



Universidad Politécnica de Puebla

Programa Académico de Posgrado

**Aprendizaje Basado en la
Investigación para la Aplicación de
Innovación en el Modelo de Negocio de
Microempresa del Sector Orgánico y
Artesanal de la Ciudad de Puebla**

TESIS QUE PARA OBTENER EL GRADO DE

Maestría en Gestión e Innovación
Tecnológica

Presenta:

JESÚS ZAMORA HERNÁNDEZ

Director: Dr. José Gonzálo Ramírez Rosas

Co-director: Dra. Araceli Ortiz Carranco

Juan C. Bonilla, Puebla, México, noviembre, 2023.

Esta tesis se realizó en el Departamento de Posgrado de la Universidad Politécnica de Puebla, ubicada en Tercer carril del Ejido Serrano S/N, San Mateo Cuanalá, Juan C. Bonilla, Puebla, México, CP 72640.



Universidad Politécnica de Puebla
Maestría en Gestión e Innovación
Tecnológica

Aprendizaje Basado en ...

Tesis
realizada por:

JESÚS ZAMORA HERNÁNDEZ

Aprobada por el jurado el 22 de noviembre del 2023

Profesor (Firma)

Dra. Araceli Ortiz Carranco

Dr. José Gonzálo Ramírez Rosas

Dr. Jorge Lozada Lechuga

Dra. María Auxilio Medina Nieto

Juan C. Bonilla, Puebla, México, noviembre 2023.



Universidad Politécnica de Puebla
Maestría en Gestión e Innovación
Tecnológica

Copyright - All rights reserved. Universidad Politécnica de Puebla, 2030. Copyright
statement

(Firma)

Jesús Zamora Hernández

Introducción

En la actualidad la transformación digital ha generado un impacto significativo en las empresas, requiriendo una adaptación constante para mantener la competitividad. En esta tesis se investiga propuestas de herramientas digitales, como el comercio electrónico y el comercio social, para aumentar la presencia en el mercado cautivo de una empresa del sector orgánico y artesanal.

El análisis de investigaciones previas ha revelado que el comercio electrónico y el comercio social pueden transformar la forma en que las empresas interactúan con los clientes, generan ventas y construyen relaciones duraderas. En este contexto, la tesis aborda el desafío de cómo una empresa con un modelo de negocio tradicional puede aprovechar la innovación digital para incrementar su presencia en el mercado empleando factores como: confianza del cliente, facilidad de uso de plataformas digitales y la adaptación a las necesidades cambiantes del mercado son fundamentales en esta transición y de esta manera mejorar su presencia digital.

Los resultados y conclusiones obtenidos brindan valiosas perspectivas para los emprendedores y empresarios que buscan aprovechar las oportunidades de la tecnología digital.

A medida que avanzamos hacia un futuro más digitalizado, las empresas tradicionales deben adaptarse y encontrar formas de innovar para mantener su posicionamiento. Esta tesis es por esto que se busca contribuir al conocimiento sobre cómo las herramientas digitales pueden transformar modelos de negocio convencionales. Además, se habla sobre recomendaciones concretas para la implementación exitosa de estas herramientas con el propósito de aumentar la presencia en el mercado cautivo.

Se busca explorar y analizar cómo la implementación del comercio electrónico y social puede aumentar la presencia en el mercado de una empresa tradicional, mediante la comprensión de factores clave y el estudio de investigaciones previas, se brinda información valiosa para enfrentar los desafíos actuales y futuros de la digitalización empresarial.

Palabras Clave: Comercio electrónico, comercio social, innovación digital, modelo de negocio tradicional, mercado cautivo, tecnología digital, presencia en el mercado, estrategia empresarial, transformación digital.

Abstract

Nowadays, Digital transformation has generated a significant impact on companies, requiring constant adaptation to maintain competitiveness. This thesis investigates proposals for digital tools, such as electronic commerce and social commerce, to increase the presence in the captive market of a company in the organic and artisanal sector.

Analysis of previous research has revealed that e-commerce and social commerce can transform the way companies interact with customers, generate sales, and build lasting relationships. In this context, the thesis addresses the challenge of how a company with a traditional business model can take advantage of digital innovation to increase its presence in the market using factors such as customer trust, ease of use of digital platforms and adaptation to the Changing market needs are essential in this transition and thus improve your digital presence.

The results and conclusions obtained provide valuable perspectives for entrepreneurs and businessmen seeking to take advantage of the opportunities of digital technology.

As we move towards a more digitized future, traditional companies must adapt and find ways to innovate to maintain their position. This thesis is for this reason that it seeks to contribute to knowledge about how digital tools can transform conventional business models. In addition, concrete recommendations are discussed for the successful implementation of these tools with the purpose of increasing the presence in the captive market.

It seeks to explore and analyze how the implementation of electronic and social commerce can increase the presence in the market of a traditional company, by understanding key factors and the study of previous research, valuable information is provided to face the current and future challenges of business digitization.

Keywords:

E-commerce, social commerce, digital innovation, traditional business model, captive market, digital technology, market presence, business strategy, digital transformation.

Contenido

RESUMEN	7
CAPÍTULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	12
1.1 INTRODUCCIÓN	12
1.2 OBJETIVOS	13
1.2.1 <i>Objetivo general</i>	13
1.2.2 <i>Objetivos específicos</i>	13
1.3 JUSTIFICACIÓN	14
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO	18
2.1 ANTECEDENTES.....	18
2.2 DEFINICIÓN Y CARACTERÍSTICAS DE LAS MIPYMES	18
2.3 PRODUCTOS ARTESANALES.....	20
2.4 COMERCIO ELECTRÓNICO	20
2.5 ANÁLISIS EVOLUTIVO Y DIMENSIONAL DEL CONCEPTO DE COMERCIO ELECTRÓNICO	21
2.6 MATRIZ DE ANÁLISIS FODA	23
2.7 MATRIZ ANALÍTICA DE FORMACIÓN DE ESTRATEGIAS MAFE	24
2.8 MODELO DE NEGOCIOS CANVAS	25
2.9 ANÁLISIS BENCHMARKING.....	26
2.10 <i>CUSTOMER PERSONA</i>	27
2.11 INNOVACIÓN	28
2.11.1 <i>Innovación comercial</i>	29
2.12 ESTADO DEL ARTE.....	30
2.13 IMPORTANCIA DE LA INNOVACIÓN EN EL COMERCIO ELECTRÓNICO	30
2.14 COMERCIO ELECTRÓNICO EN TIEMPOS DE PANDEMIA: REEXAMINANDO EL ROL DE LOS ANTECEDENTES CLAVES DE LA INTENCIÓN DE COMPRA	32
2.15 TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE LAS MIPYMES	34
2.16 COMERCIO ELECTRÓNICO COMO HERRAMIENTA COMPLEMENTARIA EN LAS PYMES EN MÉXICO	46
2.17 APLICACIÓN DE COMERCIO ELECTRÓNICO PARA MICROEMPRESAS COMERCIALES	48
CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA	53
3.1 ZONA DE ESTUDIO	53
3.2 DISEÑO METODOLÓGICO O PLANEACIÓN	54
CAPÍTULO 4. RESULTADO Y DISCUSIÓN	58
4.1 PROPUESTA.....	58
4.1.1 <i>Análisis situacional de la empresa objeto de estudio</i>	60
4.1.2 <i>Análisis de situación del modelo de negocio tradicional</i>	64
4.1.3 <i>Nivel de madurez digital mediante el instrumento D.E.A.L.</i>	66
4.1.4 <i>Análisis de los modelos de negocios innovadores orientados al negocio electrónico</i>	69
4.1.5 <i>Modelo de negocio mixto</i>	75
4.1.6 <i>Análisis Benchmarking</i>	76
4.1.7 <i>Estrategia del océano azul</i>	78
4.1.8 <i>Validar el modelo de negocio innovador propuesto a través del lienzo CANVAS</i>	86
4.1.9 <i>Customer persona</i>	88
4.1.10 <i>Diagnostico de madurez digital D.E.A.L.</i>	92
CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y PERSPECTIVAS	97
5.1. CONCLUSIONES.....	97
6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	100

Lista de tablas

Tabla 1. Estratificación de las MiPymes.....	19
Tabla 2. Tipos de comercio electrónico y rasgos distintivos.....	31
Tabla 3. Cuadro de operacionalización de variables.....	49
Tabla 4. Matriz de correlaciones de hipótesis general y específicas de la investigación.	50
Tabla 5. FODA Situación actual de la empresa.....	61
Tabla 6. MAFE desarrollo de estrategias de la situación actual.....	63
Tabla 7. Modelo de negocios de la empresa sujeta de estudio a través del análisis FODA.....	64
Tabla 8. Características del modelo de negocio actual a través del lienzo CANVAS.....	66
Tabla 9. Áreas de oportunidad.....	67
Tabla 10. Modelos de negocio digitales innovadores.....	69
Tabla 11. Características de los modelos de negocio sugeridos a aplicar.....	73
Tabla 12. Características del modelo de negocio mixto.....	75
Tabla 13. Análisis Benchmarking de competencia directa e indirecta de la empresa sujeta de estudio.....	77
Tabla 14. Modelo de negocio CANVAS Modelo de negocio mixto.....	86
Tabla 15. Resultados de diagnóstico de madurez digital final.....	93

Lista de diagramas

Diagrama 1. Modelo de investigación.....	33
Diagrama 2. La incidencia de las tecnologías digitales en la cadena de valor.....	35
Diagrama 3. Diseño metodológico.....	54
Diagrama 4. Métodos y herramientas de la investigación.....	55
Diagrama 5. Modelo de negocio mixto.....	75
Diagrama 6. Análisis de los competidores principales de empresa sujeta de estudio.....	78
Diagrama 7. Resultados de diagnóstico de madurez digital final.....	93
Diagrama 8. Resultados de diagnóstico de madurez digital final.....	94

Lista de gráficas

Gráfica 1. Acceso a internet de banda ancha fija en empresas según tamaño	38
Gráfica 2. Velocidad de acceso a internet en empresas según tamaño.....	39
Gráfica 3. Disponibilidad de sitio web en empresas según tamaño	41
Gráfica 4. Cambio en órdenes y compradores en Mercado Libre	42
Gráfica 5. Cambio de volumen bruto de mercancía	43
Gráfica 6. COVID 19 en América Latina. Crecimiento de las ventas online por país 2020.	44
Gráfica 7. Estado de la estrategia de comercio electrónico a nivel nacional debido a la pandemia.	45
Gráfica 8. Áreas de oportunidad	67
Gráfica 9. Nivel de madurez de la empresa sujeta de estudio	67
Gráfica 10. Público de Instagram.....	88
Gráfica 11. Edad del público de Instagram.....	89
Gráfica 12. Público de Facebook.....	89
Gráfica 13. Edad del público de Facebook.....	90

I

Planteamiento del problema de investigación

Capítulo 1. Planteamiento del problema de investigación

1.1 Introducción

Actualmente la transformación digital ha tenido bastante auge en todos los aspectos de la sociedad, generando un impacto significativo en la forma en que las empresas operan y se relacionan con sus clientes. Debido a la constante evolución en la tecnología, las empresas tradicionales se enfrentan a un desafío crucial para adaptarse y reinventar sus modelos de negocio y de esta mantener su competitividad y presencia en el mercado.

Esta investigación se enfoca en la búsqueda de soluciones innovadoras para este escenario en constante cambio, con el objetivo fundamental de explorar y analizar la implementación de herramientas digitales, específicamente el comercio electrónico y comercio social, así como estrategias efectivas para aumentar la presencia en el mercado cautivo de la empresa sujeta de estudio.

Al hacer estas propuestas se tiene contemplado que para aplicarlas se requiere tener en cuenta las implicaciones, efectos y posibles ventajas en el contexto de una empresa con un modelo de negocio tradicional. Es por ello que, a lo largo de este trabajo, se ha examinado una variedad de investigaciones que abordan la adopción del comercio electrónico y el comercio social en diversas industrias y contextos geográficos. Estos estudios han demostrado como estas herramientas digitales pueden transformar la forma en que las empresas interactúan con sus clientes, generan ventas y construyen relaciones duraderas.

Uno de los desafíos claves de esta investigación es como una empresa con un modelo tradicional puede aprovechar la innovación digital para aumentar su presencia en el mercado. A través del análisis de investigaciones previas, se ha evidenciado la relevancia de factores como la confianza del cliente es un factor clave de compra, así como la facilidad de uso de las plataformas digitales y la adopción a las necesidades cambiantes del mercado. Además, se ha observado como el contexto de la pandemia ha intensificado la necesidad de utilizar herramientas digitales para satisfacer las demandas cambiantes de los consumidores.

Los resultados y conclusiones obtenidos dan un mejor panorama a empresas que buscan aprovechar al máximo las oportunidades que ofrece la tecnología digital. Por este motivo es esencial que las empresas tradicionales se adapten y encuentren formas de innovar para permanecer relevantes en el mercado.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

Innovar el modelo de negocio a través de herramientas digitales para aumentar la presencia en el mercado cautivo de la empresa sujeta de estudio.

1.2.2 Objetivos específicos

- Analizar el actual modelo de negocios de la empresa sujeta de estudio a través del análisis FODA.
- Identificar las características del modelo de negocio actual a través del lienzo CANVAS.
- Medir el nivel de madurez digital mediante el instrumento D.E.A.L.
- Analizar los modelos de negocios innovadores orientados al negocio electrónico. (Matriz de doble entrada).
- Validar el modelo de negocio innovador propuesto a través del lienzo CANVAS.

1.3 Justificación

En los últimos años, el comercio electrónico ha crecido gracias a la incorporación de tecnologías digitales; lo que brinda a los compradores acceso a una variedad más amplia de productos y a precios más competitivos, lo que mejora la satisfacción del cliente. Desde la perspectiva empresarial, el comercio electrónico abre nuevas vías para promocionar y distribuir productos, a la vez que reduce los gastos en transacciones y expande el alcance del mercado. No obstante, en ciertos sectores como el comercio minorista, el comercio electrónico todavía representa una porción limitada del total de transacciones comerciales. (Dini y compañía, 2021)

La pandemia de COVID-19 ha motivado a numerosas empresas, especialmente a las pequeñas y medianas en los ámbitos de la restauración y el comercio, a ajustar sus modelos comerciales en respuesta a las restricciones de movilidad, adoptando canales de venta en línea para mantener sus operaciones. Esta situación ha impulsado el aumento del comercio electrónico y ha sido aprovechada por diversas plataformas digitales en diferentes áreas de intermediación. Asimismo, el brote pandémico ha acelerado los cambios en los hábitos de consumo de las personas, fomentando el empleo de medios digitales tanto para acceder a productos como para gestionar sus compras. (Dini y compañía, 2021)

Estudios y análisis específicos respaldan la evidencia del impacto del COVID-19 en el aumento del comercio electrónico en la región. Por ejemplo, de acuerdo con el panel de hogares de Kantar, entre los meses de marzo y abril de 2020, los ingresos provenientes del comercio electrónico en Perú experimentaron un aumento de diez veces, mientras que en México se incrementaron en un 500%. En Brasil y Colombia, este crecimiento fue del 130%. Hablando de América Latina en conjunto, la tasa de expansión durante ese periodo alcanzó el 230%. Otros cálculos indican que las ventas minoristas a través del comercio electrónico en la región aumentaron un 19,4% en el año 2020 en comparación con el año anterior, siendo este crecimiento en gran parte impulsado por las medidas de distanciamiento social implementadas por los gobiernos. (Dini y compañía, 2021)

De acuerdo con el Instituto Mexicano de la Competitividad (IMCO), existe una marcada presencia de emprendedores y una proporción más baja de trabajadores asalariados, con un número limitado de empresas de gran tamaño que acaparan la mayor parte de la productividad. Por otro lado, se observa una abundante cantidad de micro, pequeñas y

medianas empresas (pymes). En este contexto, las pymes en México enfrentan desafíos considerables para expandirse y alcanzar el estatus de grandes empresas.

Según los parámetros establecidos por los Censos Económicos del INEGI, las empresas formales en México que cuentan con una plantilla de entre 11 y 250 empleados representan únicamente el 4.9% de la totalidad de establecimientos, pero concentran una significativa proporción del empleo a nivel nacional, alcanzando el 30.7%. En contraste, aunque las pymes contribuyen con el 28% de la producción bruta total, son las grandes empresas las que aportan un mayor porcentaje, llegando al 61%.

Esta distribución desigual de empleo y producción entre las pymes y las grandes empresas resalta la disparidad en términos de tamaño y efecto económico. A pesar de que las pymes constituyen una parte importante de la economía, enfrentan obstáculos para acceder a oportunidades que les permitan crecer y consolidarse como actores más influyentes en el panorama empresarial.

En resumen, el panorama empresarial en México se caracteriza por la presencia predominante de pymes y una menor cantidad de grandes empresas. A pesar de su contribución a la producción, las pymes enfrentan dificultades para crecer y competir en igualdad de condiciones con las empresas de mayor envergadura. Este contexto resalta la importancia de abordar estrategias y políticas que fomenten el desarrollo y la expansión de las pymes, buscando así un mayor equilibrio en el entorno empresarial del país. (IMCO, 2021)

Por lo general, la mayor parte de las pequeñas y medianas empresas (pymes) no destinan recursos a aspectos esenciales de su funcionamiento ni realizan inversiones en estrategias publicitarias. Esto se debe, en gran medida, a la escasez de fondos disponibles para invertir en herramientas tecnológicas. Además, es común que muchas pymes no lleven a cabo ningún tipo de seguimiento o supervisión en relación con sus operaciones comerciales. (Juárez, 2017)

Sin embargo, hoy en día existen muchas opciones que facilitan la tarea de empezar a adentrarse al comercio electrónico y sus beneficios son mayores a los de quedarse a un comercio tradicional, ya que el uso del internet ha ido a alza y con esto el uso de dispositivos en los medios digitales, lo cual hace que el mercado este concentrado en este medio y para poder explotarlo es necesario digitalizar a las pymes y aprovechar el impacto que se puede tener.

En el mercado de las MiPymes en Puebla aún queda mucho trabajo por hacer, para llegar a digitalizar a los diferentes sectores económicos, tal es el caso del mercado orgánico y artesanal, al ser un mercado que está tomando fuerza de compra, es una oportunidad para

comenzar a explotarlo de manera digital.

En este trabajo de investigación se pretende analizar herramientas digitales de relevancia e impacto para proponer a la empresa objeto de estudio que se dedicada a la venta de productos de miel, enfocada en el sector orgánico y artesanal en el estado de Puebla.

Por ello esta investigación se enfocará la investigación en el uso de comercio electrónico y comercio social, así como el uso de herramientas digitales, ya que es de suma importancia comenzar a digitalizar a los negocios y explotar el mercado digital que existe actualmente. De esta manera se realizó el análisis sobre el impacto de la implementación de herramientas digitales en una empresa sujeta de estudio del sector orgánico y artesanal, ya que es de suma importancia comenzar a conocer el impacto de digitalizar a los negocios y explotar el mercado conocer el mundo digital que existe actualmente empresarial.

II

Marco teórico

2 Capítulo 2. Marco teórico

2.1 Antecedentes

2.2 Definición y características de las Mipymes

En la actualidad, las pequeñas y medianas empresas (pymes) desempeñan un rol de gran importancia a nivel global, ya que conforman el segmento económico que realiza la mayor contribución en términos de cantidad de unidades económicas. De acuerdo con datos proporcionados por el Instituto Mexicano de la Competitividad (IMCO), en México, las pymes representan un impresionante 99.8% del total de las empresas en el país.

Basándonos en la información proporcionada por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), se puede observar que las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) tienen un impacto significativo tanto en el ámbito nacional como en el regional. Esto es válido tanto para países industrializados como para aquellos en vías de desarrollo. Esto subraya la importancia de este tipo de empresas y la necesidad de fortalecer su desempeño.

Cabe destacar que la clasificación de las MiPymes varía en función de cada país. Históricamente, se ha utilizado la cantidad de empleados como el principal criterio para categorizar a los establecimientos en términos de tamaño. A esto se suman criterios adicionales como las ventas anuales totales, los ingresos o los activos fijos. (Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), 2019).

En México, la clasificación de las micro, pequeñas y medianas empresas se determina mediante una combinación de factores que incluyen el número de trabajadores, el monto de las ventas anuales y un límite máximo establecido. Esta clasificación es establecida por el Diario Oficial de la Federación (Tabla 1) y tiene en cuenta varios parámetros.

En detalle, se considera que una empresa es micro si opera en cualquier sector y tiene un número de trabajadores que oscila entre cero y diez. Además, su monto de ventas anuales no supera los 4 millones de pesos, con un límite máximo de 4.6.

En el caso de las empresas pequeñas en el sector comercial, se considera que tienen entre 11 trabajadores y sus ventas anuales oscilan entre 4.01 y 100 millones de pesos. Para las empresas pequeñas en los sectores industrial y de servicios, el rango de trabajadores va desde 11 hasta 50, con el mismo rango de ventas de 4.01 a 100 millones de pesos. En cuanto a las empresas medianas, en el sector comercial se clasifican como tales si cuentan con un número

de trabajadores que va desde 31 hasta 100. En el sector de servicios, se considera mediana a una empresa con un rango de trabajadores de 51 hasta 100. Finalmente, en el sector industrial, se considera mediana a una empresa con un número de trabajadores que va desde 51 hasta 250. Para todas estas categorías, el rango de ventas anuales abarca desde 100.01 hasta 250 millones de pesos. (Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), 2019).

Tabla 1. Estratificación de las MiPymes.

Estratificación de las MiPymes				
Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

Fuente: (Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), 2019).

2.3 Productos artesanales

En el contexto actual, los productos artesanales han experimentado un notable aumento en su demanda en el mercado. Esto se debe a la creciente preferencia de los consumidores por productos naturales y con menos procesos industriales. Como resultado, los artesanos han obtenido un mayor apoyo a sus creaciones, brindándoles la oportunidad de expandir sus negocios.

Cuando se aborda la noción de productos artesanales, es esencial contrastarlos con sus contrapartes industriales. Estos últimos están diseñados con el único propósito de convertirse en mercancías y generar ganancias a través del intercambio, enfocándose únicamente en su valor comercial. En el sistema capitalista, los productos se distinguen principalmente por su cantidad y se despojan de cualquier otro valor más allá del monetario.

Por otro lado, los productos artesanales representan el fruto del trabajo humano creativo. Estos productos poseen un valor especial debido a las propiedades únicas que incorporan, derivadas de elementos físicos, biológicos y sociales de una región. A lo largo de extensos periodos, las comunidades de artesanos acumulan conocimientos y habilidades que se plasman en cada fase del proceso de creación. Desde la selección de materiales hasta el resultado final, estos objetos reflejan la apropiación del territorio y el mundo vivido por una comunidad.

El valor intrínseco de los productos artesanales radica en su fabricación manual y personalizada, lo que implica un mayor tiempo y dedicación en su elaboración. Esto los hace únicos, como ocurre con productos como ropa tejida, pinturas o arte modelado. Estas artesanías no solo representan el esfuerzo laboral de los artesanos, sino también el valor cultural que encarnan. En México, en particular, existe una diversidad de artesanías únicas en cada estado, que reflejan nuestras raíces culturales y merecen ser apreciadas y valoradas como parte de nuestra identidad. (Camacho Vera y compañía, 2018).

2.4 Comercio electrónico

El comercio electrónico ha experimentado un crecimiento exponencial en los últimos años, y el impacto de la pandemia de COVID-19 aceleró esta tendencia. La crisis obligó a muchas empresas a cerrar, pero aquellas que ya contaban con una presencia digital lograron mantenerse activas. Esta situación incentivó a los negocios a invertir en digitalización, y

aquellos que no lo hicieron tuvieron dificultades para sobrevivir. Hoy en día, varios consumidores prefieren las compras en línea, incluso después de la pandemia, lo que destaca la importancia de implementar herramientas digitales en los negocios. Aunque las ventas ocurren tanto de manera tradicional como digital, el comercio en línea continuará expandiéndose, brindando una oportunidad significativa para el crecimiento empresarial.

El surgimiento del internet desencadenó herramientas digitales que dieron lugar a una nueva economía digital. Esto otorga a las empresas la posibilidad de comunicarse, visualizar y posicionarse de manera más efectiva en nuevos mercados. Es crucial que las empresas aprovechen los beneficios del comercio electrónico e incorporen las nuevas tecnologías en todas las áreas de sus operaciones. La evolución es esencial para evitar el estancamiento, y las compañías deben considerar el mundo en línea como una plataforma para crecer.

Según varios autores, el comercio electrónico engloba todas las transacciones de valor que implican la transferencia de información, productos, servicios o pagos a través de redes electrónicas. Esto abarca diversas actividades comerciales como negociación de bienes y servicios electrónicamente, distribución de componentes digitales en línea y transferencia electrónica de fondos. Las organizaciones utilizan un conjunto de tecnologías para comunicarse con clientes y otras empresas, realizar investigaciones, buscar información y llevar a cabo transacciones. Aunque el internet es la tecnología más destacada para el comercio electrónico, también se emplean intranets, intercambio electrónico de datos (EDI) y tarjetas inteligentes.

En este contexto, el comercio electrónico y las herramientas digitales que el internet brinda ofrecen una vía para ingresar a nuevos mercados. Las empresas tienen la oportunidad de crecer y posicionar sus productos y servicios, pero esto requiere la implementación de estrategias de marketing junto con sistemas digitales, como redes sociales, sitios web y plataformas de ventas en línea. Estos factores en conjunto pueden aumentar el reconocimiento de la empresa y, por ende, su potencial para incrementar las ventas. (Robleto Arana, C. A; 2013).

2.5 Análisis evolutivo y dimensional del concepto de comercio electrónico

Internet ha sido una innovación tecnológica de gran importancia en las últimas décadas, transformando la forma en que la sociedad accede, organiza y comparte información de manera eficaz. De igual manera ha impactado en las interacciones entre individuos y empresas, aunque es relevante recordar que el comercio electrónico ya existía antes de su

popularización.

Los orígenes del comercio electrónico pueden remontarse a los años setenta con la introducción de sistemas de transferencia electrónica de fondos (EFT), que permitían transacciones monetarias mediante la transmisión de datos digitales, empleando dispositivos como teléfonos, bandas magnéticas y computadoras. Ejemplos de esto incluyen cajeros automáticos, tarjetas de crédito y sistemas de pago nacionales. Durante ese período, también se desarrollaron sistemas de intercambio de datos electrónicos (EDI), que facilitaban la comunicación automática de información entre empresas que utilizaban aplicaciones informáticas incompatibles, aunque esta tecnología era costosa y principalmente accesible para grandes empresas.

Internet ha sido un elemento clave fundamental para el crecimiento del comercio electrónico, si bien este ya existía antes de su auge. Los sistemas de transferencia electrónica de fondos y los sistemas de intercambio de datos electrónicos son ejemplos de tecnologías empleadas en el comercio electrónico anterior a la difusión de Internet.

En la literatura existen diversas definiciones de comercio electrónico, lo que complica su consenso. Sin embargo, tres enfoques principales pueden identificarse para definirlo. El primero abarca todas las actividades económicas de una empresa a través de cualquier red de telecomunicaciones. El segundo se centra en actividades económicas realizadas por compañías a través de Internet. Y finalmente el carácter dimensional del concepto.

El comercio electrónico implica el intercambio de valor entre actores económicos mediante el procesamiento y la transmisión de datos digitales. Esto incluye actividades como la compra y venta de bienes y servicios a través de redes informáticas, como Internet, así como el intercambio electrónico de datos. También involucra el uso de tecnologías como el correo electrónico, sistemas de pago electrónico y dispositivos digitales.

Es relevante destacar que el concepto de comercio electrónico ha evolucionado con el tiempo, ampliándose para abarcar diversas formas de transacciones y soportes tecnológicos. También se ha establecido que las transacciones pueden ser en línea o físicas, y se ha subrayado el papel central de Internet en la realización de estas actividades.

En resumen, el comercio electrónico engloba transacciones comerciales realizadas electrónicamente, principalmente a través de Internet, involucrando intercambios de bienes, servicios y pagos electrónicos. Su definición ha evolucionado para abarcar una variedad de actividades y tecnologías interrelacionadas. (Dr. Martínez López Fernando y Dr. Jaén Rafael, 2018).

2.6 Matriz de análisis FODA

El análisis FODA proviene de las siglas en inglés SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, threats), que en español se traducen como ventajas, desventajas, posibilidades y peligros. Este análisis implica una evaluación de los factores positivos y negativos que ofrecen una perspectiva completa de la situación interna y externa de una organización.

En esencia, el análisis DAFO se compone de dos partes. Primero, evalúa los aspectos internos de una organización, considerando sus fortalezas y debilidades. Estas fortalezas son los elementos internos que permiten a la organización destacarse, mientras que las debilidades son las limitaciones que pueden afectar su rendimiento.

En segundo lugar, el análisis DAFO considera el entorno externo de la organización, centrándose en las posibilidades y riesgos. Las posibilidades representan oportunidades potenciales que la organización puede aprovechar en su entorno, mientras que los riesgos son las amenazas externas que podrían afectar su desempeño.

Esta herramienta proporciona una visión panorámica de la situación estratégica de una organización específica. Según Thompson y Strikland (1998), el análisis DAFO evalúa cómo una estrategia puede lograr un equilibrio entre la capacidad interna de la organización y su situación externa, es decir, cómo puede aprovechar las oportunidades y mitigar los riesgos.

En resumen, el análisis DAFO, basado en las siglas en inglés SWOT, es una herramienta esencial que permite evaluar las fortalezas y debilidades internas de una organización, así como las oportunidades y amenazas externas. Proporciona una comprensión holística de la situación estratégica de la organización y ayuda a encontrar el equilibrio entre su capacidad interna y el entorno externo.

Fortalezas y debilidades

Una fortaleza organizacional se refiere a una función o habilidad que una organización realiza de manera eficiente, respaldada por el talento de su personal y recursos valiosos. Además, abarca capacidades competitivas que la organización posee. Por otro lado, una debilidad se refiere a una actividad deficiente o a un factor que coloca a la organización en una posición vulnerable.

Según la perspectiva de Porter, tanto las fortalezas como las debilidades son componentes esenciales de una organización, englobando áreas como productos, distribución, comercialización, ventas, operaciones, investigación,

ingeniería, costos generales, estructura financiera, organización y habilidades gerenciales, entre otras. Sin embargo, es crucial que los activos competitivos superen a las debilidades para mantener una posición sólida en la competencia.

El análisis FODA involucra una evaluación integral de las fortalezas y debilidades de una organización. Es de vital importancia priorizar los activos competitivos por encima de las debilidades, ya que el propósito radica en desarrollar estrategias que aprovechen las fortalezas y reduzcan la dependencia de las áreas débiles.

En resumen, el éxito de la dirección radica en la formulación de estrategias basadas en las fortalezas de la organización, evitando depender en exceso de las áreas que no son competitivamente favorables.

Oportunidades y amenazas

Las oportunidades se refieren a factores externos e incontrolables por parte de la organización que ofrecen posibilidades de crecimiento o mejoría. Estos elementos ambientales representan puntos clave que pueden influir en la elaboración de estrategias por parte de la organización.

Por otro lado, las amenazas son fuerzas externas que no están bajo el control de la organización y que presentan aspectos negativos o posibles problemas. Estas amenazas tienen el potencial de tener un impacto adverso en la organización y demandan enfoques estratégicos para abordarlas.

Tanto las oportunidades como las amenazas tienen la capacidad de afectar el atractivo general de una organización y pueden establecer la necesidad de implementar acciones estratégicas. No obstante, un análisis completo requiere evaluar no solo las fortalezas y debilidades internas de la organización, sino también las oportunidades y amenazas externas presentes. Esta evaluación holística es fundamental para llegar a conclusiones sólidas y tomar decisiones informadas. (Ponce Talancón, Humberto, 2007).

2.7 Matriz Analítica de Formación de Estrategias MAFE

Después de completar la matriz FODA, se procede a utilizar la matriz MAFE para desarrollar estrategias específicas basadas en las combinaciones de los diferentes elementos. Las estrategias se agrupan en cuatro tipos, siguiendo la propuesta de David (1997):

- Estrategias FO (Fortalezas-Oportunidades): Estas estrategias buscan aprovechar las fortalezas internas de la organización para aprovechar las oportunidades externas.
- Estrategias DO (Debilidades-Oportunidades): Estas estrategias se centran en superar

las debilidades internas de la organización aprovechando las oportunidades externas.

- Estrategias FA (Fortalezas-Amenazas): Estas estrategias buscan utilizar las fortalezas de la organización para mitigar los impactos de las amenazas externas.
- Estrategias DA (Debilidades-Amenazas): Estas estrategias son tácticas defensivas que buscan reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas. En situaciones extremas, estas estrategias pueden involucrar acciones más drásticas, como fusiones, reducciones o liquidaciones.

Es importante destacar que el cuadrante FO es considerado el más favorable, ya que capitaliza las fortalezas internas junto con las oportunidades externas. Por otro lado, el cuadrante FA se considera menos favorable, ya que combina debilidades internas con amenazas externas.

Aunque el término "MAFE" no refleja completamente el propósito central de la matriz, que es la formulación estratégica, es fundamental enfocarse en crear estrategias efectivas para abordar los desafíos y aprovechar las oportunidades identificadas en la matriz FODA. (Ponce Talancón, Humberto, 2007).

2.8 Modelo de negocios CANVAS

El modelo Canvas es una herramienta innovadora y cada vez más utilizada que permite plasmar las realidades de un emprendedor en un formato visual. Fue desarrollado por Alexander Osterwalder en 2004 como parte de su tesis doctoral y se ha convertido en una herramienta ampliamente utilizada para analizar ideas emprendedoras. Es una herramienta que permite analizar y evaluar de manera integral una idea de negocio. Al considerar tanto el contexto del mercado como el contexto del negocio, se pueden tomar decisiones estratégicas informadas y desarrollar un modelo de negocio sólido y rentable.

El Canvas, compuesto por nueve bloques, proporciona una forma lógica de describir cómo las organizaciones crean, entregan y capturan valor. Estos bloques incluyen aspectos como el segmento de clientes, las alianzas clave, la propuesta de valor, las actividades, los canales, el flujo de ingresos, la estructura de costos, los recursos clave y las relaciones con los clientes.

Una forma estratégica de aplicar el Canvas es identificar y considerar dos contextos principales: el contexto del mercado y el contexto del negocio. En el área del mercado, es importante segmentar y comprender los diferentes segmentos de clientes a los que se atiende. La propuesta de valor debe resolver los problemas del cliente y diferenciarse de la competencia, y se debe establecer cómo se comunicará y entregará esa propuesta a través de

canales efectivos. Además, se deben establecer y mantener relaciones sólidas con los clientes y determinar las fuentes de ingresos derivadas de la propuesta de valor. (Lozano Chaguay Luis y compañía, 2019).

Siendo una herramienta que permite analizar y evaluar de manera integral una idea de negocio. Al considerar tanto el contexto del mercado como el contexto del negocio, se pueden tomar decisiones estratégicas informadas y desarrollar un modelo de negocio sólido y rentable.

En el área del negocio, se deben identificar los recursos clave necesarios para que la idea empresarial funcione de manera efectiva. Las actividades clave deben ser definidas para lograr los objetivos del negocio, y se deben establecer asociaciones clave con socios o proveedores estratégicos. Por último, se debe determinar la estructura de costos, incluyendo los diferentes tipos de costos involucrados en el modelo de negocio. (Lozano Chaguay Luis y compañía, 2019).

2.9 Análisis Benchmarking

El análisis benchmarking es un proceso mediante el cual una organización busca obtener información valiosa y comparativa de otras organizaciones con el fin de mejorar su desempeño y adoptar prácticas exitosas. El objetivo principal del benchmarking es aprender de las mejores prácticas y experiencias de otras empresas o instituciones para aplicarlas en la organización que lo realiza.

Al realizar este análisis, una organización puede obtener ideas y conocimientos sobre cómo planificar y adoptar prácticas que hayan demostrado ser efectivas en otras organizaciones. Esto implica identificar y analizar detalladamente los procesos, estrategias, productos o servicios, estructuras organizativas y cualquier otro aspecto relevante que haya llevado al éxito a otras organizaciones en el mismo sector o en industrias similares.

Se puede realizar de manera interna, cuando se compara el desempeño y las prácticas entre diferentes departamentos o unidades dentro de la misma organización, o externo, cuando se compara con organizaciones externas. Este último enfoque es especialmente valioso, ya que permite a la organización aprender de las mejores prácticas de otras empresas líderes en el mercado.

En resumen, es una herramienta estratégica que permite a las organizaciones adquirir conocimientos y mejorar su rendimiento al aprovechar la experiencia y el éxito de otras

organizaciones. Al utilizar esta información comparativa, una organización puede identificar áreas de mejora, establecer metas realistas y desarrollar estrategias efectivas para alcanzar el éxito empresarial.

Para llevar a cabo esta investigación se aplicará el benchmarking competitivo, este se enfoca en comparar y analizar las mejores prácticas de los competidores directos externos. Es uno de los tipos de benchmarking más conocidos y populares entre las organizaciones, ya que está relacionado directamente con la motivación de buscar la excelencia y superar a la competencia.

Según Robert C. Camp, aunque puede ser desafiante obtener información a través de este tipo de benchmarking, vale la pena intentarlo. Es importante definir los métodos y enfoques adecuados para acercarse a la competencia directa. No solo se deben mostrar las prácticas consideradas como factores de éxito de la competencia, sino también estudiar y enseñar cómo y dónde esas prácticas generan éxito para la empresa. Esto permitirá motivar a la competencia a establecer un intercambio de experiencias, de modo que también puedan conocer y mejorar sus propios procesos.

Lo que implica aprender de las mejores prácticas de la competencia directa, identificando las estrategias, procesos o cualquier otro aspecto que les haya permitido tener éxito en el mercado. Al comprender y aplicar esas prácticas, una organización puede mejorar su propio desempeño y encontrar formas de superar a la competencia. (de Abreu, E. F., Giuliani, A. C., Kassouf Pizzinatto, N., & Alves Correa, D; 2006).

2.10 *Customer persona*

Las *customer personas* son una herramienta fundamental en el marketing moderno que permite representar de manera práctica y didáctica los distintos segmentos de clientes que se relacionan con una marca. A diferencia de la segmentación tradicional, que se limita a identificadores simples, las *customer personas* van más allá al asignar a cada segmento una representación idealizada de un consumidor, completa con nombre, apellidos, fotografías y narrativa detallada de sus intereses y hábitos. Este enfoque se basa en *insights* del consumidor, incluyendo preocupaciones, opiniones y comportamientos, lo que proporciona una comprensión más completa del consumidor. Sin embargo, es crucial abordar la creación de *customer personas* con rigor técnico, utilizando datos confiables y reconociendo los límites de la información disponible. A pesar de sus beneficios, las *customer personas* no son una

solución universal y deben ser utilizadas en el contexto adecuado, con una clara orientación al cliente y datos suficientes para respaldar el ejercicio de segmentación. Su implementación requiere también la evaluación de la disposición de otras áreas de la empresa para trabajar con esta herramienta.

Ventajas de un *Customer Persona*:

Mayor comprensión de las necesidades del cliente: Permite una comprensión más profunda de las necesidades de los clientes y cómo abordarlas de manera efectiva.

Desarrollo de productos centrados en el cliente: Facilita el desarrollo de productos con características que ayudan a los clientes a alcanzar sus objetivos.

Priorización efectiva: Ayuda a priorizar proyectos, campañas y recursos, enfocándolos en las áreas más importantes para los clientes.

Alineación organizativa: Promueve la alineación de toda la organización alrededor de una visión centrada en el cliente, reuniendo a los equipos para cumplir con esta visión.

Definir un customer persona brinda una comprensión más profunda de los clientes y sus necesidades, lo que permite a la empresa desarrollar productos, priorizar proyectos y crear una cultura organizativa centrada en el cliente. (Delgado Tenorio Manuel, 2014.)

2.11 Innovación

La innovación se define como la introducción de un producto o proceso nuevo o mejorado, así como la implementación de métodos comerciales u organizativos novedosos en las prácticas de negocio. Esta definición abarca varios tipos de innovaciones, incluyendo productos y procesos. Para que una innovación sea reconocida, debe ser nueva o significativamente mejorada para la empresa, ya sea desarrollada internamente o adoptada de otras organizaciones.

Las actividades innovadoras comprenden tareas científicas, tecnológicas, organizativas, financieras y comerciales que potencialmente conducen a la implementación de innovaciones. Estas actividades pueden incluir la inversión en nuevo conocimiento y no necesariamente deben estar vinculadas directamente al desarrollo de una innovación específica.

Una característica fundamental de toda innovación es su introducción en el mercado o en el proceso productivo de la empresa. Las empresas innovadoras pueden adoptar diversas

estrategias, desde proyectos bien definidos hasta mejoras continuas en productos, procesos u operaciones. La clave es la introducción de cambios significativos o una serie de cambios incrementales que en conjunto constituyen una innovación.

Se considera empresa innovadora aquella que ha introducido alguna innovación durante el período analizado. Sin embargo, para necesidades específicas, como comparaciones entre sectores, empresas de diferentes tamaños o países, puede ser útil una definición más restringida, como la de innovador de producto o proceso, que se aplica a aquellas empresas que han introducido productos o procesos nuevos o significativamente mejorados durante el período en cuestión.

2.11.1 Innovación comercial

La innovación comercial se define como la introducción de nuevos métodos de comercialización que mejoran aspectos como el diseño, posicionamiento, promoción o precio de un producto. Su objetivo principal es satisfacer las necesidades del cliente, abrir nuevos mercados y aumentar las ventas. La característica clave de la innovación comercial es la introducción de métodos no utilizados previamente por la empresa, ya sea desarrollados internamente o adoptados de otras organizaciones.

Existen distintos tipos de innovaciones comerciales, incluyendo cambios en el diseño del producto que no afectan sus características funcionales, el desarrollo de nuevos canales de ventas para el posicionamiento del producto, la aplicación de nuevas ideas en la promoción, como la participación en películas o programas de televisión, y la implementación de políticas de fijación de precios novedosas.

Es importante destacar que los cambios rutinarios o estacionales no se consideran innovaciones comerciales a menos que introduzcan métodos inéditos en la empresa. La originalidad en la implementación de estos métodos es esencial para que se clasifiquen como verdaderas innovaciones comerciales. En resumen, la innovación comercial busca transformar significativamente los métodos de comercialización para mejorar la experiencia del cliente, explorar nuevos mercados y generar un aumento sustancial en las ventas.

(OCDE y Eurostat, 2007)

2.12 Estado del Arte

2.13 Importancia de la innovación en el Comercio Electrónico

El comercio electrónico, como una modalidad para acceder a mercados nuevos, se considera una innovación estructural en las empresas. Para tener éxito en las ventas en línea, es esencial ofrecer productos o servicios que se diferencien claramente de la competencia y mantener procesos de innovación constantes.

El rápido avance de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) ha dado lugar a nuevos mercados y oportunidades de negocio, lo que permite que empresas más pequeñas entren en estos sectores con menos recursos. Además, la edad de la empresa puede tener un efecto positivo en su capacidad para innovar, ya que las compañías con más tiempo en el mercado suelen tener redes de contacto y relaciones establecidas con otras empresas.

La relación entre el tamaño de la empresa y la innovación varía según el caso, siendo positiva en las empresas de menor tamaño y negativa en las empresas grandes. Esto se debe a la necesidad de agilidad en los procedimientos para llevar a cabo procesos innovadores, lo que tiende a ser más eficiente en empresas pequeñas. (Fernández Portillo Antonio y compañía, 2015).

Situación del comercio electrónico

El comercio electrónico encuentra sus raíces en 1948, pero su consolidación se da en la década de 1970 con el Intercambio Electrónico de Datos (EDI). Sin embargo, su verdadera expansión se produce en 1992 con la aparición de la tecnología web (WWW) y se potencia con el cifrado SSL 3.0 en 1996, lo que impulsa el comercio en línea en conjunto con el desarrollo de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC). Estos avances generan la creación de millones de clientes en línea.

Estas innovaciones tecnológicas generan efectos significativos en las organizaciones, mejorando su estructura, la toma de decisiones, la productividad y sus ventajas competitivas a través de una simplificación de procesos. Además, la innovación en el comercio en línea crea oportunidades para diversificar los canales de venta, reducir costos y generar nuevos productos y servicios.

En este contexto, es esencial definir el comercio electrónico como la realización de compras en línea con pagos electrónicos. Esta práctica se puede clasificar según la naturaleza de la

interacción entre las partes involucradas en la transacción. (Fernández Portillo Antonio y compañía, 2015).

Tabla 2. Tipos de comercio electrónico y rasgos distintivos

TIPO	RASGOS DISTINTIVOS
B2B (Business to Business)	Comercio electrónico entre empresas
B2C (Business to Customer)	Comercio entre empresas y consumidores
C2C (Customer to Customer)	Comercio entre consumidores
B2I (Business to Investors)	Captación de inversión en proyectos
B2A (Business to Administration)	Comercio entre empresas y administración
C2A (Consumer to Administration)	Comercio entre consumidores y administración

Fuente: Fernández Portillo Antonio y compañía, 2015.

Es importante destacar que han surgido numerosos modelos de negocios que pueden categorizarse como "Flash Sales", "Freemium", "buscadores online", "leads", "e-Learning", "Cloud Computing", P2P (peer to peer), "Crowdfunding" y "e-Sale". (Fernández Portillo Antonio y compañía, 2015).

¿Cómo influye la edad, tamaño e innovación en el comercio electrónico?

El estudio ofrece información relevante para los empresarios interesados en el comercio electrónico, alentando nuevas oportunidades de negocio y la captación de clientes. Es importante destacar que este campo está experimentando un crecimiento notable, especialmente en términos de clientes y transacciones, lo que abre un horizonte prometedor para las empresas.

El comercio electrónico juega un papel crucial en la eliminación de barreras geográficas, facilitando la expansión global con menor esfuerzo. En este contexto, las empresas españolas poseen un gran potencial en un mercado con una tasa de crecimiento anual superior al 20%, lo que representa una oportunidad significativa. Asimismo, en la región extremeña, se avizora una chance para las empresas al acceder a nuevos mercados de manera competitiva. Esta área, con costos laborales asequibles y productos alimenticios de alta calidad, posee una ventaja competitiva en productos demandados en línea. (Fernández Portillo Antonio y compañía, 2015).

La innovación surge como el factor primordial que influye en el comercio electrónico. Aunque esto aumenta las posibilidades de éxito, no lo garantiza automáticamente, ya

que otros factores, como la demanda del cliente, los precios y la eficiencia en la entrega, también son determinantes.

Por lo tanto, es importante que los pequeños empresarios para que se sumerjan en el comercio electrónico, ya que su estructura flexible les otorga ventajas para adaptarse a nuevas formas de trabajo. Es evidente la influencia de la edad en la capacidad de innovar, dado que las empresas con mayor experiencia y relaciones tienen más oportunidades para innovar y adaptarse al comercio electrónico.

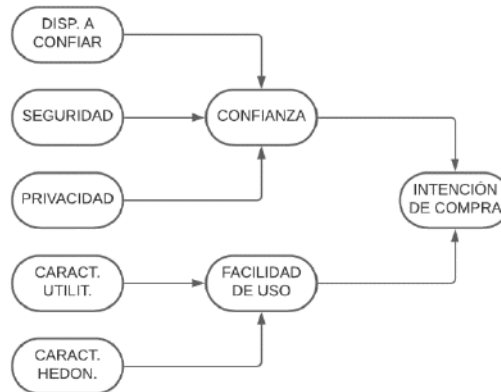
No obstante, es importante reconocer que el estudio presenta limitaciones debido a la dificultad de obtener datos precisos de organismos oficiales tanto a nivel global como regional. Para investigaciones futuras, se sugiere un análisis más detallado del emprendimiento en el comercio electrónico, así como explorar la relación entre comercio electrónico, innovación, emprendimiento y competitividad empresarial. (Fernández Portillo Antonio y compañía, 2015).

2.14 Comercio electrónico en tiempos de pandemia: Reexaminando el rol de los antecedentes claves de la intención de compra

La adopción del comercio electrónico por parte de las empresas ha suscitado un creciente interés en entender las razones detrás de la disposición de los consumidores a comprar en entornos digitales. Durante la pandemia de COVID-19, las restricciones impuestas a los consumidores han aumentado su dependencia de Internet para realizar compras.

La intención de compra en el comercio electrónico se refiere a la disposición de los consumidores a participar en transacciones en línea a través de plataformas digitales. Dado el carácter virtual de este tipo de comercio, los usuarios enfrentan una mayor incertidumbre y perciben riesgos. La confianza en el proveedor emerge como un factor crítico para mitigar esta percepción de riesgo. La accesibilidad y la intuición de la página web desempeñan un papel crucial para lograr transacciones exitosas y evitar intentos fallidos de compra. La facilidad de uso percibida y la forma intuitiva de la plataforma se correlacionan positivamente con la intención de compra. Asimismo, la experiencia emocional y funcional que brinda el sitio web también influye en la percepción de su facilidad de uso. La confianza en la plataforma web resulta esencial en el comercio electrónico, ya que supera las inseguridades y riesgos, lo que se traduce en una mayor intención de compra. La predisposición del consumidor a confiar y las características de seguridad y privacidad de la página también inciden en la confianza del usuario. (Barra, C; y compañía, 2022)

Diagrama 1. Modelo de investigación



Fuente: Barra, C; y compañía, 2022.

“Se desarrolló un cuestionario, el cual se dividió en tres secciones. Primero, se estableció una pregunta filtro que identificó si el encuestado compró en algún sitio web en los últimos 12 meses. Segundo, se presentaron las variables relevantes del modelo de determinación de la intención de compra. Los ítems seleccionados para medir los constructos propuestos fueron extraídos de estudios previos, y estuvieron compuestos por escalas traducidas y modificadas al contexto de estudio, a fin de ajustar su uso a la muestra.

Asimismo, en la investigación, se utilizó una muestra de 242 personas. La muestra del estudio fue de tipo no probabilístico por conveniencia, con una población objetivo de personas residentes de Chile, con una edad comprendida entre 20 y 65 años. Los participantes del estudio fueron, con respecto a la identificación de su sexo, 52,9 % mujeres y 44,2 % hombres (resto no declara); se logró representar las edades de los encuestados en dos grandes grupos: el primero con edades entre 20-39 años y el segundo entre 40-65, lo que equivale a un 80,6 % y 19,4 % respectivamente. Asimismo, analizando las conductas de los encuestados, se identificó que un 97,1 % de la muestra utiliza internet con frecuencia; 82,2 % cree que el uso de las tarjetas de crédito es seguro; y, finalmente, un 92,1 % manifestó que realizarían compras en el comercio electrónico en el futuro.” (Barra, C; y compañía, 2022)

El interés tanto en el ámbito académico como en el empresarial por comprender las variables que influyen en la intención de compra, particularmente en el comercio electrónico, sigue en evolución. El auge de los mercados en línea resalta la importancia de explorar la intención de compra en este contexto, y replicar los resultados resulta esencial para consolidar el conocimiento en esta área.

Este estudio ofrece una visión esclarecedora sobre cómo se moldea la intención de compra, especialmente en un escenario de pandemia que ha alterado los patrones de consumo. Los descubrimientos sugieren que la confianza y la facilidad de uso tienen un efecto positivo y significativo en la intención de compra. No obstante, se nota que la facilidad de uso tiene un impacto más pronunciado, lo que podría indicar la importancia de estrategias gerenciales que mejoren la experiencia del usuario y la navegación en plataformas en línea.

La relación entre la confianza y la disposición a confiar no demuestra ser crucial, lo que señala que la propensión a confiar es menos determinante en el uso de sitios web transaccionales. Además, el estudio enfatiza el papel esencial de la seguridad en la generación de confianza, incluso por encima de la privacidad. Esto sugiere que las medidas de seguridad pueden influir en la confianza y, por lo tanto, en la intención de compra.

En el contexto de una pandemia, se observa que la facilidad de uso se ve más influenciada por características utilitarias en lugar de aspectos placenteros. Esto indica que, debido a la necesidad básica de adquirir productos, los consumidores priorizan la eficacia en la navegación y la funcionalidad de los sitios de comercio electrónico.

Las conclusiones de este estudio son valiosas, ya que resaltan un cambio en la relevancia de las variables que anticipan la intención de compra, especialmente en un entorno caracterizado por restricciones excepcionales como la pandemia. Sin embargo, se reconoce la existencia de limitaciones en la muestra y en la representación de diversos contextos geográficos y demográficos, lo que podría enriquecer y complementar los resultados en futuras investigaciones. (Barra, C; y compañía, 2022)

2.15 Transformación digital de las Mipymes

Las tecnologías digitales han demostrado ser sumamente ventajosas para las empresas en todas las áreas de su funcionamiento. Su avance ha sido extraordinario en los últimos años, motivado por la reducción de costos y la amplia gama de aplicaciones y usos disponibles.

Es crucial resaltar que las tecnologías digitales no se limitan a soluciones complejas y avanzadas exclusivamente. Sino que se trata de la combinación de diversas herramientas y soluciones que pueden ser incorporadas en todas las operaciones empresariales, desde la administración interna hasta la relación con clientes y proveedores. La digitalización de procesos y operaciones lleva consigo mejoras en la eficiencia, reducción de tiempos de respuesta, minimización de errores y facilitación de decisiones informadas. Adicionalmente, las tecnologías digitales ofrecen novedosas formas de interactuar con los clientes, mejorando

su experiencia y personalizando ofertas y promociones.

En términos de marketing y publicidad, las tecnologías digitales posibilitan una segmentación y dirección más precisa de los mensajes, lo que incrementa la eficacia de las campañas. Además, el análisis de datos permite evaluar el impacto de las acciones y ajustar estrategias en tiempo real. En el ámbito de la producción y la logística, las tecnologías digitales facilitan la optimización de procesos, mejoran la administración de inventario y la cadena de suministro, y simplifican la automatización de tareas repetitivas. (Dini Marco, Gligo Nicolo, Patiño Alejandro, 2021).

Diagrama 2. La incidencia de las tecnologías digitales en la cadena de valor



Fuente: Dini Marco, Gligo Nicolo, Patiño Alejandro, 2021.

Los principales beneficios potenciales de la digitalización en las empresas se pueden agrupar en tres ámbitos:

Organización:

- Mayor visibilidad de la empresa en el mercado.
- Mejor acceso a la información relevante para la toma de decisiones.
- Posibilidad de mitigar barreras tradicionales al comercio.

- Facilitación de transacciones financieras.
- Mejoras en los procesos de desempeño, crecimiento y expansión empresarial.
- Posibilidad de desarrollo de nuevos productos.

Tecnología productiva:

- Reconfiguración de recursos para responder rápidamente a las crisis.
- Reducción del costo de coordinación interna en la empresa.
- Promoción de la asignación flexible de recursos.
- Facilitación de la gestión de relaciones con proveedores.
- Reducción de dificultades y costos asociados al cambio de recursos, diseños, modelos o ajustes en el tamaño de lotes productivos.

Capacidad de aprendizaje y adaptación:

- Ayuda a percibir los cambios del entorno empresarial.
- Recolección y recuperación de información externa a bajo costo gracias a los recursos digitales.
- Utilización de sistemas de análisis de grandes datos e inteligencia artificial para filtrar información valiosa y prever cambios en el entorno.
- Posibilidad de reorganización de capacidades y estrategias de innovación para añadir valor a los productos y servicios.
- Ampliación de redes de contactos y capacidad de información hacia nuevos ámbitos y áreas de especialización.

Estos incentivos poderosos para la digitalización de las empresas han generado importantes impactos en el contexto de la industria 4.0, como lo han demostrado diversos estudios. Sin embargo, en América Latina y el Caribe, los procesos de digitalización han sido desiguales, como se analiza en la siguiente sección, donde se presentan datos empíricos al respecto.

Penetración de las tecnologías digitales en América latina

Luego de revisar los datos disponibles en doce países de la región, se analiza el grado de adopción de tecnologías digitales en las empresas, centrándose dos aspectos importantes:

1. Penetración de tecnologías digitales maduras:

Se evalúa la adopción de tecnologías digitales consideradas maduras, que posiblemente se encuentren en una etapa avanzada de implementación en las empresas. Estas tecnologías maduras pueden incluir:

- Página web: Uso de sitios web para promocionar y vender productos o servicios.

- Correo electrónico: Utilización del correo electrónico para comunicaciones internas y externas.
- Comercio electrónico: Participación en transacciones comerciales en línea.
- Redes sociales: Participación en plataformas de redes sociales para promoción y comunicación.

2. Difusión del comercio electrónico:

Se profundiza en la adopción del comercio electrónico en las empresas, que es una de las tecnologías digitales clave para la venta y compra de productos y servicios en línea.

El análisis se realiza para empresas de distintos tamaños, lo que permite tener una visión más detallada sobre la adopción de tecnologías digitales en diferentes segmentos empresariales. Se mencionan los países donde se obtuvieron datos estadísticos oficiales o de organismos internacionales, y se utiliza como referencia el año 2017 o posterior para asegurar la actualidad de la información.

Es importante destacar que, según los resultados del análisis, la adopción de tecnologías digitales puede variar significativamente entre países y tamaños de empresas, lo que indica la disparidad en el proceso de digitalización en la región. Esto puede tener implicaciones en la competitividad y capacidad de adaptación de las empresas frente a los desafíos tecnológicos y de mercado. (Dini Marco, Gligo Nicolo, Patiño Alejandro, 2021).

Penetración de tecnologías modernas

Los datos disponibles muestran que una gran proporción de las empresas en la región tiene acceso a Internet de banda ancha fija como lo muestra la gráfica 1, con niveles de conectividad significativamente altos, superiores al 90% en la mayoría de los segmentos analizados. Esto implica que la mayoría de las empresas en estos países cuentan con una conexión a Internet estable y de alta velocidad, lo que les permite acceder y utilizar diversas herramientas y servicios digitales.

A pesar de esto, en algunos países como México y Colombia, la penetración de Internet de banda ancha fija es ligeramente menor, alrededor del 80%. Aunque esta diferencia existe, el nivel de conectividad sigue siendo considerable en comparación con otros países.

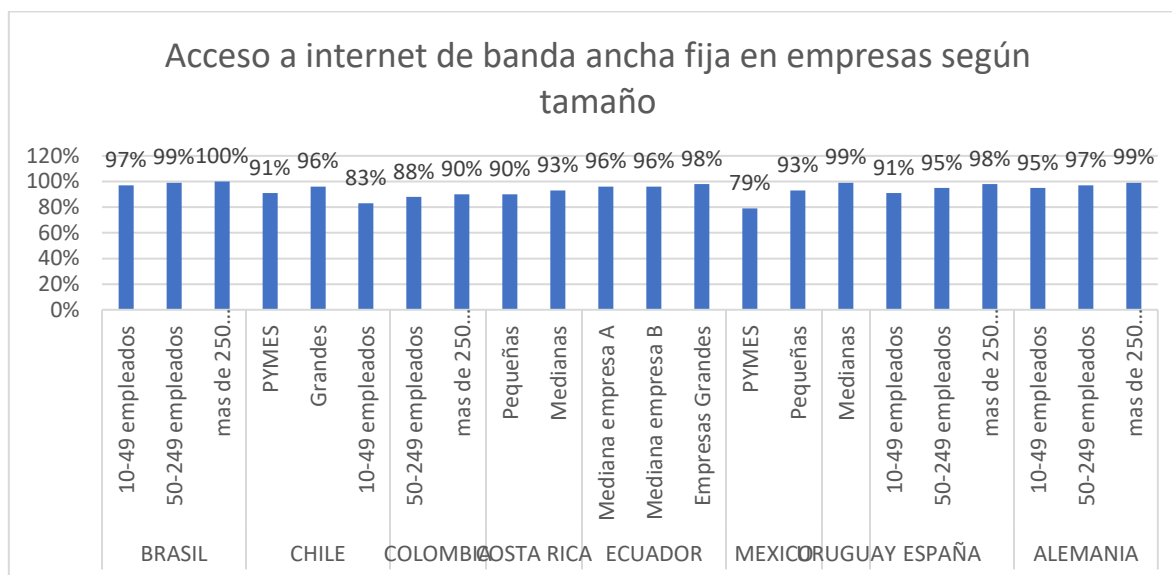
Un aspecto a destacar es que el nivel de conectividad de las empresas parece ser similar independientemente de su tamaño. Tanto las pequeñas y medianas empresas (pymes) como las grandes empresas tienen niveles comparables de acceso a Internet de banda ancha fija. Esto sugiere que la adopción de esta tecnología está bastante extendida en todos los

segmentos empresariales y no se limita solo a las empresas más grandes.

Además, es notable que los niveles de conectividad de las empresas en la región son comparables a los alcanzados en naciones más avanzadas, como España y Alemania. Esto indica que, en términos de acceso a Internet de banda ancha fija, las empresas en la región se encuentran en una posición competitiva y cuentan con una infraestructura digital sólida.

Es relevante considerar que estos datos están basados en información recopilada hasta la fecha del análisis, y la situación podría haber cambiado desde entonces. Sin embargo, la alta penetración de Internet de banda ancha fija en las empresas es un indicador positivo para el desarrollo de tecnologías digitales y la adopción de soluciones digitales en el entorno empresarial de la región. (Dini Marco, Gligo Nicolo, Patiño Alejandro, 2021).

Gráfica 1. Acceso a internet de banda ancha fija en empresas según tamaño



Recuperado de: (Dini Marco, Gligo Nicolo, Patiño Alejandro, 2021).

El análisis de la calidad de la conexión a Internet que se muestra en la gráfica 2, medida en términos de velocidad de descarga, revela brechas significativas entre empresas locales en función de su tamaño y en comparación con países europeos como España y Alemania.

En países como Brasil y Chile, se pueden observar diferencias notables en las velocidades de acceso a Internet entre las grandes empresas y las pequeñas y medianas empresas (pymes). En Brasil, alrededor del 64% de las empresas más grandes tienen velocidades de acceso superiores a 30 Mbps, mientras que este porcentaje disminuye considerablemente al 43% para las pymes con 10 a 49 empleados y al 53% para las pymes con 50 a 249 empleados. En

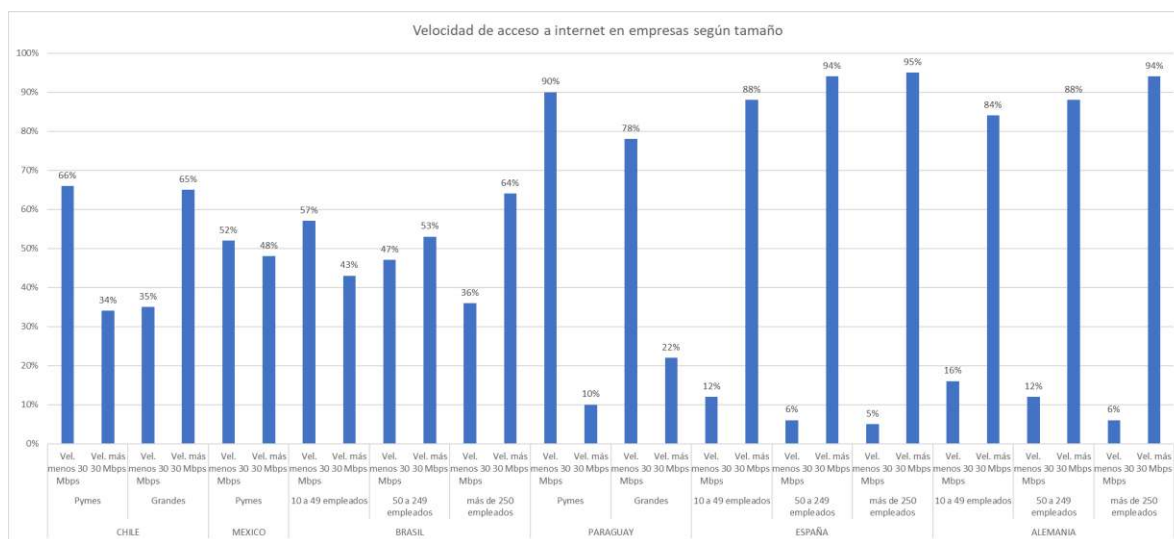
Chile, la brecha es aún más pronunciada, con aproximadamente el 65% de las grandes empresas que tienen niveles de alta velocidad en comparación con solo el 34% de las pymes que tienen acceso a esas velocidades.

En el caso de Paraguay, los niveles de velocidad son considerablemente inferiores en comparación con otros países de la región, y también se observa una brecha significativa según el tamaño de las empresas. (Dini Marco, Gligo Nicolo, Patiño Alejandro, 2021).

La baja velocidad de conexión que experimenta un porcentaje tan alto de pymes en la región representa un obstáculo importante para su desarrollo. La falta de velocidades de descarga más altas limita la capacidad de las pymes para utilizar aplicaciones y servicios que requieren mayores niveles de velocidad, como la computación en la nube, el hosting remoto o la impresión 3D.

En comparación, en países europeos más avanzados como España y Alemania, la gran mayoría de las empresas, sin importar su tamaño, tienen acceso a conexiones de alta velocidad. Esto sugiere que, en estas economías desarrolladas, las empresas de todos los tamaños pueden aprovechar los beneficios de una conectividad de alta velocidad, lo que puede aumentar su eficiencia y su capacidad para utilizar tecnologías digitales avanzadas. (Dini Marco, Gligo Nicolo, Patiño Alejandro, 2021).

Gráfica 2. Velocidad de acceso a internet en empresas según tamaño



Recuperado de: (Dini Marco, Gligo Nicolo, Patiño Alejandro, 2021).

El análisis de la utilización de herramientas tecnológicas en la región muestra patrones interesantes en relación con las empresas, su tamaño y su adopción de tecnologías digitales.

El uso de sitios web muestra una tendencia clara en la que la disponibilidad de un sitio web propio está vinculada al tamaño de las empresas véase en la gráfica 3. En otras palabras, a medida que las empresas son más pequeñas, es menos probable que cuenten con un sitio web. Esto puede ser problemático, ya que un sitio web es una herramienta valiosa para proporcionar información sobre la empresa y sus ofertas, así como para interactuar con los clientes de manera efectiva.

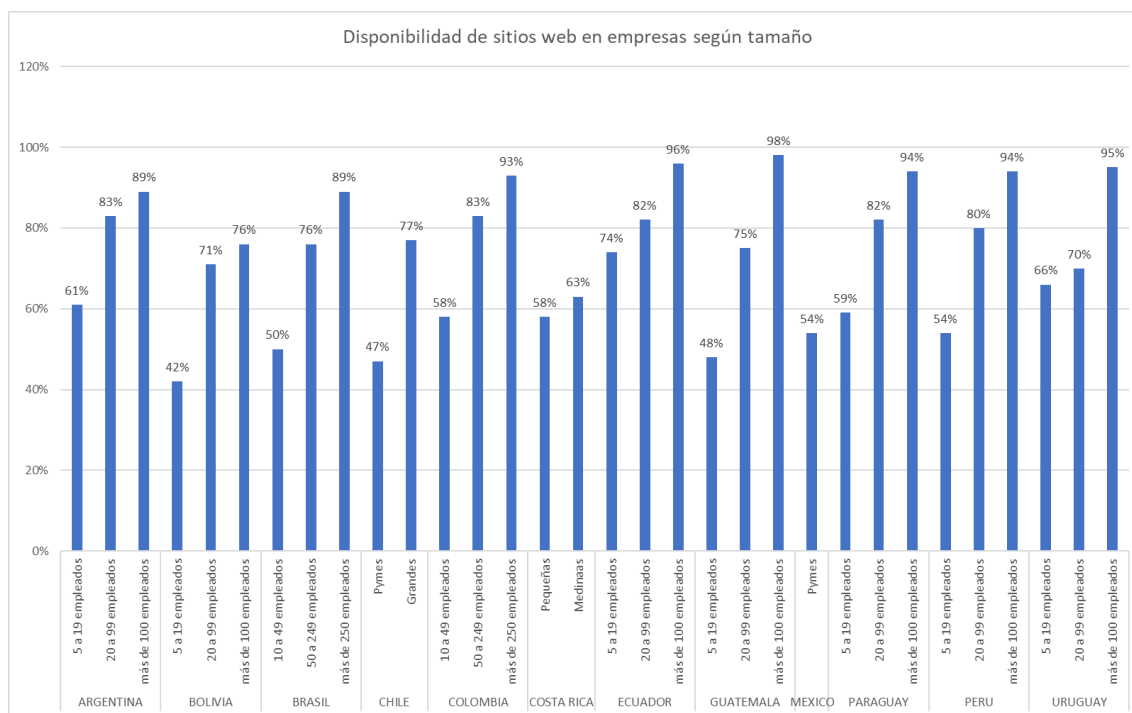
Esta disparidad en el uso de sitios web según el tamaño de las empresas es evidente en todos los países analizados. Sin embargo, existen algunas excepciones en países como Costa Rica y Uruguay (para la comparación entre empresas pequeñas y medianas) y en Argentina y Bolivia (entre empresas medianas y grandes), donde no se observan diferencias significativas en los niveles de adopción de sitios web entre diferentes tamaños de empresas.

Comparando estos datos con casos de otros países, como Corea, España y Alemania, se concluye que las medianas y grandes empresas de América Latina tienen niveles de adopción de sitios web similares a los de naciones más avanzadas. Esto es un indicio positivo y demuestra que las empresas de tamaño medio y grande en la región están abrazando las tecnologías digitales.

No obstante, las pequeñas empresas en América Latina muestran niveles significativamente más bajos en comparación con sus contrapartes en otras regiones. Esto puede sugerir que las pequeñas empresas enfrentan desafíos específicos en la adopción de tecnologías digitales, lo que a su vez podría limitar su visibilidad y alcance en el mercado.

Para fomentar el desarrollo y la competitividad de las pequeñas y medianas empresas en América Latina, es crucial abordar estas brechas en la adopción de tecnologías digitales. Brindar apoyo, capacitación y recursos para que las pymes puedan adoptar y aprovechar plenamente las oportunidades que ofrece el entorno digital es esencial para su crecimiento y éxito en el mercado actual. (Dini Marco, Gligo Nicolo, Patiño Alejandro, 2021).

Gráfica 3. Disponibilidad de sitio web en empresas según tamaño



Recuperado de: (Dini Marco, Gligo Nicolo, Patiño Alejandro, 2021).

El salto del comercio electrónico debido a la pandemia:

El comercio electrónico ha experimentado un auge significativo en los últimos años, impulsado por la creciente adopción de tecnologías digitales tanto por las empresas como por los consumidores. Este cambio en la forma en que se realizan las transacciones y se accede a los productos y servicios ha transformado la dinámica comercial y ha creado nuevas oportunidades y desafíos para todas las partes involucradas véase la gráfica 4.

Para los consumidores, el comercio electrónico ha proporcionado un acceso más conveniente y amplio a una variedad de productos y servicios. Además, los precios suelen ser más competitivos en línea, y la posibilidad de comparar opciones y leer reseñas ayuda a tomar decisiones informadas. También se ha mejorado la experiencia del cliente a través de opciones de pago seguras y métodos de envío flexibles.

Por otro lado, para las empresas, el comercio electrónico ha abierto puertas a nuevos mercados y segmentos de clientes que antes podrían haber estado fuera de su alcance. Las plataformas en línea permiten una mayor personalización y segmentación de la oferta, lo que a su vez puede aumentar la lealtad del cliente. Además, las empresas pueden reducir costos

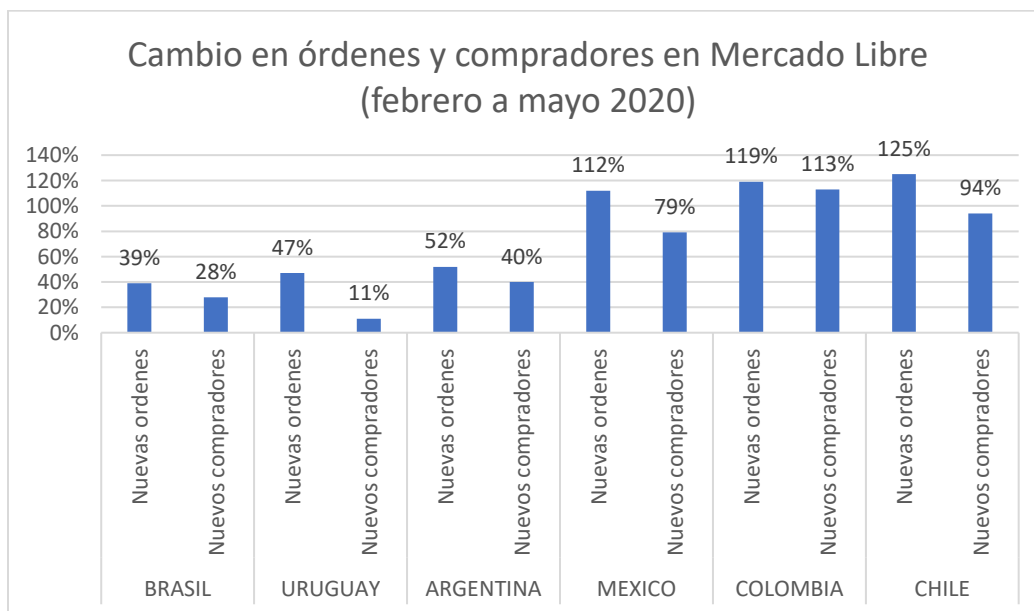
operativos al optimizar procesos y reducir la necesidad de infraestructura física.

La pandemia del COVID-19 ha actuado como un catalizador aún más fuerte para el crecimiento del comercio electrónico. Las restricciones de movilidad y el cambio en los patrones de consumo llevaron a muchas empresas a acelerar su adopción de canales de venta en línea. Esto también ha sido una oportunidad para las pymes, que han visto en el comercio electrónico una forma de mantenerse operativas y llegar a sus clientes en medio de las limitaciones.

Sin embargo, aún existen desafíos y brechas en la adopción del comercio electrónico. Las pequeñas empresas y los sectores minoristas pueden enfrentar dificultades para dar el salto digital debido a barreras como la falta de recursos, la falta de conocimiento tecnológico y la competencia con actores más grandes. También puede haber preocupaciones en términos de seguridad de datos y confianza del consumidor en línea véase la gráfica 5.

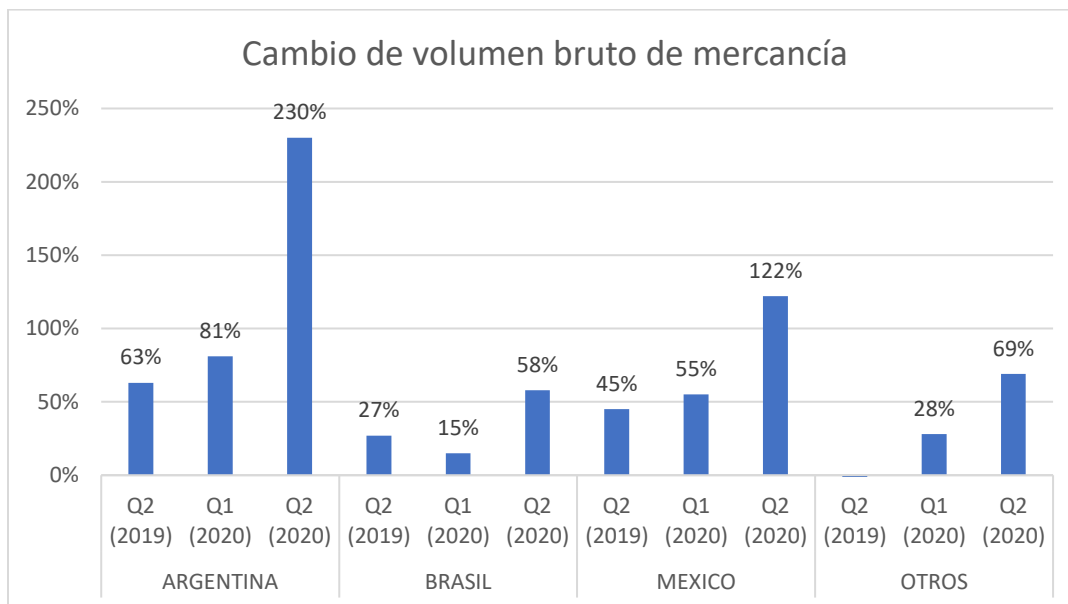
Para aprovechar al máximo las oportunidades que ofrece el comercio electrónico, es esencial que los gobiernos, las empresas y las organizaciones trabajen juntos para abordar estos desafíos. Esto puede incluir iniciativas para brindar capacitación y recursos a las pymes, establecer regulaciones claras para la seguridad de las transacciones en línea y promover la educación del consumidor sobre las ventajas y precauciones del comercio electrónico. Con un enfoque colaborativo, es posible fomentar un crecimiento más equitativo y sostenible en el comercio electrónico en la región. (Dini Marco, Gligo Nicolo, Patiño Alejandro, 2021).

Gráfica 4. Cambio en órdenes y compradores en Mercado Libre



Recuperado de: (Dini Marco, Gligo Nicolo, Patiño Alejandro, 2021).

Gráfica 5. Cambio de volumen bruto de mercancía



Recuperado de: (Dini Marco, Gligo Nicolo, Patiño Alejandro, 2021).

Es evidente que la pandemia del COVID-19 ha tenido un impacto sustancial en el crecimiento del comercio electrónico en América Latina. Las cifras y datos que has proporcionado son ejemplos claros de cómo las restricciones de movilidad y los cambios en el comportamiento del consumidor han llevado a un aumento significativo en las ventas en línea en la región véase la gráfica 6. El aumento exponencial en los ingresos del comercio electrónico en países como Perú, México, Brasil y Colombia durante los primeros meses de la pandemia destaca la rápida adaptación de las empresas y los consumidores a la nueva realidad. Las asociaciones privadas, como la CACE, CCS, CCCE y AMVO, también confirman esta tendencia al proporcionar cifras concretas sobre el crecimiento de las ventas en línea, el aumento del tráfico en sitios web y la expansión de la presencia en línea de las pymes.

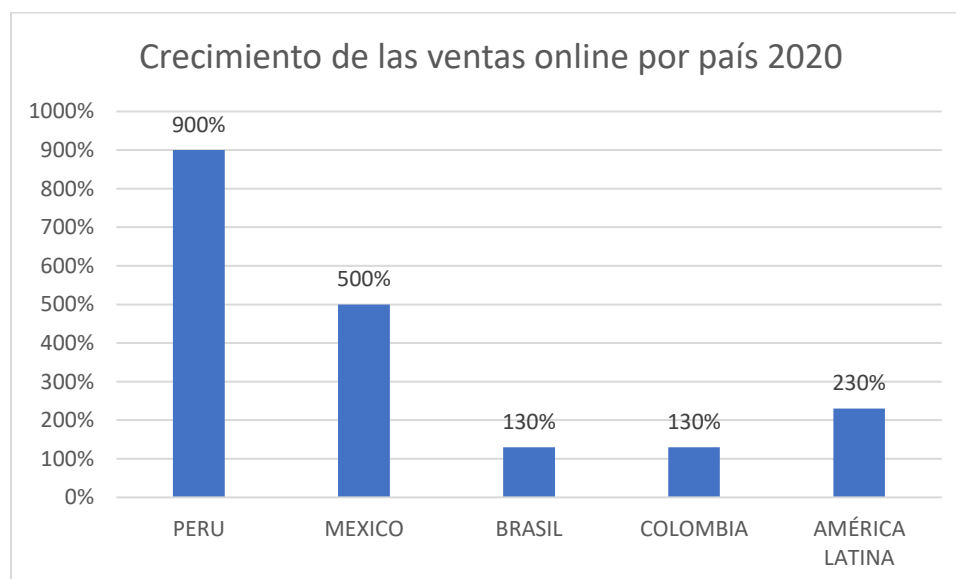
Es importante tener en cuenta que, aunque algunos países pueden haber experimentado desafíos iniciales debido a las restricciones y medidas gubernamentales, en general, el comercio electrónico ha demostrado ser una herramienta crucial para que las empresas continúen operando y lleguen a sus clientes durante la pandemia.

Este cambio en el panorama del comercio minorista no solo ha sido una respuesta a la crisis, sino que también puede representar un cambio duradero en la forma en que las empresas interactúan con los consumidores. La comodidad, la seguridad y la diversidad de opciones ofrecidas por el comercio electrónico son factores que podrían mantener el crecimiento en el largo plazo.

Sin embargo, también es fundamental abordar los desafíos asociados con el crecimiento del comercio electrónico, como la necesidad de mejorar la infraestructura digital, garantizar la seguridad de las transacciones y promover la inclusión digital para que todas las partes de la sociedad puedan beneficiarse de esta transformación.

El aumento del comercio electrónico en América Latina durante la pandemia refleja la adaptabilidad y la capacidad de las empresas y los consumidores para abrazar nuevas tecnologías y formas de hacer negocios en un entorno desafiante. (Dini Marco, Gligo Nicolo, Patiño Alejandro, 2021).

Gráfica 6. COVID 19 en América Latina. Crecimiento de las ventas online por país 2020.



Recuperado de: (Dini Marco, Gligo Nicolo, Patiño Alejandro, 2021).

Es un punto importante que mencionas sobre el enfoque de la evidencia disponible en el crecimiento del comercio electrónico durante la pandemia. La mayor parte de la información se ha centrado en el comercio electrónico de empresa a consumidor (B2C), lo que a menudo implica ventas dentro de las fronteras de un país y la aplicación de estrategias para llevarlo a

cabo véase la gráfica 7. Sin embargo, el comercio electrónico transfronterizo de bienes, donde las empresas venden productos a consumidores en otros países, ha enfrentado desafíos adicionales durante la pandemia.

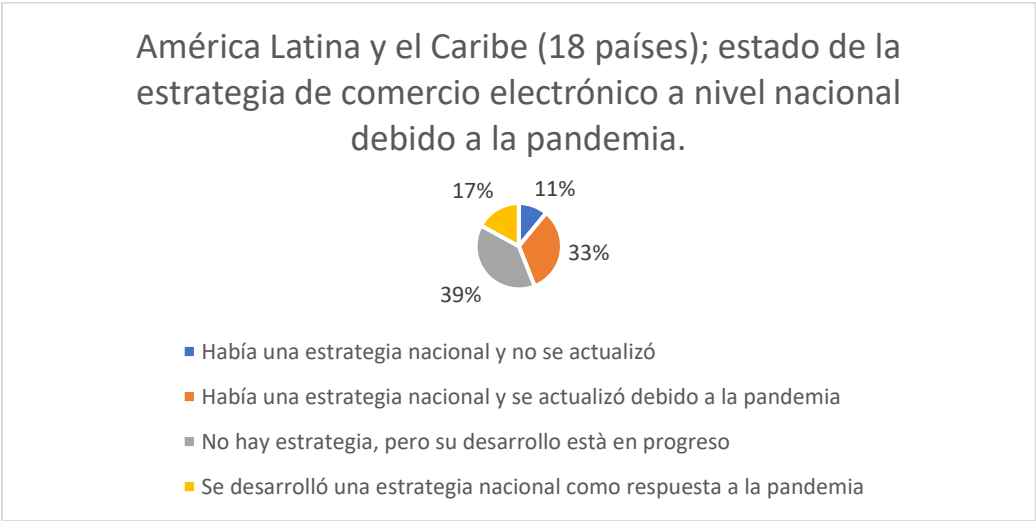
Las restricciones en los servicios de transporte aéreo y las medidas gubernamentales para contener la propagación del virus han impactado negativamente en el comercio transfronterizo. La interrupción de las cadenas de suministro, la dificultad para enviar productos y las incertidumbres logísticas han sido factores que han afectado la operación fluida de este tipo de comercio.

Es alentador observar que varios países en la región han reconocido la importancia estratégica del comercio electrónico y han tomado medidas para promover y mejorar esta actividad. La adaptación y creación de políticas nacionales para fomentar el comercio electrónico muestran un entendimiento de su potencial para enfrentar los desafíos económicos durante la pandemia y más allá.

El hecho de que algunos países hayan ajustado sus estrategias nacionales existentes y que otros estén desarrollando nuevas estrategias resalta la necesidad de una respuesta flexible y orientada al cambio en un entorno en constante evolución.

El comercio electrónico ha sido un recurso valioso para muchas empresas durante la pandemia, pero es esencial abordar tanto los desafíos como las oportunidades en todos los aspectos del comercio electrónico, ya sea a nivel local o transfronterizo, para asegurar un crecimiento sostenible y equitativo en la región. (Dini Marco, Gligo Nicolo, Patiño Alejandro, 2021).

Gráfica 7. Estado de la estrategia de comercio electrónico a nivel nacional debido a la pandemia.



Recuperado de: (Dini Marco, Gligo Nicolo, Patiño Alejandro, 2021).

2.16 Comercio Electrónico como Herramienta Complementaria en las Pymes en México

En el contexto del comercio electrónico, es esencial contar con un plan de negocios sólido al entrar en este mundo digital. A diferencia de los negocios físicos, un enfoque específico es necesario para garantizar el éxito en línea. Además de la estructura típica de un plan de negocios, se deben considerar las "4Fs" clave: flujo, funcionalidad, *feedback* y fidelización. Estos elementos abordan la experiencia fluida del usuario, la funcionalidad de la plataforma, la retroalimentación de los clientes y la construcción de relaciones duraderas.

En relación a los costos, el análisis detallado de los gastos asociados al diseño y desarrollo de la página web es crucial. Factores como contenido, imágenes, animaciones y lenguajes de programación, como HTML y CSS, así como las herramientas tecnológicas, pueden influir en la inversión necesaria. (Hernández Mendoza y compañía, 2018).

En México, el gobierno federal está trabajando en políticas públicas para superar los obstáculos que enfrentan las pymes en el comercio electrónico. Estos desafíos incluyen problemas de pago, falta de confianza en plataformas en línea y limitada conectividad a Internet. Aunque solo una pequeña proporción de las pymes realiza ventas en línea, hay un potencial significativo para el crecimiento y la competitividad en este campo.

La promoción y el apoyo a las pymes en el comercio electrónico son cruciales para estimular la innovación y el desarrollo económico en México. La implementación de políticas y programas que faciliten el acceso a la tecnología y ofrezcan capacitación en comercio electrónico podría tener un impacto positivo en el panorama empresarial y en la economía en general.

Es fundamental destacar que los dispositivos móviles, especialmente los smartphones, han jugado y continuarán jugando un papel central en las transacciones de compra y venta en línea. Las aplicaciones utilizadas en este proceso son un reflejo del progreso de las empresas en este ámbito.

Los resultados de una encuesta dirigida a individuos que realizan compras en línea, tanto en su totalidad como en gran medida, revelan que el 60% de los encuestados experimenta beneficios económicos. Estos beneficios son atribuidos a factores como las diversas opciones de pago, los precios más competitivos de los productos en las tiendas en línea y las promociones disponibles. En contraste, el otro 40% de los encuestados menciona una gama

más variada de beneficios, que abarcan desde la satisfacción personal y la comodidad hasta la accesibilidad, las funcionalidades y otros aspectos.

Para abordar de manera más precisa los beneficios y usos específicos que las pequeñas y medianas empresas (pymes) asignan a las aplicaciones, se puede hacer referencia a un esquema presentado por *The Competitive Intelligence Unit* en 2015. Dicho esquema desglosa los diversos usos en diferentes áreas de aplicación y también enumera los beneficios experimentados por las empresas, negocios y emprendedores que han integrado aplicaciones en sus operaciones. Es importante señalar que este estudio se llevó a cabo a lo largo de dos años y se publicó al año siguiente, lo que le confiere un cierto nivel de vigencia en ese momento. (Hernández Mendoza y compañía, 2018).

Los resultados obtenidos ponen de relieve varios aspectos significativos en relación al comercio electrónico en México:

- Las pequeñas y medianas empresas (pymes) mexicanas no están aprovechando completamente los beneficios del comercio electrónico en línea en la actualidad.
- El comercio electrónico ofrece una forma económica de establecer negocios y conectarse directamente con consumidores en todo el mundo.
- El éxito en el comercio electrónico requiere conocimiento, dedicación y perseverancia.
- Muchas pymes, especialmente en el segmento de medianas y pequeñas empresas, carecen de una visión estratégica.
- La falta de apoyo por parte de los directivos obstaculiza la consideración del comercio electrónico como una oportunidad de negocio a corto y largo plazo.
- El miedo al fracaso en el ámbito en línea y la ausencia de un sitio web son desafíos comunes para las pymes.
- La creación de una tienda virtual es un proceso complejo que abarca aspectos como diseño, funcionalidad y simplicidad, lo que puede desalentar a muchas pymes a pesar de reconocer los beneficios del modelo de negocio en línea.

En un mundo globalizado y de flujo rápido de información, los sitios web de comercio electrónico desempeñan un rol crucial en el crecimiento organizacional. El comercio electrónico, o *e-commerce*, está en constante crecimiento y es una de las principales Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), impulsando ventas internacionales mediante modelos de negocio en línea.

Este estudio demuestra que la estrategia empresarial tiene un impacto significativo en la adopción de las TIC. La metodología del estudio presenta cada paso como un proceso de toma

de decisiones, cuya secuencia temporal se basa en la estrategia y la implementación funcional del sitio web.

Además, se destaca que las pequeñas y medianas empresas de servicios en México tienden a tener presencia en línea, mientras que las enfocadas en comercio minorista a menudo carecen de computadoras en sus negocios, limitando su acceso web. A pesar de esto, las pymes mexicanas tienen el potencial para incursionar en el comercio en línea, requiriendo determinación y un plan estratégico exitoso.

Concluye que las pymes en México pueden aprovechar y adoptar el comercio electrónico y las aplicaciones digitales. Sin embargo, la falta de conocimiento sobre este tema, su funcionamiento y beneficios limita su adopción en este nuevo modelo de negocio. Es fundamental que las pymes consideren entrar en el comercio electrónico para expandir sus operaciones y agilizar la producción y distribución de productos. (Hernández Mendoza y compañía, 2018).

La clave del éxito radica en la implementación de plataformas funcionales e innovadoras y en establecer vías de capacitación para el uso efectivo del comercio electrónico por parte de las pymes. Además, se reconoce que el comercio electrónico es más sobre el valor agregado y la estrategia de negocios que sobre los aspectos tecnológicos en sí. (Hernández Mendoza y compañía, 2018).

2.17 Aplicación de comercio electrónico para microempresas comerciales

La investigación se enfocó en microempresas denominadas "bodegas de barrio", las cuales enfrentan una creciente competencia por parte de franquicias de tiendas de conveniencia importadas. Con el propósito de mejorar la rentabilidad de estas microempresas, la investigación planteó la hipótesis de que la adopción de comercio electrónico podría ser beneficiosa. El estudio examinó 380 bodegas ubicadas en áreas densamente pobladas en la zona norte y este de una ciudad.

Para analizar la relación entre las variables, se empleó la prueba de correlación Rho-Spearman con el software SPSS v25. Los resultados exhibieron una correlación alta, con un valor de 0.958, lo cual respaldó la hipótesis inicial. En resumen, se determinó que es factible y provechoso para las microempresas peruanas de este sector incorporar el comercio electrónico en sus operaciones como estrategia para mantener la lealtad de sus clientes en el tiempo. Esta medida surge como respuesta a la continua expansión de franquicias

internacionales en formato de tiendas de conveniencia, que cada año ganan más participación en el mercado.

El estudio adoptó un enfoque cualitativo a través de un diseño descriptivo, examinando minuciosamente variables sin intervención. La metodología utilizada fue transversal correlacional, explorando relaciones entre dos variables. Los datos se recolectaron mediante encuestas dirigidas a dueños de las bodegas seleccionadas. El muestreo aleatorio probabilístico se aplicó para definir una muestra de 380 bodegas representativas en términos de tipo de negocio y ubicación geográfica, considerando una población finita en las zonas de Lima Norte y Este, que comprendía el 64% (72,846 bodegas). El instrumento utilizado fue una encuesta con 13 preguntas que empleaba una escala Likert para comparar variables. La confiabilidad del instrumento se evaluó con el software SPSS, obteniendo un Alfa de Cronbach del 96.1%, lo que demostró la fiabilidad del cuestionario utilizado. (Borja Castillo, J.C; 2020).

Tabla 3. Cuadro de operacionalización de variables

Variable dependiente: MICROEMPRESAS COMERCIALES PERUANAS		
Dimensiones	Indicadores	Resultados de la encuesta a bodegas de barrio
Creación de una microempresa	- Idea de negocio Comercialización de productos	<ul style="list-style-type: none"> • El perfil de los dueños de bodegas son mujeres casadas con hijos y su negocio se encuentra en su misma residencia. • La preferencia del consumidor a las bodegas de centran en productos de consumo masivo y bebidas gaseosas.
Logística de abastecimientos y comercialización	- Frecuencia de visitas de proveedores Niveles de venta promedio por bodega	<ul style="list-style-type: none"> • La visita de los proveedores es 2 días a la semana. • El monto promedio de venta es de US\$2.500 al mes.
Medios de pago para comercialización a clientes y conocimiento de la competencia	- Forma de pago por parte de los consumidores Conocimiento de las tiendas de conveniencia	<ul style="list-style-type: none"> • La venta es al contado, es decir con dinero en efectivo. • Sí hay conocimiento de las tiendas de

		conveniencia de franquicia internacional.
Variable independiente: - Comercio electrónico del funcionamiento del comercio electrónico	Tecnología de la telefonía móvil	Tienen conocimiento y utilizan la telefonía móvil inteligente para el desarrollo de su trabajo.
	Logística de abastecimiento y comercialización	Los encuestados manifestaron que los productos con mayor frecuencia de abastecimiento son los de consumo masivo y bebidas gaseosas.

Recuperado de (Borja Castillo, J.C; 2020).

Se llevó a cabo la prueba Rho-Spearman en la hipótesis general y en tres hipótesis específicas del estudio. Los resultados se registraron en la siguiente (tabla 4). La prueba evaluó si la aplicación de comercio electrónico influye en la mejora de la rentabilidad de las microempresas comerciales. Utilizando datos cuantitativos de encuestas de mercado de bodegas, se aplicó una prueba de Rho-Spearman con un coeficiente de correlación del 0.958. Los resultados mostraron que existe una correlación entre las microempresas peruanas como variable dependiente y el comercio electrónico como variable independiente.

Tabla 4. Matriz de correlaciones de hipótesis general y específicas de la investigación.

			D1	D2	D3	VD	VI	
		Coeficiente de relación	1,000	,964"	,952"	,944"	,986"	Hipótesis Específica 1
	D1	Si. Bilateral	.	,000	,000	,000	,000	
		N	380	380	380	380	380	
		Coeficiente de relación	,964"	1,000	,950"	,986"	,971"	Hipótesis Específica 2
	D2	Si. Bilateral	,000	.	,000	,000	,000	
Rho de Spearman		N	380	380	380	380	380	
		Coeficiente de relación	,952"	,950"	1,000	,939"	,955"	Hipótesis Específica 3
	D3	Si. Bilateral	,000	,000	.	,000	,000	
		N	380	380	380	380	380	
		Coeficiente de relación	,986"	,986"	,939"	1,000	,958"	Hipótesis General
	VD	Si. Bilateral	,000	,000	,000	.	,000	
		N	380	380	380	380	380	

La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Recuperado de (Borja Castillo, J.C; 2020).

En el estudio se evaluaron varias hipótesis específicas relacionadas con el comercio electrónico y las microempresas de "bodegas de barrio":

1. Conocimiento sobre el Comercio Electrónico: Se planteó que las microempresas tienen conocimiento acerca del comercio electrónico. La correlación Rho Spearman entre la dimensión 1 y la variable independiente "comercio electrónico" fue de 0,944, confirmando la hipótesis. Esto sugiere que los dueños de las bodegas están interesados en aprender más sobre el comercio virtual, considerando esta opción como una alternativa de negocio ante el crecimiento del comercio electrónico en el país.

2. Conocimiento sobre la Competencia: Se hipotetizó que las microempresas son conscientes de su competencia. La correlación Rho Spearman entre la dimensión 2 y la variable independiente "comercio electrónico" fue de 0,971, validando la hipótesis. Esto indica que los propietarios de las bodegas reconocen la alta competencia en el mercado y son conscientes de que compiten con otros actores en el ámbito comercial.

3. Relación entre el Comercio Electrónico y las Microempresas: Se investigó la relación entre el comercio electrónico y las microempresas. La correlación Rho Spearman entre la dimensión 3 y la variable independiente "comercio electrónico" fue de 0,955, lo que llevó a la aceptación de la hipótesis. Esto sugiere que el comercio electrónico se está considerando como una alternativa de negocio frente a la expansión de tiendas de conveniencia y descuento, que han ganado terreno debido a sus atractivas ofertas en comparación con las bodegas de barrio.

El problema de la supervivencia de las microempresas no es exclusivo de Perú, sino también de otros países latinoamericanos. Estudios como el de Santana (2017) revelan que la falta de visión empresarial y conocimiento de rentabilidad son causas de su cierre, lo que destaca la importancia de futuras investigaciones para encontrar soluciones que permitan su continuidad.

El análisis de 380 bodegas de barrio permitió confirmar la hipótesis general de que el comercio electrónico influye positivamente en la rentabilidad de las microempresas. Ejemplos como *Refill Center* demuestran cómo esta herramienta desarrolla el marketing digital y la inversión tecnológica.

Este estudio resalta la conexión entre el comercio físico y virtual en las bodegas de barrio. Se sugiere la creación de una plataforma de comercio electrónico que expanda productos y modalidades de pago, aumentando la competitividad. Esta investigación servirá como base

para futuros estudios experimentales sobre el comercio electrónico en microempresas, evaluando su rentabilidad y posición en el mercado. (Borja Castillo, J.C; 2020).

III

Metodología

2 Capítulo 3. Metodología

Este trabajo se desarrolló con base en una empresa dedicada a la venta de productos en el sector orgánico y artesanal en la ciudad de Puebla.

En primer lugar, es importante destacar que se trata de un estudio mixto, que combina métodos cualitativos y cuantitativos. Esto significa que se utilizan técnicas de investigación cualitativas para comprender las experiencias, percepciones y opiniones de los colaboradores, así como técnicas de investigación cuantitativas para recopilar datos numéricos y estadísticos que puedan ser analizados y comparados.

El diseño de la metodología es un estudio de caso, tanto cualitativo como cuantitativo. Este diseño permite analizar a fondo una situación específica, en este caso la empresa de productos orgánicos y artesanales en Puebla. Al ser un estudio de caso, se pueden recolectar datos detallados y contextualizados, lo que permitirá obtener resultados precisos y significativos.

Además, es importante mencionar que la metodología es descriptiva, lo que significa que se enfoca en describir y comprender la situación actual del mercado orgánico en Puebla y en particular de la empresa de productos orgánicos y artesanales. De esta manera, se podrá analizar el contexto en el que se desarrolla la empresa y se podrán identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que enfrenta en su entorno. Combinando técnicas de estudio mixta en un diseño de estudio de caso tanto cualitativo como cuantitativo, con un enfoque descriptivo para analizar la situación actual del mercado orgánico en Puebla y la empresa de productos orgánicos y artesanales en particular. Permitiendo obtener resultados precisos y significativos para contribuir al desarrollo del sector orgánico en la región.

3.1 Zona de estudio

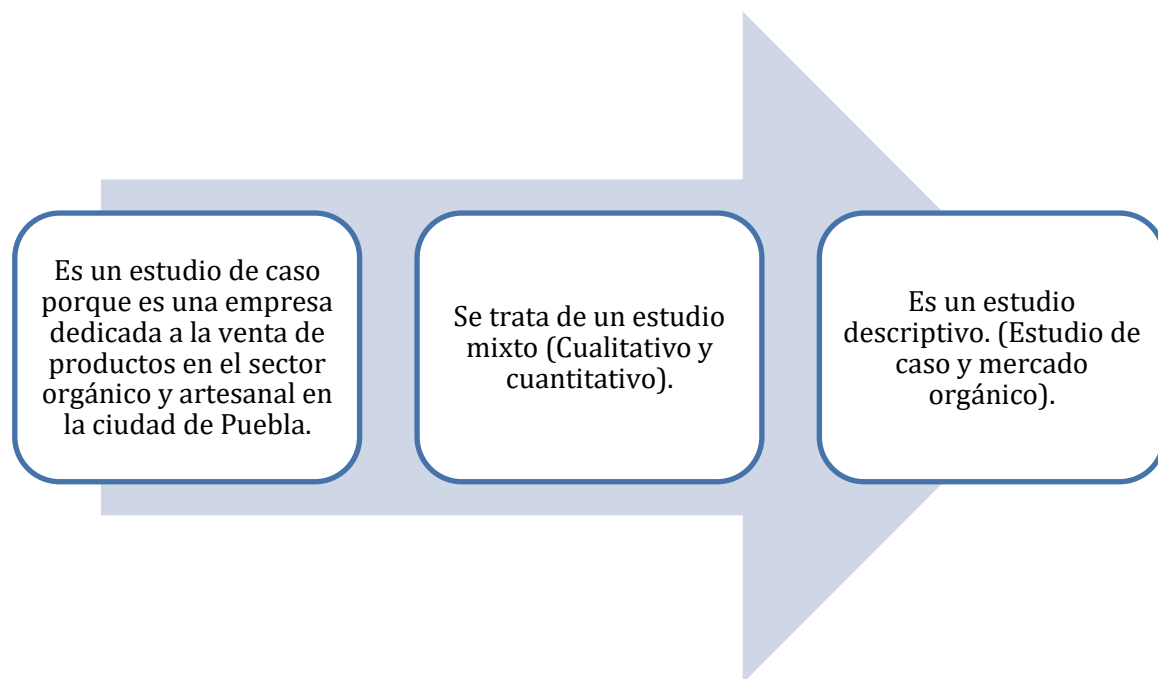
La zona de estudio es en el municipio de Puebla, el estudio se enfoca en una microempresa que tiene sus actividades comerciales en esta zona geográfica.



Recuperado de (<https://www.elclima.com.mx/>)

3.2 Diseño Metodológico o Planeación

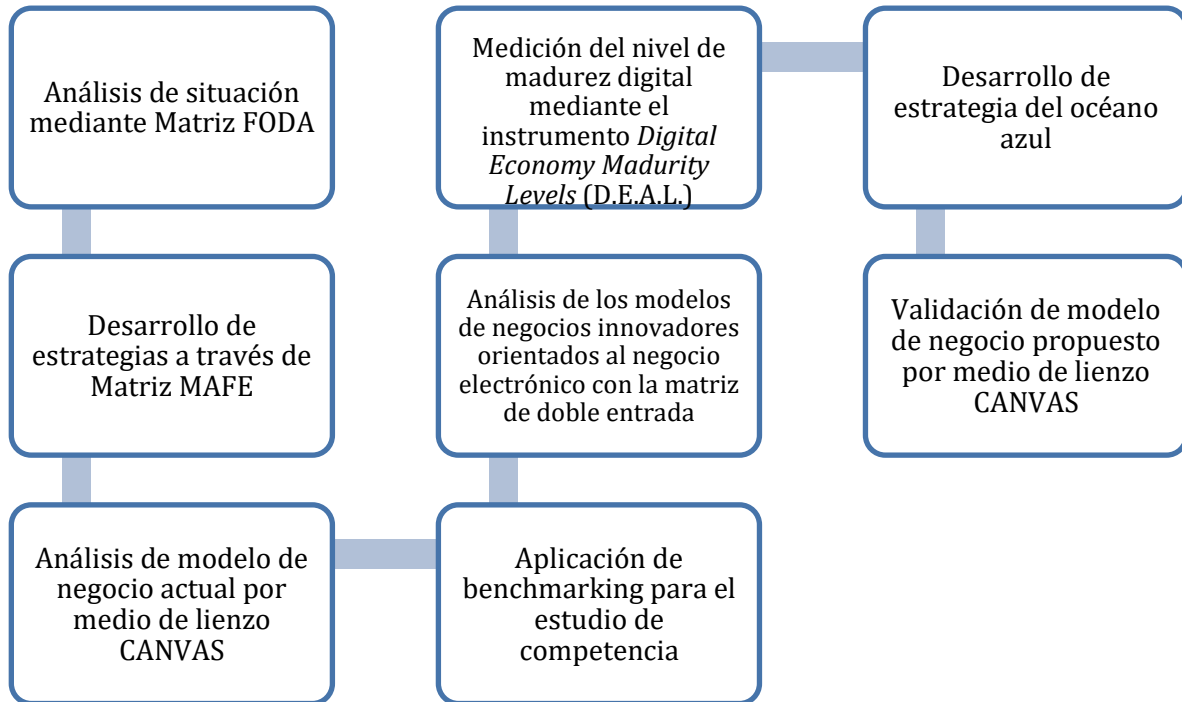
Diagrama 3. Diseño metodológico



Elaboración propia

Métodos y herramientas que se utilizarán en la presente investigación

Diagrama 4. Métodos y herramientas de la investigación



Elaboración propia

Alcances:

- Se analizarán las herramientas digitales más relevantes para estos micronegocios
- Se evaluará el impacto de la implementación de estas herramientas en la gestión y productividad de los micronegocios.

Limitaciones

- Las herramientas digitales para analizar se seleccionarán con base en su relevancia en el mercado actual, pero puede haber otras herramientas que no serán consideradas.
- El resultado depende de la implementación.
- Los resultados no se pueden resolver o visualizar por el tiempo y recursos que se tiene para el desarrollo de esta investigación.

Contribuciones

- Esta investigación aportará una visión integral del uso de herramientas digitales en

micronegocios del sector orgánico y artesanal, lo que podría ser útil para otros micronegocios con características similares.

- Los resultados podrían servir para mejorar los modelos de negocio de los microempresarios, ya que se identificarán las herramientas digitales más relevantes para mejorar su gestión, comunicación y posicionamiento.

IV

Capítulo 4: Resultados y Discusión

Capítulo 4. Resultados y discusión

4.1 Propuesta

La empresa sujeta de estudio en donde se llevó a cabo la investigación, es un micronegocio con un modelo de negocio tradicional dedicado a la venta de miel y productos derivados de la colmena en la ciudad de Puebla, lleva en el mercado alrededor de 8 años, en los últimos dos años se ha implementado el uso de redes sociales como lo es; Facebook con 947 seguidores e Instagram con 735 seguidores esto con el objetivo de mejorar su posicionamiento en el mercado, esta estrategia le ha ayudado a dar a conocer sus productos e imagen empresarial, pero al ser relativamente una empresa nueva, y al haber tenido un cambio de imagen empresarial hace un par de años hace que los clientes apenas comiencen a reconocer la marca y a probar sus productos.

Actualmente la empresa sigue invirtiendo en su contenido en redes sociales lo que ha hecho que poco a poco comience a obtener nuevos clientes en puntos de venta físicos (8 puntos de venta en Puebla) y de manera online ha sido cambiante ya que por la falta de personal para contestar los mensajes en redes ha hecho que se pierdan clientes, otro punto es que no cuenta con una página de internet en donde se puedan comprar sus productos de manera online, y los productos tampoco están ofertados a la venta en plataformas de comercio electrónico grandes como lo son: Amazon o Mercado Libre.

Siendo así el propósito de esta investigación analizar las herramientas digitales y modelos de negocio con el objetivo es crear innovar en el modelo tradicional que maneja y proponer la implementación de una estrategia de digitalización para optimizar la comercialización de los productos, con el enfoque de ampliar su presencia en el mercado digital y, como resultado, potenciar las ventas.

Este estudio es de gran relevancia para la empresa objeto de estudio. A pesar de su trayectoria de 8 años en el mercado, la empresa enfrenta desafíos críticos relacionados con la falta de una presencia sólida en el entorno digital. El uso de redes sociales ha sido un primer paso en la dirección correcta, pero se necesita una estrategia integral de digitalización para aprovechar al máximo las oportunidades en el mercado actual.

La empresa se enfrenta a una serie de desafíos, incluyendo:

- Falta de personal para gestión de sus redes sociales: La falta de personal para gestionar la comunicación en redes sociales ha resultado en la pérdida de clientes y oportunidades de ventas, lo que impacta negativamente en la retención de clientes y la satisfacción del consumidor.
- Ausencia de oferta de productos en internet: La falta de una página de internet y la no venta de productos a través de redes sociales, limitan las ventas de la empresa.

La realización de este estudio tendrá un impacto significativo en la empresa al abordar sus desafíos actuales. Se espera que el estudio contribuya a:

- Mejorar la atención al cliente: al implementar soluciones para gestionar eficazmente la comunicación en redes sociales, la empresa podrá aumentar la satisfacción del cliente y retener a más consumidores.
- Ampliar su presencia digital: La creación de un sitio web y la oferta de productos en redes sociales, permitirán a la empresa llegar a un público en línea más amplio y expandir sus operaciones.

La empresa se beneficiará de diversas maneras con este estudio, incluyendo:

- Mejora en la satisfacción del cliente: la empresa podrá brindar una atención al cliente más eficaz, lo que fortalecerá la lealtad de estos hacia la marca.
- Mayor visibilidad y reconocimiento de marca: al mejorar su presencia digital y participar en redes sociales, la empresa aumentará su visibilidad y el reconocimiento de su marca en el mercado.
- Competitividad en la era digital: en el entorno empresarial actual, la digitalización es esencial para mantenerse competitivo. La empresa podrá competir de manera más efectiva en la economía digital y adaptarse a las tendencias del mercado.

En resumen, este estudio es fundamental para abordar las problemáticas actuales de la empresa y capitalizar las oportunidades en el mercado digital, lo que resultará en un aumento en la satisfacción del cliente, crecimiento en el posicionamiento y la competitividad de la empresa en la economía actual.

4.1.1 Análisis situacional de la empresa objeto de estudio

El primer punto a desarrollar es una Matriz FODA, con el objetivo de tener un panorama actual de la empresa, para el desarrollo de este análisis se analizaron las características generales de la empresa lo que conlleva el modelo de negocio tradicional y algunos aspectos digitales que se han implementado, en la siguiente tabla 5 se analizarán las fortalezas y oportunidades que se pueden tener de las anteriormente mencionadas, así como las debilidades que se tienen y las posibles amenazas que estas podrían desencadenar, el propósito de esto es conocer de manera interna y externa la empresa. A continuación, el análisis:

Análisis situacional de la empresa

Tabla 5. FODA Situación actual de la empresa

FODA EMPRESA SUJETO DE ESTUDIO (SITUACIÓN ACTUAL)	
<p>FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none">1. Cuenta con posicionamiento de redes sociales con seguidores con: Facebook (956 seguidores) e Instagram (760 seguidores).2. Existe gestión y seguimiento en el contenido de redes sociales (6 días a la semana).3. Es una empresa comercializadora de productos orgánicos y artesanales.4. Tiene variedad de productos de miel a la venta (más de 20 productos).5. Cuenta con terminal para cobro con tarjeta.6. Maneja WhatsApp Business donde tiene su catálogo de productos e información de puntos de venta.	<p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none">1. Generar anuncios en redes sociales para aumentar el alcance de las publicaciones y atraer a nuevos clientes potenciales.2. Optimizar el contenido, haciendo que cada publicación sea de relevancia para la audiencia y este alineado con los objetivos comerciales.3. Obtener certificaciones orgánicas para destacar la autenticidad y la calidad de los productos, con el propósito de aumentar la confianza de los consumidores.4. Crear una diferenciación de la competencia como: paquetes de regalos personalizados.5. Promover la opción de pago con tarjeta en las estrategias de marketing para destacar la comodidad que se ofrece a los clientes.6. Innovar en el modelo de negocio.
<p>DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none">1. No tiene página para venta en internet.2. No vende en ninguna plataforma grande de comercio electrónico.3. No tiene chat-bots implementados en su mensajería de redes sociales.4. Hay competencia con los mismos productos en el mercado.	<p>AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none">1. Pérdida de ventas debido a la falta de una presencia que permita comprar los productos a través de internet.2. Limitar el alcance de los productos y disminuir la posibilidad de que los clientes descubran la marca.3. Pérdida de oportunidades de ventas por tener un tiempo de respuesta lento en la mensajería.4. La competencia puede ofrecer productos similares a precios más bajos o con una mejor calidad.

Fuente: Elaboración propia con base en la información de la empresa

En cuanto a las fortalezas de la empresa esta cuenta con una presencia activa en las redes sociales, lo que es un punto a su favor para promocionar sus productos. Además, tiene una amplia variedad de productos, lo que puede aumentar su atractivo para los clientes.

Las oportunidades que se presentan son varias, entre ellas la posibilidad de generar anuncios en redes sociales para aumentar el alcance de las publicaciones y atraer a nuevos clientes potenciales. Asimismo, la creación de una tienda en línea permitiría a los clientes comprar de manera más fácil, lo que podría aumentar las ventas. Otra oportunidad sería la venta de productos en plataformas grandes de comercio electrónico, lo que también podría aumentar el alcance de la empresa.

En cuanto a las debilidades, la falta de una página para venta en internet y la inmersión de productos en plataformas grandes de comercio electrónico son factores que podrían limitar el crecimiento de la empresa. La falta de implementación de chat-bots en su mensajería de redes sociales también podría limitar la capacidad de la empresa para brindar una atención adecuada a los clientes.

Dentro de las amenazas se encontró la pérdida de ventas debido a la falta de una presencia que permita comprar los productos a través de internet, lo que podría afectar el alcance de la empresa y reducir las oportunidades de venta. Además, la competencia que ofrece productos similares a precios más bajos o con una mejor calidad percibida puede afectar la posición de la empresa en el mercado.

En resumen, la empresa tiene fortalezas interesantes, pero también existen algunas debilidades que podrían limitar su crecimiento. Hay varias oportunidades disponibles, como la creación de una tienda en línea y la venta en plataformas de comercio electrónico, que podrían ayudar a la empresa a crecer. Sin embargo, también es importante considerar las amenazas que pueden afectar su posición en el mercado y tomar medidas para hacer frente a ellas.

Tomando como referencia la información de la matriz FODA, a continuación, se desarrollará la Matriz Analítica de Formación de Estrategias (MAFE) (Tabla 6).

Matriz analítica de formación de estrategias (MAFE)

Tabla 6. MAFE desarrollo de estrategias de la situación actual

MATRIZ ANALITICA DE FORMACIÓN DE ESTRATEGIAS (MAFE)		
<p style="text-align: center;">FACTORES INTERNOS</p> <p style="text-align: center;">FACTORES EXTERNOS</p>	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
		<p>F1: Cuenta con posicionamiento de redes sociales con seguidores con: Facebook (956 seguidores) e Instagram (760 seguidores).</p> <p>F2: Existe gestión y seguimiento en el contenido de redes sociales (6 días a la semana).</p> <p>F3: Es una empresa comercializadora de productos orgánicos y artesanales.</p> <p>F4: Tiene variedad de productos de miel a la venta (más de 20 productos).</p> <p>F5: Cuenta con terminal para cobro con tarjeta.</p> <p>F6: Maneja WhatsApp Business donde tiene su catálogo de productos e información de puntos de venta.</p>
OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)
<p>O1: Generar anuncios en redes sociales para aumentar el alcance de las publicaciones y atraer a nuevos clientes potenciales.</p> <p>O2: Optimizar el contenido, haciendo que cada publicación sea de relevancia para la audiencia y este alineado con los objetivos comerciales.</p> <p>O3: Obtener certificaciones orgánicas para destacar la autenticidad y la calidad de los productos, con el propósito de aumentar la confianza de los consumidores.</p> <p>O4: Crear una diferenciación de la competencia como: paquetes de regalos personalizados.</p> <p>O5: Promover la opción de pago con tarjeta en las estrategias de marketing para destacar la comodidad que se ofrece a los clientes.</p> <p>O6: Innovar el modelo de negocio, usando las bondades del social media y herramientas digitales.</p>	<p>FO1: Analizar los resultados de las publicaciones en redes sociales para ajustar la estrategia y mejorar el rendimiento. (F1, F2, O1, O2)</p> <p>FO2: Definir objetivos que vayan enfocados en aumentar el posicionamiento de la marca. (F1, F2, O1, O2)</p> <p>FO3: Investigar las diferentes certificaciones orgánicas disponibles en el mercado. (F3, O3)</p> <p>FO4: Crear una variedad de paquetes de regalos personalizados que se adapten a diferentes ocasiones y preferencias. Por ejemplo, paquetes de regalo para cumpleaños, aniversarios, navidad, regalos corporativos, etc. (F4, O4)</p> <p>FO5: Colocar carteles visibles en los puntos de venta y en redes sociales que destaquen la opción de pago con tarjeta. (F5, O5)</p> <p>FO6: Aprovechar al máximo las características avanzadas de WhatsApp Business, como la automatización de respuestas y los mensajes programados. Estas características pueden mejorar la experiencia del cliente y agilizar las operaciones. (F6, O6)</p> <p>FO7: Innovar el modelo de negocio para abrir nuevos canales de venta y llegar a más segmentos para elevar la presencia en el mercado y fomentar la fidelidad. (F1, F2, F5, F6, O1, O5, O6)</p>	<p>DO1: Crear una página de aterrizaje temporal simple que destaque los productos y ofertas clave, que sea fácil de entender y navegar. (D1, O1, O2, O5, O6)</p> <p>DO2: Explorar plataformas de comercio electrónico alternativas, plataformas más pequeñas o nichos donde se pueda comercializar los productos para llegar a un público específico. (D2, O1, O2, O3, O6)</p> <p>DO3: Integrar chatbots en las redes sociales para brindar asistencia inmediata a los clientes, responder a preguntas frecuentes y guiar a los visitantes a través del proceso de compra. (D3, O5, O6)</p> <p>DO4: Crear campañas de marketing que destaquen las certificaciones orgánicas y la oferta de paquetes de regalos personalizados, enfatizando esto como diferencia de la competencia. (D4, O1, O2, O3, O4, O6)</p> <p>DO5: Posicionar las diferentes herramientas digitales que se tienen, así como la facilidad de pago para adquirir los productos. (D1, D2, O1, O2, O5, O6)</p>
AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)
<p>A1: Pérdida de mercado debido a la falta de una presencia digital que permita comprar los productos a través de internet.</p> <p>A2: Limitar el alcance de los productos y disminuir la posibilidad de que los clientes descubran la marca.</p> <p>A3: Pérdida de oportunidades de ventas por tener un tiempo de respuesta lento en la mensajería.</p> <p>A4: La competencia puede ofrecer productos similares a precios más bajos o con una mejor calidad.</p>	<p>FA1: Realizar frecuentemente pautas publicitarias en redes sociales para atraer a nuevos posibles clientes. (F1, F2, A1, A2)</p> <p>FA2: Utilizar todas las herramientas digitales disponibles para tener una presencia en línea y con esto dar a conocer la marca y los productos. (F1, F4, F5, F6, A1, A2, A3)</p> <p>FA3: Implementar chat bots que ayuden a resolver dudas sobre los productos y que tenga un embudo de venta. (F2, F6, A3)</p> <p>FA4: Comunicar los procesos de producción y los estándares que se siguen para mantener la calidad y autenticidad de los productos para generar confianza en los consumidores. (F4, A4)</p>	<p>DA1: Creación de una página de internet que permita vender los productos en línea. (D1, A1, A2)</p> <p>DA2: Investigar y seleccionar plataformas de comercio electrónico que sean relevantes en la industria y mercado objetivo. (D2, A1, A2)</p> <p>DA3: Diseñar el flujo de conversación del chatbot, configurando respuestas automáticas para preguntas frecuentes y escenarios comunes, asegurándose de que el chatbot ofrezca una experiencia amigable y útil. (D3, A3)</p> <p>DA4: Identificar qué aspectos de los productos los hacen únicos y valiosos para los clientes. Esto puede incluir la calidad de los ingredientes, el proceso de producción, la historia de la marca o el servicio al cliente. (D4, A4)</p>

Fuente: Elaboración propia con base en la información de la empresa

El anterior análisis da como estrategias realizar innovación en el modelo de negocio, el desarrollo de su propia página de internet con ventas online, e implementar sus productos en

alguna de las plataformas grandes de ventas en línea anteriormente mencionadas.

Al identificar estas oportunidades la empresa debería implementar lo siguiente:

- Innovar en el modelo de negocio.
- Página de internet propia para venta en línea.
- Implementación de sus productos en plataformas grandes de venta (Mercado Libre o Amazon).

Los puntos antes mencionados, podrían hacer que su estrategia de comercialización en línea sea óptima, esto lograría que la empresa esté preparada para un flujo de clientes mayor, lo cual aportaría a su crecimiento de manera digital. La innovación en su modelo de negocio puede lograr que la empresa objeto de estudio pueda tener un mayor posicionamiento y elevar sus posibilidades de compra, ya que actualmente la comercialización digital está en auge y en crecimiento continuo.

El punto antes mencionado no sólo ocasiona que aumenten sus ventas sino con esto hacer que la empresa pueda dar empleo al área de producción, marketing, manejo de redes sociales, y el manejo de la página de internet.

El objetivo de esta investigación es implementar las herramientas digitales que están al alcance de la empresa objeto de estudio para lograr que tenga un mejor posicionamiento en el mercado y con tener mayores posibilidades de crecer sus ventas.

4.1.2 Análisis de situación del modelo de negocio tradicional

El siguiente análisis es para conocer el actual modelo de negocio tradicional de la empresa para esto se realizó una matriz FODA para conocer de manera interna y externa la manera en que la empresa objeto de estudio está trabajando con el modelo de negocio tradicional, véase la tabla 7.

Tabla 7. Modelo de negocios de la empresa sujeta de estudio a través del análisis FODA

FODA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO (MODELO DE NEGOCIO ACTUAL)	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none">1. Cuenta con imagen empresarial.2. Tiene productos presentes en 8 puntos de venta en la ciudad de Puebla.3. Pertenece al programa Yo Compro Poblano.4. Participa en una cooperativa de productos orgánicos y artesanales.	<ol style="list-style-type: none">1. Registrar la marca ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI).2. Conseguir más puntos de venta estratégicos en la ciudad para dar a conocer los productos.3. Tener invitaciones a eventos de Secretaría de Economía.

	4. Promover la economía social entre empresas del mismo sector.
<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Se tienen a la venta productos iguales que la competencia. 2. Al ser productos con ingredientes naturales, tienen un precio elevado. 3. Falta de personal para cubrir algunas áreas de la empresa. 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Posible pérdida de clientes por un mercado con competencia que cuenta con los mismos productos. 2. Desinterés por parte de los clientes por precios elevados. 3. No tener crecimiento por falta de personal.

Fuente: Elaboración propia con información de la empresa

En general, la empresa tiene diversas fortalezas, entre ellas contar con una marca comercial, presencia en puntos de venta en la ciudad de Puebla, pertenecer a un programa local y participar en una cooperativa de productos orgánicos y artesanales. Estas fortalezas le permiten tener una base sólida para competir en el mercado y aumentar su visibilidad en la industria.

Por otro lado, existen oportunidades que podría aprovechar para mejorar su posición en el mercado, como registrar su marca ante el IMPI, conseguir más puntos de venta en lugares estratégicos y participar en eventos de la secretaría de economía. Además, promover la economía social entre empresas del mismo sector puede generar una sinergia positiva para el crecimiento y desarrollo de la empresa.

Sin embargo, también enfrenta desafíos como la competencia de productos iguales y el precio elevado de sus productos, lo que puede generar desinterés por parte de los clientes y provocar una posible pérdida de clientes. Además, la falta de personal para cubrir ciertas áreas puede limitar su capacidad de crecimiento y desarrollo en el mercado.

En resumen, la empresa tiene una base sólida, pero debe trabajar en superar los obstáculos y aprovechar las oportunidades para mejorar su posición en el mercado y garantizar su crecimiento y éxito a largo plazo.

Modelo de negocio CANVAS

Es de gran importancia tener un panorama interno del modelo de negocio actual que es el tradicional es por ello que se llevó a cabo el análisis de modelo de negocio CANVAS, en donde se podrá conocer cuáles son los aliados clave, actividades clave, propuesta de valor, relación con el cliente, segmentos de clientes, recursos clave, canales, estructura de costos y estructura

de ingresos, véase la tabla 8.

Tabla 8. Características del modelo de negocio actual a través del lienzo CANVAS

MODELO CANVAS OBJETO DE ESTUDIO (MODELO DE NEGOCIO TRADICIONAL ACTUAL)				
Aliados Clave	Actividades Clave	Propuesta de valor	Relación con el cliente	Segmentos de clientes
<ul style="list-style-type: none"> • Proveedores de miel y toda la materia prima. • Bazares, eventos y puntos de venta que ofertan productos orgánicos y artesanales. • Programas del gobierno enfocados a dar a conocer los productos artesanales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Adquisición de miel y derivados de la colmena con apicultores que producen miel de una manera orgánica y sustentable. • Preparación de productos derivados de la miel. • Envasar y etiquetar los distintos productos. • Organizar la distribución eficiente de los productos de miel a los puntos de venta. • Atención al cliente y ventas. 	Ofrecer salud, bienestar y calidad con productos de la colmena, a todas las familias que buscan un consumo natural y saludable.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Asistencia personal 2. Educación sobre la miel 3. Participación en eventos agroecológicos y sustentables 	Va enfocado a personas de sexo indistinto que buscan alimentos naturales y artesanales con una edad promedio de 18 a 60 años en la Ciudad de Puebla.
Recursos Clave			Canales	
<ul style="list-style-type: none"> • Humanos (Personas de ventas, producción, y ayudantes generales) • Financieros (Dinero, línea de crédito) • Intelectuales (Experiencia que se tiene para la elaboración de los distintos productos) 			<ul style="list-style-type: none"> • Venta directa. • Venta a través llamada telefónica. 	
Estructura de Costos		Estructura de Ingresos		
<ul style="list-style-type: none"> • Costos directos de fabricación (Materia prima y mano de obra). • Costos indirectos (Empaque, embalaje, transporte, salario del personal de ventas). • Otros gastos (Luz, agua, renta del punto de venta). 		<ul style="list-style-type: none"> • Venta de productos 		

Fuente: Elaboración propia con información de la empresa.

4.1.3 Nivel de madurez digital mediante el instrumento D.E.A.L.

Para desarrollar este objetivo se utilizó un instrumento para medir el nivel de madurez digital que tiene el nombre *Digital Economy Maturity Levels* (D.E.A.L.), esta herramienta requiere de llenar varias preguntas respondiendo sí o no según corresponda a la empresa que se está analizando y consta de 5 secciones que son las siguientes:

- Operación interna
- Activos para comercio digital
- Marca y marketing digital
- Estructura organizacional de comercio digital
- Sistemas de pagos

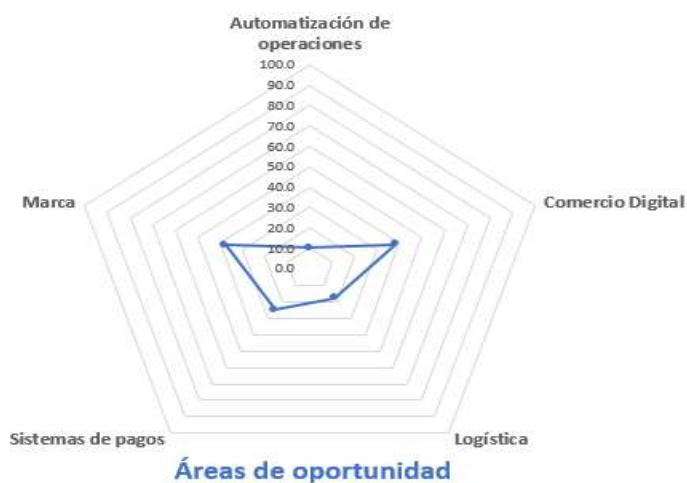
De acuerdo con las preguntas contestadas y el análisis de la herramienta, el resumen de los resultados obtenidos en la tabla 9:

Tabla 9. Áreas de oportunidad.

Áreas de oportunidad	Obtenido	Máximo	Nivel de Madurez
Automatización de operaciones	1	10	10.0
Comercio Digital	8	21	38.1
Logística	2	11	18.2
Sistemas de pagos	2	8	25.0
Marca	6	16	37.5
Nivel de madurez	19	66	29%

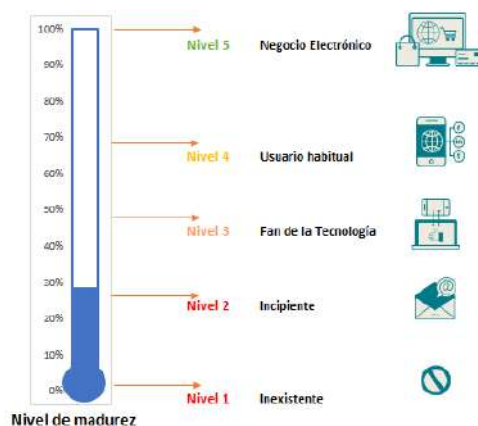
Recuperado de instrumento D.E.A.L.

Gráfica 8. Áreas de oportunidad



Recuperado de instrumento D.E.A.L.

Gráfica 9. Nivel de madurez de la empresa sujeta de estudio



Recuperado de instrumento D.E.A.L.

El nivel obtenido por este análisis es nivel 2 que significa que tiene un nivel de madurez incipiente y las áreas de oportunidad que se tienen son en casi todas las áreas analizadas, con las que se tiene un avance son el área de comercio electrónico y marca, las cuales tienen oportunidades de crecer en muchos aspectos ya que se puede invertir en el registro de marca, implementar algunos de los productos en plataformas de comercialización de comercio electrónico, y el desarrollo de la parte de marketing digital en donde se puede aplicar una estrategia innovadora para lograr tener un mayor alcance y con esto la posibilidad de llegar a más personas en el mercado digital.

En la parte de automatización de operaciones se pueden implementar distintas herramientas que podrían ayudar a mejorar la producción, administración y ventas de la empresa, en este caso en la parte de producción se podría hacer un análisis para verificar la forma en que se hace cada uno de los productos con el objetivo de acortar tiempos, costos y haciéndolo automático en algunos pasos esto con ayuda de maquinaria que se puede introducir poco a poco, así como la implementación de software que ayude a la gestión de los inventarios y ventas, para tener un mayor control con los productos que se producen y salen del almacén y a su vez que gestione los costos que se tienen y la utilidad.

El siguiente punto a resaltar es la parte de la logística, ya que no existe un gran desarrollo en esta parte, por lo que se puede optar por trabajar con una empresa que se dedique a esa parte y únicamente crear un convenio para tener un mejor precio en cada envío que se realice, en la parte de entregas locales, lo mejor sería conseguir un repartidor que ayude con estas entregas para acortar costos ya que al utilizar alguna aplicación de entrega puede inflar los precios hasta del 100%.

Al hablar de sus sistemas de pago ya cuenta con el cobro con tarjeta y transferencia bancaria en sus puntos de venta, por lo que quedaría trabajar con algunas otras formas de pago que podría ser el sistema de pago *paypal*, pago con código QR entre otros.

La parte de marca se ha venido trabajando desde hace algunos años, ya que la empresa sujeta de estudio ha tenido un par de cambios en su logotipo, esto con el objetivo de tener una mejor imagen empresarial y con esto tener un impacto en el mercado, por lo que se ha trabajado en su posicionamiento en redes sociales y en la investigación de marca ante el Instituto Mexicano de Propiedad Industrial (IMPI) para el registro de marca, ya que se busca tener una protección de la marca.

Por último, la parte de comercio digital se ha venido trabajando para tener un mejor posicionamiento, por lo que se tiene un *community manager* para la gestión de las redes y su

contenido, de igual manera se ha trabajado en *Whatsapp businnes* para tener un catálogo de productos y la opción de compra en esta aplicación, así como la creación de un prototipo de página de internet, todo esto con el objetivo de mostrar la marca y los productos, se busca que empiece a tener más presencia y ser recordada entre la gente y con esto aumentar las posibilidades de venta.

4.1.4 Análisis de los modelos de negocios innovadores orientados al negocio electrónico

Tabla 10. Modelos de negocio digitales innovadores

Matriz de doble entrada Modelos de negocio digitales				
Modelo de negocio	Características	Ventajas	Desventajas	Ejemplos
Enterprise	Vende servicios o software para otros negocios.	Los contratos que se establecen entre estas empresas y los clientes suelen tener unos términos fijos y temporales y renovarse cada cierto tiempo precio a la expiración del servicio.	Tiene un costo inicial alto. Conlleva tiempo de adaptación y de preparación de los trabajadores. Requiere de actualizaciones constantes. Demanda de una inversión de capital adicional. Exige un equipo considerable de desarrollo. Implica rediseñar los esquemas y procesos de trabajo. Los beneficios no son inmediatos.	Gran consultoría (<i>McKinsey, Boston Consulting Group, KPMG, Everis.</i> Grandes Proveedores de <i>Software (Oracle, Palantir, Microstrateg y.</i>
SaaS o Software como servicio	El cliente tiene que pagar una cuota mensual/anual para poder acceder al servicio que ofrece la empresa.	El proveedor del servicio tiene un mayor control sobre el estado y calidad del mismo.	La integración con programas y sistemas internos puede resultar complicada. No es posible modificar el SaaS o agregar funciones. Problemas de seguridad en cuestión de los datos.	<i>Aircall, Zoom, Segment, Amplitude.</i>
Suscripción	Consiste en vender un producto o servicio a	Base de clientes fijos. Ingresos predecibles.	Los consumidores podrían molestarse	Netflix, Amazon

	los clientes por el que han de pagar de forma recurrente (generalmente mensual) para poder acceder al mismo.	Visión más clara de las necesidades de la empresa.	si terminan pagando regularmente por un servicio que no utilizan. Podrían verse perjudicados automáticamente por un cargo que no desean. También pueden tener dificultades para actualizar o, probablemente, para bajar de categoría o cancelar el servicio.	Prime, DAZN, GolTV, <u>Akademus</u> .
Transaccional	Genera ingresos a través de la facturación de comisiones por permitir operar a través de su plataforma.	El modelo consiste en de retener una comisión por cada operación que se realiza.	Comisiones. Es una plataforma que en determinadas transacciones requiere de comisiones.	<i>Stripe, Skrill, PayPal, Checkout.com.</i>
Marketplace	Los modelos de negocio tipo Marketplace o Peer to Peer (p2p) se diferencian por poner en contacto a dos partes que son las que participan en una transacción, ya sea de productos o de servicios.	La inversión en activos fijos no la hace el propietario de la plataforma o <i>marketplace</i> ; la hace el proveedor de oferta o el propietario.	La compra no es inmediata. Al comprar online, el producto tarda en llegar hasta el consumidor. Requieren de procesos logísticos para las entregas. Los pagos no son inmediatos, ya que son gestionados a través del propio marketplace. Mayor competencia, ya que otros vendedores ofrecen sus productos en el mismo espacio.	<i>eBay, Amazon Marketplace, Appsumo, AirBnB, Coches.net, Spotahome.</i>
Comercio electrónico (Modelo sugerido para aplicar a la empresa objeto de estudio)	Se basan en realizar ventas <i>online</i> de productos y servicios; es decir, son como una tienda virtual. Un método de compraventa que utiliza Internet como	No sólo mediante una página web, sino también a través de las <u>redes sociales</u> . Estas suponen una fuente informativa con mucho impacto, y permiten acercarte y	Fallos en el sitio web. Seguridad en la forma de pago. Proceso de envío. Mercado más competitivo. El cliente no puede	Amazon, Colvin, <i>DeportVillage</i> , <u>Hannun</u> .

	medio para realizar transacciones y contactar con sus consumidores.	conocer más a tu público objetivo.	probar el producto antes de comprarlo.	
Comercio social (Modelo sugerido para aplicar a la empresa objeto de estudio)	Consiste en el uso de las redes sociales como canales de venta de productos. Esta forma de comercio en línea aprovecha la interactividad y la masificación de las redes sociales para mejorar la experiencia de compra por parte de los clientes y aumentar el alcance por parte de las marcas.	<ul style="list-style-type: none"> - Conectividad social - Versatilidad - Alcance masivo - Segmentación - Mayor interactividad 	Enorme cantidad de información y datos que aparecen casi continuamente en el espacio social.	Facebook, Instagram y tiktok
Modelo basado en anuncios y monetización de datos de clientes	Se basan en ofrecer productos o servicios de forma gratuita a los clientes y obtener sus beneficios a través de la publicación de anuncios en sus productos o bien la venta de los datos de los usuarios a terceros.	Estas empresas han de enfocarse únicamente en adquirir, activar y retener a los usuarios ya que son requisito indispensable para su beneficio. Es por ello que estas grandes plataformas están constantemente mejorando su producto, usabilidad o contenido.	<p>Barreras de entrada por volumen de tráfico</p> <p>Necesidad de herramientas para la gestión y medición de la publicidad.</p>	Facebook, LinkedIn, Twitter, <u>Instagram</u> , Blogs con anuncios.
Open Source	Se caracteriza por utilizar softwares de libre acceso, lo que da capacidad a una comunidad de programadores para que contribuyan.	Su éxito depende en gran medida de la capacidad del proyecto para involucrar a la comunidad de desarrolladores y colaboradores en el trabajo en el código fuente para mejorarlo.	<p>Seguridad comprometida.</p> <p>Tiempo de espera.</p> <p>Hospedaje del servidor.</p> <p>No hay servicio de soporte.</p>	Linux, Mozilla Firefox.
Freemium	Se enfoca en ofrecer un producto o contenido de forma gratuita mientras se reserva el buen contenido para que sea de pago.	El contenido de Freemium incluye publicidad o marketing integrado.	<p>Los usuarios pueden sentirse satisfechos con las características gratuitas.</p> <p>Puedes no obtener ganancias si en el mercado existe una alternativa a tu</p>	Google Drive, Internxt, Spotify.

			<p>producto que sea gratuita al 100%. Siempre existe el riesgo de que hackers logren difundir la versión completa del producto de forma gratuita.</p>	
--	--	--	---	--

Recuperado de (Sáez Hurtado Javier, 2021).

De acuerdo al anterior análisis de los modelos de negocio digitales, se puede diferir que el comercio electrónico y el comercio social son los modelos que más se adaptan a las necesidades de la empresa sujeta de estudio, así como también aprovechar el modelo de negocio tradicional e ir implementando herramientas que ayuden a la empresa a tener un mayor posicionamiento y presencia en el mercado digital, la empresa actualmente ya está presente en redes sociales, lo cual ha ayudado a que la marca sea reconocida por el público, pero al implementar otra herramientas como una tienda en línea o la implementación de los productos en plataformas grandes de venta, puede ayudar a que la empresa tenga una mayor presencia y con esto la posibilidad de aumentar sus clientes. Otro punto a resaltar es que el comercio electrónico ayuda a que haya una mayor comunicación entre la empresa y sus clientes, transmitiendo un mensaje sobre los productos que se ofrecen y este a su vez recibiendo una respuesta del público, ya sea solicitando algún producto nuevo o preguntando una manera de conseguirlo, y es aquí en donde la empresa puede innovar y aplicar la tecnología a su favor para tener una distribución óptima de sus productos, es decir que será un ciclo de aprendizaje e investigación para estar a la vanguardia de la parte tecnológica, logística y sobre todo tener una buena comunicación con el público objetivo.

Para tener un análisis más profundo acerca de cómo se podría innovar, a continuación, se presentará la estrategia del océano azul, tomando en cuenta la información obtenida en el análisis de benchmarking enfocado en el competidor directo e indirecto de la empresa sujeta de estudio.

A continuación, se mostrará una matriz de doble entrada (Tabla 11) en donde se darán a conocer las características principales de los modelos de negocio sugeridos a aplicar a la empresa sujeta de estudio.

Tabla 11. Características de los modelos de negocio sugeridos a aplicar

Características de los modelos de negocio sugeridos a aplicar a la empresa objeto de estudio		
Características	Comercio Electrónico	Comercio Social
Plataformas principales	Sitios web de tiendas online	Redes sociales con funciones de compra integradas
Interacción con clientes	Principalmente transaccional: navegación y compra	Social: interacción, compartir contenido, dar opiniones y recomendaciones
Contenido generado por usuarios	Bajo (reseñas y calificaciones)	Alto (fotos, reseñas, videos, recomendaciones)
Creación de confianza	Depende de la reputación de la tienda y reseñas de productos	Se basa en la confianza social, ya que las opiniones y recomendaciones de amigos y seguidores influyen en la decisión de compra
Personalización	Basada en historial de compras y preferencias del cliente	Puede estar basada en el comportamiento social del cliente y sus conexiones en la red

Alcance potencial	Amplio, enfocado en atraer clientes interesados en productos específicos	Amplio y con mayor potencial de llegar a ser viral a través del compartimiento social
Ventajas competitivas	Variedad de productos, precios competitivos, experiencia de compra en línea	Capacidad de aprovechar el poder de las redes sociales para posicionar la marca y generar confianza
Ejemplos	Amazon, eBay, Shopify	Instagram Shopping, Facebook Marketplace, WhatsApp Business

Fuente: Elaboración propia con información de (Sáez Hurtado Javier, 2021).

De acuerdo con el anterior análisis se pueden observar las principales características de los modelos de negocio sugeridos a la empresa sujeta de estudio, esta información es de gran importancia para el desarrollo del modelo de negocio mixto en el que se determinarán las características de cada modelo de negocio aplicado que serían los siguientes:

- Modelo de negocio tradicional
- Comercio electrónico
- Comercio social

A continuación, el diagrama 5 que explica cada punto de los modelos de negocio.

4.1.5 Modelo de negocio mixto

Diagrama 5. Modelo de negocio mixto



Fuente: Elaboración propia con información de (Sáez Hurtado Javier, 2021).

Características del modelo de negocio mixto

Tabla 12. Características del modelo de negocio mixto

Características que se tendrían con el modelo de negocio mixto	
Comercio tradicional	<ul style="list-style-type: none"> • Interacción personal Los clientes pueden disfrutar de una atención personalizada y una interacción directa con el personal de la empresa, lo que les permite recibir asesoramiento y respuestas a sus preguntas de manera inmediata. • Adquisición inmediata Los clientes pueden obtener productos o servicios de inmediato, lo que es especialmente útil para compras urgentes. • Seguridad y confianza Al interactuar con una empresa física, algunos clientes se sienten más seguros y confiados en sus transacciones. • Experiencia sensorial Los clientes pueden experimentar productos y servicios de manera táctil, disfrutando de experiencias sensoriales, como probar los alimentos, sentir la textura y percibir el olor de estos.

<p>Comercio electrónico</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Acceso las 24 horas Las tiendas en línea están disponibles las 24 horas del día, los 7 días de la semana. Los clientes pueden comprar en cualquier momento que les resulte conveniente, lo que es especialmente útil para aquellos con horarios ocupados. • Opciones de pago Los clientes pueden elegir entre diversas opciones de pago, como tarjetas de crédito o débito, transferencias bancarias y efectivo, lo que aumenta la flexibilidad. • Entrega a domicilio Al ser una tienda en línea se ofrece el servicio de entrega a domicilio, lo que evita que los clientes tengan que desplazarse para recoger sus compras. • Comunicación con la marca Los clientes pueden comunicarse directamente con las marcas a través de chat en línea y correo electrónico, para hacer preguntas, obtener asistencia o proporcionar retroalimentación.
<p>Comercio social</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Interacción y participación social Los clientes pueden interactuar con otros usuarios de la plataforma, lo que les brinda la oportunidad de compartir opiniones, experiencias y recomendaciones. Esto les permite tomar decisiones informadas y recibir retroalimentación valiosa de otros usuarios. • Recomendaciones personalizadas La plataforma utiliza algoritmos para ofrecer a los clientes recomendaciones de productos personalizadas en función de sus preferencias y comportamiento de compra anterior. • Transparencia y opiniones de usuarios Los clientes pueden acceder a reseñas y opiniones de otros usuarios, lo que les ayuda a tomar decisiones informadas antes de comprar un producto. • Conexión con la marca Los clientes pueden interactuar directamente con las marcas, hacer preguntas y proporcionar retroalimentación, lo que puede fortalecer la relación entre el cliente y la marca.

Fuente: Elaboración propia con información de (Sáez Hurtado Javier, 2021).

4.1.6 Análisis Benchmarking

A continuación, en la tabla 13 se muestra el análisis *benchmarking* de la empresa sujeta de estudio aplicado a sus competidores directos e indirectos.

Tabla 13. Análisis Benchmarking de competencia directa e indirecta de la empresa sujeta de estudio

Competencia	Ubicación	Mercado	Experiencia en el Mercado	Materiales o Insumos que Utilizan	Productos	Precios	Recursos	Medios Publicitarios que Utilizan	Canales o Puntos de Venta	Ventajas Competitivas	Principales Estrategias	Ponderación
Empresa objeto de estudio	89 Oriente #35, Colonia 16 de Septiembre Sur, Puebla, Pue. México	Personas de sexo indistinto que buscan alimentos naturales y artesanales con una edad promedio de 18 a 60 años en la Ciudad de Puebla.	8 años	Materia prima adquirida por diferentes proveedores para los diferetes productos de la colmena.	Miel, polen, propoleo, granola, caramelos, gomitas, crema corporal, shampoo, jarabes, vinagre, ungüentos y jabones.	Miel 1410gr \$195 , polen 160gr \$120 , propoleo 40ml \$90, granola 500gr \$95, caramelos 1kg \$130, crema corporal 170ml \$160, shampoo 500ml \$115, jarabes 160ml \$100, vinagre 500ml \$90, ungüentos 40gr \$40y jabones 105gr \$45.	Recursos Humanos, Recursos financieros, Recursos materiales, Recursos Técnicos.	Facebook e instagram.	Llamada telefonica y diferentes puntos de venta (6 puntos).	Innovación de productos como mezclas de miel con otros ingredientes naturales y productos de cuidado de la piel a base de miel.	Participar en eventos y bazares comerciales relacionados con productos naturales y artesanales para exhibir sus productos.	Calificación final
Calificación	5	3	3	3	5	5	5	5	3	3	5	45
Miel Mirikam	89 Oriente #35, Colonia 16 de Septiembre Sur, Puebla, Pue. México	Tiendas especializadas en alimentos naturales	20 años	Materia prima adquirida por diferentes proveedores para los diferetes productos de la colmena.	Miel, polen, propoleo, granola, caramelos, gomitas, crema corporal, ungüentos y jabones.	Miel 1410gr \$207.90 , polen 160gr \$157.5 , propoleo 20ml \$62.33, granola 500gr \$81, caramelos 1kg \$151.5, crema corporal 60gr \$78, ungüentos 40gr \$37.5 y jabones 105gr \$60.	Recursos Humanos, Recursos financieros, Recursos materiales, Recursos Técnicos.	Facebook e instagram.	Venta por internet, llamada telefonica y un punto de venta.	Tener 20 años experiencia en la venta de miel, así como tener la marca registrada y posicionada.	Ofrecer productos al mayoreo con envíos a todo el país.	Calificación final
Calificación	5	5	5	3	3	3	5	5	5	5	5	49
Tía Mica	Av. Juárez 11 Tehuitzo Puebla, Pue. México	Personas con una edad de 20 a 60 años que viven en la ciudad de Puebla y buscan un consumo de producto orgánicos y libres de agroquimicos.	8 años	Materia prima hecha por ellos mismos.	Miel, polen y propoleo.	Miel 1080gr \$319 , polen 170gr \$122 y propoleo 30ml \$107	Recursos Humanos, Recursos financieros, Recursos materiales, Recursos Técnicos.	Facebook e instagram.	Venta por internet, llamada telefonica y un punto de venta.	Experiencia en apicultura ya que son los mismos que producen la miel y todos los productos que venden.	Dar a conocer su trabajo en la apicultura y su experiencia en la producción de sus productos.	Calificación final
Calificación	5	3	3	5	1	1	5	5	5	5	5	43

Calificación		
Baja	Media	Alta
1	3	5

Elaboración propia con información de las páginas de internet: www.tiamicabees.com y <https://mielmirikam.com/>

4.1.7 Estrategia del océano azul

La estrategia más efectiva para superar a la competencia no es competir directamente con ella, sino evitar la competencia. En lugar de tratar de obtener una parte de un mercado existente, conocido como "océano rojo", lo más beneficioso es buscar un "océano azul", es decir, un mercado inexplorado con potencial de crecimiento.

La estrategia del océano azul implica que las empresas creen un nuevo espacio de mercado donde la competencia sea irrelevante. Esto se logra al generar y capturar nueva demanda alineando todas las actividades de la organización para reducir costos y aumentar el valor de los productos o servicios.

Los océanos azules se caracterizan por la creación de mercados en áreas que actualmente no están explotadas, lo cual genera oportunidades de crecimiento rentable y sostenido a largo plazo. Estos océanos azules pueden surgir tanto en industrias no relacionadas como en la expansión de los límites de negocios existentes. En los océanos azules, las reglas del juego aún no están establecidas, lo que hace que la competencia sea irrelevante. (Chirinos Carlos, 2011)

Estrategia del océano azul aplicada a la empresa sujeta de estudio

1. Cuadro estratégico

El cuadro estratégico permite identificar el perfil estratégico o curva de valor de los competidores respecto a las variables claves del sector de tu negocio. La información de esta curva te permitirá conocer el grado de actuación de cada competidor principal respecto a las variables claves del sector.

Las siguientes preguntas son para la identificación de las variables claves y "comportamiento" de los principales competidores del producto

Diagrama 6. Análisis de los competidores principales de empresa sujeta de estudio

ANALISIS DE LOS COMPETIDORES PRINCIPALES DE EMPRESA SUJETA DE ESTUDIO

1. ¿Qué competidores existen y quiénes son?	Tia Mica y Miel Mirikam.
2. ¿Cuál es el tamaño de la empresa competidora más fuerte y su aspecto más valorado?	Miel mirikam, por tener un mayor tiempo en el mercado tiene una base consolidada de clientes.
3. ¿Cuál es la venta de los competidores?	Alta para mirikam y media para tia mica.
4. ¿Cómo es la calidad del producto o servicio?	Los productos son de calidad y el servicio también, aunque el servicio de miel mirikam es un poco lento.
5. ¿Quién es mi competencia directa e indirecta?	La competencia directa es Miel Mirikam y la indirecta Tia Mica.
6. ¿Qué servicios ofrece la competencia?	El servicio que ofrece la competencia es que tienen ventas por internet, tienda en línea, plataformas de comercio electrónico y redes sociales.
7. ¿Qué tipos de promociones y acciones de marketing se realizan?	La mercadotecnia de ambos va enfocada en resaltar la calidad de los productos que ofrecen.
8. Otra información relevante relacionada con la competencia	Ambos tienen pros, mirikam sobresale por la venta de productos en internet y tia mica por tener un gran desarrollo y experiencia en la apicultura, lo que hace que resalte en el mercado.

Recuperado de herramienta: cómo elaborar una estrategia del océano azul de Fundación Pública Andaluza con información de la empresa y competencia.

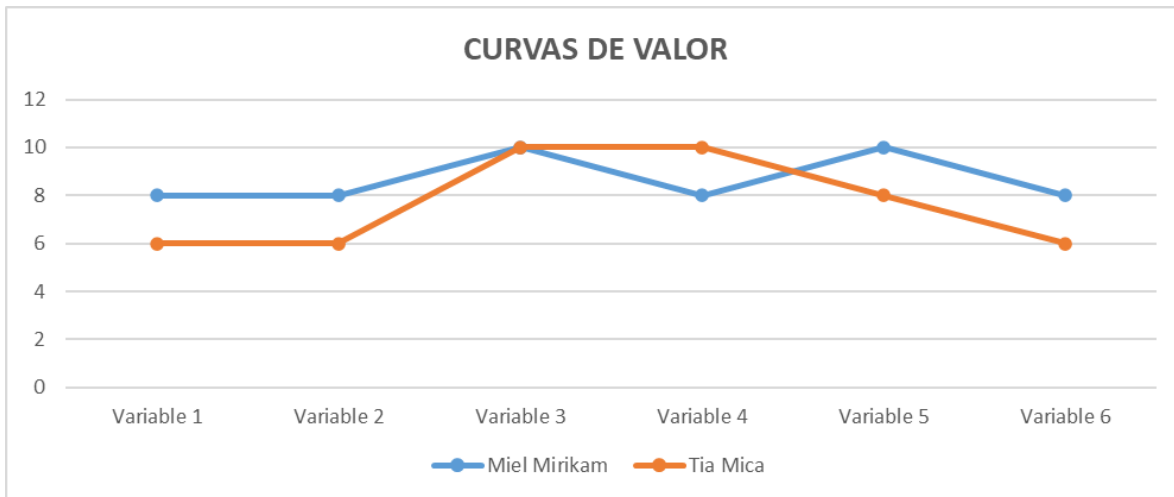
Después de realizar el anterior análisis se trasladará la información de las variables relevantes para la realización de las curvas de valor. El resultado es el perfil estratégico de los principales competidores del sector en el que opera los productos de la empresa sujeta de estudio.

Cuadro estratégico de la industria comercializadora de miel

	Variable 1	Variable 2	Variable 3	Variable 4	Variable 5	Variable 6
	Precio	Innovación de producto	Marketing	Calidad	Prestigio	Variedad de productos
Miel Mirikam	8	8	10	8	10	8
Tia Mica	6	6	10	10	8	6

Recuperado de herramienta: cómo elaborar una estrategia del océano azul de Fundación Pública Andaluza con información de la empresa y competencia.

Curvas de valor del cuadro estratégico



Recuperado de herramienta: cómo elaborar una estrategia del océano azul de Fundación Pública Andaluza con información de la empresa y competencia.

Este análisis sirvió para identificar que la empresa sujeta de estudio se encuentra en el promedio de las curvas de valor obtenidas de la competencia, es decir que la empresa se encuentra en un valor entre los resultados obtenidos de la competencia, lo cual significa que compite con ellos de la misma manera.

2. Esquema de las cuatro acciones

Identificadas las curvas de valor de los principales competidores es necesario redefinir los elementos de valor para el comprador con el fin de diseñar una nueva curva de valor.

ESQUEMA DE LAS CUATRO ACCIONES

REDUCIR	¿Qué variables se deben reducir muy por debajo de la norma de la industria? - Reducir el tiempo de respuesta que se tiene al cliente en los diferentes medios de comunicación.
ELIMINAR	¿Qué variables que la industria da por supuestas se deben eliminar? - Eliminar productos que no se venden.
CREAR	¿Qué variables se deben crear porque la industria nunca las ha ofrecido? - Innovación en el modelo de negocio
INCREMENTAR	¿Qué variables se deben incrementar muy por encima de la norma de la industria? - La presencia digital y física en el mercado.

Recuperado de herramienta: cómo elaborar una estrategia del océano azul de Fundación Pública Andaluza con información de la empresa y competencia.

3. Ciclo de compra

El Ciclo de Experiencia del comprador o Ciclo de Compra es un conjunto de seis etapas que recoge la vivencia del cliente antes, durante y después del acto de compra.

El CEC es fundamental para ver en qué puntos de esa relación que mantenemos con el cliente somos relevantes, dónde estamos poniendo el foco a la hora de aportar valor, o dónde lo está poniendo la competencia cuando analicemos el CEC de esa empresa contraria.

Dado que estamos en el escenario de crear nuevo mercado, aún no tenemos clientes. Por tanto, habrá que analizar el CEC de la competencia para poder recabar información. Adopta el rol de cliente y contesta lo más sinceramente posible.

CICLO DE COMPRA		Sí	No	No sé	Indique la respuesta que proceda
1. COMPRA	¿Cuánto tiempo tarda en encontrar el producto que necesita?	x			En redes sociales se encuentra el catálogo de productos.
	¿Es atractivo y accesible el lugar de compra?	x			Lugar físico y en redes.
	¿Es seguro el entorno donde se realiza la transacción?	x			El pago es directo.
	¿Se puede hacer la compra rápidamente?		x		Por el lugar del punto de venta y la respuesta en redes.
2. ENTREGA	¿Cuánto tiempo tarda la entrega del producto?			x	Es de manera directa y agendada.
	¿Deben los compradores ocuparse de los arreglos para la entrega?		x		La entrega es a domicilio o en punto de venta.
	¿Es difícil de desempaquetar o instalar el producto?		x		Es fácil de desempaquetar.
3. USO	¿Exige el producto capacitación o ayuda de un experto?		x		requiere capacitación, ni ayuda de un experto.
	¿Es fácil guardar el producto cuando no se está utilizando?	x			Sí, porque no ocupa mucho espacio.
	¿Son eficaces las características y las funciones del producto?	x			Sí, tiene muchos usos.
	¿Ofrece el producto o servicio muchas más opciones y poder que los requeridos por el usuario común?	x			Se puede ocupar para cualquier uso que quiera darle el cliente.
	¿Es un producto sobrecargado?		x		
4. COMPLEMENTOS	¿Se necesitan otros productos o servicios para que este producto funcione?		x		
	De ser así, ¿son costosos?		x		
	¿Cuánto tiempo ocupan?		x		
	¿Cuántas molestias ocasionan?		x		
	¿Es fácil de obtenerlos?		x		
5. MANTENIMIENTO	¿Requiere mantenimiento externo el producto?		x		
	¿Es fácil de actualizar y mantener?		x		
	¿Es costoso el mantenimiento?		x		
6. ELIMINACIÓN	¿Se generan desechos con el uso del producto?		x		
	¿Es fácil de desechar?	x			Sí, y se puede reutilizar en ocasiones.
	¿Hay problemas legales o ambientales a la hora de desechar el producto?		x		
	¿Cuánto cuesta desechar el producto?		x		

Recuperado de herramienta: cómo elaborar una estrategia del océano azul de Fundación Pública Andaluza con información de la empresa y competencia.

La información que revela el conjunto de estas preguntas es fundamental para dibujar una nueva curva de valor y llevar cabo acciones para eliminar, reducir, incrementar o crear variables competitivas en el sector.

4. Mapa de utilidad

Para seguir descubriendo nuevas variables competitivas propias de un océano azul podemos valorar hasta qué punto el producto o servicio de la competencia es relevante para los compradores. En definitiva, el valor de un producto o servicio depende no tanto de sus posibilidades técnicas sino de concebirse en función de su utilidad para los compradores.

Resortes o Palancas de utilidad: Son elementos comunes presentes en todas las etapas de la experiencia del comprador y sobre los que se puede generar valor excepcional para los compradores. La simplicidad, la comodidad, la diversión y respeto con el medio ambiente son aspectos obvios y que deben estar intrínsecos durante todo el proceso. En cuanto al resorte de utilidad de riesgo, concretamente se refiere a la idea de que un producto contribuya a reducir riesgos financieros, físicos o transmita credibilidad a los clientes. Por último, el resorte más utilizado es el de la productividad según el cual un producto será valorado positivamente si ayuda al cliente a hacer las cosas mejor o más rápidamente.

A continuación, y empleando la simbología del semáforo, valore el producto o servicio de la competencia en función de cada etapa de ciclo de compra y las palancas de utilidad.

Simbología para medir las seis etapas del ciclo del comprador

Mi producto es muy relevante y aporta mucho valor
Mi producto no aporta nada en especial pero tengo margen de mejora
Mi producto no es relevante en este aspecto y tengo que mejorarlo mucho

Recuperado de herramienta: cómo elaborar una estrategia del océano azul de Fundación Pública Andaluza con información de la empresa y competencia.

Seis etapas del ciclo de experiencia del comprador (Empresa sujeta de estudio)



		Las Seis etapas del ciclo de experiencia del comprador					
		Compra	Entrega	Uso	Complementos	Mantenimiento	Eliminación
Los seis Resortes de Utilidades	Productividad del cliente						
	Simplicidad						
	Comodidad						
	Riesgo						
	Diversión e imagen						
	Amabilidad con el medio ambiente						

Recuperado de herramienta: cómo elaborar una estrategia del océano azul de Fundación Pública Andaluza con información de la empresa y competencia.

Seis etapas del ciclo de experiencia del comprador (Miel mirikam)



		Las Seis etapas del ciclo de experiencia del comprador					
		Compra	Entrega	Uso	Complementos	Mantenimiento	Eliminación
Los seis Resortes de Utilidades	Productividad del cliente						
	Simplicidad						
	Comodidad						
	Riesgo						
	Diversión e imagen						
	Amabilidad con el medio ambiente						

Recuperado de herramienta: cómo elaborar una estrategia del océano azul de Fundación Pública Andaluza con información de la empresa y competencia.

Seis etapas del ciclo de experiencia del comprador (Tía mica)



		Las Seis etapas del ciclo de experiencia del comprador					
		Compra	Entrega	Uso	Complementos	Mantenimiento	Eliminación
Los seis Resortes de Utilidades	Productividad del cliente	Verde	Verde	Verde	Verde	Rojo	Verde
	Simplicidad	Verde	Verde	Verde	Verde	Rojo	Verde
	Comodidad	Amarillo	Verde	Verde	Verde	Rojo	Verde
	Riesgo	Rojo	Rojo	Rojo	Rojo	Rojo	Rojo
	Diversión e imagen	Verde	Verde	Verde	Verde	Rojo	Verde
	Amabilidad con el medio ambiente	Verde	Verde	Verde	Verde	Rojo	Verde

Recuperado de herramienta: cómo elaborar una estrategia del océano azul de Fundación Pública Andaluza con información de la empresa y competencia.

De acuerdo con el análisis empleado a la empresa sujeta de estudio en el mapa de utilidad se puede identificar que los puntos marcados en amarillo son áreas de oportunidad para la que la empresa pueda desarrollar y diferenciarse ante la competencia.

5. Matriz Eric

La Matriz ERIC sirve para expresar en acciones lo que se ha obtenido en el Esquema de las Cuatro Acciones, junto con la información que revela el análisis del Ciclo de Compra y Mapa de Utilidad.

Llegados a este punto, es el momento realizar la Matriz ERIC y dibujar la curva de valor en función de las variables competitivas identificadas (reducidas, eliminadas, incrementadas y creadas).

ELIMINAR	INCREMENTAR
1. Publicidad tracional que no tiene impacto	3. Inversión en estrategias de marketing digital
	4. Interacción en redes sociales
REDUCIR	CREAR
2. Tiempo de respuesta en medios de comunicación	4. Innovación en el modelo de negocio

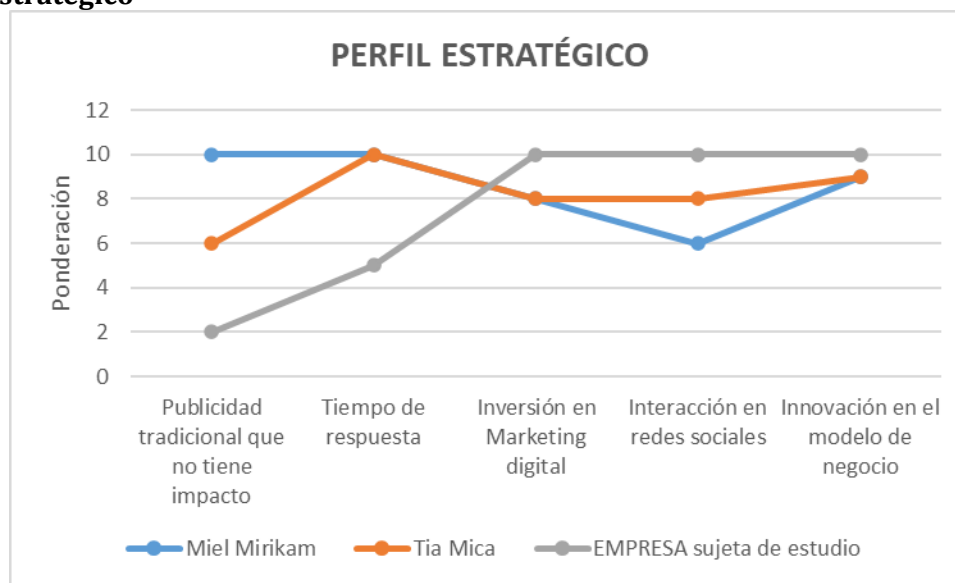
Recuperado de herramienta: cómo elaborar una estrategia del océano azul de Fundación Pública Andaluza con información de la empresa y competencia.

Matriz ERIC variables obtenidas

	Publicidad tradicional que no tiene impacto	Tiempo de respuesta	Inversión en Marketing digital	Interacción en redes sociales	Innovación en el modelo de negocio
Miel Mirikam	10	10	8	6	9
Tia Mica	6	10	8	8	9
EMPRESA sujeta de estudio	2	5	10	10	10

Recuperado de herramienta: cómo elaborar una estrategia del océano azul de Fundación Pública Andaluza con información de la empresa y competencia.

Perfil estratégico



Recuperado de herramienta: cómo elaborar una estrategia del océano azul de Fundación Pública Andaluza con información de la empresa y competencia.

En base al análisis de la empresa desarrollado en la Matriz Eric con base a las acciones obtenidas en el esquema de las cuatro acciones junto con la información del análisis ciclo de compra y mapa de utilidad.

Tomando en cuenta las variables siguientes, precio variedad de productos, puntos de venta, marketing en redes sociales, tiempo de respuesta, presencia digital, ayuda al medio ambiente y economía social. Se puede diferir que con los resultados obtenidos de la información que arrojan los análisis de los competidores y con la aplicación de estrategias para cambiar la curva de la empresa objeto de estudio se puede llevar a que esta misma desarrolle estos

planteamientos de la mejor manera para el logro de la aplicación de la estrategia del océano azul y con esto tener una diferenciación de la competencia para empezar a abarcar nuevos clientes en el mercado. Cabe resaltar que este último análisis se hizo con la intención de lograr cambiar la curva de valor para lograr una diferencia de la competencia, posteriormente se busca aplicar estas estrategias y cambios para lograr tener esta diferenciación en el mercado.

4.1.8 Validar el modelo de negocio innovador propuesto a través del lienzo CANVAS

Tabla 14. Modelo de negocio CANVAS Modelo de negocio mixto

MODELO CANVAS OBJETO DE ESTUDIO (MODELO DE NEGOCIO MIXTO)				
Aliados Clave	Actividades Clave	Propuesta de valor	Relación con el cliente	Segmentos de clientes
<p>Comercio tradicional: Proveedores, puntos de venta enfocados a productos orgánicos y artesanales.</p> <p>Comercio electrónico: Empresas de tecnología (Página de internet, sistemas y procesadores de pagos en línea), empresas de marketing y publicidad.</p> <p>Comercio social: Redes sociales, clientes y seguidores.</p>	<p>Comercio tradicional: Adquisición de materia prima, preparación de productos, envasado, embalaje, logística de distribución para puntos de venta, atención al cliente y ventas.</p> <p>Comercio electrónico: Gestión de plataforma en línea, inventario y almacenamiento, procesamiento de pedidos, logística y envío, atención al cliente en línea, marketing en línea.</p> <p>Comercio social: Creación contenido, interacción y atención al cliente, marketing, medición de resultados.</p>	<p>Ofrecer comodidad, una experiencia personalizada y variedad de productos al alcance de todos, creando una conexión con el cliente que podrá conocer la autenticidad de todos nuestros productos.</p>	<p>Comercio tradicional: Atención personalizada, experiencia en el punto de venta, fidelización a través de la experiencia.</p> <p>Comercio electrónico: Interacción digital, personalización, automatización, seguimiento de pedidos.</p> <p>Comercio social: Conexión en redes sociales, comunidad y participación, comunicación abierta y auténtica.</p>	<p>Personas de sexo indistinto que usen medios digitales para comprar y estén interesados en alimentos naturales y artesanales, con una edad que puede oscilar entre adultos jóvenes y personas mayores que estén dispuestos a invertir en productos de calidad que estén situados en la república mexicana.</p>
Recursos Clave		Canales		
<p>Comercio tradicional: Inventario de productos, almacén, espacios comerciales, personal de ventas, y marketing tradicional.</p> <p>Comercio electrónico: Plataforma en línea, servidores y alojamiento, logística y entrega, sistemas de pago en línea, personal de atención al cliente en línea, y marketing digital.</p> <p>Comercio social: Personal de administración de redes sociales y creación de contenido digital, y pautas publicitarias.</p>		<p>Comercio tradicional: Puntos de venta, teléfono.</p> <p>Comercio electrónico: Sitio web, email marketing.</p> <p>Comercio social: Redes sociales, tienda en línea de redes sociales, marketplace de redes sociales.</p>		
Estructura de Costos		Estructura de Ingresos		
<p>Comercio tradicional: Adquisición de materia prima y elaboración de productos, embalaje y etiquetado, alquiler de puntos de venta, personal de producción y ventas, gastos de electricidad y servicios, publicidad tradicional, regulaciones gubernamentales.</p> <p>Comercio electrónico: Desarrollo y mantenimiento de sitio web, costos de logística y envío, marketing en línea, personal de atención al cliente, costos de devoluciones y reembolsos.</p> <p>Comercio social: Personal de administración y creación de contenido digital en redes sociales, y publicidad.</p>		<p>• Venta de productos</p>		

Elaboración propia con información de la empresa

Al analizar la propuesta de modelo de negocio CANVAS, y para validarla se obtuvieron los siguientes puntos a favor de su aplicación:

Diversificación de canales: La estrategia de venta a través de múltiples canales, como

plataformas de comercio electrónico, sitio web y redes sociales, amplía las oportunidades de llegar a diferentes segmentos de clientes y aumentar las ventas.

Atención al cliente: La propuesta de valor de proporcionar un servicio de atención al cliente automatizado las 24 horas es una ventaja competitiva. Puede mejorar la satisfacción del cliente al brindar respuestas rápidas y efectivas a sus preguntas.

Segmentación de clientes definida: Tener un segmento de clientes específico (personas interesadas en alimentos naturales y artesanales en la Ciudad de Puebla) facilita la orientación de estrategias de marketing y la personalización de la experiencia del cliente.

Uso de recursos clave: La utilización de recursos humanos con experiencia en redes sociales y marketing es esencial para tener una presencia efectiva en línea y promover la marca de manera exitosa.

Los desafíos y áreas de mejora que se tienen son los siguientes:

Competencia en plataformas de comercio electrónico: Las grandes plataformas de comercio electrónico como Amazon y Mercado Libre pueden ser muy competitivas. Se debe considerar cómo destacar en estos espacios con productos únicos y estrategias de marketing efectivas.

Costos y margen de ganancia: Los costos asociados a la fabricación, logística, marketing y operación podrían reducir el margen de ganancia. Es importante calcular y gestionar cuidadosamente estos costos para asegurarse de que el negocio sea rentable.

Atención Personalizada: Es importante ofrecer atención personalizada cuando sea necesario para situaciones más complejas o sensibles.

Dependencia de plataformas externas: El negocio dependerá en gran medida de plataformas externas de comercio electrónico y redes sociales. Es fundamental tener un plan de contingencia en caso de cambios en las políticas de estas plataformas o problemas técnicos.

Marketing y posicionamiento: La creación de contenido y el posicionamiento en línea son fundamentales. Asegurarse de tener una estrategia sólida de marketing digital para destacar entre la competencia y atraer a la audiencia objetivo.

En general, la propuesta de modelo de negocio muestra una buena comprensión de cómo aprovechar el comercio electrónico y el comercio social para llegar a un público específico. Sin embargo, para tener éxito en este entorno altamente competitivo, será crucial enfocarse en la diferenciación de productos, la optimización de costos y la construcción de una sólida presencia en línea. Además, adaptarse rápidamente a los cambios en las plataformas y las preferencias del cliente será esencial para mantener la relevancia y el crecimiento a largo

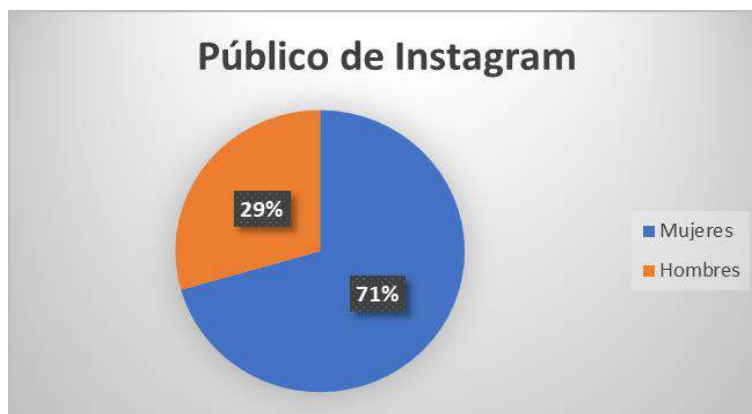
plazo.

4.1.9 *Customer persona*

Al hablar del segmento del cliente, es importante identificar quien es el público objetivo de esta manera, se podrá trabajar en base a este y todos los objetivos de la empresa encaminarlos en enfocarse a un segmento determinado, de esta manera se tendrá un rumbo a seguir y se sabrá a quién vender y a quien enfocar las estrategias de marketing de acuerdo a la planeación, a continuación, se mostrará una propuesta de *customer persona* enfocado a la empresa objeto de estudio.

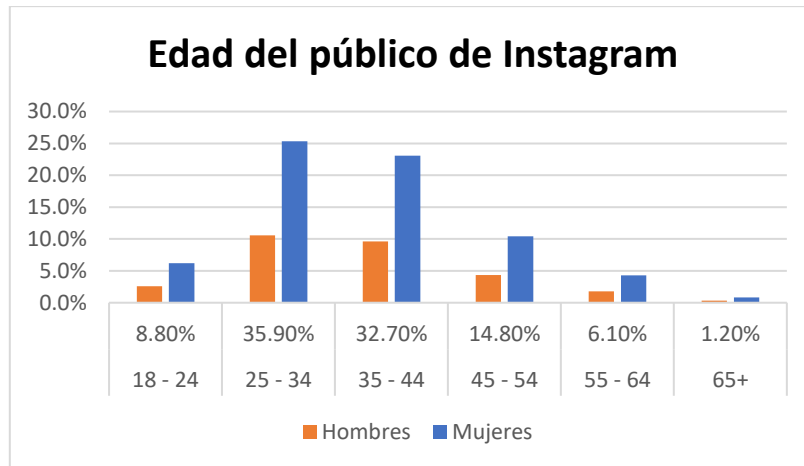
Para el desarrollo de esta tabla se analizaron las estadísticas de las redes sociales: Instagram y Facebook con el objetivo de recolectar información del principal público que se tiene actualmente y con base a esa información desarrollar el perfil de *customer persona*.

Gráfica 10. Público de Instagram



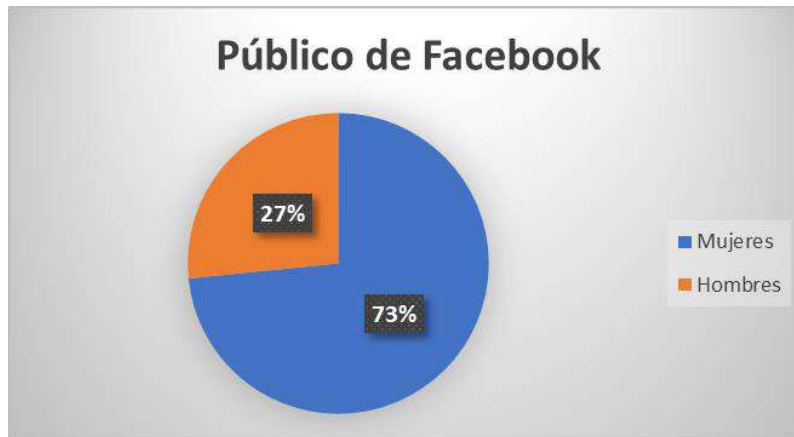
Fuente: Información recuperada de las redes sociales de la empresa objeto de estudio

Gráfica 11. Edad del público de Instagram



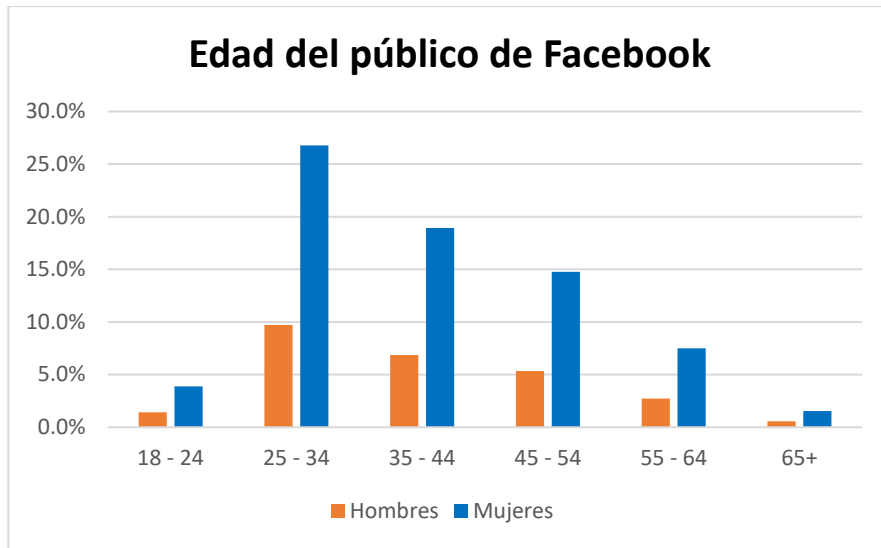
Fuente: Información recuperada de las redes sociales de la empresa objeto de estudio

Gráfica 12. Público de Facebook



Fuente: Información recuperada de las redes sociales de la empresa objeto de estudio

Gráfica 13. Edad del público de Facebook

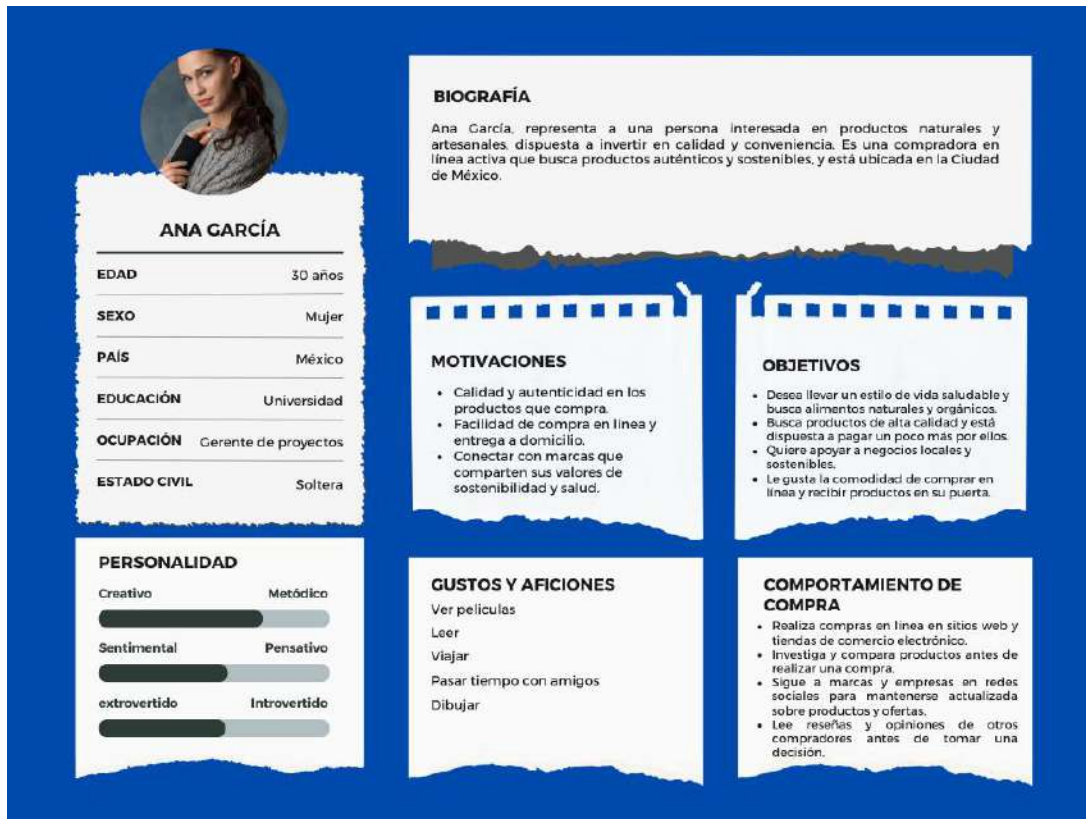


Fuente: Información recuperada de las redes sociales de la empresa objeto de estudio

Fuente: Información recuperada de las redes sociales de la empresa objeto de estudio

Al realizar la investigación del público que se tiene actualmente se obtuvo que tres cuartas partes del público en ambos casos pertenece a las mujeres, lo que significa que este público sea el principal mercado objetivo para la empresa objeto de estudio, conociendo esta información y la de sus intereses, se puede definir un segmento de mercado, en este caso se desarrollará el perfil de un posible cliente, en el que se determinarán sus datos geográficos, edad, ocupación, motivaciones, objetivos y comportamientos de compra, este prototipo de *customer* persona puede servir para hacer pautas publicitarias y tener un segmento de mercado objetivo para lograr mayor impacto. A continuación, la tabla 16, del *customer* persona creado:

Tabla 16. Customer persona



Elaboración propia con información del público de redes sociales de la empresa objeto de estudio

La creación de un *customer persona* es fundamental para las empresas por varias razones:

Mejor comprensión del cliente: Un *customer persona* proporciona a las empresas una representación detallada y realista de sus clientes ideales. Esto incluye información demográfica, psicográfica y de comportamiento de compra. Esta comprensión profunda del cliente permite a las empresas adaptar sus estrategias y mensajes de marketing de manera más efectiva.

Personalización de marketing: Con un *customer persona*, las empresas pueden personalizar sus mensajes de marketing y productos para satisfacer las necesidades y deseos específicos de su público objetivo. Esto aumenta la relevancia de las campañas y mejora las tasas de conversión.

Identificación de oportunidades de mercado: Al comprender a quiénes están tratando de llegar, las empresas pueden identificar oportunidades no explotadas en el mercado. Esto incluye la creación de nuevos productos o servicios que resuelvan problemas específicos de los clientes.

Mejora de la retención de clientes: Al satisfacer las necesidades de los clientes de manera más precisa, las empresas pueden mejorar la lealtad de los clientes y reducir la rotación. Los clientes se sienten valorados cuando sus necesidades son atendidas de manera individual.

Ahorro de recursos: Al enfocar sus esfuerzos en un público objetivo bien definido, las empresas pueden evitar gastar recursos en marketing que no sea relevante para su audiencia. Esto ahorra tiempo y dinero.

En el caso de la información proporcionada para el *customer* persona "Ana García," la empresa podría utilizar estos conocimientos para:

Diseñar campañas de marketing específicas: Utilizar la información demográfica y psicográfica para crear anuncios y mensajes de marketing que resuenen con Ana y otros clientes similares.

Selección de canales de marketing: Sabiendo que Ana compra en línea y sigue a empresas en redes sociales, la empresa podría invertir más en publicidad en línea y promoción en redes sociales.

Desarrollo de productos: Crear productos naturales y orgánicos de alta calidad que se alineen con los valores de Ana y su estilo de vida.

Servicio al cliente: Adaptar el servicio al cliente para satisfacer las necesidades y expectativas de Ana, brindando un soporte en línea eficaz.

La creación de un *customer* persona como Ana García permite a la empresa centrarse en su mercado objetivo, adaptar sus estrategias para satisfacer sus necesidades y, en última instancia, aumentar la efectividad de sus esfuerzos de marketing y ventas.

4.1.10 Diagnostico de madurez digital D.E.A.L.

Con el objetivo de hacer un análisis para conocer cuál sería el nivel de madurez digital que se tendría en la empresa objeto de estudio aplicando todas las herramientas digitales anteriormente mencionadas durante los resultados, a continuación, se utilizará el instrumento *Digital Economy Maturity Levels* (D.E.A.L.), esta herramienta requiere de llenar varias preguntas respondiendo sí o no según corresponda a la empresa que se está analizando y consta de 5 secciones que son las siguientes:

- Operación interna
- Activos para comercio digital

- Marca y marketing digital
- Estructura organizacional de comercio digital
- Sistemas de pagos

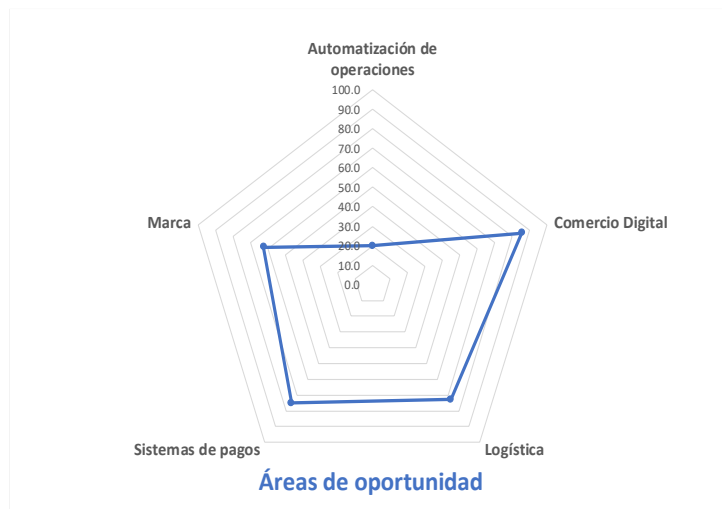
De acuerdo con las preguntas contestadas y el análisis de la herramienta, el resumen de los resultados obtenidos fue la siguiente:

Tabla 15. Resultados de diagnóstico de madurez digital final

Áreas	Obtenido	Máximo	Nivel de Madurez
Automatización de operaciones	2	10	20%
Comercio Digital	18	21	85.7%
Logística	8	11	72.7%
Sistemas de pagos	6	8	75%
Marca	10	16	62.5%
Nivel de madurez	44	66	67%

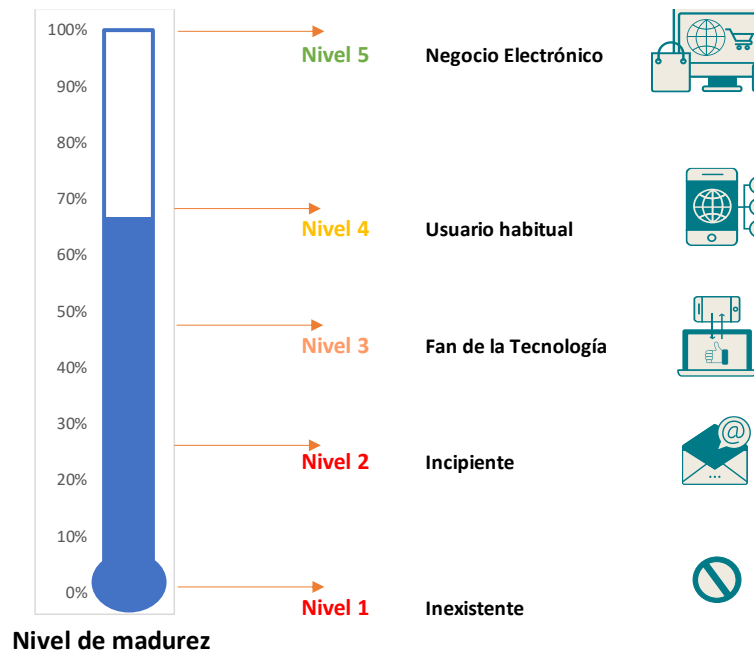
Recuperado de instrumento D.E.A.L.

Diagrama 7. Resultados de diagnóstico de madurez digital final



Recuperado de instrumento D.E.A.L.

Diagrama 8. Resultados de diagnóstico de madurez digital final



Recuperado de instrumento D.E.A.L.

Este análisis de medición de madurez digital fue hecho con el objetivo de ver cuál sería el nivel de madurez que se tendría si se aplicarían las herramientas digitales propuestas a lo largo de esta investigación, el resultado obtenido en la diagrama 8 es de: nivel 4 (usuario habitual), lo que significa que se encuentra a una posición debajo de estar en el nivel máximo 5, que sería un negocio electrónico, tomando en cuenta los resultados y visualizando la diagrama 7 se puede notar que el punto que faltaría desarrollarse sería el de automatización de operaciones y el punto de marca.

Tomando en cuenta el primer punto que se podría trabajar que sería automatización de operaciones para este sería necesario implementar diversas estrategias y tecnología, por ejemplo, en los siguiente puntos se podría aplicar la tecnología para su digitalización: contabilidad, nomina, facturación, administración de proyecto, control de calidad, control de procesos de producción, y la gestión de relación con los clientes, estos puntos hacen bastantes áreas de oportunidad a desarrollar para la empresa. En la parte de marca también hay varios puntos para trabajar, por ejemplo, en este caso se podría implementar tecnología para: la propuesta de valor de la empresa, el posicionamiento de la marca en el mercado, conocer de manera exacta el mercado objetivo, y la creación de una estrategia de marketing digital a nivel nacional e internacional, para llegar a estos niveles, la empresa debe de tener un crecimiento constante y en conjunto de todas sus áreas para lograr tal objetivo.

El desarrollo de este análisis de madurez digital sirvió para conocer las áreas de oportunidad de la empresa, así como conocer las áreas que se han trabajado de manera correcta y seguir con este mismo proceso para todas las demás, se busca que no sólo sea una propuesta, sino que se aplique de manera real a la empresa con el propósito de ayudar a su crecimiento en el mercado digital.

V

Conclusiones

Capítulo 5. Conclusiones y perspectivas

5.1. Conclusiones

En conclusión, esta tesis ha abordado el análisis para proponer la innovación del modelo de negocio de la empresa sujeta de estudio mediante la implementación de herramientas digitales, específicamente el comercio electrónico y el comercio social. Actualmente la tecnología continúa transformando la forma en que las empresas interactúan con sus clientes y el mercado en general, esta investigación ha demostrado como adaptarse a esa evolución que es esencial para mantenerse al margen y fortalecer la presencia en un mercado cautivo.

La propuesta de implementación de comercio electrónico y comercio social podría permitir a la empresa expandir su alcance más allá de las barreras tradicionales del mercado. La incorporación de una plataforma de comercio electrónico podría brindar la comodidad a los clientes de comprar productos en línea, ampliando así la accesibilidad y la conveniencia para el mercado. Además, la estrategia de comercio social podría fortalecer la interacción con los clientes a través de las redes sociales, creando un espacio de participación activa y fomentando la construcción de relaciones más sólidas y duraderas.

Este estudio ha demostrado que la innovación digital no solo es pertinente sino también altamente beneficiosa para las empresas con modelos de negocio tradicionales. Al proponer estas herramientas, la empresa sujeta de estudio podría aumentar su presencia en el mercado cautivo, la participación de los clientes y como resultado lograr mayores ventas.

En resumen, la combinación estratégica de comercio electrónico y comercio social podría permitir a la empresa no sólo mantenerse competitiva en un entorno empresarial en constante cambio, sino también prosperar y alcanzar nuevos niveles de éxito en su mercado objetivo. De esta manera la investigación resalta la importancia de la adaptación y la innovación comercial como herramientas clave para el crecimiento sostenible y la supervivencia en la actualidad.

Se creó una página de aterrizaje temporal con el objetivo de darle difusión para la captación de público nuevo, medir su impacto y viabilidad de posteriormente invertir en la creación de una página de internet de internet en línea. A continuación, se adjunta la página de aterrizaje temporal: <https://sites.google.com/view/grandhannys/inicio>.

VI

Referencias bibliográficas

Referencias Bibliográficas

1. Barra, C., Esquivel, W., Medel, A., & Melendez, B. (2022). E-Commerce in times of pandemic: re-examining the role of key antecedents of Purchase Intention. *Estudios De Administración*, 29(1), 28–51. Recuperado 25/07/2023
2. Borja Castillo, J.C. (2020). Aplicación de comercio electrónico para microempresas comerciales peruanas. Universidad Peruana de las Américas, Instituto de Investigación, Lima, Perú. Fecha de consulta: 13/08/2023
3. Camacho Vera Joaquin Huitzilihuitl, Cervantes Escoto Fernando, Cesín Vargas Alfredo, Palacios Rangel María Isabel. (2018). Los alimentos artesanales y la modernidad alimentaria. *Revista de Alimentación Contemporánea y Desarrollo Regional*. Volumen 29, Número 53. <https://dx.doi.org/10.24836/es.v29i53.700>
4. Chirinos, Carlos Nicho de mercado: El enfoque desde el océano azul *Ingeniería Industrial*, núm. 29, 2011, pp. 173-181 Universidad de Lima Lima, Perú. Fecha de consulta: 08/07/2023
5. de Abreu, E. F., Giuliani, A. C., Kassouf Pizzinatto, N., & Alves Correa, D. (2006). Benchmarking como instrumento dirigido al cliente. *Invenio*, 9(17),77-94. [fecha de Consulta 5 de Julio de 2023]. ISSN: 0329-3475. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87791706> Fecha de consulta: 08/07/2023
6. Dini Marco, Gligo Nicolo, Patiño Alejandro, 2021. Transformación digital de las mipymes. Publicación de las Naciones Unidas. Santiago, Chile. Fecha de consulta: 20/10/2022202
7. Dr. Martínez López Fernando y Dr.Jaén Rafael. 2018. Análisis evolutivo y dimensional del concepto de comercio electrónico. *Revista de ciencias sociales, artes y lenguas*. Fecha de consulta: 13/07/2023
8. Fernández Portillo Antonio, Sánchez Escobedo Mari Cruz, Jiménez Naranjo Héctor V.; Hernández Mogollón Ricardo. (2015). La importancia de la Innovación en el Comercio Electrónico. *Universia Business Review*, núm. 47, julio-septiembre, pp. 106-125. Portal Universia S.A.Madrid, España
9. Recuperado: 20/07/2023
10. Guarneros Olmos Fernando, 2022. México avanza en la digitalización de sus pymes, pero aún no es significativa. Expansión.

<https://expansion.mx/tecnologia/2022/07/19/digitalizacion-pymes-mexico-avanza-no-es-significativa#:~:text=Aunque%2083%25%20de%20las%20pymes,%C3%BAnicamente%2015%2C000%20tienen%20ventas%20significativas>. Fecha de consulta: 20/10/2022

11. Hernández Mendoza Sandra Luz, Hernández Mendoza Jorge Martín, Olguín Guzmán Edgar (2018). Comercio electrónico como herramienta complementaria en las pymes en México. Revistas de la Universidad de Granada. <https://revistaseug.ugr.es/index.php/eticanet/article/view/11891> Fecha de consulta: 10/08/23

12. IMCO Staff, 2021. Pymes de la informalidad a la competitividad. Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO). México. <https://imco.org.mx/pymes-de-la-informalidad-a-la-competitividad/> Fecha de consulta: 18/10/2022

13. Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2019). Micro, pequeña, mediana y gran empresa: estratificación de los establecimientos: Censos Económicos 2019 / Instituto Nacional de Estadística y Geografía. México. INEGI 2020.

14. Juárez Calihua Laura Deysi, 2017. La importancia de las estrategias publicitarias en redes sociales en el aumento de la participación del mercado, en las PYMES del sector de impresión digital de la ciudad de Puebla. Benemérita Universidad. Autónoma De Puebla (BUAP). Puebla, México. Repositorio BUAP. Fecha de consulta: 18/10/2022

15. Lozano Chaguay Luis, Caicedo Flores Jorge, Fernández Bayas Teófilo, & Onofre Zapata Ronny. (2019). El modelo de negocio: metodología canvas como innovación estratégica para el diseño de proyectos empresariales. <https://doi.org/10.5281/zenodo.3594015>. Fecha de consulta: 13/07/2023

16. Ponce Talancón, Humberto. (2007). La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones Enseñanza e Investigación en Psicología, vol. 12, núm. 1., pp. 113-130 Consejo Nacional para la Enseñanza en Investigación en Psicología A.C. Xalapa, México. Fecha de consulta: 18/07/2023

17. Ponce Talancón, Humberto. La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones Enseñanza e Investigación en Psicología, vol. 12, núm. 1, enero-junio, 2007, pp. 113-130 Consejo Nacional para la Enseñanza en Investigación en Psicología A.C. Xalapa, México Fecha de consulta: 08/07/2023

18. Robleto Arana, C. A. (2013). El comercio electrónico: antecedentes, definiciones y sujetos. Revista De Derecho, (9), 57–74. <https://doi.org/10.5377/derecho.v0i9.993>

19. Sáez Hurtado Javier (2021). ¿Cuáles son los modelos de negocios digitales más

utilizados? IEBS Business School. <https://www.iebschool.com/blog/modelos-negocios-digitales-mas-utilizados-digital-business/> Fecha de consulta: 11/06/2023

20. Delgado Tenorio Manuel, (2014). ¿Qué son las customer personas?. This is MarTech. <https://www.manueldelgado.com/p/que-son-las-customer-personas> Fecha de consulta: 23/10/2023

21. Ortega Cristina, (2023). Qué es Customer Persona y cómo definirlo. Questionpro. <https://www.questionpro.com/blog/es/que-es-customer-persona/> Fecha de consulta: 23/10/2023

22. OCDE y Eurostat, (2007). Manual de Oslo, Directrices para la recogida e interpretación de información relativa a innovación. Comunidades Europeas. Fecha de consulta: 10/10/2023