

UNIDAD ACADÉMICA:

DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADOS

TEMA:

DISEÑO DE UN MODELO PARA LA CREACIÓN Y GESTIÓN DE MARCA EN CANAL DIGITAL PARA DESARROLLO DEL SECTOR TURÍSTICO EN LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO

Tesis previo a la obtención del título de:

Magister en Administración de Empresas mención Planificación

Línea de Investigación, Innovación y Desarrollo principal:

Marketing

Caracterización técnica del trabajo:

Generación y gestión de marca

Autor:

Jaime David Ruiz Romero

Director:

Mgs. José Manzano

Ambato – Ecuador

Junio 2015

Diseño de un Modelo para la Creación y Gestión de Marca en Canal Digital para Desarrollo del Sector Turístico en la Provincia de Chimborazo

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

por

Jaime David Ruiz Romero

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



Departamento de Investigación y Postgrados
Junio 2015

Diseño de un Modelo para la Creación y Gestión de Marca en Canal Digital para Desarrollo del Sector Turístico en la Provincia de Chimborazo

Aprobado por:

Juan Ricardo Mayorga Zambrano, PhD
Presidente del Comité Calificador
Director DIP

Tarquino Patiño, Ing. MBA
Miembro Calificador

José Manzano, Mgs
Miembro Calificador
Director de Proyecto

Dr. Hugo Altamirano Villaroel
Secretario General

Walter Jiménez Silva, Dr. MBA
Miembro Calificador

Fecha de aprobación:
Junio 2015

Ficha Técnica

Programa: Magister en Administración de Empresas, mención en Planificación

Tema: Diseño de un modelo para la creación y gestión de marca en canal digital para desarrollo del sector turístico en la provincia de Chimborazo

Tipo de trabajo: Tesis

Clasificación técnica del trabajo: Desarrollo

Autor: Jaime David Ruiz Romero

Director: Mgs. José Manzano

Líneas de Investigación, Innovación y Desarrollo

Principal: Marketing

Resumen Ejecutivo

Utilizando la innovadora metodología "Business Model CANVAS" para generación y análisis de modelos de negocio, se estudia el estado del turismo en la provincia de Chimborazo, junto a análisis PEST, Porter y FODA, para poder desarrollar un modelo de creación y gestión de marca (branding) en canales digitales, que posibilite establecer en este canal, a la provincia de Chimborazo como un destino turístico de primer orden para turistas nacionales.

Ya que las condiciones actuales respaldan positivamente a la gestión de marca digital, y el desarrollo de estas estrategias requiere de un presupuesto sumamente bajo, el método CANVAS que está siendo utilizado por varias marcas internacionalmente exitosas, brinda las pautas para diseñar un modelo de negocio con altas probabilidades de éxito, mediante herramientas visuales.

Se complementa el modelo de negocio con el establecimiento de una serie de tablas desarrolladas en Excel, para planificación, ejecución, control y monitoreo de los avances en el posicionamiento de la marca, en este caso, la provincia de Chimborazo como destino turístico, además se considera el establecimiento de un sistema de medición por medio de unidades de IOR, o de Impacto sobre la Relaciones en las redes sociales.

El modelo obtenido puede aplicarse a cualquier ámbito comercial, no solo al turismo, ya el método CANVAS y el branding digital son estrategias empresariales internacionales de fácil implementación.

Declaración de Originalidad y Responsabilidad

Yo, Jaime David Ruiz Romero, portador de la cédula de ciudadanía No. 0602962151, 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 en Planificación, 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.

Jaime David Ruiz Romero
0602962151

Dedicado

… a mi madre,

que siempre ha estado ahí para apoyarme,

y a mi padre,

que fue mis pies

cuando no pude caminar por mí mismo…

Reconocimientos

Mil gracias a José Manzano, por su visión digital en la consecución del respaldo para el desarrollo de este trabajo, por tantas veces conectado a Face o por e-mail, y porque siempre estuvo dispuesto a recibirme en su hogar para guiarme en este trabajo, aguardando mis viajes desde Riobamba a Ambato.

Y otro millar de gracias a mis tíos Washington y Fanny, que me acogieron en su hogar durante todos los fines de semana que tuve que viajar desde Riobamba… fueron mi segunda familia…

Resumen

Utilizando la innovadora metodología "Business Model CANVAS" para generación y análisis de modelos de negocio, se estudia el estado del turismo en la provincia de Chimborazo, junto a análisis PEST, Porter y FODA, para poder desarrollar un modelo de creación y gestión de marca (branding) en canales digitales, que posibilite establecer en este canal, a la provincia de Chimborazo como un destino turístico de primer orden para turistas nacionales.

Ya que las condiciones actuales respaldan positivamente a la gestión de marca digital, y el desarrollo de estas estrategias requiere de un presupuesto sumamente bajo, el método CANVAS que está siendo utilizado por varias marcas internacionalmente exitosas, brinda las pautas para diseñar un modelo de negocio con altas probabilidades de éxito, mediante herramientas visuales.

Se complementa el modelo de negocio con el establecimiento de una serie de tablas desarrolladas en Excel, para planificación, ejecución, control y monitoreo de los avances en el posicionamiento de la marca, en este caso, la provincia de Chimborazo como destino turístico, además se considera el establecimiento de un sistema de medición por medio de unidades de IOR, o de Impacto sobre la Relaciones en las redes sociales.

El modelo obtenido puede aplicarse a cualquier ámbito comercial, no solo al turismo, ya el método CANVAS y el branding digital son estrategias empresariales internacionales de fácil implementación.

Abstract

Using the innovative methodology "Business Model CANVAS" for the creation and analysis of business models allows to study the state of tourism in the province of Chimborazo with PEST, Porter and SWOT analysis, to develop a creation and brand management (branding) model on digital channels, making it possible to establish the province of Chimborazo as a prime tourist destination for native tourists on this channel.

Since current conditions positively support digital brand management and the development of these strategies requires a very low budget, the CANVAS method, which is being used by several internationally successful brands, provides guidelines to design a business model with high probabilities of success, using visual tools.

The business model is complemented by the establishment of a series of tables developed with Excel for planning, implementation, control and monitoring of progress in the positioning of the brand, in this case, the province of Chimborazo as a tourist destination. Moreover the establishment of a measurement system through IOR units, or impact on the relationships in social networks is considered.

The resulting model can be applied to any business environment, not only tourism, since the CANVAS and digital branding method are international business strategies that are easy to implement.

Tabla de Contenidos

Ficha Técnica ..... **iii**

Declaración de Originalidad y Responsabilidad ..... **iv**

Dedicado ..... **v**

Reconocimientos ..... **vi**

Resumen ..... **vii**

Abstract ..... **viii**

Lista de Tablas ..... **xii**

Lista de Figuras ..... **xiii**

CAPÍTULOS

1. Introducción **1**

1.1 Presentación del trabajo 1

1.2 Descripción del documento 3

2. Planteamiento de la Propuesta de Trabajo **4**

2.1 Información técnica básica 4

2.2 Descripción del problema 4

2.3 Preguntas básicas 5

2.4 Formulación de meta 5

2.5 Objetivos 5

2.6 Delimitación funcional 6

3. Marco Teórico **7**

3.1 Definiciones y conceptos 7

3.2 Estado del Arte 13

3.2.1 Estadísticas del Ecuador 13

3.2.2 Turismo en Chimborazo y Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017 19

3.2.3 Neuromarketing 21

3.2.4 El valor de la marca 23

3.2.5 Identidad de la marca 24

3.2.6 Proposición de valor 26

3.2.7 Metodología de construcción de una marca 26
3.2.8 El mix marketing digital 27
3.2.9 Herramientas para branding digital 30
4. Metodología 33
4.1 Diagnóstico 33
4.1.1 BMC: Business Model CANVAS 33
4.1.2 Valoración de Factores Externos 36
4.1.3 Entorno en el modelo CANVAS 38
4.1.4 FODA: Valoración BMC 41
4.1.5 MEC: Matriz de Empatía con el Cliente 43
4.1.6 MVA: Matriz de Valor Agregado 45
4.2 Método aplicado 47
4.2.1 Océano Azul y matriz CREA 47
4.2.2 BMC: Modelo Propuesto 50
4.2.3 Narración de la Historia 50
4.2.4 Programa de Comunicación 52
5. Resultados 59
5.1 Evaluación preliminar 59
5.1.1 Prototipo website: "corazondelecuador.com" 59
5.1.2 Cuenta en Gmail 60
5.1.3 Perfil en Facebook 61
5.1.4 Perfil en Google+ 63
5.1.5 Canal en Blogger 63
5.1.6 Canal en YouTube 66
5.1.7 Cuadro de control de métricas 67
5.1.8 Analítica y registro IORs 68
5.1.9 Costos y tiempo 69
5.2 Análisis de resultados 70
6. Conclusiones y Recomendaciones 72
6.1 Conclusiones 72
6.2 Recomendaciones 73

APÉNDICES

Apéndice A: CANVAS modelo actual de turismo en Chimborazo 74

Apéndice B: Análisis PEST y Porter 75

Apéndice C: Cuestionario CANVAS para análisis de entorno 77

Apéndice D: Matrices FODA-CANVAS 78

Apéndice E: Matriz de Empatía con el Cliente 80

Apéndice F: Matriz de Propuesta de Valor 81

Apéndice G: Modelo CANVAS de Branding Digital 82

Apéndice H: Cuadro de Mando para Impacto de Social Media 83

Apéndice I: Screens de Métricas Nativas de Redes Sociales 84

Referencias 86

Lista de Tablas

1. Principales destinos turísticos naturales del Ecuador 17
2. 4Ps y 4Cs 29
3. Entorno del modelo actual del turismo en Chimborazo 39
4. Evaluación de impacto para mejora de factores CANVAS 40
5. Evaluación de impacto de mejoras CANVAS en el entorno del modelo 40
6. Evaluación de incidencia FODA – CANVAS 43
7. Descripción de la Matriz de Valor Agregado 45
8. Evaluación de redes sociales 53
9. Consecución de los objetivos 71
10. Relación marco teórico con producto final 71

Lista de Figuras

1. Cromatismo de varias marcas 8
2. Fonotipos varios 9
3. Imagotipos varios 10
4. Isologos varios 10
5. Isotipos varios 11
6. Logotipos varios 11
7. Población del Ecuador en número de habitantes por año 13
8. Tasa de natalidad anual del Ecuador 14
9. Número de unidades de líneas móviles anuales en Ecuador 15
10. Porcentaje de incremento anual de unidades de líneas móviles en Ecuador 15
11. Porcentaje de la población que son usuarios de internet 15
12. Entrada de extranjeros al Ecuador 16
13. Entrada de extranjeros al Ecuador por grupo de edad, año 2008 16
14. Canasta básica versus ingreso familiar mensual, Feb/2012 a Feb/2015 18
15. Inflación mensual 18
16. Incidencia de la inflación por tipo de consumo 18
17. Provincia de Chimborazo 20
18. Marca Intel 24
19. Procter & Gamble 25
20. Análisis de las 5 Cs, con enlace a Porter y PESTLE 27
21. Las 5 fuerzas de Porter 27
22. Metodología de creación de marca 28
23. Lienzo CANVAS 35
24. Análisis del entorno en el modelo CANVAS 38
25. FODA aplicado al CANVAS 41
26. Matriz de Empatía con el Cliente (MEC) 44
27. Matriz de Valor Agregado (MVA) 45
28. Gráfico de Océano Azul 48
29. Matriz CREA 49
30. Isologo propuesto para la marca turística 52
31. Diagrama de flujo para gestión de comunicación y crisis 54
32. Matriz de planificación para redes sociales 55
33. Matriz base para seguimiento IOR 57
34. Prototipo del website corazondelecuador.com 60
35. Cuenta de Gmail “corazondelecuador@gmail.com” 60
36. Perfil de Facebook “Corazón Ecuador” 61
37. Ejemplo de planificación de Estrategias PUSEO en Facebook o Google+ 62

38. Productos conexos a la cuenta de Gmail……64
39. Perfil de Google+ con "corazondelecuador@gmail.com"……65
40. Blog creado en Blogger para el destino Palacio Real……65
41. Ejemplo de planificación de estrategias PUSEO en Blogger…… 66
42. Canal en YouTube…… 66
43. Ejemplo de Planificación de Estrategias PUSEO en YouTube…… 67
44. Cuadro de Control de Estrategias PUSEO con datos……67
45. Ejemplo de métricas IOR…… 68

Capítulo 1

Introducción

A pesar de haber algunos perfiles circulando por distintas redes sociales (Facebook, YouTube) con la intención de presentar una marca turística para ciertos destinos en la provincia de Chimborazo, no se puede observar rastros de que en alguno de ellos se haga un seguimiento más profesional de la marca digital que intentan consciente o inconscientemente imprimir en la red, es más, la mayoría tal vez ni siquiera analice las estadísticas nativas (propias de la red social) relativas a la evolución de su impacto en internet, y menos probable la existencia de un CM (Community Manager) específico por perfil levantado en internet.

1.1 Presentación del trabajo

A pesar de que los índices de inserción de internet entre la población va en aumento, así como la cantidad de líneas celulares activas, aún es baja la incidencia de modelos adecuados de gestión y creación de marca (branding) por medios digitales para la provincia de Chimborazo, básicamente porque es mínima la visión de la provincia como un potencial turístico en el país, frente a su contraparte en las playas o aquellas experiencias naturales en el oriente ecuatoriano.

El uso de neuroinsights (percepciones neurológicas humanas) para el desarrollo de una marca, es un aspecto utilizado en el marqueting de varias de las marcas más famosas en el mundo, tales como Coca Cola o Burger King, así lo expone Jurgen Klaric en sus conferencias internacionales.

El éxito está por demás demostrado, es por ello que se considera este aspecto como un elemento que debería ser imprescindible para el branding de cualquier modelo de negocio en cualquier segmento comercial, incluido el turismo, afianzando las percepciones positivas que el producto, bien o servicio escriben en la mente de los clientes, estableciendo una identidad que no necesita explicar en cada momento y a cada ser humano los beneficios o necesidades que puede satisfacer, y concertando así una inmediata conceptualización del valor que la marca aporta a la vida, costumbres, status o necesidades del consumidor potencial… eso es lo que hace la marca, es el nombre de un producto, de una persona, de aquello que se desea adquirir porque su nombre es sinónimo de lo que se desea satisfacer con calidad, inmediatez y simplicidad.

La metodología CANVAS es innovadora en la modelación de negocios, está siendo utilizada en varias de las mejores universidades del mundo y por varias de las marcas más exitosas también, se basa en el principio neurológico que explica que el cerebro humano planifica, ordena, diseña, y aprende mejor y más eficientemente mediante herramientas visuales.

Bajo el esquema visual de un "lienzo" dividido en secciones, el método CANVAS hace uso de elementos gráficos, kinestésicos (tocar, mover, escribir, mirar), y de un presupuesto completamente irrisible, pues aunque en este trabajo se ha utilizado herramientas informáticas (Microsoft Visio, Paint.Net), el método puede aplicarse únicamente con pliegos de papel reciclado, rotuladores, y notas adhesivas; con menos de cinco dólares se puede disponer del material necesario para que un grupo de trabajo desarrolle básicamente un brainstorming (lluvia de ideas) estructurado.

Otra de las ventajas del Business Model CANVAS (modelo de negocio CANVAS) creado por Alexander Osterwalder, es el tiempo completamente bajo que requiere para su instrucción, aprendizaje, aplicación, y para que arroje resultados sobre el diseño de un modelo viable, o para analizar modelos existentes en perspectiva de mejora o reestructuración, así como también es sumamente bajo el tiempo que requiere para que cualquier miembro del equipo tenga una visión global del modelo de negocio en todos los segmentos que lo componen.

El modelo resultante es fácilmente aplicable a cualquier segmento comercial o personal, no solo para el sector turismo; de hecho, el autor del presente escrito viene aplicando la gestión de marca profesional por canal digital desde hace ya algún tiempo, cuando empezó a gestarse la idea de este trabajo (véase apéndice I), y con apenas tres videos y una presentación en Power Point ya ha conseguido hacer contacto con un profesor de Santo Domingo y un estudiante universitario, quienes se interesan por la información subida al canal de YouTube.

La presentación subida a Slideshare ha sido vista en Colombia y en Estados Unidos, por lo que es evidente la necesidad de desarrollar el contenido en al menos un idioma adicional, el inglés, y en replicar el contenido en diferentes redes como versan las recomendaciones de los autores consultados.

Es decir, el canal digital, social media, internet, web, redes sociales, o como quiera llamarse, es un importante vínculo para dar a conocer y cimentar una marca, manteniendo estrategias claras de respaldo a los contenidos, y manteniendo siempre una correspondencia inmediata con los clientes que se inclinan por el producto ofertado. Es de fácil implementación y de un costo asequible hasta para adolescentes, con resultados profesionales y prácticamente inmediatos siempre y cuando se gestione adecuadamente el modelo, y no se lo descuide, ya que en esencia es

un escaparate que requiere atención, y al tener tantos espectadores, es importantísimo mantener un sistema de comunicación y un adecuado protocolo de manejo de comentarios.

Es de considerar también que la metodología CANVAS y el tema de Neuromarketing, deberían ser considerados como aportes esenciales de las actuales propuestas académicas de las universidades, tanto de pre como de postgrado.

1.2 Descripción del documento

Fuera de considerar que el primer capítulo contempla la Introducción del presente trabajo, el Capítulo 2 por norma plantea la respectiva Propuesta Estructurada, misma que está constituida básicamente por la información del Plan de Tesis aprobado con antelación.

El Capítulo 3 aborda el Marco Teórico en el cual se recupera un compendio de términos especializados en la temática para facilitar la compresión del lector sobre el resto del texto acuñado, datos estadísticos del Ecuador relevantes al sector turístico, un extracto de Neuromarketing, y varios temas relacionados con el desarrollo de marca y marketing digital, para así proceder a sustentar el Capítulo 4, en el que se presenta la metodología CANVAS de modelación de negocios tanto para el diagnóstico actual del sector, como para la estructuración del nuevo modelo de marca (negocio) digital en social media (redes sociales).

El Capítulo 5 presenta y analiza los Resultados del Trabajo, con la Evaluación Preliminar sobre la aplicación del modelo en un prototipo generado sobre la plataforma de internet y redes sociales. Finalmente en el Capítulo 6 constan las Conclusiones y Recomendaciones del escrito.

El complemento del trabajo se abre en apéndices: el A muestra el lienzo CANVAS de diagnóstico del sector turístico chimboracense, el B muestra un análisis PEST (factores externos) con curva de impacto y una matriz de las cinco fuerzas de Porter, el Apéndice C presenta el cuestionario de entorno en el modelo CANVAS, el Apéndice D muestra las matrices FODA-CANVAS según la metodología utilizada, el Apéndice E muestra la Matriz de Empatía con el Cliente y el F plantea la matriz de Propuesta de Valor ambas para el segmento de turistas nacionales. Luego el Apéndice G contiene el lienzo CANVAS del modelo de branding digital que se plantea, el Apéndice H muestra un esquema de un cuadro de control de impacto en redes sociales, y finalmente el Apéndice I muestra un par de capturas de pantallas (print screen) de las aplicaciones nativas de estadística descriptiva de YouTube y de Slideshare de los canales creados por el autor de este trabajo, que demuestran la información que estas opciones proveen.

Capítulo 2

Planteamiento de la Propuesta de Trabajo

2.1 Información técnica básica

Tema: Diseño de un modelo para la creación y gestión de marca en canal digital para desarrollo del sector turístico en la provincia de Chimborazo

Tipo de trabajo: Tesis

Clasificación técnica del trabajo: Desarrollo

Líneas de Investigación, Innovación y Desarrollo

Principal: Marketing

2.2 Descripción del problema

Es evidente el incremento de turistas en el Ecuador, tanto locales como extranjeros, lo que mejora el PIB y reactiva la economía nacional, volviéndose un mercado potencial sumamente atractivo. Lamentablemente, debido a una frecuente despreocupación de las administraciones provinciales y cantonales, el turismo en la provincia de Chimborazo no tiene el despegue de otros sitios mejor promocionados, como por ejemplo, las costas ecuatorianas, y por ende, se pierde el beneficio económico potencial adscrito al desarrollo de estas actividades en temas de gastronomía, historia, arquitectura, geografía, etnia local, etc.

A pesar de lo expuesto, el nevado Chimborazo y el Ferrocarril han recibido un importante impulso por medio masivos, bajo auspicio directo del gobierno nacional, pero sin identificar a la provincia en sí misma sino más bien como destinos turísticos del país; es evidente entonces que la provincia carece de una marca y una identidad turística que la diferencie del resto del Ecuador, y es la marca en la mente del consumidor lo que finalmente dispara el impulso a adquirir un bien o servicio [7] y [10].

A todo este panorama se añade el hecho de que aún existe cierta resistencia a los cambios que el mundo opera, y en este aspecto, aún es muy incipiente el concepto de desarrollo de marca por medios digitales (branding digital). Las redes sociales ya no solo existen para temas personales,

actualmente tienen raíces para perfiles profesionales (Linkedin), medios multimedia (YouTube, Instagram), georreferenciación (Google Maps, Google Earth), marketing boca a boca (Facebook), negocios en línea (Amazon), entre otros.

La potencialidad de desarrollar el turismo en Chimborazo y beneficiarse de los réditos económicos al utilizar social media y Web 2.0 se está desperdiciando o perdiendo, considerando que por este canal, la implementación de planes de marketing y branding tiene un costo significativamente menor en comparación a los métodos tradicionales.

2.3 Preguntas básicas

- ¿Cómo aparece el problema que se pretende solucionar?

La baja incidencia de modelos de gestión y creación de marca turística específica para la provincia de Chimborazo.

- ¿Por qué se origina?

Porque es mínima la visión del turismo para la provincia de Chimborazo, que puede ser explotado y mejorado por medio de la generación y gestión de marca propia para la provincia.

- ¿Qué lo origina?

Aunque el nivel de incidencia de internet entre la población del Ecuador va en aumento, aún es bajo en relación a otros países, y aunado a este hecho, la resistencia al cambio y la errada percepción de que las redes sociales solo sirven para asuntos personales (Facebook), se pierde de vista entonces la aplicabilidad para la gestión de marca turística para la provincia.

2.4 Formulación de meta

Disponer de un modelo adecuado de branding digital que al aplicarlo, posibilite el desarrollo del turismo en la provincia de Chimborazo.

2.5 Objetivos

Objetivo General.- Diseñar un modelo adecuado para la creación y gestión de marca en canal digital para desarrollo del sector turístico en la provincia de Chimborazo.

Objetivos Específicos.-

- Definir las estrategias digitales que permitan la creación de una marca digital representativa para Chimborazo.

- Establecer las líneas estrategias para posicionar la marca de la provincia, en medio digitales y Web 2.0.
- Identificar los requisitos primarios para el desarrollo de una web con enfoque en el turismo de la provincia.
- Sugerir los mecanismos que posibiliten a la gobernación de la provincia, la implementación del modelo de branding digital y su posterior administración estratégica.

2.6 Delimitación funcional

Pregunta 1. ¿Qué será capaz de hacer el producto final del proyecto de titulación?

- Impulsar el turismo de la provincia de Chimborazo por medio de un modelo de branding digital.
- Impulsar y promover la marca de la provincia de Chimborazo por canales digitales.
- Medir la interacción entre los actores turísticos que ponen su atención en la provincia de Chimborazo, que intervienen en medios digitales.

Capítulo 3

Marco Teórico

3.1 Definiciones y conceptos

Prácticamente todos estos conceptos ya circulan en medios escritos (digitales o impresos), o en medios multimedia, por lo que este apartado es una recopilación, contextualización y adaptación de tales, con enfoque al presente trabajo.

Analítica

Partiendo de [1] se entiende como la medición de los resultados cuantitativos de cualquier herramientas online: websites, perfiles profesionales de las redes sociales, etc., ya que en internet todo es medible, y permite establecer indicadores o métricas que faciliten y mejoren la toma de decisiones adecuadas para la gestión de estrategias en medios digitales.

App

Abreviatura del vocablo inglés "Application" [1], y hace referencia principalmente al software disponible para dispositivos móviles.

Branding

Vocablo del origen alemán "brand" que significa fuego [2]. El término se utilizó en inicio por los ganaderos que marcaban con hierro candente a sus reses para identificar su propiedad.

De [1] y [3] se desprende un concepto más específico que define al "branding" como la gestión y administración en la generación, desarrollo de una marca y su valor para el consumidor, mediante la gestación de conexiones racionales y emocionales entre la marca y sus clientes.

Buscadores

O también llamados "motores de búsqueda" [1], son aquellas páginas web con una arquitectura de software que permite desarrollar búsquedas en internet. Entre los principales motores de búsqueda están: Google Chrome, Internet Explorer, Mozilla Firefox.

Búsqueda orgánica

En [1] se define al concepto como el resultado obtenido luego de ingresar términos o frases en un "motor de búsqueda".

Los resultados obtenidos de la evaluación de los términos usados difieren de aquellos que se obtiene de una "búsqueda publicitaria" en que no hay que efectuar pago alguno para aparecer en

los primeros lugares, ya que el posicionamiento tan solo depende del algoritmo de búsqueda propio de cada motor, mas no del efecto conexo al pago por posicionamiento que se hace al administrador del motor en sí mismo, por ejemplo, Google.

Cerebro Límbico

En [4] se establece que es la sección del cerebro que se encarga de las emociones, las sensaciones, la kinestesis, y no tiene conexión con la expresión verbal.

Cerebro Lógico

En [4] se establece como la sección del cerebro que se encarga de los razonamientos analíticos, se encarga de la parte funcional y de la expresión verbal.

Cerebro Reptiliano

En [4] se establece que es la sección del cerebro que mantiene los instintos básicos: supervivencia, reproducción, dominación, poder, defensa.

Community Manager (CM)

O Administrador de Comunidad, [1] lo establece como el gestor de las redes sociales y responsable de la interacción y feedback (retroalimentación) en la toma de decisiones para el marketing social, es el intermediario en el proceso de comunicación entre una organización y sus clientes cuando se contempla un escenario de actividades digitales.

Otro concepto interesante identifica a este personaje como el "escaparate online de una organización o marca" [5].

Crisis digital

En base a [1] y [5] se concluye como la concentración de información negativa o malintencionada en contra de una marca en los buscadores de internet o en una red social, para dañar y soslayar una imagen, marca personal, o marca corporativa.

Cromatismo

En base a [3], el cromatismo abarca todas aquellas implicaciones y connotaciones estéticas y emocionales que dan identidad y carácter al sistema gráfico que cubre a una marca, cualquiera sea este sistema.

Note los colores y su combinación en los ejemplos de la siguiente figura.

Figura 1: Cromatismo de varias marcas.



Fuente: [3]

Dirección IP

Es una secuencia numérica que identifica en forma lógica y ubica en un punto jerárquico a un computador dentro de la arquitectura de una red que utiliza protocolo IP (Internet Protocol [6]).

Dominio

A partir de [6] se establece como el "nombre que identifica a un sitio web en Internet", y que permite identificar a dicha web con una dirección IP que enlaza al almacén (computador) de toda la información que permite desplegar los datos (véase hosting) para una web determinada.

E-branding

Entre varios autores digitales, [1] concuerda con el concepto de la concepción y gestión de una marca en el entorno online, bajo las características y estrategias propias de internet.

E-branding corporativo

De [1] y [7] se converge al concepto sobre la rama del e-branding que se enfoca en la concepción y gestión de una marca corporativa o empresarial, para que esta identidad pueda trasladarse a todos los productos o servicios ofertados por la empresa en medio digitales.

E-branding personal

A partir de [1] se concluye como la rama del e-branding que gestiona la marca personal de un profesional, personaje público, político, deportista, etc., en función de la ejecución de acciones dirigidas a resaltar sus características y logros personales más notables en la Web 2.0.

Eslogan

A partir de [3] se deduce que es una frase sencilla cuyo objetivo es complementar y delimitar el significado de una marca, constituyéndose en la esencia de esta, por ejemplo: "Life's Good" de LG, o "Good Food, Good Life" de Nestlé.

Fonotipo

O nombre, en [3] se lo define como la denominación pronunciable de la marca que debe cumplir con las características de: originalidad, significado, simplicidad, memorizable, esteticidad, directo, distintivo y diferenciador.

Figura 2: Fonotipos varios.



Fuente: [3]

Freemium

En [1] se establece como el modelo de negocio en Internet, el cual ofrece un producto o servicio gratuito (app, juego, antivirus, espacio en la nube, etc.), pero solo en su fase básica, "beta"

o de lanzamiento; posteriormente, para acceder a todas las características del producto, el usuario debe pagar un monto de suscripción. Este esquema se analiza en [8] como una de las estrategia de los líderes de mercado, en función del "culto al cliente", y la mayoría de las opciones de software web y apps se ofrecen actualmente bajo este esquema, por ejemplo el servicio inicial de almacenamiento de Google Drive, una capacidad mayor requiere de un pago proporcional.

Hosting

También llamado alojamiento [6], es el servicio que proporciona un sistema computacional para almacenar información, imágenes, videos, o cualquier contenido accesible por medio de web y poder así publicar una determinada página en internet.

Imagotipo

Por lo visto en posgrado y en [9] se define como el resultado de conectar el logotipo con el isotipo, pero diferenciando espacial y gráficamente cada tipo de elemento.

Figura 3: Imagotipos varios.



Fuente: [9]

Isologo

O logosímbolo, de [3] y [9] se deduce que es igual que el imagotipo pero fusionando los elementos en un solo elemento gráfico final.

Figura 4: Isologos varios.



Fuente: [9]

Isotipo

O también llamado "símbolo", y entre otros autores, [3] lo define como aquellos signos gráficos no verbales que representan la marca para facilitar tanto la memorización, identificación y percepción de diferencia respecto a otras marcas.

Figura 5: Isotipos varios.



Fuente: [9]

Kinestesia

En base a [4] y [10] se puede concluir que refiere a las sensaciones recibidas en los órganos receptores del cuerpo humano: ojos, nariz, boca, oídos y piel (manos).

Landing Page

O página de aterrizaje, varios lugares de internet, además de [1] definen el concepto como aquella página web donde un usuario llega al usar el enlace o "link" de un anuncio o banner publicitario presente en otro website.

Logotipo

Entre varios autores se concuerda en la definición que [3] expone, como la expresión escrita o diseño tipográfico (traducción visual del nombre específico y definido) que permite reconocer y memorizar una marca.

Figura 6: Logotipos varios.



Fuente: [9]

Marca digital

El concepto más sencillo lo recoge [1] como "la representación de una marca, personal o corporativa, en el entorno digital".

Marketing digital

Es la rama del marketing con enfoque en gestión basada en herramientas tecnológicas y digitales para la planificación de estrategias de posicionamiento de marca en el ámbito online [1].

Networking

Según [11] es "trabajar la red social para así lograr la expansión a nivel profesional y personal". Es igual a hablar de "apalancamiento social", a semejanza del principio expuesto por Arquímedes: con una herramienta adecuada y un punto de apoyo estable, se pueden obtener mejores resultados con menor esfuerzo.

Neuro Insight

Percepciones humanas que surgen de la aplicación de las neurociencias al marketing, (concepto en base a lo expuesto en [4] y consultado también en Google Académico).

Nube

"Servicio de almacenamiento virtual de información" según [1] y [11]. Con el incremento de los anchos de banda, y la ubicuidad (presencia en todo lugar) de internet, la nube ya no solo reporta almacenamiento, sino además software, lo que se va conociendo como Web 3.0.

La capacidad de almacenamiento que se requiera establece opciones gratuitas o pagadas al estilo de negocio freemium.

Prosumer

Concepto que en [1] y [11] establecen como la característica más básica del usuario de redes sociales y de la Web 2.0, puesto que además de crear contenidos (productor), también consume información como parte de sus acciones habituales en la Internet.

Social media

Entre [1], [11] y [12] se acuña el término que hace referencia a las redes sociales, plataformas y aquellas herramientas sobre las que interactúan y generan contenido los usuarios Internet.

Tipografía

También denominado "identidad tipográfica", [3] determina el concepto sobre el soporte de todos los tipos de letra y características tipográficas definidas y bien establecidas para cubrir así las necesidades de comunicación interna y externa de la marca a nivel de organización.

Trending Topic (TT)

En [1] se establece el concepto para aquellos temas o términos que desarrollan tendencia o moda repetitiva entre usuarios de Twitter, es decir, aquellos más vistos y compartidos.

Troll

En [1] se lo define como a aquel internauta (usuario de internet) que genera información parcializada de manera constante en contra de una marca o personaje público, con o sin fundamento, y frecuentemente con exabruptos más allá de una simple y justificada protesta.

Viral

De los casos expuestos en [13] junto con [1] se concluyen que el término se emplea en el marketing digital para agrupar a aquellas acciones y estrategias destinadas a generar contenidos

altamente relevantes e interesantes, y la forma de promocionarlos con la finalidad de que se difundan y multipliquen rápidamente entre los internautas.

Web 1.0

Varios autores y fuentes digitales y escritas, como en [1] se describe a la Web 1.0 como el inicio de Internet, el modelo de web estática de antaño, un documento digital de características tan solo informativas, carente de herramientas de interacción con los usuarios.

Web 2.0

Varias fuentes tales como [1], [3], [5], [11] y [14] la definen como aquel documento digital de naturaleza interactiva que se interrelaciona con el usuario y lo convierte en "prosumer" (ver término). Se habla de que su desarrollo se sustenta en el llamado "software social" y que su evolución dará paso a la Web 3.0, donde el software estará disponible también a través de internet, dispositivos móviles, y los clásicos computadores, añadido a la capacidad de la nube.

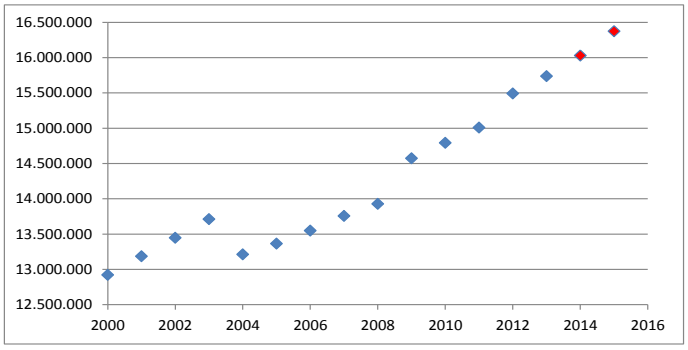
3.2 Estado del Arte

3.2.1 Estadísticas del Ecuador

1. **Población**: según [15] y [16], y al extrapolar (estimar a futuro una variable mediante datos históricos previos) la tendencia de los últimos cinco años, se tiene que para el 2014 habría 16.03 millones de habitantes y para el 2015, 16.37 millones de personas. Nótese así mismo que hay un bache de datos entre el 2004 y el 2008, pero sosteniendo la tendencia global.

Cabe recalcar que el método de extrapolación es el ya conocido de "mínimos cuadrado" para tendencia lineal, el software Microsoft Excel permite desarrollar este procedimiento en una forma completamente sencilla y confiable, y en el gráfico siguiente, los datos históricos son los puntos azules, mientras que la estimación futura (extrapolación) son los puntos en rojo.

Figura 7: Población del Ecuador en número de habitantes por año.



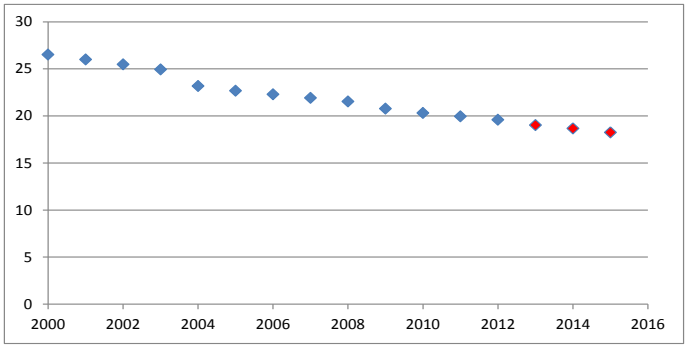
Fuente: [15] y [16]

2. **Tasa de natalidad**: según [15], y extrapolando los datos (igual procedimiento que en el literal anterior), el promedio anual de nacimientos por cada 1000 habitantes podría eventualmente caer a 18.25 para el 2015.

Nótese que la tendencia lineal es mucho más sostenida en un intervalo histórico más extenso, lo que implica mayor confiabilidad en las estimaciones respectivas.

La información en este gráfico muestra que la tendencia va a la disminución de los nacimientos de nativos digitales (niños nacidos desde el año 2000) a pesar de que la población en el Ecuador va en aumento, lo que implica que los matrimonios cada vez tienen menos hijos, mientras que la expectativa de vida aumenta entre la población adulta.

Figura 8: Tasa de natalidad anual del Ecuador.



Fuente: [15]

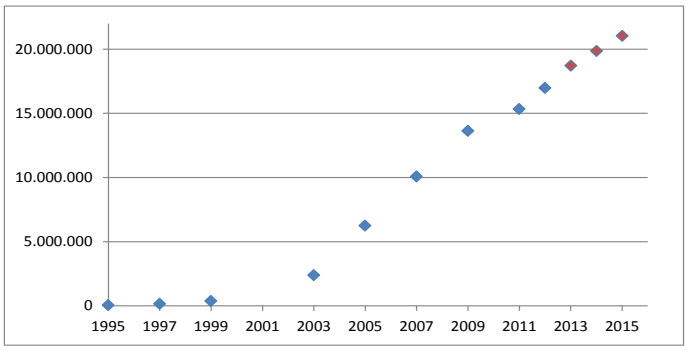
3. **Líneas Móviles**: [15] y [17] establecen el número de clientes de telefonía celular móvil anual, y extrapolando los datos de los últimos 6 años (igual procedimiento por mínimos cuadrados utilizado anteriormente), se estima que para el 2015 podría haber eventualmente 21.042 millones de unidades circulando en el mercado ecuatoriano aunque con un marcado descenso en la velocidad o pendiente de la traza de evolución.

Otro gráfico interesante se obtiene al operar los datos en forma de incremento porcentual respecto al valor anual previo, nótese que hay años sin información lo que podría deberse a que no se tuvo la precaución de adquirir o respaldar los números, o a su vez, se tomó la información de varios años y se anexó como la de un período único y específico.

Hay que acotar que el incremento porcentual anual ha ido en descenso durante los últimos años, y se prevé que descenderá al 6% para el 2015, pero aun así habrá un incremento de unidades aunque no tan pronunciado como en años anteriores.

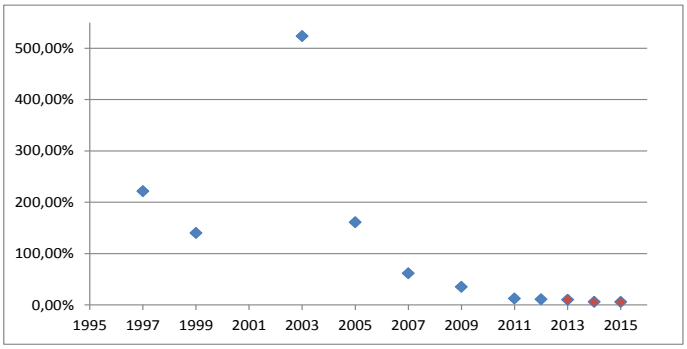
Es importante también considerar a la vez, el impacto en el incremento de usuarios de internet, que es precisamente el gráfico del siguiente punto de consideración.

Figura 9: Número de unidades de líneas móviles anuales en Ecuador.



Fuente: [15] y [17]

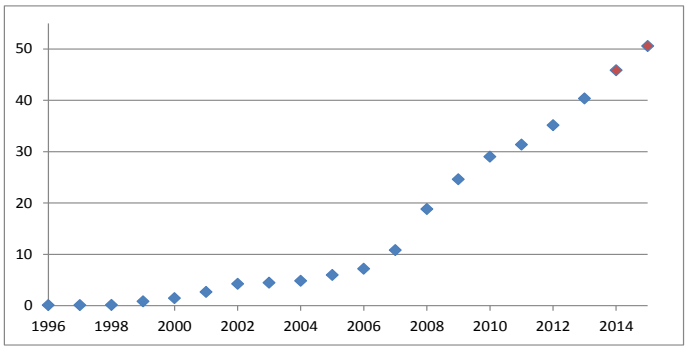
Figura 10: Porcentaje de incremento anual de unidades de líneas móviles en Ecuador.



Fuente: Desarrollo propio en base a [15] y [17]

4. **Usuarios de internet**: de [18] (datos del Banco Mundial) se tiene a los usuarios de internet como porcentaje de la población, y extrapolando (método de mínimos cuadrados usado anteriormente) al 2015 se tendría el dato del 50.58% con evidente tendencia de incremento.

Figura 11: Porcentaje de la población que son usuarios de internet.

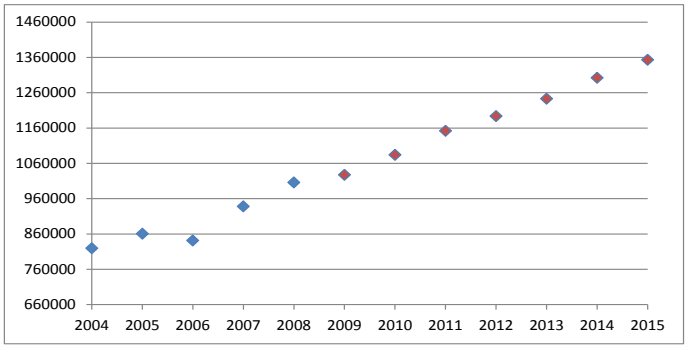


Fuente: Datos del Banco Mundial

5. **Extranjeros en el Ecuador**: los datos provienen de [19] (Ministerio de turismo) y la información descargable que está habilitada en dicha página web. Una vez más se utilizó la

extrapolación con el método de mínimos cuadrados. Aunque no hay datos actualizados, en varios de los medios sociales más populares circula los comentarios sobre el incremento de turistas en el Ecuador, además de todo el empuje gubernamental que el sector experimenta actualmente por medios masivos.

Figura 12: Entrada de extranjeros al Ecuador.

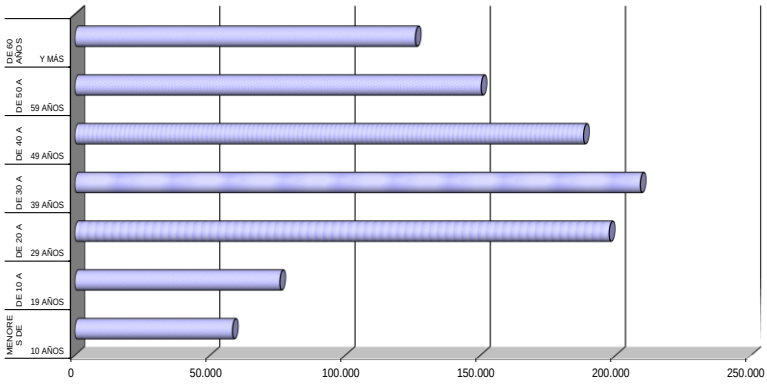


Fuente: Dirección Nacional de Migración

6. **Extranjeros en el Ecuador por grupo de edad**: los datos pertenecen al 2008, pero permite tener una idea del comportamiento de los potenciales usuarios del sector turístico por rango de edades, aunque es lógico que debe haberse operado un cambio en los últimos años.

En la siguiente figura se nota que el segmento de edad de turistas que más llega al Ecuador está comprendido entre los 20 a 49 años, lo más probable es que sean estudiantes o profesionales con un excelente nivel de inserción en medios digitales.

Figura 13: Entrada de extranjeros al Ecuador por grupo de edad, año 2008.



Fuente: Dirección Nacional de Migración

7. **Principales destinos turísticos naturales del Ecuador**: de la información descargable en [19] se recupera la Tabla 1, en donde se ha resaltado el principal destino turístico en la provincia de Chimborazo, el nevado del mismo nombre, evidenciándose el incremento de

turistas del 2011 al 2012, y se sabe por el "boca a boca" que la tendencia se mantiene en ascenso, aunque en general ha habido incremento en todos los destinos del país.

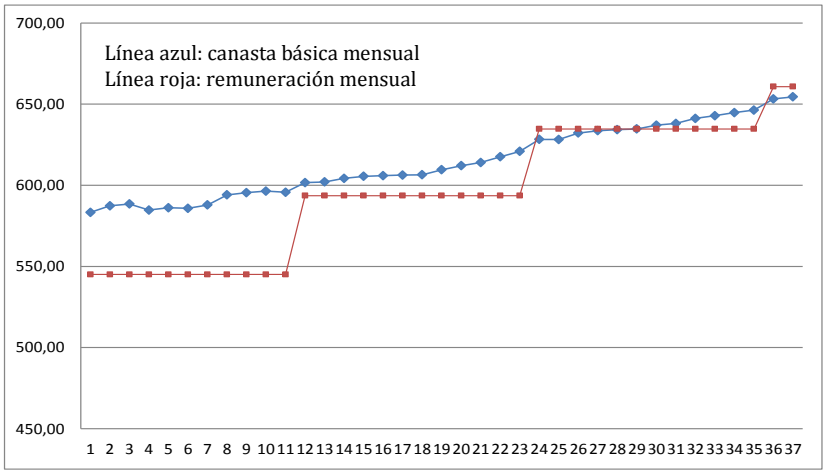
Tabla 1: Principales destinos turísticos naturales del Ecuador.

AREA NATURAL	TOTAL VISITANTES	
	2011	2012
Parque Nacional Cajas	37279	50577
Parque Nacional Cayambe Coca	19561	33347
Parque Nacional Cotopaxi	153611	168499
Parque Nacional Llanganates	3270	8833
Parque Nacional Machalilla	83836	158073
Parque Nacional Podocarpus	9033	16400
Parque Nacional Sangay	5942	22496
Parque Nacional Sumaco	201	257
Parque Nacional Yasuni	10313	8512
Parque Nacional Yacuri	0	1500
Reserva Biológica Limoncocha	4335	9406
Reserva Ecológica Antisana	13862	36172
Reserva Ecológica El Ángel	4387	7998
Reserva Ecológica Cotacachi Cayapas	135886	164917
Reserva Ecológica Los Ilinizas	4846	8310
Reserva Ecológica Mache Chindul	661	3719
Reserva Ecológica Manglares Churute	2138	3429
Reserva Geobotánica Pululahua	11726	60636
Reserva Faunística Chimborazo	51844	63603
Reserva Faunística Cuyabeno	10169	11207
Refugio De Vida Silvestre Isla Corazón	5881	5987
Refugio De Vida Silvestre Pacoche	3213	6892
Refugio De Vida Silvestre Pasochoa	17791	19941
Área Nacional Recreación Boliche	19808	39332
Reserva Faunística Marino Costera Puntilla De Santa Elena	0	53741
Reserva De Vida Silvestre Manglares El Morro	0	32448
Reserva Marina Galera San Francisco	0	916
Total Mensual Consolidado	**609593**	**997148**

Fuente: Ministerio del Medio Ambiente

8. **Inseguridad social:** según datos del 2013, Ecuador había reducido su índice de criminalidad en 11 puntos para el año en mención, descendiendo hasta 8.3 [20]. Valga la pena acotar que de acuerdo a tradiciones orales entre la ciudadanía, la ciudad de Riobamba y en general la provincia de Chimborazo se considera como un lugar adecuado para vivir, sin mayor niveles de violencia, lógicamente sin contar aquellos lugares como discotecas, centros nocturnos, bares, y dependiendo de la hora en la que el ciudadano transite.
9. **Canasta básica:** de los datos que se muestran en [21] se rescata el gráfico a continuación, correspondiente al valor de la canasta básica durante el período comprendido de Febrero 2012 a Febrero 2015, versus el nivel de ingreso familiar.

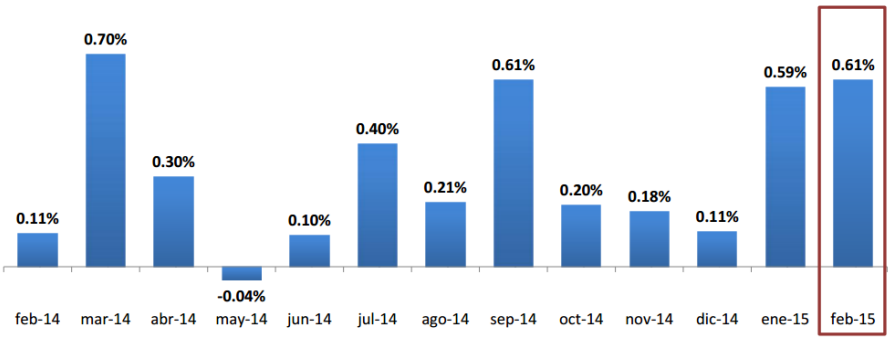
Figura 14: Canasta básica versus ingreso familiar mensual, Feb/2012 a Feb/2015.



Fuente: Elaboración Excel en base a datos de [21]

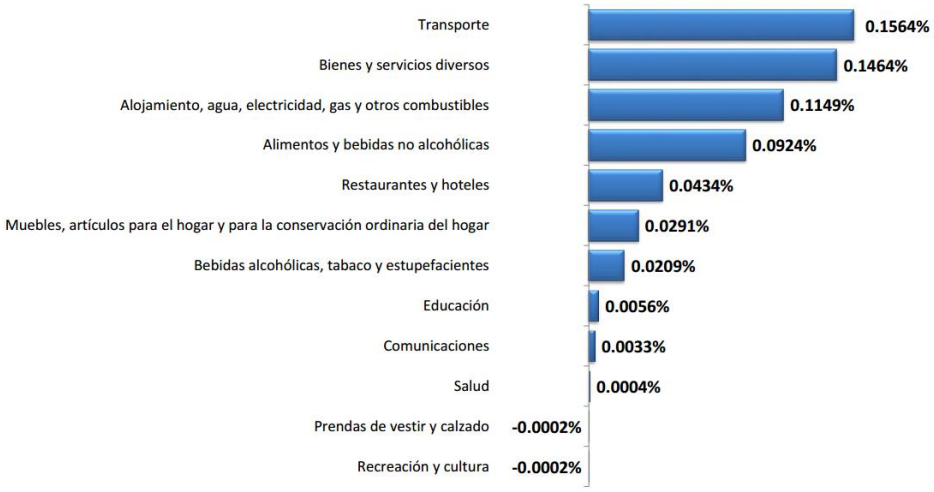
10. Inflación: la inflación ha subido para el 2015 en el Ecuador, y se ubica en niveles que se presentaron ya en el año 2014, lo que reduce la capacidad adquisitiva del ecuatoriano

Figura 15: Inflación mensual.



Fuente: [22]

Figura 16: Incidencia de la inflación por tipo de consumo.



Fuente: [22]

11. **Desarrollo económico:** gracias a la apertura de los mercados mundiales para importación y exportación, el PIB latinoamericano ha ido en incremento [23].

3.2.2 Turismo en Chimborazo y Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017

La provincia de Chimborazo presenta varios destinos turísticos significativos, los de mayor relevancia en la última década, debido al impacto publicitario que ha sido respaldado por iniciativa gubernamental son: el nevado Chimborazo y el Ferrocarril Ecuatoriano [24].

A pesar de ello, hay varios destinos más, un tanto desconocidos, pero que proponen una interesante perspectiva en cuanto a turismo sostenible, ecológico, y experiencial, como por ejemplo el Complejo Lacustre de Atillo, las termales del cantón Chambo, la propuesta gastronómica de Palacio Real o las hosterías del cantón Pallatanga.

Hay varios estudios de plan de marketing que se han desarrollado para algunos lugares de la provincia de Chimborazo, tales como [25] y [26], básicamente a nivel académico, en los que se recoge algunos de estos destinos menos conocidos incluso para los mismos Chimboracenses y Ecuatorianos en general, además de expresiones culturales locales factibles de una mayor y mejor explotación turística.

Entre las ventajas y atractivos naturales de la provincia, resaltan las fuentes naturales de agua, las cascadas, los páramos, varios nevados además del Chimborazo, algunos bosques primarios, una enorme cantidad de senderos para ciclismo de montaña y cabalgata, varios miradores naturales debido a la innumerable cantidad de elevaciones montañosas, extensiones desérticas y sus dunas de arena que posibilitan el desarrollo de deportes extremos, además de varios restos arqueológicos que lamentablemente no están siendo adecuadamente conservados.

Acerca de las expresiones culturales, por toda la provincia hay una gran cantidad de iglesias católicas de la época de la colonia que se mantienen en buen estado, ferias artesanales indígenas, industrias comunitarias de lácteos y productos de cuero de excelente calidad, proyectos piscícolas, la increíble gastronomía andina y las expresiones culturales cantonales en feriados clásicos como carnaval y fechas de cantonización local entre otros.

Además hay una gran cantidad de emplazamientos hoteleros, hosterías, balnearios, arquitectura colonial y centros históricos, parques, algunos museos, distribuidos por todos los cantones de la provincia. Otro punto interesante es la variedad de climas que se pueden disfrutar en la provincia, tanto el clima frio de la serranía y el extremo frio de los páramos y nevados, hasta el clima templado de los cantones Pallatanga y Cumandá.

Si a todo esto añadimos que la provincia tiene un 98.4% de electrificación, y un servicio de agua potable que prácticamente alcanza a todos las cabeceras cantonales, además de servicio de internet en los principales hoteles, conjugamos que la provincia es en general un potencial destino turístico para extranjeros y nacionales, y que lo único que se necesita es impulsar el desarrollo de su marca, que como se verá más adelante es uno de los principales activos de cualquier empresa.

Figura 17: Provincia de Chimborazo



Fuente: [27]

También hay que considerar que [28] establece varios puntos que respaldan e impulsan el desarrollo del turismo a nivel nacional, los que se recopilan a continuación, junto con el objetivo macro que contempla el Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017:

- **Objetivo 3:** Mejorar la calidad de vida de la población

3.7 Fomentar el tiempo dedicado al ocio activo y el uso del tiempo libre en actividades físicas, deportivas y otras que contribuyan a mejorar las condiciones físicas, intelectuales y sociales de la población.

d. Propiciar el uso del tiempo libre de niños, niñas, adolescentes y jóvenes en actividades recreativas, lúdicas, de liderazgo, deportivas y asociativas, como mecanismos de inserción y formación de ciudadanos activos.

f. Diseñar e implementar mecanismos de promoción de la práctica de algún deporte o actividad lúdica en la población, de acuerdo a su condición física, edad, identificación étnica, género y preferencias en los establecimientos educativos, instituciones públicas y privadas, sitios de trabajo y organizaciones de la sociedad civil.

- **Objetivo 10:** Impulsar la transformación de la matriz productiva

10.3 Diversificar y generar mayor valor agregado en los sectores prioritarios que proveen servicios

g. Impulsar al turismo consciente como concepto de vanguardia a nivel nacional e internacional, para asegurar la articulación de la inversión estatal con el sector privado y popular, y desarrollar un turismo ético, responsable, sostenible e incluyente

En el resumen de la agenda zonal Zona 3 (provincias de Cotopaxi, Tungurahua, Chimborazo y Pastaza), en la página 391 de [28] en el acápite 2.1: "Transformación de la matriz productiva" se establece: "Impulsar el crecimiento del turismo en sus diversas modalidades en el marco de la economía popular y solidaria".

Es evidente que el modelo de gestión de marca turística por canal digital, está contemplado dentro de los objetivos estratégicos del gobierno nacional.

3.2.3 Neuromarketing

El poder determinar exactamente lo que un grupo de personas esperan recibir de una marca, el poder conocer con un buen nivel de certeza, aquellas percepciones (insights) que dibujen la necesidad de un producto o servicio en la mente de los individuos, es una tarea, un arte y una compleja ciencia que en la actualidad llega a hacer uso incluso de tecnología militar para estudiar efectivamente el comportamiento del consumidor, y así desarrollar las estrategias que multipliquen la probabilidad de que una compra se concretice.

El proceso de decisión se estudia ahora a un nivel que podría pensarse como de ciencia ficción. La forma en que se procesan los estímulos externos es diferente en cada persona, varía por el género, por la cultura, la nacionalidad, el entorno político, etc., y aunque las respuestas biológicas se consideran las mismas en el género humano, prácticamente en todos los demás

aspectos, cada individuo es un universo distinto, un ente que responde en su única y particular manera, lo que hace imposible poder definir una marca que satisfaga a todo un universo.

"Somos un sistema kinestésico" afirma Klaric en [4]; y es que en verdad, el ser humano necesita sentir, explorar, tocar, percibir, mirar, oír, para así llegar a ser seducido por un producto o servicio. Los tres cerebros (lógico, límbico, reptiliano) deben llegar a ser estimulados para que se desencadene la necesidad de comprar, y más aún cuando se considera que del 85% al 95% del proceso de decisión se desarrolla en forma subconsciente [4].

La habilidad para desarrollar y aplicar estrategias efectivas y eficientes que multipliquen la probabilidad de finalizar una compra, es el corazón del marketing, de la publicidad, del branding, y la diferencia al enfocarse en canal digital, está solo en función de las estrategias propias del canal que se utiliza, y de las reglas ya establecidas por los internautas.

En este ámbito, de todos los neuroinsights que se exponen en [4] y que pueden aplicarse potencialmente al sector turístico, se consideran los siguientes:

- "Al cerebro le encanta lo sencillo": y nada más sencillo que las experiencias al aire libre, en la naturaleza, en bicicleta, admirando fauna y flora en su hábitat.
- "El daño reversible": por ello los deportes y experiencias extremas tienen tanta demanda, un poco de peligro siempre es atractivo igual que la adrenalina que produce incluso adicción.
- "Completa la imagen": las fotografías profesionales de parajes turísticos son capaces de evocar el deseo de estar en ese mismo lugar, en el que falta el individuo que las observa.
- "El cerebro busca y disfruta lo tangible": el cerebro no se conforma con la posibilidad, debe saciar la necesidad al experimentar, porque somos un sistema kinestésico.
- "Metáforas": el cerebro registra y lleva prácticamente todo a símiles, parábolas, metáforas.
- "Se abre a lo nuevo": el cerebro es seducido por lo que aún no conoce.
- "El género evalúa diferente todo estimulo": las mujeres son seducidas primero por el olfato, luego por el oído, mientras que los hombre por la vista.

El cerebro es básico y el universo se mueve por la ley del menor esfuerzo, maximizando la conservación de la energía, las respuestas muy elaboradas podrían eventualmente causar confusión en el individuo ante la interrogante de comprar o no comprar, y es ahí donde el neuromarketing ofrece una gama de opciones de estudio para mejorar las posibilidades de acierto en la implantación de una determinada estrategia publicitaria, en el desarrollo de un sistema de marketing, o de un esquema de mercadología que emplea métodos científicos que definan los neuro insights exitosos y específicos para un diseño determinado, y que permita "estar menos ciego ante el consumidor" como lo afirma Klaric en [4].

3.2.4 El valor de la marca

En [2] se cita a la Asociación Americana de Marketing y su definición de la marca como: "un nombre, un término, una señal, un símbolo, un diseño, o una combinación de algunos de ellos que identifica productos y servicios de una empresa y los diferencia de los competidores".

Pero al estudiar a diversos autores se puede fácilmente llegar a la conclusión de que una marca es mucho más que solo su identificación gráfica (logotipo, isotipo, cromatismo, grafismo) e identificación verbal (fonotipo, slogan, tono), es más que el ofrecimiento de satisfacción de necesidades por parte de un producto en cualquiera de las 10 ofertas básicas según Philip Kotler: bienes, servicios, experiencias, eventos, personas, lugares, propiedades, organizaciones, información e ideas.

La marca es intangible, el producto es tangible, la marca es la esencia trascendente que permite que un producto siga vivo o muera en el tiempo. La auténtica gestión de marca (branding) permite elevar los ingresos, sostiene las fortalezas del negocio, reduce los costos de captación de clientes e incrementa su retención [7] y [3], mejorando el posicionamiento de cualquier empresa, corporación, negocio, persona, división, unidad de negocio, etc.

En el mundo globalizado y saturado en el que hoy se vive, se desencadena una batalla por lograr la atención de los consumidores, los clásicos diferenciadores de los targets van perdiendo sus límites tradicionales: la edad, el sexo, la nacionalidad, la geografía, la cultura, la ubicación, ya no son elementos que marcan los mercados objetivo, sino solo considérese el caso de Wii o Xbox 360, o el caso de IPhone y Samsung Galaxy, su adquisición es indiferente para jóvenes o para ejecutivos, para niños o para padres, para ecuatorianos o chinos.

Si antes el consumidor era infiel, ahora es un completo irreverente al matrimonio y la lealtad con una marca (brand equity) o producto; si no hay innovación, si no hay culto hacia el cliente y su ego, y un constante cuidado en el costo adecuado, simplemente el cliente cambia a un cónyuge que le ofrezca lo que el actual empieza a descuidar, observe lo que aporta [8] a este afirmación.

La marca es una ventaja competitiva que en muchos casos es valorada en enormes cantidades económicas (considere el caso Coca Cola o el caso BMW [7]); debe ser misión y visión de un negocio y por lo tanto es continua y se alimenta de todas las acciones de la empresa [3], la marca es igual a estrategias que inspiren y evoquen historias, construye puentes que conectan con la mente del consumidor [4] y lo emocionan, por lo que debe estar en los primeros lugares dentro del plan de comunicación empresarial, para llegar a seducir como Apple, o mantener el sueño constantemente inconcluso como Lamborghini.

El valor de la marca se va construyendo sobre varios pilares, el principal va en base a las percepciones que desarrollan los clientes sobre el costo, la calidad, la reputación (aspecto meramente social dentro del branding), la innovación versus prestaciones y confiabilidad, la capacidad de satisfacer necesidades versus el nivel de status social implícitamente otorgado, es decir, es un concepto que gira en torno al consumidor y la "personalidad de la marca" [3], pero que adecuadamente diseñado e implementado posibilita conseguir el mayor sueño de cualquier producto y empresa: la lealtad de los clientes, la atracción y retención de consumidores a través del tiempo, y la implantación de la marca como primera opción en la mente del individuo y en un lugar preponderante en los tres cerebros [4] de un grupo, estrato, organismo o género social.

Si se revisa con un poco más de atención el párrafo previo, se puede identificar claramente que la "diferenciación" [3] es sumamente importante para el desarrollo de una marca, y que el impacto sicológico es parte de esta diferencia que el cerebro del consumidor gesta respecto a una marca, lo que finalmente reporta a la empresa un valor económico incremental.

3.2.5 Identidad de la marca

La "Identidad" de una marca se construye sobre los valores, creencias y líneas de comportamiento empresariales o personales (branding personal), independientemente de la eficiencia de los canales de comunicación; la "Imagen" es lo que las personas "piensan" sobre la marca [3], el objetivo final del branding es conjugar la ecuación no matemática:

$$\text{IDENTIDAD} = \text{IMAGEN}. \tag{3.1}$$

La identidad de una marca se diseña como una obra civil, y por ende la arquitectura de marca depende de las cimentaciones sobre las se sustenta el negocio:

1. Marca Monolítica: si el nombre de la compañía se utiliza en todos sus productos y servicios, por ejemplo: SIEMENS.
2. Marca bajo Endoso: si todas las submarcas se vinculan a la marca corporativa por medio de un fonotipo y un isotipo, isologo, logotipo, o cualquier referencia verbal y visual.

Figura 18: Marca Intel



Fuente: [3]

3. Multimarca: si la marca corporativa funciona como una nodriza o matriz, y cada producto o servicio adjunto dispone de una marca individual para su mercado objetivo.

Figura 19: Procter & Gamble



Fuente: [3]

Finalmente, la identidad de marca se manifiesta en función de las asociaciones que la marca define en las mentes de los consumidores, por ende, el objetivo del branding es conseguir que los clientes asocien la marca con una serie de valores y beneficios distintivos y superlativos respecto a la competencia, pero siempre con sinceridad, pues por mucho que se pueda intentar, "una marca nunca podrá ser lo que no es" como se afirma en [3], y es que si no existe una identidad definida al interior de la organización, difícilmente podrá establecerse una identidad externa.

Se describe en [3] que el autor David Aaker define algunos tipos de asociaciones, tales como:

1. Asociaciones de la marca como producto
    a. Asociaciones con la clase o categoría de producto: por ejemplo pañuelos de papel con la marca Kleneex.
    b. Relación producto – atributos: por ejemplo la marca de pilas Duracell.
    c. Relación calidad – valor: por ejemplo la marca Chili's y la calidad versus precio de sus propuestas culinarias.
    d. Ocasiones de uso: por ejemplo la marca Nike asociada con los momentos de deporte.
    e. Usuarios: por ejemplo la marca Ferrero Rocher y la asociación con personas de gustos exquisitos.
    f. Vínculo al país o región: por ejemplo la cerveza Corona con México.
2. Asociaciones de la marca como organización
    a. Organización social y comunitaria: por ejemplo World Vision International.
    b. Calidad percibida: por ejemplo instrumentos musicales de marca Yamaha.
    c. Innovación: por ejemplo la marca Apple.
    d. Preocupación por los clientes: por ejemplo las farmacias bajo la marca Sana Sana.
3. Asociaciones de la marca como persona
    a. Personalidad: por ejemplo la marca Harley-Davidson.

b. Relaciones marca – cliente: por ejemplo, productos de la marca AlaCena.

4. Asociación de la marca como símbolo:
    a. Imaginería visual: la imagen captura la mayor parte de la identidad de la marca, por ejemplo, el conejo de Play Boy.
    b. Herencia de la marca: la marca en el tiempo ha desarrollado una serie de asociaciones determinadas y beneficiosas para el cliente, por ejemplo, Pfizer.

3.2.6 Proposición de valor

En base a la identidad de marca, la proposición de valor brinda un enfoque de "culto al cliente" como dice [8], y junto a [3], otorgan una serie de lineamiento sumamente interesantes.

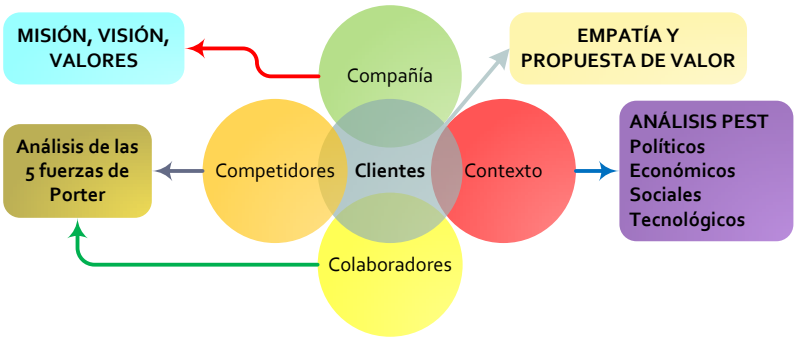
- Líderes de excelencia operativa: la reducción de costos hasta conseguir el óptimo operativo, hace que el precio sea el mínimo aceptable, es decir, asegurar calidad al mínimo precio al consumidor. Considere el caso de Walmart.
- Líderes de producto: la innovación constante y la calidad escriben los versos en este paradigma, el precio no es lo importante, la retención a la marca se basa en la expectativa constante del próximo lanzamiento, de las diferencias, de las mejoras de la siguiente versión de producto al que hacen que cumpla indefectiblemente su ciclo de vida. Considere la línea de celulares Sony Ericson, o el sistema operativo Windows en sus diferentes versiones.
- Líderes en la intimidad con el cliente: el servicio y la atención es lo primordial, a costos aceptables en función del tipo y calidad del producto o servicio. Debe haber beneficios emocionales, experiencias que generen sentimientos y conexiones cliente-marca. Considere el caso de Airborne Express.

Pero un factor sumamente importante en este apartado, tiene que ver con la sostenibilidad del liderazgo a mediano y largo plazo, y en este tema, el gurú del liderazgo, John Maxwell tiene escritos más de 60 libros sobre el tema, pero al no ser argumento principal en este trabajo, no se tomará ninguno de estos libros como referencia, aunque se recomienda el de "Las 21 Leyes Irrefutables del Liderazgo" que plantea un amplio rango de aplicabilidad en cualquier área, pudiendo visitarse el website: http://www.johnmaxwell.com/ para mayores referencias.

3.2.7 Metodología de construcción de una marca

Fuera del hecho de que se aplicará básicamente la metodología CANVAS para este trabajo, esta se relaciona con varias herramientas adicionales y tradicionales que permiten que el modelo pueda aplicarse adecuadamente, como por ejemplo: las 5 fuerzas de Porter o el análisis PEST.

Figura 20: Análisis de las 5 Cs, con enlace a Porter y PEST



Fuente: Desarrollo propio en base a estudios de la maestría

Figura 21: Las 5 fuerzas de Porter



Fuente: Desarrollo propio en base a datos de la maestría

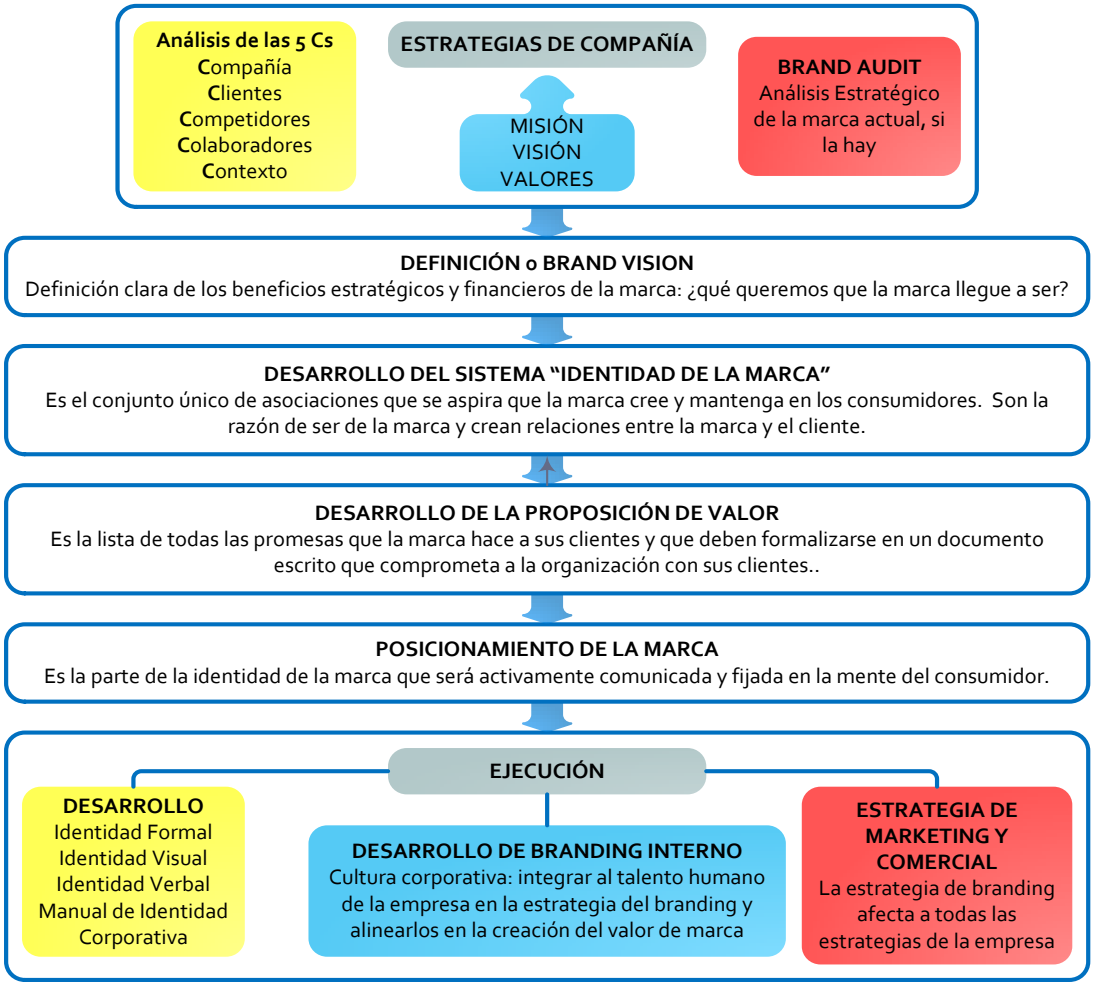
3.2.8 El mix marketing digital

Una de las diferencias radicalmente importantes respecto a utilizar medios digitales versus medios tradicionales para el desarrollo de una campaña de marketing, o para el desarrollo de branding, tiene que ver con los costos, ya que la inversión económica es mucho menor, requiere menos tiempo y solo prima el deseo de probar una buena idea cuidadosamente desarrollada.

Hay que puntualizar que una idea por buena que sea, siempre es recomendable desarrollar los análisis respectivos que permitan sustentar su diseño e implementación. Después de haber visto algunas estadísticas del Ecuador en el punto 3.2.1, es importante analizar algunas tendencias a nivel de Latinoamérica respecto al uso que se da al internet, y en [29] se encuentran varios datos muy interesantes para el año 2012:

- El 60% de las conexiones se hacen desde el hogar, el 20% desde el celular, y el 20% en otros puntos de acceso, como por ejemplo: cafés internet, zonas wifi, etc.
- El 50% de las personas se conectó todos los días, y respecto al 2011, en el 2012 hubo un 19% más de tiempo de conexión.

Figura 22: Metodología de creación de marca



Fuente: [3]

- Respecto a la preponderancia de actividad, por porcentaje de recurrencia:
    - E-mails
    - Noticias en internet
    - Redes sociales
    - Geolocalización
    - Comunicación VOIP (Voice Over Internet Protocol)
    - E-commerce (compras on-line)
- Chatear ya no es una preferencia, hoy se lo hace desde el móvil, y hay opciones más atractivas de mensajería como: Whatsapp, Twitter, Blogs, cuya uso va desde el celular.
- Hay un 20% más de internautas que se conectan a través de celular pero para usar básicamente redes sociales, aunque la mayoría de usuarios aún se conecta a través de computadores de escritorio y portátiles.

- Hay un 100% más de tablets, y alcanzan el 14.5% de penetración al 2012, a los usuarios les gusta cada vez más leer en estos equipos, lo que implica un cambio de paradigma incluso abordado como uno de los neuroinsights de Klaric en [4].

En todo caso, siempre que se hable de marketing digital debe asociarse a estrategias PUSEO (Persuabilidad + Usabilidad + Search Engine Optimization) con la ventajas que plantea la ubicuidad de las redes sociales por medio de internet y su enfoque directo al cliente.

Todo las acciones que se desarrollen, las estrategias permanentes, y las campañas puntuales, deben desencadenar un buen ROI (Return On Investment) para que un proyecto sea factible y económicamente rentable, pero el retorno sobre la inversión parece opacarse ante la metodología IOR (Impact of Relationship) que se expone acertadamente en [12], cuando las estrategias se enfocan en Web 2.0, y el Impacto de las Relaciones es un intangible de mayor valor.

La comunicación se vuelve un objetivo primordial en el desarrollo de marca cuando el enfoque y canal pasa a las Redes Sociales y la Web 2.0, porque en este medio, la comunicación lo es todo, ya sea escrita, verbal, o en medios multimedia, el saber comunicar: que, como, cuando, donde, y por qué, así como las estrategias que permitan responden a estas interrogantes y hacer frente ante contingencias comunicacionales [30], son la base de la planeación estratégica bajo el esquema digital media, y de social media.

El clásico mix marketing o las 4 Ps de McCarthy: Producto, Precio, Plaza y Promoción, da paso a las 4 Cs con un especial enfoque en medios digitales: Cliente, Coste, Comodidad, Conversación.

Prácticamente es comprender que la teoría de MacCarthy que se enfoca en el producto o servicio a comercializar se desplaza a un mix marketing de las 4 Cs que ven al cliente como el objetivo primario, y este enfoque se puede aplicar con excelentes resultados al utilizar Web 2.0 y social media, donde como se conoce, las interacciones personales y la comunicación lo son todo [30], y la ubicuidad y movilidad son una característica inherente del sistema.

Tabla 2: 4Ps y 4Cs.

4 Ps	4 Cs
Producto: lo que ofrecemos al mercado	**Cliente:** que necesidades tiene el mercado, el segmento, o el target
Precio: con que coste y con qué margen de beneficio	**Coste:** a qué coste de satisfacción, captación y desarrollo de los clientes
Plaza: en qué canales se ofrece	**Comodidad:** en qué canales están más cómodos los clientes
Promoción: con qué imagen y qué mensaje se oferta	**Conversación:** dónde están mis clientes para establecer así una conversación asertiva bidireccional

Fuente: [12] y compilación personal

3.2.9 Herramientas para branding digital

Los actores que abarcan el tema, por ejemplo [1], [14] y [31] concluyen básicamente que la herramienta a utilizar dependerá del producto, servicio o negocio al cual desea gestionarse una marca, y lógicamente en base al mercado objetivo o target.

No hay que olvidar sin embargo, que el individuo también se considera un producto a nivel profesional, por lo que el branding también puede aplicarse a este nivel y con importantes resultados, observe lo que aporta [12] y [32] al respecto.

- Correo electrónico: este es el concepto que realmente dio génesis al Internet y ha ido evolucionando constantemente en todo sus aspectos incrementando sus prestaciones y mejorando su operatividad, pero su característica básica se mantiene: el transmitir información. Es en la actualidad una herramienta imprescindible para cualquier empresa y profesional, aunque en su uso final está siendo desplazado por las redes sociales y su simplicidad sustancial en la comunicación por web. El e-mail se puede instalar bajo cualquier plataforma que disponga de un dominio, por ejemplo las organizaciones ofertan un servicio de correo empresarial para sus trabajadores, pero los más difundidos son aquellas plataformas de e-mail gratuita y abierta como por ejemplo: www.outlook.com, www.hotmail.com, www.mailyahoo.com, entre otros similares.
- Gmail: es una plataforma de correo electrónico de Google (www.google.com.ec) que ha desarrollado una unificación de varios servicios web adicionales con solo crear una cuenta de e-mail, prácticamente todas estas herramientas son gratuitas pero siempre se ofrece la opción paga para incrementar la capacidad de almacenamiento o prestaciones finales:
    - Google+: (https://plus.google.com) red social de Google.
    - Google Drive: (www.google.com/drive) la nube de Google que permite almacenar cualquier tipo de información. Trabaja conjuntamente con Google Docs.
    - Google Docs: plataforma con capacidad de creación y edición de documentación en todos los formatos: texto, hojas de cálculo, presentaciones, etc.
    - Google Sites: plataforma para crear espacios de trabajo virtuales, a manera de un website o una intranet para sustentar proyectos comunes.
    - Google Hangouts: plataforma de video conferencia de Google.
    - YouTube: (www.youtube.com) red social de videos de Google.
    - Blogger: (www.blogger.com) plataforma para crear y gestionar un blog.
    - Google Adwords: plataforma de gestión publicitaria de Google.

- Linkedin: (www.linkedin.com) red social profesional que permite gestionar el perfil profesional (hoja de vida) de sus suscriptores, y es una importante herramienta para gestionar la marca personal.
- WordPress: (www.wordpress.com) plataforma para desarrollo profesional de blogs.
- SlideShare: (www.slideshare.net) permite subir a la web, presentaciones de cualquier tipo, convertirlas a un formato online con la posibilidad de descarga, y gestión de red social.
- Prezy: (www.prezi.com) permite crear presentaciones interactivas pero sin características de red social, sino más bien como un aplicativo dinámico de creación de contenidos.
- Dropbox: (www.dropbox.com) plataforma de nube muy popular por su sencillez de conectividad con los dispositivos digitales.
- SkyDrive: (https://skydrive.live.com/) nube de Microsoft, para el acceso se requiere de una cuenta de Hotmail u Outlook.
- iCloud: (www.icloud.com) la nube de Apple.
- Flickr: (www.flickr.com) herramienta social de fotografía de Yahoo que permite almacenar, compartir y vender fotografías. Para acceder debe poseer una cuenta de correo en Yahoo.
- Pinterest: (www.pinterest.com) red social para compartir imágenes.
- Instagram: (https://instagram.com/) red social de fotografía muy popular en dispositivos móviles, por lo que requiere al menos de un Smartphone o una Tablet para su ejecución, y lógicamente corre en computador. Fue recientemente adquirida por Facebook.
- Facebook: (www.facebook.com) es una de las redes sociales más grandes e importantes que permite gestionar los perfiles en forma gratuita para cualquier usuario, aunque también posibilita la gestión a nivel profesional e incluso de marcas comerciales.
- Twitter: (https://twitter.com/) red social de información de tipo "microblogging" que permite comunicarse a los usuarios con sus seguidores por medio de mensajes de hasta 140 caracteres denominados "tweets". También tiene la opción de gestión común o profesional.
- Yahoo Answers: (https://espanol.answers.yahoo.com/) red social encaminada a solicitar responder preguntas de los internautas, con lo que toma ciertos tintes de blog pero sin la necesidad de crear una página de identidad del suscriptor, aunque también ofrece la opción para hacerlo. Requiere de una cuenta de Yahoo para disponer de todos los beneficios, y el objetivo es generar una reputación de experto en la comunidad, ya que las respuestas pueden valorarse.
- Tuenti: (https://www.tuenti.com/) prácticamente es como Facebook pero enfocado a un público más joven, entre los 18 y 25 años por lo dispone de apps directas para móviles.
- Viadeo: (http://ec.viadeo.com/es/) red social profesional parecida a Linkedin.

- Xing: (https://www.xing.com/es) red profesional parecida a Linkedin pero con enfoque a España.
- Ning: (http://www.ning.com/es/) plataforma on-line que permite crear sitios web sociales y redes sociales.

Capítulo 4

Metodología

El BMC o Business Model CANVAS [33], también denominada "metodología de lienzo" en [34] y [35], se compone de 9 módulos estructurados como se verá más adelante. Esta metodología innovadora, y un tanto desconocida aún en Ecuador, se aplica internacionalmente en la actualidad para la gestión de proyectos, la generación de modelos de negocio, análisis o diagnóstico de modelos existentes para su reestructuración, y por ende también se usa para esquemas de marketing en cualquier segmento de comercio; su mayor fortaleza radica en las novísimas técnicas que lo componen, totalmente integradas y visuales, a modo de tableros.

En términos generales, la metodología de diagnóstico del sector turístico de Chimborazo en base al modelo CANVAS, procede a desarrollarse en base a los siguientes análisis para su correcta aplicación:

- BMC: Business Model CANVAS, modelo de negocio actual (diagnóstico)
- Valoración de Factores Externos, y Entorno en el modelo CANVAS
- FODA: Valoración BMC
- MEC: Matriz de Empatía con el Cliente
- MVA: Matriz de Valor Agregado

Por otra parte, la aplicación del modelo CANVAS para la definición del modelo de branding digital se estructura en base a los siguientes aspectos constitutivos:

- Matriz CREA y Océano Azul
- BMC: modelo propuesto
- Narración de la historia
- Sistema de Comunicación

4.1 Diagnóstico

4.1.1 BMC: Business Model CANVAS

La base filosófica del modelo se enfoca en minimizar el tiempo utilizado en los procesos burocráticos y tradicionalmente no visuales para la generación de modelos de negocio; con pocos

recursos tecnológicos (papel y notas adhesivas), su creador, Alexander Osterwalder planteó esta metodología en base al principio neurológico de que el cerebro piensa, planifica, organiza, controla y en general desarrolla cualquier proceso en forma más eficiente en forma visual, con herramientas visuales [34] y [35].

La técnica de recolección de datos para el modelo se sustenta en bibliografía, preguntas directas, grupos de trabajo y de brainstorming, respuestas en línea (blogs y entrevistas) y datos de proyectos anteriores que permitan analizar la percepción efectiva de aquellos clientes potenciales y clientes reales del sector, o esquema que se analiza.

Las encuestas ya no son confiables, está demostrado que en ellas, un importante porcentaje de individuos no responden con veracidad al cien por ciento, el cerebro condiciona las respuestas en función del nivel de agresión o confidencialidad que el individuo esté dispuesto a ceder en el interrogatorio, incluso se altera en función del estado de ánimo, la afinidad o el rechazo individual hacia la temática especifica de la encuesta.

Los estudios y especialistas de neuromarketing establecen una premisa muy impactante respecto al comportamiento general del consumidor: "hacen lo opuesto a lo que dicen". Actualmente hay un mecanismo que asegura un mayor porcentaje de veracidad en las afirmaciones del público, y se llama "redes sociales".

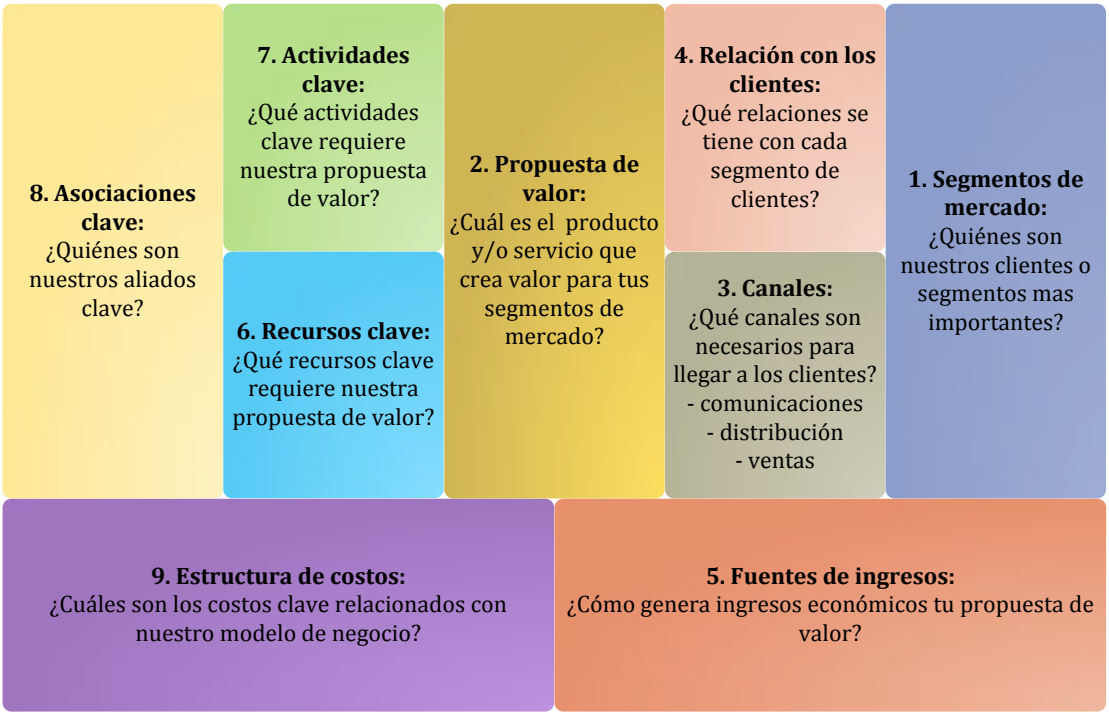
Las percepciones de los internautas de redes son reales, lo que se sube a la red es el sentimiento real y puntual del individuo, es lo que la persona quiere que todos sepan, lo que lo mueve y lo identifica. Como lo afirma Klaric [4], "ahora lo que más tenemos es información, lo que falta es aprender a procesar esa información".

Respecto al modelo CANVAS, cada uno de los nueve módulos debe testearse en su respectiva pregunta elemental o hipótesis, logrando crear necesidades y mercados (océanos azules). El siguiente gráfico resume el mecanismo de aplicación de "lienzo CANVAS", acotando que los números indican el orden de gestión sugerido de cada módulo o bloque:

1. **Segmentos de mercado**: se debe identificar claramente al segmento de clientes más importante, esbozando el perfil de estos al centrar la atención en tres aspectos principales que los clientes quieren conseguir de la propuesta de valor:
    a. Las tareas que tratan de desarrollar y completar (teoría de roles)
    b. Los problemas que tratan de resolver
    c. Las necesidades que tratan de satisfacer
2. **Propuesta de valor**: "valor es lo que el cliente recibe, precio es lo que paga; un negocio exitoso logra que el valor de su producto sea mayor que su precio" [36]. En este módulo

debe establecerse lo que se pretende lograr a través de las ventajas competitivas como las que se describen en [8], y así ofrecer un producto o servicio al segmento de clientes.

Figura 23: Lienzo CANVAS



Fuente: Desarrollo propio en base a [34] y [36] en Microsoft Visio

3. **Canales**: hay que encontrar aquel o aquellos canales más efectivos y rentables en el modelo.
4. **Relación con los clientes**: buscando la fidelización y acorde al mensaje que quiere comunicar la marca, véase las asociaciones descritas en [3] por parte del autor David Aaker.
5. **Fuentes de ingresos:** podría darse por venta tradicional, pago por uso, suscripción, freemium, publicidad, etc. La mejor estrategia resultará al combinar diferentes fuentes que sean idóneas de acuerdo al modelo de negocio.
6. **Recursos clave:** se refiere a aquellos recursos necesarios para que la empresa funcione: físicos, intelectuales (marcas, patentes, derechos de autor, datos), humanos, financieros, etc., definiendo la cantidad y tipo de cada uno.
7. **Actividades clave:** respecto a aquellos procesos más importantes y básicos para el desempeño del negocio, modelo de negocio, plan de marketing, etc.
8. **Socios clave:** son aquellas alianzas estratégicas con los socios adecuados.
9. **Estructura de costos:** una ventaja competitiva con enfoque al valor o con enfoque al costo, buscando la optimización y aprovechamiento de economías de escala o de alcance.

En el Apéndice A se muestra el BMC de diagnóstico actual para el turismo en la provincia de Chimborazo en base a opiniones de blogs, redes sociales y chats con oriundos de la ciudad de

Riobamba, y como se puede observar, se ha abarcado una serie de posibles segmentos de mercado, pero se advierte que no todos llegarán al enfoque final del prototipo de modelo de negocio en evaluación en este trabajo.

No hay que olvidar que el modelo es básicamente un tablero en el que se adhieren notas con respuestas bajo las premisas antes explicadas, pudiendo moverlas de acuerdo al criterio personal de cada individuo que compone el equipo de trabajo que se convoca a intervenir en el modelo, pero para este trabajo solo se desarrolla bajo la subjetividad del autor.

Es importante también acotar que el éxito de la metodología de modelo de negocios CANVAS ya ha generado al menos una variante adicional, el modelo LEAN CANVAS para modelos de negocios de startups y está siendo utilizado en otros países y empresas con éxito.

4.1.2 Valoración de Factores Externos

En esta sección se presenta básicamente el análisis de factores externos PEST [37] y el análisis de las fuerzas del mercado o las cinco fuerzas de Porter [38], temas abordados durante el proceso académico de la maestría; las matrices respectivas fueron desarrolladas mediante Microsoft Excel y se muestran en el Apéndice B.

Respecto al análisis PEST, o de perfiles Políticos, Económicos, Socioculturales y Tecnológicos, la matriz simplemente contempla varios factores que subjetivamente o por consenso en grupos de trabajo, se hayan estimado como con "peso decisivo" para el modelo en cada uno de bloques temáticos descritos, por ejemplo, en el perfil político, el factor de "La no continuidad del actual Presidente" es un punto que se considera de relevancia y atención para el modelo.

Luego, se ha establecido un esquema de cinco niveles de impacto para cada factor sobre el modelo que se pretende analizar, en este caso, el turismo en la provincia de Chimborazo, desde un impacto muy negativo, hasta un impacto muy positivo. La valoración es subjetiva de quien realiza el análisis, típico en los estudios de índole mercadológico, pero tanto el factor como su valoración se sustentan en la información pública que circula en medios de comunicación masiva e internet, como puede observarse en la matriz final.

Para el ejemplo del factor de la continuidad del presidente, este se valora como "Indiferente" debido a que el impulso al sector turismo en el Ecuador es ya una política pública, que se estima independiente del mandatario en curso.

Esta valoración se establece con un indicador gráfico "X" en la celda correspondiente en la hoja de Excel, pero puede escogerse cualquier caracter, y una vez que se ha completado para

todos los factores considerados, se genera un gráfico de líneas, y entonces la matriz PEST permite por medio de un simple vistazo, evaluar si la situación externa es o no favorable para el modelo de negocio que se propone o que se analiza.

Se puede notar al observa la matriz en el Apéndice B, que el entorno externo es favorable para cualquier modelo de negocio que involucre el sector turismo en el Ecuador (Apéndice B), lógicamente incluido la provincia de Chimborazo.

Para la matriz de las cinco fuerzas de Porter hay que considerar primeramente el esquema mostrado en la Figura 21. La hoja de trabajo en Excel contempla dicho gráfico y se diseñó de tal forma que asume los siguientes puntos:

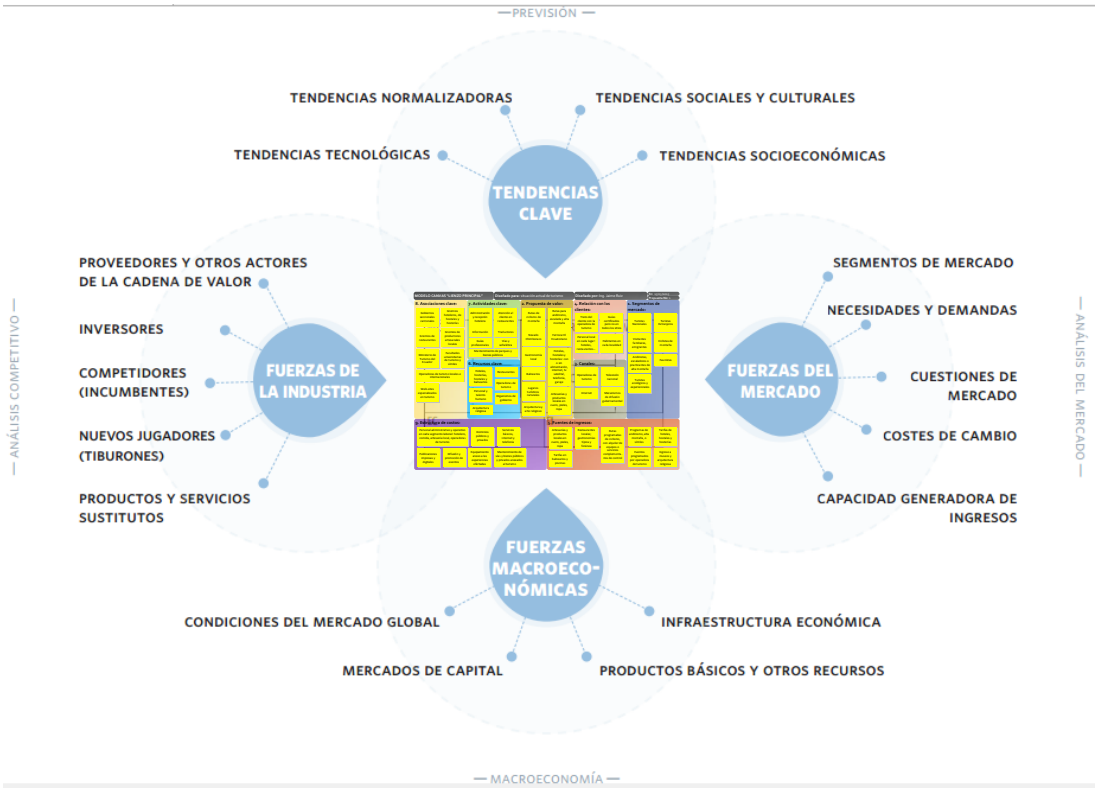
- Las fuerzas de Porter distintas a "Rivalidad entre competidores del sector" se ubican como temáticas en forma vertical (columna A por ejemplo). Cada una de estos temas pueden tener uno o más factores detallados en las celdas a continuación (columna B), los que pueden afectar de algún modo al modelo bajo análisis, similar a la construcción de la matriz PEST.
- La siguiente columna a continuación se utiliza para definir "un nivel de peligro" para el modelo o propuesta, por cada factor establecido anteriormente, en un esquema de cinco niveles, que se describe en la celda superior izquierda, así:
    - 1: no hay peligro
    - 2: peligro bajo
    - 3: peligro medio
    - 4: peligro alto
    - 5: peligro excesivo
- La quinta fuerza de Porter, que es central en el esquema de la Figura 21, se ubica en la parte superior de la matriz, también puede tener uno o varios factores detallados, relativos al tópico, y para el caso del turismo en Chimborazo se han escogido cinco factores. Hay que puntualizar que los factores escogidos para esta matriz, fueron solicitados por Facebook a varios de los contactos del autor de este trabajo, y que además son criterios bastante comunes entre la población ecuatoriana y riobambeña. También hay una serie de celdas encaminadas a evaluar el nivel de peligro para estos factores.
- El centro de la matriz tiene simples multiplicaciones entre los valores de peligro ya explicados, en las celdas que cruzan los factores que arman el esquema de cuadro central, y con una simple valoración de barras en formato condicional de Excel, se puede disponer gráficamente y en forma inmediata de aquellos elementos cuya ponderación establece los factores que son más decisivos como elementos de peligro en las fuerzas del mercado para el modelo que se analiza.

- Finalmente, se puede observar en el Apéndice B, que la criticidad en el esquema Porter se ubica en el "Poder de negociación de los compradores", en los siguientes aspectos:
    - Los turistas deciden a donde quieren viajar
    - Una marca fuerte desplaza la decisión de los turistas a un determinado lugar
- Por lo tanto, las estrategias sobre el modelo propuesto deberán encaminarse sobre la mitigación o control del poder de decisión de los turistas, es decir, crear una marca fuerte.

4.1.3 Entorno en el modelo CANVAS

En este apartado se aplica el análisis del modelo conforme se observa en el esquema gráfico a continuación, y la valoración se alinea con un cuestionario sobre el lienzo CANVAS desarrollado con anterioridad. La matriz fue establecidas en Microsoft Excel y con una ponderación discreta más-menos cinco puntos (-5, -4, -3, -2, -1, 0, 1, 2, 3, 4, 5) recomendada en la misma metodología.

Figura 24: Análisis del entorno en el modelo CANVAS



Fuente: [35] y Apéndice A

El cuestionario completo que propone el Business Model CANVAS, debe evaluarse en cuanto a la aplicabilidad o no de cada pregunta al modelo o esquema específico de estudio, análisis o diseño, y se lo muestra en el Apéndice C. Del gráfico mostrado antes, se puede notar fácilmente que las "fuerzas de la industria" es básicamente un análisis Porter, y las "tendencias clave" es

prácticamente el PEST ya realizado, y justamente se hace uso de estos análisis como punto de partida para reflejarlo en el CANVAS.

Tabla 3: Entorno del modelo actual del turismo en Chimborazo.

ELEMENTOS	ASPECTOS	PANORAMA	NIVEL ACTUAL	PROYECCIÓN	DELTA	CANVAS
Fuerzas del Mercado	Cuestiones de mercado	Incremento de turistas extranjeros en el Ecuador	4	5	1	1
		Incremento de turistas en destinos chimboracences	4	5	1	1
		Turistas que buscan experiencias, emociones y recuerdos	3	5	2	2
	Segmentos de mercado	Turistas nacionales	5	5	0	1
		Turistas extranjeros	5	5	0	1
		Ciclistas, andinistas y turistas ecológicos	3	3	0	1
		Emigrantes y familiares	1	2	1	1
	Necesidades y demandas	Información sobre la oferta de los destinos turísticos	3	4	1	2
		Clasificación de hoteles, restaurantes y artesanías de calidad	1	3	2	2
		Atención personalizada y cuidado particular de sus necesidades	1	5	4	2
		Información en Internet y redes sociales	2	4	2	2
	Costes de cambio	No existe una marca definida para la provincia de Chimborazo	0	3	3	9
		Hay otros destinos turísticos mejor promocionados, como las playas	3	3	0	9
		No hay inversión en gestión digital de destinos chimboracenses	1	3	2	9
		Se pierde ingresos económicos por falta de promoción de destinos	-3	0	3	5
	Capacidad generadora de ingresos	Los turistas pagan por un servicio de calidad y atención personal	3	5	2	5
		Concertar una lista de lugares de alto nivel y promocionarlos	0	3	3	9
		Ofertas de turismo de experiencias, ecológico y comunitario	1	3	2	9
Fuerzas de la Industria	Competidores (incumbentes)	Como provincia, no hay nuevos competidores, solo otros destinos	0	0	0	5
		Hay hoteles y restaurantes de buen nivel	3	4	1	2
		Basicamente solo se espera que los clientes lleguen al destino	-1	1	2	7
	Nuevos jugadores (tiburones)	Los destinos playeros son posibilidad primaria en los turistas	3	3	0	6
		La provincia ofrece experiencias diferentes al clima cálido	2	3	1	2
		Las playas centran su oferta en extranjeros y serranos	3	3	0	2
		Chimborazo ofrece experiencia para extranjeros y costeños	2	4	2	2
		La marca de otros destinos está mas cimentada	3	3	0	4
	Productos y servicios sustitutos	Los costos bajos son atractivos pero se desconoce este hecho	1	3	2	3
		El modelo tradicional se basa en exposición directa	2	3	1	3
	Proveedores y otros actores de la cadena	Los hoteles y restaurantes ponen precios independientemente	1	1	0	6
		Los costos de hoteles, alimentación y artesanales son bajos	3	3	0	4
		Los costos de dominio y redes sociales son bajos	0	0	0	9
		Los costos de publicidad tradicional son considerables	2	2	0	9
	Inversores	Siempre aparecen nuevas ofertas hoteleras y gastronómicas	1	2	1	8
		Hay respaldo gubernamental para el desarrollo del turismo	2	4	2	8
Tendencias Clave	Tendencias tecnológicas	Incremento de usuarios de internet y celulares (redes sociales)	3	5	2	3
		Incremento de transacciones comerciales por internet	1	2	1	7
		Tecnología 4G en servicios celulares de la CNT	2	3	1	6
	Tendencias normalizadas	Aranceles para productos importados: celulares, modems	2	2	0	9
		Política tributaria en todo el país	3	3	0	8
	Tendencias sociales y culturales	Mejora de la identidad nacional en todos los estratos sociales	3	4	1	4
		Impulso al consumo de productos nacionales	2	4	2	7
		Mantenimiento de condiciones económicas en países extranjeros	4	4	0	4
	Tendencias socioeconómicas	Impulso gubernamental al mantenimiento de bienes nacionales	3	4	1	6
		Incremento de la población ecuatoriana	2	2	0	1
		Disminución del índice de nacimientos (nativos digitales)	2	3	1	1
Fuerzas Macroeconómicas	Condiciones del mercado global	El PIB de latinoamérica ha ido en aumento	3	3	0	5
		El turismo es una importante fuente de ingreso económico	2	2	0	5
		Lamentablemente el país está entrando en un periodo de recesión	1	2	1	5
	Mercados de capital	Los costos para montar una campaña publicitaria son altos	2	2	0	9
		Los costos para montar una propuesta turística son considerables	4	4	0	9
	Productos básicos y otros recursos	Una propuesta digital de gestión de marca es muy barata	1	1	0	9
		Hasta adolescentes pueden gestionar marca digital	1	1	0	2
	Infraestructura económica	El nivel de vida de la clase media se mantiene	2	2	0	4
		Ha disminuido el poder adquisitivo pero aún es un ambiente favorable	2	3	1	4
		Los servicios públicos tienen una cobertura sobre el 90%	4	4	0	4

Fuente: Desarrollo propio en Excel

- **Elementos:** los que establece el método CANVAS y se observan en la Figura 24.
- **Aspectos:** los que establece el modelo CANVAS y también se observa en la Figura 24, y son distintos para cada elemento del modelo.
- **Panorama:** las respuestas específicas a las preguntas del cuestionario (Apéndice C), que son aplicables al modelo bajo análisis. Cabe recalcar que no es regla responder a todas las preguntas, y que las respuestas variarán en función del modelo y sus connotaciones.

- **Nivel actual:** una ponderación discreta en una escala de -5 a +5. Esta ponderación es subjetiva del individuo que hace el análisis.
- **Proyección:** una ponderación discreta del nivel de mejora que se estima poder conseguir, partiendo del nivel actual antes estimado. También es una valoración subjetiva personal.
- **Delta:** una evaluación en puntos de la diferencia: proyección – nivel actual.
- **Canvas:** cada pregunta corresponde a uno de los módulos del lienzo CANVAS (Figura 23).

Tabla 4: Evaluación de impacto para mejora de factores CANVAS.

MÓDULO	CANVAS	DELTA DE MEJORA	%
1	Segmentos de mercado	4	7.69%
2	Propuesta de valor	15	28.85%
3	Canales	5	9.62%
4	Relación con los clientes	2	3.85%
5	Fuentes de ingresos	6	11.54%
6	Recursos clave	2	3.85%
7	Actividades clave	5	9.62%
8	Asociaciones clave	3	5.77%
9	Estructura de costos	10	19,23%

Fuente: Desarrollo propio en Excel

Tabla 5: Evaluación de impacto de mejoras CANVAS en el entorno del modelo.

ELEMENTO DEL ENTORNO	CANVAS	DELTA	%
Fuerzas de mercado	1	3	5,77%
	2	11	21,15%
	5	5	9,62%
	9	10	19,23%
	Subtotal	29	55,77%
Fuerzas de la industria	2	4	7,69%
	3	3	5,77%
	7	2	3,85%
	8	3	5,77%
	Subtotal	12	23,08%
Tendencias clave	1	1	1,92%
	3	2	3,85%
	4	1	1,92%
	6	2	3,85%
	7	3	5,77%
	Subtotal	9	17,31%
Fuerzas macroeconómicas	4	1	1,92%
	5	1	1,92%
	Subtotal	2	3,85%

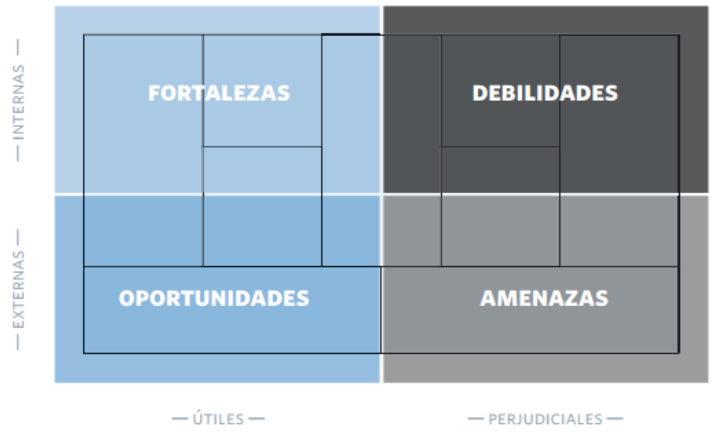
Fuente: Desarrollo propio en Excel

Con la información de la tabla 3 se procede a hacer un resumen de sumas de deltas de mejora con criterio según el segmento CANVAS al que pertenecen (función SUMAR.SI en Excel), para identificar el impacto o peso del segmento sobre la posibilidad de un nuevo modelo (Tabla 4), hay que considerar además el hecho de que esta matriz sirve para evaluar el entorno con posibilidad de mejorar el modelo que se analiza, en este caso, el turismo en la provincia de Chimborazo. También se incluye una valoración por impacto en función del elemento del entorno analizado (Tabla 5).

4.1.4 FODA: Valoración BMC

La valoración del Business Model CANVAS por medio de un FODA se basa en la aplicación de la conocida matriz al modelo de lienzo como se observa en el esquema a continuación. Esta valoración se basa en las respuestas a una serie de cuestionamientos ponderados en la misma escala definida en el literal anterior (-5 a +5), argumento preestablecido en la metodología en [35]. Las matrices resultantes constan en el Apéndice D.

Figura 25: FODA aplicado al CANVAS.



Fuente: [35]

El método define tres matrices específicas que abarcan los cuatros conceptos constitutivos del FODA, y que comparten ciertas similitudes entre sí:

- La primera columna de cada matriz abarca la correspondencia del cuestionamiento con el respectivo módulo en el lienzo CANVAS (Figura 23).
- La segunda columna en cada matriz abarca cada uno de los cuatro grandes bloques en los que se agrupan los módulos del lienzo CANVAS, y que se conoce tradicionalmente como constituyentes en cualquier modelo de negocio:
    - Propuesta de valor

    - Costes e ingresos
    - Infraestructura
    - Interacción con los clientes
- La tercera columna contiene los cuestionamientos de cada matriz.
- La cuarta columna despliega la valoración del cuestionamiento. Vale la pena acotar que en la matriz desarrollada en Excel se aplicó un esquema de validación en lista de todas estas celdas, lo que permitió ingresar la ponderación establecida en la metodología de forma mucho más sencilla y sin errores.
- La valoración en cada matriz es una decisión subjetiva del individuo que realiza el análisis, pero con el sustento de la información que existe en canales públicos de información.

Ahora bien, cada matriz tiene ciertas diferencias en la valoración que se detallan a continuación:

- La matriz de Fortalezas-Debilidades evalúa cada pregunta como si fuese o una Fortaleza o una Debilidad, pero no ambas, y con una puntuación que va de -5 a +5:
    - Los valores negativos implican que es una Debilidad, y un valor negativo más alto implica que es una Debilidad más considerable.
    - Los valores positivos implican que es una Fortaleza, y un valor más alto implica que es una Fortaleza más fuerte.
    - El desarrollo en Excel utiliza la fórmula condicional "SI(prueba lógica; valor si es verdadero; valor si es falso)", y basta con escoger el valor de ponderación para que en la celda contigua se defina si el cuestionamiento es una Fortaleza o Debilidad.
- La matriz de Amenazas utiliza un esquema de valoración negativo de -5 a -1, y un valor más negativo implica una Amenaza más considerable. Esta matriz es solo para amenazas.
- La matriz de Oportunidades utiliza un esquema de valoración positivo de +1 a +5, y un valor más alto implica una mejor Oportunidad. Esta matriz es solo para oportunidades.

Por ejemplo, para la matriz Fortalezas-Oportunidades, el cuestionamiento en la propuesta de valor: "Hay fuertes sinergias entre nuestros productos y servicios" se valoró en -2, como el nivel que existe en las sinergias entre productos y servicios en el sector turístico de Chimborazo actualmente, y al escoger esta ponderación se estableció a tal cuestionamiento como debilidad.

Por ejemplo, en la matriz Amenazas, el cuestionamiento en costes e ingresos: "¿La tecnología pone en peligro nuestros márgenes de beneficios?" se valoró en -1, ya que se estima subjetivamente que al contrario, la tecnología puede ayudar al reducir costos, por ejemplo en planes de marketing y publicidad, así como en la ubicuidad de canales de contacto con el cliente,

inmediatez, desarrollo de relaciones de intimidad marca-cliente, etc. Una vez más hay que aclarar que los cuestionarios no requieren indefectiblemente el responder a todas las preguntas, sino solo a aquellas que encajen en el modelo bajo análisis.

Posteriormente se contabilizan los puntos en cada elemento FODA versus la ubicación en la matriz CANVAS y el valor acumulado de ponderación, similar al proceso ya realizado en 4.3, así se puede observar cómo se comporta el FODA en el CANVAS y entonces enfocar o priorizar la atención en los módulos más críticos que se deben valorar para poder conseguir un propuesta de valor mejorada y viable en el corto plazo.

Tabla 6: Evaluación de incidencia FODA - CANVAS

MÓDULO	CANVAS	FORTALEZA		OPORTUNIDAD		AMENAZA		DEBILIDAD	
		Items	Puntos	Items	Puntos	Items	Puntos	Items	Puntos
1	Segmentos de mercado	3	10	3	13	4	-13	0	0
2	Propuesta de valor	2	6	5	16	2	-9	2	-7
3	Canales	3	10	5	20	2	-7	4	-9
4	Relación con los clientes	2	3	7	23	1	-2	2	-8
5	Fuentes de ingresos	4	12	5	11	4	-9	4	-18
6	Recursos clave	1	5	4	9	2	-2	2	-7
7	Actividades clave	2	7	3	13	2	-2	2	-7
8	Asociaciones clave	2	8	5	15	3	-8	0	0
9	Estructura de costos	4	15	1	1	2	-2	0	0

Fuente: Desarrollo propio en Excel

Se puede también eventualmente discriminar los estamentos con menor puntuación para optimizar el proceso de análisis de la matriz, aunque la capacidad de procesamiento de los computadores permite analizar todos los cuestionamientos en poco tiempo.

Como se observa en la Tabla 6, el sistema de valoración del formato condicional en barras adjuntas a cada celda en la hoja de Excel, permite mediante una simple inspección visual identificar aquellos puntos que requieren mayor atención en las Fortalezas y Oportunidades.

Así mismo para Amenazas y Debilidades, el Formato condicional en íconos de queso permite enfocar mejor la atención en los módulos que permitirán desarrollar un nuevo modelo.

4.1.5 MEC: Matriz de Empatía con el Cliente

La MEC es un sistema gráfico y parte de la técnica de diseño de modelo de negocios [35] centrado en el cliente y en sus posibles percepciones, identificando sus necesidades [39], bajo el modelo de lienzo y notas adhesivas, y se estructura con las respuestas a:

1. Lo que el cliente piensa y siente
2. Lo que el cliente ve

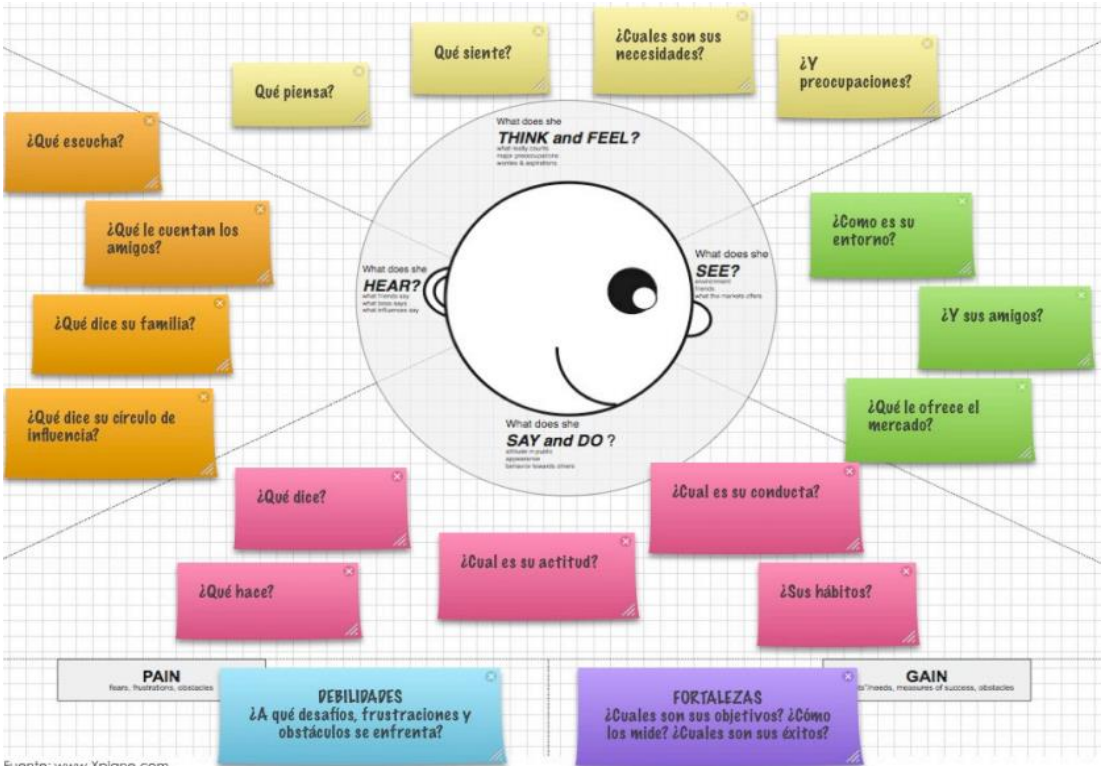
3. Lo que el cliente escucha
4. Lo que el cliente dice y hace
5. Cuáles son las debilidades del cliente
6. Cuáles son las fortalezas del cliente

El Apéndice E muestra la MEC utilizada para los posibles clientes de turismo en Chimborazo, enfocado en el segmento de "turistas nacionales" debido a la facilidad para recuperar las percepciones de internautas, subidas en blogs y redes sociales en idioma local.

El modelo CANVAS establece que esta matriz debe desarrollarse para cada segmento de mercado que se desea considerar, pero para el planteamiento de este modelo basta con uno solo de los segmentos.

No hay que olvidar que la metodología CANVAS hace uso de las percepciones reales de los clientes, a manera de entrevista, pero mucho más eficiente, ya que los entrevistados no se sienten presionados para responder ni sesgar sus afirmaciones o negaciones, sino que los comentarios son subidos espontáneamente en los canales digitales, por lo cual las respuestas son más confiables.

Figura 26: Matriz de Empatía con el Cliente (MEC)



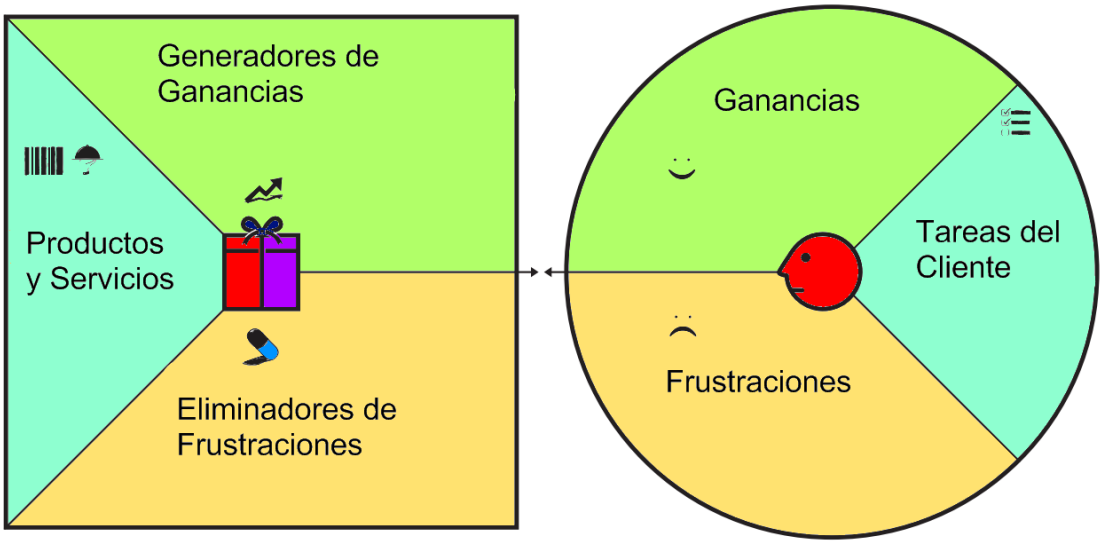
Fuente: www.Xplane.com

4.1.6 MVA: Matriz de Valor Agregado

La siguiente sección de análisis es la Matriz de Valor Agregado, que mantiene el mismo esquema visual tipo lienzo con stickers adhesivos del CANVAS.

Aquí se relaciona dos matrices visuales como se observa en el gráfico a continuación, en el que a cada aspecto relacionado con el cliente debe darse una respuesta en contraparte en la Propuesta de Valor que se plantea.

Figura 27: Matriz de Valor Agregado (MVA)



Fuente: Adaptación personal en base a www.businessmodelgeneration.com

Tabla 7: Descripción de la Matriz de Valor Agregado.

DESCRIPCIONES DE:	
SEGMENTO DE CLIENTES	**PROPUESTA DE VALOR**
Ganancias	**Generadores de Ganancia**
Los beneficios que esperan los clientes, sus deseos o como se sorprenderían, incluyendo la utilidad funcional, las conquistas sociales, las emociones positivas y el ahorro en costes. • ¿Qué ahorros los harían felices? • ¿Qué resultados esperan sus clientes que irían más allá de sus expectativas? • ¿Qué podría hacer, para que el trabajo o la vida de sus clientes se facilite? • ¿Qué consecuencias sociales positivas abarcan los deseos de sus clientes? • ¿Qué buscan sus clientes? • ¿Qué sueñan sus clientes? • ¿Cómo se mide el éxito y fracaso de sus clientes? • ¿Qué aumentaría la probabilidad de que sus clientes adopten una solución?	Como sus productos y servicios crean beneficios para los clientes, sus expectativas, deseos o como se sorprenderían, incluyendo utilidad funcional, conquistas sociales, emociones positivas y ahorros. • ¿Creará ahorros que los hagan felices? • ¿Producirá los resultados esperados e irán más allá de sus expectativas? • ¿Copiarán o superarán a las soluciones de las que ya gozan sus clientes? • ¿Harán el trabajo o la vida más fácil? • ¿Es algo que sus clientes están buscando? • ¿Suplirá alguna búsqueda de sus clientes? • ¿Producirán resultados positivos de acuerdo a criterios de éxito o fracaso? • ¿Ayudarán a que su adopción sea más fácil o simple?

Frustraciones	Eliminadores de Frustraciones
Las emociones negativas, los costes y situaciones indeseadas, y los riesgos de la experiencia que los clientes podrían experimentar antes, durante y después de la realización de los trabajos. • ¿Qué vuelve costoso el encontrar a sus clientes? • ¿Qué hace que el cliente se sienta mal? • ¿Cuáles son las principales dificultades y retos que encuentran sus clientes? • ¡Qué consecuencias sociales negativas encuentran sus clientes en el medio? • ¿A qué riesgos tiene temor sus clientes? • ¿Qué errores comunes hace su cliente? • ¿Qué barreras mantienen sus clientes para no adoptar soluciones?	Como sus productos o servicios alivian las dolencias, cómo se eliminan o reducen las emociones negativas, los costes indeseados, situaciones de riesgos en la experiencia de los clientes que podría sufrir antes, durante y después de la realización de los trabajos. • ¿Producirán ahorro? • ¿Harán que sus clientes se sientan mejor? • ¿Pondrán fin a las dificultades que encuentran sus clientes? • ¿Acabarán con las consecuencias sociales negativas del miedo? • ¿Eliminarán los riesgos que ellos temen? • ¿Limitarán o eliminarán los errores más comunes que hacen los clientes? • Deshágase de las barreras que apartan a sus clientes de adoptar soluciones.
Tareas del Cliente	**Productos y Servicios**
Describir las posibles tareas del segmento de clientes, que tratan de hacer, los problemas que tratan de resolver o las necesidades que tratan de satisfacer. Describir los roles que su cliente trata de hacer (teoría de roles). Perfilar en qué contexto específico se lleva a cabo un rol, ya que puede imponer restricciones o limitaciones. • ¿Qué trabajos funcionales hacen y satisfacen a sus clientes? • ¿Qué trabajos sociales hacen y satisfacen a sus clientes? • ¿Qué trabajos emocionales hacen y satisfacen a sus clientes? • ¿Qué necesidades básicas están tratando de satisfacer sus clientes?	Listar todos los productos y servicios con los que construye su propuesta de valor. • ¿Qué productos y servicios pueden ayudar a sus clientes a obtener beneficios funcionales, sociales, emocionales, o la satisfacción de necesidades básicas? • ¿Qué productos o servicios secundarios pueden ayudar a sus clientes a realizar sus roles. Los productos, servicios o bienes pueden ser: • Tangibles: productos manufacturados, servicio al cliente cara a cara. • Digitales: virtual, recomendaciones de descarga en línea. • Intangibles: derechos de autor, garantía de calidad. • Financieros.

Fuente: Desarrollo propio en base a www.businessmodelgeneration.com

En cada sección debe describirse brevemente (con notas adhesivas) las expectativas del segmento de clientes a analizar en la matriz circular, y en la matriz cuadrangular la forma en que los productos o servicios que se propone, pueden satisfacer esas necesidades, además que debe calificarse cada ítem en función de su relevancia para el segmento.

En el Apéndice F se muestra la Propuesta de Valor bajo la metodología CANVAS, y el desarrollo en base a Microsoft Visio se hace con la hoja base de la figura siguiente, acotando además que así como en el proceso previo se especificó un solo segmento de clientes para el

análisis, en esta sección se analiza con enfoque al mismo segmento de clientes, y si hubiese más segmentos, debería desarrollarse esta matriz por cada segmento considerado.

4.2 Método aplicado

4.2.1 Océano Azul y matriz CREA

La gráfica de Océano Azul puntualiza los aspectos que deben considerarse para construir la nueva propuesta o modelo de negocio, y la matriz CREA define aquellos aspectos inherentes para efectos de mejora continua a manera de una actualización del ciclo PHVA de Deming.

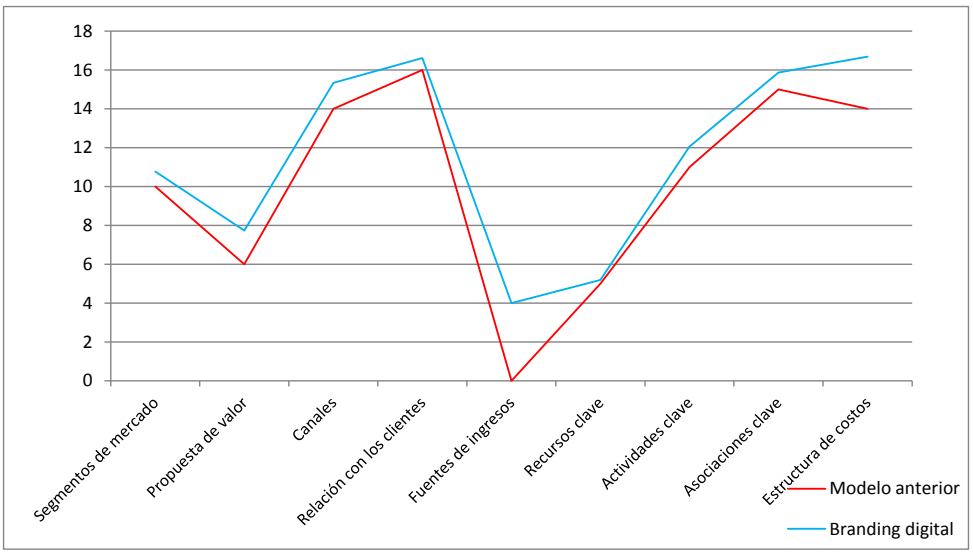
Para poder establecer el gráfico de Océano Azul se analiza las matrices obtenidas anteriormente, mostradas en las tablas 4 y 6, y en el Apéndice B, para identificar así los segmentos del modelo CANVAS en que es necesario considerar un cambio para el nuevo modelo de negocio, y lógicamente, desarrollando un mecanismo de ponderación del modelo actual versus el propuesto, que se traslada a un sistema gráfico (Figura 28).

1. Los segmentos en los cuales hay que priorizar la atención para el planteamiento del nuevo modelo de negocio respecto al modelo existente, de acuerdo al impacto plausible de mejoras en el modelo CANVAS (tabla 4) son, en orden descendente:
    a. La Propuesta de Valor CANVAS 2
    b. La Estructura de Costos CANVAS 9
    c. Fuentes de Ingreso CANVAS 5
    d. Canales CANVAS 3
    e. Actividades Clave CANVAS 7
2. Los segmentos CANVAS más relevantes que sostienen el actual modelo de negocio sobre la matriz FODA, para considerarse en el desarrollo de estrategias en el nuevo modelo están resaltados en la tabla 5, y básicamente implica que:
    a. Segmentos de Mercados: presenta un alto nivel de Fortalezas y Oportunidades que deben aprovecharse para minimizar y neutralizar las amenazas.
    b. Propuesta de Valor: aprovechar las oportunidades para neutralizar las amenazas.
    c. Canales: presenta un alto nivel de oportunidades que junto a las fortalezas pueden fácilmente neutralizar las amenazas con las estrategias adecuadas.
    d. Relación con los Clientes. es alto el nivel de Oportunidades con lo que fácilmente puede superarse las debilidades existentes.

e. Fuentes de Ingresos: es un punto crítico de tratar cuando hay Amenazas y Debilidades en niveles considerables, por lo que hay que reforzar las Fortalezas.
f. Recursos Clave: prácticamente es un elemento estable, que no requiere mayor atención o análisis para mantener el modelo estable.
g. Actividades Clave: tan solo hay que sostener mantener estrategias que desarrollen las oportunidades inherentes.
h. Asociaciones Clave: hay que desarrollar estrategias que hagan uso de las Fortalezas para neutralizar las Amenazas.
i. Estructura de Costos: las Fortalezas permiten desarrollar estrategias incrementales.

3. En el Apéndice B se nota fácilmente que el entorno externo (análisis PEST) favorece enormemente a los modelos desarrollados sobre el esquema de turismo, por lo que prácticamente cualquier negocio es viable si es desarrollado adecuadamente.
4. Finalmente, en el mismo Apéndice B, el análisis Porter define que solo "el poder negociador de los clientes" es el que pesa sobre el modelo de turismo actual, por lo cual se intuye la importancia de desarrollar una marca fuerte para Chimborazo, para así inclinar la decisión del cliente hacia la provincia como destino turístico.
5. Para obtener la Curva de Océano Azul simplemente se procede a sumar los puntos FODA aplicado a CANVAS para el modelo actual, y sobre este se evalúa un porcentaje de mejora para desarrollar un esquema diferente que se pretende alcanzar con el nuevo modelo.

Figura 28: Gráfico de Océano Azul



Fuente: Desarrollo propio

Del gráfico de Océano Azul se plantea el nuevo esquema considerando básicamente los siguientes aspectos clave:

1. Segmento de mercado: los mismos del modelo antiguo pero en esquema digital de gestión, con enfoque inicial en el turista nacional de habla hispana.
2. Propuesta de valor: más simple y efectiva, centralizada y buscando siempre la calidad en la atención.
3. Relación con el cliente: canales directos, menos dispersos, inmediatos, y ubicuos.
4. Canales: administración centralizada y monitorización de los canales regulares más el digital.
5. Fuentes de ingreso: cambio de productos a un servicio de indexación que mantenga la información integrada, y pago por dicho servicio de concertación de los canales clásicos.
6. Actividades clave: menos actividades dispersas, por lo tanto un modelo más sencillo de administrar.
7. Asociaciones clave: más actores que intervienen en el modelo pero mejor administrado.
8. Recursos clave: menos recursos clave que concertar y en menos tiempo.
9. Estructura de costos: menor estructura de costos en el modelo, cada actor independiente mantiene su propia estructura.

Figura 29: Matriz CREA

CREAR (oportunidades)		REDUCIR (debilidades)	
1	Un website que centralice la gestión de destinos turísticos de calidad en la provincia de Chimborazo, por medios digitales, y redes sociales	**1**	La falta de networking en la red de actores del sector turístico en la provincia de Chimborazo
2	Un sistema de clasificación y enlistado de destinos en Chimborazo con calidad en la atención al cliente y el producto entregado	**2**	Los costos impredecibles en la gestión de marca por medio de branding digital para poder mejorar ingresos recurrentes y controlar la incertidumbre
3	Perfiles en redes sociales que permitan desarrollar branding digital para el turismo en Chimborazo	**3**	La falta de control y calidad en los avances de posicionamiento de la marca en medios digitales
4	Un sistema freemium para que los destinos turísticos ingresen al sistema de gestión de marca en Chimborazo en niveles de calidad comprobada	**4**	La falta de comunicación entre actores turísticos
5	Un sistema de control diario de avance en medios digitales, por medio de ofimática, para el control del avance en el posicionamioento de marca turística en Chimborazo	**5**	La falta de comunicación y solución a los comentarios de los clientes del turismo chimboracence
6	Un sistema de promociones sistemáticas y variadas entre actores turísticos, para grupos		
7	Primero branding digital para turistas nacionales, posteriormente desarrollar la propuestra para extranjeros		
8	Integración con entidades gubernamentales en el área turística		
9	Automatizar los mecanismos de gestión por medio de macros en VBA y Excel		
10	El sistema debe posibilitar el contacto directo con el cliente, y el asesoramiento o guia a destinos de calidad		
11	Un sistema de manejo de comentarios y crisis		
ELIMINAR (amenazas)		**AUMENTAR (fortalezas)**	
1	La falta de información respecto a la provincia de Chimborazo como destino turísco de primer orden	**1**	La satisfacción de los clientes por medio de información de destinos de calidad en la provincia de Chimborazo
2	La falta de enlaces entre nodos del sector turístico de Chimborazo por medio de integración en Social Media	**2**	Una lista de hoteles, restaurantes y lugares de artesanías clasificados por nivel de pago y calidad de producto
3	La falta de gestión y creación de marca, y de información de las maravillas turísticas en la provincia	**3**	Los canales disponibles para enlace a destinos turísticos en la provincia por medio de una gestión digital centralizada y téncnicamente desarrollada
		4	Una propuesta de branding digital enfocado en el cliente nacional y en idioma español

Fuente: Desarrollo propio

4.2.2 BMC: Modelo Propuesto

En base a las consideraciones expuestas, el lienzo CANVAS del modelo propuesto para gestión de marca turística por canal digital para la provincia de Chimborazo se muestra en el Apéndice G.

4.2.3 Narración de la Historia

"La innovación en modelos de negocio no es, en realidad, algo nuevo. Los fundadores de Diners Club la aplicaron cuando introdujeron la tarjeta de crédito en 1950, al igual que Xerox, que introdujo el alquiler de fotocopiadoras y el sistema de pago por copia en 1959." [35]

Como los mencionados en la cita previa, los modelos de negocios triunfadores son muchos alrededor del mundo: Skype, iPod, Google, Zara, Amazon, etc.

El modelo CANVAS se aplica exitosamente ya en IBM, Ericson, instancias gubernamentales de Canadá entre otros, y la técnica de "narración de la historia" para el diseño del modelo de negocio, complementa al mismo y cimenta el principio de neuromarketing que explica que al cerebro le fascina las buenas historias [4].

William Estrada es un inmigrante ecuatoriano que regresa al país después de muchos años de vivir en España, oriundo de Ambato y viudo, desea reencontrarse con su hija ya casada y con sus dos nietos, todos radicados en la ciudad de Riobamba por motivos laborales. Pero no quiere solamente llegar al país, desea hacer turismo, y viene armado con una cámara de video y con un ingente recurso económico para pasar sus vacaciones antes de volver a España.

Es un fanático de la bicicleta, y a sus 56 años la practica con asiduidad, aduce que el ejercicio es lo que lo mantiene joven, pero quiere también llevarse un buen volumen de recuerdos de su país natal, los que antes nuca tuvo por necesidades económicos.

Su primera opción es llegar a las costas ecuatorianas, o tal vez las islas Galápagos, pero quiere sin embargo visitar a su familia en la ciudad de Riobamba y quien sabe, salir entonces a las playas del país.

Entonces ingresa a internet y en Google digita la palabra Riobamba, y aparecen algunos enlaces de páginas con información de la provincia de Chimborazo y también de la ciudad, pero lo que el busca es información de destinos turísticos, entonces ve uno que versa "corazondelecuador.com" y le llama la atención, hace click en el link y se despliega una página con información de destinos turísticos de la provincia de Chimborazo, la ciudad de Riobamba incluida, el primer mensaje le dice: "Chimborazo, el corazón del Ecuador", y descubre que no solo

consta el nevado del mismo nombre, también hay información del ferrocarril ecuatoriano y su ruta única en el mundo, llena de adrenalina y paisajes naturales.

Observa información sobre el complejo lacustre de Atillo, y la oferta de rutas ciclísticas asistidas por GPS y GPRS, le sorprende ese nivel de atención en un servicio turístico en el país. También observa que puede contratar guías personales a otros destinos, hay una interesante opción de montañismo en los míticos bosques de los Altares, y varios destinos de aguas termales desperdigados entre varios cantones de la provincia: Chambo, Pallatanga, Cumandá.

¿Y para cuando tenga hambre? –se pregunta– y descubre una lista de varios lugares que están calificados como "de excelencia" se pregunta si será por el precio o por la calidad, y al hacer click en uno de ellos se despliega una página con información detallada del servicio, y un enlace a Facebook que le permite leer los comentarios de otros clientes que ya pasaron por el lugar; resulta que en el enlace de los "famosos hornados de Dña. Rosi" los comentarios van en función del aseo del lugar, de los costos tan asequibles y de lo delicioso del platillo de cerdo hornado que se conoce en la ciudad de Riobamba bajo el nombre de "Hornado".

Hay otro enlace de los hornados de Alausí, pero el link no despliega ninguna información, solo un mensaje de "recomendado por tradición". También hay otros enlaces sobre los "helados de paila", y las "cholitas de Guano".

Pero quiere algo más fuera de lo habitual, ve un enlace de "Productos de cuero el Alce" y el acceso le permite ingresar a una página de esta empresa, descubre que hay chompas de cuero de 60 dólares, que en España costaría hasta trecientos euros, ¡wau! ¿y si la separo de antemano para retirarla cuando vaya a Ecuador? –se cuestiona– no… ese tipo de servicio no hay allá… pero descubre un link que le permite comprar en línea, o separar el producto con el 50% y queda reservado hasta por tres meses.

De una!!! -se dice a sí mismo- y es más, le voy a llamar a mi hija para que la retire… es increíble el servicio.

Sale de esta página solo con el afán de seguir navegando, encuentra un acceso a Instagram para poder ver fotografías que han subido otras personas que han llegado a ser turistas bajo el servicio de la página corazondelecuador.com, ve que hay acceso a reseñas en blogs y Facebook, y no deja de asombrarse, además hay una colección en la misma página de clientes que las compartieron una vez que se suscribieron a la página para recibir notificaciones periódicas.

De repente observa un acceso "Corona Real y la carne de llama" ¿y esto cómo es? –se pregunta- la curiosidad lo invade y al hacer click en el enlace, se despliega una página con

información del lugar, resulta que es un sitio histórico, de administración indígena y que ofrece una interesante propuesta culinaria en base a productos andinos: quinua, papas, mellocos, y sorprendentemente: "carne de llama". Lee ávidamente la información sobre las propiedades de la carne de este cuadrúpedo, lo que el recordaba era que solo servía para trasportar carga y para sacarle la lana, pero ancestralmente aparecen otros beneficios.

Don William ya está clavado en el internet hace dos horas, y es tiempo de dormir en España, son las 3 de la mañana, y al momento de salir un mensaje salta en su pantalla informándole que puede ponerse en contacto con personal de corzondelecuador.com si desea más información sobre los destinos turísticos en la provincia de Chimborazo, puede hacerse suscriptor gratuito de esta página, el proceso solo le pide que ingrese un mail habilitado, y le asegura que no recibirá correo tipo spam, todo porque "Chimborazo es un lugar para visitar y nunca olvidar… es el corazón del Ecuador, en la mente y el corazón del ecuatoriano"

4.2.4 Programa de Comunicación

"Las redes sociales son una <<aplicación asesina>>" [40], y se debe al impacto que han tenido en la gestación o muerte de empresas, productos, servicios, marcas y la forma en que desarrollan valor para los clientes potenciales o habituales del actual mundo digitalmente globalizado.

Al visualizar la propuesta de gestión digital de marca, es importante considerar que como para cualquier emprendimiento, es importante definir una misión y una visión que puedan plasmarse tanto en el website como en las redes sociales sobre las que se fundará las estrategias.

1. **MISIÓN:** posicionar la marca de la provincia de Chimborazo en canales digitales, como destino turístico de primer orden en el Ecuador, para turistas locales inicialmente y en una segunda etapa para los extranjeros.
2. **VISIÓN:** desarrollar y posicionar a mediano plazo la presencia de la marca turística de Chimborazo en medios digitales.

Figura 30: Isologo propuesto para la marca turística



Fuente: Desarrollo propio

3. **SLOGAN:** "Chimborazo, corazón del Ecuador, en tu mente y tu corazón…"
4. **ISOLOGO O IMAGOTIPO:** la propuesta de definición de la identidad gráfica se muestra en la Figura 30, basándose en el elemento más representativo de la provincia, el nevado Chimborazo, del cual deriva el nombre de la provincia.
5. **REDES SOCIALES:** se muestra a continuación, la matriz de evaluación de redes sociales para determinar a aquellas que se considerarán dentro del plan de comunicación. La matriz en si es bastante sencilla, solo se evalúa de 1 a 5 puntos de peso en cada campo de consideración a cada red social, luego se suma el total de los puntos, y con el mismo mecanismo de valoración por barras en Excel se identifica visualmente las más puntuadas. Además en la última columna se contempla el número de usuarios en millones.
    a. Nombre: de la red social
    b. Usabilidad: considera la facilidad de uso de la interfaz de la red social
    c. Enlace a otras redes: considera cuantos enlaces provee a otras redes
    d. Subir videos: evalúa la opción de subir videos
    e. Subir fotos: evalúa la capacidad de subir fotografías e imágenes
    f. Subir audio: evalúa la capacidad para subir audio
    g. Chat: evalúa la opción de chat que ofrece la red social
    h. Opiniones: evalúa la capacidad para subir opiniones en dicha red

Tabla 8: Evaluación de redes sociales.

	Usabilidad	Enlace a otras redes	Subir videos	Subir fotos	Subir audio	Chat	Opiniones	Subtotal	Número usuarios en millones
Hotmail	4	4	1	1	1	1	2	14	286,2
Yahoo	3	1	1	1	1	1	2	10	281,7
Gmail	4	5	1	1	1	1	2	15	289,7
Google+	5	2	4	4	2	4	4	25	540
Facebook	5	1	4	4	2	4	4	24	1280
Tuenti	3	1	3	4	2	4	4	21	10
YouTube	5	4	5	0	0	0	2	16	1000
tu.tv	4	2	5	0	0	0	2	13	sin dato
Flickr	4	1	0	5	0	1	2	13	75
Pinterest	4	1	0	5	0	1	2	13	80
Instagram	4	1	0	5	0	1	2	13	200
Twitter	5	4	3	3	1	5	5	26	255

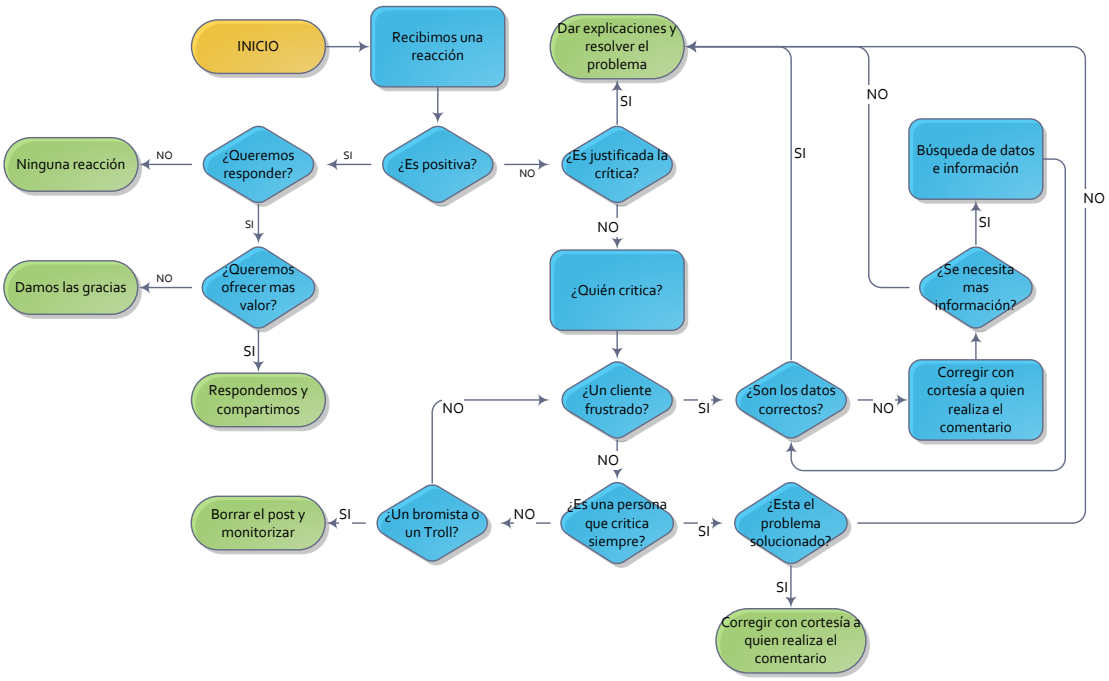
Fuente: Desarrollo en base a datos de [41] y [42]

6. **IDIOMAS:** inicialmente se desarrolla la propuesta es Español para turistas locales y de habla hispana, pero posteriormente se puede trasladar el programa de comunicación al inglés, para el segmento de turistas extranjeros.

7. **PROTOCOLO DE COMUNICACIÓN:** una crisis a nivel digital se da cuando se generan comentarios negativos sobre el trabajo o procesos que buscan la satisfacción de necesidades de los clientes, siendo más crítico cuando aparece un troll para la marca, en vez de simples errores. Los lineamientos generales para manejo de crisis se basan en un adecuado manejo del lenguaje, la forma de expresarse [30] y como gestionar los comentarios suscitados [40]:

   - ¿Qué hacer o cómo responder ante cualquier comentario negativo por cualquiera de los medios digitales habilitados para desarrollar la comunicación de la marca?
   - ¿Qué hacer o cómo responder frente a los ataques directos de personas influyentes en las redes sociales?
   - ¿Qué hacer o cómo responder frente a los comentarios o quejas internas?
   - ¿Qué hacer o cómo responder o reaccionar frente a un error cometido por cualquiera dentro de la empresa y que se termina haciéndose público?

Figura 31: Diagrama de flujo para gestión de comunicación y crisis.



Fuente: Elaboración propia en base a [40]

8. **CUADRO DE MANDO:** es importante disponer de un cuadro de mando o seguimiento para medir el progreso del impacto de una marca en las redes sociales y poder disponer así de información para la toma de decisiones. El ejemplo sugerido de este cuadro se muestra en el Apéndice H, y fue desarrollado en Excel con enfoque de seguimiento diario, con resumen semanal y control mensual, la simple función "suma" de Excel permite disponer del total semanal y mensual, y se puede fácilmente agregar la agrupación en esquemas de Excel si así

se desearía. Otro punto a considerar es que el cuadro puede ser expandido en los segmentos semanales requeridos en función de las necesidades de cada marca o recortado según se requiera en cuanto a las redes que conforman el plan de comunicación digital.

9. **ACCIONES SEARCH ENGINE OPTIMIZATION (SEO):** o acciones de optimización de posicionamiento orgánico en motores de búsqueda, que al aplicarlas a redes sociales se transforma en SMO (Social Media Optimization) e ira directamente a afectar la visibilidad de una marca, empresa, producto, etc., para que esta pueda aparecer fácilmente en los motores de búsqueda. Es importante que estas acciones se planifiquen y se desarrollen con la frecuencia estipulada previamente, porque para mantenerse visible en las redes, la clave es generar contenido de calidad e interés, contenido con características virales, y como tales, debe mantenerse presente constantemente. Es importante generar un esquema de presencia web que debe respetarse para generar confianza y hábito en los seguidores, y para ello considérese el esquema de planificación que se muestra a continuación.

- Publicar contenido y premiar o motivar a quienes compartan ese contenido.
- Adaptar el contenido a diversos formatos: presentaciones, video, imágenes, documentos.
- Permitir que otros accedan a los contenidos y los utilicen, lógicamente sin olvidar los créditos del autor original.
- Permitir publicaciones que aseguren tráfico (número de clicks) en las publicaciones o lugares de presencia digital.
- Participar en grupos especializados y ayudar a responder interrogantes de otros internautas.
- Promover links o accesos directos a las redes que formen parte del plan de Social Media.
- Actualizar constantemente el website y los lugares de presencia en Social Media.
- Es importante considerar abrir un blog temático, además de los espacios conocidos en Facebook y similares.

Figura 32: Matriz de planificación para redes sociales.

Semana	Día	Tema	Objetivo	Red Social	Etiquetas o Hashtags	Tipo contenido					Especificaciones de contenido
						Link	Texto	Imagen	Vídeo	Audio	
S1	L										
	M										
	M										
	J										
	V										
	S										
	D										

Fuente: Adaptación en base a [40]

10. **MÉTRICAS:** "lo que no se mide no se puede mejorar" versa uno de los principios de gestión de proyectos impartidos durante los estudios de posgrado. Una vez que se dispone de un cuadro de mando, es sencillo escalar estos datos a métricas o analíticas, además de las varias opciones en línea que existen para diversas redes sociales (véase el Apéndice I), entre las distintas opciones se puede contar, por ejemplo:

    - http://www.google.es/alerts: monitorea la red para consultar los resultados sobre las búsquedas de un término específico, palabra, marca, etc.
    - http://socialmention.com/: ofrece medidas sobre la cobertura y visibilidad de una marca o término con detalle de los lugares en los que aparece y bajo qué valoración, con la opción de guardar alertas o exportar la información a un archivo.
    - http://addictomatic.com/: obtiene resultados simultáneos de menciones de todo tipo.
    - http://www.whostalkin.com/: busca en todos los medios sociales lo que se dice de una marca, producto, término, etc.
    - http://topsy.com/: analítica de Google+ y Twitter y de sus datos compartidos.
    - http://google.es/blogsearch: monitoreo de blogs.
    - http://boardreader.com/: monitorea foros.
    - http://www.edgerankchecker.com/: análisis de Facebook en función de un Rank.
    - https://www.twentyfeet.com/: análisis estadísticos de las interacciones en la red.
    - http://www.smetrica.com/: seguimiento de la páginas que se administra en Facebook, en base a los fans y la interacción generada.
    - http://klout.com/home: mide la influencia total de un usuario en base a sus interacciones y reacciones en diferentes redes sociales.
    - http://www.howsociable.com: escalafones de relevancia de una marca en redes sociales.
    - http://socmetrics.com/: analiza y permite seguir la influencia de un usuario por temática.

11. **IOR (Impact of Relationship):** es la nueva moneda con la que se valora las interacciones en los medios digitales (índices de gestión o métricas), en cierta forma a sustitución del clásico ROI (Return of Investment) como se puede ver en [12] y [40]. Es básicamente cuantificar el impacto del modelo de negocio digital o presencia en los medios digitales.

$$\text{ROI} = \left(\frac{\text{Inversión}_{\text{final}}}{\text{Inversión}_{\text{inicial}}} - 1\right) \cdot 100\% \qquad (4.1)$$

Se puede considerar unidades de IOR, y se propone utilizar el mecanismo de evaluación semanal de [12] para identificar en qué posición se está estableciendo el modelo de negocio.

- **Autoridad:** para su cálculo, hay que monitorear la marca constantemente (a diario), considerando en donde se ha mencionado a la marca, quién lo ha hecho y que impacto ha tenido el contenido que se ha generado, así, en función de la importancia y peso de la mención se puede calificar con una puntuación de 51 a 100 IORs. Como cualquier mecanismo de control, se debe enfocar en aquellos elementos que generan más IORs y reforzarlos, e identificar los elementos que generan menos puntos y evaluarlos para cambiarlos, reestructurarlos o eliminarlos.
- **Influencia:** este parámetro hace referencia al número de seguidores de la marca en cada medio en el que se haya desarrollado su presencia digital, y en forma similar se puntuará a cada nuevo seguidor o suscriptor dependiendo de la importancia o peso de la red social, con una valoración de 26 a 50 IORs, sin perder nunca de perspectiva el contenido generado por estos nuevos seguidores.
- **Participación:** se valora con un rango de puntuación entre 6 a 20 IORs dependiendo igualmente del medio y de la relevancia de la participación del internauta por medio de sus comentarios.
- **Tráfico:** para evaluar este aspecto hay que considerar la analítica que proveen ciertas páginas web (véase literal 11) pero siempre con enfoque a identificar aquellas acciones que han generado el mayor tráfico con una evaluación entre 1 y 5 dependiendo del medio o acción desencadenante, y lógicamente esta puntuación va a cada aporte.

Figura 33: Matriz base para seguimiento IOR.

Chimborazo corazón del Ecuador, en tu mente y tu corazón...

	AUTORIDAD								INFLUENCIA								PARTICIPACIÓN								TRÁFICO							
	may-15				jun-15				may-15				jun-15				may-15				jun-15				may-15				jun-15			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Website																																
Gmail																																
Google+																																
Facebook																																
YouTube																																
Blogger																																
TOTAL																																

Fuente: Desarrollo propio en base a [12]

Todos los números generados no tienen peso en forma aislada, sino cuando se analiza su incremento o disminución en relación a la información histórica generada y almacenada previamente, constituyéndose en un monitor de la presencia de marca en medios digitales.

La estimación de IORs se hace finalmente a partir de la información recuperada por medio del cuadro de mando (Apéndice H) y el peso del medio o red social, que puede ser establecido con base a la ponderación de la tabla 7 y el número de seguidores, fans o contactos que dispone quien hace el comentario, por ello es importante mantener un seguimiento pormenorizado y constante de la gestión de la marca en medios digitales.

Capítulo 5

Resultados

5.1 Evaluación preliminar

Para la evaluación preliminar se desarrolló un prototipo de aplicación del modelo de branding digital, con enfoque en uno de los destinos turísticos menos conocido en la provincia de Chimborazo. Partiendo de la Tabla 8 se establece que las redes sociales a ser consideradas en el prototipo aplicado del modelo son:

- Facebook: la red social con el mayor número de usuario y la de mejores características de uso y popularidad.
- Google+: la red social emergente con mejores características de integración y desarrollo de vínculos con otras redes sociales, como por ejemplo YouTube.
- YouTube: el canal más popular para subir material multimedia.
- Gmail: es la plataforma de correo electrónico que está derrotando a Hotmail, además que permite abrir una serie de opciones sociales con solo levantar un perfil de mail.
- Blogger: a pesar de no haber sido evaluado en la Tabla 8, se escoge a esta red por la facilidad de levantar un perfil con solo tener una cuenta en Gmail, y por la recomendación de los autores de mantener un respectivo blog temático.

5.1.1 Prototipo website: "corazondelecuador.com"

Se desarrolla un prototipo de la página web con el software "SWiSH Max3", bajo el posible dominio: "corazondelecuador.com" que debe ser adquirido primeramente, pero recordando que dentro de los objetivos de este trabajo no está el implementar el mentado website. A pesar de lo expuesto vale la pena acotar lo siguiente:

- El dominio "corazóndelecuador.com" aún no ha sido adquirido hasta la fecha de presentación del presente trabajo, por lo que es factible hacerlo en caso de una implementación real.
- En la página principal (main page) debe existir los enlaces a: destinos, hoteles, comida, galería y contacto. Además se debe incorporar los enlaces a las redes en las cuales se haya levantado perfiles conexos al modelo de gestión en canal digital.

- El logo y el slogan deben estar presentes en el website y en general en todos los perfiles levantados como parte del modelo de branding digital.

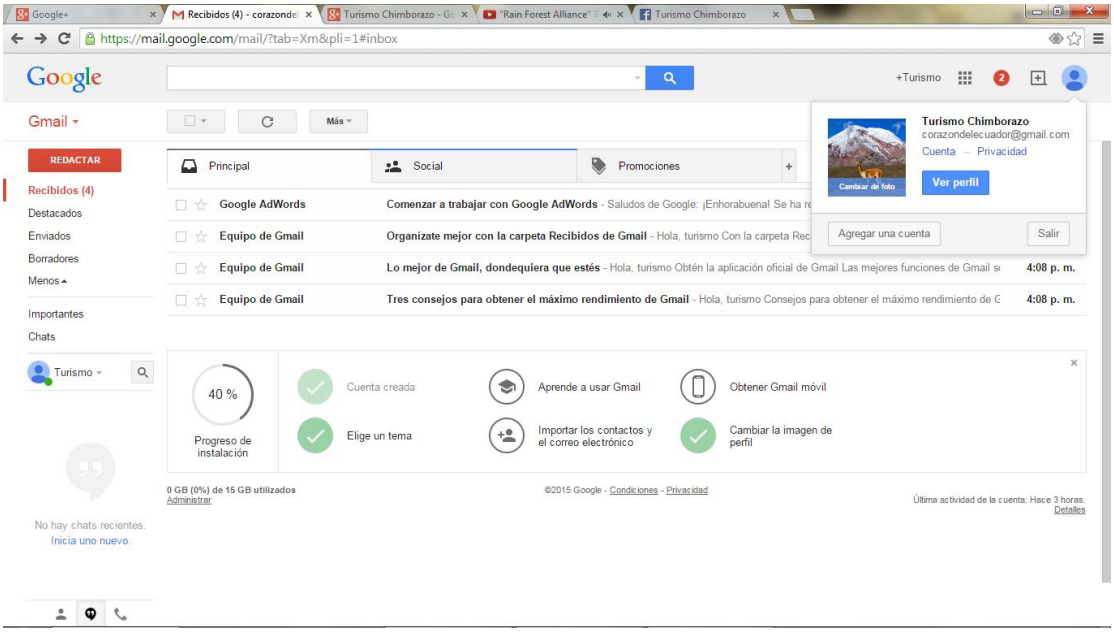
Figura 34: Prototipo del website corazondelecuador.com



Fuente: Print screen del desarrollo del prototipo del website

5.1.2 Cuenta en Gmail

Figura 35: Cuenta de Gmail "corazondelecuador@gmail.com"



Fuente: Print screen de la cuenta de correo

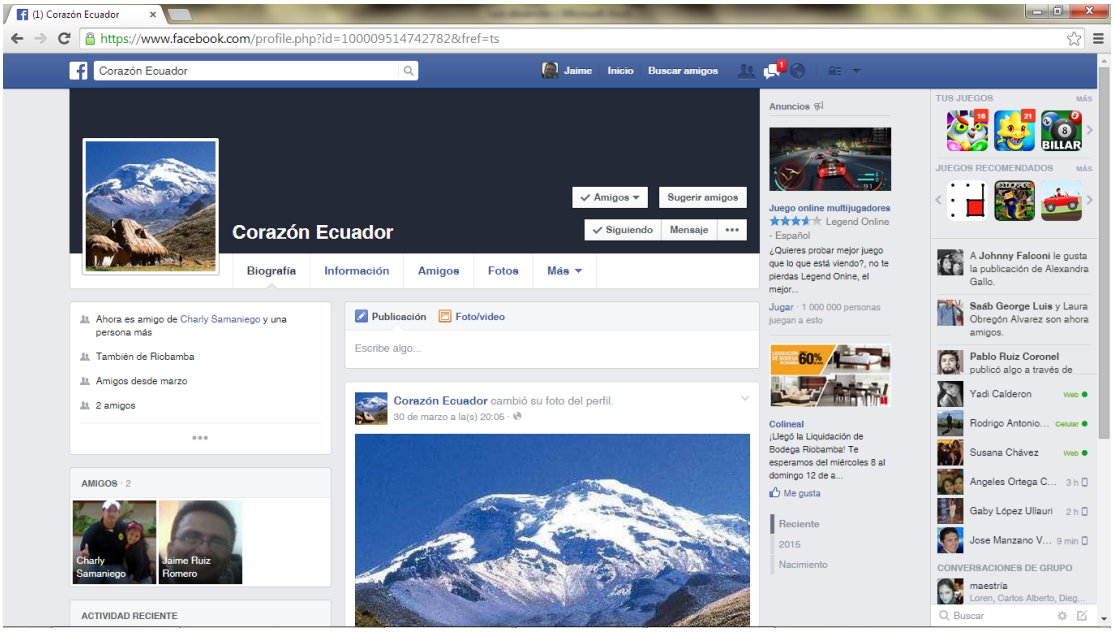
Se abrió una cuenta de e-mail en Google (Gmail), por la facilidad que presenta para poder abrir otros espacios en las redes sociales "Blogger" y "YouTube" con la sola creación de la cuenta

principal de correo, además de las opciones conexas para poder seguir las métricas respectivas. Hay que puntualizar que lo ideal es crear un mail conexo al website bajo el mismo dominio.

5.1.3 Perfil en Facebook

Se abrió el perfil "Corazón Ecuador" como parte de la propuesta de branding digital que se expone en este trabajo, para así poder controlar la administración del perfil directamente.

Figura 36: Perfil de Facebook "Corazón Ecuador"



Fuente: Print screen del perfil en internet

A continuación se presenta un ejemplo de la hoja en Excel para la planificación y control de las estrategias PUSEO (Persuabilidad, Usabilidad y Search Engine Optimization) en Facebook, acotando que basta con añadir una simple "Validación de Datos" tipo "Lista" en las celdas de "Tipo de contenido" (en color verde) para que con un simple click, se establezca si se cumplió o no lo planificado.

Hay que puntualizar previamente que la hoja de control de estrategias PUSEO no plantea en sí misma ni indicadores, ni métricas o analíticas, sino que es un sistema de control de planificación y ejecución de estrategias para redes sociales e internet:

- **Persuabilidad:** conseguir persuadir al internauta de mantenerse navegando en la página, de volver a abrirla, buscarla, recomendarla, volverse fan o seguidor, etc.
- **Usabilidad:** desarrollar esquemas que mantengan los accesos directos, sencillos, claros, específicos y explícitos a los contenidos que los internautas buscan en los perfiles sociales.

- **Search Engine Optimization:** u Optimización de Motor de Búsqueda, son estrategias que buscan mejorar la búsqueda orgánica sin llegar a pagar por posicionamiento en los motores de búsqueda, y para ello el tráfico es la clave, en una relación de proporción directa, es decir, mientras el perfil y su contenido sea más visitado, buscado, comentado, recomendado, etc., entonces el motor de búsqueda lo mantiene en los primeros lugares cuando un usuario hace una búsqueda con un término relacionado al contenido presente en los perfiles.

Figura 37: Ejemplo de Planificación de Estrategias PUSEO en Facebook o Google+.

Semana	Día	Tema	Objetivo	Etiquetas o Hashtags	Tipo contenido					Especificaciones de contenido
					Link	Texto	Imagen	Vídeo	Audio	
S1	L	Chimborazo	Promocionar el nevado Chimborazo como destino turístico de primer orden en la provincia	Un paisaje de sueño			SI			Fotografía del nevado
	M			Una fábula increíble				Validación de datos		Tradición oral sobre el nevado
	M			Documental		SI NO				Video existente sobre el hielero del Chimborazo
	J			Como llegar						Ubicación en Google Maps con referencia a Riobamba
	V			Is all you need						Video gubernamental "Is all you need"
	S			Fauna única						Fotografía de vicuñas en hábitat natural del nevado
	D			Como llegar						Video vivencial del viaje desde Riobamba
S2	L	Palacio real	Promocionar la comunidad Palacio real como una excelente propuesta de turismo comunitario	El relax de Simón						Tradición oral de la hacienda refugio del
	M			Un santuario de las llamas						Video de los productos que ofrece la comunidad
	M			Como llegar						Ubicación en Google Maps con referencia a Riobamba
	J			Un platillo exótico						Tradición escrita sobre las ventajas de la carne de
	V			Album extremo						Conjunto de cinco fotografías del sitio y
	S			Como llegar						Video vivencial del viaje desde Riobamba
	D			Arroz de quinua						Receta para la preparación del arroz de quinua

Fuente: Desarrollo propio en Excel

Vale la pena recalcar que las estrategias en redes sociales siempre tiene que ver con el contenido que se genera, porque el contenido es el que genera tráfico, y el tráfico es la moneda que se traduce en rentabilidad a nivel de Social Media como se verá más adelante.

1. **Semana:** es la codificación de la semana de planificación y ejecución de estrategias, que puede ser simplemente de S1 a S52 para cubrir un año completo, o incluir un código que refiera el mes correspondiente, pero para este caso se escoge la numeración simple.
2. **Día:** la codificación para el día en el que se va a realizar alguna estrategia PUSEO.
3. **Tema:** se especifica el tema sobre el que se va a generar la estrategia, contenido, evento, etc.
4. **Objetivo:** se detalla el objetivo de la estrategia que se va a desarrollar.
5. **Etiquetas:** se especifica la etiqueta con la que se va a diferenciar la estrategia o contenido.

6. **Tipo de contenido:** un cuadro de color especifica qué tipo de estrategia o contenido se va generar para el día en particular, y un control de lista permite establecer si dicha estrategia se desarrolló o no, lo que permite tomar control sobre lo planificado versus lo ejecutado:
    - Link: enlace al contenido en otro perfil, a una red social, un website, etc.
    - Texto: la estrategia involucra subir texto sobre un website, o para descargar.
    - Imagen: contenido que involucra subir fotografías o imágenes con licencia pública.
    - Video: contenido multimedia, generalmente primero subido a YouTube.
    - Audio: es menos habitual, pero también existe la posibilidad de subir contenido que solo corresponda a archivos de audio, para descargar o para oírlos en línea.
7. **Especificaciones de contenido:** consta de una breve explicación de la estrategia o el contenido que se levanta sobre las redes sociales para el día en cuestión, sobre toda la base argumental que contiene el registro en la tabla, tal como se ha explicado.

5.1.4 Perfil en Google+

Gracias a la cuenta creada en Gmail, el alza a la red social Google+ es prácticamente automática. La planificación y control de las estrategias PUSEO guarda el mismo esquema mostrado para Facebook (Figura 37), considerando el consejo de los autores como [1], [5], [12], [14], [40], que cuando de redes sociales se trata, los contenidos deben replicarse en todos los canales abiertos, y adecuando el contenido según el tipo de canal que se trabaja.

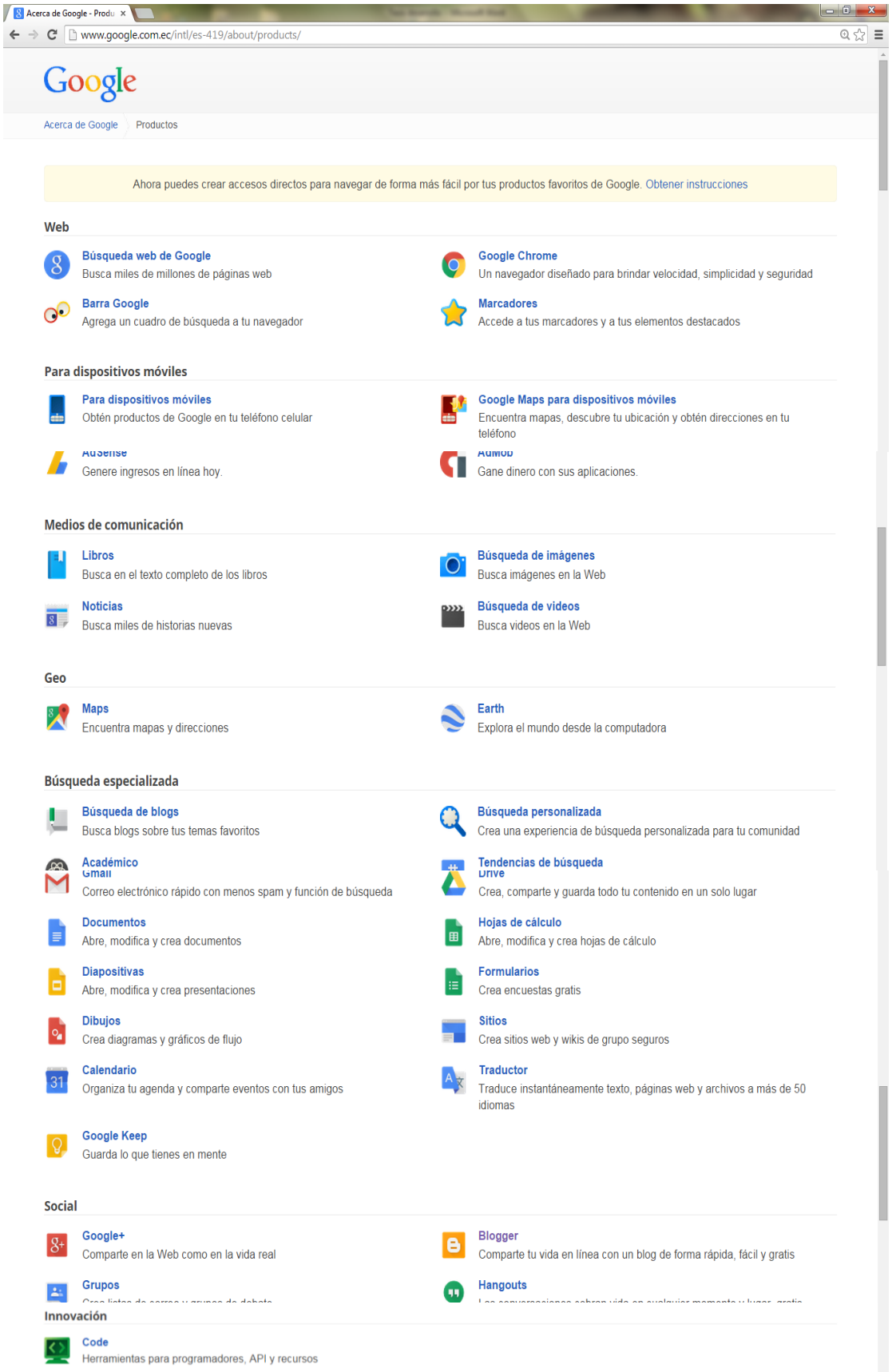
No hay que olvidar que la cuenta de Gmail permite además abrir un canal en YouTube y otro en Blogger, y es debido a esta conectividad que el servicio de mail de Google está consiguiendo un posicionamiento elevado versus sus homólogos de Hotmail y Yahoo! (véase Tabla 7).

Finalmente no hay que perder de vista que también existen otras opciones de servicios web junto con la cuenta de Gmail, como se puede observar en la Figura 38, tanto para computadores como para dispositivos móviles.

5.1.5 Canal en Blogger

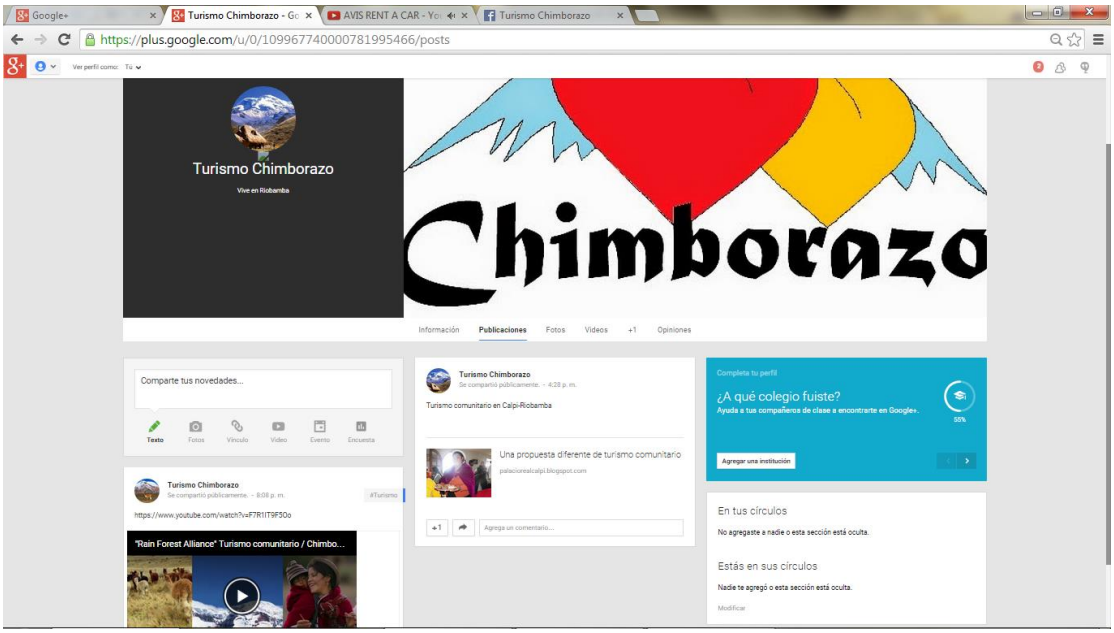
Para el caso de un blog, las estrategias PUSEO se enfocan más en la gestión de los comentarios sobre el tema subido que en el contenido que se entrega a los visitantes, y el cual es recomendable que sea diario para crear hábito. Para dicho efecto ya se ha mostrado un flujo de tratamiento de comentarios y crisis en la Figura 31, y el esquema de planificación de estrategia es más sencillo que para redes como Facebook o Google+, siempre con un contenido de texto.

Figura 38: Productos conexos a la cuenta de Gmail



Fuente: www.google.com.ec

Figura 39: Perfil de Google+ con "corazondelecuador@gmail.com"



Fuente: Print screen del perfil creado en internet

Figura 40: Blog creado en Blogger para el destino Palacio Real



Fuente: Print screen del blog

Es también importante considerar que la planificación PUSEO para un blog guarda el mismo esquema ya mostrado anteriormente para el perfil de Facebook, y que una vez más, no tiene que ver con métricas o indicadores, sino como un mecanismo de control sobre la planificación y ejecución de estrategias.

Igualmente se realizará sobre el perfil de YouTube, pero con la diferencia que no hace falta subir contenido diario, sino semanal, debido al tiempo que toma generar videos.

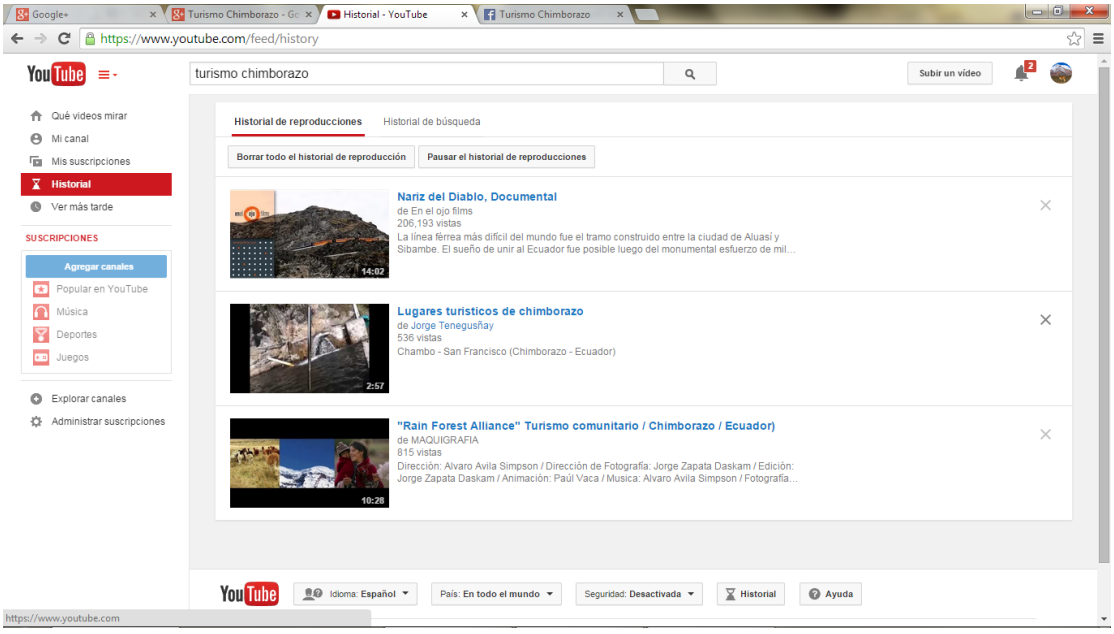
Figura 41: Ejemplo de planificación de estrategias PUSEO en Blogger.

Semana	Día	Tema	Objetivo	Etiquetas o Hashtags	Tipo contenido					Especificaciones de contenido
					Link	Texto	Imagen	Vídeo	Audio	
S1	L	Chimborazo	Promocionar el nevado Chimborazo como destino turístico de primer orden en la provincia	El nevado mas alto del mundo						Lanzamiento del tema principal
	M									Referencias bibliográficas que respaldan la afirmación
	M									Video existente sobre el hielero del Chimborazo
	J									Ubicación en Google Maps con referencia a Riobamba
	V									Video gubernamental "Is all you need"
	S									Fotografía de vicuñas en hábitat natural del nevado
	D									Video vivencial del viaje desde Riobamba
S2	L	Palacio real	Promocionar la comunidad Palacio real como una excelente propuesta de turismo comunitario	Una propuesta diferente de turismo comunitario						Lanzamiento del tema principal
	M									Tradición oral de la hacienda refugio del libertador
	M									Ubicación en Google Maps con referencia a Riobamba
	J									Tradición escrita sobre las ventajas de la carne de llama
	V									Conjunto de cinco fotografías del sitio y gastronomía
	S									Video vivencial del viaje desde Riobamba
	D									Receta para la preparación del arroz de quinua

Fuente: Desarrollo propio en Excel

5.1.6 Canal en YouTube

Figura 42: Canal en YouTube



Fuente: Print screen del canal

Igualmente, con la facilidad de la cuenta de Gmail creada, se procedió a levantar un canal para la propuesta digital, aunque cabe recalcar que aún no se han desarrollado videos propios, pero hay varios circulando en la red relativos al turismo en Chimborazo, se subirán los enlaces a los perfiles de redes sociales, pero este canal está listo para subir los videos propios de la gestión de marca digital del modelo propuesto.

Figura 43: Ejemplo de Planificación de Estrategias PUSEO en YouTube.

Semana	Día	Tema	Objetivo	Etiquetas o Hashtags	Vídeo	Especificaciones de contenido
S1	Sábado	Chimborazo	Promocionar el nevado Chimborazo como destino turístico de primer orden en la provincia	El nevado mas alto del mundo	SI	Video vivencial del viaje desde Riobamba
S2	Sábado	Palacio real	Promocionar la comunidad Palacio real como una excelente propuesta de turismo comunitario	Una propuesta diferente de turismo comunitario		Video vivencial del viaje desde Riobamba

Fuente: Desarrollo propio en Excel

5.1.7 Cuadro de control de métricas

Figura 44: Cuadro de Control de Estrategias PUSEO con datos.

Chimborazo corazón del Ecuador, en tu mente y tu corazón…

	Métricas	Mayo DEL 1 AL 7								Mayo DEL 8 AL 14								Mayo DEL 22 AL 28									
		1 L	2 M	3 M	4 J	5 V	6 S	7 D	Resumen Semana	1 L	2 M	3 M	4 J	5 V	6 S	7 D	Resumen Semana	1 L	2 M	3 M	4 J	5 V	6 S	7 D	Resumen Semana	Resumen MES	Meta MES
WEBSITE	**Comunidad**																										
	Visitas	3	2	5	1	0	7	2	20								0								0	20	63
	Contactos mediante página	2	2	0	0	3	0	1	8								0								0	8	21
	Reach - Alcance																										
	Clics	30	22	25	15	0	34	7	133								0								0	133	300
	Engagement - Interacción																										
	Menciones en redes	1	0	2	0	1	0	0	4								0								0	4	12
	Influencia																										
	Comentarios positivos en redes	1	0	1	0	0	0	0	2								0								0	2	10
	Comentarios negativos	0	0	1	0	1	0	0	2								0								0	2	2
GMAIL	**Comunidad**																										
	Contactos	1	0	4	2	7	1	0	15								0								0	15	42
	Engagement - Interacción																										
	Mails respondidos	3	2	5	3	6	3	2	24								0								0	24	75
	Mails replicados	1	0	1	1	1	1	0	5								0								0	5	25
	Influencia																										
	Total de mails	3	1	5	2	4	8	2	25								0								0	25	75
	Mails positivos	3	0	4	1	4	8	2	22								0								0	22	75
	Mails negativos	0	1	1	1	0	0	0	3								0								0	3	0
GOOGLE+	**Comunidad**																										
	Fans	2	2	0	1	0	0	3	8								0								0	8	21
	Publicaciones	1	1	1	1	1	1	0	6								0								0	6	21
	Reach - Alcance																										
	Alcance de publicaciones	1	0	0	2	3	4	1	11								0								0	11	45
	Interacciones de publicaciones	0	0	0	0	1	1	0	2								0								0	2	21
	Visitas página de fans	2	1	1	0	0	1	2	7								0								0	7	21
	Engagement - Interacción																										
	"+1" en publicaciones	1	2	4	2	6	8	2	25								0								0	25	21
	Comentarios en publicaciones	1	2	8	0	0	2	2	15								0								0	15	21
	Compartir de publicaciones	0	0	0	1	2	0	5	8								0								0	8	21
	Mensajes en el muro	5	6	5	8	2	5	1	32								0								0	32	21
	Mensajes privados	2	1	0	0	0	1	5	9								0								0	9	21

Fuente: Desarrollo propio en Excel

Considerando que las páginas, perfiles y canales del modelo son de reciente creación en los social media, prácticamente no se tienen datos con los cuales visualizar la aplicación del modelo en métricas e IORs reales, pero se procede a mostrar un ejemplo o "simulación" de las matrices mostradas antes, con datos hipotéticos, y la forma en que se da tratamiento a la información.

Hay que aclara también en este punto, que los conocidos índices de gestión que se utilizan para otras áreas de administración, cuando se habla de redes sociales e internet se las llama "métricas", y es la forma de mantener las medidas de la interacción de la marca con los internautas. Las IORs es una métrica más especializada, y se ha usado el método recomendado por [12] para realizar un seguimiento y control con esta herramienta.

Con base en la metodología descrita en el capítulo 4 y la matriz que consta en el Apéndice H, la Figura 44 muestra un ejemplo de lo que es aplicar dicho modelo a la incidencia de la marca en redes sociales, como se observa en el gráfico mencionado:

- Las primeras celdas agrupadas establecen la leyenda de la red social que se va a seguir.
- La columna de "Métricas" agrupa y define los criterios que se evalúan al analizar el impacto de una marca en internet y redes sociales, los criterios son sumamente simples y de uso general en cualquier nativo digital, por ejemplo, el total de mail reportados el día 2 de Mayo es igual a 1, y así se puede observar los demás datos de la simulación en la tabla.
- En las siguientes columnas se establece un cuadro de registro de estos eventos a nivel diario, con agrupación semanal y mensual. Para el resto de días y semanas es solo cuestión de copiar las columnas y pegarlas a continuación en Excel. Finalmente el resultado anual debe reunirse en un resumen a lo largo de períodos más extensos de tiempo. Las celdas contienen simple fórmulas de suma en Excel.

5.1.8 Analítica y registro IORs

Figura 45: Ejemplo de métricas IOR.

Chimborazo corazón del Ecuador, en tu mente y tu corazón...

	AUTORIDAD								INFLUENCIA								PARTICIPACIÓN								TRÁFICO							
	may-15				jun-15				may-15				jun-15				may-15				jun-15				may-15				jun-15			
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Website	220	115							240	50							0	250							233	330						
Gmail	350	320							570	120							190	75							100	300						
Google+	1700	1850							360	300							917	820							561	505						
Facebook																																
YouTube																																
Blogger																																
TOTAL IOR	2270	2285	0	0	0	0	0	0	1170	470	0	0	0	0	0	0	1107	1145	0	0	0	0	0	0	894	1135	0	0	0	0	0	0

Fuente: Desarrollo propio en Excel

Una vez que se mantenga el control sobre la evolución diaria de las interacciones mediante el cuadro de control de métricas, para el apartado del cálculo de IOR o del Impacto sobre la Relaciones en medios digitales, basta con aplicar lo explicado en la metodología en el capítulo 4 en el apartado número 11.

Por ejemplo, considérese los datos de la semana S1 en la figura 44, se debe calcular una puntuación para los niveles de Autoridad, Influencia, Participación y Tráfico tal como lo detalla el método de IORs. Una vez que se ha identificado la procedencia e importancia de las fuentes que generan tráfico, comentarios, réplicas de los contenidos que se ha subido a los perfiles, etc., entonces se procede a calcular el total de IORs semanalmente.

Por así decirlo, si en esa semana se lograra adquirir a un fan que tiene 30000 seguidores, sus comentarios, click y réplicas tendrían mucha mayor valoración que de alguien que apenas se dio de alta hace una semana en Facebook, o por ejemplo, si al contenido que se ha colgado hubiesen réplicas de un profesor de la Politécnica Nacional del Ecuador, estas acciones tendría mucha mayor valoración que los de un adolescente que gusta de jugar Angry Birds, seis horas al día.

En todo caso la metodología de IORs está explicada en el capítulo 4, y su aplicabilidad es mucho más evidente con datos reales y en ejecución diaria, pero se ha mostrado una simulación en la figura 45.

5.1.9 Costos y tiempo

El levantamiento de todas las redes sociales consideradas para el prototipo toma no más de un par de horas y a costo cero, pues es gratuito el servicio.

En caso de decidir implementar el website bajo dominio propio, el costo anual de este, no pasaría de unos 40 dólares [43], y el desarrollo puede hacerse igualmente mediante programas sencillos cuyo aprendizaje no toma más allá de un par de meses con resultados bastante profesionales. Pero en todo caso, al contratar a un profesional en diseño web, el costo podría abarcar unos 250 dólares pero con aplicaciones actuales y sofisticadas.

El monitoreo se hace por medio de Microsoft Excel que un software que está presente en todos los computadores y no hay costo adicional, pues es un software que viene por defecto en los equipos, y lógicamente es necesario tener un computador. Además, los cuadros mostrados en este trabajo, se puede realizar fácilmente en Excel a costo cero y en un tiempo que no pasa de las dos horas igualmente. De ahí en adelante, el monitoreo es constante, y debe destinarse un par de horas diarias para controlar el impacto de la marca en canales digitales.

No hay que olvidar el costo del servicio de internet, que se ubica en alrededor de los 25 dólares mensuales en CNT (Corporación Nacional de Telecomunicaciones del Ecuador) para el nivel básico del servicio, pero cuya utilidad no está circunscrita exclusivamente al monitoreo de redes sociales. Básicamente es dividir el costo para el número de horas en las cuales el servicio está disponible al mes, es decir 720 horas, por lo cual el costo es de alrededor de 3.47 cts. de dólar la hora, y si requerimos de dos horas diarias para monitoreo, entonces el costo asociado es de 2.08 dólares al mes.

5.2 Análisis de resultados

El levantamiento de perfiles en redes sociales es sumamente sencillo y rápido, particularmente la opción integrada que propone Google es muy atractiva en vista de poder abrir una serie de canales con la sola creación de una cuenta de e-mail.

Es imprescindible mantener la revisión diaria, semanal y mensual de los avances en las redes sociales para poder generar adecuadamente el modelo, pero las estadísticas locales que presentan cada una de las redes a los propietarios (administradores) de página o canal, también brindan una valiosa ayuda para poder evaluar los avances en la presencia digital de la marca (véase Apéndice I).

Eventualmente el diseño del website puede incurrir en un costo adicional al contratar a un experto o profesional de la materia, pero todo dependerá del nivel de desarrollo gráfico interactivo al que se desee llegar, pero al menos en términos iniciales existe una serie de software de alto nivel que permite diseñar y subir el sitio con muy poco presupuesto.

Los cuadros de mando se pueden desarrollar simplemente en Excel y considerando que este software es de instalación general en cualquier computador, no involucra ningún costo adicional. Además, la posibilidad de desarrollo de automatismos por medio de Visual Basic para Aplicaciones, abre el abanico de posibilidades para poder generar aplicaciones ofimáticas en Excel que permitan una gestión mejorada de los cuadros de mando e IORs.

El costo mensual recurrente para mantener la gestión de marca por canal digital asumiendo el internet y la contratación de dominio está en alrededor de los 5 dólares mensuales.

Se añade también el hecho del potencial casi ilimitado del software Excel cuando se considera la automatización de procesos de datos por medio de Visual Basic para Aplicaciones.

Respecto a los objetivos planteados, se muestra el siguiente check list al respecto:

Tabla 9: Consecución de los objetivos.

Objetivo	OK	Observaciones
OE: Definir las estrategias digitales que permitan la creación de una marca digital representativa para Chimborazo.	SI	En base a estrategias de publicación en herramientas de Social Media y la monitorización constante de estas.
OE: Establecer las líneas estrategias para posicionar la marca de la provincia, en medio digitales y Web 2.0.	SI	En base a los resultados de aplicar el modelo CANVAS al sector turístico con enfoque a canal digital.
OE: Identificar los requisitos primarios para el desarrollo de una web con enfoque en el turismo de la provincia.	SI	Mediante un prototipo de website que promocione específicamente la provincia de Chimborazo como destino turístico.
OE: Sugerir los mecanismos que posibiliten a la gobernación de la provincia, la implementación del modelo de branding digital y su posterior administración estratégica.	SI	El trabajo escrito es en general un manual o guía para implementar el modelo, y las herramientas de control permiten desarrollar elementos para toma de decisiones, aunque el proceso de aprobación de procesos y seguimiento y control es propio de la institución y no es parte integrante del presente trabajo.
OG: Diseñar un modelo adecuado para la creación y gestión de marca en canal digital para desarrollo del sector turístico en la provincia de Chimborazo.	SI	El modelo y su implementación.

Fuente: Desarrollo propio (OE: Objetivo Específico, OG: Objetivo General)

En cuanto a la relación del producto final con lo mencionado en el marco teórico considérese la siguiente tabla:

Tabla 10: Relación marco teórico con producto final.

Sección	Observaciones
3.1	Ofrece los conceptos de los términos técnicos mínimos que permitan al lector comprender mejor el texto y los términos en los que se desarrolla el modelo final.
3.2.1	Las estadísticas sirven como términos de referencia para los análisis externos (PEST y PORTER) que suscitan el modelo y su aplicabilidad.
3.2.2	La justificación del por qué invertir en un modelo de negocio para el sector turístico.
3.2.3	Se expone una serie de neuroinsights que pueden aplicarse en el diseño y desarrollo de websites, perfiles y canales en internet y social media.
3.2.4	Conceptos iniciales para la propuesta de valor que debe aportar una marca.
3.2.5	Conceptos iniciales para la propuesta de valor que debe aportar una marca.
3.2.6	Conceptos iniciales para la propuesta de valor que debe aportar una marca.
3.2.7	Elementos de análisis que deben considerarse para la construcción de una marca.
3.2.8	El marketing mix visto desde la perspectiva digital.
3.2.9	Herramientas digitales para gestión de marca en Social Media e Internet.

Fuente: Desarrollo propio

Capítulo 6

Conclusiones y Recomendaciones

6.1 Conclusiones

- El presente trabajo abarca las líneas metodológicas que permiten establecer, planificar y controlar las estrategias en medios digitales, para posicionar una marca turística para la provincia de Chimborazo, pero cabe recalcar que la metodología es aplicable para cualquier otro sector comercial.
- La métricas (índices de gestión) en internet y redes sociales no son conceptos nuevos, prácticamente todos los vocablos existen ya en la jerga típica de los nativos digitales, y la presencia de marca se monitorea por medio de un seguimiento del avance o evolución de estos indicadores, que son fácilmente controlables por medio de cuadros que pueden ser realizados fácilmente en Excel o software de hojas de cálculo.
- La metodología CANVAS demuestra ser una herramienta para generación de modelos de negocio que reduce significativamente el tiempo de tránsito en el diagnóstico, evaluación, diseño en innovación o reingeniería de un modelo existente; es una metodología utilizada por varias empresas internacionales de reconocido prestigio a nivel internacional, aunque parece ser que en Ecuador aún no ha sido explorada, ni mucho menos explotada, y que es útil para prácticamente cualquier segmento de comercio, o actividad empresarial, que explota el principio neuronal que establece que el cerebro humano piensa, analiza, planifica y controla mejor mediante herramientas visuales.
- La incidencia de las redes sociales es cada vez mayor, se pueden observar en internet, canales que promueven desde marcas corporativas a personales, innovaciones, profesionales, etc., por lo tanto, cualquier persona natural o jurídica puede plantar su marca en internet, y si desea que este canal le reditúe beneficios, es importante destinar tiempo para gestionar el canal, desarrollarlo, definir estrategias de crecimiento, control y mantenimiento, igual que si fuese un canal tradicional, pero con una prioridad total de enfoque al cliente internauta.
- Finalmente cabe puntualizar que en este trabajo se plantea todos los mecanismos que posibiliten la administración estratégica de marca en medios digitales: Planificación, Ejecución, Control y Corrección de decisiones (ciclo PHVA de Deming).

6.2 Recomendaciones

- Cualquier mecanismo que requiera de una ruta de aprobación de un proceso, método o estrategia, es particular de la institución o estamento que lo solicite, por lo tanto, es recomendable que al hablar de una sistema de branding digital, si este esquema pasa a ser parte de las actividades regulares de un organismo, las políticas sean establecidas en un línea paralela al método en sí mismo, para así no afectar el alma de la propuesta versus las políticas o lineamientos de instauración del proceso.
- A pesar de lo expuesto en el punto anterior, es recomendable estudiar y familiarizarse tanto con la metodología CANVAS como con la gestión de marca en canal digital, para que en cualquier situación, o independientemente de la institución o esquema de negocio del organismo, se puedan realizar las modificaciones necesarias para que el modelo encaje en cada arquitectura institucional específica. Una de las ventajas del modelo CANVAS es que puede aplicarse a cualquier tipo de negocio o modelo comercial, es sumamente fácil de implementar y socializar, así lo especifican aquellos autores que promueven su difusión.
- Ya que el internet y las redes sociales llegaron para quedarse, es sumamente recomendable familiarizarse con la jerga conexa, en mundo que cada vez más, tiende hacia los medios digitales, sino solo considérese el hecho de la incidencia de smartphones, tablets, dispositivos wifi o bluetooth, dispositivos de conectividad directa, etc.
- Se recomienda analizar la posibilidad de introducir el estudio de la innovadora metodología CANVAS en los planes regulares de posgrados en Administración de Empresas, Innovación, o Proyectos, sin dejar de lado la posibilidad de estudiar el método Lean CANVAS.
- Se recomienda también estudiar la posibilidad de ingresar el estudio de Branding Digital en los programas de estudio mencionados en el punto anterior, ya que es la tendencia de todo el planeta, y esta tendencia no es pasajera, sino que al contrario, ha ido incrementando su participación en todos los segmentos operativos de las sociedades en el planeta.

MODELO CANVAS "LIENZO PRINCIPAL" | **Diseñado para:** situación actual de turismo | **Diseñado por:** Ing. Jaime Ruiz | **En:** 15/03/2015 | **Propuesta No:** 1

8. Asociaciones clave:

- Gobiernos seccionales cantonales
- Gremios hoteleros, de hostales y hosterías
- Gremios de restaurantes
- Gremios de productores artesanales locales
- Ministerio de Turismo del Ecuador
- Facultades universitarias de turismo y símiles
- Operadoras de turismo locales e internacionales
- Web-sites especializados en turismo

7. Actividades clave:

- Administración y recepción hotelera
- Atención al cliente en restaurantes
- Información
- Traductores
- Guías profesionales
- Vías y señalética
- Mantenimiento de parques y bienes públicos

6. Recursos clave:

- Hoteles, hosterías, hostales y balnearios
- Restaurantes
- Operadoras de turismo
- Personal y talento humano
- Organismos de gobierno
- Arquitectura religiosa

2. Propuesta de valor:

- Rutas de ciclismo de montaña
- Rutas para andinismo, escalada y alta montaña
- Nevado Chimborazo
- Ferrocarril Ecuatoriano
- Gastronomía local
- Hoteles, hostales y hosterías: con o sin alimentación, internet, tv satelital, telefonía, garaje
- Balnearios
- Lugares turísticos naturales
- Artesanías y productos locales en cuero, pieles, ropa
- Arquitectura y arte religioso

4. Relación con los clientes:

- Trato del cliente con la operadora de turismo
- Guías certificados pero no en todos los sitios
- Personal local en cada lugar: hoteles, restaurantes...
- Habitantes en cada localidad

3. Canales:

- Operadoras de turismo
- Televisión nacional
- Internet
- Mecanismos de difusión gubernamental

1. Segmentos de mercado:

- Turistas Nacionales
- Turistas Extranjeros
- Visitantes familiares, emigrantes
- Ciclistas de montaña
- Andinistas, escaladores o practicantes de alta montaña
- Faunistas
- Turistas ecológicos y experienciales

9. Estructura de costos:

- Personal administrativo y operativo en cada segmento laboral: hotelero, comida, artesanía local, operadoras de turismo
- Dominios públicos y privados
- Servicios básicos, internet y telefonía
- Publicaciones impresas y digitales
- Difusión y promoción de eventos
- Equipamiento anexo a las experiencias ofertadas
- Mantenimiento de vías y bienes públicos y privados anexados al turismo

5. Fuentes de ingresos:

- Artesanías y productos locales en cuero, pieles, ropa
- Restaurantes locales; gastronomías típica y foránea
- Rutas programadas de ciclismo, con alquiler de equipos o servicios complementa-rios de control
- Programas de andinismo, alta montaña, o símiles
- Tarifas de hoteles, hostales y hosterías
- Tarifas en balnearios y piscinas
- Eventos programados por operadora de turismo
- Ingreso a museos y arquitectura religiosa

Apéndice B

PERFIL PEST	FACTORES	MUY NEGATIVO	NEGATIVO	INDIFERENTE	POSITIVO	MUY POSITIVO
POLÍTICOS	La no continuidad del actual Presidente			X		
	El cambio de autoridades en la provincia de Chimborazo			X		
	Se mantiene la política de impulsar el turismo nacional					X
	Política nacional de tránsito aéreo y terrestre					X
	Se mantener la política de difusión internacional del país como potencia turística					X
ECONÓMICOS	Inicio de recesión económica nacional	X				
	Mantenimiento de condiciones económicas favorables en paises del primer mundo					X
	Incremento de aranceles a productos importados: celulares, computadores, etc.		X			
	Salavaguardas arancelarias a productos nacionales, incluido los artesanales					X
	Impulso a consumo de productos nacionales: alimentos, ropa, calzado, etc.					X
	Impuesto a transacciones comerciales por internet		X			
	Incremento de turistas extranjeros que ingresan al pais y que llegan a la provincia				X	
	Completa disminución de situaciones de paros institucionales					X
	Incremento de días que se labora al año en el país, con retribución de ciertos feriados				X	
SOCIOCULTURALES	Impulso gubernamental a mantenimiento y mejora de bienes culturales nacionales					X
	Incremento de la población ecuatoriana				X	
	Dismunicón en la tasa de nacimiento en el ecuadors: nativos digitales		X			
	Mantenimiento y mejora de vías terrestres					X
	Incremento de visitantes del nevado Chimborazo y destinos en la provincia				X	
	Incremento e impulso a la identidad nacional					X
	Defensa de la plurinacionalidad, idiomas, tradicionaes y regiones ancestrales				X	
	Impulso a mantenimiento de parques y emblemas turísticos en cada provincia				X	
TECNOLÓGICOS	Incremento de usuarios de internet y masificación como servicio público					X
	Incremento de lineas celulares activas					X
	Incremento de transacciones comerciales por internet				X	
	Inserción de tecnología 4G en redes celulares del CNT				X	

MATRIZ PORTER PARA LA MARCA TURÍSTICA DE LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO

1: no hay peligro 2: peligro bajo 3: peligro medio 4: peligro alto 5: peligro excesivo		Nivel de peligro para la propuesta	RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES DEL SECTOR Los destinos playeros son la primera opción para nacionales y extranjeros	Los hoteles de 3, 4 y 5 estrellas están ubicados en otras provincias	Hay destinos con precencia digital anterior	Hay productos de cuero en la provincia de Tungurahua	La oferta gastronómica es atractiva y diferente en todo el país	Las experiencias al aire libre son diversas pero igualmente atractivas
			5	5	4	4	3	3
AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES	Como marca turística en el Ecuador, no hay peligro de nuevos competidores, pero si hay competencia con destinos ya existentes	1	5	5	4	4	3	3
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	Los restaurantes establecen precios independientemente, y en función del tipo de producto y servicio ofrecido	1	5	5	4	4	3	3
	Los hoteles igualmente establecen sus precios en función del nivel de servicio, instalaciones, categoría, etc.	1	5	5	4	4	3	3
	Las artesanías y productos locales establecen precios que son mucho mas bajos que su contraparte en centro comerciales	1	5	5	4	4	3	3
	El costo de mantenimiento de un dominio y host para un website, es minimo	1	5	5	4	4	3	3
	El costo de desarrollo del website es bajo	2	10	10	8	8	6	6
	Desarrollo de marca en redes sociales es gratuito basicamente	1	5	5	4	4	3	3
	Restricción en el contacto con actores turísticos gubernamentales	1	5	5	4	4	3	3
PODER DE NEGOCIACION DE LOS COMPRADORES	Los turistas extranjeros deciden o no tomar al Ecuador como destino	1	5	5	4	4	3	3
	Los compradores pagan por un buen servicio, o uno premium	1	5	5	4	4	3	3
	Los turistas deciden a donde quiere viajar	5	25	25	20	20	15	15
	Una marca fuerte desplaza la decisión de los turistas a un determinado lugar	4	20	20	16	16	12	12
AMENAZA DE INGRESO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	Al hablar de turismo en el Ecuador, no existen productos sustitutos, hay destinos diferentes y diferenciados nada mas	1	5	5	4	4	3	3

Como se puede notar, las estrategias deben fundarse sobre la base de controlar y mitigar el poder de los compradores para asi regular la rivalidad entre competidores, que básicamente son los otros destinos turísticos en el país, y esto se puede lograr mediante la gestión de la marca turística de la provincia, para fortalecer la prescencia de Chimborazo en el campo de opciones de destinos ecuatorianos.

El plan de comunicación irá entonces enfocado sobre el sustento de controlar los efectos externos. PEST y PORTER.

Apéndice C

ELEMENTOS	ASPECTOS	PREGUNTAS
Fuerzas del Mercado	Cuestiones de mercado	¿Cuáles son las cuestiones con un mayor impacto en el panorama del cliente?
		¿Qué cambios se están produciendo?
		¿Hacia dónde va el mercado?
	Segmentos de mercado	¿Cuáles son los segmentos de mercado mas importantes?
		¿Qué segmentos tienen mayor potencial de crecimiento?
		¿Qué segmentos están decayendo?
		¿Qué segmentos periféricos requieren atención?
	Necesidades y demandas	¿Qué necesitan los clientes?
		¿Cuáles son las necesidades menos atendidas?
		¿Qué servicios quieren los clientes en realidad?
		¿Dónde está aumentando la demanda y dónde está decayendo?
	Costes de cambio	¿Qué vincula a los clientes a una empresa y su oferta?
		¿Qué costes de cambio impiden que los clientes se vayan a la competencia?
		¿Los clientes tienen a su alcance otras ofertas similares?
		¿Qué importancia tiene la marca?
	Capacidad generadora de ingresos	¿Por qué están dispuestos a pagar los clientes?
		¿Dónde se puede conseguir un margen de beneficios mayor?
		¿Los clientes tienen a su alcance productos y servicios mas baratos?
Fuerzas de la Industria	Competidores (incumbentes)	¿Quiénes son nuestros competidores?
		¿Quiénes son los principales jugadores de nuestro sector?
		¿Cuáles son sus desventajas o ventajas competitivas?
		Describe su oferta principal
		¿En qué segmentos de mercado se centran?
		¿Qué estructura de costes tienen?
		¿Qué influencia ejercen sobre nuestros segmentos de mercado, fuentes de ingreso y márgenes?
	Nuevos jugadores (tiburones)	¿Quiénes son los nuevos jugadores del mercado?
		¿En qué se distinguen?
		¿Cuáles son sus desventajas o ventajas competitivas?
		¿Qué barreras deben superar?
		¿Cuáles son sus propuestas de valor?
		¿En qué segmentos de mercado se centran?
		¿Qué estructura de costes tienen?
		¿Qué influencia ejercen sobre nuestros segmentos de mercado, fuentes de ingreso y márgenes?
	Productos y servicios sustitutos	¿Qué productos o servicios podrían sustituir a los nuestros?
		¿Cuánto cuestan en comparación con los nuestros?
		¿De qué tradición de modelo de negocio proceden estos productos sustitutos?
	Proveedores y otros actores de la cadena	¿Cuáles son los principales de la cadena de valor?
		¿En qué grado depende tu modelo de negocio de otros jugadores?
		¿Están emergiendo jugadores periféricos?
		¿Cuáles son los mas rentables?
	Inversores	¿Qué inversores podrían influir en tu modelo de negocio?
		¿Qué grado de influencia tienen los inversores, el gobierno, los trabajadores, o grupos de presión?
Tendencias Clave	Tendencias tecnológicas	¿Cuáles son las principales tendencias tecnológicas dentro y fuera del mercado?
		¿Qué tecnologías presentan oprotunidades importantes o amenazas disruptivas
		¿Qué nuevas tecnologías empiezan a utilizar los clientes periféricos?
	Tendencias normalizadas	¿Qué tendencias normalizadoras afectan a tu mercado?
		¿Qué normas afectana tu modelo de negocio?
		¿Qué normativas o impuestos afectan a la demanda de los clientes?
	Tendencias sociales y culturales	Describe las principales tendencias sociales
		¿Qué cambios en los valores culturales o sociales afectan a tu modelo de negocio?
		¿Qué tendencias pueden influir en el comportamiento de los compradores?
	Tendencias socioeconómicas	¿Cuáles sonlas principales tendencias demográficas?
		¿Cómo describirías la distribución de la riqueza y los ingresos en tu mercado?
		¿Qué parte de la población vive en las zonas urbanas, en oposición a emplazamientos rurales?
Fuerzas Macroeconómicas	Condiciones del mercado global	¿La economía se encuentra en una fase de auge o decadencia?
		Describe el sentimiento general del mercado
		¿Cuál es la tasa del crecimiento del PIB?
	Mercados de capital	¿En qué estado se encuentran los mercados de capitales?
		¿Es fácil obtener fondos para tu mercado?
		¿El capital inicial, el capital de riesgo, los fondos públicos, el capital del mercado y los créditos son de fácil acceso?
	Productos básicos y otros recursos	Describe el estado actual de los mercados de productos básicos y otros recursos vitales para tu negocio.
		¿Es fácil obtener los recursos necesarios para ejecutar el modelo de negocio?
		¿Qué coste tienen?
		¿En qué dirección van los precios?
	Infraestructura económica	¿Es buena la infraestructura pública del mercado?
		¿Cómo describirías el transporte, el comercio, la calidad de la educación y el acceso a los proveedores y a los clientes?
		¿Son muy elevados los impuestos individuales y corporativos?
		¿Son buenos los recursos públicos disponibles para las empresas?
		¿Cómo calificarías la calidad de vida?

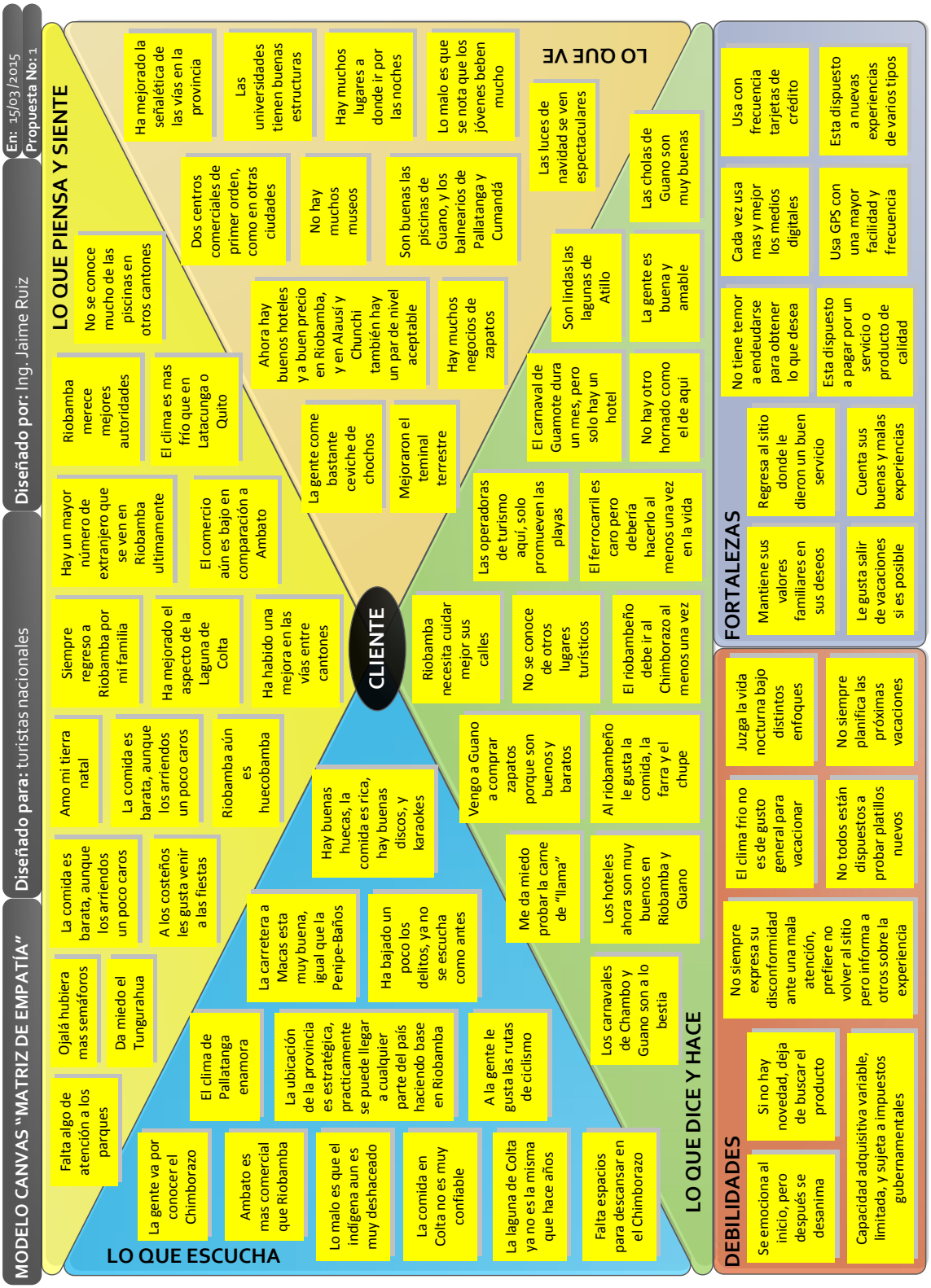
Apéndice D

CANVAS	EVALUACIÓN	CUESTIONAMIENTO	VALOR	IMPLICA
2	Propuesta de valor	Nuestras propuestas de valor están en consonancia con las necesidades de los clientes	3	FORTALEZA
2		Nuestras propuestas de valor tienen un potente efecto de red	-5	DEBILIDAD
2		Hay fuertes sinergias entre nuestros productos y servicios	-2	DEBILIDAD
2		Nuestros clientes están muy satisfechos	3	FORTALEZA
5	Costes e ingresos	Tenémos márgenes elevados	3	FORTALEZA
5		Nuetros ingresos son predecibles	-5	DEBILIDAD
5		Tenemos fuentes de ingresos recurrentes y compras repetidas frecuentes	-5	DEBILIDAD
5		Tenemos fuentes de ingresos diversificadas	4	FORTALEZA
5		Nuestras fuentes de ingresos son sostenibles	2	FORTALEZA
5		Percibimos ingresos antes de incurrir en gastos	-5	DEBILIDAD
5		Cobramos a nuestros clientes por lo que están dispuestos a pagar	3	FORTALEZA
5		Nuestros mecanismos de fijación de precios incluyen todas las oportunidades de ingresos	-3	DEBILIDAD
9		Nuestros costes son predecibles	5	FORTALEZA
9		Nuestra estructura de costes se adecua perfectamente a nuestro modelo de negocio	4	FORTALEZA
9		Nuestras operaciones son rentables	4	FORTALEZA
9		Aprovechamos la economía de escala	2	FORTALEZA
6	Infraestructura	La compretencia no puede imitar facilmente nuestros recursos clave	-4	DEBILIDAD
6		Las necesidades de recursos son predecibles	5	FORTALEZA
6		Aplicamos los recursos clave en la cantidad adecuada y en el momento adecuado	-3	DEBILIDAD
7		Realizamos nuestras actividades clave de forma eficiente	3	FORTALEZA
7		Nuestras actividades clave son difíciles de copiar	-3	DEBILIDAD
7		La ejecución es de alta calidad	4	FORTALEZA
7		El equilibrio entre trabajo interno y colaboración externa es ideal	-4	DEBILIDAD
8		Estamos especializados y trabajamos con socios cuando es necesario	4	FORTALEZA
8		Tenemos buenas relaciones profesionales con los socios clave	4	FORTALEZA
1	Interacción con los clientes	El índice de migración de clientes es bajo	4	FORTALEZA
1		La cartera de clientes está bien segmentada	4	FORTALEZA
1		Captamos nuevos clientes constantemente	2	FORTALEZA
3		Nuestros canales son muy eficientes	-3	DEBILIDAD
3		Nuestros canales son muy eficaces	-2	DEBILIDAD
3		Los canales establecen un contacto estrecho con los clientes	-1	DEBILIDAD
3		Los clientes pueden acceder fácilmente a nuestros canales	4	FORTALEZA
3		Los canales están perfectamente integrados	-3	DEBILIDAD
3		Los canales proporcionan economías de campo	5	FORTALEZA
3		Los canales se adecuan a los segmentos de mercado	1	FORTALEZA
4		Estrecha relación con los clientes	-4	DEBILIDAD
4		La calidad de la relación está en consonancia con los segmentos de mercado	2	FORTALEZA
4		Las relaciones vinculan a los clientes mediante un elevado coste de cambio	1	FORTALEZA
4		Nuestra marca es fuerte	-4	DEBILIDAD

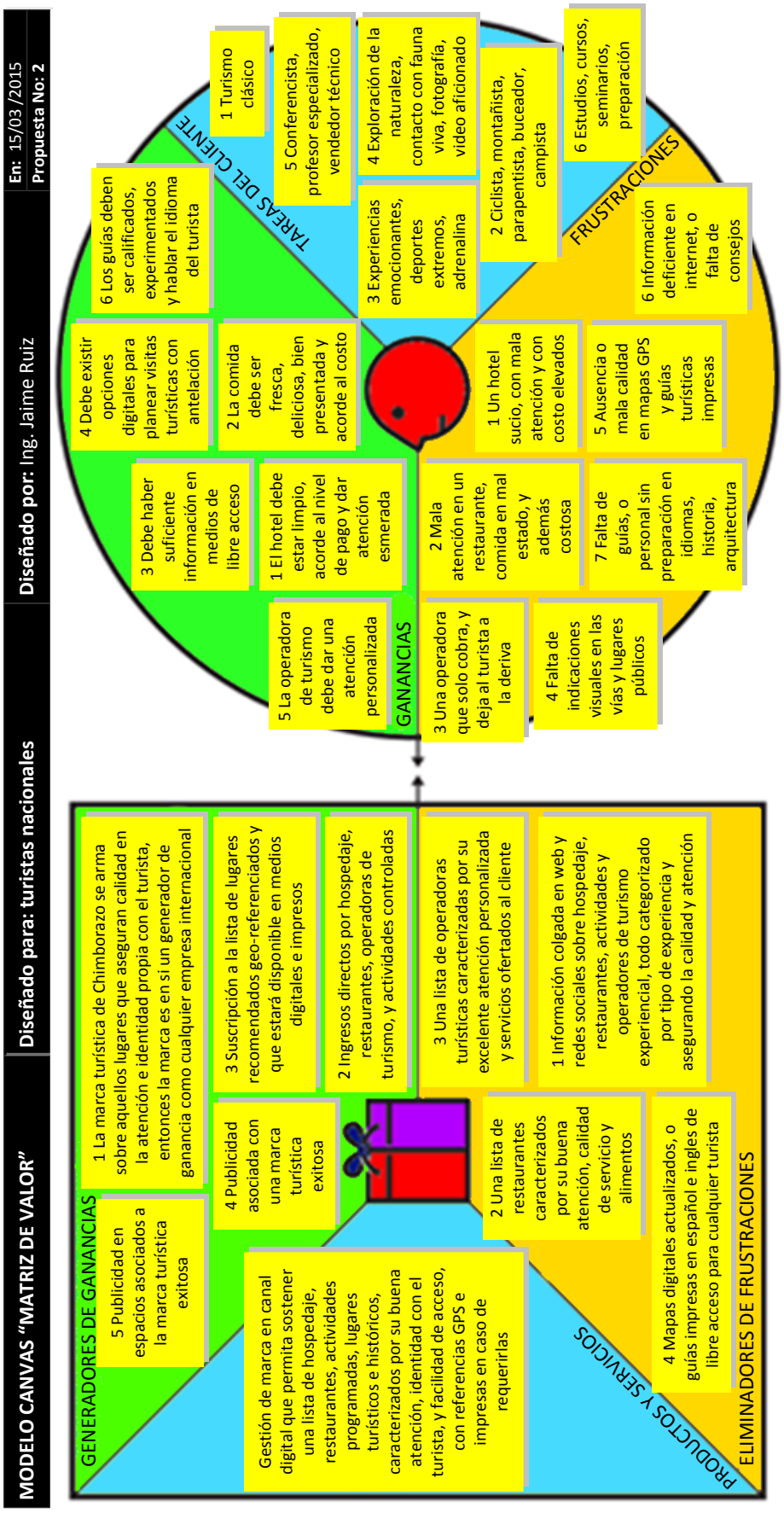
CANVAS	AMENAZAS PARA	CUESTIONAMIENTO	VALOR
2	Propuesta de valor	¿Hay productos o servicios sustitutos disponibles?	-5
2		¿La competencia amenaza con ofrecer un precio menor o mas valor?	-4
5	Costes e ingresos	¿La competencia pone en peligro nuestros márgenes de beneficio?	-3
5		¿La tecnología pone en peligro nuestros márgenes de beneficios?	-1
5		¿Dependemos excesivamente de una o varias fuentes de ingresos?	-4
5		¿Qué fuentes de ingresos podrían desaparecer en el futuro?	-1
9		¿Qué costes amenazan con volverse impredecibles?	-1
9		¿Qué costes amenazan con aumentar más rápido que los ingresos?	-1
6	Infraestructura	¿Podríamos hacer frente a una disrupción en el suministro de determinados recursos?	-1
6		¿La calidad de nuestros recursos se ve amenazada de alguna manera?	-1
7		¿Qué actividades clave podrían interrumpirse?	-1
7		¿La calidad de nuestras actividades se ve amenazada de alguna manera?	-1
8		¿Corremos el peligro de perder clientes?	-3
8		¿Nuestros socios podrían colaborar con la competencia?	-3
8		¿Dependemos demasiado de determinados socios?	-2
1	Interacción con los clientes	¿Nuestro mercado podría saturarse en breve?	-2
1		¿La competencia pone en peligro nuestra cuota de mercado?	-5
1		¿Qué probabilidades hay de que nuestros clientes se vayan?	-4
1		¿A qué velocidad aumentará la competencia en nuestro mercado?	-2
3		¿La competencia pone en peligro nuestros canales?	-4
3		¿Es posible que los clientes dejen de utilizar nuestros canales?	-3
4		¿Algunas de las relaciones con clientes corre el peligro de deteriorarse?	-2

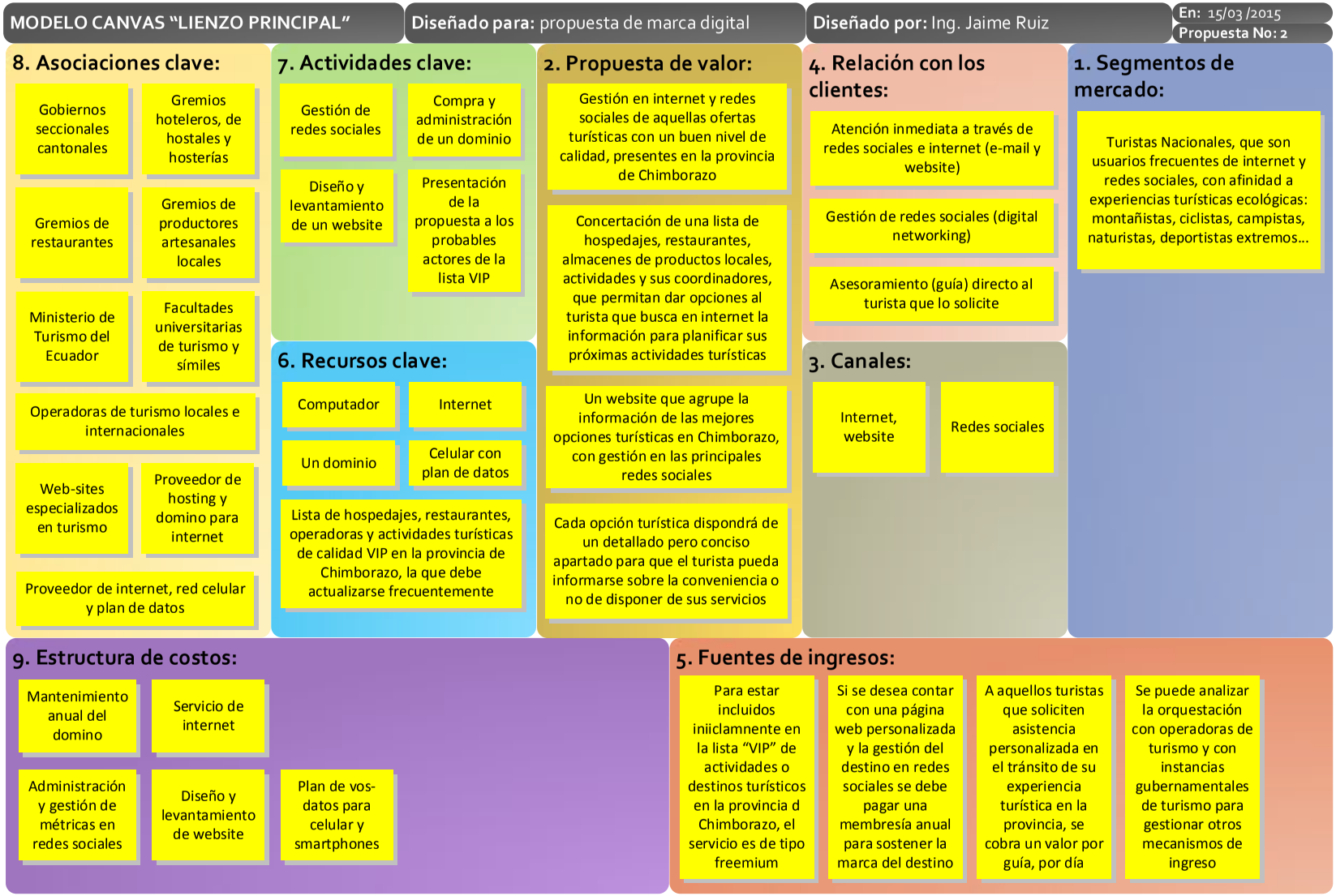
CANVAS	OPORTUNIDADES PARA	CUESTIONAMIENTO	VALOR
2	Propuesta de valor	¿Podríamos generar ingresos recurrentes si convertimos nuestros productos en servicios?	3
2		¿Podríamos mejorar la integración de nuestros productos o servicios?	5
2		¿Qué otras necesidades de los clientes podríamos satisfacer?	3
2		¿Qué complementos o ampliaciones admite nuestra propuesta de valor?	2
2		¿Qué tareas adicionales podríamos realizar para nuestros clientes?	3
5	Costes/ingresos	¿Podemos sustituir los ingresos por transacción por ingresos recurrentes?	1
5		¿Por qué otros elementos estarían dispuestos a pagar los clientes?	3
5		¿Tenemos oportunidades de venta cruzada con los socios o dentro de la empresa?	4
5		¿Qué fuentes de ingresos podríamos añadir o crear?	2
5		¿Podemos elevar los precios?	1
9		¿Qué costes podemos reducir?	1
6	Infraestructura	¿Podríamos utilizar recursos más baratos para obtener los mismos resultados?	3
6		¿Qué recursos clave podríamos adquirir a los socios?	1
6		¿Qué recursos clave están poco explotados?	4
6		¿Tenemos objetos de propiedad intelectual sin utilizar que podrían ser valiosos para terceros?	1
7		¿Podríamos estandarizar algunas actividades clave?	4
7		¿Cómo podríamos mejorar la eficiencia en general?	4
7		¿El soporte de TI podría aumentar la eficiencia?	5
8		¿Hay oportunidades de externalización?	5
8		¿Una mayor colaboración con los socios nos permitiría concentrarnos en nuestra actividad empresarial principal?	1
8		¿Hay oportunidades de venta cruzada con los socios?	2
8		¿Los canales de socios podrían ayudarnos a mejorar el contacto con los clientes?	3
8		¿Los socios podrían complementar nuestra propuesta de valor?	4
1	Interacción con los clientes	¿Cómo podríamos beneficiarnos de un mercado creciente?	5
1		¿Podríamos atender nuevos segmentos de mercado?	4
1		¿Podríamos atender mejor a nuestros clientes con una segmentacón más depurada?	4
3		¿Cómo podríamos mejorar la eficiencia o efectividad del canal?	4
3		¿Podríamos mejorar la integración de nuestros canales?	4
3		¿Podríamos buscar nuevos canales de socios complementarios?	4
3		¿Podríamos aumentar el margen si servimos a los clientes directamente?	3
3		¿Podríamos acompasar mejor los canales con los segmentos de mercado?	5
4		¿Se puede mejorar el seguimiento de los clientes?	4
4		¿Podríamos estrechar las relaciones con los clientes?	4
4		¿Podríamos aumentar la personalización?	5
4		¿Cómo podríamos aumentar los costes de cambio?	3
4		¿Hemos identificado y eliminado los clientes que no son rentables?	1
4		¿Si no hemos eliminado a los clientes no rentables, por qué?	1
4		¿Tenemos que automatizar algunas relaciones?	5

Apéndice E


MODELO CANVAS "MATRIZ DE EMPATÍA"
Diseñado para: turistas nacionales
Diseñado por: Ing. Jaime Ruiz
En: 15/03/2015
Propuesta No: 1
LO QUE PIENSA Y SIENTE
LO QUE VE
LO QUE ESCUCHA
LO QUE DICE Y HACE
CLIENTE
DEBILIDADES
FORTALEZAS
Ha mejorado la señalética de las vías en la provincia
Las universidades tienen buenas estructuras
Hay muchos lugares a donde ir por las noches
Lo malo es que se nota que los jóvenes beben mucho
Dos centros comerciales de primer orden, como en otras ciudades
No hay muchos museos
Son buenas las piscinas de Guano, y los balnearios de Pallatanga y Cumandá
Las luces de navidad se ven espectaculares
Las cholas de Guano son muy buenas
No se conoce mucho de las piscinas en otros cantones
Ahora hay buenos hoteles y a buen precio en Riobamba, y en Alausí y Chunchi también hay un par de nivel aceptable
Hay muchos negocios de zapatos
Son lindas las lagunas de Atillo
La gente es buena y amable
Riobamba merece mejores autoridades
El clima es mas frío que en Latacunga o Quito
La gente come bastante ceviche de chochos
Mejoraron el teminal terrestre
El carnaval de Guamote dura un mes, pero solo hay un hotel
No hay otro hornado como el de aquí
Hay un mayor número de extranjero que se ven en Riobamba ultimamente
El comercio aún es bajo en comparación a Ambato
Las operadoras de turismo aquí, solo promueven las playas
El ferrocarril es caro pero debería hacerlo al menos una vez en la vida
Siempre regreso a Riobamba por mi familia
Ha mejorado el aspecto de la Laguna de Colta
Ha habido una mejora en las vías entre cantones
Riobamba necesita cuidar mejor sus calles
No se conoce de otros lugares turísticos
El riobambeño debe ir al Chimborazo al menos una vez
Amo mi tierra natal
La comida es barata, aunque los arriendos un poco caros
Riobamba aún es huecobamba
Vengo a Guano a comprar zapatos porque son buenos y baratos
Al riobambeño le gusta la comida, la farra y el chupe
La comida es barata, aunque los arriendos un poco caros
A los costeños les gusta venir a las fiestas
Hay buenas huecas, la comida es rica, hay buenas discos, y karaokes
Me da miedo probar la carne de "llama"
Los hoteles ahora son muy buenos en Riobamba y Guano
Ojalá hubiera mas semáforos
Da miedo el Tungurahua
La carretera a Macas esta muy buena, igual que la Penipe-Baños
Ha bajado un poco los delitos, ya no se escucha como antes
Los carnavales de Chambo y Guano son a lo bestia
Falta algo de atención a los parques
El clima de Pallatanga enamora
La ubicación de la provincia es estratégica, practicamente se puede llegar a cualquier parte del país haciendo base en Riobamba
A la gente le gusta las rutas de ciclismo
La gente va por conocer el Chimborazo
Ambato es mas comercial que Riobamba
Lo malo es que el indígena aun es muy deshaceado
La comida en Colta no es muy confiable
La laguna de Colta ya no es la misma que hace años
Falta espacios para descansar en el Chimborazo
Usa con frecuencia tarjetas de crédito
Esta dispuesto a nuevas experiencias de varios tipos
Cada vez usa mas y mejor los medios digitales
Usa GPS con una mayor facilidad y frecuencia
No tiene temor a endeudarse para obtener lo que desea
Esta dispuesto a pagar por un servicio o producto de calidad
Regresa al sitio donde le dieron un buen servicio
Cuenta sus buenas y malas experiencias
Mantiene sus valores familiares en sus deseos
Le gusta salir de vacaciones si es posible
Juzga la vida nocturna bajo distintos enfoques
No siempre planifica las próximas vacaciones
El clima frio no es de gusto general para vacacionar
No todos están dispuestos a probar platillos nuevos
No siempre expresa su disconformidad ante una mala atención, prefiere no volver al sitio pero informa a otros sobre la experiencia
Se emociona al inicio, pero después se desanima
Si no hay novedad, deja de buscar el producto
Capacidad adquisitiva variable, limitada, y sujeta a impuestos gubernamentales

Apéndice F


MODELO CANVAS "MATRIZ DE VALOR"
Diseñado para: turistas nacionales
Diseñado por: Ing. Jaime Ruiz
En: 15/03 /2015
Propuesta No: 2
GENERADORES DE GANANCIAS
5 Publicidad en espacios asociados a la marca turística exitosa
1 La marca turística de Chimborazo se arma sobre aquellos lugares que aseguran calidad en la atención e identidad propia con el turista, entonces la marca es en si un generador de ganancia como cualquier empresa internacional
4 Publicidad asociada con una marca turística exitosa
3 Suscripción a la lista de lugares recomendados geo-referenciados y que estará disponible en medios digitales e impresos
2 Ingresos directos por hospedaje, restaurantes, operadoras de turismo, y actividades controladas
Gestión de marca en canal digital que permita sostener una lista de hospedaje, restaurantes, actividades programadas, lugares turísticos e históricos, caracterizados por su buena atención, identidad con el turista, y facilidad de acceso, con referencias GPS e impresas en caso de requerirlas
3 Una lista de operadoras turísticas caracterizadas por su excelente atención personalizada y servicios ofertados al cliente
2 Una lista de restaurantes caracterizados por su buena atención, calidad de servicio y alimentos
1 Información colgada en web y redes sociales sobre hospedaje, restaurantes, actividades y operadores de turismo experiencial, todo categorizado por tipo de experiencia y asegurando la calidad y atención
4 Mapas digitales actualizados, o guías impresas en español e ingles de libre acceso para cualquier turista
PRODUCTOS Y SERVICIOS
ELIMINADORES DE FRUSTRACIONES
TAREAS DEL CLIENTE
1 Turismo clásico
5 Conferencista, profesor especializado, vendedor técnico
4 Exploración de la naturaleza, contacto con fauna viva, fotografía, video aficionado
6 Estudios, cursos, seminarios, preparación
6 Los guías deben ser calificados, experimentados y hablar el idioma del turista
3 Experiencias emocionantes, deportes extremos, adrenalina
2 Ciclista, montañista, parapentista, buceador, campista
4 Debe existir opciones digitales para planear visitas turísticas con antelación
2 La comida debe ser fresca, deliciosa, bien presentada y acorde al costo
1 Un hotel sucio, con mala atención y con costo elevados
5 Ausencia o mala calidad en mapas GPS y guías turísticas impresas
6 Información deficiente en internet, o falta de consejos
3 Debe haber suficiente información en medios de libre acceso
1 El hotel debe estar limpio, acorde al nivel de pago y dar atención esmerada
2 Mala atención en un restaurante, comida en mal estado, y además costosa
7 Falta de guías, o personal sin preparación en idiomas, historia, arquitectura
5 La operadora de turismo debe dar una atención personalizada
GANANCIAS
3 Una operadora que solo cobra, y deja al turista a la deriva
4 Falta de indicaciones visuales en las vías y lugares públicos
FRUSTRACIONES


MODELO CANVAS "LIENZO PRINCIPAL"
Diseñado para: propuesta de marca digital
Diseñado por: Ing. Jaime Ruiz
En: 15/03 /2015
Propuesta No: 2
8. Asociaciones clave:
Gobiernos seccionales cantonales
Gremios hoteleros, de hostales y hosterías
Gremios de restaurantes
Gremios de productores artesanales locales
Ministerio de Turismo del Ecuador
Facultades universitarias de turismo y símiles
Operadoras de turismo locales e internacionales
Web-sites especializados en turismo
Proveedor de hosting y domino para internet
Proveedor de internet, red celular y plan de datos
7. Actividades clave:
Gestión de redes sociales
Compra y administración de un dominio
Diseño y levantamiento de un website
Presentación de la propuesta a los probables actores de la lista VIP
6. Recursos clave:
Computador
Internet
Un dominio
Celular con plan de datos
Lista de hospedajes, restaurantes, operadoras y actividades turísticas de calidad VIP en la provincia de Chimborazo, la que debe actualizarse frecuentemente
2. Propuesta de valor:
Gestión en internet y redes sociales de aquellas ofertas turísticas con un buen nivel de calidad, presentes en la provincia de Chimborazo
Concertación de una lista de hospedajes, restaurantes, almacenes de productos locales, actividades y sus coordinadores, que permitan dar opciones al turista que busca en internet la información para planificar sus próximas actividades turísticas
Un website que agrupe la información de las mejores opciones turísticas en Chimborazo, con gestión en las principales redes sociales
Cada opción turística dispondrá de un detallado pero conciso apartado para que el turista pueda informarse sobre la conveniencia o no de disponer de sus servicios
4. Relación con los clientes:
Atención inmediata a través de redes sociales e internet (e-mail y website)
Gestión de redes sociales (digital networking)
Asesoramiento (guía) directo al turista que lo solicite
3. Canales:
Internet, website
Redes sociales
1. Segmentos de mercado:
Turistas Nacionales, que son usuarios frecuentes de internet y redes sociales, con afinidad a experiencias turísticas ecológicas: montañistas, ciclistas, campistas, naturistas, deportistas extremos...
9. Estructura de costos:
Mantenimiento anual del domino
Servicio de internet
Administración y gestión de métricas en redes sociales
Diseño y levantamiento de website
Plan de vos-datos para celular y smartphones
5. Fuentes de ingresos:
Para estar incluidos iniiclamnente en la lista "VIP" de actividades o destinos turísticos en la provincia d Chimborazo, el servicio es de tipo freemium
Si se desea contar con una página web personalizada y la gestión del destino en redes sociales se debe pagar una membresía anual para sostener la marca del destino
A aquellos turistas que soliciten asistencia personalizada en el tránsito de su experiencia turística en la provincia, se cobra un valor por guía, por día
Se puede analizar la orquestación con operadoras de turismo y con instancias gubernamentales de turismo para gestionar otros mecanismos de ingreso

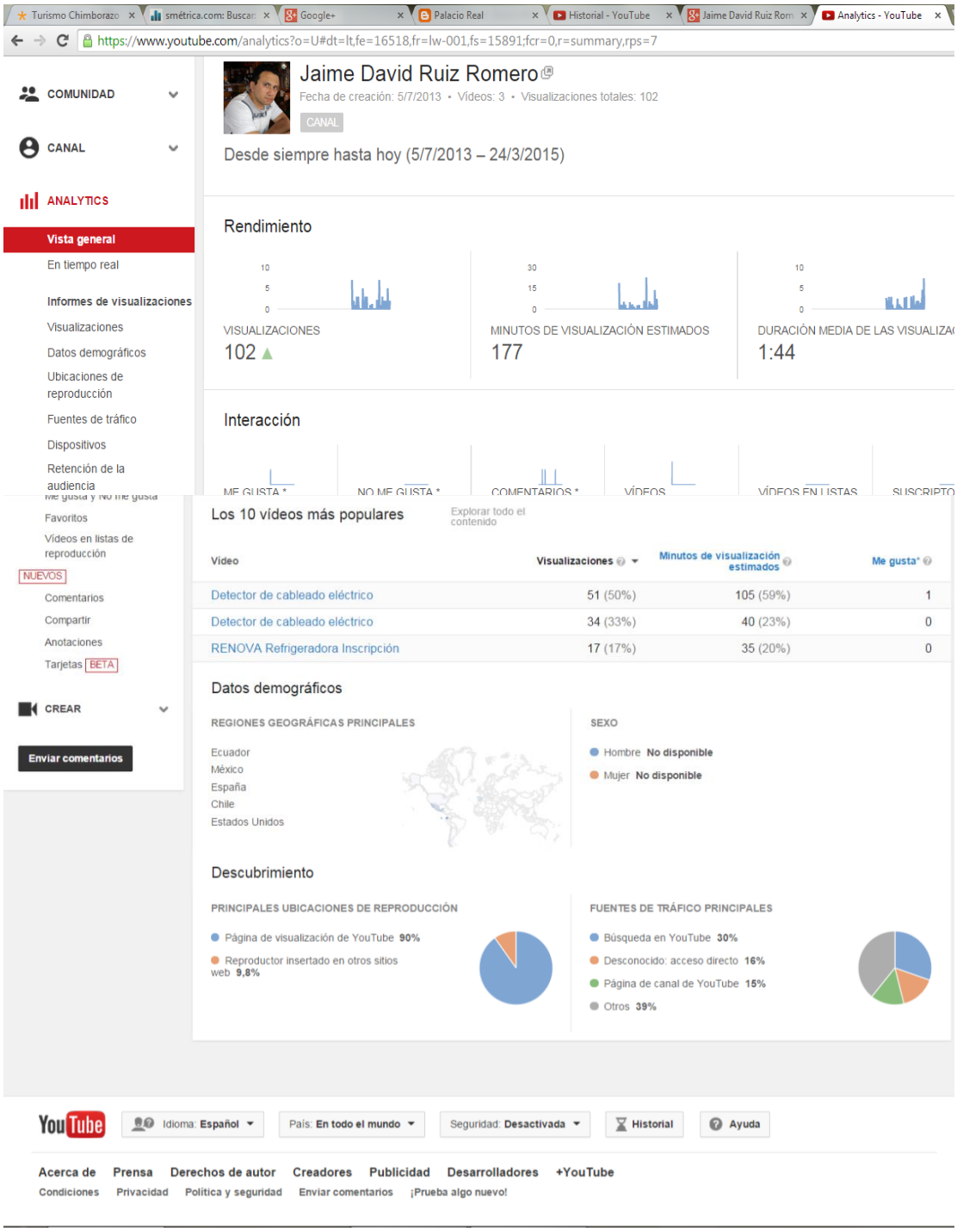
Apéndice H

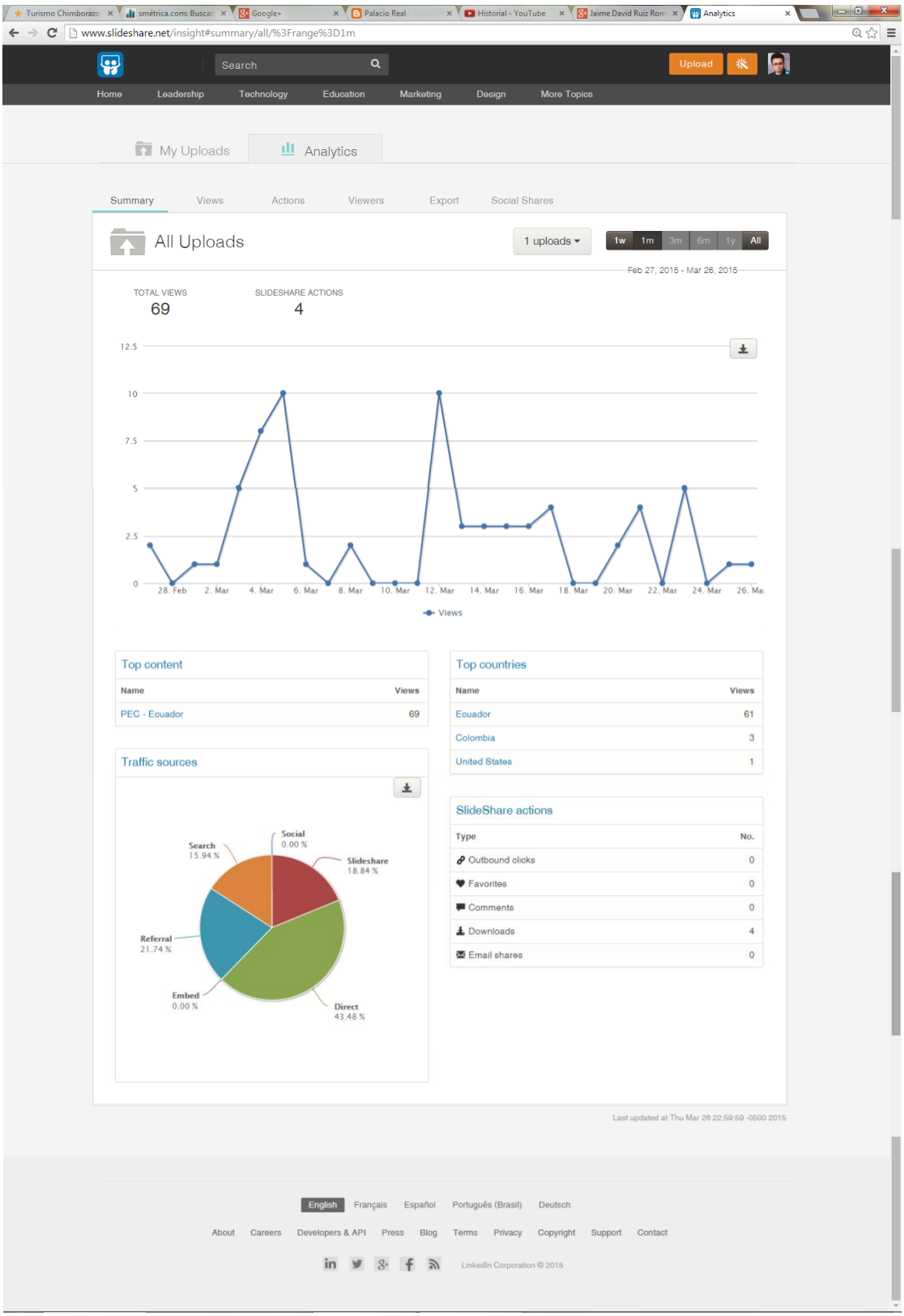


Chimborazo corazón del Ecuador, en tu mente y tu corazón…

	Métricas	Mayo DEL 1 AL 7								Mayo DEL 8 AL 14								Mayo DEL 22 AL 28									
		1 L	2 M	3 M	4 J	5 V	6 S	7 D	Resumen Semana	1 L	2 M	3 M	4 J	5 V	6 S	7 D	Resumen Semana	1 L	2 M	3 M	4 J	5 V	6 S	7 D	Resumen Semana	Resumen MES	Meta MES
WEBSITE	**Comunidad**																										
	Visitas																										
	Contactos mediante página																										
	Reach - Alcance																										
	Clics																										
	Engagement - Interacción																										
	Menciones en redes																										
	Influencia																										
	Comentarios positivos en redes																										
	Comentarios negativos																										
GMAIL	**Comunidad**																										
	Contactos																										
	Engagement - Interacción																										
	Mails respondidos																										
	Mails replicados																										
	Influencia																										
	Total de mails																										
	Mails positivos																										
	Mails negativos																										
GOOGLE+	**Comunidad**																										
	Fans																										
	Publicaciones																										
	Reach - Alcance																										
	Alcance de publicaciones																										
	Interacciones de publicaciones																										
	Visitas página de fans																										
	Engagement - Interacción																										
	"+1" en publicaciones																										
	Comentarios en publicaciones																										
	Compartir de publicaciones																										
	Mensajes en el muro																										
	Mensajes privados																										
FACEBOOK	**Comunidad**																										
	Fans																										
	Publicaciones																										
	Reach - Alcance																										
	Alcance de publicaciones																										
	Interacciones de publicaciones																										
	Visitas página de fans																										
	Engagement - Interacción																										
	Me gusta en publicaciones																										
	Comentarios en publicaciones																										
	Compartir de publicaciones																										
	Mensajes en el muro																										
	Mensajes privados																										
YOUTUBE	**Comunidad**																										
	Suscriptores																										
	Vídeos subidos																										
	Reach - Alcance																										
	Reproducciones de vídeos																										
	Engagement - Interacción																										
	Me gusta																										
	No me gusta																										
	Comentarios																										
	Videos compartidos																										
	Videos favoritos añadidos																										
	Mensajes privados																										
BLOGGER	**Comunidad**																										
	Seguidores																										
	Publicaciones																										
	Reach - Alcance																										
	Replica en otros blogs																										
	Mención en otras redes																										
	Visitas																										
	Engagement - Interacción																										
	Respuestas o comentarios																										
	Backlink																										
	Opiniones favorables																										
	Opiniones adversas																										

Apéndice I


Turismo Chimborazo
smétrica.com: Buscar
Google+
Palacio Real
Historial - YouTube
Jaime David Ruiz Rom
Analytics - YouTube
https://www.youtube.com/analytics?o=U#dt=lt,fe=16518,fr=lw-001,fs=15891,fcr=0,r=summary,rps=7
COMUNIDAD
CANAL
ANALYTICS
Vista general
En tiempo real
Informes de visualizaciones
Visualizaciones
Datos demográficos
Ubicaciones de reproducción
Fuentes de tráfico
Dispositivos
Retención de la audiencia
Favoritos
Vídeos en listas de reproducción
NUEVOS
Comentarios
Compartir
Anotaciones
Tarjetas BETA
CREAR
Enviar comentarios
Jaime David Ruiz Romero
Fecha de creación: 5/7/2013 • Vídeos: 3 • Visualizaciones totales: 102
CANAL
Desde siempre hasta hoy (5/7/2013 – 24/3/2015)
Rendimiento
VISUALIZACIONES
102
MINUTOS DE VISUALIZACIÓN ESTIMADOS
177
DURACIÓN MEDIA DE LAS VISUALIZA
1:44
Interacción
Los 10 vídeos más populares
Explorar todo el contenido
Vídeo
Visualizaciones
Minutos de visualización estimados
Me gusta*
Detector de cableado eléctrico 51 (50%) 105 (59%) 1
Detector de cableado eléctrico 34 (33%) 40 (23%) 0
RENOVA Refrigeradora Inscripción 17 (17%) 35 (20%) 0
Datos demográficos
REGIONES GEOGRÁFICAS PRINCIPALES
Ecuador
México
España
Chile
Estados Unidos
SEXO
Hombre No disponible
Mujer No disponible
Descubrimiento
PRINCIPALES UBICACIONES DE REPRODUCCIÓN
Página de visualización de YouTube 90%
Reproductor insertado en otros sitios web 9,8%
FUENTES DE TRÁFICO PRINCIPALES
Búsqueda en YouTube 30%
Desconocido: acceso directo 16%
Página de canal de YouTube 15%
Otros 39%
YouTube
Idioma: Español
País: En todo el mundo
Seguridad: Desactivada
Historial
Ayuda
Acerca de Prensa Derechos de autor Creadores Publicidad Desarrolladores +YouTube
Condiciones Privacidad Política y seguridad Enviar comentarios ¡Prueba algo nuevo!


Turismo Chimborazo
smétrica.com: Buscar
Google+
Palacio Real
Historial - YouTube
Jaime David Ruiz Rom
Analytics
www.slideshare.net/insight#summary/all/%3Frange%3D1m
Search
Upload
Home
Leadership
Technology
Education
Marketing
Design
More Topics
My Uploads
Analytics
Summary
Views
Actions
Viewers
Export
Social Shares
All Uploads
1 uploads
1w
1m
3m
6m
1y
All
Feb 27, 2015 - Mar 26, 2015
TOTAL VIEWS
69
SLIDESHARE ACTIONS
4
12.5
10
7.5
5
2.5
0
28. Feb
2. Mar
4. Mar
6. Mar
8. Mar
10. Mar
12. Mar
14. Mar
16. Mar
18. Mar
20. Mar
22. Mar
24. Mar
26. Mar
Views
Top content
Name
Views
PEC - Ecuador
69
Top countries
Name
Views
Ecuador
61
Colombia
3
United States
1
Traffic sources
Social
0.00 %
Search
15.94 %
Slideshare
18.84 %
Referral
21.74 %
Embed
0.00 %
Direct
43.48 %
SlideShare actions
Type
No.
Outbound clicks
0
Favorites
0
Comments
0
Downloads
4
Email shares
0
Last updated at Thu Mar 26 22:59:59 -0500 2015
English
Français
Español
Português (Brasil)
Deutsch
About
Careers
Developers & API
Press
Blog
Terms
Privacy
Copyright
Support
Contact
LinkedIn Corporation © 2015

Referencias

[1] W. García, *e-Branding Personal y Corporativo*, 1st ed. Lima - Perú: Macro EIRL, 2013.

[2] BIG GALICIA - IGAPE, *Como Crear una Marca*, 1st ed. Galicia-España: IGAPE.

[3] E. Llopis, *Branding & Pyme. Un Modelo de Creación de Marca para PYME y Emprendedores*, 1st ed. Bubok, 2011.

[4] J. Klaric. (2013, Nov.). Estamos Ciegos. YouTube [Online]. Available: https://www.youtube.com/watch?v=rM-4lBpoFag

[5] O. Del Santo, *Reputación online para todos*, 1st ed. Bubok, 2011.

[6] BIG GALICIA - IGAPE, *Como Utilizar Internet para mi Negocio*, 1st ed. Galicia-España: IGAPE.

[7] J. Píriz, *La Marca como Ventaja Competitiva. Caso BMW*, 1st ed. España, 2009.

[8] M. Treacy y F. Wiersema, *La Disciplina de los Líderes del Mercado*, Norma, 1997.

[9] 021bcn [Online]. Available: http://www.021bcn.es/logotipo-imagotipo-isotipo/

[10] OCEANO, *Océano Uno*, 2nd ed. Bogotá-Colombia: Grupo Océano, 1992.

[11] F. Carrera, *Redes Sociales y Networking: Mejora la Comunicación con WEB 2.0*, 1st ed. España: Profit, 2012.

[12] J. Cavalcanti y J. Sobejano, *IOR las Relaciones como Moneda de Rentabilidad*, 1st ed. España: Bubok, 2011.

[13] J. Muñiz, *Vive de lo que te Gusta*, 1st ed. Bubok, Agosto 2012.

[14] J. Merodio (2011. Oct. 24). Como Empezar a Promocionar tu Negocio en Internet. [Online]. Available: http://www.juanmerodio.com/2011/como-empezar-a-promocionar-tu-negocio-en-redes-sociales/

[15] Index Mundi. Estadísticas del Mundo [Online]. Available: http://www.indexmundi.com/

[16] Datos Macro. Ecuador - Población [Online]. Available: http://www.datosmacro.com/demografia/poblacion/ecuador

[17] El universo. Ecuador tiene 16.9 millones de líneas celulares [Online]. Available: http://www.eluniverso.com/2013/01/22/1/1356/ecuador-tiene-169-millones-lineas-celulares-cifra-supera-poblacion.html

[18] Indicadores de desarrollo mundial. Indicadores [Online]. Available: https://www.google.com.ec/publicdata/explore?ds=d5bncppjof8f9_

[19] Ministerio de Turismo, "Principales Indicadores de Turismo," MINTUR, Boletín N°5, May. 2014.

[20] Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica (2015. Abr. 09). Niveles de delincuencia en Ecuador [Online]. Available: http://www.andes.info.ec/es/noticias/ultimos-seis-anos-ecuador-redujo-niveles-delincuencia-11-puntos-porcentuales.html

[21] INEC. Ecuador en cifras [Online]. Available: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/canasta/

[22] INEC, "Índice de Precios al Consumidor Febrero 2015," INEC, Feb. 2015.

[23] Mirador económico. El desarrollo económico en América Latina [Online]. Available: http://www.miradoreconomico.com/2011/12/el-desarrollo-economico-en-america-latina/

[24] Ama la Vida TV (2014, Jul. 30). All You Need is Ecuador. YouTube [Online]. Available: https://www.youtube.com/watch?v=uW4VZzldJbc

[25] P. Lozano, "Plan de Marketing Turístico para el Cantón Guamote, Provincia de Chimborazo," Tesis Ing., Esc. Ing. Ecoturismo, ESPOCH - Ecuador, Riobamba, Ecuador, 2006.

[26] Y. Garzón, "Plan de Marketing Turístico para la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo," Tesis Ing., Facultad Turismo y Preservación Ambiental, Hotelería y Gastronomía, UTE - Ecuador, Quito, Ecuador, 2008.

[27] Mapa de la Provincia de Chimborazo. Provincia de Chimborazo [Online]. Available: http://chimborazoudlatinformacion.blogspot.com/.

[28] SENPLADES, "Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017," SENPLADES, Quito, Ecuador, 2013.

[29] Tendencias Digitales. Tendencias Digitales [Online]. Available: http://tendenciasdigitales.com/1461/infografia-usos-de-internet-en-latinoamerica-2012/

[30] J. Barquero y M. Barquero, *Marketing Relacional y Comunicación*, 1st ed. España: Profit, 2012.

[31] S. Cortes (2012. Jul. 11). Diez Cosas que Debes Saber Sobre Social Commerce [Online]. Available: http://www.negociosyemprendimiento.org/2012/07/ebook-10-cosas-que-debes-saber-sobre.html

[32] Madrid Excelente, *Personal Branding... Hacia la Excelencia y la Empleabilidad por la Marca Personal*, 1st ed. Madrid-España: Madrid Excelente, 2011.

[33] E. Dos Santos y M. Werneck, "Um Estudo de Caso de Estruturação da Gestão de Portfólios com Base no Porfolio Model Canvas," XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2014.

[34] D. Fino, “Innovación en Modelos de Negocio: Metodología Lean Canvas en una Startup de Base Tecnológica,” Esp. Alta Gerencia, Univ. Militar Nueva Granada - Colombia, Bogotá D.C., Colombia, 2013.

[35] A. Osterwalder y Y. Pigneur, *Generación de Modelos de Negocio*, 1st ed. Barcelona - España: Grupo Planeta, Jun. 2011.

[36] C. Santandreu, L. Canós y J. Marín, “Business Model Canvas y Redacción del Plan de Negocios,” Organización de Empresas, Universitat Politécnica de Valencia.

[37] La Cultura del Marketing (2013, Abr. 4). Herramientas Claves en un Plan de Marketing. [Online]. Available: http://laculturadelmarketing.com/herramientas-claves-en-un-plan-de-marketing-matriz-pest/

[38] Crece Negocios (2013, Oct. 18). El Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter. [Online]. Available: http://www.crecenegocios.com/el-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/

[39] V. Torras, “¿Cómo Diseñar Modelos de Negocio?,” Conf. SIS Barcelona, 2011.

[40] M. Redojo, *Cómo preparar un plan de social media marketing*, 1st ed. España: Grupo Planeta, 2013.

[41] Fayermayer (2012. Oct. 31). Gmail supera en cantidad de usuarios a Hotmail [Online]. Available: https://www.fayerwayer.com/2012/10/ahora-si-gmail-supera-en-cantidad-de-usuarios-a-hotmail/

[42] Goandweb (2014). Redes sociales con más usuarios [Online]. Available: http://goandweb.com/cuantos-usuarios-hay-en-activo-en-las-redes-sociales-2014/

[43] Mooncities. Registro de Dominios en Quito [Online]. Available: http://www.mooncities.com/registro-dominios-quito.html

Resumen Final

Diseño de un Modelo para la Creación y Gestión de Marca en Canal Digital para Desarrollo del Sector Turístico en la Provincia de Chimborazo

Jaime David Ruiz Romero

88 páginas

Proyecto dirigido por: José Manzano, Mgs.

Utilizando la innovadora metodología "Business Model CANVAS" para generación y análisis de modelos de negocio, se estudia el estado del turismo en la provincia de Chimborazo, junto a análisis PEST, Porter y FODA, para poder desarrollar un modelo de creación y gestión de marca (branding) en canales digitales, que posibilite establecer en este canal, a la provincia de Chimborazo como un destino turístico de primer orden para turistas nacionales.

Ya que las condiciones actuales respaldan positivamente a la gestión de marca digital, y el desarrollo de estas estrategias requiere de un presupuesto sumamente bajo, el método CANVAS que está siendo utilizado por varias marcas internacionalmente exitosas, brinda las pautas para diseñar un modelo de negocio con altas probabilidades de éxito, mediante herramientas visuales.

Se complementa el modelo de negocio con el establecimiento de una serie de tablas desarrolladas en Excel, para planificación, ejecución, control y monitoreo de los avances en el posicionamiento de la marca, en este caso, la provincia de Chimborazo como destino turístico, además se considera el establecimiento de un sistema de medición por medio de unidades de IOR, o de Impacto sobre la Relaciones en las redes sociales.

El modelo obtenido puede aplicarse a cualquier ámbito comercial, no solo al turismo, ya el método CANVAS y el branding digital son estrategias empresariales internacionales de fácil implementación.