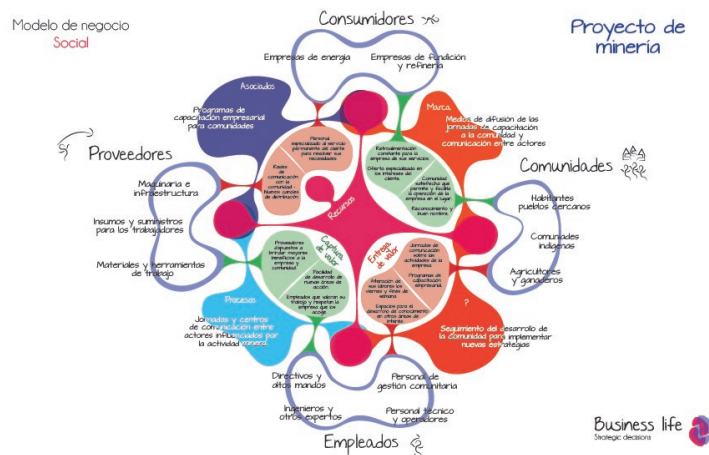
El primer grupo señala a través de los recursos disponibles y requeridos al actor influyente (empresa-institución) que genera nuevas afectaciones a su entorno. Alrededor de este se evidencia el intercambio con los distintos actores afectados haciendo visible tanto la entrega como la captura de valor con cada uno de ellos (...) el segundo grupo plantea y evidencia los factores y componentes que permiten llevar a cabo los intercambios de valor. A través de estos se ejecutan requerimientos condicionales y deseos que el actor influyente establece y piensa poner en marcha con fundamentos para su desarrollo (p. 11).

El modelo genera relaciones lo cual facilita el hallazgo de componentes no ubicados dentro del proceso de pensamiento de negocios, el autor propone una guía rápida para el establecimiento de relaciones con sencillas preguntas:

- Cómo llevar a un elemento a participar con otro para lograr un objetivo específico?
- ¿Cuál es la forma de operar de la respuesta encontrada?
- ¿Cómo, por qué y cuándo opera?

A continuación la figura 3 ejemplifica la acción del modelo en el retorno y transferencia de valor

**Figura 3:** Ejemplo *Business Life Model*



Fuente: Restrepo y Silva (2014)

### 3.1.12. Lean Canvas

Es considerada como una de las mejores herramientas con respecto a la elaboración de modelos de negocios, se estructura en nueve bloques que operan en extrem aincertidumbre, la parte derecha trabaja básicamente con el entorno o mercado mientras que la parte izquierda se enfoca a la empresa y a la mejora del producto o servicio. Al iniciar el llenado de la plantilla es posible trabajar con un grupo de cinco o mas personas con diferentes posiciones para mantener la objetividad del estudio.

Innokabi (2016), en el bloque de segmentos de clientes se explica con claridad el público objetivo al cual va dirigido el producto, con respecto al problema se hace referencia a que necesidad o padecimiento mantienen el consumidor y pensar como podría ayudar la empresa a solucionarlo, una vez detectado el problema es necesario idear un solución denominada propuesta de valor única, un producto o servicio que sea capaz de capturar las necesidades reales del cliente y satisfacerlas; la solución enlistando las características principales del producto; como se va a ganar dinero es decir el flujo de ingresos; de igual manera identificar los costes del proyecto, métricas que permiten crear indicadores que faciliten la toma de decisiones y por último descubrir que es lo que hace especial a la empresa, producto o servicio.

A continuación la figura 4 refleja un ejemplo calro del modelo, cabe mencionar la posibilidad de pivote es decir que en cualquier momento del modelo es posible regresar y redefinir las acciones.

Figura 4: Ejemplo *Lean Canvas*



Fuente: Innokabi (2016)

### 3.1.13. *Forth Innovation Method*

Forh Innovation (2016), menciona que el mapa de la innovación Forth tiene un significado especial, adelante el cual propone duplicar la eficiencia de los procesos de innovación. La metodología propone un inicio eficiente en la innovación en cooperación constante del design thinking, la creatividad y la realidad empresarial, propone la realización de pequeños conceptos innovadores ajustables a la realidad de la empresa.

El modelo se compone de cinco pasos de los cuales desprende su nombre:

- Full Steam Ahead: hace referencia al equipo creativo de participante y a la importancia de capacitaciones contantes que aumente el valor humano y creatividad de los inmersos en el diseño
- Observe& Learn: amplificar la mirada, ver las cosas de manera diferente compartiendo ideas entre los participantes que amplien su visión
- Raise Ideas: elevar ideas, se considera un paso esencial pues a traves de una lluvia de ideas se proponen los diferente servicios o productos de posible concepción.
- Test Ideas: se evalúan las ideas del paso anterior conjuntamente con los clientes para identificar las 5 alternativas más viables creando mini negocios de evaluación.
- Homecoming: regreso a casa, con varios proyectos viables que serán evaluados por los directivos

**Figura 5:** Mapa de la innovación Método *Forth*



Fuente: The NewNow (2015)

### 3.1.14. Modelo de negocio de cola larga

Este tipo de modelo es una forma de describir el crecimiento inigualable que ha sufrido la web como medio especial que los consumidores utilizan para mantener un contacto con sus proveedores de servicios, el modelo *long tail* cubre los destinos infinitos que desafían la lógica del marketing y de los medios de comunicación.

Con los avances y revoluciones que se planean contra las formas tradicionales de mercadotecnia el modelo long tail deja de lado la tradicional regla del 80/20 pues el Internet proporciona el poder de abarcar un mercado mucho mayor en el cuál el volumen mantiene el protagonismo en comparación al margen obtenido por producto, en consecuencia “comienza así una nueva curva de la demanda que si bien está definida ppor la popularidad, poco a poco se va dando paso a lo menos popular, nunca llegando a cero y extendiéndose hasta llegar al infinito” (Alier Iglesias, 2014, p. 9).

El modelo Long Tail se fundamenta en la preferencia de los nichos de mercado y no de las masas, la clave se encuentra en llegar a esos nichos de mercado para mantener una oferta plena que cubra la demanda variada, para lo cual el modelo identifica seis elementos:

- Existencia de más bienes de nicho que productos populares
- Los costos de acceso reducidos gracias al internet
- Personalización de acceso a nicho exclusivo para cada cliente
- Aplanamiento de la curva de la demanda

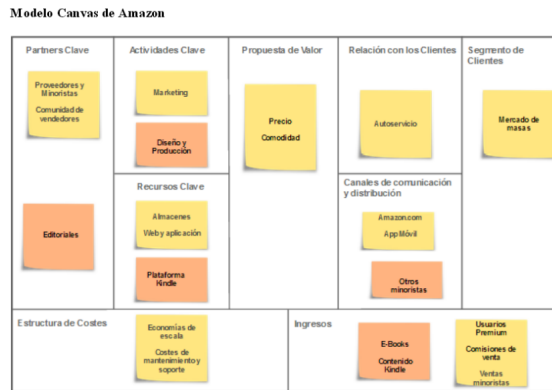
- Los mercados de nichos pueden igualar al mercado de hits
- Se obtiene la demanda de forma natural adecuada a las preferencias de cada usuario y no sobre las preferencias globales de la sociedad

Para la realización del modelo se procede de igual manera que con el método canvas, la diferencia reside en que los expertos deben fijar sus aportes siguiendo una serie de reglas que involucran en primer lugar la web como medio de comunicación directa con el usuario, así las nueve reglas permite mantener una mayor eficiencia

- R1: desarrollar un catálogo digital
- R2: involucrar al cliente
- R3: no existe un sistema de distribución único
- R4: no existe un producto universal para todos
- R5: la importancia de tener un precio flexible
- R6: hay que compartir la información disponible
- R7: no hay que discriminar entre dos alternativas
- R8: el mercado tiene que ser un empleado de la compañía
- R9: lo gratuito importa

Las reglas antes descritas permitirán a la empresa mantener una posición de éxito tomando siempre en cuenta dos premisas importantes: en primer lugar todo lo que rodea a la empresa debe ser accesible sin restricciones, es decir no limitar información ni accesibilidad fomentando la transparencia, y por otro lado guiar al cliente para que identifique lo que están buscando y en lo posible enfocándose en experiencias de compra gratificantes aportando caminos de aprendizaje. A continuación la figura 6 ejemplifica el modelo de negocios en economía long tail del éxito de la empresa Amazon

**Figura 6:** Modelo Canvas *Long Tial* Caso: Amazon



Fuente: Alier (2015)

### 3.1.15. Modelo VERNE de innovación

Verme parate de la base fundamental de mantener el modelo de negocio como elemento central para el proceso de innovación, el objetivo fundamental es realizar un análisis minusiono del modelo manteniendo especial atención a los detalles, se realiza ajustes continuos que permitan mejorar los problemas y aprovechar las oportunidades.

### 3.2. Estado del Arte

Para el autor Beneit (2014), dentro de la receta mágica del afamado negocio elBulli, indica que para la innovación de productos y servicios dentro del modelo de negocio es necesario considerar como eje de crecimiento estratégico la innovación no solo en la comida, si no en el concepto del negocio, como factor estratégico el organizar al equipo de manera eficiente de manera que se mantenga coherencia en el objetivo de la empresa, es decir que las actividades comerciales que realice la misma deban estar enfocadas al servicio y atención al cliente, de manera que la organización aporte al cliente lo que necesita sin que él lo sepa; es decir, una propuesta de valor diferente en el sector de preparación de alimentos al ofrecer comida sana y alta calidad a precios razonables.

El alcance de la investigación del autor fue el indagar de manera profunda los factores de éxito en el modelo de negocio de innovación en elBulli de manera que se pueda considerar varios aspectos dentro del sector de preparación de alimentos, en cuanto a la conexión de la investigación de Beneit con el proyecto de investigación actual es que se pueden considerar factores importantes que pueden ser adaptados a la realidad del negocio del Restaurante Pollos Miguelín.

De la misma manera Cortina y Gutiérrez (2010), se analiza de manera detallada el comportamiento del segmento de mercado para desarrollar el plan de negocios, mediante la aplicación de un cuestionario de trece preguntas donde se analiza: el consumo, las preferencias,

competencia, percepción del producto, precio y servicio, así como el desarrollo de un análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas (FODA), donde se analizan los factores internos y externos de la organización. Es necesario indicar que el cuestionario, así como el análisis estratégico ambos adaptados a la realidad de la empresa resultan ser de alto aporte para alcanzar los objetivos en el desarrollo de investigación.

Los autores Román y Naranjo (2015), indican que: el acelerado estilo de vida actual en el Ecuador ha provocado una conducta de mala alimentación que incluye alto consumo de grasas procesadas y de azúcares. Esto a su vez ha causado que un alto porcentaje de la población sea propensa a diferentes enfermedades, tales como diabetes, hipertensión arterial y problemas cardíacos. En ese contexto es que se concibe: A tu Salud Comida Móvil, un negocio que ofrece una opción de alimentos nutritivos, sanos y deliciosos, a un precio competitivo para el mercado de Guayaquil. Por ello desarrollan el modelo de negocio de ¡A tu Salud! Comida Móvil, plantea vender, en un camión restaurante, comida nutritiva preparada para llevar apta para diabéticos, hipertensos, con problemas cardíacos y personas que tengan como hábito el cuidado de su alimentación a precios razonables, con buen sabor. La idea central es que los clientes en mención tengan fácil acceso al restaurante móvil, en la zona norte de Guayaquil. Ahora se debe resaltar que la aplicación de la metodología *Business Model Canvas*, cuenta con la estructura adecuada en la propuesta de valor (PV), por lo que se adaptará al establecer el “mejor producto” enfocado en el triángulo Delta.

Según López (2014), indica que para profundizar sobre el posible espacio para generar la propuesta de negocio del restaurant se tomará como referencia el trabajo de Arnoldo Hax, quien propone un marco estratégico centrado en el cliente (2003). Esto, dado que esta postura es muy adecuada para un modelo de negocio gastronómico. Según el autor, hasta ese momento, los paradigmas predominantes permitían generar ventajas competitivas únicas en la industria, ya sea por optimización de costos, por diferenciación de productos o por utilización de recursos. Esto deja en un lugar periférico al cliente, quien tiene una fuerza impulsora del mercado. Por ello se debe resaltar que se considera que el esquema del triángulo Delta es aplicable al sector de alimentos preparados.

De acuerdo con los autores Martínez y Manzano (2015), manifiesta que el diseño del *Business Model Canvas*, permite el fortalecimiento de la estructura organizativa de una empresa avícola, debido a que permite diagnosticar el sector para determinar un idóneo modelo de gestión de la innovación, así también fortalecer la organización de manera que exista una constante innovación de los productos y servicios. Por lo tanto, se debe indicar que el análisis estratégico es ideal, en cuanto a la estructura se refiere, por ello se aplicará en su totalidad al presente trabajo de investigación.

El autor Aguirre (2013), indica que para el desarrollo del Plan de Negocios, han planteado una metodología completa para el análisis e implementación de la empresa, donde se aborda temas que van desde el análisis del entorno y su influencia en el negocio, requisitos y proceso para la implementación del negocio, análisis de la industria de alimentos y la fuerza que cada uno de los actores que ejercen en ella, formulación estratégica que permita determinar las ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, estudio de mercado con fuentes primarias y secundarias, definición del plan y estrategia de *marketing* y las herramientas adecuadas para dar a conocer el negocio y llegar eficazmente al segmento definido, protocolo de atención al cliente, lo que garantizará una experiencia inigualable a los clientes que acuden a los restaurantes de la cadena, plan de operaciones que permita definir los procesos y actividades que se llevarán a cabo en cada uno de los restaurantes de manera eficaz y estandarizada. Ahora se debe exteriorizar que se considera de alto valor la fundamentación teórica encontrada, la misma que hace referencia al modelo Delta que se aplicará en el Restaurante Pollos Miguelín.

De acuerdo con el autor Padilla (2015), indica que el servicio de Bar-Cafetería rústico surge como solución al problema que se enfrentan los turistas nacionales y extranjeros que visitan el Cantón General Villamil Playas así como sus habitantes, cuando piensan en un lugar que les permita disfrutar de momentos inolvidables junto a familiares y amigos, el mismo que les brinde un servicio exclusivo ofreciéndoles un deleite a su paladar con productos de calidad. Por ello el establecer un análisis financiero es importante en la factibilidad de un producto, es así que se considera la teoría de la curva *payback* , para verificar la viabilidad de la innovación en los productos y servicios del Restaurante Pollos Miguelín.

Haro y Balseca (2016), manifiestan que la aplicación de la metodología *Design Thinking*, dentro del proyecto de investigación aportó de manera significativa a conseguir información relevante, la misma que ayudó a alcanzar soluciones creativas a bajo costo, con una reducción significativa del tiempo en la implementación y un diagnóstico basado en las necesidades de los usuarios principales. Por lo tanto, se considera que es adecuada la utilización de dicha metodología para el desarrollo de cualquier prototipo de un bien o servicio que el Restaurante Pollos Miguelín necesite desarrollar en función de los clientes.

Ahora es necesario resaltar que los autores Viscarra y Manzano (2015), detallan que los resultados determinados por la Matriz de Generación de Propuesta de Valor permiten tener una idea más clara del valor que persiguen los clientes internos de la institución para con ello desarrollar la estrategia pertinente de fidelización y constancia de mercados a través de la estrategia del océano azul que establece la situación real de la institución educativa y a donde se pretende llegar con la generación de la propuesta de valor. Es por lo cual se considera que es de alto aporte la estrategia del océano azul a la actividad comercial.

## Capítulo 4

# Metodología

### 4.1. Diagnóstico

Para el desarrollo de la presente investigación, se considera importante aplicar un proceso sistemático para eso se detallan los siguientes pasos:

En primer lugar se realiza la aplicación de una encuesta a los clientes del restaurante, para de esta manera realizar un diagnóstico real de las necesidades de los mismos.

En segundo lugar se presenta un comparativo de las ventas de los años 2014, 2015 y 2016, para de esta manera visualizar las variaciones respectivas dentro de los ingresos.

En tercer lugar se realiza un análisis de los datos cuantitativos y cualitativos para conocer la posición estratégica del restaurante, donde se analizan los factores internos y externos de la organización mediante la utilización de la matriz FODA. Además el análisis PESTEL que permite conocer los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales, de todo el sector donde la empresa realiza su actividad comercial. Por otro lado, la herramienta de las cinco fuerzas de Porter que aporta información sobre los cinco ejes estratégicos como son: poder negociador de los proveedores, poder negociador de los clientes, amenazas de nuevos competidores, rivalidad entre competidores y productos sustitutos. Para culminar el análisis externo se aplica la matriz de evaluación de factores externos (MEFE), la misma que tiene la finalidad de condensar la información de los dos análisis mencionados anteriormente.

En cuarto lugar, se procede a establecer la posición estratégica del Restaurant del Pollos Miguelín versus la competencia, mediante un análisis donde se detallan los tres principales competidores de la empresa esto permite conocer de mejor manera los puntos débiles de la organización. Una vez realizado dicho análisis, se desarrolla la actual curva de valor del Restaurante, para de esta manera visualizar los puntos de mejora.

En quinto lugar una vez realizado el análisis de los factores externos, se procede a realizar un análisis interno de la organización con la finalidad de establecer las fortalezas y debilidades de la empresa, para eso se aplica la matriz de evaluación de factores internos (MEFI), para de esta manera visualizar los recursos con los que cuenta la organización para ejecutar el modelo de negocio.

En sexto lugar se aplica el análisis RFM, para de esta manera categorizar a los clientes en: A, B y C, es decir, acorde a las compras recientes (R), a la frecuencia de compra (F) y el monto de

la compra en términos monetarios (M). Es necesario resaltar que para la aplicación esta teoría, se consideró lo descrito en el Apéndice B, en la tomó en cuenta la base de datos de los clientes del Restaurante.

#### 4.1.1. Encuesta a los clientes del Restaurante

Para realizar el diagnóstico de la posición actual, es necesario desarrollar una encuesta a los clientes del restaurant. La población sujeta de estudio serán 250 clientes, a la cual se debe aplicar la fórmula de población finita para Gabaldón (2013), a continuación se presenta el detalle:

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

$$n = \frac{1,96^2 * 0,5 * 0,5 * 250}{1,96^2 * 0,5 * 0,5 + 250 * 0,05^2}$$

$$n = \frac{204,10}{0,96 + 0,625}$$

$$n = \frac{204,10}{1,5854}$$

$$n = 151$$

Por lo tanto, se aplicaran a ciento cincuenta y un clientes la encuesta referente a la innovación del Restaurante de Pollos Miguelín.

##### 4.1.1.1. *¿Hace qué tiempo conoce usted al Restaurante de Pollos Miguelín?*

La gran mayoría de los encuestados indica que conoce el restaurante de uno a dos años con el 58 %, el 22 % indica de tres a cuatro años y el 15 % manifiesta de cinco a seis años. Ello representa una cifra preocupante debido a que se evidencia que no existe fidelización por parte de la mayoría de los clientes. Por lo tanto, es necesario establecer un modelo basado en la innovación donde se considere al cliente como parte de la organización, es decir que cualquier tipo de desarrollo en cuanto mejoramiento en los procesos, productos o servicios, sea realizado en función de las alegrías y frustraciones de los clientes.

##### 4.1.1.2. *¿Cómo se enteró del Restaurante de Pollos Miguelín?*

Se puede evidenciar que los medios de captación de clientes que tiene el Restaurante de Pollos Miguelín, son por medio de recomendación de boca a boca, por ello es necesario impulsar diferentes medios de difusión de los bienes y servicios de la organización.

##### 4.1.1.3. *¿Cada vez que visita el Restaurante de Pollos Miguelín usted viene?*

Los clientes que visitan el Restaurante de Pollos Miguelín van acompañados, donde se puede establecer que se debe realizar una estrategia de manera en que se pueda fomentar la integración de la pareja y la familia.

4.1.1.4. *¿Cuál es el producto que consume con mayor frecuencia?*

Los clientes consumen almuerzos y pollo entero, información relevante a considerar para establecer una innovación en el producto o servicio en cuanto a los productos actuales en referencia. El 21 % indica que el cuarto de pollo asado es su producto de consumo frecuente.

4.1.1.5. *¿Está usted satisfecho con la atención recibida en el Restaurante de Pollos Miguelín?*

Los clientes encuestados, manifiestan estar en conformidad con el servicio que les brinda el restaurante, adicional a ello se identifica una oportunidad de mejora donde los clientes no se encuentran satisfechos en su totalidad con el servicio que brinda la organización, que representa el 34 % de los clientes.

4.1.1.6. *¿De los siguientes productos cuáles le gustaría a usted que ofrezca el Restaurante de Pollos Miguelín?*

Existe una mayor preferencia en el pollo broster con el 24 %, el seco de pollo con el 21 %, alas BBQ 20 % y jugos 18 %, por lo tanto, con estos productos se debe establecer una estrategia de innovación donde se pueda solventar la propuesta de valor y el modelo de negocio sustentable al momento de implementar estos a la organización.

4.1.1.7. *¿Estaría usted dispuesto a utilizar el servicio a domicilio del Restaurante de Pollos Miguelín?*

Los clientes estarían dispuestos a usar un servicio de transporte a domicilio, el 90 % de los encuestados así lo afirma; por lo tanto, se puede deducir que se puede incrementar el volumen de ventas al implementar dicho servicio en el modelo de negocio.

4.1.1.8. *¿Qué red social usa usted con mayor frecuencia?*

Los clientes indican que la red social de preferencia es *Facebook*, con el 50 % de preferencia, seguida por *Twitter* con el 17 % y *Snapchat* con el 15 %.

4.1.1.9. *¿Cuál sería el precio que consideraría pagar por los productos que ofrece Pollos Miguelín?*

Se evidencia que los clientes indican que los costos que consideran para los diferentes productos que ofrecería el restaurante es:

- Jugos 1dólar con el 89 %.
- Alas BBQ 5 dólares con el 79 %.
- Seco de pollo 4dólares con el 96 %.
- Una presa de pollo broster 3 dólares con el 95 %.

- Dos presas de pollo broster por 5 dólares con el 89 %.
- Cuatro presas de pollo broster 8 dólares con el 85 %.
- Ocho presas de pollo broster 15 dólares con el 93 %.

En base a los resultados, se debe indicar la necesidad de implementar nuevos productos dentro del menu del restaurante, entre los principales son: jugos, alas BBQ, seco de pollo y el pollo broster. Para de esta manera alcanzar a captar y fidelizar a los clientes.

*4.1.1.10. ¿Cuál sería el empaque que usted consideraría para el despacho de los productos que ofrece Pollos Miguelín?*

Los empaques que prefieren los clientes los empaques desechables con el 95 %, por lo tanto, se considera el mantener el empaque desechable térmico.

*4.1.1.11. ¿Cuál de las siguientes promociones prefiere usted?*

Las diferentes promociones que los clientes consideran que debe proporcionar el Restaurante para tener mayor acogida.

En base a esto la hidratación con jugos naturales tiene aceptación mayoritaria, seguida por la acumulación por ordenes de compra y por último la promoción cumpleaños con orden de compra gratis.

*4.1.1.12. ¿A través de qué medio de comunicación le gustaría recibir información sobre los productos que ofrece el Restaurante Pollos Miguelín?*

El medio de comunicación que prefieren los clientes de manera mayoritaria son las redes sociales, después el mail y en tercer lugar el periódico.

*4.1.1.13. ¿Considera usted que es importante la hidratación con frutas naturales?*

Del total de las personas encuestadas indican que es muy importante hidratarse con jugos de frutas naturales, ello representa una alta oportunidad en cuanto a la promoción de nuevos productos.

#### **4.1.2. Comparativo de las ventas**

Se presenta un comparativo de las ventas de los años 2014, 2015 y 2016, para de esta manera visualizar las variaciones respectivas dentro de los ingresos, dichos resultados se los puede visualizar en la tabla 2.

Tabla 2: Comparativo de ventas de los años 2014, 2015 y 2016

Meses	Ventas en dólares en el año 2014	Ventas en dólares en el año 2015	Ventas en dólares en el año 2016	% de variación del 2015 a 2014	% de variación del 2016 a 2015
Enero	27.156,78	30.950,00	23.363,51	4,66 %	-9,31 %
Febrero	26.020,25	27.679,48	24.361,02	2,13 %	-4,25 %
Marzo	25.473,25	26.854,90	24.092,27	1,81 %	-3,62 %
Abril	23.975,59	24.765,90	23.184,32	1,10 %	-2,20 %
Mayo	24.444,46	24.875,56	24.013,36	0,59 %	-1,18 %
Junio	24.257,07	24.237,42	24.276,72	-0,03 %	0,05 %
Julio	27.557,57	29.868,25	25.286,89	2,79 %	-5,54 %
Agosto	25.815,21	28.541,06	23.089,36	3,52 %	-7,04 %
Septiembre	21.885,76	22.063,02	21.708,32	0,27 %	-0,54 %
Octubre	22.951,54	23.526,13	22.376,95	0,83 %	-1,67 %
Noviembre	21.392,09	20.650,43	22.133,75	-1,16 %	2,31 %
Diciembre	30.601,70	30.159,40	31.044,00	-0,48 %	0,96 %
Totales	301.531,27	314.171,55	288.930,47	1,40 %	-2,79 %

Fuente: Restaurante de Pollos Miguelín (2016)

#### 4.1.3. Diagnosticar la actual posición estratégica que tiene el Restaurante Pollos Miguelín

Antes de iniciar el análisis estratégico es necesario establecer el número de competidores del sector, para ello se procede obtener la información mediante la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU), debido a que es el punto central del estudio, en la tabla 3, se presenta en detalle el sector comercial, tal cual como presenta la información del Servicio de Rentas Internas actualizada al 10 de diciembre 2016, se puede observar que en el Orden 4, el número de empresas que corresponden al sector del Restaurante.

Tabla 3: Estudio del sector del Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIU) del año 2016

Orden	CIU (Clasificación Internacional Industrial Uniforme)	# de Empresas que participan en el Sector	Ciudad
4	G4719-Otras actividades de venta al por menor en comercios no especializados.	119	Ambato

Fuente: Servicio de Rentas Internas (2016)

#### 4.1.3.1. Análisis de los factores externos

Para realizar este análisis, es importante considerar:

##### **Herramienta Pestel**

Con Pestel se hace un análisis exhaustivo de la parte política, económica, social, tecnológica, ecológica y legal, debido a que de una u otra manera forman parte de Restaurante. M

Es importante empezar con la tabla 4, en la cual se detallan los componentes del éxito.

Tabla 4: Factores externos del Restaurante de Pollos Miguelín

Factores
Contaminación ambiental
Canasta básica
Tamaño del mercado
Transacciones de pago rápidas
Ley tributaria
Prácticas BPM
El turismo como eje estratégico de desarrollo
Hábito consumista de la población
Rescate de las costumbres ancestrales
Turismo Digital
Uso del internet y redes sociales
Uso de teléfonos inteligentes

Fuente: elaboración propia

Antes de iniciar el análisis estratégico es necesario detallar los factores de ponderación a considerar en cada uno de estos, dichos factores se pueden visualizar en las tablas 5 y ???. Es necesario indicar que la metodología se basa en la escala de ponderación según lo siguiente: “estos valores están basados en la incidencia de cada uno en las probabilidades de éxito. Varía entre diez (Alto) y uno (Muy bajo).” (Biasca, 2012, p. 108).

Tabla 5: Ponderación positiva

Categoría	Detalle
Desde 1 a 2	Muy Bajo
Desde 3 a 4	Bajo
Desde 5 a 6	Medio
Desde 7 a 8	Poco alto
Desde 9 a 10	Alto

Fuente: elaboración propia

### Factores Políticos

En la tabla 6, se detalla el análisis del factor político, de manera que se pueda establecer la incidencia de este, en el éxito del Restaurante.

Tabla 6: Factor político

Factores	Peso	Comentarios	Tipo de Factor
El turismo como eje estratégico de desarrollo	6	Según el Consejo Sectorial de la Producción (2016), las empresas deben impulsar la generación de valor en las cadenas productivas al considerar el cambio de la matriz productiva en la soberanía alimentaria.	Políticos
TOTAL	6		

Fuente: elaboración propia

### Factores Económicos

En la tabla 7, se detalla el análisis de los factores económicos, de manera que se pueda establecer la incidencia de estos, en el éxito del Restaurante.

Tabla 7: Factores Económicos

Factores	Peso	Comentarios	Tipo de Factor
Canasta básica	8	Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) el Presupuesto Familiar, los hogares urbanos de ingresos bajos, sí pudieron adquirir la canasta Familiar Básica, pues el poder adquisitivo del ingreso familiar disponible fue suficiente lo cual indica que las personas están dispuestas a consumir alimentos preparados.	Económicos
Tamaño del mercado	6	Según las cifras de INEC (2016), el número de ecuatorianos 16.610.794 y el número de tungurahueses es 504.583. Los mencionados probablemente podrán ir al Restaurante. Los cuales pueden consumir alimentos preparados.	Económicos
Transacciones de pago rápidas	9	El dinero electrónico, tarjetas de crédito y PayPhone, han comenzado a crecer en participación, por ello se considera importante establecer un medio de pago en el sector de alimentops preparados.	Económicos
TOTAL	23		

Fuente: elaboración propia

### Factores Sociales

En la tabla 8, se detalla el análisis de los factores sociales, de manera que se pueda establecer la incidencia de estos en el éxito de la empresa.

Tabla 8: Factores Sociales

Factores	Peso	Comentarios	Tipo de Factor
Hábito consumista de la población	9	Los productos que comercializa la organización son pollos asados, lo cual aporta a que las personas se fidelicen con la empresa.	Sociales

Continúa en la siguiente página

Tabla 8: Factores Sociales (Continuación)

Factores	Peso	Comentarios	Tipo de Factor
Rescate de las costumbres ancestrales	4	Dentro del sector de alimentación se ha comenzado a recuperar la preparación de los alimentos de manera sana y ancestral.	Sociales
TOTAL	13		

Fuente: elaboración propia

### Factores Tecnológicos

En la tabla 9, se detalla el análisis de los factores tecnológicos, de manera que se pueda establecer la incidencia de estos en el éxito de la empresa.

Tabla 9: Factores tecnológicos

Factores	Peso	Comentarios	Tipo de Factor
Turismo Digital	9	Las redes sociales se han convertido en un aliado estratégico importante en los negocios de alimentos preparados.	Tecnológicos
Uso del internet y redes sociales	10	Según las cifras del Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información (2015), indican que a nivel nacional el 50,5% han hecho uso del internet en los últimos 12 meses, es así que al tener la información en internet los clientes podrán conocer el Restaurante y acudir al mismo.	Tecnológicos
Uso teléfonos inteligentes o <i>Smartphone</i>	9	Dentro del sector de restaurantes, es necesario indicar que no se maneja una estrategia de <i>marketing</i> móvil. Por otro lado, según las cifras del Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información (2015), indican que el 55,4% a nivel nacional disponen de un teléfono inteligente ( <i>SmartPhone</i> ).	Tecnológicos
TOTAL	28		

Fuente: elaboración propia

### Factores Legales

En la tabla 10, se detalla el análisis de los factores legales , de manera que se pueda establecer la incidencia de estos en el éxito de la empresa.

Tabla 10: Factores Legales

Factores	Peso	Comentarios	Tipo de Factor
Prácticas BPM	8	El Ministerio de Salud Pública a través de la Dirección Nacional de Vigilancia y Control Sanitario, informa que de acuerdo con lo establecido en el Reglamento de Buenas Prácticas de Manufactura (Decreto Ejecutivo No. 3253 publicado en el R.O No. 696 de 4 de Noviembre del 2002), las empresas procesadoras de alimentos deben Certificarse. Con la finalidad de que éste proceso se realice de manera ordenada y a tiempo, el MSP con la participación del Comité de la Calidad emitió el Acuerdo Ministerial de Plazos para el Cumplimiento de Buenas Prácticas de Manufactura de Alimentos (Registro Oficial 839 del 27 de Noviembre del 2012).	Legales
Ley tributaria	8	Las leyes son de alto impacto para los negocios, en la actualidad se debe resaltar que se debe cumplir con todos los requerimientos del SRI.	Legales
TOTAL	16		

Fuente: elaboración propia

### Factores Ecológicos

En la tabla 11, se detalla el análisis de los factores ecológicos, de manera que se pueda establecer la incidencia de estos en el éxito de la empresa.

Tabla 11: Factores Ecológicos

Factores	Peso	Comentarios	Tipo de Factor
Contaminación ambiental	7	Según el GADMA (2017), establece la ordenanza 259, donde indica que los negocios de alimentos deben cumplir con todo lo detallado en el documento.	Ecológicos
TOTAL	7		

Fuente: elaboración propia

### **Análisis de las cinco fuerzas de Porter**

Con la herramienta cinco Fuerzas de Porter se canaliza el estudio de (F1) Poder de negociación de los Compradores o Clientes, (F2) Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores, (F3) Amenaza de nuevos competidores entrantes, (F4) Amenaza de productos sustitutos y (F5) Rivalidad entre los competidores.

En la tabla 12, se detalla el análisis realizado a las cinco fuerzas de Porter en cada uno de los aspectos que lo compone de manera de que se pueda establecer una realidad estratégica mediante dicho análisis.

Tabla 12: Análisis de las cinco fuerzas de Porter del Restaurante de Pollos Miguelín

Factores	Peso	Comentarios	Tipo de Factor
Contribución a la calidad o al servicio de los productos de los compradores	8	Respecto al tema de Bioseguridad, el Reglamento de Instalación y Funcionamiento de Granjas Avícolas, señala que debe incluir los métodos de bioseguridad en el personal que trabaja en granjas avícolas. Por otro lado, con el apoyo del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, se elaboró un Manual de Buenas Practica Avícolas.	Clientes
Contribución al proceso de los compradores	6	El funcionamiento del dinero digital, así como la facturación electrónica.	Clientes

Continúa en la siguiente página

Tabla 12: Análisis de las cinco fuerzas de Porter del Restaurante de Pollos Miguelín (Continuación)

Factores	Peso	Comentarios	Tipo de Factor
Costo de cambio del comprador	7	El comprador puede elegir a la competencia debido a que existe un alto número de competidores que elaboran el mismo producto.	Clientes
Acceso a canales de distribución	10	El sector de alimentos preparados ha iniciado a implementar soluciones tecnológicas que le permitan satisfacer la del cliente en cualquier parte que se encuentre.	Competencia
Acceso a materias primas	10	La cría de aves en el Ecuador está en aumento. Según la Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua Espac-2012, del Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos (INEC), que realizó un análisis sobre la producción avícola del país, seis tipos de aves se crían en el territorio nacional, estas son 1)pollitos, pollitas, pollos y pollas 2)gallinas 3)patos 4)pavos 5)codornices 6)avestruces. La mayor producción de pollitos y pollos se concentra en la región Sierra, con un 62,33 %.	Competencia
Acceso a tecnología avanzada	9	Para el sector de alimentos preparados en la actualidad se han generado diferentes soluciones tecnológicas que permiten gestionar el giro de negocio de manera eficiente.	Competencia
Amenaza de nuevos competidores entrantes	7	En la economía actual los negocios del sector de alimentos preparados han comenzado a cerrar, lo que representa que la principal barrera de entrada para nuevos competidores son las del dinero que se necesita invertir para la operación del negocio.	Competencia
Diferenciación del producto	6	Es una oportunidad debido a que en el sector se puede generar una propuesta de valor diferente en: sabor, olor, tamaño, calidad y precio.	Competencia
Legislación laboral	9	La calificación artesanal es beneficiosa para el modelo de negocio actual que tiene la organización.	Competencia

Continúa en la siguiente página

Tabla 12: Análisis de las cinco fuerzas de Porter del Restaurante de Pollos Miguelín (Continuación)

Factores	Peso	Comentarios	Tipo de Factor
Protección a la industria	6	No existe ninguna ley ni política por parte del estado ecuatoriano para salvaguardar la competitividad del sector de alimentos y bebidas.	Competencia
Disponibilidad de sustitutos cercanos	6	La disponibilidad de los productos sustitutos es de alto impacto debido a que son accesibles en el mercado local y regional.	Prod. sustitutos
Relación precio/valor de sustitutos	5	El aporte de calorías en forma de proteínas se limite al 15 %. Esto representa una ingesta aproximada de 0,8 g/kg de tu peso corporal, siempre que la energía ingerida sea suficiente para cubrir las necesidades diarias. Se mantienen las recomendaciones de disminuir el consumo de carne roja sustituyéndolas por pescado y carne de ave.	Prod. sustitutos
Número de proveedores de importancia	9	Existen en la actualidad una gran cantidad de proveedores de materia prima para el sector de alimentos ello representa una gran oportunidad de negocios.	Proveedores
Barreras emocionales	8	En abril del año 2016 se dio el terremoto, ello representó una afectación emocional en las personas y en la economía debido a que se incrementa el 2 % en el Impuesto al Valor Agregado (IVA). Así como también el cambio del gobierno.	Riv. compe.
Costo fijo o de almacenaje	6	Los costos de almacenamiento con la tecnología adecuada de materia prima y suministros son elevados.	Riv. compe.
Crecimiento relativo de la industria	3	El crecimiento de la industria de alimentos preparados ha sido mínima según las cifras del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2015), el sector de alimentos preparados se consolidaron con un crecimiento del 2,8 %.	Riv. compe.

Continúa en la siguiente página

Tabla 12: Análisis de las cinco fuerzas de Porter del Restaurante de Pollos Miguelín (Continuación)

Factores	Peso	Comentarios	Tipo de Factor
Número de competidores	8	Según las cifras del Servicio de Rentas Internas (2016), existen 1268 locales comerciales con la actividad económica de restaurantes, cevicherías, picanterías, cafeterías, entre otras, incluido comida para llevar, segmentadas solo al cantón Ambato y a las parroquias urbanas.	Riv. compe.
Diversidad de competidores	8	Según las cifras del INEC (2012), En la actualidad, la industria alimenticia constituye un aporte importante al sector manufacturero, por ende al Producto Interno Bruto (PIB). Por otra parte, un estudio demostró que gastos en alimentos y bebidas constituyen los más altos por parte de los hogares ecuatorianos, esto a promedio mensual por hogar urbano de US734.19 en el año 2012 antecedente sumado a tendencias por consumir alimentos saludables y que la demanda de alimentos dependa de la población en constante crecimiento, hace del sector alimenticio, altamente atractivo el gobierno asegura que hay promesas de inversión por US264 millones para el año 2015.	Riv. compe.
Interrelaciones estratégicas	7	El sector de alimentos no se integra con la academia, así como con otros proveedores estratégicos de los sectores de producción.	Riv. compe.
TOTAL	85		

Fuente: elaboración propia

#### 4.1.3.2. Análisis de los factores internos (MEFI) del Restaurante de Pollos Miguelín

En la tabla ??, se detalla el análisis internos efectuado a la empresa, el mismo tiene la finalidad de establecer las fortalezas y debilidades de la organización.

Tabla 13: Matriz MEFI

Factores	Peso	%	Calif.	Comentarios
Servicio atención cliente	5	0.025	0.13	El servicio es personalizado, pero no cuenta con los procesos y tecnología que le facilite optimizar el servicio al cliente.
Almacenamiento de materia prima	9	0.045	0.41	Las bodegas de suministros de limpieza, material de despacho y suministros no perecibles, están separadas de la materia prima. Se debe destacar que cuentan con tecnología de punta para almacenar el producto.
Canal de Cobertura	3	0.015	0.05	Cuenta con dos sucursales y la matriz, pero el servicio a domicilio no existe dentro de la comercialización del producto, así como también otros medios de pago.
Clima Laboral	7	0.035	0.25	El talento humano de la organización tiene una excelente comunicación lo que ha permitido solventar varios inconvenientes.
Contaminación ambiental	9	0.045	0.41	Existe la infraestructura y tecnología adecuada para mantener el impacto mínimo al medio ambiente, debido a que no se usa el carbón para mantener el calor del horno.
Inocuidad alimentaria	7	0.035	0.25	Se mantiene estándares de calidad con respecto a los alimentos, debido a que es muy delicado el cuidado de los alimentos para poder comercializarlos en el mercado.
Buenas Prácticas de Manufactura	3	0.015	0.05	Existe un manual de procesos donde esta se encuentra el detalle de las actividades que se ejecutan para la producción y comercialización del producto. Sin embargo no cuenta con un detalle de la seguridad industrial que los colaboradores deben cumplir dentro de la empresa.

Continúa en la siguiente página

Tabla 13: Matriz MEFI (Continuación)

Factores	Peso	%	Calif.	Comentarios
Fidelización de clientes	5	0.025	0.13	Existe atención por parte de los propietarios en cada uno de los locales, ello ha permitido que se genere una empatía con la marca.
Gestión de inventarios	8	0.04	0.32	Existe un control riguroso de la gestión de los inventarios de materia prima y suministros.
Infraestructura	6	0.03	0.18	Recientemente se han implementado nuevas soluciones para satisfacer las necesidades de los clientes en cuanto a espacio físico.
Mano de obra calificada	2	0.01	0.02	Las personas no se encuentran capacitadas para desempeñar sus actividades dentro de la organización.
Maquinaria	8	0.04	0.32	Existe maquinaria de punta, para realizar la producción del servicio.
Marca	7	0.035	0.25	La empresa cuenta con 17 años de servicio en la zona centro del país por ello cuenta con la confianza de los clientes.
Precios	4	0.02	0.08	Los precios del producto en relación con los competidores se encuentran estándar.
Productos de buena calidad	7	0.035	0.25	La materia prima y los suministros son frescos, así como de alta calidad, ello permite brindar un producto excelente al mercado.
Proveedores	7	0.035	0.25	Los proveedores tienen preferencia con la empresa por el monto de compra que realiza de manera mensual.
Comunicación digital	1	0.05	0.05	En la actualidad el restaurante de Pollos Miguelín solo cuenta con una fanpage, la misma que es necesario resaltar que no tiene la interacción necesaria con los consumidores.
Alianzas estratégicas	3	0.02	0.06	En la actualidad no existen alianzas estratégicas con los proveedores de materia prima y suministros.

Continúa en la siguiente página

Tabla 13: Matriz MEFI (Continuación)

Factores	Peso	%	Calif.	Comentarios
Aplicaciones Móviles	1	0.05	0.05	La empresa no cuenta con un plan estratégico que le permita aprovechar la oportunidad, referente a la movilidad de los usuarios.
Capacitación	1	0.045	0.05	La institución no cuenta con un plan de capacitación que les permita generar valor al cliente.
Certificaciones de calidad	1	0.045	0.05	Los directivos tienen la intención de a mediano plazo realizar una certificación, pero al momento no existen políticas de mejora continua.
Dirección Estratégica	1	0.045	0.05	No existe plan estratégico elaborado que le permita a la organización realizar una toma de decisiones al anticiparse a las tendencias del mercado.
Diversificación de productos	1	0.04	0.04	En la actualidad solo existe un menú diario, que se encuentra acompañado por el producto principal en la variedad de asado, ello limita mucho el crecimiento de la organización.
Innovación abierta	1	0.05	0.05	No existe un plan de innovación que le permita a la empresa gestionar la innovación dentro de la organización.
Reciclaje	1	0.045	0.05	Carencia de optimización de los desechos que se generan de la operación de producción.
Sistema de información	3	0.02	0.06	El sistema de información gerencial no cuenta con tecnología que les permita gestionar la información en tiempo real.
Tecnología Digital	1	0.05	0.05	No cuenta con la tecnología digital necesaria para afrontar los retos del crecimiento del negocio.
Uso del Modelo Delta	1	0.05	0.05	En la actualidad la empresa no aplica ninguna metodología que le permita generar un modelo de negocio integrado.
TOTAL	113	1	3.96	

Fuente: elaboración propia

Conclusión del Análisis MEFI: El resultado de 3,96 de la matriz de evaluación de factores internos, indica que la empresa se encuentra por debajo del promedio ponderado de 5,5. Con lo cual se puede concluir que la organización debe establecer estrategias que le permitan mejorar las fortalezas, para que las debilidades puedan disminuir su impacto, así como también las debilidades pasen a ser fortalezas en un periodo corto de tiempo.

### **Análisis RFM**

Una vez realizado el diagnóstico de los factores internos del organización, se procede a desarrollar el análisis RFM, el análisis ABC suele cumplir la ley de Pareto en la que el 20 % de los clientes registrados y ordenados de mayor a menor en función del porcentaje obtenido del análisis de la frecuencia, rescencia y dinero, son considerados como A, mientras que el 30 % son considerados como B y el 50 % de los clientes restantes son considerados como C (son los de menor valor a la empresa).

Tabla 14: Análisis RFM de la base de datos del Restaurante de Pollos Miguelín Miguelín

Categoría	Código	Puntuación Frecuencia	Puntuación Monto	Puntuación Resencia	Puntuación	Porcentaje
A	A001	0,38	0,04	2,49	2,91	18,06 %
A	A002	0,35	0,08	2,5	2,93	0,07 %
A	A003	0,35	0,02	2,5	2,87	0,13 %
A	A004	0,35	0,03	2,5	2,88	0,06 %
A	A005	0,35	0,03	2,5	2,88	0,06 %
A	A006	0,58	0,04	2,33	2,96	0,07 %
A	A007	0,47	0,04	2,5	3,01	0,20 %
A	A008	0,35	0,02	2,5	2,87	0,06 %
A	A009	0,35	0,03	2,5	2,88	0,06 %
A	A010	0,35	0,03	2,5	2,88	0,06 %
A	A011	0,35	0,07	2,5	2,92	0,39 %
A	A012	0,35	0,03	2,5	2,88	0,06 %
A	A013	0,35	0,04	2,5	2,89	0,58 %
A	A014	0,35	0,03	2,5	2,88	0,06 %
A	A015	0,35	0,03	2,5	2,88	0,06 %
B	A016	0,38	0,03	2,15	2,55	26,25 %

Continúa en la siguiente página

Tabla 14: Análisis RFM de la base de datos del Restaurante de Pollos Miguelín Miguelín (Continuación)

Categoría	Código	Puntuación Frecuencia	Puntuación Monto	Puntuación Resencia	Puntuación	Porcentaje
B	A017	0,38	0,03	2	2,4	0,38 %
B	A018	0,35	0,01	2,5	2,86	0,06 %
B	A019	0,42	0,03	2,03	2,48	0,28 %
B	A020	0,35	0,03	2	2,38	0,05 %
B	A021	0,35	0,01	2,5	2,86	0,06 %
B	A022	0,35	0,03	2	2,38	0,05 %
B	A023	0,35	0,03	2	2,38	0,05 %
B	A024	0,35	0,02	2,5	2,87	0,06 %
B	A025	0,35	0,02	2,13	2,5	0,22 %
B	A026	0,35	0,01	2,5	2,86	0,06 %
B	A027	0,35	0,03	2	2,38	0,05 %
B	A028	0,35	0,02	2	2,37	0,05 %
B	A029	0,35	0,03	2	2,38	0,16 %
B	A030	0,35	0,02	2,3	2,67	0,42 %
B	A031	0,35	0,02	2,3	2,67	0,30 %
B	A032	0,39	0,03	2	2,42	0,16 %
B	A033	0,43	0,03	1,95	2,41	0,16 %
B	A034	0,38	0,03	2,19	2,6	0,53 %
B	A035	0,53	0,04	2,13	2,69	0,24 %
B	A036	0,35	0,04	2	2,39	0,05 %
B	A037	0,35	0,01	2,5	2,86	0,06 %
B	A038	0,35	0,01	2,33	2,7	0,06 %
B	A039	0,35	0,03	2	2,38	0,21 %
C	A040	0,37	0,03	1,36	1,75	44,71 %
C	A041	0,35	0,01	1,67	2,03	0,14 %
C	A042	0,35	0,03	1	1,38	0,03 %
C	A043	0,38	0,03	1,37	1,78	0,40 %
C	A044	0,37	0,02	1,4	1,79	0,40 %
C	A045	0,35	0,01	1,5	1,86	0,04 %

Continúa en la siguiente página

Tabla 14: Análisis RFM de la base de datos del Restaurante de Pollos Miguelín Miguelín (Continuación)

Categoría	Código	Puntuación Frecuencia	Puntuación Monto	Puntuación Resencia	Puntuación	Porcentaje
C	A046	0,35	0,03	1	1,38	0,03 %
C	A047	0,35	0,02	1,83	2,2	0,15 %
C	A048	0,7	0,05	1,5	2,25	0,05 %
C	A049	0,35	0,03	1	1,38	0,03 %
C	A050	0,35	0,02	1,43	1,8	0,28 %
C	A051	0,35	0,02	1	1,37	0,03 %
C	A052	0,35	0,02	1	1,37	0,03 %

Fuente: elaboración propia

#### 4.1.3.3. Análisis FODA

Una vez realizado el análisis interno y externo de la organización se procede a definir las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades de la organización.

#### **Fortalezas**

En la tabla 15, se detallan las fortalezas que determinan una vez realizado el análisis interno de la organización, donde se puede visualizar que se encuentra en el orden de más alto impacto al menor impacto.

Tabla 15: Fortalezas del Restaurante de Pollos Miguelín

Fortalezas	Peso
F1 Almacenamiento de materia prima	9
F2 Contaminación ambiental	9
F3 Gestión de inventarios	8
F4 Maquinaria	8
F5 Clima Laboral	7
F6 Inocuidad alimentaria	7
F7 Marca	7
F8 Productos de buena calidad	7
F9 Infraestructura	6

Continúa en la siguiente página

Tabla 15: Fortalezas del Restaurante de Pollos Miguelín  
(Continuación)

Fortalezas	Peso
F10 Servicio atención cliente	5
F11 Fidelización de clientes	5
F12 Precios	4
F13 Buenas Prácticas de Manufactura	3
F14 Canal de Cobertura	3
F15 Mano de obra calificada	2
F16 Proveedores	2
Total	92

Fuente: elaboración propia

### Debilidades

En la tabla 16, se detallan las debilidades que determinan una vez realizado el análisis interno de la organización, donde se puede visualizar que se encuentra en el orden de más alto impacto al menor impacto.

Tabla 16: Debilidades del Restaurante de Pollos Miguelín

Debilidades	Peso
D1 Comunicación digital	10
D2 Aplicaciones Móviles	10
D3 Innovación abierta	10
D4 Tecnología Digital	10
D5 Uso del Modelo Delta	10
D6 Capacitación	9
D7 Certificaciones de calidad	9
D8 Dirección Estratégica	9
D9 Reciclaje	9
D10 Diversificación de productos	8
D11 Alianzas estratégicas	4
D12 Sistema de información gerencial	8
Total	106

Continúa en la siguiente página

Tabla 16: Debilidades del Restaurante de Pollos Miguelín  
(Continuación)

Debilidades	Peso
-------------	------

Fuente: elaboración propia

### Oportunidades

En la tabla 17, se detallan las debilidades que determinan una vez realizado el análisis externo de la organización, donde se puede visualizar que se encuentra en el orden de más alto impacto al menor impacto.

Tabla 17: Oportunidades del Restaurante de Pollos Miguelín

Oportunidades	Peso
O1 Acceso a canales de distribución	10
O2 Acceso a materias primas	10
O3 Uso del internet y redes sociales	10
O4 Acceso a tecnología avanzada	9
O5 Hábito consumista de la población	9
O6 Legislación laboral	9
O7 Número de proveedores de importancia	9
O8 Transacciones de pago rápidas	9
O9 Turismo Digital	9
O10 Uso teléfonos inteligentes o Smartphone	9
O11 Barreras emocionales	8
O12 Canasta básica	8
O13 Contribución a la calidad o al servicio de los productos de los compradores	8
O14 Ley tributaria	8
O15 Practicas BPM	8
O16 Amenaza de nuevos competidores entrantes	7
O17 Contaminación ambiental	7
O18 Contribución al proceso de los compradores	6
O19 Costo fijo o de almacenaje	6
O20 Diferenciación del producto	6

Continúa en la siguiente página

Tabla 17: Oportunidades del Restaurante de Pollos Miguelín  
(Continuación)

Oportunidades	Peso
O21 El turismo como eje estratégico de desarrollo	6
O22 Tamaño del mercado	6
O23 Rescate de las costumbres ancestrales	4
O24 Crecimiento relativo de la industria	3
Total	184

Fuente: elaboración propia

### Amenazas

En la tabla 18, se detallan las debilidades que determinan una vez realizado el análisis externo de la organización, donde se puede visualizar que se encuentra en el orden de más alto impacto al menor impacto.

Tabla 18: Amenazas del Restaurante de Pollos Miguelín

Amenazas	Peso
A1 Diversidad de competidores	8
A2 Número de competidores	8
A3 Costo de cambio del comprador	7
A4 Interrelaciones estratégica con otros negocios	7
A5 Agresividad y rentabilidad de los productores de sustitutos	6
A6 Disponibilidad de sustitutos cercanos	6
A7 Protección a la industria	6
A8 Relación precio/valor de sustitutos	5
Total	53

Fuente: elaboración propia

### Matriz de estrategias

Ahora es necesario indicar que una vez determinada la actual curva de valor que tiene la organización se procede a determinar diferentes estrategias con la finalidad de cambiar la propuesta de valor de la organización, el detalle de las estrategias se las presenta en la tabla 19.

Tabla 19: Matriz de estrategias

Factores	Estrategias	Pollos Miguelin	D'Campo	Pollo Listo
Proveedores	Compromiso de exclusividad en las compras a cambio de una materia prima fresca, alta calidad y a tiempo. Compromiso de un pago estandar en todo el año.	1,00	0,40	0,50
Comunicación digital	Se elaboró la <i>Fanpage</i> en la red social de <i>Facebook</i> .	1,13	0,13	0,13
Alianzas estratégicas	Alianza estratégica con Escuela de Alta Cocina L'escoffier	0,90	0,40	0,80
Dirección Estratégica	Se cuenta con un plan estrategico que permite visualizar las oportunidades y amenazas del sector.	1,13	0,34	0,56
Diversificación de productos	En la actualidad cuenta con seis líneas de productos que aportan al crecimiento de la empresa	1,13	0,68	0,90
Innovación abierta	Se implementó la metodología <i>Lean Startup</i> , que tiene la finalidad de conocer al cliente.	1,13	0,11	0,11
Sistema de información gerencial	Se adquirió un sistema gerencial que permite tener información en tiempo real en los puntos de venta.	0,90	0,11	0,79
Uso del Modelo Delta	Se implementa el modelo a la estructura organizacional de la empresa.	1,13	0,11	0,11
TOTAL		8,43	2,50	4,58

Fuente: elaboración propia

### Posición estratégica del Restaurant del Pollos Miguelín versus la competencia

Una vez realizado un análisis estratégico, se procede a detallar en la tabla 20, una comparación donde se evidencia los factores incidentes en el éxito de una empresa, se debe resaltar que se hace

una comparación con dos competidores, los mismos que se encuentran en características similares en el mercado.

En el figura 7, se presenta los factores claves de éxito (FCE), es necesario destacar que para realizar el análisis de la competencia, el estratega que realiza el estudio debe conocer la empresa, así como también debe conocer el sector del restaurante, con la finalidad que el diagnóstico sea lo más aproximado a la realidad. Es aquí donde se debe aclarar que este estudio es el resultado de la percepción de la persona que lo desarrolla.

Para desarrollar el estudio de la competencia se lo realizó en una mesa de trabajo, con el aporte de personas que han laborado en las empresas a ser analizadas con la finalidad que la información sea real y de aporte en la investigación.

Tabla 20: Análisis de la competencia

Factores	%	Calif. Pollos Miguelin	Resul. Pollos Miguelin	Pond.	Calif. D'Campo	Resul. D'Campo	Pond.	Calif. Pollo Listo	Resul. Pollo Listo
Servicio atención cliente	4%	5	0,203	4	4	0,163	7	7	0,285
Almacenamiento de materia prima	4%	9	0,366	5	5	0,203	7	7	0,285
Canal de Cobertura	3%	3	0,085	8	8	0,228	4	4	0,114
Clima Laboral	4%	7	0,256	8	8	0,293	7	7	0,256
Contaminación ambiental	3%	9	0,256	3	3	0,085	3	3	0,085
Inocuidad alimentaria	4%	7	0,285	4	4	0,163	8	8	0,325
Buenas Prácticas	4%	3	0,122	4	4	0,163	7	7	0,285
Fidelización de clientes	4%	5	0,203	5	5	0,203	7	7	0,285
Gestión de inventarios	4%	8	0,293	4	4	0,146	7	7	0,256
Infraestructura	3%	6	0,195	7	7	0,228	9	9	0,293
Mano de obra calificada	4%	2	0,073	2	2	0,073	2	2	0,073
Maquinaria	4%	8	0,325	6	6	0,244	8	8	0,325
Marca	4%	7	0,285	4	4	0,163	8	8	0,325
Precios	3%	4	0,130	5	5	0,163	7	7	0,228
Productos de buena calidad	4%	7	0,285	4	4	0,163	6	6	0,244

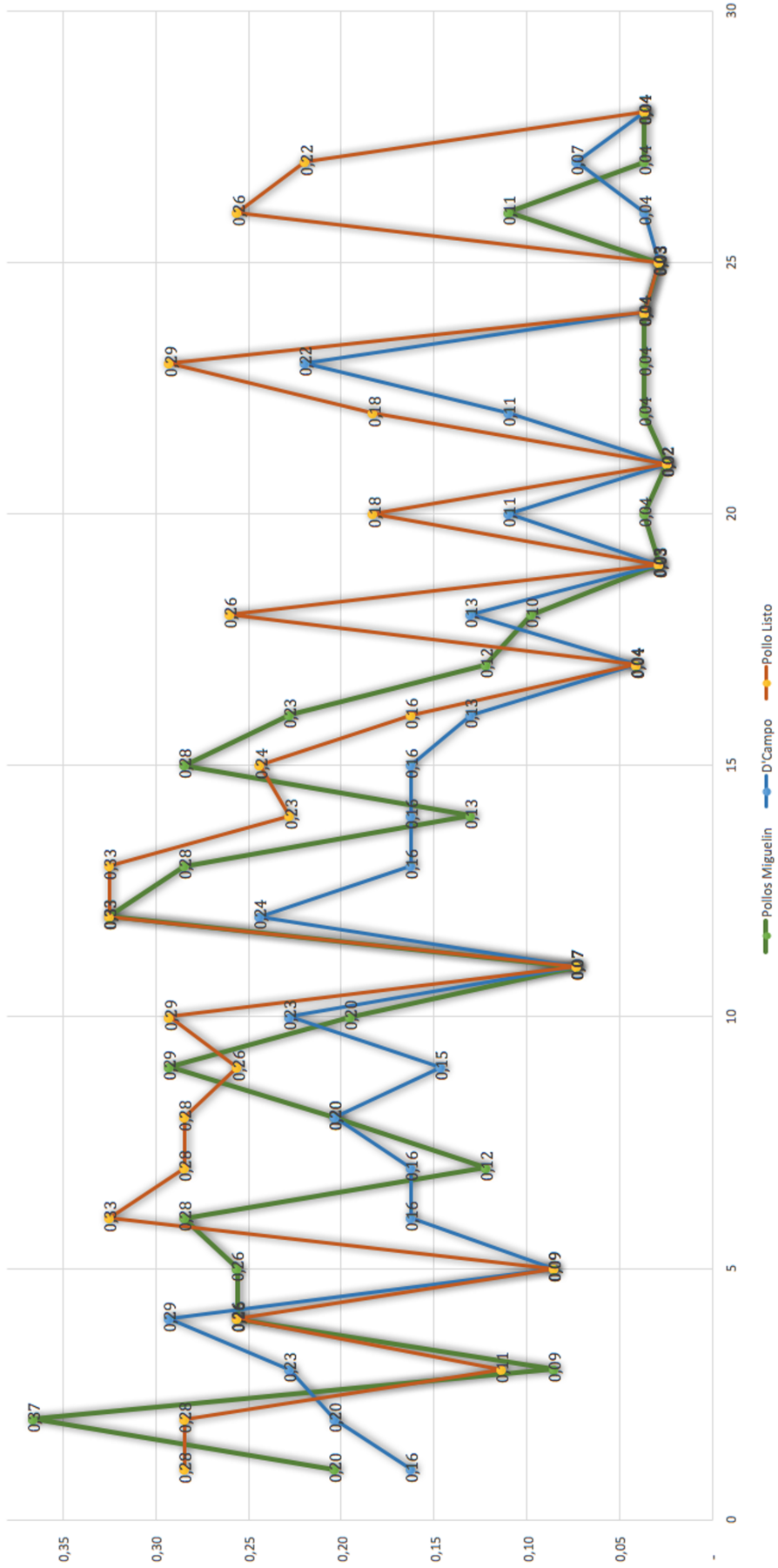
Continúa en la siguiente página

Tabla 20: Análisis de la competencia (Continuación)

Factores	%	Calif. Pollos Miguelin	Resul. Pollos Miguelin	Pond.	Calif. D'Campo	Resul. D'Campo	Pond.	Calif. Pollo Listo	Resul. Pollo Listo
Proveedores	3%	7	0,228	4	4	0,130	5	5	0,163
Comunicación digital	3%	3	0,090	1	1	0,030	1	1	0,030
Alianzas estratégicas	3%	3	0,098	4	4	0,130	8	8	0,260
Aplicaciones Móviles	3%	1	0,028	1	1	0,028	1	1	0,028
Capacitación	4%	1	0,037	3	3	0,110	5	5	0,183
Certificaciones de calidad	2%	1	0,024	1	1	0,024	1	1	0,024
Dirección Estratégica	4%	1	0,037	3	3	0,110	5	5	0,183
Diversificación de productos	4%	1	0,037	6	6	0,220	8	8	0,293
Innovación abierta	4%	1	0,037	1	1	0,037	1	1	0,037
Reciclaje	3%	1	0,028	1	1	0,028	1	1	0,028
Sistema de información	3%	3	0,090	1	1	0,030	7	7	0,210
Tecnología Digital	4%	1	0,037	2	2	0,073	6	6	0,220
Uso del Modelo Delta	4%	1	0,037	1	1	0,037	1	1	0,037
	100%		4,180			3,710			5,400

Fuente: elaboración propia

Figura 7: Lienzo de la posición estratégica del Restaurante de Pollos Miguelín



Fuente: elaboración propia

## **4.2. Método(s) aplicado(s)**

### **4.2.1. Método general**

Para el desarrollo del proyecto de investigación se utilizará el método exploratorio encuestas y triadas etnográficas, Carazo (2011), debido a que este método aporta a investigar de manera detallada la documentación que cuente la empresa, con la revisión de la siguiente documentación:

Es necesario realizar un análisis estratégico de manera que se pueda analizar la información del entorno externo e interno de la empresa, así también realizar un análisis mediante la herramienta de *Recency* , *Frequency* , *Monetary* (RFM).

### **4.2.2. Método específico**

Modelo Delta para

Hax (2013) indica lo siguiente:

El Modelo Delta es una aproximación novedosa al desarrollo de una estrategia de negocios y a la gerencia estratégica, en una economía que está cada vez más interconectada por redes de todo tipo. La característica predominante de este nuevo entorno económico es la universalidad de las redes, tanto las redes ya conocidas de los activos físicos y el flujo real de los bienes (redes de energía eléctrica, de abastecimiento y rutas aéreas), como las redes nacidas en esta era de la información. Triángulo Delta conformado por tres eslabones: Mejor producto, Solución integral para el cliente y Consolidación del sistema (p. 5).

Se considera la aplicación de los tres eslabones del triángulo *Delta* , adicionalmente se pretende usar otras herramientas como: *Lean Startup* y *Desing Thinking*, las mismas que se adaptarán según sea la necesidad al momento de realizar la ejecución del diagnóstico, así como de la implementación.

Así como también, la aplicación de la “curva de *payback* ” (Barbá & Torrecilla, 2011, p. 285), que aporta al control de los diferentes proyectos que quiera emprender la empresa.

## **4.3. Materiales y herramientas**

Las herramientas usadas en el proyecto de investigación se detallan en la figura 8.



## Capítulo 5

# Resultados

### 5.1. Producto final del proyecto de titulación

#### 5.1.1. Modelo Delta

En la era del cliente, la única fuente de ventaja competitiva sostenible en el tiempo, la única ventaja que incluso puede sobrevivir a las disrupciones tecnológicas es tener una verdadera obsesión por el cliente. De ahí entonces que hablar hoy de estrategia sin colocar al cliente al centro del análisis es como no hablar de estrategia.

Por lo tanto, para estructurar el producto final del proyecto de investigación se procede a aplicar, el Modelo Delta, el Modelo *Canvas* y *Design Thinking*, debido a que estas impulsan una serie de iniciativas que le permiten a la empresa estar más cerca de los consumidores, para ello se presentó anteriormente una segmentación del mercado que aporta información valiosa para conocer las necesidades de estos. Se resalta que la intencionalidad de la empresa es hacer que las transacciones sean cada vez más fáciles para cliente y el desarrollar soluciones innovadoras que vayan más allá del producto.

Dentro de este proceso se aplica el Modelo Delta, con el objetivo de fortalecer el vínculo con el cliente. Para lo cual se consideró tres cosas importantes las cuales son:

- Tratar de comprender las necesidades del cliente.
- Segmentarlos para conocer sus peculiaridades y diferencias
- Evaluar las competencias de la empresa para ofrecer no solo productos, si no soluciones creativas y únicas a las necesidades de cada cliente.

Dentro del Modelo Delta se combina la metodología *Lean Startup*, la misma que tiene el objetivo de los primeros siete bloques es el de centrar el segmento de clientes del tipo *Early Adopter* y la propuesta de valor de la empresa. El bloque adicional es una llamada a la acción para que salgas a la calle, busques a tus supuestos clientes *Early Adopters*, para entrevistarles y verificar de manera práctica si las hipótesis de los clientes son ciertas o no (Validar las hipótesis de partida y convertirlas en hechos).

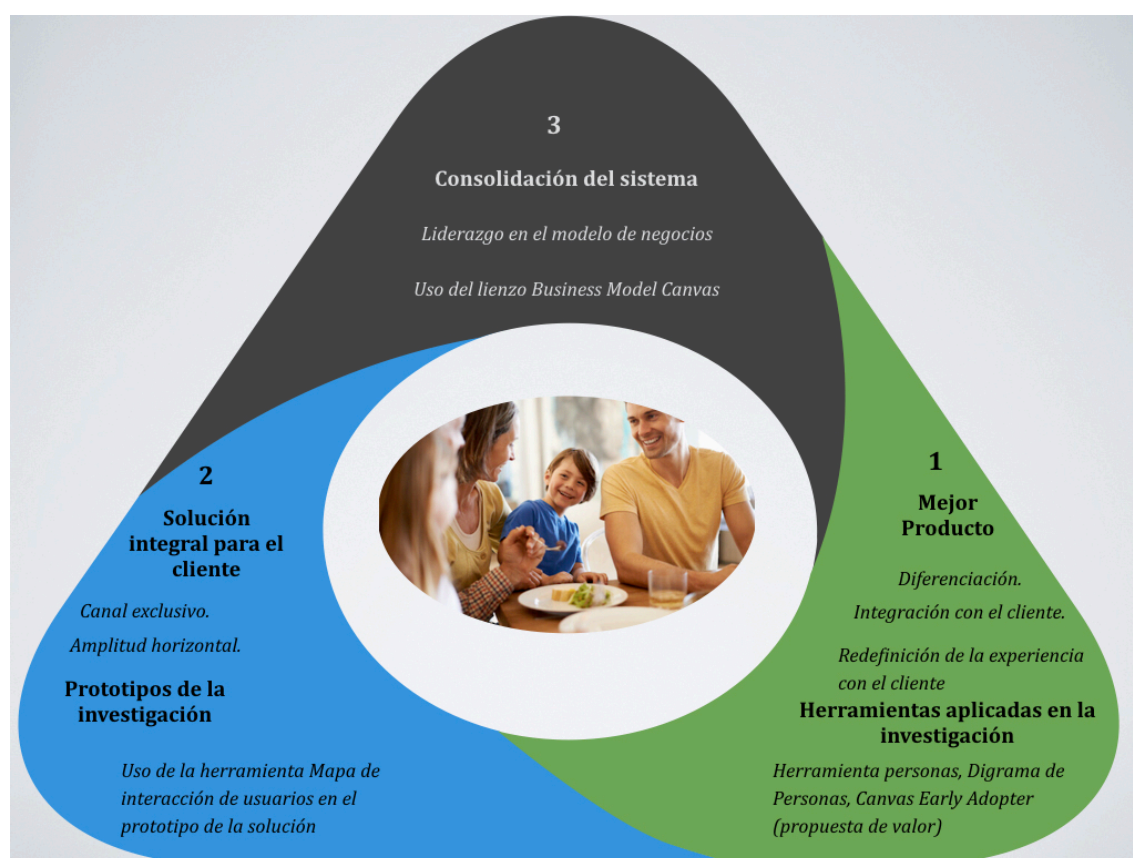
Adicional a las dos herramientas antes mencionadas se procede a utilizar *Design Thinking*, debido a que no se pretende ocupar exclusivamente un enfoque analítico de corte tradicional, para ello se utiliza una aproximación más intuitiva e iterativa con los *stakeholders*, haciendo divergir

el pensamiento para luego converger en soluciones compartidas, generando mayores niveles de compromiso con los clientes.

Por último, para esbozar el modelo de negocio basado en la innovación abierta se aplica *Business Model Canvas*, debido a que dicho lienzo cubre nueve módulos importantes para cualquier empresa, ello aporta a visualizar de manera fácil la nueva estructura del negocio.

En la figura 9, se presenta el Modelo Delta con cada uno de los componentes que se desarrollaron en el proyecto de investigación.

**Figura 9:** Modelo Delta



Fuente: elaboración propia

### 5.1.2. Mejor producto

La teoría del mejor producto se sustenta, “en las formas clásicas de competencia que son el liderazgo y la diferenciación.” (Hax, 2013, p. 57). Ahora es necesario considerar que a los clientes se les ve normalmente como seres anónimos e indiferenciados y se les atiende a través de canales de distribución masivos, la innovación se concentra en la renovación de la línea de productos.

Una vez realizada la primera descripción de la arista del modelo Delta, se procede a la aplicación de la herramienta *Canvas Early Adopter*.

### 5.1.3. *Canvas Early Adopter*

La matriz *Canvas Early Adopter*, se describe en las figuras 10, 11 y 12, a continuación se detalla el proceso realizado:

#### **Paso uno:**

Se desarrolló una caracterización de los clientes a quienes se dirigen los diferentes productos y servicios, para esto en primer lugar se detalla información referente a los datos demográficos, adicional a eso se describe los datos psicográficos.

Cabe destacar que la descripción de los datos de los consumidores se consideraron las características principales que se obtuvieron del análisis RFM, donde se categorizaron en A-B-C.

Para establecer los objetivos se considera lo siguiente: qué trata de conseguir el *Early Adopter*? y qué es lo que realmente le motiva o que aspiraciones tiene?. Para ello se debe resaltar que se realizó una reunión con el personal de la empresa, para definir el lienzo sobre todos los objetivos que se cree que tiene el cliente.

Canalizado el bloque de objetivos se procede a solventar las acciones, que se refieren específicamente a los trabajos que realiza el cliente de manera habitual para conseguir sus metas que se detallaron en el bloque anterior.

Para coordinar el paso número uno, se procede al desarrollo de los problemas, el mismo es de suma importancia, debido a que este está directamente relacionado con la satisfacción que ofrecen las soluciones actuales que cuenta la empresa. Para ello se ordenó por áreas y por nivel de gravedad que le suponen.

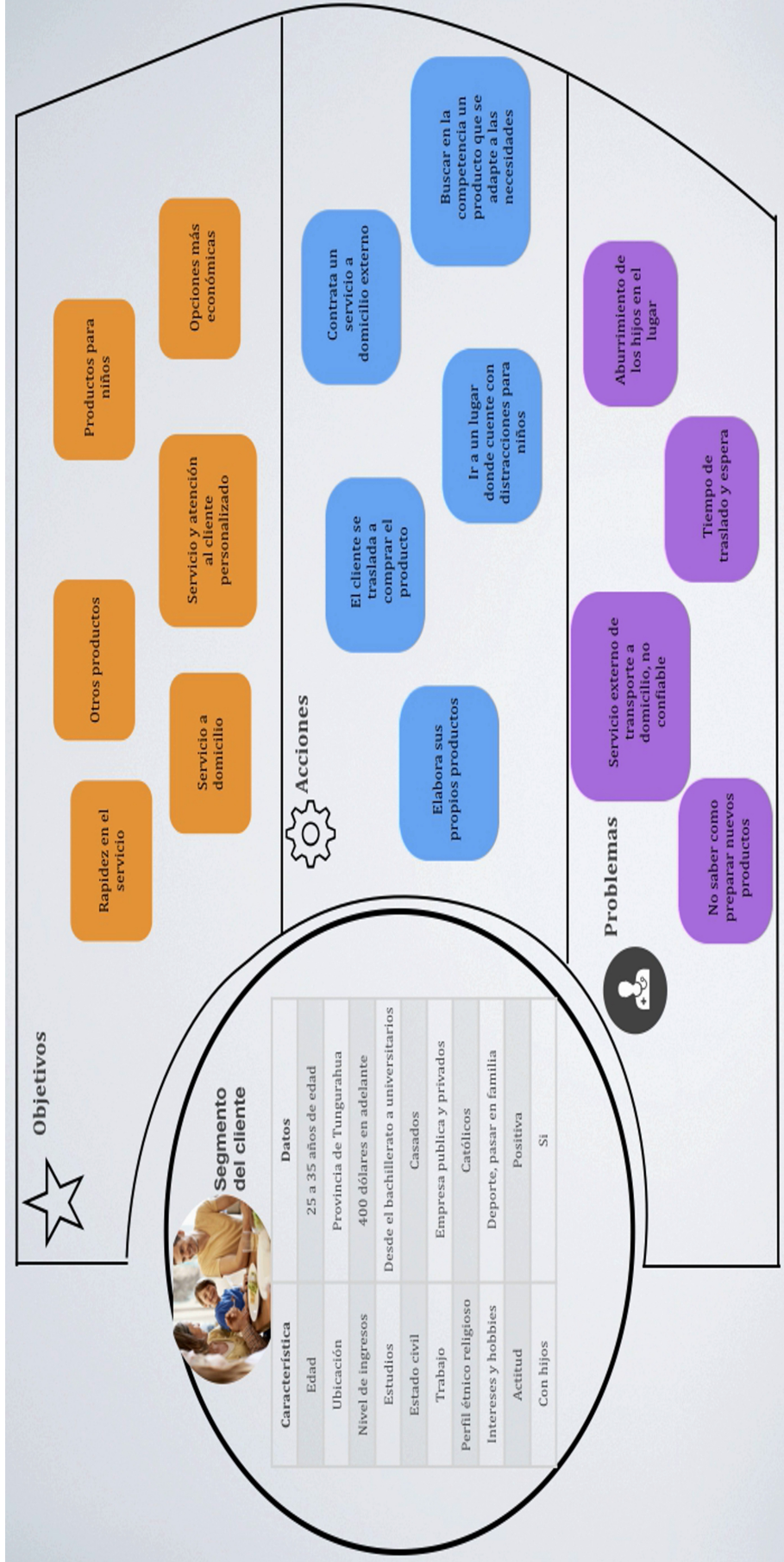
#### **Paso dos:**

Se procede detallar el bloque de las soluciones potenciales donde se realizó una reunión con los colaboradores de la organización para de esta manera realizar un *brainstorming*, de las soluciones más factibles para que se minimice o a su vez se puede eliminar los problemas más potenciales de los clientes, dentro de este aspecto es necesario resaltar que se en listaron todas las ideas generadas en dicha reunión.

#### **Paso tres:**

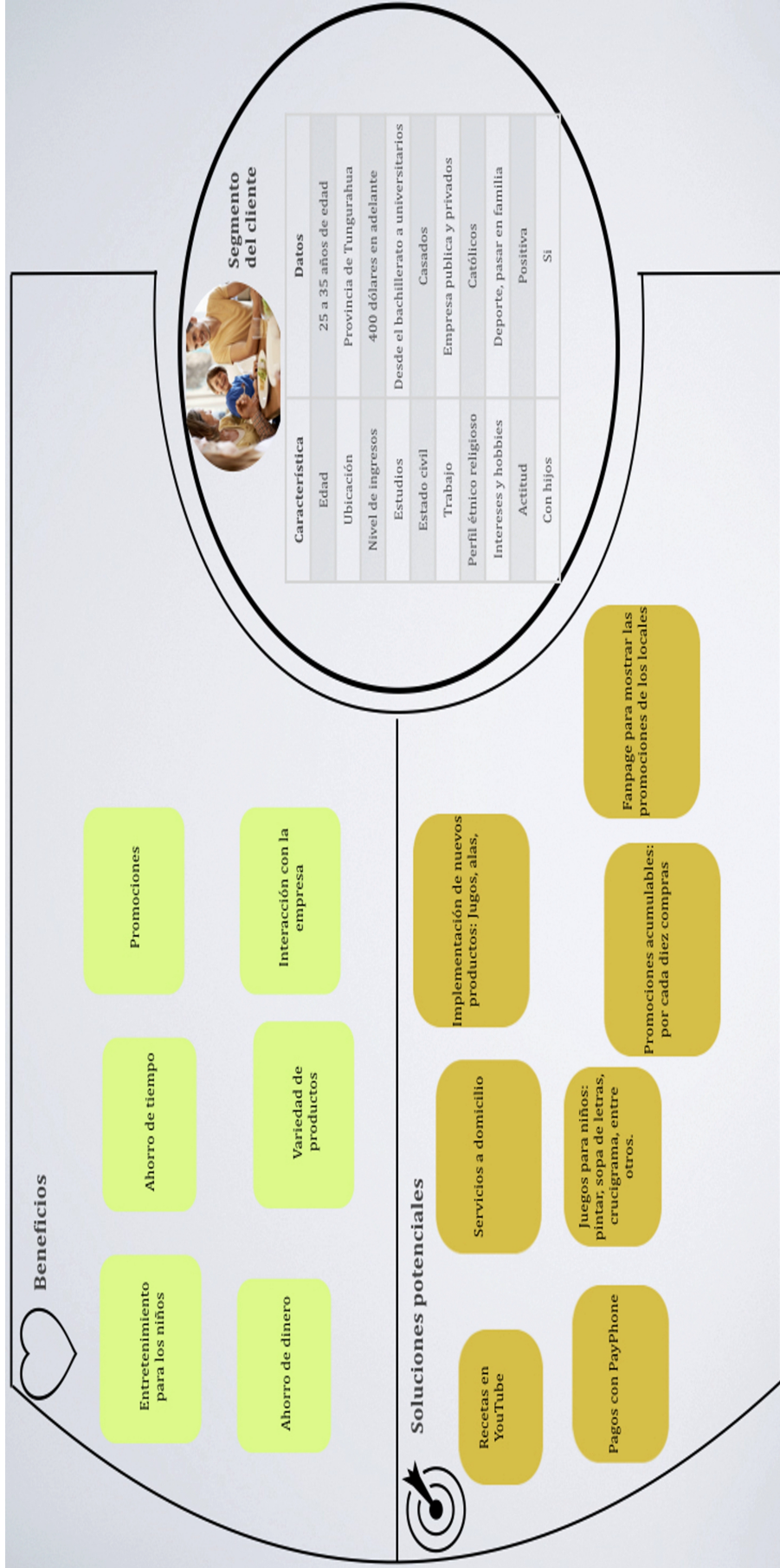
Se desarrolla el bloque de productos y servicios donde se define específicamente las soluciones potenciales que aportan valor al cliente, para generar una retribución económica para satisfacer su necesidad.

Figura 10: Propuesta de valor paso uno



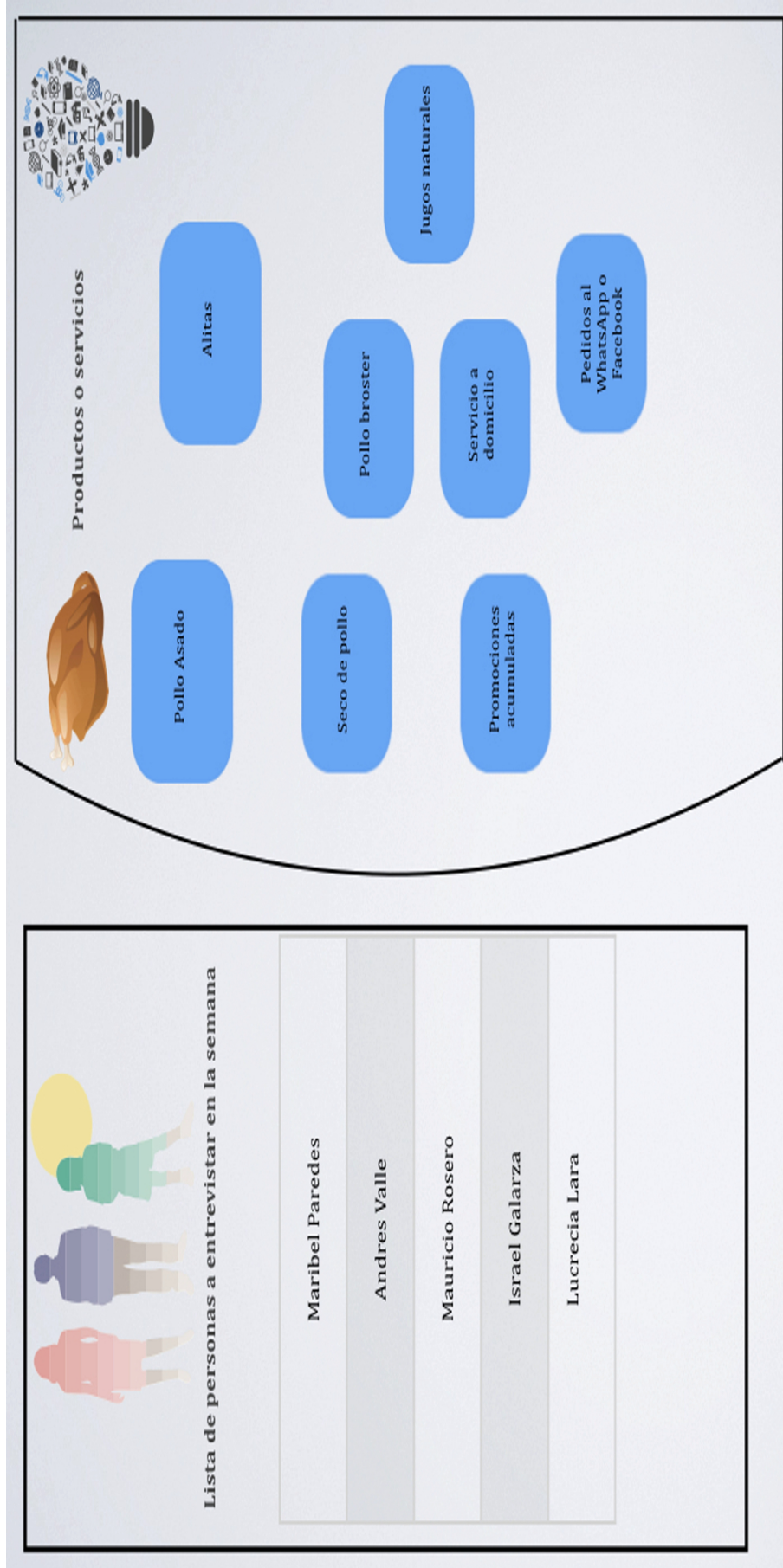
Fuente: elaboración propia

Figura 11: Propuesta de valor paso dos



Fuente: elaboración propia

Figura 12: Propuesta de valor paso tres



Fuente: elaboración propia

Una vez realizada la aplicación de la herramienta *Canvas Early Adopter*, se obtuvieron como resultado el nombre de cinco personas para validar lo antes detallado en la herramienta.

Para lo cual se hace necesario aclarar el concepto de qué es la matriz de personas, que es: el usuario arquetipo que se usa para guiar las decisiones de diseño sobre las funcionalidades, navegación, interacciones, e incluso diseño visual. Al diseñar para arquetipos cuyos objetivos y patrones de comportamientos son bien entendidos pueden satisfacer un amplio grupo de personas representados por ese arquetipo debido a que la estrategia de innovación se centra en el usuario.

En base a lo anteriormente señalado se hace necesario describir a la matriz de personas para su aplicación, la misma se la puede evidenciar en la figura 13.

**Figura 13:** Aplicación de la matriz personas

Nombre:		<b>Datos Demográficos:</b>				<b>Herramienta personas</b>
Rango de edad:						
Clase Social:	Alto	Medio	Bajo			
Estudios:	Escuela	Bachiller	Universidad	Posgrado		
Hobbies:	TV	Deportes	Tiempo con la familia		Paseos	
Perfil étnico religioso:	Católico	Evangélico	Protestante	Otra		
Nivel de ingresos:						
Estado civil:	Casado	Soltero	Divorciado	Viudo		
Número de hijos:						
		<b>Conocimientos Técnicos</b>				
Internet:	Alto	Medio	Bajo			
WhatsApp:	Alto	Medio	Bajo			
Redes Sociales:	Alto	Medio	Bajo			
Necesidades	Escenarios	Funcionalidades	Comportamientos	Molestias		
Aquí en estos recuadros vas a colocar que necesidades, intereses, tiene en entrevistarse con nosotros y por que nos interesa a nosotros. Por lo tanto es necesario tener claro que nos interesa al entrevistar a esta persona. Así como también por que esa persona nos va a querer dedicar tiempo.	En los escenarios donde realizas la entrevista: oficina, restaurante, calle, entre otras	Si trabaja, en donde, que hace para ganarse la vida, que tipo de rol tiene dentro de la organización	Comportamiento de tu cliente, ahora que n tiene la solución	Estado del problema que tu cliente tiene actualmente con el producto para ello se considera la siguiente escala: De 1 a 2 Muy Bajo De 3 a 4 Bajo De 5 a 6 Medio De 7 a 8 Poco Alto De 9 a 10 Muy Alto		

Fuente: elaboración propia

En las figuras 14, 15, 16, 17 y 18, se detallan la indagación de la información de las personas. Y en la figura 19, se detalla la condensación de los resultados alcanzados con las personas.

Figura 14: Resultados de la matriz personas Maribel Paredes

Nombre:		Maribel Paredes		
Datos Demográficos:				
Rango de edad:		26		
Clase Social:	Alto	Medio	Bajo	
Estudios:	Escuela	Bachiller	Universidad	Posgrado
Hobbies:	TV	Deportes	Tiempo con la familia	Paseos
Perfil étnico religioso:	Católico	Evangélico	Protestante	Otra
Nivel de ingresos:		De 600 a 800usd		
Estado civil:	Casado	Soltero	Divorciado	Viudo
Número de hijos:		0		
<b>Conocimientos Técnicos</b>				
Computación:	Alto	Medio	Bajo	
Web:	Alto	Medio	Bajo	
Redes Sociales:	Alto	Medio	Bajo	
Necesidades	Escenarios	Funcionalidades	Comportamientos	Molestias
Proveer de alimentos sanos y nutritivos, (pollo a la plancha) los mismo deben ser frescos. Menú amplio y variado. Dispensador de jugos	En el Restaurante	Labora en una asesoría contable, como consultora. Adicional a ello indica ser asesora externa	Insatisfacción de los servicios que no existe en el Restaurante Miguelín.	Con una molestia generada ponderada de 8\10.

Fuente: elaboración propia

Figura 15: Resultados de la matriz personas Andrés Valle

Nombre:		Andrés Valle		
Datos Demográficos:				
Rango de edad:	Alto	Medio	Bajo	
Clase Social:	Escuela	Bachiller	Universidad	
Estudios:	TV	Deportes	Tiempo con la familia	
Hobbies:	Católico	Evangélico	Protestante	
Perfil étnico religioso:	Casado	Soltero	Viudo	
Nivel de ingresos:	Más de 800usd			
Estado civil:	Divorciado			
Número de hijos:	1			
Conocimientos Técnicos				
Computación:	Alto	Medio	Bajo	
Web:	Alto	Medio	Bajo	
Redes Sociales:	Alto	Medio	Bajo	
Necesidades	Escenarios	Funcionalidades	Comportamientos	Molestias
Atención personalizada (amable y cordial).	En el Restaurante	Gerente de la planta de producción de Servi Torno.	Decepción por que aunque la comida sea de buena calidad el servicio es deficiente.	Atención personalizada 5/10.
Información sobre los productos (que no digan que hay en el menu, y no hay información en las redes sociales).			Solo compro el producto conocido.	Ir a buscar otros productos en la competencia 8/10.
Servicio a domicilio (en reuniones piden productos servicio a domicilio).			variedad de productos compra en la competencia.	Servicio a domicilio 6/10.
Variedad en productos (seco de pollo)			Busca información en las Redes sociales.	Variedad de productos 5/10.
Utilización de redes sociales.				Comunicación digital 5/10

Fuente: elaboración propia

Figura 16: Resultados de la matriz personas Mauricio Rosero

Nombre:		Mauricio Rosero		
Datos Demográficos:				
Rango de edad:		31		
Clase Social:	Alto	Medio	Bajo	
Estudios:	Escuela	Bachiller	Universidad	
Hobbies:	TV	Deportes	Tiempo con la familia	
Perfil étnico religioso:	Católico	Evangélico	Protestante	
Nivel de ingresos:		Más de 800usd	Otra	
Estado civil:	Casado	Soltero	Divorciado	
Número de hijos:		0	Viudo	
Conocimientos Técnicos				
Computación:	Alto	Medio	Bajo	
Web:	Alto	Medio	Bajo	
Redes Sociales:	Alto	Medio	Bajo	
Necesidades	Escenarios	Funcionalidades	Comportamientos	Molestias
<p>Variedad de productos basados en la misma línea (alas y seco de pollo).</p> <p>Atención amable y cordial.</p> <p>Preocupación por el cliente.</p>	<p>En las calles Leonidas Plaza y Camilo Ponce.</p>	<p>Independiente, como barista.</p>	<p>Va a la competencia donde exista secos de pollo.</p> <p>Va a donde le brinden buena atención (con amabilidad y cordialidad).</p>	<p>Variedad de productos 5/10.</p> <p>Atención amable 10/10.</p> <p>Cliente 5/10.</p>

Fuente: elaboración propia

Figura 17: Resultados de la matriz personas Israel Galarza

Nombre:		Israel Galarza		
Datos Demográficos:				
Rango de edad:		32		
Clase Social:	Alto	Medio	Bajo	
Estudios:	Escuela	Bachiller	Universidad	
Hobbies:	TV	Deportes	Tiempo con la familia	
Perfil étnico religioso:	Católico	Evangélico	Protestante	
Nivel de ingresos:		Más 800 usd	Otra	
Estado civil:	Casado	Soltero	Divorciado	
Número de hijos:		4	Viudo	
Conocimientos Técnicos				
Computación:	Alto	Medio	Bajo	
Web:	Alto	Medio	Bajo	
Redes Sociales:	Alto	Medio	Bajo	
Necesidades	Escenarios	Funcionalidades	Comportamientos	Molestias
<p>Productos frescos.</p> <p>Servicio rápido (que no le hagan esperar).</p> <p>Buena atención.</p>	<p>En el restaurante.</p>	<p>Empleado privado en una empresa de publicidad.</p>	<p>Va a la competencia donde cuenten con un rápido servicio.</p> <p>Cuando no le atienden pronto se queja.</p> <p>Si no hay buena atención no regresa.</p>	<p>Competencia 10/10.</p> <p>Atención rápida 10/10.</p> <p>Buena atención 10/10.</p>

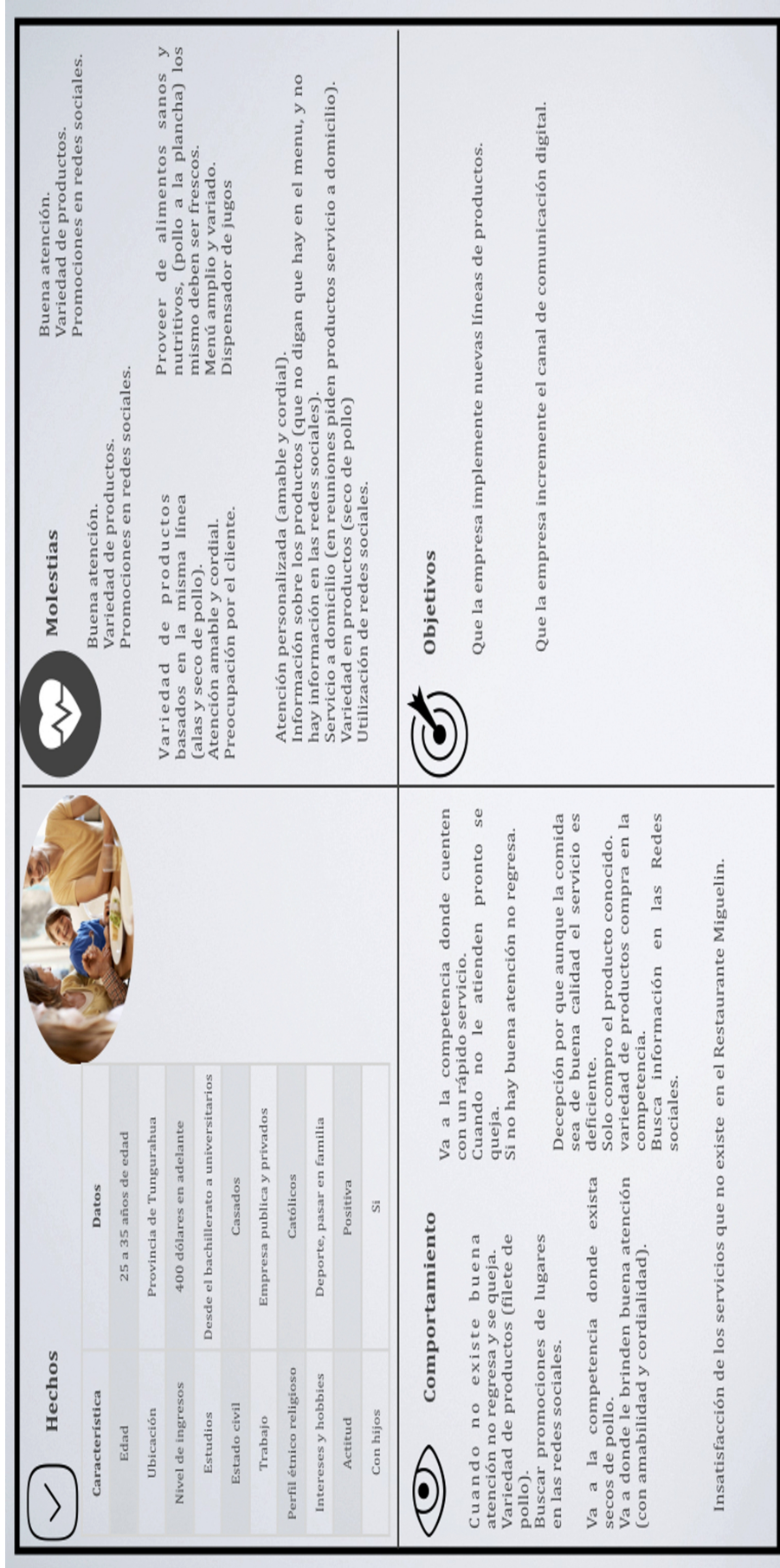
Fuente: elaboración propia

Figura 18: Resultados de la matriz personas Lucrecia Lara

Nombre:		Lucrecia Lara		
Datos Demográficos:				
Rango de edad:		30		
Clase Social:	Alto	Medio	Bajo	
Estudios:	Escuela	Bachiller	Universidad	
Hobbies:	TV	Deportes	Tiempo con la familia	
Perfil étnico religioso:	Católico	Evangélico	Protestante	
Nivel de ingresos:		Más 600 a 800 usd	Otra	
Estado civil:	Casado	Soltero	Divorciado	
Número de hijos:		0	Viudo	
Conocimientos Técnicos				
Computación:	Alto	Medio	Bajo	
Web:	Alto	Medio	Bajo	
Redes Sociales:	Alto	Medio	Bajo	
Necesidades	Escenarios	Funcionalidades	Comportamientos	Molestias
Buena atención. Variedad de productos. Promociones en redes sociales.	En el restaurante.	Abogada independiente.	Cuando no existe buena atención no regresa y se queja. Variedad de productos (filete de pollo). Buscar promociones de lugares en las redes sociales.	Buena atención 10/10. Variedad de productos 10/10. Que no este en redes sociales 5/10.

Fuente: elaboración propia

Figura 19: Condensación de información matriz personas



Fuente: elaboración propia

Es necesario resaltar que los resultados obtenidos en la aplicación de la matriz de personas, aportan a conocer a profundidad al arquetipo de cliente, es decir conocer realmente lo que quieren las personas y cómo construir puentes de contacto que solidifiquen la relación con ellas.

Se resalta que las personas seleccionadas son los clientes de categoría A de la ciudad de Ambato, que se muestra en el análisis *RFM*.

Una vez realizada la indagación sobre la innovación del producto, se procede a desarrollar los prototipos de los productos, para ello se utiliza la herramienta de mapa de interacción de usuario.

#### **5.1.4. Solución integral para el cliente prototipo de los productos del Restaurante de Pollos Miguelín**

Al visualizar la tabla 3, se debe resaltar que la competencia del Restaurante es equivalente a 119 negocios, que tienen una participación en el mercado a diciembre 2016, por ello se determina la importancia de implementar un Modelo de negocio basado en la innovación abierta de productos y servicios para el Restaurante Pollos Miguelín.

En base al análisis de la competencia, el requerimiento de los clientes según la encuesta, la curva de valor de la empresa y la la propuesta de valor de *Lean Startup*, es importante que el Restaurante Pollos Miguelín, desarrolle nuevos productos, por lo cual se detallan a continuación los nuevos productos que se obtuvieron como resultado de la aplicación de las herramientas antes mencionadas.

- Alas BBQ.
- Pollo Broster.
- Seco de Pollo.
- Jugos.

### 5.1.5. Alas barbeque (BBQ)

En las figuras 20 y 21, se presenta el prototipo del producto.

Figura 20: Plato alitas BBQ



Fuente: elaboración propia

Figura 21: Preparación alitas BBQ



Fuente: elaboración propia

### 5.1.6. Pollo Broster

En las figuras 22 y 23, se presenta el prototipo del producto.

Figura 22: Plato pollo broster



Fuente: elaboración propia

Figura 23: Preparación pollo broster



Fuente: elaboración propia

### 5.1.7. Seco de Pollo

En las figuras 24 y 25, se presenta el prototipo del producto.

Figura 24: Plato seco de pollo



Fuente: elaboración propia

Figura 25: Plato seco de pollo



Fuente: elaboración propia

#### 5.1.8. Jugos

En las figuras 26 y 27, se presenta el prototipo del producto.

Figura 26: Presentación de los jugos



Fuente: elaboración propia

Figura 27: Preparación jugos



Fuente: elaboración propia

### 5.1.9. Promociones

Que importante que es tener promociones, especialmente donde se tiene un lanzamiento de nuevos productos, es así que el Restaurante Pollos Miguelín, presenta las siguientes promociones, en base al requerimiento de los clientes según lo indicaron en los resultados de la encuesta.

#### 5.1.9.1. Promoción hidratación

Los clientes deben hidratarse, así que en la figura 28, se observa la promoción en la cual por cada orden personal se le ofrecerá bebida gratis ilimitadamente.

Figura 28: Promoción jugos



Fuente: elaboración propia

#### 5.1.9.2. Promoción cumpleaños

Es importante festejar a los cumpleaños, como se observa en la figura 28, se encuentra el detalle de la promoción.

Figura 29: Promoción cumpleaños



Fuente: elaboración propia

#### 5.1.9.3. Promoción acumula tu orden

Se entregará una tarjeta de Miguelín la misma que se marcará cada vez que compren un pollo y una vez que esta tarjeta sea llenada con diez compras, automáticamente se le entregará el pollo gratis, como se observa en la figura 30:

Figura 30: Promoción acumula tu orden



Fuente: elaboración propia

Una vez realizados los nuevos productos, es necesario detallar que, dentro de Apéndice C, se describe un formulario de control de pivotes de un producto con la finalidad de establecer una mejor observación de los cambios en un producto o servicio.

#### 5.1.9.4. Estrategia de Re potencialización del local

La estrategia tiene como objetivo: rediseñar la infraestructura actual de la empresa con una temática acorde a los productos que vende, esto debido a que pese a ser un lugar amplio, higiénicamente íntegro y bien distribuido en su momento no se realizó ningún tipo de análisis para la “decoración”, es por eso que se hizo al gusto de los propietarios y no se aprovechó los beneficios que tienen los colores, el piso, la iluminación, entre otros. Se proponen cuatro cambios:

a. Cambio del color de las paredes: Muchas veces los compradores eligen qué comprar basándose en el color. De hecho, según Color Marketing Group, una firma especializada en el uso de los colores, éstos equivalen a cerca del 85 % de la razón por la que una persona elige un producto sobre otro. Además, el color tiene una gran importancia en el branding. Por esta razón

y en base a referencias analizadas se proponen pintar las paredes de color rojo y los bordillos de color amarillo. A continuación, se muestra el significado de cada uno de los colores.

Rojo: se recomienda este color debido a que es el más impulsivo, llamativo, y el que más estimula el apetito de los comensales.

Amarillo: es el complemento ideal para el rojo debido a que hace referencia a la calidez que puede brindar un restaurante a quienes lo visitan.

Es evidente que ambos colores son los más usados en cadenas de comida rápida, tal es el caso de Mc Donalds, Wendys, Pizza Hut. Por esta razón consideramos conveniente usarlos en “Pollos Miguelin”.

b. Cambio del piso: actualmente el piso está cubierto de baldosa de color negro y blanco, pese a que son colores que reflejan elegancia no son los adecuados para un restaurante debido a que lo hacen un lugar frío poco atractivo, además, con el cambio de colores es necesario que se usen materiales que vayan acorde, por esta razón, y con ayuda de un diseñador de interiores se llegó a la conclusión que el piso flotante o vinil con texturas de madera son los indicados.

c. La iluminación: una correcta iluminación va a ir a favor de una buena experiencia del comensal. Además, si es la adecuada también garantizará la seguridad de los clientes y el personal. Conseguir el nivel correcto de luz en cada zona y crear estancias agradables acordes al estilo del local deben ser la base a la hora de diseñar la iluminación de un restaurante. Por tal motivo, y tomando en cuenta que es un restaurante de comida rápida se recomienda para lograr una mejor ambientación usar luces fluorescentes brillantes que iluminan las zonas de muestras de comidas y atraen a los clientes que tienen prisa.

d. Cambio de mesas: se propone que las mesas sean del color que vaya acorde a la decoración del local y preferiblemente que sean de plástico esto último con el objetivo de facilitar su limpieza.

Todos estos cambios darán una mejor experiencia al comensal que visite Pollos Miguelin, además es recomendable que se realicen adecuaciones de manera periódica con el fin de convertirlo en un lugar más atractivo que no solo se caracterice por la calidad de sus productos sino también por la calidez y atractivo de sus instalaciones.

Figura 31: Propuesta de re diseño del restaurante

Actual



Futuro



Fuente: elaboración propia

#### 5.1.9.5. Estrategia de redes sociales

En un mundo digitalizado toda empresa por más pequeña que sea debe tener presencia en redes sociales y si es posible un sitio *web*, esto con la finalidad de incrementar su cobertura de mercado, es decir, tener presencia a nivel local y nacional en un inicio y de poco a poco internacional. Como primera recomendación, se debe sincronizar las redes de la empresa *Facebook*, *Twitter* y *YouTube*.

La estrategia gira entorno a la plataforma de *Facebook*, esto debido a que es la red social con mayor número de cuentas activas a nivel mundial, además, permite compartir información de la empresa y temas relacionados con la misma para generar un mayor flujo o tráfico de personas, es decir, en base a los contenidos que se comparten, estos alcanzaran un mayor número de personas.

Actualmente la empresa cuenta con una cuenta en *Facebook*, sin embargo, no se le da el uso adecuado, por tal motivo el impacto que genera es casi nulo. No se cuenta con una cuenta en *Twitter* y tampoco con un canal en *YouTube*, es por ello que se recomienda apertura un usuario en ambas redes, esto con el fin de aprovechar sus herramientas y potencializar la Fanpage de Pollos Miguelin.

Se propone un calendario con temas, contenido y el objetivo en las plataformas que se van a usar, esto con la finalidad de llevar de mejor forma un control y seguimiento de toda la información que se comparta en las redes de la empresa. A continuación se presenta la tabla de publicaciones.

Tabla 21: Calendario de publicaciones en las redes sociales de *Facebook* y *Twitter*

Día	Tema	Objetivo	Tipo
Lunes	Mejora de imagen de perfil y portada	<i>Branding</i>	imagen
Martes	Nuevos Productos	<i>Branding</i>	imagen
Miercoles	Salud	<i>Engagement</i>	Imagen y texto
Jueves	Alimentación	<i>Engagement</i>	Imagen y texto
Viernes	Promociones	Tráfico de <i>Web</i>	Imagen y video
Sabado	Video ( <i>Youtuber</i> )	Entretenimiento	imagen
Domingo	Promociones	Tráfico de <i>Web</i>	imagen

Fuente: elaboración propia

Los contenidos y el manejo de las redes se lo harán a través de una persona externa a la empresa y que sea especializada en el tema, llamados *Community Manager*. Esto con la finalidad de crear contenidos de alto impacto.

Adicionalmente, conforme vaya incrementando el movimiento de la página se usará *Facebook Adwords* o publicidad pagada, todo ira de forma sistematizada en base a los objetivos de la empresa y según la asesoría externa recomiende.

En el cronograma se propone el creación de un *spot o sketch* publicitario, para lo cual se hizo un acercamiento con la empresa XL producciones de la ciudad de Ambato, la misma que representa al youtuber Diego Villacís, que actualmente cuenta con más de 500.000 seguidores en sus redes sociales. El mismo ha hecho publicidad para empresas como: DOJO HOUSE, COMMA, PIPAS NIC, entre otras. La idea es aprovechar la imagen de dicho personaje para atraer mayor flujo de personas a las redes sociales y así se enteren de los productos y nuevos lanzamientos de la empresa, el costo referencial de esta estrategia es de 700 dólares e incluye toda la producción del video que será puesto *on-line* a través de *YouTube*.

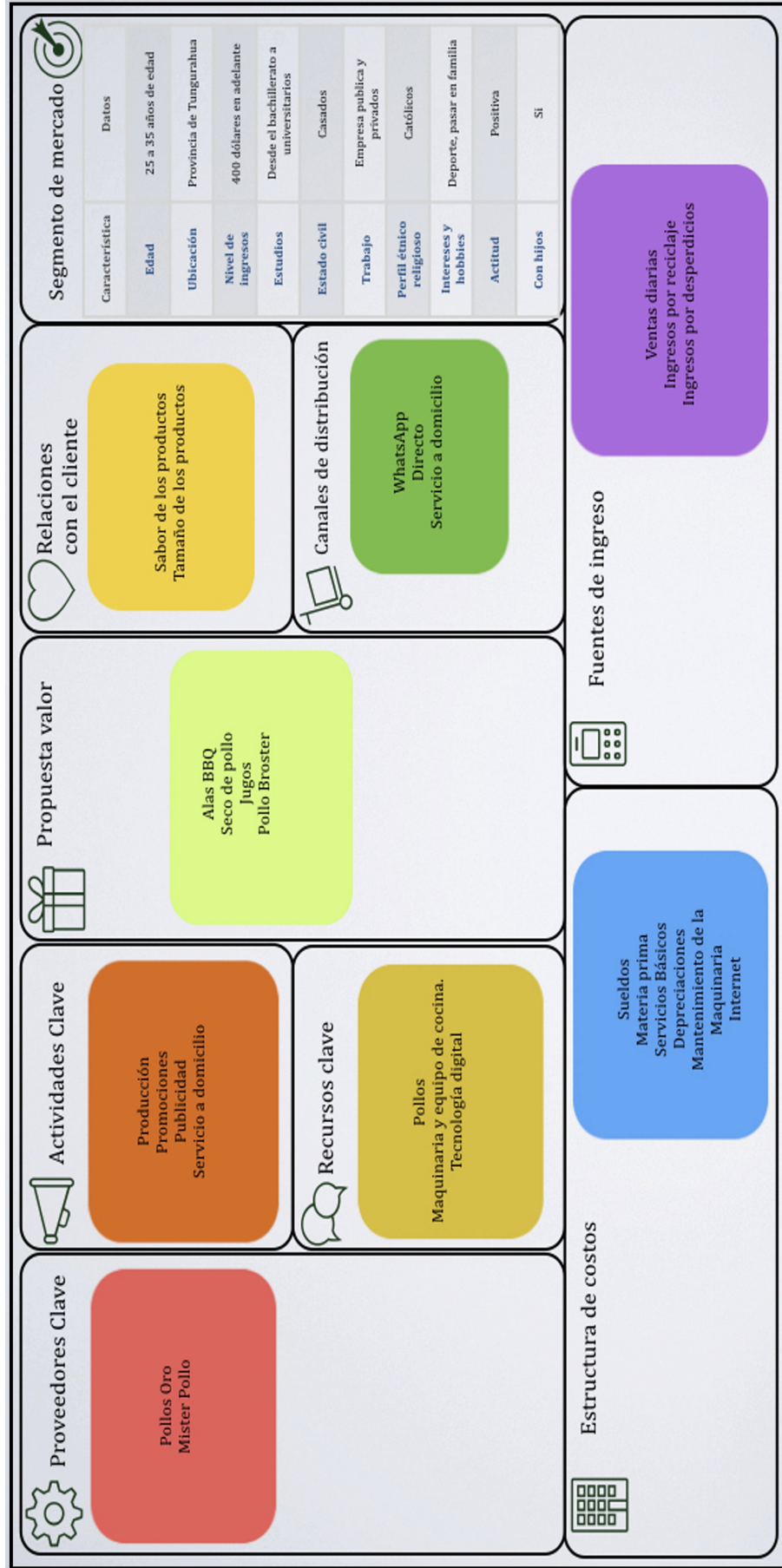
Como conclusión las redes sociales ayudan a promocionar de manera a bajo costo para la empresa, además permiten segmentar el mercado y medir los resultados e impacto que genera una publicación.

#### **5.1.10. Consolidación del sistema del Restaurante de Pollos Miguelín**

En cuanto a la consolidación del sistema se debe resaltar que se hace uso del lienzo *Business Model Canvas*, de manera que se pueda detallar como influyen las innovaciones alcanzadas en el nuevo modelo de negocio.

Para ello, se describe los nueve componentes que integra el lienzo *canvas*, con la finalidad de establecer los tópicos a establecer en el modelo, como se lo puede visualizar en la figura 30:

Figura 32: Business Model Canvas del Restaurante de Pollos Mignelín



Fuente: elaboración propia

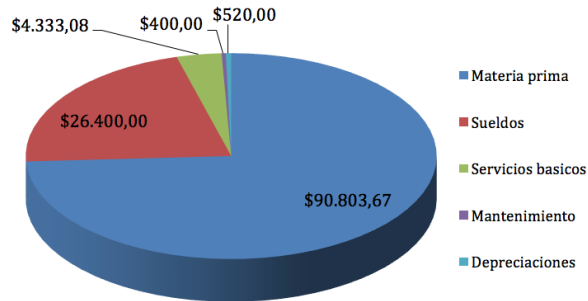
Figura 33: Business Model Canvas valorado del Restaurante de Pollos Miguelín

Proveedores clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relaciones con el cliente	Segmento de mercado																				
Pollos Oro Mr. Pollo	Producción Promociones Publicidad Servicio a domicilio	Innovación de Productos Alas BBQ Secos de Pollo Pollo Brosterizado Jugos	Sabor de los productos Tamaño de los Productos	Población 25-35 años 13.018																				
	<b>Recursos clave</b> Pollos Maquinaria y Equipo de Cocina TIC		<b>Canales</b> Facebook Punto de venta Venta directa																					
<b>Estructura de costos</b> Materia prima Sueldos Servicios basicos Mantenimiento Depreciaciones		<b>Fuentes de ingreso</b> Alas BBQ Secos de Pollo Pollo Brosterizado Jugos Reciclaje																						
		<table border="0"> <tr><td>\$</td><td>90.803,67</td></tr> <tr><td>\$</td><td>26.400,00</td></tr> <tr><td>\$</td><td>4.333,08</td></tr> <tr><td>\$</td><td>400,00</td></tr> <tr><td>\$</td><td>520,00</td></tr> </table>	\$	90.803,67	\$	26.400,00	\$	4.333,08	\$	400,00	\$	520,00		<table border="0"> <tr><td>\$</td><td>9.314,38</td></tr> <tr><td>\$</td><td>4.556,30</td></tr> <tr><td>\$</td><td>91.386,36</td></tr> <tr><td>\$</td><td>30.462,12</td></tr> <tr><td>\$</td><td>781,08</td></tr> </table>	\$	9.314,38	\$	4.556,30	\$	91.386,36	\$	30.462,12	\$	781,08
\$	90.803,67																							
\$	26.400,00																							
\$	4.333,08																							
\$	400,00																							
\$	520,00																							
\$	9.314,38																							
\$	4.556,30																							
\$	91.386,36																							
\$	30.462,12																							
\$	781,08																							
	Costos \$	122.456,75	Ingresos \$	136.500,24																				
	\$	Utilidad	\$	14.043,48																				

Fuente: elaboración propia

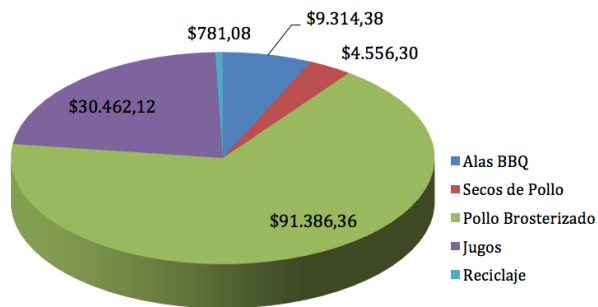
En las figuras 34, 35 y 36, se puede visualizar un detalle de los costos indicados en la figura 33.

**Figura 34:** Estructura de costos



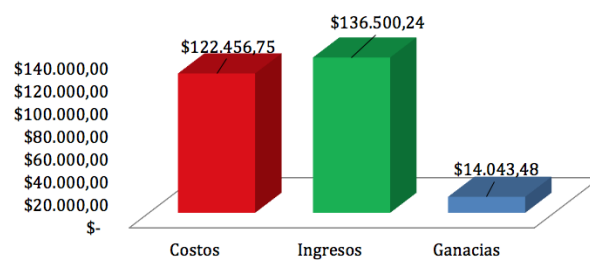
Fuente: elaboración propia

**Figura 35:** Fuentes de ingreso por producto



Fuente: elaboración propia

**Figura 36:** Rentabilidad del modelo de negocio



Fuente: elaboración propia

## Capítulo 6

# Conclusiones y Recomendaciones

### 6.1. Conclusiones

- Se fundamentó teóricamente cada uno de los elementos que forman parte de los modelos de negocios basados en la innovación de productos y servicios.
- Se concluye que se realizó el respectivo diagnóstico de la posición actual estratégica, que tiene el Restaurante Pollos Miguelín.
- Dentro del modelo de negocio se estableció las características más adecuadas para el Restaurante Pollos Miguelín, basadas en la innovación de productos tales como: pollo *broster* , seco de pollo, jugos naturales, con las respectivas promociones de lanzamiento.
- Se realizó la aplicación del modelo de negocio basado en la innovación abierta, esta se basó en dar a conocer a los clientes del Restaurante Pollos Miguelín, los nuevos productos y se evidenció la satisfacción de los mismos al saborearlos.

### 6.2. Recomendaciones

- Se recomienda que los conceptos del modelo de innovación se actualicen a medida que se pueda generar un nuevo producto o servicio.
- Se recomienda que el diagnóstico estratégico del Restaurante Pollos Miguelín, se debe actualizar cada año como mínimo.
- Se debe establecer un control de la innovación de productos y servicios, de manera que se puedan generar un pivoteo de los mismos.
- Se recomienda innovar nuevos productos para poder cubrir nuevos segmentos de mercado.
- Se recomienda variar las promociones de los nuevos productos de innovación para no cansar a los clientes y más bien mantenerlos a la expectativa de algo nuevo.

## Apéndice A

# Cuestionario de Encuesta

### Restaurante Pollos Miguelín Encuesta realizada a los clientes

1. ¿Hace qué tiempo conoce usted al Restaurante Pollos Miguelín?

1 a 2 años  5 a 6 años   
3 a 4 años  Más de 6 años

2. ¿Cómo se enteró del Restaurante Pollos Miguelín?

Amigos  Conocidos  Vecinos

3. ¿Cada vez que visita el Restaurante Pollos Miguelín usted viene?

Solo  Acompañado

4. ¿Cuál es el producto que consume con mayor frecuencia?

Almuerzos   
Meriendas   
Cuarto de pollo asado   
Medio pollo asado   
Pollo entero asado

5. ¿Usted está satisfecho con la atención recibida en el Restaurante Pollos Miguelín?

Seguro que sí   
Sí, satisfactorio   
Regularmente satisfecho   
Seguro que no

6. ¿Cuáles de los siguientes productos te gustaría, que el Restaurante te pueda ofrecer?

Alas BBQ  Pinchos  Helados   
Nugets  Menestras  Pollo broster   
Seco de pollo  Jugos

7. ¿Estarías dispuesto a utilizar el servicio a domicilio del Restaurante Pollos Miguelín?

Sí  No

8. ¿Qué red social usas con mayor frecuencia?

Facebook  FourSquare   
Twitter  YouTube   
Snapchat  Instagram

9. ¿Cuál sería el costo que consideraría para los productos que ofrece Pollos Miguelín?

	1 USD	3 USD	4 USD	5 USD	8 USD	15 USD
Alas BBQ						
Nugets						
Seco de pollo						
Pinchos						
Menestras						
Jugos						
Helados						
Pollo broster 1 p						
Pollo broster 2 p						
Pollo broster 4 p						
Pollo broster 8 p						



## Apéndice B

# Pasos para el cálculo *Recency, Frequency, Monetary (RFM)*

### Pasos para el cálculo RFM

#### 1º Se ponderan las variables bajo nuestro criterio y atendiendo a las características del negocio

El peso relativo de cada una de ellas, tradicionalmente se asignaba de forma arbitraria, siendo la más usual:

0,50 Recencia

0,35 la Frecuencia

0,15 el valor de compra

#### 2º Se puntúa cada cliente del 1 al 5 determinando una nota a cada uno para ello deberemos realizar los siguientes pasos:

Para puntuar la variable Valor monetario: se ordena de mayor a menor el listado de clientes, al mayor le asignamos la puntuación 5 y al resto la nota proporcional.

Para puntuar la variable Frecuencia de compra: también se ordena de mayor a menor el listado de clientes, al cliente con mayor número de actos de compra, le asignamos la puntuación 5 y al resto la nota proporcional.

#### Para puntuar la variable Recencia:

Se debe tomar en cuenta que si la última compra se realizó en el último trimestre asignaremos 5 puntos.

Para compras realizadas en el último semestre: 4 puntos.

Últimos 9 meses: 3 puntos.

Último año: 2 puntos.

Más de un año: 1 punto.

#### 3º Por último se saca la puntuación individual de cada cliente ponderando su puntuación por lo establecido en la marca:

Por ejemplo:

Cliente 123=  $(5 \times 0,5) + (4 \times 0,35) + (5 \times 0,15) = 4,65$

Cliente 124=  $(2,57 \times 0,5) + (2 \times 0,35) + (5 \times 0,15) = 2,735$

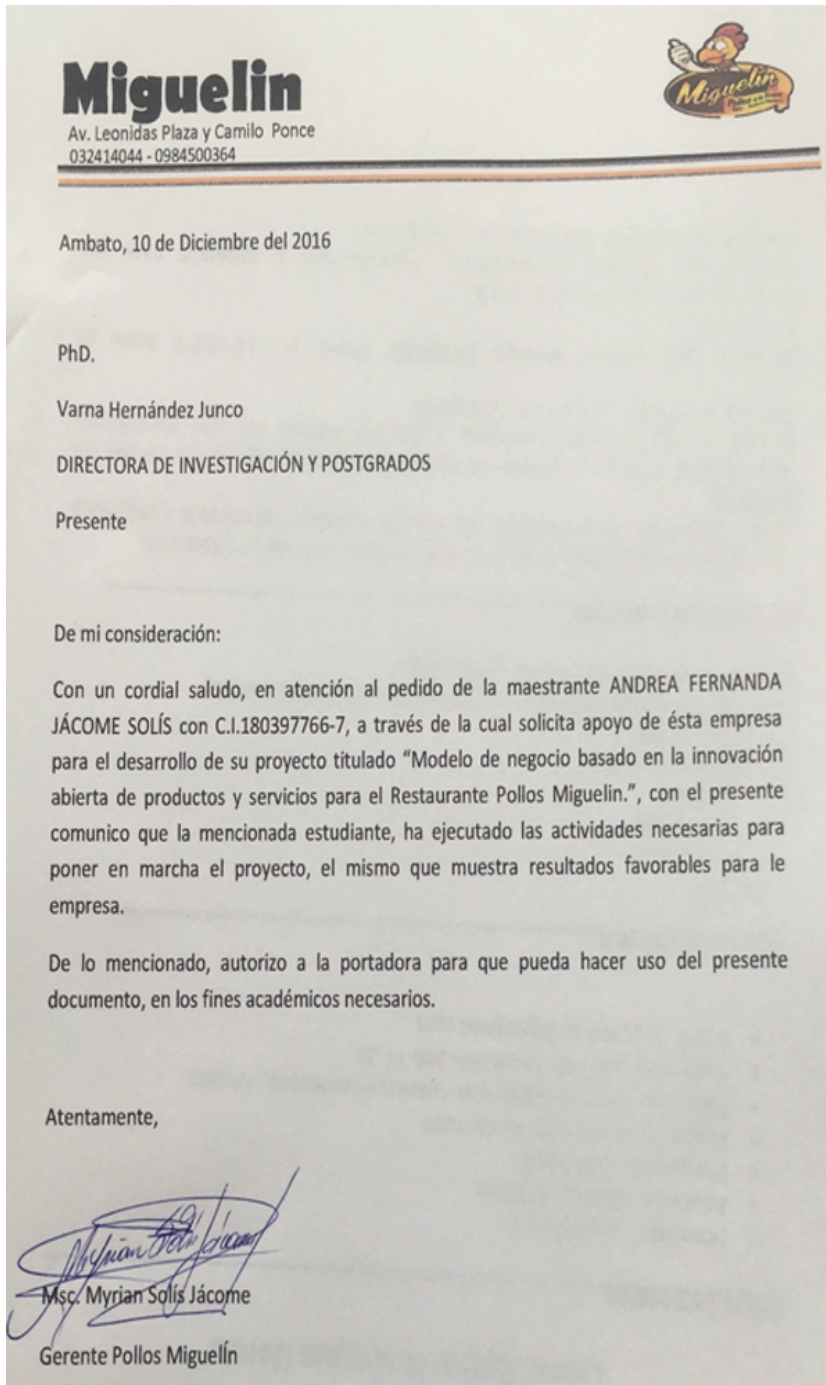
Así sucesivamente con todos los clientes que tuviese la empresa.

#### 4º Se ordenan los clientes de mayor a menor puntuación y se aplica el análisis ABC para agruparlos.

Normalmente el análisis ABC suele cumplir la ley de Pareto en la que el 20 % de nuestros registros (siempre ordenados de mayor a menor) serían nuestros mejores clientes, el 30% serían clientes B, representando un valor intermedio para la compañía, el 50% de los registros serían los clientes "C" y de menor valor para nuestra marca.


## Apéndice C








# Evaluación preliminar del Restaurante Pollos Miguelín



## Apéndice D

### Formulario para el control de pivotes

Pivoteo	 Comienzo	 1er Pivote	 2do Pivote	 3er Pivote	 4to Pivote
Hipótesis del consumidor 					
Hipótesis del problema / necesidad 					
Hipótesis de solución 					

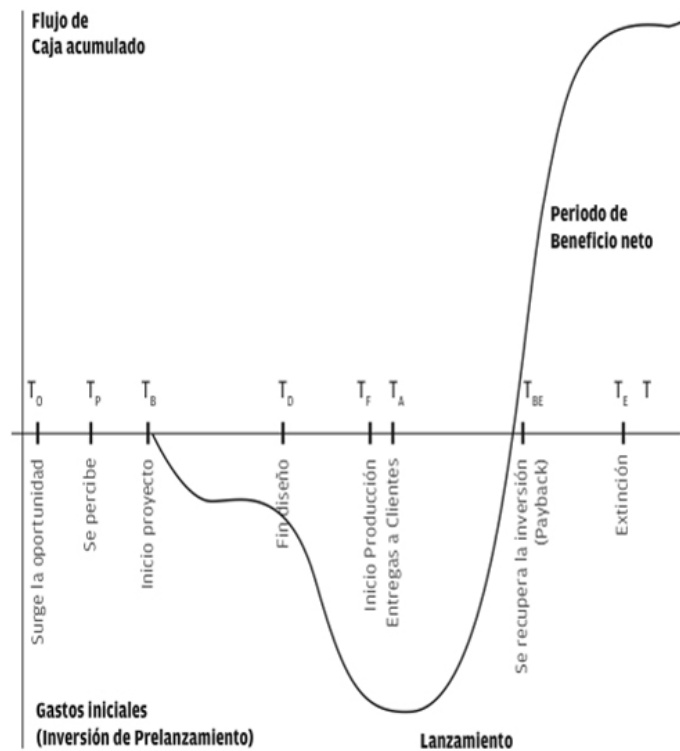
<p>Diseño experimental</p>	 <p>Supuesto más riesgoso</p>	<p>Resultados fuera de la oficina</p>	<p>Invalidado  Pivotea al menos un supuesto crítico</p>		<p>Invalidado  Pivotea al menos un supuesto crítico</p>	
			1	2	1	2
	 <p>Método</p>		3	4	3	4
	 <p>Criterio mínimo de éxito</p>		5	6	5	6

## Curva de *Payback*

### La curva de *payback*

Para trazar la gráfica de la curva de *payback*, en el eje vertical mostraremos el flujo de caja acumulado previsto para todo el ciclo de vida del nuevo producto, incluyendo los gastos iniciales del proyecto de innovación. En el eje horizontal mostraremos el tiempo, desde que surgió la oportunidad de ese nuevo producto hasta su extinción.

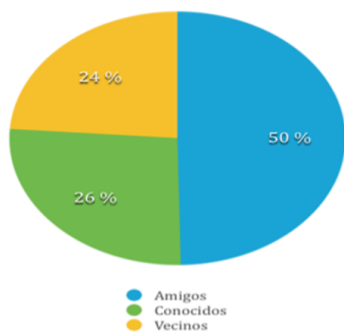
### La curva de *payback*



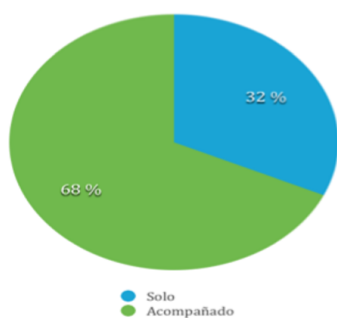
## Apéndice F

### Resultados de la encuesta

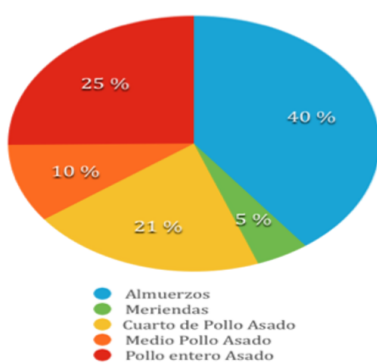
**¿Cómo se enteró del Restaurante de Pollos Miguelín?**



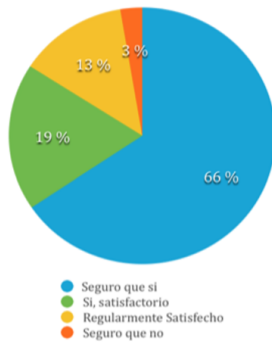
**¿Cada vez que visita el Restaurante de Pollos Miguelín usted viene?**



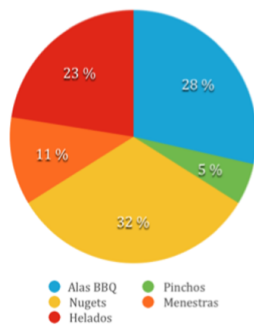
**¿Cuál es el producto que consume con mayor frecuencia?**



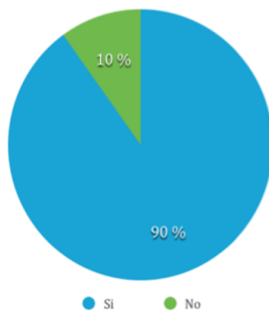
**¿Está usted satisfecho con la atención recibida en el Restaurante de Pollos Miguelín?**



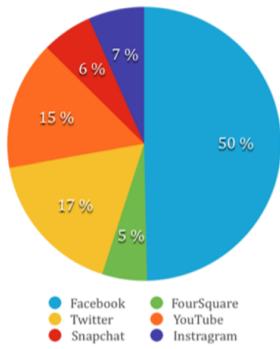
**¿De los siguientes productos cuáles le gustaría a usted que ofrezca el Restaurante de Pollos Miguelín?**



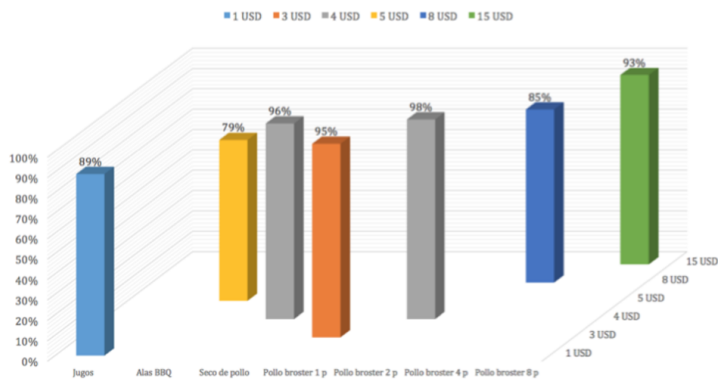
**¿Estaría usted dispuesto a utilizar el servicio a domicilio del Restaurante de Pollos Miguelín?**



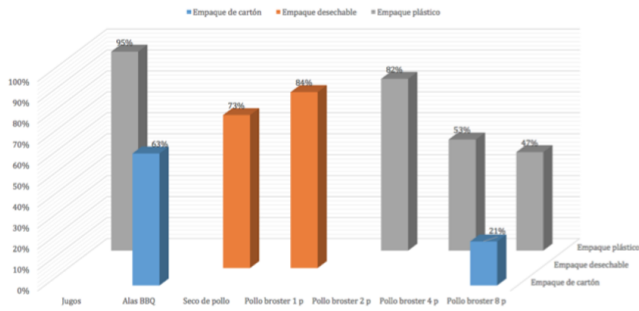
**¿Qué red social usa usted con mayor frecuencia?**



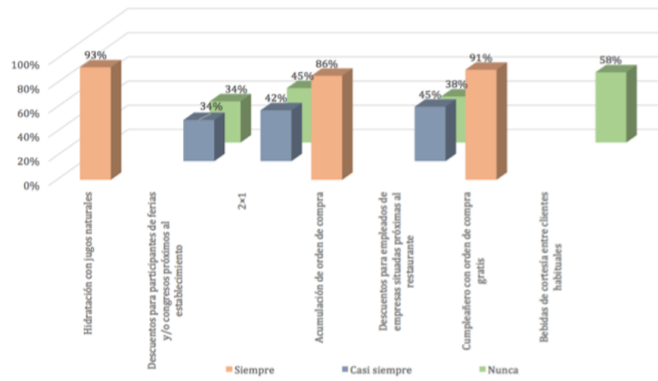
**¿Cuál sería el precio que consideraría pagar por los productos que ofrece Pollos Miguelín?**



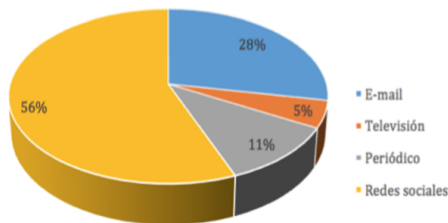
**¿Cuál sería el empaque que usted consideraría para el despacho de los productos que ofrece Pollos Miguelín?**



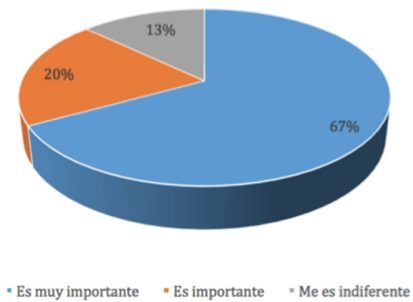
**¿Cuál de las siguientes promociones prefiere usted?**



**¿A través de qué medio de comunicación le gustaría recibir información sobre los productos que ofrece el Restaurante Pollos Miguelín?**



**¿Considera usted que es importante la hidratación con frutas naturales?**



## Apéndice G

# Carta de evaluación experto uno

25 de agosto de 2017

Mgt.  
Diego Jiménez Bosquez  
Coordinador de la Oficina de Postgrados

Reciba usted un cordial saludo, en atención al pedido de la maestrante ANDREA FERNANDA JÁCOME SOLÍS con C.I. 180397766-7, a través de la cual solicita se evalué el proyecto de investigación titulado “Modelo de negocio basado en la innovación abierta de productos y servicios para el Restaurante Pollos Miguelin”, en base a la experiencia de haber manejado el Modelo Delta, así como también las herramientas aplicadas en el documento debo indicar que cumple con las condiciones requeridas para aplicarse dentro de la empresa. Por ello, el puntaje total alcanzado según la aplicabilidad en la empresa es de 95/100 puntos.

Atentamente,



Mg. Pablo Esteban Egas Núñez  
Gerente de Planta de PRONACA

## Apéndice H


### Carta de evaluación experto dos

Quito DM, 25 de Agosto del 2017

Magíster  
Diego Jiménez Bosquez  
Coordinador de la Oficina de Postgrados

Reciba Usted un cordial saludo, en atención al pedido de la maestrante ANDREA FERNANDA JÁCOME SOLÍS con C.I. 180397766-7, a través del cual solicita se evalúe el Proyecto de investigación titulado "Modelo de negocio basado en la innovación abierta de productos y servicios para el Restaurante Pollos Miguelín", en base a la experiencia de haber manejado el Modelo Delta, así como también las herramientas aplicadas en el documento debo indicar que cumple con las condiciones requeridas para aplicarse dentro de la empresa. Por ello, el puntaje total alcanzado según la aplicabilidad en la empresa es de 85/100 puntos.

Atentamente,



Mg. Juan María Pazmiño Meléndez  
Docente Universidad Tecnológica Equinoccial

## Referencias

- Aguirre, M. (2013). *Plan de negocios para implementar una Cadena de Restaurantes Raw Food en Santiago, Chile* .
- Alier Iglesias, R. (2014). El modelo de negocio Long Tail: el caso Amazon. Recuperado de <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/260>
- Amadori, J. (2010). Lealtad de los canales de distribución. Recuperado de [http://live.v1.udesa.edu.ar/files/UAAadministracion/Trabajos Graduados/amadori.pdf](http://live.v1.udesa.edu.ar/files/UAAadministracion/Trabajos%20Graduados/amadori.pdf)
- Asencio, E., & Vázquez, B. (2012). *Empresa e iniciativa emprendedora* . Editorial Paraninfo.
- Barbá, E., & Torrecilla, C. (2011). *Innovación: 100 consejos para inspirarla y gestionarla* . Recuperado de <http://proquest.safaribooksonline.com/?fpi=9788493830359>
- BBVA Innovation Center. (2014). Design Thinking. *Serie innovation trends* . Recuperado de [http://www.centrodeinnovacionbbva.com/sites/default/files/ebook\\_cibbva\\_design\\_thinking\\_es\\_1.pdf](http://www.centrodeinnovacionbbva.com/sites/default/files/ebook_cibbva_design_thinking_es_1.pdf)
- Beneit, E. (2014). La receta mágica de elBulli, (2014 01 15).
- Biasca, R. E. (2012). *Somos competitivos?: análisis estratégico para crear valor* *Es #8239;: teoría y guía práctica para determinar la posición competitiva de la empresa* *Es #8239;: metodología y ejemplos para que el manager pueda mejorar los resultados* . Ediciones Granica S.A.
- Carazo, P. C. M. (2011). El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento Y Gestión: Revista de La División de Ciencias Administrativas de La Universidad Del Norte* , (20). Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2499471>
- Center, M. P. (2011). *Instrumentos de análisis del marketing estratégico* . Ediciones Díaz de Santos.
- Córdoba, G. (2011, February 10). Análisis RFM en retail. Empezando a segmentar clientes (I). Retrieved May 31, 2017, from [http://www.unica360.com/analisis\\_rfm\\_en\\_retail\\_empezando\\_a\\_segmentar\\_clientes\\_i](http://www.unica360.com/analisis_rfm_en_retail_empezando_a_segmentar_clientes_i)
- Cortina, F., & Gutiérrez, A. (2010). *Plan de negocios de un restaurante que posteriormente sirva como base para la creación de una franquicia colombiana, comercializadora de alitas de pollo a domicilio y en punto de venta en la ciudad de Bogotá*.
- Del Regno, L. (2015). *La Dirección de las organizaciones: De la teoría a la práctica* . EUDEBA.
- Díaz de Rada, I., & Díaz de Rada, V. (2011). *Diseño y elaboración de cuestionarios para la investigación comercial* . ESIC Editorial.
- Díaz de Rada, I., & Vidal, D. de R. (2011). *Diseño y elaboración de cuestionarios para la investigación comercial* . ESIC Editorial.

- Forh Innovation. (2016, March 3). El mapa de la innovación según el Método FORTH â€¢ The New Now. Retrieved July 8, 2017, from <https://www.thenewnow.es/innovacion/el-mapade-la-innovacion-segun-el-metodo-forth/>
- Goodwin, K. (2011). *Designing for the Digital Age: How to Create Human Centered Products and Services* . John Wiley & Sons.
- Haro, D., & Balseca, J. (2016). *Diseño de un sistema de video conferencia masivo para la capacitación virtual de funcionarios públicos de un Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal* . Recuperado de <http://repositorio.pucesa.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/1620/1/76143.pdf>
- Hax, A. (2013). *El modelo delta: Reinventando la estrategia de tu negocio* . Universidad Diego Portales.
- Hax, A. C., & Wilde, D. L. (2013). *El Proyecto Delta* . Editorial Norma.
- Hitt, M. A. (2016). *Administración* . Pearson Educación.
- Horngren, C. T., Foster, G., & Datar, S. M. (2012). *Contabilidad de costos: un enfoque gerencial* . Pearson Educación.
- Innokabi. (2013). Lienzo de propuesta de valor. Descubre qué quieren tus clientes. Retrieved November 10, 2016, from <http://innokabi.com/lienzo-de-propuesta-de-valor-descubre-que-quieren-tus-clientes/>
- Innokabi. (2016, April 22). Lienzo Lean Canvas explicado Paso a Paso y con Ejemplos. Retrieved July 8, 2017, from <http://innokabi.com/lienzo-lean-canvas-el-lienzo-de-los-emprendedores/>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2013). Redatam::ECLAC /CELADE R+SP WebServer. Recuperado de <http://redatam.inec.gob.ec/cgi-bin/RpWebEngine.exe/PortalAction?&MODE=MAIN&BASE=DIEE2013&MAIN=WebServerMain.inl>
- López, F. (2014). Identidad cultural gastronómica patrimonial Chilena:¿ es viable generar un modelo de negocio de restaurant en base a ésta? Recuperado de <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/116460>
- Martínez, E., & Manzano, J. (2015). Diseño de un modelo de gestión para la innovación continua y el fortalecimiento de la estructura organizativa de una Empresa Avícola. Recuperado de <http://repositorio.pucesa.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/1358/1/75745.pdf>
- Navajo, P. (2011). *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas: Guía participativa basada en valores* . Narcea Ediciones.
- Open Basque. (2013, April). Innovacion Abierta Inter organizacional. Creative Commons Reconocimiento, Compartirigual. Recuperado de <http://www.openbasque.net/wp-content/uploads/2013/04/innovacionabiertainterorganizacional.pdf>

- Padilla, K. (2015). Identificación de clientes de alto valor para el desarrollo de alianzas de una empresa. Recuperado de <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/133231>
- Plattner, H. (2010). Guía del proceso creativo. *Institute of Design of Stanford* . Recuperado de <https://dschool.stanford.edu>
- PÃ¼mpin, C., & Echevarría, S. G. (2011). *Estrategia empresarial: cómo implementar la estrategia en la empresa* . Ediciones Díaz de Santos.
- Ramis, J., Henning Droege, & Tort Martorell, X. (2013). BBVA: la innovación abierta en empresas de servicios. *Harvard Deusto Marketing Y Ventas* , 2015 (130), 46â€“54. Recuperado de <http://upcommons.upc.edu/handle/2117/27152>
- Restrepo, S., & Silva, J. (2016). Modelo de negocio Social. *Business Life* , 28. Recuperado de [https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/e/e0/Modelo\\_de\\_negocio\\_social\\_Business\\_life.pdf](https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/e/e0/Modelo_de_negocio_social_Business_life.pdf)
- Ries, E. (2012). *El método Lean Startup: Cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua* . Grupo Planeta Spain.
- Rodríguez, E. (2015). *Metodología de la Investigación* . Univ. J. Autónoma de Tabasco.
- Román, P., & Naranjo, M. (2015). Plan de negocios! Atu salud! comida movil. Recuperado de <http://www.dspace.espol.edu.ec/xmlui/handle/123456789/30227>
- Sastre, R. (2014). *La dirección de las organizaciones* . EUDEBA.
- Schnarch, A. (2015). *Emprendimiento exitoso: Cómo mejorar su proceso y gestión* . Ecoe Ediciones.
- Vianna, M., Vianna, Y., Adler, I., Lucena, B., & Russo, B. (2016). *Design Thinking Innovación en los Negocios* . Rio de Janeiro: MJV Press. Recuperado de [http://www.librodesignthinking.es/sadfDDDa/LibroDT\\_1a\\_ed\\_20130603\\_Espanhol\\_site.pdf](http://www.librodesignthinking.es/sadfDDDa/LibroDT_1a_ed_20130603_Espanhol_site.pdf)
- Viscarrá, C., & Manzano, J. (2015). *Diseño de un modelo para la creación de marca en instituciones públicas de educación superior mediante la herramienta de social media marketing* . Tesis (Magister en Administración de Empresas). Recuperado de <http://repositorio.pucesa.edu.ec/jspui/handle/123456789/1360>

## **Resumen Final**

Modelo de negocio basado en la innovación abierta de productos y servicios para el  
Restaurante Pollos Miguelín

Andrea Fernanda Jácome Solís

116 páginas

Proyecto dirigido por: José Eduardo Manzano Valencia, Mg.

En la presente investigación, se realizó un modelo de negocio basado en la innovación abierta de productos y servicios para el restaurante Pollos Miguelín, donde se debe resaltar que las empresas deben asumir el reto de la interacción con los consumidores, para de esta manera evitar que los bienes y servicios se conviertan en *comodities* y entren en una guerra de precios en el mercado. Es importante mencionar que las empresas del sector de alimentos preparados, tienen la responsabilidad de asumir el reto de emprender en la innovación dentro del modelo de negocio, donde la esencia de la estrategia sea el fortalecimiento del vínculo con el cliente, de manera que el restaurante Pollos Miguelín, pueda incrementar la eficacia competitiva, incrementar las ventas y mejorar la percepción de los clientes con respecto a productos y servicios dentro del mercado local. Con la innovación realizada se podrá alcanzar la diferenciación en el mercado de manera en que se puedan convertir en referentes del sector en el que desarrollan las actividades comerciales.