



Tecnología Superior en Administración

Título: Modelo Canvas para la mejora de la distribuidora de zapatos Venus en Chillogallo.

Trabajo de titulación presentado como requisito previo para optar por el título de Tecnólogo/a Superior en Administración

Autor:

Carvajal Sandoval, Angelo Vicente

Tutor:

Ing. Rodríguez Flor, Pío Francisco

Quito, 21 de septiembre de 2023

Declaración de responsabilidad

Los criterios emitidos en el trabajo de investigación; “**Modelo Canvas para la mejora de la distribuidora de zapatos Venus en Chillogallo**”, como también los contenidos, ideas, análisis, conclusiones y propuesta son de exclusiva responsabilidad propia(s), Angelo Vicente Carvajal Sandoval con C.I 1719528067 correo gelocarvajalsandoval@gmail.com, con número celular 0995661430 como autor(es) del presente trabajo de grado; concedo los derechos de autoría para que el “Instituto Superior Tecnológico Honorable Consejo Provincial de Pichincha” y pueda hacer uso de este trabajo de investigación.

Nombre: Carvajal Sandoval Angelo Vicente

CI: 1719528067

Constancia de aprobación del tutor

En mi calidad de Tutor del proyecto **Modelo Canvas para la mejora de la distribuidora de zapatos Venus en Chillogallo**, presentado por el/la estudiante **Carvajal Sandoval Angelo Vicente** con CI: **1719528067**, para optar por el Título de Tecnólogo Superior en Administración, considero que dicho trabajo reúne todos los requisitos y méritos suficientes para ser sometidos a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

Quito, 21 de septiembre de 2023

Ing. Rodríguez Flor, Pío Francisco

No. C.C. 171999004-4

Dedicatoria

El presente trabajo de investigación se lo dedico a aquellas personas que han confiado en mí y estaban seguros que lo podía conseguir. En especial a mi esposa Alexandra que siempre fue la guía, inspiración y sostén durante este proceso de aprendizaje. Su apoyo incondicional fue el pilar fundamental para concluir esta carrera.

Angelo Vicente Carvajal Sandoval

Agradecimiento

En este momento de culminación, quiero expresar mi gratitud con mucha emoción a mi esposa Alexandra que es mi apoyo constante incondicional, su amor y aliento ha sido clave en esta misión. Agradecer a mi familia que fueron siempre un pilar de fuerza y unión motivándome hacerlo. Agradezco también a mi compañera Karla Meza por acolitar en estos años de carrera para siempre seguir adelante. Concluyo este agradecimiento destacando al Tecnológico Universitario Pichincha que son el camino para alcanzar los sueños de muchas personas y que nos enseñan el mensaje de que *nunca es tarde*.

Angelo Vicente Carvajal Sandoval

ÍNDICE DE CONTENIDO

Declaración de responsabilidad y autorización de uso de trabajo de grado	2
Constancia de aprobación del tutor	3
Dedicatoria	4
Agradecimiento	5
Resumen Ejecutivo	13
ABSTRACT	14
Introducción	1
CAPÍTULO I	3
1. El problema	3
1.1 Formulación del problema de investigación	4
1.2. Objetivos	4
1.2.1. Objetivo general	4
1.2.2. Objetivos específicos	4
1.3. Justificación	4
CAPTULO II	6
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	6
2. Marco teórico	6
2.1. Modelo de negocios	6
2.2. Modelo Canvas	7
2.3. Origen del modelo Canvas	9
2.4. ¿Cómo se hace el Modelo Canvas?	11
2.5. Lienzo del modelo de negocio	12

2.6. Bloques del modelo Canvas	13
2.7. Segmento de Clientes	13
2.8. Propuesta de Valor	14
2.9. Canales de Distribución	15
2.10. Relación con los clientes	16
2.11. Flujos de Ingresos	17
2.12. Recursos Claves	18
2.13. Actividades claves	19
2.14. Socios claves	21
2.15. Estructura de Costes	22
3. Marco Legal	23
4. Marco Conceptual	25
CAPITULO III	27
MARCO METODOLOGICO	27
3. Diseño Metodológico	27
3.1 Enfoque de la investigación	27
3.1.1 Enfoque cuantitativo	27
3.2 Métodos de Investigación	28
3.2.1 Método inductivo	28
3.2.2 Método deductivo	29
3.3 Tipo de diseño de investigación	29
3.3.1. Investigación de Campo	29
3.4 Nivel de investigación	30
3.4.1 Exploratorio	30

3.5 Unidad de análisis	30
3.6 Técnicas de investigación	31
3.7 Instrumento	31
3.7.1 Componentes del instrumento	32
3.7.2. Diseño de instrumento de recolección de datos dirigido a personal y propietarios de la Distribuidora de zapatos Venus en Chillogallo.	32
3.8 Recolección y procesamiento de los datos	37
3.8.1 Población	37
3.8.2 Muestra	38
3.8.3. Cálculo del Tamaño muestral	38
3.9. Análisis de los resultados de la encuesta aplicada a la empresa.	39
CAPITULO IV	62
PROPUESTA	62
CONCLUSIONES	1
RECOMENDACIONES	2

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Resultado pregunta 1</i>	39
Tabla 2. <i>Resultado pregunta 2</i>	40
Tabla 3. <i>Resultado pregunta 3</i>	41
Tabla 4. <i>Resultado pregunta 4</i>	42
Tabla 5. <i>Resultado pregunta 5</i>	43
Tabla 6. <i>Resultado pregunta 6</i>	44
Tabla 7. <i>Resultado pregunta 7</i>	45
Tabla 8. <i>Resultado pregunta 8</i>	46
Tabla 9. <i>Resultado pregunta 9</i>	47
Tabla 10. <i>Resultado pregunta 10</i>	48
Tabla 11. <i>Resultado pregunta 1</i>	49
Tabla 12. <i>Resultado pregunta 2</i>	50
Tabla 13. <i>Resultado pregunta 3</i>	51
Tabla 14. <i>Resultado pregunta 4</i>	52
Tabla 15. <i>Resultado pregunta 5</i>	53
Tabla 16. <i>Resultado pregunta 6</i>	54
Tabla 17. <i>Resultado pregunta 7</i>	55
Tabla 18. <i>Resultado pregunta 8</i>	56
Tabla 2. <i>Resultado pregunta 9</i>	57
Tabla 20. <i>Resultado pregunta 10</i>	58
Tabla 21. <i>Resultado pregunta 11</i>	59
Tabla 22. <i>Resultado pregunta 12</i>	60
Tabla 23. <i>Resultado pregunta 13</i>	61
Tabla 24. <i>Estructura de Funciones Gerente General</i>	64
Tabla 25. <i>Estructura de Funciones Gerente de logística y almacén</i>	65
Tabla 26. <i>Estructura de Funciones Operarios (logística y almacén)</i>	66
Tabla 27. <i>Estructura de Funciones Gerente de compras</i>	67
Tabla 28. <i>Estructura de Funciones Operarios (Compras)</i>	68

Tabla 29. <i>Estructura de Funciones Gerente de Marketing</i>	69
Tabla 30. <i>Estructura de Funciones Operarios (Compras)</i>	69
Tabla 31. <i>Estructura de Funciones Vendedores (Tienda física)</i>	70
Tabla 32. <i>Estructura de Funciones Cajero (Tienda física)</i>	71
Tabla 33. <i>Estructura de Funciones Analista Financiero</i>	72
Tabla 34. <i>Estructura de Funciones Administrador</i>	72
Tabla 35. <i>Estructura de Funciones Contador</i>	73
Tabla 36. <i>Segmentación Geográfica</i>	74
Tabla 37. <i>Segmentación Demográfica de personas por grupos de edad</i>	75
Tabla 38. <i>Tabla con la talla de zapatos para bebés de 0 meses a 5 años</i>	75
Tabla 39. <i>Tabla con la talla de zapatos para niños a partir de los 6 a 10 años</i>	75
Tabla 40. <i>Población ocupada de 15 años y más por Categoría de Ocupación.</i>	76
Tabla 41. <i>Segmentación Psicográficas</i>	77
Tabla 42. <i>Estratificación del Nivel Socioeconómico</i>	77
Tabla 43. <i>Matriz de Tipo de canales</i>	79
Tabla 44. <i>Matriz de Tipo de relación con el cliente</i>	80
Tabla 45. <i>Matriz Fuentes de Ingresos</i>	80
Tabla 46. <i>Matriz Recursos claves</i>	81
Tabla 47. <i>Cálculo de Recurso Financiero requerido</i>	81
Tabla 48. <i>Cálculo de Amortización por Financiamiento</i>	82
Tabla 49. <i>Detalles de cuotas de Amortización a pagar durante los 24 meses</i>	82
Tabla 50. <i>Resumen de interés total y monto total a pagar de la Amortización</i>	83
Tabla 51. <i>Matriz Actividades claves (vendedores y cajeros)</i>	83
Tabla 52. <i>Matriz Actividades claves (Operario online)</i>	84
Tabla 53. <i>Matriz socios claves</i>	85
Tabla 54. <i>Matriz Estructura de costes</i>	86

ÍNDICE GRÁFICAS

Gráfica 1. <i>Gráfico resultado pregunta 1</i>	39
Gráfica 2. <i>Gráfico resultado pregunta 2</i>	40
Gráfica 3. <i>Gráfico resultado pregunta 3</i>	41
Gráfica 4 . <i>Gráfico resultado pregunta 4</i>	42
Gráfica 5. <i>Gráfico resultado pregunta 5</i>	43
Gráfica 6. <i>Gráfico resultado pregunta 6</i>	44
Gráfica 7. <i>Gráfico resultado pregunta 7</i>	45
Gráfica 8. <i>Gráfico resultado pregunta 8</i>	46
Gráfica 9. <i>Gráfico resultado pregunta 9</i>	47
Gráfica 10. <i>Gráfico resultado pregunta 10</i>	48
Gráfica 11. <i>Gráfico resultado pregunta 1</i>	49
Gráfica 12 . <i>Gráfico resultado pregunta 2</i>	50
Gráfica 13. <i>Gráfico resultado pregunta 3</i>	51
Gráfica 14. <i>Gráfico resultado pregunta 4</i>	52
Gráfica 15. <i>Gráfico resultado pregunta 5</i>	53
Gráfica 16. <i>Gráfico resultado pregunta 6</i>	54
Gráfica 17. <i>Gráfico resultado pregunta 7</i>	55
Gráfica 18. <i>Gráfico resultado pregunta 8</i>	56
Gráfica 19. <i>Gráfico resultado pregunta 9</i>	57
Gráfica 20. <i>Gráfico resultado pregunta 10</i>	58
Gráfica 21. <i>Gráfico resultado pregunta 11</i>	59
Gráfica 22. <i>Gráfico resultado pregunta 12</i>	60
Gráfica 23. <i>Gráfico resultado pregunta 13</i>	61

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. <i>Esquema de los pasos para realizar un plan de negocios.</i>	7
Figura 2. <i>Matriz de Modelo Canvas Tradicional</i>	9
Figura 3. <i>Modelo Canvas Lean Startup (2013)</i>	10
Figura 4. <i>Lienzo del Modelo de negocio Canvas</i>	12
Figura 5. <i>Mapa del Sector Chillogallo</i>	30
Figura 6. <i>Organigrama Estructural de la distribuidora de zapatos Venus en Chillogallo</i>	63
Figura 8. <i>Lienzo Canvas de la distribuidora de zapatos Venus en Chillogallo</i>	87

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo principal Diseñar un Modelo Canvas para la mejora de la distribuidora de zapatos Venus en Chillogallo. En primer lugar, se realizó una revisión exhaustiva de la literatura existente sobre el modelo de negocios Canvas, destacando sus principales componentes y su metodología.

A continuación, se lleva a cabo un estudio exploratorio bajo un diseño de campo donde se aplican encuestas al personal de la empresa y clientes potenciales de la misma. Los resultados obtenidos revelan que la empresa debe adaptar sus diversos elementos operativos como la relación con los clientes, mejorar los canales de comunicación entre ellos y diversificar los modelos y marcas de zapatos que comercializan.

Además, se observa que la empresa cuenta con oportunidades en el ámbito de mercadeo por cuanto tienen una cartera de clientes numerosa y cuenta con recursos humanos comprometidos lo que a su vez se convierte en una oportunidad para la utilización del modelo de negocios Canvas.

Por último, se propone un plan para la implementación del modelo Canvas en la distribuidora y a su vez se realizan recomendaciones prácticas para mejorar su aplicabilidad, como la prioridad de incluir a todas las partes de la organización en su diseño y seguimiento, así como la importancia de ejecutar una evaluación periódica y mejorar el modelo en función de los cambios en el mercado.

Palabras Claves: Modelo de negocios, Canvas, ventas, distribución, zapatos.

ABSTRACT

The main objective of this research work is to design a Canvas Model for the improvement of the Venus shoe distributor in Chillogallo. First, an exhaustive review of the existing literature on the Canvas business model was carried out, highlighting its main components and methodology.

Next, an exploratory study is carried out under a field design where surveys are applied to the company's staff and potential customers of the mime. The results obtained reveal that the company must adapt its various operational elements such as the relationship with customers, improve communication channels between them and diversify the models and brands of shoes they market.

In addition, it is observed that the company has opportunities in the field of marketing because they have a large client portfolio and has committed human resources which in turn becomes an opportunity for the use of the Canvas business model.

Finally, a plan is proposed for the implementation of the Canvas model in the distributor and in turn practical recommendations are made to improve its applicability, such as the priority of including all parts of the organization in its design and monitoring, as well as the importance of executing a periodic evaluation and improving the model based on changes in the market.

Keywords: Business model, Canvas, sales, distribution, shoes.

Introducción

En un contexto empresarial altamente competitivo y en constante cambio, las empresas se enfrentan al desafío de mejorar constantemente su rendimiento y destacar en su sector. La distribuidora de zapatos Venus en Conocoto no es una excepción y busca lograr un crecimiento sostenible y una mayor eficiencia en sus operaciones.

El Modelo Canvas es ampliamente reconocido en el mundo empresarial y ofrece una visión integral y estructurada para analizar y mejorar la estrategia organizacional. Esta metodología proporciona una forma práctica y sistemática de identificar áreas clave para el mejoramiento e idear estrategias efectivas para alcanzar el éxito empresarial.

El propósito de esta investigación es aplicar el Modelo Canvas para mejorar las actividades comerciales de la distribuidora de zapatos Venus en Conocoto, cuya empresa se ha enfocado en encontrar estrategias novedosas para consolidarse en la mente de los consumidores, ofreciendo productos de alta calidad, precios asequibles y diseños innovadores que atraigan visualmente a los clientes. Este aspecto resulta especialmente relevante, ya que la presentación influye significativamente en la decisión de compra de los clientes, logrando ofrecer calzados en una variedad de estilos como escolar, deportivo, urbano, formal, botas, botines y zapatillas, dirigido a todas las personas, sin importar su edad o género, tomando en cuenta que en la mente del consumidor la marca o nombre del producto se mantiene presente ya sea por personalidad, algún tipo de motivación, creencias, entre otras (Colét y Polió, p. 17).

En este sentido, se realizará un análisis exhaustivo de los diversos elementos del Modelo Canvas, como el segmento de clientes, propuesta de valor, canales de distribución, relaciones con los clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, socios clave y estructura de costos, con el objetivo es evaluar cada uno de estos componentes para determinar cómo la distribuidora de zapatos Venus ubicada en Conocoto puede optimizar su modelo de negocio, aumentar su competitividad en el mercado y satisfacer las cambiantes necesidades de sus clientes.

A través de este estudio, se buscarán oportunidades de crecimiento, se mejorará la eficiencia operativa y se fortalecerá la posición de la empresa en el mercado. Asimismo, se propondrán recomendaciones específicas y estrategias concretas para implementar los cambios

necesarios y lograr un éxito sostenible en un entorno empresarial dinámico. En tal sentido, el presente proyecto se estructura de la siguiente manera:

El Capítulo I presenta el contexto y la motivación de la investigación, incluyendo el planteamiento y formulación del problema, los objetivos generales y específicos, la justificación de la investigación y las limitaciones del estudio. También se fundamenta teóricamente la investigación mediante una revisión exhaustiva de diversos documentos bibliográficos para el desarrollo de los temas, exponiendo el marco conceptual y teórico del estudio.

En el Capítulo II se detalla la metodología de investigación empleada para abordar el problema, incluyendo la definición del problema, la medición y recolección de datos, así como el análisis e interpretación de los resultados obtenidos.

El Capítulo III comprende la propuesta del estudio y presenta de manera concisa y precisa las conclusiones y recomendaciones basadas en las deducciones realizadas durante el desarrollo de la investigación.

CAPÍTULO I

1. El problema

1.1. Planteamiento del problema

Durante la pandemia de la covid-19, el sector del calzado a nivel mundial enfrentó dificultades significativas. La producción global de calzado experimentó una disminución considerable en comparación con años anteriores, lo que afectó la estabilidad de muchas empresas. La incertidumbre económica y los cambios en el comportamiento del consumidor durante la pandemia representaron desafíos adicionales para el sector del calzado, sin embargo, en la actualidad, este tipo de representa una oportunidad lucrativa, y las previsiones indican un crecimiento constante en el futuro cercano (Eibar, 2022).

Una de las principales ventajas de considerar este negocio radica en la diversidad de productos que ofrece el mercado del calzado. Desde zapatos escolares y deportivos hasta zapatos formales, botas y zapatillas, existe una amplia variedad de estilos que permite alcanzar a distintos segmentos de clientes y satisfacer sus necesidades particulares, además, es un artículo esencial en la vida diaria de las personas (Gordillo, 2015). Tanto para actividades cotidianas como para ocasiones especiales, el calzado se convierte en una necesidad básica que los consumidores deben adquirir regularmente, lo que garantiza una demanda constante y la oportunidad de construir relaciones a largo plazo con los clientes.

Sin embargo, en la actualidad, las empresas distribuidoras de calzado deben destacarse ante un entorno cada vez más competitivo y en constante cambio. En este sentido, según el informe del Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca del 2022 destaca que Ecuador ha establecido una base sólida como país competitivo. Se han implementado cambios en los sistemas de producción y comercialización de productos, generando un mercado competitivo donde oferta y demanda se desarrollan. En el cantón Pichincha, hay una amplia oferta de almacenes y tiendas de zapatos que operan en la región. Sin embargo, la ausencia de una distribuidora de calzado nacionales e internacionales crea una oportunidad para satisfacer la demanda insatisfecha. Es así como la Distribuidora de Calzado Venus, ubicado en Chillotallo ha

presentado una disminución significativa en sus ventas, debido principalmente a que no se ha logrado subsanar los desafíos relacionados con la segmentación de los clientes, competencia, selección de proveedores y socios, canales de distribución, gestión de inventarios, estrategias de marketing y rentabilidad que requiera la distribuidora.

En este contexto, el Modelo Canvas se presenta como una herramienta valiosa para que la distribuidora de zapatos Venus en Chillogallo evalúe y ajuste su modelo de negocio, identifique áreas de mejora y optimice sus estrategias para enfrentar los desafíos del mercado y aprovecharlas oportunidades de crecimiento.

1.1 Formulación del problema de investigación

¿Cuál es la factibilidad de un Modelo Canvas para la mejora de la distribuidora de zapatos Venus en Chillogallo?

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo general

Diseñar un Modelo Canvas para la mejora de la distribuidora de zapatos Venus en Chillogallo.

1.2.2. Objetivos específicos

- Analizar los fundamentos metodológicos y teóricos del modelo CANVAS.
- Aumentar la investigación en la distribuidora de zapatos Venus en Chillogallo
- Diseñar un modelo CANVAS enfocado en de la distribuidora de zapatos Venus en Chillogallo
- Establecer un plan de implementación, del modelo CANVAS para la distribuidora de zapatos Venus en Chillogallo.

1.3. Justificación

La creación de un modelo Canvas para la distribuidora de zapatos Venus en Chillogallo se justifica debido a la necesidad de enfrentar los retos y aprovechar las oportunidades en un mercado altamente competitivo y en constante cambio. El modelo Canvas ofrece una herramienta efectiva y práctica para analizar el modelo de negocio de la distribuidora, identificando sus componentes clave. Esto permitirá adaptarse a las demandas cambiantes de los

clientes, optimizar procesos internos, mejorar la satisfacción del cliente y tomar decisiones estratégicas informadas. El enfoque holístico del modelo Canvas facilita la identificación de sinergias entre diferentes componentes del negocio, potenciando el crecimiento y la competitividad en el mercado del calzado.

En este sentido, se podrá establecer una sólida base que permita tomar decisiones estratégicas y diseñar un plan de negocios eficiente. Al analizar detalladamente a la competencia directa e indirecta, incluyendo sus estrategias de marketing, precios, productos y servicios, fortalezas y debilidades, se obtendrá información valiosa para posicionar adecuadamente la tienda y destacarla frente a la competencia; además, permitirá identificar diferentes segmentos de mercado con características y necesidades específicas. Esto brindará la oportunidad de adaptar la oferta de productos y servicios de la tienda para satisfacer las necesidades particulares de cada segmento, lo que a su vez atraerá y fidelizará a los clientes.

CAPTULO II

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2. Marco teórico

2.1. Modelo de negocios

Un plan de negocios es una forma de crear riqueza y bienestar para el emprendedor, su equipo y para el mundo, ofreciendo productos o servicios de valor. Es decir, es la forma como se planifica de forma detallada el producto que vas a ofrecer, destacando diferentes factores que son necesarios para su puesta en marcha.

En función a lo anterior, Corredor, (2021) manifiesta que el Business plan o plan de negocios es:

Una manera sistemática y estructurada de generar abundancia y bienestar para ti, para quienes hacen parte de tu empresa y también para el mundo, mientras sirves al mundo con productos o servicios valiosos. Un modelo de negocio constituye los cimientos y la estructura sólida, sobre la que podrás poner todas las piezas para poder lanzar tu idea al mercado. (p.6)

Sobre la base de estos planteamientos, es necesario enfatizar que, un plan de negocios consiste en plasmar la idea que se tienen de un proyecto de emprendimiento en un papel, donde se especificaran elementos los objetivos, la estrategia, el mercado, el modelo, los costos, el marketing y las proyecciones financieras de un proyecto empresarial, estos deben ser fáciles de visualizar, interiorizar y de tener en mente mientras el negocio avanza ya que debe servir como guía.

En concordancia con lo anterior, Corredor, (2021) el plan de negocios parte de un resumen ejecutivo y avanza a raves de 8 pasos tal como se muestra en la figura 1.

Figura 1.

Esquema de los pasos para realizar un plan de negocios.



Fuente: (Corredor, 2021)

2.2. Modelo Canvas

(Janire, 2017) lo define como “una herramienta para analizar y crear modelos de negocio de forma simplificada. Se visualiza de manera global en un lienzo dividido en los principales aspectos que involucran al negocio y gira entorno a la propuesta de valor que se ofrece” (p.1).

Tal como lo señala el autor, el método Canvas es un método para determinar debilidades y fortalezas de un negocio, y en función a ellos crear modelos de negocio de forma simplificada, el cual se observa de manera general en un lienzo o matriz dividido en los aspectos principales que afectan al negocio.

En este orden de ideas, (Camilo, 2023) expresa que:

Es una herramienta de gestión estratégica que te permite conocer los aspectos clave de tu negocio: cómo se relacionan y compensan entre sí. Hace visible la infraestructura, la oferta, los clientes y la situación financiera de tu organización para reconocer las deficiencias y analizar el rendimiento (p.1).

Tal como lo menciona el autor, el modelo Canvas, es un método de planificación estratégica que permite entender los elementos esenciales de tu negocio mostrando la estructura, la oferta, los clientes y la situación financiera de tu organización para detectar las carencias y evaluar el desempeño.

Es importante reconocer que una de las características de este modelo es el “dinamismo” y la flexibilidad, por cuanto se va adaptando según las necesidades del negocio a medida que avanza, validando clientes, surgen nuevas propuestas por eso se usan notas adhesivas para rellenarlo. Tal como lo menciona (Janire, 2017) “El modelo Canvas se utiliza para pasar de idea a proyecto y plasmar nuestra idea en un modelo empresarial. Es un modelo que vamos modificando según se va desarrollando” (p.1)

Por otra parte, (Rafael Zaragoza, 2014) menciona que:

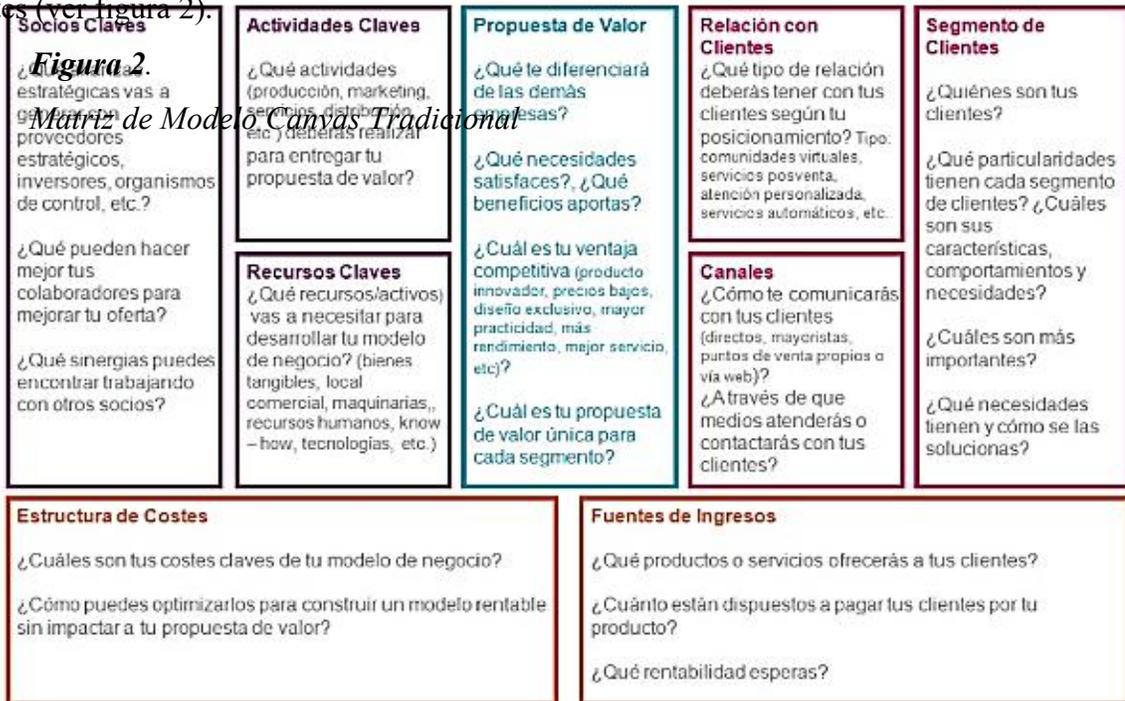
El Business Model Canvas (BMC) es un diagrama de flujos entre cliente y empresa que describe cómo una organización genera y entrega valor. El lienzo (canvas) se divide en nueve bloques que determinan un análisis estratégico de la situación de partida de manera visual, lo que permite entender con exactitud el funcionamiento actual de la compañía para empezar a comprender qué áreas podríamos o deberíamos acometer estableciéndose como hipótesis de partida. (p.2)

De acuerdo a lo planteado por este autor, esta herramienta es una especie de esquematización de la situación de partida de un emprendimiento o un negocio en marcha en una especie de matriz, compuesto por 9 secciones el cual permite visualizar el funcionamiento actual de la entidad para así determinar debilidades y mejorarlas. Por esta razón, es una herramienta de análisis estratégico ya que en función a las debilidades encontradas se pueden establecer estrategias que contribuyan a lograr metas y objetivos planteados por la organización, mejorando así la optimización de los procesos y su rendimiento económico.

2.3. Origen del modelo Canvas

En 2010 los teóricos Osterwalder e Yves Pigneur, inventaron el Modelo Canvas con la publicación de su libro Business Model Generation (Generación de modelos de negocio). Canvas significa lienzo, y con ello pusieron fin a las páginas interminables y poco prácticas cambiándolas por una matriz que permite visualizar el negocio, eliminando estructuras rígidas y jerarquizadas, y permitiendo modificar las cosas fácilmente, adicionar ideas y ver como se interrelacionan todas las áreas de un negocio. (Corredor, 2021)

Osterwalder al crear este modelo manejable y de fácil visualización, permite que los empresarios tengan un poderoso instrumento, que les contribuye a un analizar estratégicamente una idea de negocio, el cual les permite crear nuevos emprendimientos o mejorar los ya existentes (ver figura 2).



Fuente: Corredor (2021)

Posteriormente producto de la globalización, y del avance tecnológico, este diseño inicial se volvió obsoleto, por tal motivo según (Corredor, 2021) “en 2013. Steve Blank lanza su modelo Canvas Lean Startup para ajustarse a la agilidad de una empresa que surge y a los cambios acelerados de un mercado en constante movimiento”. (p.9)

Es importante destacar que, según este autor, la diferencia clave es cómo se "comporta" un startup en comparación con una corporación. En una empresa que arranca todo se basa en la experimentación permitiendo un desarrollo más ágil, y el lanzamiento rápido de un MVP (Mínimo Producto Viable). En este nuevo diseño se aprecian los 9 bloques, pero en este Canvas, el problema, La solución, Las métricas y la ventaja competitiva entran al escenario y juegan un papel fundamental (ver figura 3).

Figura 3.

Modelo Canvas Lean Startup (2013)



Fuente: (Corredor, 2021)

2.4. ¿Cómo se hace el Modelo Canvas?

Al respecto, Rafael Zaragoza, (2014) explica que: Antes de acometer el trabajo de construcción de un lienzo, es útil realizar el ejercicio de responder a las cuatro preguntas clave:

¿Para quién trabajo?, ¿Qué le ofrezco o hago por él y cómo se lo hago llegar definiendo a su vez la relación que tenemos establecida? ¿Cómo voy a construir la propuesta y qué uso o de qué dispongo para construirla? Teniendo en cuenta el punto anterior, ¿de dónde provienen los costes y los flujos de ingresos? (p.2)

Respondidas las preguntas anteriores, se comienza por concretar la propuesta de valor y el área de cliente al que va encaminado, y se grafica el diagrama de relación con el mismo, así como los conductos que se emplearan para hacer llegar el proyecto hasta el usuario o cliente. Posteriormente, Tras completar la parte derecha del esquema o lienzo se procede a la realización del área izquierda del lienzo para ello se debe tener en cuenta según (Rafael Zaragoza, 2014):

- Acciones clave, es decir, todo aquello que hacemos sí o sí para generar la propuesta de valor y hacérsela llegar.
- Recursos clave: toda aquella entidad material (oficinas, almacén) intelectual o productiva necesaria para construir la propuesta de valor.
- Socios clave o partners: las relaciones con terceros para desarrollar nuestra propuesta de valor.

Por último, todo lo establecido en los bloques anteriores tiene una repercusión o traducción económica que se define en costes e ingresos.

¿Cuándo se hace?

Según (Rafael Zaragoza, 2014), el método Canvas se realiza “Cuando queremos visualizar de una manera esquemática el funcionamiento de nuestro negocio de una manera comprensible y sobre la que se pueda conversar y discutir” (p.3).

Tal como lo asevera el autor, el método Canvas permite a los emprendedores o propietarios de negocios tener una visión amplia, comprensible y fácil de la operatividad de su empresa, lo que a su vez permite tomar decisiones en función a su mejoramiento, tal es el caso de la empresa objeto de estudio a la cual se pretende analizar a través de esta estrategia.

2.5. Lienzo del modelo de negocio

En atención al autor (Janire, 2017), el modelo de negocio Canvas “muestra de manera lógica la interconexión entre los 9 aspectos básicos de un modelo de negocio” (p.4) por esta razón el autor explica el orden en que se debe completar la matriz o lienzo y qué significado tiene cada módulo (ver figura 4).

Figura 4.

Lienzo del Modelo de negocio Canvas



Fuente: (Janire, 2017),

Tal como se muestra en la figura el modelo de negocios Canvas, está compuesto por nueve elementos o nueve pasos donde cada uno tiene un significado que se deben tener presente para poder esquematizar de forma correcta el proyecto de negocio y así poder obtener los resultados esperados.

2.6. Bloques del modelo Canvas

El autor (Alvarez, 2019) establece que el modelo Canvas se basa en describir el negocio en nueve bloques en determinado orden como se detalla a continuación:

1. Segmento de clientes.
2. Propuesta de valor.
3. Canales.
4. Relaciones con los clientes.
5. Flujo de ingresos.
6. Recursos clave.
7. Actividades clave.
8. Socios clave.
9. Estructura de costos. (p. 28)

De acuerdo a este autor, estos bloques, son unidades o fracciones del lienzo Canvas donde el empresario plasmara sus ideas del negocio, lo que permite analizar el proyecto de negocio que tienen en mente o está en ejecución para perfeccionarlo o mejorarlo con respecto a la realidad que vive el mercado y las ideas creativas que este tiene, por tal motivo y debido a la importancia que tiene cada uno de estos elementos es que es preciso analizar cada uno.

2.7. Segmento de Clientes

En esta etapa se categoriza a los clientes que tiene el negocio en función a diferentes criterios que van a depender de las necesidades de la empresa y la propuesta de valor que este dará a ellos, de acuerdo a esto (Da silva, 2021) explica que la segmentación de clientes “es el proceso que sigue una empresa para dividir a sus consumidores en categorías específicas, de acuerdo con su perfil y comportamiento” (s.p)

Así mismo, (Alvarez, 2019) mantiene que en este proceso de segmentación de clientes: Lo ideal sería crear un perfil de clientes considerando sus características demográficas, edad, sexo, educación y sus intereses entonces hay que plantearse las siguientes preguntas: ¿Para quién se crea valor?, ¿Quiénes son los clientes más importantes?, que tienen en común? (p.29)

Sobre la base de lo expuesto por los autores es necesario reconocer que los clientes son las personas a los que las empresas dirigen sus productos o servicios y para los cuales se crea una propuesta de valor que debe simpatizar con ellos, por esta razón hay que conocerlos bien, deseos, necesidades a satisfacer, ideas, educación, grupo etario al que va dirigido el producto, personalidad, actitud, pasatiempos entre otros. Porque en la medida que se conozcan bien a los clientes, crecerá la empresa ya que ellos son la pieza clave para cualquier modelo de negocio.

Clasificar a los clientes de acuerdo a sus intereses y necesidades es una estrategia que permite el crecimiento de un negocio ya que obliga a la empresa a diversificar los productos y servicios para cada segmento de usuarios, enfocándose en el segmento que más beneficios económicos proporciona para la empresa, conocidos como clientes potenciales.

2.8. Propuesta de Valor

Es segundo bloque del lienzo, el mismo se encuentra en el centro del modelo, y en él se relata la propuesta de valor, tal como lo expresa (Alvarez, 2019) aquí se debe responder a las siguientes preguntas: “¿Qué valor se le va a dar a los clientes?; ¿Qué tipo de problemas se resuelven?;¿Qué necesidades se satisfacen con los productos o servicios?, y una pregunta clave; ¿Por qué nosotros?;¿Por qué es mejor elegir los productos de la empresa entre otros similares?” (p.29).

Estas interrogantes, permitirán determinar los aspectos relevantes que se deben tomar en cuenta al momento de definir las características o cualidades del producto o servicio que se va ofrecer al mercado y la misma debe ir en obediencia a lo tipos de clientes que se tiene tal como se mencionó anteriormente.

En este contexto, es necesario precisar que la propuesta de valor se refiere a los productos o servicios que la empresa ofrece a sus usuarios, en tal sentido, (Janire, 2017) lo define como “el motivo por el que el cliente nos va a comprar a nosotros y no a otro. Aquí se incluye lo que hace diferente e innovador a nuestro producto/servicio” (párr. 5)

Dicho esto, es necesario enfatizar que la propuesta de valor es lo que hace único a nuestro producto o servicio, es el valor agregado que se le da. Y que le da la ventaja a la empresa ante la competencia.

De acuerdo a esto, (Da silva, 2021) asevera que la propuesta de valor se puede dividir en dos grandes grupos:

- Cuantitativa: se refiere al precio o a la eficiencia del producto o servicio.
- Cualitativa: destaca la experiencia y los resultados que el producto produce. (párr. 9)

Estas cualidades que menciona el autor, son esenciales en este proceso, porque el valor monetario de los productos y servicios debe ir direccionado a aquellos clientes que puedan pagarlo, es decir en función a la capacidad que tengan ciertos usuarios para cancelarlo o adquirirlo. Por otra parte, también es importante considerar la calidad, la presentación, el diseño y la funcionalidad del producto o servicio porque esto hará que sea atractivo para todo tipo de clientes y creara mayor valor porque descara en el mercado ante los demás.

En este orden de ideas, una buena propuesta para un producto o servicio debe tener ciertos atributos para que sea atractivo y eficaz en el mercado, por esta razón (Da silva, 2021) enumera las características que este debe tener entre ellas: “Novedad; precio; personalización; accesibilidad; comodidad; usabilidad; diseño; marca; atención y servicio al cliente online; reducción de costes” (parr.14).

2.9. Canales de Distribución

Después de tener definida la propuesta de valor del proyecto de negocio “se necesita conectar los productos o servicios con los clientes, así que, en el tercer lugar, se debe pensar en los canales de comunicación y de distribución y plantearse las siguientes interrogantes: ¿Cómo hacer contacto con los clientes?, ¿Cómo entregar los productos?” (Álvarez, 2019, pág. 29)

Tal como lo menciona el autor, en esta parte del lienzo se definen o seleccionan los medios por medio de los cuales se hará llegar los productos o servicios al consumidor, estos pueden ser tiendas físicas, páginas web, grupos en las redes sociales, listas de correo electrónico, distribuidores, socios, teléfonos, televisión, radio entre otros.

Según (Da silva, 2021) destaca como importante que “la selección de un canal se basa en que sea rápido, eficiente, traiga el retorno esperado y llegue a la mayor cantidad de clientes.

Además, deben ser elegidos de acuerdo con la cultura, misión, visión y los valores de una empresa” (s/p).

Lo expuesto por el autor, es relevante para la investigación por cuanto al elegir un medio de comunicación para promocionar, vender y entregar los productos o servicios a los usuarios se debe elegir la que menos costo genere y la que sea masiva, es decir, seleccionar la estrategia que llegue a más personas para captar su atención e interés por conocer las propuestas de valor de la empresa, es por esta razón que actualmente las empresas están optando por combinar canales físicos con digitales ejemplo de ello es marketing digital y la tienda física.

2.10. Relación con los clientes

Para incrementar la cartera de los clientes de un negocio, es fundamental mantener un buen vínculo con ellos, y para lograrlo es necesario preguntarse “¿Por qué los clientes quieren volver a comprar en la empresa?” (Álvarez, 2019, pág. 30)

Una vez que se ha captado el interés de los usuarios hacia los productos o los servicios que se ofrecen es necesario mantener la relación con ellos, y este es el eje central en este modelo de negocios, para ello es necesario dar una atención exclusiva y preferencial que los haga sentir que sus necesidades son importantes para la empresa y que en ella conseguirá satisfacerlas. Es allí que el propósito de este segmento consista en asegurar la fidelidad de los usuarios después de la primera compra.

En concordancia con lo expuesto anteriormente (Da silva, 2021), menciona “las relaciones con los clientes son variadas y categorizadas de diferentes maneras” (s/p)

- Asistencia personal

La empresa o proyecto interactúa con el cliente directamente a través de un representante. El contacto puede ser personalmente, telefónico o por correo electrónico, pero sin ser automatizado.

- Asistencia personal exclusiva

Este tipo de relación se caracteriza por una interacción estrecha entre el cliente y la empresa a través de un representante específico.

- Autoservicio

Tiene como finalidad que los clientes resuelvan sus necesidades y problemas sin intermediarios. Esto permite que los procesos sean más ágiles y los consumidores más autónomos.

- Servicios automatizados

Se trata de relaciones de autoservicios personalizado donde se tiene en cuenta la preferencia histórica del cliente para mejorar la experiencia en general.

- Comunidades

La creación de comunidades permite a los clientes compartir sus experiencias y encontrar soluciones a problemas comunes. Las empresas se benefician ya que obtienen la opinión de sus clientes e intercambian conocimiento con los miembros de la comunidad.

- Creación colectiva

Fomenta la participación de los consumidores para fortalecer las relaciones con las empresas y mejorar los productos o servicios. (Da Silva, 2021).

2.11. Flujos de Ingresos

Los ingresos son el resultado del valor que se ha entregado con éxito a los clientes. En función a ellos se debe preguntar ¿a qué valor están dispuestos a pagar los clientes?; ¿cuál será la fuente principal de los ingresos?; ¿Como deberían ser los métodos de pago? (Álvarez, 2019, pág. 31).

En este contexto, se entiende que en el quinto módulo de este modelo de negocios sirve para definir el precio de los productos de los servicios, determinar el producto o servicio que más se vende o la forma en que se van adquirir los recursos económicos y cuál será la forma que prefieren los clientes para realizar los pagos (efectivo, debito entre, transferencia entre otros).

Dentro del marco expuesto, (Clark, 2016), manifiesta que varias formas de obtención de ingresos. Entre ellos:

- Venta directa

En este tipo de venta, los clientes adquieren los derechos de propiedad de un producto físico. Toyota, por ejemplo, vende coches que los compradores pueden

conducir, revender, desmontar o incluso destruir.

- Alquiler o lease

El leasing consiste en la compra del derecho de uso exclusivo y temporal de un bien como, por ejemplo, una habitación de hotel, un apartamento o un coche de alquiler. Las personas que recurren a este tipo de contrato (arrendatarios)" no tienen que asumir el coste íntegro de la propiedad y los propietarios (arrendadores) obtienen ingresos recurrentes.

- Cuota de servicio o uso

Las empresas de telefonía cobran a los usuarios por minuto, y las de mensajería por paquete. Los médicos abogados y otros proveedores de servicios facturan por hora o por servicio. Los vendedores de anuncios como Google, cobran en - función del número de clics o impresiones. Los servicios de seguridad cobran p su presencia y por actuar en caso de alarma.

- Cuota de suscripción

Las revistas, gimnasios y proveedores de juegos en línea venden acceso continuado a sus servicios en forma de cuotas de suscripción

- Concesión de licencias

Los titulares de derechos de propiedad intelectual pueden conceder permiso a sus clientes para utilizar dicha propiedad intelectual a cambio de una cuota licencia.

- Comisiones de corretaje

Los agentes inmobiliarios como Century 21, obtienen comisiones de corretaje por poner en contacto a compradores y vendedores Por su parte los servicios de búsqueda de empleo como Monster.com/obtener ingresos por poner en contacto a personas que buscan trabajo con empresarios (p.41)

2.12. Recursos Claves

Son todos los recursos necesarios para hacer funcionar el negocio, como los recursos físicos (equipo de trabajo, edificios, recursos humanos, patentes) (Álvarez, 2019, pág. 31).

Tal como lo expresa el autor, son todos aquellos activos con lo que cuenta la

empresa o que necesita para el desarrollo del proyecto de negocio, puede ser infraestructura, empleados, personal calificado, mobiliario, maquinarias entre otros.

En referencia a lo anterior, (Yun, 2023) detalla que: “los recursos clave de una empresa permiten elaborar y ofrecer una propuesta de valor atractiva para tu segmento de clientes. Gracias a estos recursos puedes mejorar tu relación con los clientes y generar ingresos en tu negocio) (p.1).

En tal sentido, la importancia de este bloque, está en analizar todos los elementos que necesitamos para presentar una propuesta de valor atrayente para los usuarios para así conocer con los activos que cuenta la empresa y cuales debe comprar, alquilar, tomar prestado o crear.

Es importante resaltar que existen clasificaciones de los recursos, tal como lo señala, Yun, (2023) “Los recursos clave pueden ser financieros, humanos, físicos e intelectuales.” (p.2), es este sentido el autor mencionado los define a continuación:

- Recursos financieros

Son los medios para obtener el capital que necesitas para llevar a cabo tu emprendimiento. Nos permiten obtener ventajas en el mercado y dominar los distintos instrumentos financieros (efectivo, líneas de crédito, etc.) para ubicarnos en una posición más competitiva.

- Recursos humanos

Todos los socios y empleados de tu empresa serán clave para lograr los objetivos de la empresa. Debes ser muy hábil para contratar a tus empleados en los puestos clave de la compañía.

- Recursos físicos

Incluye todos los recursos de la empresa: coches, oficinas, edificios, instalaciones, puntos de venta y otros bienes que dan ventaja sobre la competencia.

- Recursos intelectuales

En los recursos intelectuales se encuentran los derechos de autor, las patentes, marcas, una base de datos con los clientes VIP, contratos de exclusividad, etc

2.13. Actividades claves

Son las actividades más importantes que deben producirse para que el modelo de

negocio que se visualiza en el Canvas sea eficaz. Deben coincidir con la fuente de ingresos. (Da silva, 2021)

En función a lo que manifiesta el autor, se tiene que las actividades claves son las acciones prioritarias que se deben realizar para que el modelo de negocio funcione y entregue la propuesta de valor a los clientes, sin ellas el emprendimiento puede fracasar. Un elemento importante que destaca este autor es que dichas actividades clave deben estar en consonancia con la fuente de ingresos, es decir, deben contribuir a generar valor para los clientes y a captar ese valor transformándolo en ingresos.

Existen una clasificación para las actividades, de acuerdo a su intención estas pueden ser operativas o de gestión, pero el autor (Zambrano, 2023), enumera las siguientes;

- Solución de problemas

Son las actividades que te motivan a buscar soluciones para los problemas específicos de los clientes.

- Producción

Son actividades relacionadas a la distribución, confección y diseño del producto. Son las actividades más importantes en las empresas de fabricación de productos.

- Plataforma

Cuando una plataforma de software es la principal herramienta de una empresa, es la actividad clave prioritaria. Como ejemplo podemos tomar a Amazon, Microsoft, eBay, Visa, entre otras. Hay un enfoque especial en la prestación de servicio de la plataforma, la gestión y la promoción de la misma.

- Promociones en Ventas

Se refiere a impulsar tus ventas mediante acciones específicas dirigidas al consumidor. Por ejemplo, degustaciones, rebajas, obsequios.

- Marketing

Las acciones que contribuyen a mejorar la reputación de la empresa y darle una identidad a la compañía. Incluye el arte de ubicar bien los productos a la hora de exhibirlos, contribuyendo así a mejorar las ventas. Los elementos clave del marketing

son un nombre, un logotipo y un slogan publicitario.

- Publicidad

Son las tareas que pretenden potenciar tu marca y dar a conocer tus productos. Para ello, utilizarás los distintos medios de comunicación para lanzar mensajes promocionales. Entre ellos, calendarios, anuncios de cine, afiches, vayas publicitarios, perifoneo, internet, volantes, anuncios en prensa, clasificados.

- Relaciones Publicas

Las actividades que te permitirán crear una buena relación con las personas y preservar tu reputación. Puedes reconocer amigos o familiares que puedan participar como clientes en tu empresa, ya que puede ser más fácil venderles tu producto o servicio.

En síntesis, las actividades claves, van a presentarse a medida que se analiza a profundidad la estructura del negocio, y estas depender de la propuesta valor, el tipo de clientes, los canales de comunicación y los recursos disponibles.

2.14. Socios claves

Los socios clave como la red de proveedores y socios que ayudan a una empresa a crear su propuesta de valor. (Da silva, 2021)

En este sentido se entiende por socios claves aquellas personas empresas que ayudan con sus aportes a los negocios para que funcionen y logren sus objetivos. Los aportes que te pueden suministrar estos socios puede ser conocimiento, tecnología, asesoría, ingresos, recursos.

En este sentido Da silva, (2021) menciona que: Las asociaciones se pueden clasificar de la siguiente manera:

- Alianza estratégica entre competidores (también conocida como competición);
- Empresas externas;
- Relaciones entre compradores y proveedores.

De acuerdo a los planteamientos de este autor, es importante reconocer que los socios clave pueden ser como proveedores, competidores, colegas, freelancers o instituciones públicas o privadas. Lo importante es realizar alianzas estratégicas que sean

beneficiosas para ambas partes y que estén en consonancia con tu modelo de negocio.

2.15. Estructura de Costes

Consiste en detectar los costes de la empresa, dividirlos y desarrollarlos en el lienzo Canvas. En este bloque se deben destacar los costes vinculados a las actividades clave, los socios clave y los recursos clave (Yun, 2023)

Tal como lo menciona el autor, la estructura de costos va a permitir conocer la cantidad de dinero que se va gastar para llevar a cabo lo planificado en el proyecto de negocio, es básicamente determinar la factibilidad económica del mismo. Es importante tener claro que antes de asignar un precio a la propuesta valor es necesario apoyarse primeramente en la estructura de costos.

Existen varios tipos de costes en la estructura del Modelo Canvas:

- Costes fijos

Son aquellos que no varían, aunque la producción aumente, pues no tienen una relación proporcional con el producto o servicio. Otra forma de definición de los costes fijos, es que siempre pagarás la misma cantidad de dinero sin importar el funcionamiento de la empresa. Por ejemplo: el precio del arrendamiento de la fábrica donde realizas la producción. (Yun, 2023)

De acuerdo con el autor, los costos fijos siembren van a estar este o no en marcha el negocio, aumente o no su ganancia lo que permite tener una idea de que costos debo incurrir periódicamente.

- Costes variables

Aumentan de forma proporcional con el volumen de producción. Lo vemos en el consumo de electricidad de una fábrica, los gastos de envío de productos, las materias primas, etc. (Yun, 2023)

En este contexto, los costos variables son proporcionales en función a la producción o la operatividad de la empresa, tales como la publicidad, la electricidad.

- Costes directos

Son imprescindibles para la creación del producto o servicio. Aquí se incluye la mano de obra y las materias primas. (Yun, 2023)

Tal como lo menciona el autor, los costos directos están relacionados directamente con la producción del bien o el servicio que se prestara en el negocio, entre ellos los trabajadores que participan en el proceso de fabricación, la materia prima para elaborar un producto entre otros.

- Costes indirectos

No tienen una vinculación directa con tu propuesta de valor. Podemos tomar como ejemplo los recursos usados para pagar los salarios de los empleados.

- Coste de los productos fabricados

Son los costes destinados a la producción durante un período de tiempo específico. No todos los productos y servicios manufacturados serán vendidos de inmediato, ya que muchos serán almacenados. Abarca el coste de la mano de obra, las materias primas y los gastos de producción indirectos.

- Costes de los bienes comercializados

No necesariamente se refiere a los bienes fabricados, ya que en muchas ocasiones se venden productos y servicios almacenados en épocas anteriores. Se deben diferenciar los costes de los productos fabricados en la actualidad, de aquellos manufacturados en el pasado.

Según Yun, (2023), La organización de la estructura de costes se puede definir en cuatro fases:

- Costes obligatorios: se refiere a los costes directamente relacionados con el producto o servicio. Eso incluye las materias primas y los costes de producción
- Periodificación de los costes: son los gastos que se suman al proceso de producción. Tomamos en cuenta:
- Pagos diferidos: los costes vinculados al período correspondiente a su devengo, pero que se cancelarán en el próximo período
- Pagos anticipados: Los gastos que la compañía ya ha cancelado, pero que deben añadirse a los futuros períodos

3. Marco Legal

El ejercer una actividad económica requiere además de una planificación financiera, administrativa y contable, de otros aspectos muy significativos, entre ellos destaca en el comienzo lo jurídico, debido a que el nacimiento formal de una empresa se ve sustentado al igual que en un bebe con la partida de nacimiento, pero en el caso de las entidades mercantiles es el acta de constitución de la compañía expedida por la Superintendencia de Compañías del Ecuador. Existen también otros trámites legales que las empresas deben llevar a cabo, los cuales varían de una empresa a otra si su actividad comercial o de servicio así lo llega a especificar la ley, en el caso particular de la distribuidora de zapatos Venus en Chillo Gallo de forma esencial serían los que se citaran a continuación:

Inscripción en el Registro de Importadores de la Ventanilla Única Ecuatoriana VUE del Sistema ECUAPASS

Según (Reforma de la Resolución 401, 2019), establece en el Artículo 2.- Las personas naturales o jurídicas dedicadas a importar bienes, clasificables en las subpartidas señaladas en el Art. 1, deberán inscribirse en el Registro de Importadores de la Ventanilla Única Ecuatoriana VUE del Sistema ECUAPASS, llenar el formulario disponible para el efecto, en la cual debe constar el RUC de manera obligatoria y los correspondientes documentos de soporte:

1. Nombramiento del representante legal, debidamente inscrito, de la persona jurídica solicitante.
2. Certificado de no tener deudas exigibles con el Servicio de Rentas Internas.”
3. Nombre del declarante autorizado que realizará los trámites de importación.

Mantenimiento, actualización y comprobación del Registro de importador

De acuerdo a la Reforma de la Resolución 401, (2019), en el Artículo 3.- El mantenimiento y actualización del Registro de importador que se establece mediante la presente Resolución estará sujeto a la comprobación por parte de Ministerio rector de la Política Industrial, respecto de la información y documentación remitida por el importador, así como el envío de un “Reporte de Comercialización” que, podrá solicitar el Ministerio rector de la Política Industrial, conforme el perfil de riesgo del importador.

En caso de que se omita el envío del “Reporte de Comercialización”, el mismo esté incompleto o se verifique que la información suministrada no corresponde a la verdad, así como

en el caso de que exista alguna irregularidad en los documentos remitidos para inscribirse en el Registro de Importador, dicho registro será suspendido hasta que se subsane esta situación, por tanto no podrá presentar la declaración aduanera ante el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, sin perjuicio de las demás acciones legales que se podrán iniciar ante las autoridades competentes.

Certificado de importación de Calzado e Implementos Deportivos Especializados

Como lo señala el (Acuerdo Nro. 0586 de la secretaria del deporte, 2020), en el Artículo 1.- Plataforma. - Para efectos de emitir el “Certificado para la importación de calzado e implementos deportivos especializados”, la Secretaría del Deporte gestionará el proceso de manera digital; receptando y emitiendo documentación a través del sistema “Importación de calzado e implementos deportivos especializados”.

Inscripción en el Registro Único de Contribuyentes RUC

Tal como lo establece, la Ley del registro único de contribuyentes, (2016), en el Art. 3.- DE LA INSCRIPCION OBLIGATORIA.- Todas las personas naturales y jurídicas, entes sin personalidad jurídica, nacionales y extranjeras, que inicien o realicen actividades económicas en el país en forma permanente u ocasional o que sean titulares de bienes o derechos que generen u obtengan ganancias, beneficios, remuneraciones, honorarios y otras rentas, sujetas a tributación en el Ecuador, están obligados a inscribirse, por una sola vez en el Registro Único de Contribuyentes.

4. Marco Conceptual

Modelo de negocio: Consiste en crear de manera estructurada y sistemática una situación de prosperidad y bienestar tanto para uno mismo, los miembros de la empresa y la sociedad en general, al mismo tiempo que se ofrece productos o servicios de valor al mundo (Corredor, 2021).

Manejo Financiero: Se refiere al proceso que engloba los ingresos y gastos relacionados con la administración adecuada del dinero en las organizaciones, con el objetivo de generar rentabilidad financiera. (Sánchez, 2006)

Administración Empresarial: Implica un proceso específico que abarca la planificación, organización, dirección, ejecución y control, orientado a definir y alcanzar los objetivos establecidos utilizando recursos humanos y otros recursos. (Hurtado, 2008)

Modelo Canvas: La terminología "Canvas" se traduce como "lienzo", y esto marcó el fin de las extensas y poco prácticas páginas, reemplazándolas con una matriz que visualiza de manera más clara el negocio. El enfoque del lienzo Canvas elimina estructuras rígidas y jerárquicas, permitiendo la flexibilidad para ajustar ideas y visualizar las interconexiones entre las diferentes áreas de un negocio. (Ana Corredor, 2021)

Plan de Negocios: Es un documento formal creado por escrito que sigue una lógica, progresión, coherencia y acción realista, detallando las futuras acciones a realizar tanto por el propietario como por los colaboradores de la empresa. Estas acciones buscan lograr resultados específicos (objetivos y metas), utilizando los recursos disponibles de la organización y estableciendo métodos para controlar y supervisar dichos logros. (Santos, 1994)

Rentabilidad: Podemos conceptualizarlo como la correlación entre el resultado financiero derivado de una acción (ingresos menos gastos) y la inversión de capital requerida para llevar a cabo dicha acción (Estallo, 2006)

$$Rentabilidad = \frac{beneficio}{capital}$$

Mercado: Se refiere a cualquier entidad, sistema o estructura que facilita el encuentro entre compradores y vendedores, permitiendo la formación de precios y la realización de transacciones. (Díaz, 1999)

Marketing: Constituye una función organizativa y un conjunto de procesos destinados a crear, comunicar y entregar valor a los clientes, así como gestionar las relaciones con ellos, con el propósito de beneficiar tanto a la organización como a sus partes interesadas. (Ortiz, 2016)

Variantes de Estrategias de Marketing: Los avances tecnológicos también generan nuevos comportamientos, lo que da lugar a dos categorías importantes de estrategias de marketing: las digitales y las tradicionales, cada una con un enfoque creativo e inteligente. (Silvia, 2022)

Marketing digital: El marketing digital (o marketing en línea) comprende todas las tácticas y estrategias que emplean internet, dispositivos digitales y plataformas en línea para promover, vender o comunicar productos y servicios, así como para atender a los clientes y supervisar el desempeño. (Silvia, 2022)

Marketing tradicional: Engloba todas las estrategias de promoción, venta y

comunicación que se llevan a cabo fuera del ámbito digital, como en medios como la televisión o los periódicos impresos, así como en actividades en tiendas físicas. (Silvia, 2022)

Gestión de inventario: Constituye un aspecto crítico en la dirección estratégica de cualquier entidad. Las actividades ligadas a la gestión del inventario engloban la elección de métodos de registro, puntos de rotación, criterios de clasificación y modelos de inventario basados en métodos de control específicos (Ladrón, 2020)

Flujo de caja: Se refiere tanto a un período anterior como a una proyección futura. Asimismo, este flujo puede ser calculado para abarcar la totalidad de una empresa o para una inversión u operación específica. El examen del flujo de efectivo resulta fundamental para valorar la viabilidad de nuevas inversiones y para analizar el desempeño de la actividad en cuestión. (Pérez, 2015)

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO

3. Diseño Metodológico

Contempla la forma y los procedimientos que utilizara el investigador para acceder a la información sobre el objeto de estudio, en este particular el presente estudio se basara en el enfoque cuantitativo debido a que la información recolectada sobre las variables se procesara a través del uso de la estadística en datos numéricos. De igual manera los métodos a emplear para esta investigación son el inductivo y el deductivo por cuanto permiten utilizar la teoría existente y llegar a conclusiones generales del proyecto. Así mismo, se pretende ejecutar un diseño de campo en razón de recolectar los datos desde la realidad donde ocurren los fenómenos a estudiar, por tal motivo el nivel de investigación a utilizar será de campo y la técnica de investigación exploratoria ya que mediante la aplicación de la encuesta y con los resultados obtenidos se analizará la factibilidad de diseñar un modelo CANVAS para la mejora de la distribuidora de zapatos Venus en Chillogallo.

3.1 Enfoque de la investigación

3.1.1 Enfoque cuantitativo

(Hernández R, 2006), explica que “...el enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis en base a la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y comprobar teorías” (p.5).

De acuerdo a lo planteado por el autor, el estudio utilizara la estadística para medir las variables del objeto en estudio empleando la rama de las matemáticas y la estadística para interpretar y analizar la información recolectada a través de la encuesta en función a las potencialidades, y debilidades que tiene la distribuidora de zapato Venus, para así diseñar una propuesta basada en el modelo Canvas que optimice los procesos comerciales de la entidad.

3.2 Métodos de Investigación

Según (Fidias, 2012) “El método científico es el conjunto de pasos, técnicas y procedimientos que se emplean para formular y resolver problemas de investigación mediante la prueba o verificación de la hipótesis” (p.19)

En función a estos argumentos, el estudio seguirá la metodología inductiva y deductiva, por cuanto se espera llegar a las construcciones de aportes teóricos que contribuyan a las conclusiones finales de la investigación.

3.2.1 Método inductivo

Como asevera Sabino, (2002) este método “es un proceso que va de los casos particulares a lo general. Se inicia a partir de los datos y se concluye a un enunciado general que explica y comprende esos casos particulares (p. 11)

De acuerdo a esto, el autor señala que la esencia de este método radica en recolectar información de situaciones particulares, buscar coincidencias en ellos para establecer una teoría o un principio que sea aplicable para todos en general y que este a su vez pueda explicar ese comportamiento. Por tal motivo, en este estudio el caso puntual a estudiar sería la comercialización que se desarrolla en la Distribuidora Venus en Chillogallo, en la cual se pretende recabar datos que permitan llegar a una conclusión sobre las potencialidades y debilidades del servicio que presta y sobre las ventajas del modelo CANVAS para este tipo de empresas.

Así mismo, (Rivas, 1995) **asevera** que “el método inductivo, tiene la ventaja de impulsar al sujeto investigador, o investigador y ponerlo en contacto con el sujeto investigado u objeto de investigación. El camino va de la pluralidad de objetos a la unidad de conceptos”. (p.27)

En función a este argumento, es oportuno destacar que para desarrollar la investigación es necesario que el investigador acuda a la Distribuidoras Venus en Chillogallo para que se relacione con los sujetos investigados y así pueda recabar la información útil que permita llegar a conclusiones.

3.2.2 Método deductivo

Para (Sabino, 2002) “es la orientación que va desde lo general a lo específico” (p.11). Tal como lo plantea el autor, esta metodología implica investigar sobre los principios o teorías ya establecidas sobre determinada situación, fenómeno o problema, para a partir de esos enunciados dar explicación. solución o comprensión a los mismos.

Para efectos de este estudio, se utilizó la teoría presente sobre el Modelo Canvas para dar solución a la problemática de la distribuidora Venus de Chillogallo y es plantear una alternativa de solución que mejore u optimice la distribución de zapatos, este a su vez a medida que los dueños lo vayan implementando podrá brindar información que conlleve a formular conclusiones.

3.3 Tipo de diseño de investigación

3.3.1. Investigación de Campo

Para efectos del presente estudio, se utilizará el diseño de campo por cuanto permite acceder a la información involucrando al investigador con la realidad que se estudia., tal como lo exige el método deductivo.

Según Arias (2006) una investigación de campo “consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna” (p. 31).

Tal como lo expresa el párrafo anterior, los investigadores emplearan como estrategia para tener acceso a la información de la empresa, las visitas de campo, entendiéndose por estas como la presencia de los estudiosos en las instalaciones de la empresa para indagar y registrar datos de forma estructurada y organizada que le permitan comprender la situación y a su vez dar

respuestas satisfactorias a la organización, para ello se utilizaran instrumentos previamente diseñados y preparados con tal fin .

3.4 Nivel de investigación

De acuerdo con lo establecido por (Sabino, 2002): “Los tipos de investigación se clasifican según sus niveles, en investigación exploratoria, descriptiva, explicativa”. (p.43). En referencia a lo mencionado por este autor, el presente estudio se enfocará para su desarrollo en el nivel de investigación exploratorio.

3.4.1 Exploratorio

Según (Fidias, 2012) “la investigación exploratoria es aquella que se efectúa sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto, es decir un nivel superficial de conocimiento” (p. 23).

En acuerdo con lo señalado por el autor, el presente estudio busca indagar sobre la problemática y los factores que afectan el desarrollo de la distribuidora de zapatos Venus en Chillogallo, ya que no se encuentra claramente definido para los investigadores lo que a su vez conllevara a tener una idea mas cercana de dicha situación.

En correlación a estas afirmaciones, (Mohammad, 2005) señala que “El estudio exploratorio también es útil para incrementar el grado de conocimiento del investigador respecto al problema. Especialmente para un investigador que es nuevo en el campo del problema” (p. 89).

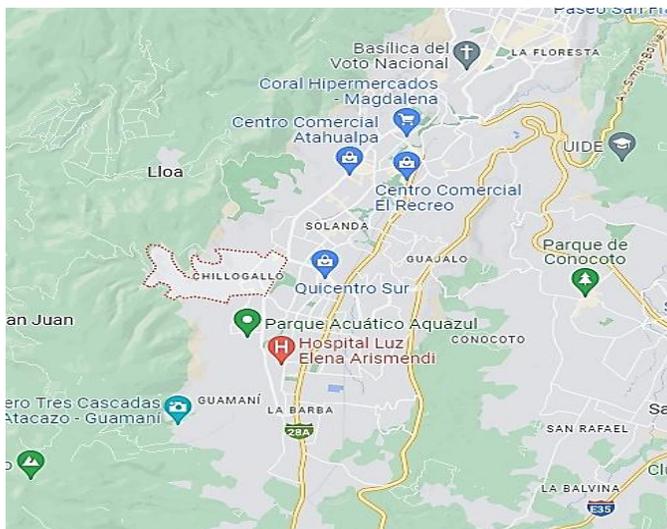
En este contexto, también se indagará sobre la necesidad que tiene la distribuidora de zapatos Venus de emplear un método o herramienta que optimice su desarrollo y la prestación de sus servicios de venta de este tipo de mercadería.

3.5 Unidad de análisis

La presente investigación, enfocará su estudio en la empresa Distribuidora de zapatos Venus de Chillogallo, ubicada en la provincia de Pichincha, Distrito Metropolitano de Quito en la parroquia de Chillogallo, la cual cuenta con una cartera compuesta por 300 clientes aproximadamente y un personal compuesto por 10 personas incluyendo sus dueños.

Figura 5.

Mapa del Sector Chillogallo



Fuente: Tomado de (Google Maps, 2023)

Chillogallo, Es una parroquia urbana, de la ciudad de Quito lo que la hace atractiva para el comercio de zapatos por su elevada cantidad de habitantes, en este sector de la ciudad existen muchas tiendas de zapatos que requieren de una distribuidora para el abastecimiento de sus almacenes ante la creciente competencia, lo que representa una oportunidad para que la empresa objeto de estudio optimice sus procesos de comercialización, y ofertas de mercancía a fin de captar nuevos clientes y así amentar sus ventas.

3.6 Técnicas de investigación

En función al diseño de investigación planteado, se empleará la encuesta como procedimiento metodológico para acceder a la información, ya que su naturaleza permite el abordaje de los investigados directamente donde ocurren los hechos. En tal sentido, (Fidias, 2012) define a la encuesta como “una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema en particular”. (p. 72)

En concordancia con esta afirmación del autor, es necesario acotar que la encuesta será realizada para indagar sobre aspectos relacionados con los problemas estructurales que presenta en la gestión de los procesos de comercialización la distribuidora de zapatos Venus.

3.7 Instrumento

Para efectos del presente estudio, se diseñará un instrumento llamado cuestionario mixto, cuyos componentes son ítems de respuestas dicotómicas y de selección múltiple. Tal como lo

señala (Fidias, 2012) el cuestionario: “es la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas.”. (p. 74)

De acuerdo a esto, es importante hacer mención a que, se realizaran dos instrumentos de los cuales uno ira dirigido al personal de la empresa y otro a sus clientes, esto con el objetivo de recabar información tanto interna como externa que permita validar la propuesta de emplear una nueva herramienta de gestión que permita el desarrollo de la distribuidora de zapatos Venus en Chillogallo.

3.7.1 Componentes del instrumento

- a. Objetivo: se refiere a la finalidad por lo que se va aplicar el cuestionario.
- b. Requerimiento: expresan de forma general la información que solicita los investigadores a los encuestados.
- c. Datos generales del encuestado: es este aparte se solicita los datos generales del encuestado como nacionalidad, sexo, edad entre otros.
- d. Cuestionario: es el conjunto de ítems o preguntas que se le harán al encuestado, y están giran en torno a los objetivos de la investigación, en este caso será mixto, ya que habrá preguntas cerradas, de opción múltiple y abiertas.
- e. Agradecimiento: manifiesta la gratitud hacia los encuestados por su tiempo y dedicación.

3.7.2. Diseño de instrumento de recolección de datos dirigido a personal y propietarios de la Distribuidora de zapatos Venus en Chillogallo.

ENCUESTA A LA EMPRESA

Objetivo

Conocer la situación que tiene la distribuidora de zapatos Venus de Chillogallo en los procesos de comercialización y determinar la factibilidad del método CANVAS.

Requerimiento

Solicitamos de su tiempo y conocimiento de la empresa para llenar la siguiente encuesta por cuanto, La información obtenida a través de esta encuesta, será utilizada con

propósitos académicos ya que servirá para el desarrollo de un trabajo de investigación requisito para obtener el título en tecnólogo en administración y para dar alternativas de solución que podrán contribuir al desarrollo y crecimiento de la empresa.

Dirigido

La presente encuesta está dirigida al personal y propietarios de la comercializadora de zapatos Venus en Chillogallo.

Datos Informativos

- Edad: _____
- Género: _____
- Nivel de estudios _____ Cargo _____

CUESTIONARIO

1. ¿Cómo considera su nivel de ventas en calzado?

Muy baja	
Baja	
Intermedia	
Alta	
Muy alta	

2. ¿Usted considera que el nivel de sus ventas se ve afectado por la competencia en el mercado? Si ____ No ____

3. ¿Se ha realizado un estudio de mercado o análisis de competencia recientemente?

Si ____ No ____

4. ¿Tienes pocos proveedores responsables?

Si ____ No ____

5. ¿En qué medida se siente satisfecho por la calidad de servicio que le ofrecen sus proveedores?

Totalmente insatisfecho	
Insatisfecho	
Algo satisfecho	

Satisfecho	
Totalmente satisfecho	

6. ¿Qué apreciación le daría al manejo de inventario de su empresa?

Muy buena	
Buena	
Regular	
Mala	
Muy	

7. ¿Seleccione la opción que considere que merece la empresa con respecto a la entrega de pedidos a los clientes?

Mucha demora	
Demora	
Poca demora	
Breves	
Muy breves	

8. ¿Cuál es el tamaño de flujo de efectivo existente en la empresa regularmente?

Muy bajo	
Bajo	
Intermedio	
Alto	
Muy alto	

9- ¿La empresa está empleando estrategias de marketing para llegar a sus clientes y aumentar sus ventas?

Si ____ No ____

10. ¿Le gustaría implementar un modelo de negocios en la empresa para optimizar su desarrollo y crecimiento?

Si ____ No ____

2.7.3. Diseño de instrumento de recolección de datos dirigido a clientes

ENCUESTA A CLIENTES

Objetivo

La presente encuesta tiene como finalidad indagar sobre la factibilidad de un Modelo CANVAS para la mejora de la distribuidora de zapatos Venus en Chillogallo.

Requerimiento

Solicitamos de su tiempo y conocimiento para llenar la siguiente encuesta por cuanto, La información obtenida a través de esta encuesta, será utilizada con propósitos académicos ya que servirá para el desarrollo de un trabajo de investigación requisito para obtener el título en tecnólogo en administración.

Dirigido

La presente encuesta está dirigida a los clientes de la comercializadora de zapatos Venus en Chillogallo.

Datos Informativos

- Edad: _ _____
- Género: _____
- Nivel de estudios _____
- Tiempo siendo cliente: _____

CUESTIONARIO

9. ¿Con qué frecuencia compra usted zapatos?

Nunca	
Casi nunca	
Ocasionalmente	
Cada mes	
Semanalmente	

10. ¿Cuál es su forma habitual de pagar?

Efectivo o Transferencia electrónica	
Tarjeta de Crédito	

11. ¿Usaría un sistema de crédito directo con la entidad comercial a la que le compra?
Si ____ No ____
12. ¿Le gustaría contar con la opción de apartado del producto que desea, por tan solo un pago porcentual del mismo?
Si ____ No ____
13. ¿Un sistema de entrega a domicilio gratuito es un factor importante para usted?
Si ____ No ____
14. ¿Le gustaría contar con un plan de descuento familiar para comprar calzados con tan solo un pequeño pago anticipado que le servirá como parte de pago cuando efectué su compra?
Si ____ No ____
15. ¿Le daría mayor seguridad que se le entregue una ficha técnica donde se especifique el tipo de materia prima, calidad, durabilidad, resistencia, vida útil, entre otros aspectos del producto?
Si ____ No ____
16. ¿Es importante para usted que su proveedor de zapatos venus ofrezca una garantía especial en marcas originales?
Si ____ No ____
17. ¿Sería importante para usted que el distribuidor de zapatos venus disponga de un medio que le permita a usted conocer la calificación que han otorgado otros usuarios al producto que desea comprar?
Si ____ No ____
18. ¿Cuál de los siguientes medios prefiere para conocer más de la empresa?

Telefónica	
Correo electrónico	
WhatsApp	

Facebook	
Instagram	
Página oficial	
Otro (especifique)	

19. ¿Cómo calificaría el despacho de pedidos realizado por la distribuidora de zapatos Venus en Chillogallo?

Totalmente insatisfecho	
Insatisfecho	
Algo satisfecho	
Satisfecho	
Totalmente satisfecho	

20. ¿Qué aspecto positivo destaca usted de la distribuidora de zapatos Venus en Chillogallo?

21. ¿Qué aspecto considera debe mejorar la distribuidora de zapatos Venus en Chillogallo?

3.8 Recolección y procesamiento de los datos

3.8.1 Población

Está compuesta por los miembros que hacen vida en la empresa y su cartera de clientes quienes son los que perciben como es el servicio y la gestión de la distribuidora de zapatos Venus, lo que para la investigación representa un factor clave porque son los consumidores finales los que saben que necesitan para satisfacer sus necesidades.

En este contexto la población accesible para la investigación son los clientes potenciales, es decir aquellos que frecuentemente compran mercancía en la empresa, y de los cuales se tiene registros, actualmente la entidad cuenta con una cartera de 300 clientes. Por otra parte, también

se tomará la población de los empleados de la empresa la cual la integran 10 personas incluyendo a los propietarios, ellos serán claves para conocer la necesidad de implementar esta propuesta.

3.8.2 Muestra

De acuerdo a (Gomez, 2006) “Para el enfoque cuantitativo la muestra es un subgrupo de la población de interés que se define o delimita matemáticamente de antemano con precisión, y que debe ser representativo de ésta” (p.79)

En concordancia con lo mencionado por el autor, es importante diferenciar que, en el presente estudio, solamente se seleccionara una muestra para la población de clientes, ya que por diferentes razones es imposible abarcar la totalidad de sus integrantes, para ello se empleara la estadística para la determinación de su tamaño y el muestreo probabilístico aleatorio simple.

Por otra parte, la población integrada por los dueños y personal de la empresa, no se extraerá una muestra, ya que tal como lo expresa (Fidias, 2012) “Si la población, por el número de unidades que la integran, resulta accesible en su totalidad, no será necesario extraer una muestra. En consecuencia, se podrá investigar u obtener datos de toda la población objetivo” (p.83)

En concordancia con lo expuesto anteriormente, se procede a realizar el cálculo del tamaño muestral de la población de clientes que tiene la Distribuidora de zapatos Venus y de esta manera saber a qué cantidad de clientes se le aplicara la encuesta.

3.8.3. Cálculo del Tamaño muestral

Como el enfoque de la investigación es cuantitativo y la población es numerosa se procedió a calcular el tamaño de la muestra mediante la siguiente formula:

$$n = \frac{N * Z^2 * .pq}{e^2(N - 1) + Z^2pq}$$

Datos relativos a la Población en cuestión

Población (N)	N=	300
Nivel de confianza (Z)	Z=	1,90
Probabilidad éxito (p) 10%	p=	0,10

Probabilidad fracaso (q) q= 0,90

Margen de error e= 10%

Solución

$$n = \frac{300 (1.90)^2 0.10 0.90}{(0.10)^2(300 - 1) + (1.90)^2 \times 0.10 \times 0.90}$$

$$= 56,00$$

De acuerdo a este resultado, se aplicará 56 encuestas a clientes potenciales de la comercializadora de zapatos Venus en Chillogallo, es importante resaltar que el cuestionario consta de 13 ítems.

3.9. Análisis de los resultados de la encuesta aplicada a la empresa.

1. ¿Cómo considera su nivel de ventas en calzado?

Gráfica 1.

Gráfico resultado pregunta 1

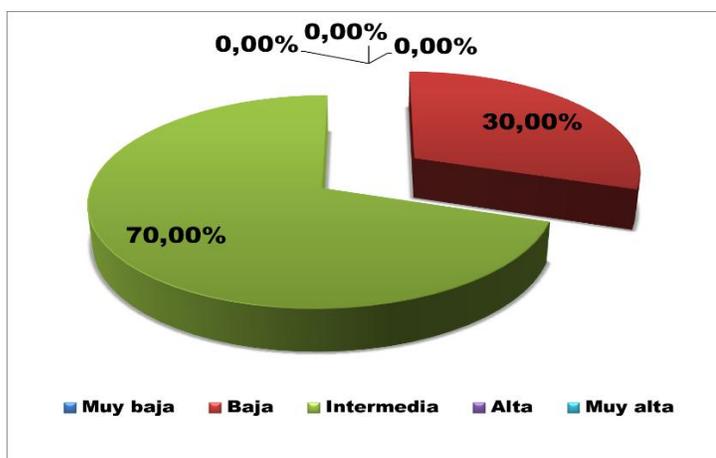


Tabla 1.

Resultado pregunta 1

Criterio	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy baja	0	0,00%
Baja	3	30,00%

Intermedia	7	70,00%
Alta	0	0,00%
Muy alta	0	0,00%
Total	10	100,00%

Fuente: Datos Obtenidos de los encuestados

Análisis

Los resultados arrojan que un 70% de los encuestados respondió que el nivel de ventas en la entidad comercial es intermedio, mientras que el 30% restante de los encuestados posicionan las ventas considerablemente bajas, siendo este indicador importante porque es la manera directa en que la empresa obtiene sus ingresos.

2. ¿Usted considera que el nivel de sus ventas se ve afectado por la competencia en el mercado?

Gráfica 2.

Gráfico resultado pregunta 2

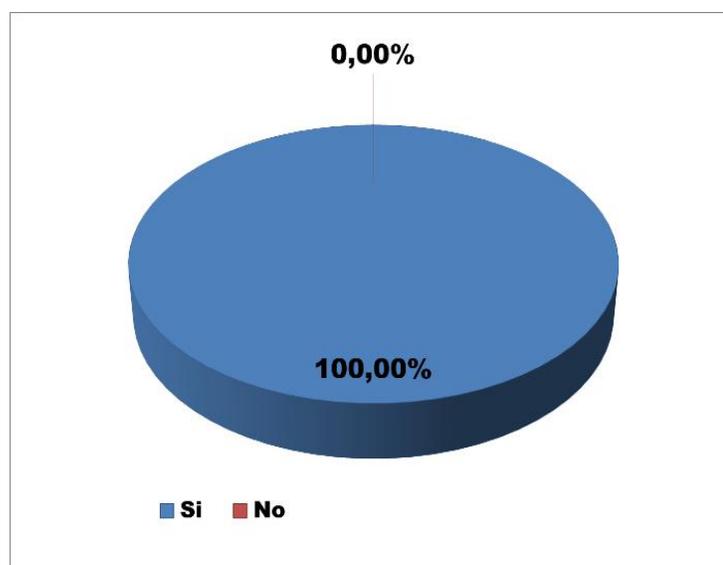


Tabla 2.

Resultado pregunta 2

criterio	Frecuencia	Porcentaje (%)
----------	------------	----------------

Si	10	100,00%
No	0	0,00%
Total	10	100,00%

Fuente: Datos Obtenidos de los encuestados.

Análisis

Se observa de la tabla y gráfico, que el 100% de los encuestados ven una incidencia que afecta sus ventas por la competencia de mercado, evidenciándose que todos reconocen la existencia de mucha oferta en los productos que intentan vender.

3. ¿Se ha realizado un estudio de mercado o análisis de competencia recientemente?

Gráfica 3.

Gráfico resultado pregunta 3

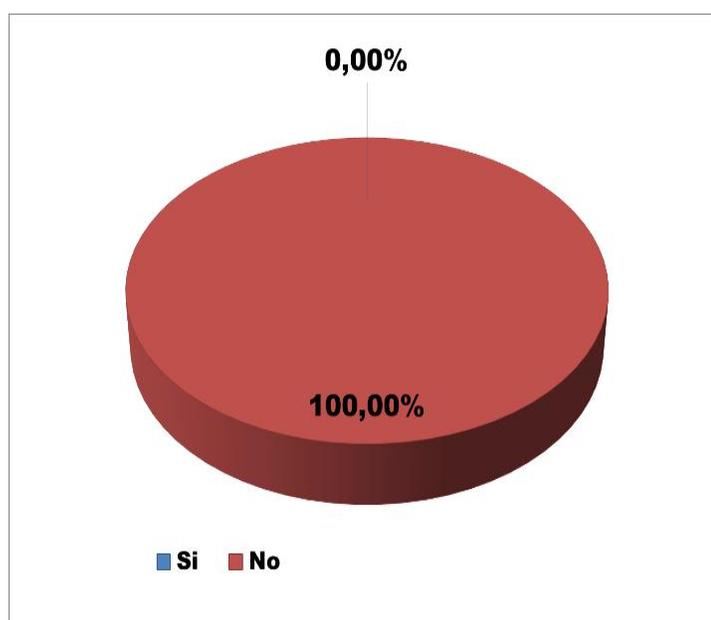


Tabla 3.

Resultado pregunta 3

Criterio	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	0	0,00%

No	10	100,00%
Total	10	100,00%

Fuente: Datos Obtenidos de los encuestados

Análisis

Como porcentaje absoluto la opción “No” ha adquirido un 100% en alusión a que no se ha hecho un estudio de mercado o análisis de competencia, lo que apunta a que no se cuenta con criterios objetivos de forma general sino se parte de una visión más particular.

4. ¿Tienes pocos proveedores responsables?

Gráfica 4 .

Gráfico resultado pregunta 4

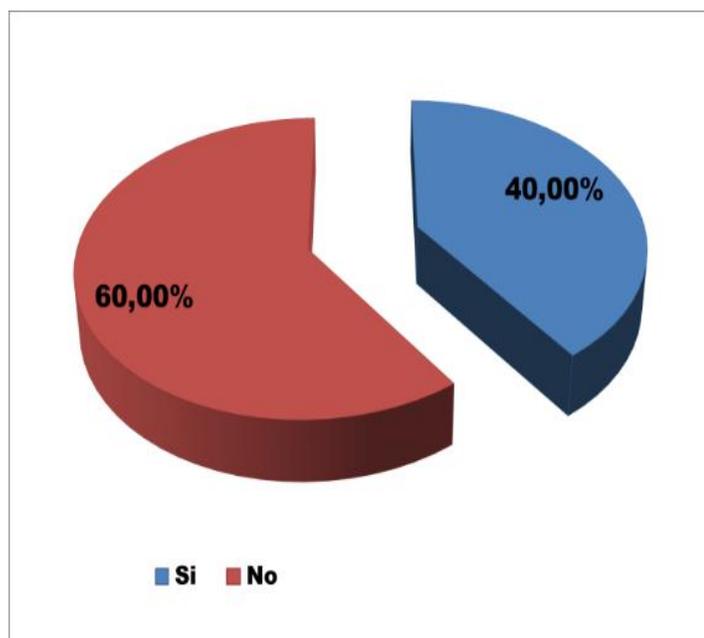


Tabla 4.

Resultado pregunta 4

Criterio	Frecuencia	Porcentaje (%)
----------	------------	----------------

Si	4	40,00%
No	6	60,00%
Total	10	100,00%

Fuente: Datos Obtenidos de los encuestados

Análisis

Existe una ligera inclinación al crítico que “No” cuenta con pocos proveedores responsables con un 60% de los encuestados, en tanto que un 40% afirma lo contrario en relación a si contar con pocos proveedores responsables.

5. ¿En qué medida se siente satisfecho por la calidad de servicio que le ofrecen sus proveedores?

Gráfica 5.

Gráfico resultado pregunta 5

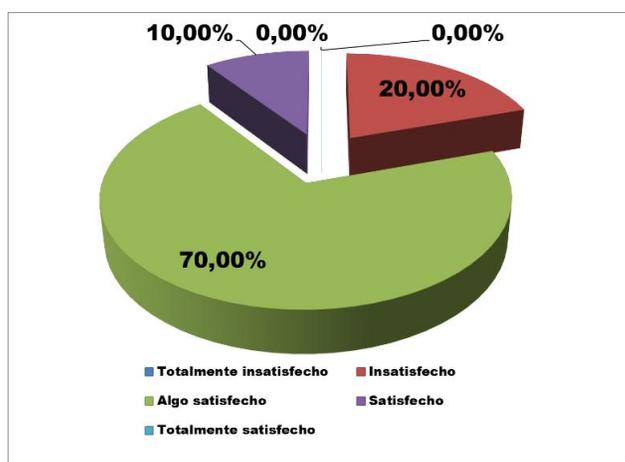


Tabla 5.

Resultado pregunta 5

Criterio	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente insatisfecho	0	0,00%
Insatisfecho	2	20,00%

Algo satisfecho	7	70,00%
Satisfecho	1	10,00%
Totalmente satisfecho	0	0,00%
Total	10	100,00%

Fuente: Datos Obtenidos de los encuestados

Análisis

Se visualiza en grado ascendente de satisfacción, primero que un 70% de los encuestados manifiestan estar algo satisfecho, y un 10% manifiesta estar satisfecho, en tanto que un 20% expresa estar insatisfecho.

6. ¿Qué apreciación le daría al manejo de inventario de su empresa?

Gráfica 6.

Gráfico resultado pregunta 6

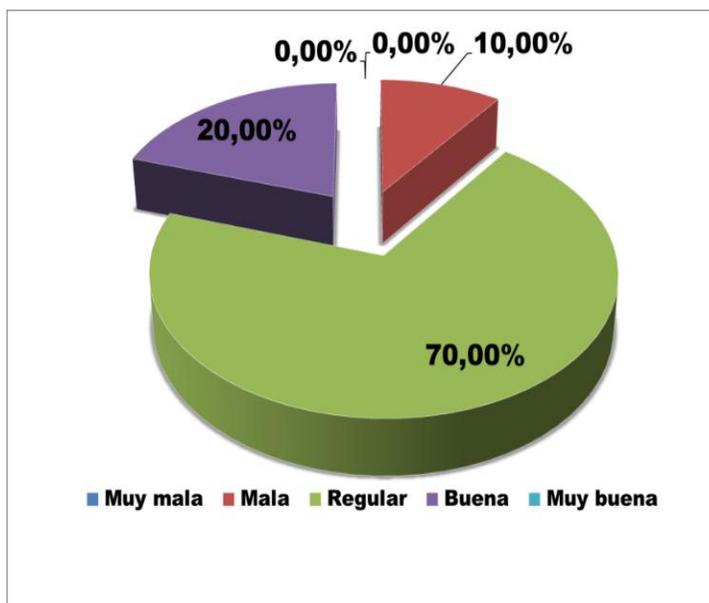


Tabla 6. Resultado pregunta 6

Criterio	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy mala	0	0,00%
Mala	1	10,00%

Regular	7	70,00%
Buena	2	20,00%
Muy buena	0	0,00%
Total	10	100,00%

Fuente: Datos Obtenidos de los encuestados

Análisis

La aplicación del instrumento manifiesta que el 70% de los participantes calificaron como regular el manejo de inventario; un 20% lo considera como bueno y solo un 10% expresa que el manejo de inventario es malo.

7. ¿Seleccione la opción que considere que merece la empresa con respecto a la entrega de pedidos a los clientes?

Gráfica 7.

Gráfico resultado pregunta 7

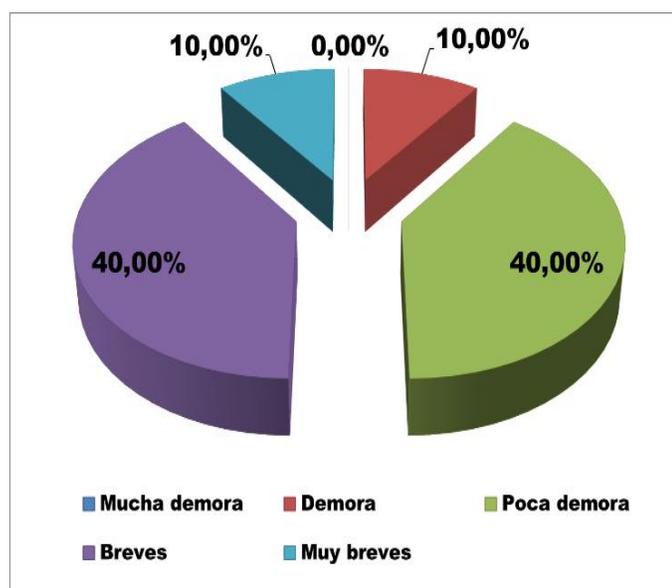


Tabla 7.

Resultado pregunta 7

Criterio	Frecuencia	Porcentaje (%)
Mucha demora	0	0,00%

Demora	1	10,00%
Poca demora	4	40,00%
Breves	4	40,00%
Muy breves	1	10,00%
Total	10	100,00%

Fuente: Datos Obtenidos de los encuestados

Análisis

En relación a la entrega de pedidos a clientes, un 40% lo describe como de poca demora, otro 40% lo califica como breves, pero otros dos 10% lo visualizan en polos opuestos, es decir, muy breves versus con demora.

8. ¿Cuál es el tamaño de flujo de efectivo existente en la empresa regularmente?

Gráfica 8.

Gráfico resultado pregunta 8

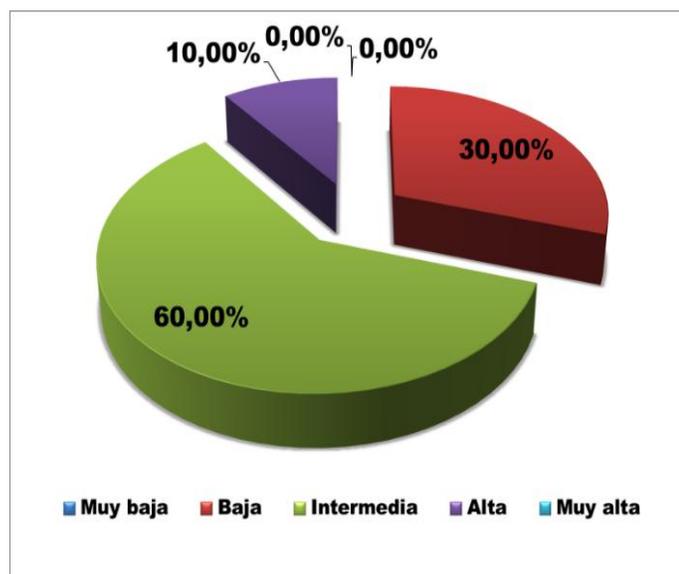


Tabla 8.

Resultado pregunta 8

Criterio	Frecuencia	Porcentaje (%)
Muy baja	0	0,00%

Baja	3	30,00%
Intermedia	6	60,00%
Alta	1	10,00%
Muy alta	0	0,00%
Total	10	100,00%

Fuente: Datos Obtenidos de los encuestados

Análisis

La población encuestada arrojó como resultado estadístico que un 60% percibe el flujo de efectivo de tamaño intermedio, solo un 10% lo califica como alto, pero contrario a ello un 30% lo concibe como bajo.

9. ¿La empresa está empleando estrategias de marketing para llegar a sus clientes y aumentar sus ventas?

Gráfica 9.

Gráfico resultado pregunta 9

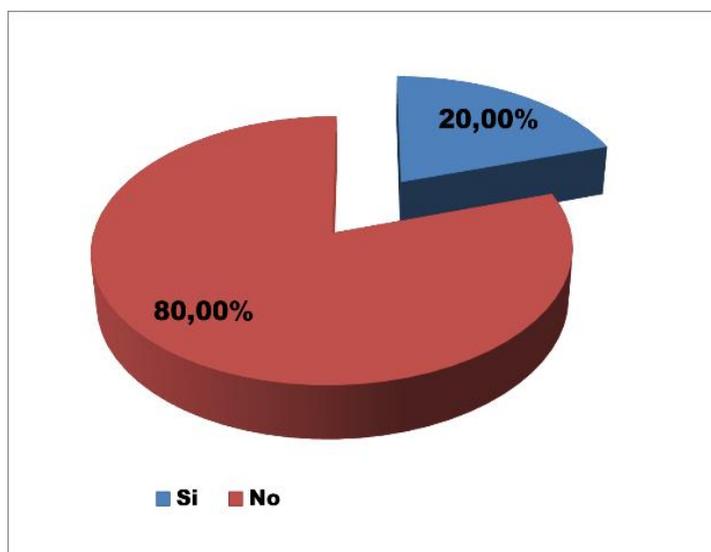


Tabla 9.

Resultado pregunta 9

Criterio	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	2	20,00%
No	8	80,00%
Total	10	100,00%

Fuente: Datos Obtenidos de los encuestados.

Análisis

Mayoritariamente un 80% de los participantes dicen que no se está empleando estrategia de marketing y solo un 20% lo afirma con el propósito de aumentar las ventas de la empresa.

10. ¿Le gustaría implementar un modelo de negocios en la empresa para optimizar su desarrollo y crecimiento?

Gráfica 10.

Gráfico resultado pregunta 10

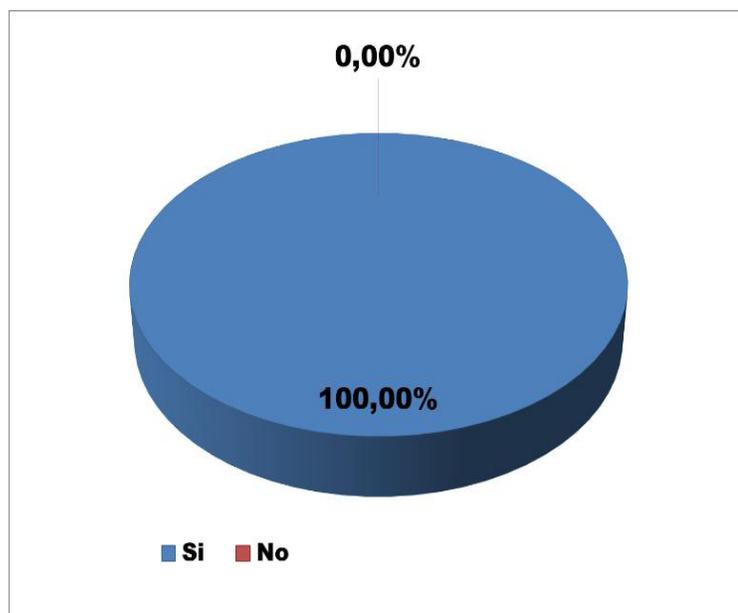


Tabla 10.

Resultado pregunta 10

Criterio	Frecuencia	Porcentaje (%)
-----------------	-------------------	-----------------------

Si	10	100,00%
No	0	0,00%
Total	10	100,00%

Fuente: Datos Obtenidos de los encuestados

Análisis

De forma unánime un 100% respondió que “Si” Les gustaría implementar un modelo de negocios en la empresa para optimizar su desarrollo y crecimiento, dando a entender que desean mejorar como organización comercial.

2.9.2 Análisis y Resultados del instrumento aplicado a los clientes de la empresa

1. ¿Con que frecuencia compra usted zapatos?

Gráfica 11.

Gráfico resultado pregunta 1

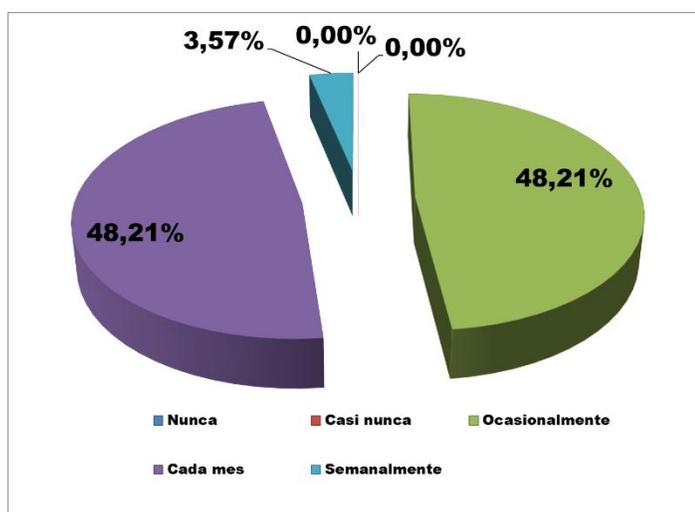


Tabla 11.

Resultado pregunta 1

Criterio	Frecuencia	Porcentaje (%)
Nunca	0	0,00%

Casi nunca	0	0,00%
Ocasionalmente	27	48,21%
Cada mes	27	48,21%
Semanalmente	2	3,57%
Total	56	100,00%

Fuente: Datos Obtenidos de los encuestados

Análisis

El gráfico evidencia dos porcentajes iguales respecto a la frecuencia de compra de calzado en los criterios ocasionalmente y cada mes representado con un 48,21%, y solo un 3,57% de los encuestados dice comprar semanalmente.

2. ¿Cuál es su forma habitual de pagar?

Gráfica 12 .

Gráfico resultado pregunta 2

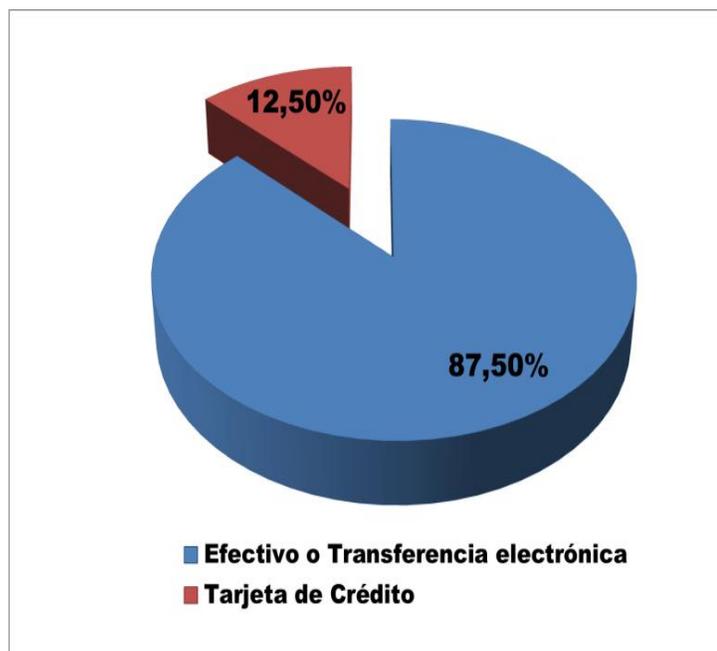


Tabla 12.

Resultado pregunta 2

Criterio	Frecuencia	Porcentaje (%)
Efectivo o Transferencia electrónica	49	87,50%
Tarjeta de Crédito	7	12,50%
Total	56	100,00%

Fuente: Datos Obtenidos de los encuestados

Análisis

Se visualiza un porcentaje mayoritario de 87.50% de los encuestados respecto al criterio Efectivo o Transferencia electrónica en cuanto al pago habitual de los clientes, mientras solo un 12,50% selecciono la opción Tarjeta de Crédito.

3. ¿Usaría un sistema de crédito directo con la entidad comercial a la que le compra?

Gráfica 13.

Gráfico resultado pregunta 3

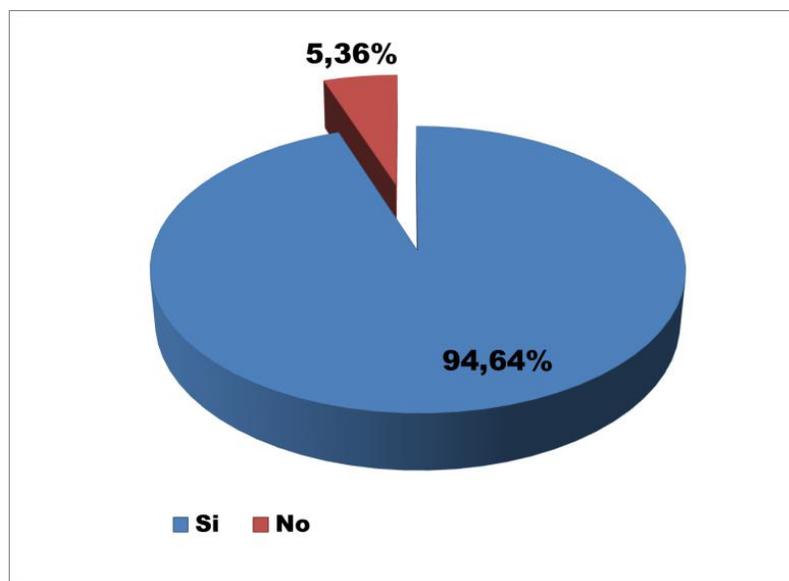


Tabla 13.

Resultado pregunta 3

Criterio	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	53	94,64%
No	3	5,36%
Total	56	100,00%

Fuente: Datos Obtenidos de los encuestados

Análisis

De manera masiva un 94,64% de los encuestados expresaron que si usarían un sistema de crédito directo con la entidad comercial, en contra posición un 5,36% dijo que no usaría tal crédito directo con la empresa.

4. ¿Le gustaría contar con la opción de apartado del producto que desea, por tan solo un pago porcentual del mismo?

Gráfica 14.

Gráfico resultado pregunta 4

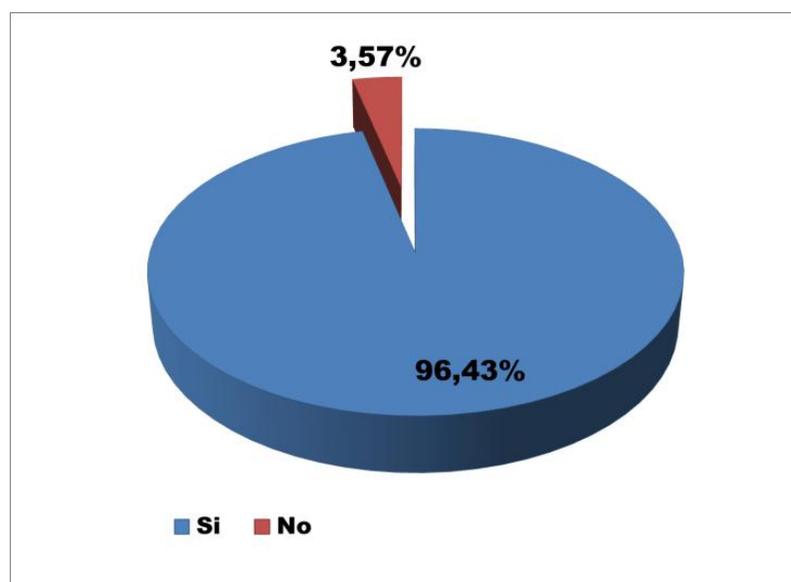


Tabla 14.

Resultado pregunta 4

Criterio	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	54	96,43%
No	2	3,57%
Total	56	100,00%

Fuente: Datos Obtenidos de los encuestados

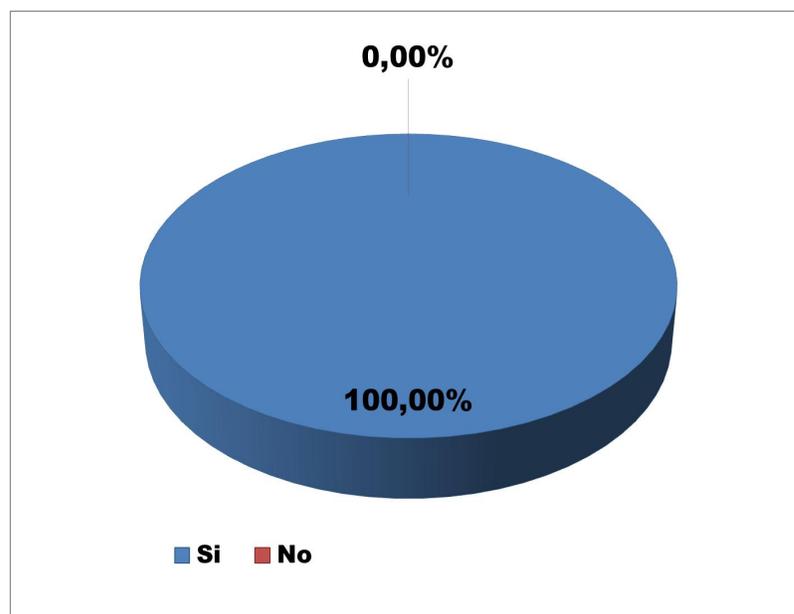
Análisis

La aplicación del instrumento hace posible deducir que 96,43% de los participantes seleccionaron la alternativa “SI” respecto ver como positivo el sistema de apartado de productos, más un 3,57% de los encuestados dijeron que no usarían el sistema.

5. ¿Un sistema de entrega a domicilio gratuito es un factor importante para usted?

Gráfica 15.

Gráfico resultado pregunta 5

**Tabla 15.**

Resultado pregunta 5

Criterio	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	56	100,00%
No	0	0,00%
Total	56	100,00%

Fuente: Datos Obtenidos de los encuestados

Análisis

Este ítem que alude a la entrega a domicilio gratuito por parte de la empresa, obtuvo un 100% en elección de que era un factor importante para los clientes encuestados, mostrándose como algo muy significativo para ellos.

6. ¿Le gustaría contar con un plan de descuento familiar para comprar calzados con tan solo un pequeño pago anticipado que le servirá como parte de pago cuando efectué su compra?

Gráfica 16.

Gráfico resultado pregunta 6

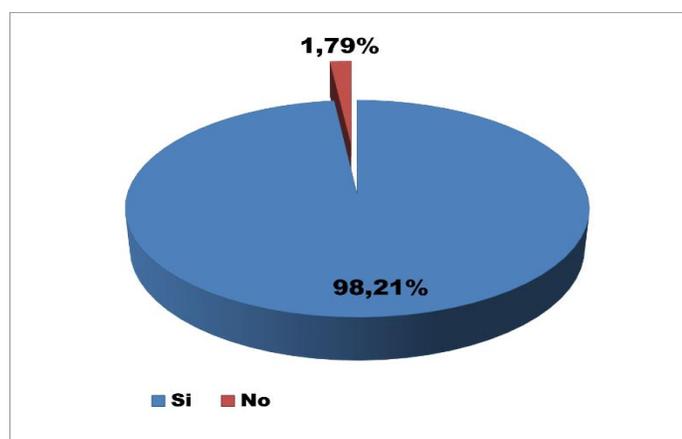


Tabla 16.

Resultado pregunta 6

Criterio	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	55	98,21%
No	1	1,79%
Total	56	100,00%

Fuente: Datos Obtenidos de los encuestados

Análisis

Las respuestas de los clientes a si les gustaría un plan de descuento familiar para comprar calzados se inclinaron casi en su totalidad de manera afirmativa con un 98,21%, en tanto que un 1,79% de los encuestados contestaron de manera negativa en su deseo a tal plan de descuento.

7. ¿Le daría mayor seguridad que se le entregue una ficha técnica donde se especifique el tipo de materia prima, calidad, durabilidad, resistencia, vida útil, entre otros aspectos del producto?

Gráfica 17.

Gráfico resultado pregunta 7

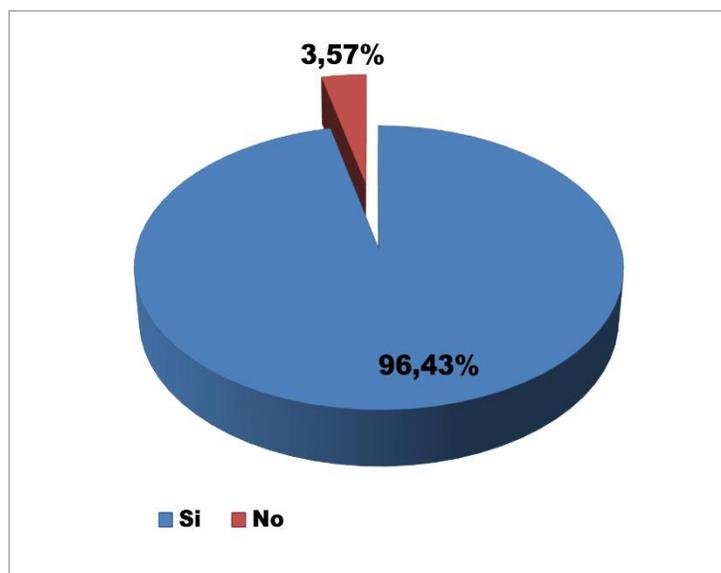


Tabla 17.

Resultado pregunta 7

Criterio	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	54	96,43%
No	2	3,57%
Total	56	100,00%

Fuente: Datos Obtenidos de los encuestados

Análisis

Se puede apreciar que un 96,43% de los encuestados ha dicho que si les daría mayor seguridad la entrega de una ficha técnica del calzado que compran, contrapuesta con un 3,57% que contestó no darle importancia a la entrega de tal ficha.

8. ¿Es importante para usted que se le ofrezca una garantía especial en marcas originales?

Gráfica 18.

Gráfico resultado pregunta 8

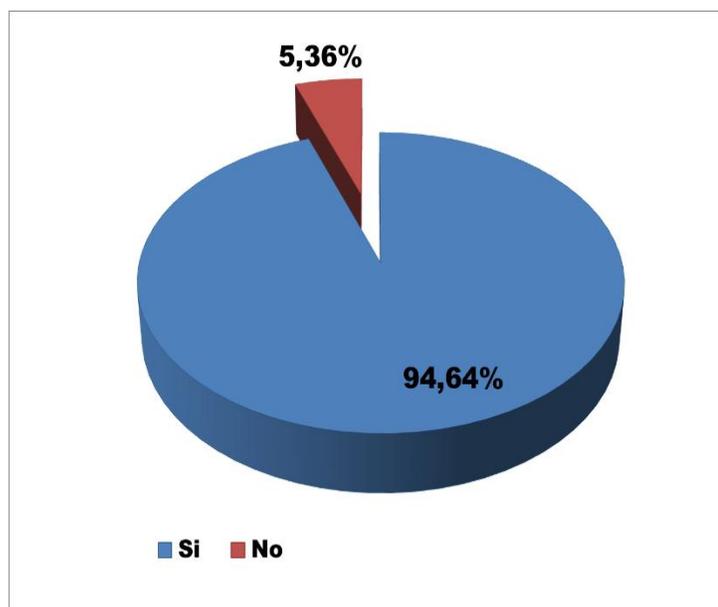


Tabla 18.

Resultado pregunta 8

Criterio	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	53	94,64%
No	3	5,36%
Total	56	100,00%

Fuente: Datos Obtenidos de los encuestados

Análisis

De la figura 23 y tabla 21 se puede observar que un 94,64% de los encuestados dicen darle importancia a que se le ofrezca una garantía especial en marcas originales, pero para 5,36% de los encuestados no es relevante ese asunto sobre garantía.

9. ¿Sería importante para usted el disponer de un medio que le permita conocer la calificación que han otorgado otros usuarios al producto que desea comprar?

Gráfica 19.

Gráfico resultado pregunta 9

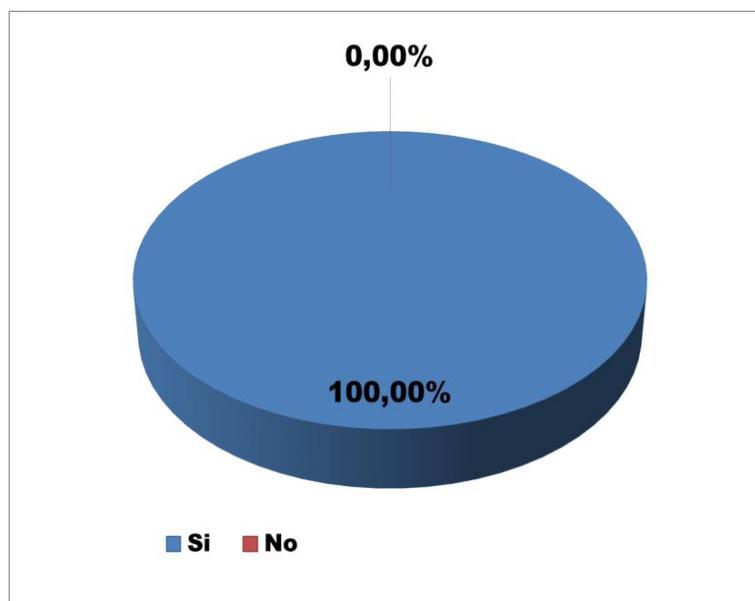


Tabla 19.

Resultado pregunta 9

Criterio	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	56	100,00%
No	0	0,00%
Total	10	100,00%

Fuente: Datos Obtenidos de los encuestados

Análisis

De forma absoluta (100%) los encuestados han seleccionado como importante el disponer de información entorno a la experiencia de otros usuarios respecto a la compra del calzado que desean efectuar, no existiendo por ende oposición a la misma

10. ¿Cuál de los siguientes medios seria su favorito para conocer más de la empresa?

Gráfica 20.

Gráfico resultado pregunta 10

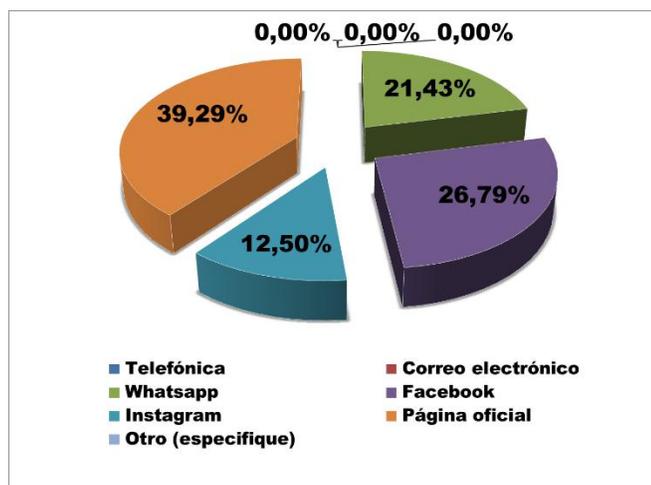


Tabla 20.

Resultado pregunta 10

Criterio	Frecuencia	Porcentaje (%)
Telefónica	0	0,00%
Correo electrónico	0	0,00%
WhatsApp	12	21,43%

Facebook	15	26,79%
Instagram	7	12,50%
Página oficial	22	39,29%
Otro (especifique)	0	0,00%
Total	56	100,00%

Fuente: Datos Obtenidos de los encuestados

Análisis

Existe una dispersión entorno al favoritismo del uso de los distintos sitios online para hacer conocer a la empresa, destacándose entre ellos con un 39,29% el uso de una página oficial, seguido con un 26,79% con deseo de uso de Facebook, un 21,43% se inclinó por el uso de WhatsApp y finalmente un 12,5% prefirió la utilización de Instagram.

11. ¿Cómo calificaría el despacho de pedidos realizado por la distribuidora de zapatos Venus en Chillogallo?

Gráfica 21.

Gráfico resultado pregunta 11

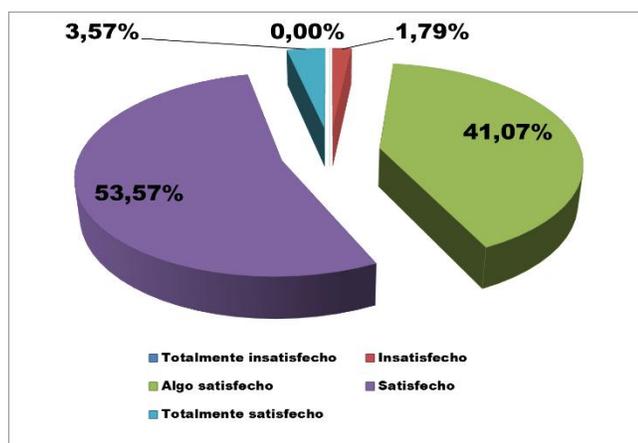


Tabla 21.

Resultado pregunta 11

Criterio	Frecuencia	Porcentaje (%)
Totalmente insatisfecho	0	0,00%

Insatisfecho	1	1,79%
Algo satisfecho	23	41,07%
Satisfecho	30	53,57%
Totalmente satisfecho	2	3,57%
Total	56	100,00%

Fuente: Datos Obtenidos de los encuestados

Análisis

El despacho de pedidos realizado por la empresa se observa de manera general satisfactorio con un 53,57% en respuesta de los encuestados, luego se visualiza un declive que comienza con un porcentaje de 41,07% en selección de algo satisfecho y un 1,79% ha dicho estar Insatisfecho, este último se contrapone con la opción Totalmente satisfecho con un 3,57%.

12. ¿Qué aspecto positivo destaca usted de la distribuidora de zapatos Venus en Chillogallo?

Gráfica 22.

Gráfico resultado pregunta 12

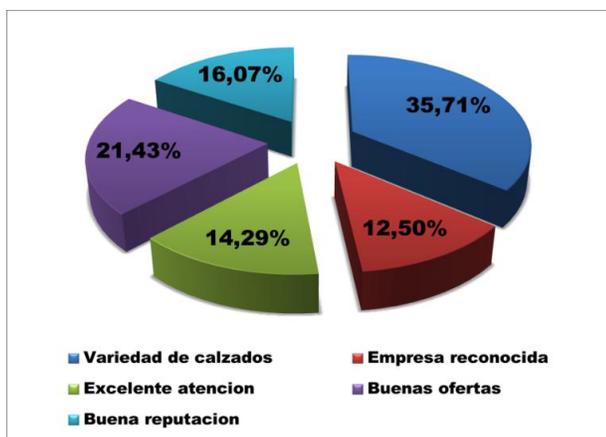


Tabla 22.

Resultado pregunta 12

Criterio	Frecuencia	Porcentaje (%)
Variedad de calzados	20	35,71%
Empresa reconocida	7	12,50%
Excelente atención	8	14,29%

Buenas ofertas	12	21,43%
Buena reputación	9	16,07%
Total	56	100,00%

Fuente: Datos Obtenidos de los encuestados

Análisis

Los aspectos positivos mencionados de la distribuidora de zapatos Venus en Chillogallo fueron los siguientes: un 35,71% dijo que la variedad de calzados era el punto más destacado de la empresa, seguido por buenas ofertas con un 21,43%, de allí un 16,07% dijo que lo era su reputación, otro 14,21% dijo que la Excelente atención era algo a destacar de la entidad y finalmente un 12,50% dijo que la distribuidora de zapatos Venus en Chillogallo era una empresa reconocida.

13. ¿Qué aspecto considera debe mejorar la distribuidora de zapatos Venus en Chillogallo?

Gráfica 23.

Gráfico resultado pregunta 13



Tabla 23.

Resultado pregunta 13

Criterio	Frecuencia	Porcentaje (%)
Despacho	9	16,07%
Presencia online	18	32,14%

Innovación	4	7,14%
Crédito	11	19,64%
Especificación técnica de productos	14	25,00%
Total	56	100,00%

Fuente: Datos Obtenidos de los encuestados

Análisis

En relación a que aspecto debe mejorar la distribuidora de zapatos Venus en Chillogallo los encuestados manifestaron lo siguiente: 32,14% ha dicho que la presencia online es algo a mejorar, un 25% ha mencionado que la especificación técnica de productos es algo a tomar más en cuenta, 19,64% expreso que el crédito era algo a mejorar, en tanto que 16,07% se refiero al despacho como algo que se podría optimizar y finalmente un 7,14% hablo que la innovación era algo importante a considerar.

CAPITULO IV

PROPUESTA

4.1 Diseño de Modelo de Negocio para la distribuidora de zapatos Venus en Chillogallo

4.1.1 Organización empresarial

Uno de los elementos iniciales más importante dentro de las etapas del proceso de la administración de una empresa, es la organización, entendiéndose por esta según Fayol citado por (Sánchez M., 2014) como el: “construir tanto el organismo material como el social de las empresas”. Lo anterior, hace manifiesto que se requiere de un conglomerado de recursos de índole humano como de la utilización de bienes muebles e inmuebles para el desarrollo de una actividad comercial específica.

De forma similar (Aumage, 2014, pág. 5), señala que la organización administrativa: “está destinada a remodelar los puestos de trabajo y definir nuevos procedimientos”. En otras palabras, el autor hace alusión a la división de tareas dentro de todo tipo de actividades para así designar las funciones y cargos jerárquicos dentro de un organigrama.

Dicho todo lo anterior, se denota que en la organización el trabajo coordinado es algo crucial para alcanzar lo propuesto por la entidad comercial, en donde además de tener una implicación la cultura laboral, la comunicación efectiva y el talento humano, recae un peso muy significativo como punta de lanza el disponer de una estructura jerárquica y especificación de las funciones de cada cargo, por lo que a continuación se detallan aspectos como misión, visión, Organigrama Estructural y funciones de los cargos.

i. Misión

Ofrecer a nuestros clientes los mejores productos de calidad en calzados, a través de marcas consolidadas en la industria. Como también el brindar una gran variedad de calzados que cubra los estilos, tamaños y diseños en satisfacción de los gustos del cliente. Entregar un excelente servicio no solo en la atención presencial sino también en el servicio online desde su interacción con nosotros a través de internet en las distintas redes sociales o sitio oficial hasta la llegada del producto a sus manos.

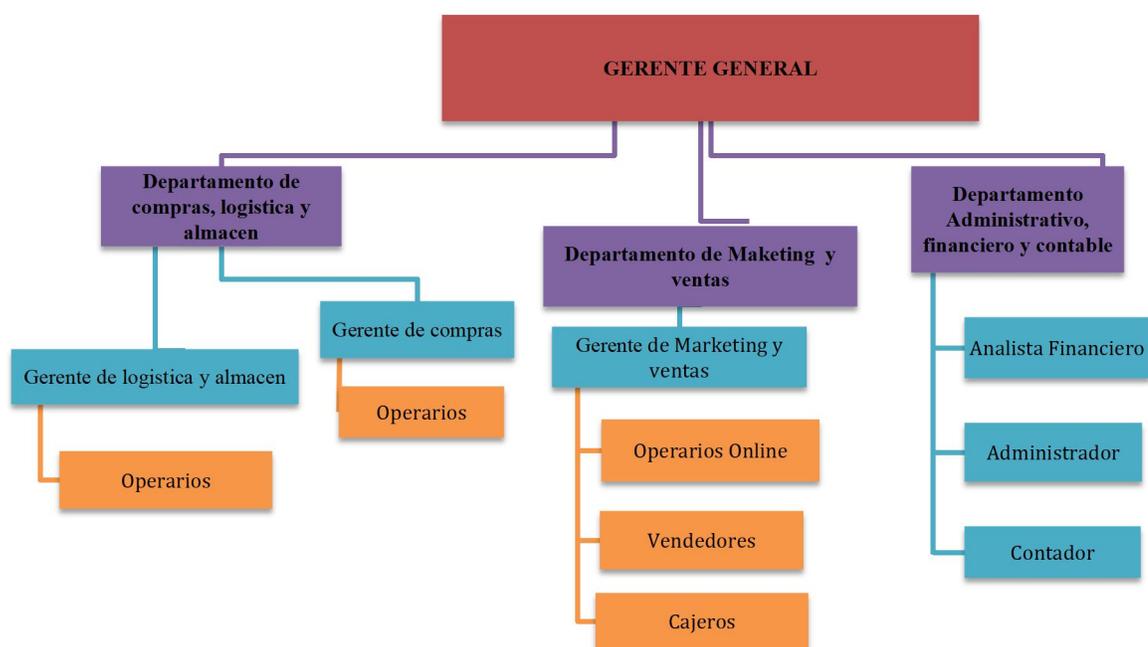
ii. Visión

Nuestro deseo es llegar a ser el proveedor favorito de calzados. Lograr la honra de ser líderes en la vanguardia de las tendencias en calzados como el seguir ofreciendo estilos y marcas clásicas para suplir el mercado en sus distintas preferencias. Deseamos posicionarnos en todo ámbito, tanto nacional como internacional usando las ventajas tecnologías para la expansión de ventas sin límites de fronteras. Permanecer en el tiempo y expandirnos en el espacio con sucursales por todo el país y otras latitudes.

iii. Organigrama Estructural

Figura 6.

Organigrama Estructural de la distribuidora de zapatos Venus en Chillogallo



Fuente: *Elaboración propia*

4.1.4 Funciones y perfil de los cargos

- Gerente General

Tabla 24.

Estructura de Funciones Gerente General

NOMBRE DEL CARGO:	GERENTE GENERAL
Vinculación a la empresa:	Nomina - IESS
Línea de reporte:	Junta General de Socios

Línea de supervisión:	<ul style="list-style-type: none"> • Departamento de Compras, logística y almacén. • Departamento de Marketing y Ventas. • Departamento Administrativo, Financiero y contable.
------------------------------	---

Fuente: *Elaboración propia*

Detalle de funciones:

- Vigilar que la dinámica operativa de la empresa esté acorde a lo previsto en cada uno de los cargos del personal.
- Dar a conocer las estrategias al cargo subordinado inmediato para que estos las imparta a los que siguen la línea jerárquica.
- Recibir información financiera, administrativa y contable que deberá inspeccionar y de ser necesario comprobar para presentar ante la Junta directiva y accionistas informes técnicos que muestren la salud de la empresa.
- Dar un efectivo uso a los recursos otorgados a través del presupuesto designado entre periodos por la Empresa, dando cumplimiento también a las normativas y leyes jurídicas.

Perfil del cargo:

- Estudios: Profesional con experiencia laboral en las ramas de Administración, Economía o contaduría de Empresas.
- Ofimática: Dominio de la paquetería Microsoft office y Plataformas digitales.
- Inglés: deseable un nivel avanzado.

● **Gerente de logística y almacén**

Tabla 25.

Estructura de Funciones Gerente de logística y almacén

NOMBRE DEL CARGO:	GERENTE DE LOGÍSTICA Y ALMACÉN
Vinculación a la empresa:	Nomina - IESS

Línea de reporte:	Gerente general
Línea de supervisión:	• Operarios

Fuente: *Elaboración propia*

Detalle de funciones:

- Controlar el almacén de forma eficiente para el óptimo uso del espacio y agilidad al momento de entrega de productos y su recibimiento apegado a las estrategias y planes en la distribución de calzados.
- Manejar los niveles de inventario efectuando solicitud de productos al gerente de compras para evitar excedentes o inexistencia de inventario, evitando en lo posible pérdidas y la paralización operativa.
- Gestionar eficazmente el envío y recepción de productos dentro de los lapsos esperados y una retroalimentación de información constante con los proveedores y clientes.
- Apegarse al cumplimiento de las normativas y regulaciones legales, incluyendo las de seguridad, e higiene ocupacional y lo relacionado al transporte.

Perfil del cargo:

- Estudios: Profesional con experiencia laboral en el manejo de inventario.
 - Ofimática: Dominio de la paquetería Microsoft office y Plataformas digitales.
 - Inglés: deseable un nivel avanzado
- **Operarios (logística y almacén)**

Tabla 26.

Estructura de Funciones Operarios (logística y almacén)

NOMBRE DEL CARGO:	OPERARIOS (LOGÍSTICA Y ALMACÉN)
Vinculación a la empresa:	Nomina - IESS
Línea de reporte:	Gerente de logística y almacén

Fuente: *Elaboración propia*

Detalle de funciones:

- Descargar y cargar los productos que lleguen a la empresa o vayan a salir.
- Categorizar, etiquetar y acomodar los calzados recibidos en el almacén local de forma efectiva.
- Hacer saber al Gerente de logística y almacén que calzados presentan dañados y cualquier irregularidad que se observe en los productos o despacho de pedidos de forma inmediata.
- Reportar cuando el inventario está llegando a niveles mínimos recomendados de existencia.

Perfil del cargo:

- Estudios: persona con estudios superiores a los de secundaria, con habilidad para el conteo físico, capacidad para evaluar y clasificar aspectos generales del inventario.
- Ofimática: Dominio de la paquetería Microsoft office y Plataformas digitales.
- Inglés: No requerido.
- **Gerente de compras**

Tabla 27.

Estructura de Funciones Gerente de compras

NOMBRE DEL CARGO:	GERENTE DE COMPRAS
Vinculación a la empresa:	Nomina - IESS
Línea de reporte:	Gerente general
Línea de supervisión:	• Operarios (Compras)

Fuente: *Elaboración propia*

Detalle de funciones:

- Velar porque las negociaciones, precios y contratos de pago con proveedores nacionales e internacionales sean los más convenientes en el mercado.
- Afianzar relaciones sólidas a largo plazo con aquellos proveedores que sean convenientes para la empresa.

- Tener un vínculo continuo con el departamento de logística y almacén para hacer solicitudes a tiempo con los proveedores y abastecerse del inventario necesario para continua operatividad.
- Dar capacitación a los operarios de compras para que apliquen una metodología que beneficie al departamento en general y toda la empresa.

Perfil del cargo:

- Estudios: Profesional con experiencia laboral en establecer relaciones con proveedores nacionales e internacionales.
- Ofimática: Dominio de la paquetería Microsoft office y Plataformas digitales.
- Inglés: nivel avanzado
- **Operarios (Compras)**

Tabla 28.

Estructura de Funciones Operarios (Compras)

NOMBRE DEL CARGO:	OPERARIOS (LOGÍSTICA Y ALMACÉN)
Vinculación a la empresa:	Nomina - IESS
Línea de reporte:	Gerente de Compras

Fuente: *Elaboración propia*

Detalle de funciones:

- Recibir la solicitud de compra de parte del gerente de compras y gestionar la adquisición de dicho pedido.
- Dar un seguimiento a la respuesta de los proveedores, tanto locales como internacionales y notificar al gerente.
- Hacer entrega de productos recibidos de las compras a los operarios de logística y almacén.

Perfil del cargo:

- Estudios: persona con estudios superiores a los de secundaria, con habilidad para el conteo físico, capacidad para evaluar y llenar informes.

- Ofimática: Dominio de la paquetería Microsoft office y Plataformas digitales.
- Inglés: Recomendable.

- **Gerente de Marketing y Ventas**

Tabla 29.

Estructura de Funciones Gerente de Marketing

NOMBRE DEL CARGO:	GERENTE DE MARKETING Y VENTAS
Vinculación a la empresa:	Nomina - IESS
Línea de reporte:	Gerente general
Línea de supervisión:	<ul style="list-style-type: none"> ● Operario de redes sociales ● Vendedores ● Cajeros

Fuente: *Elaboración propia*

Detalle de funciones:

- Crear una imagen que identifique y realce la identidad de la empresa.
- gestionar presupuestos de marketing tanto en la perspectiva tradicional como en la digital.
- Contratar el servicio de un experto desarrollador en programación para la creación de sitio web, aplicaciones y demás herramientas que catapulten los ingresos de la empresa.
- Evaluar y analizar el rendimiento de las campañas de publicidad y su impacto positivo con las ventas.
- Supervisar a operarios online, vendedores y cajeros en su desempeño laboral.

Perfil del cargo:

- Estudios: Profesional con experiencia en marketing y estrategias de ventas.
- Ofimática: Dominio de la paquetería Microsoft office, diseño gráfico, conocimientos sólidos en sistemas y como operan las tecnologías.
- Inglés: deseable un nivel avanzado
- **Operarios (Online)**

Tabla 30.

Estructura de Funciones Operarios (Compras)

NOMBRE DEL CARGO:	OPERARIOS ONLINE
Vinculación a la empresa:	Nomina - IESS
Línea de reporte:	Gerente de Marketing y Ventas

Fuente: *Elaboración propia*

Detalle de funciones:

- Inspeccionar el funcionamiento correcto de las distintas plataformas digitales de la empresa.
- Subir, publicar, modificar y dar respuestas en los distintos medios digitales usados para marketing.
- Reportar cualquier irregularidad al gerente de marketing y ventas.
- Tomar fotos, editar, asignar fuentes, diseño y demás contenido para posteriores usos.
- Realizar un informe de solicitud de despacho dirigido a logística y almacén sobre clientes que hayan efectuado compras de calzado de forma online.

Perfil del cargo:

- Estudios: persona con estudios superiores en informática y manejo de redes sociales.
- Ofimática: Dominio de la paquetería Microsoft office y Plataformas digitales, diseño gráfico.
- Inglés: Recomendable.
- **Vendedores (Tienda física)**

Tabla 31.

Estructura de Funciones Vendedores (Tienda física)

NOMBRE DEL CARGO:	VENEDORES (TIENDA FÍSICA)
Vinculación a la empresa:	Nomina - IESS
Línea de reporte:	Gerente de Marketing y Ventas

Fuente: *Elaboración propia*

Detalle de funciones:

- Informar al cliente de las razones por las que debería comprar el producto destacando sus características, funciones, calidad, y demás aspectos técnicos.
- Asesorar al cliente, si tiene dudas buscando su satisfacción, pudiendo ofrecerle incluso un replazo a lo que inicialmente tenía en mente comprar.
- Crear un vínculo entre el cliente y el zapato que compra.
- Ofrecer un servicio tan cálido que desee volver al mismo lugar en posteriores compras.

Perfil del cargo:

- Estudios: persona con estudios básicos pero con carisma para vender.
- Ofimática: recomendable.
- Inglés: recomendable.
- **Cajero (Tienda física)**

Tabla 32.

Estructura de Funciones Cajero (Tienda física)

NOMBRE DEL CARGO:	CAJERO (TIENDA FÍSICA)
Vinculación a la empresa:	Nomina - IESS
Línea de reporte:	Gerente de Marketing y Ventas

Fuente: *Elaboración propia*

Detalle de funciones:

- Hacer apertura y cierre de caja.
- Recaudar el pago de los clientes por calzado que hayan sido adquiridos.
- Certificar que los clientes lleven exactamente por lo que pagaron.
- Llenar formularios y facturar

Perfil del cargo:

- Estudios: persona con estudios superiores y habilidad para hacer transacciones ágilmente.

- Ofimática: manejo del software que decida usar la empresa.
- Inglés: recomendable.
- **Analista Financiero**

Tabla 33.*Estructura de Funciones Analista Financiero*

NOMBRE DEL CARGO:	ANALISTA FINANCIERO
Vinculación a la empresa:	Nomina - IESS
Línea de reporte:	Gerente General

Fuente: *Elaboración propia*

Detalle de funciones:

- Conocer el estado financiero de la empresa.
- Hacer uso de herramientas tecnológicas que permitan predecir posibles situaciones futuras.
- Elaborar informes técnicos regularmente y generar gráficas para su análisis.
- Proyectar planes financieros de inversión y dar seguimiento a los mismos.

Perfil del cargo:

- Estudios: Preferiblemente economista con experiencia o profesional con rama afín.
- Ofimática: Dominio de la paquetería Microsoft office, Plataformas digitales y otros software profesionales.
- Inglés: recomendable.

- **Administrador**

Tabla 34.*Estructura de Funciones Administrador*

NOMBRE DEL CARGO:	ADMINISTRADOR
Vinculación a la empresa:	Nomina - IESS

Línea de reporte:	Gerente General
--------------------------	-----------------

Fuente: *Elaboración propia*

Detalle de funciones:

- Trazar objetivos conforme a la realidad de la empresa.
- Medir el desempeño de dichos objetivos trazados.
- Diseñar estructuras internas que sean óptimas para la entidad
- Rediseñar y canalizar procesos que estén desviándose del propósito deseado.

Perfil del cargo:

- Estudios: Profesional en administración de empresas.
- Ofimática: Dominio de la paquetería Microsoft office, Plataformas digitales y otros softwares profesionales.
- Inglés: recomendable.

● **Contador**

Tabla 35.

Estructura de Funciones Contador

NOMBRE DEL CARGO:	CONTADOR
Vinculación a la empresa:	Nomina - IESS
Línea de reporte:	Gerente General

Fuente: *Elaboración propia*

Detalle de funciones:

- Preparar, presentar e interpretar los estados financieros.
- Realizar las declaraciones de impuestos.
- Registrar todas las transacciones financieras en los libros contables.
- Realizar auditorías financieras.

Perfil del cargo:

- Estudios: Profesional en contabilidad.

- Ofimática: Dominio de la paquetería Microsoft office, Plataformas digitales y otros softwares profesionales.
- Inglés: recomendable.

Propuesta

Esta propuesta se basa en la implementación del Modelo Canvas, el cual cuenta con 9 bloques que serán plasmados uno por uno con adaptación a la realidad de la empresa y de proyecciones en inversión que permitan a la distribuidora de zapatos Venus en Chillogallo y hasta otras sucursales crecer aún más y consolidarse con tal implementación.

- ***Segmentación de mercado***

Este bloque va dirigido con propósito de determinación a que grupos tienen un vínculo con la actividad comercial a la que se dedica la empresa, siendo propicio para tal labor el utilizar una subclasificación que va al estudio del lugar donde residen los clientes potenciales locales, la población que integran estos y sus grados de interés en relación a rasgos de conducta promedio.

- **Segmentación Geográfica**

La distribuidora de zapatos Venus en Chillogallo, está ubicada en la provincia de Pichincha del Distrito Metropolitano de Quito, Chillogallo es una parroquia urbana de la ciudad de Quito, a continuación, se detallará información en la siguiente tabla:

Tabla 36.

Segmentación Geográfica

Ciudad	Parroquia	Clima
Quito	Chillogallo	<ul style="list-style-type: none"> ● Templado ● Movimientos eólicos: Noroeste- Sureste ● Topografía: altitud media: 2.422 m, altitud mínima: 120 m, altitud máxima: 5.818 m

Fuente: Elaboración propia (2023)

Segmentación Demográfica

Buscando conocer grupos poblacionales predominantes y sus contrastes es que se usa la segmentación demográfica, adicional a ello en ese caso resulta importante el conocer las tallas de zapatos por edad para un análisis más apropiado que permita

deducir que tallas de calzados contarán con más demanda por parte del cliente.

Tabla 37.

Segmentación Demográfica de personas por grupos de edad

Parroquia	Menor de 1 año	De 1 a 4 años	De 5 a 9 años	De 10 en adelante	Total Población
CHILLOGALLO	1.037	4.934	6.018	45.264	57.253
PORCENTAJE	1,81 %	8,62 %	10,51 %	79,06 %	100%

Fuente: Censo de Población y Vivienda (CPV) 2010 - Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC).

Tabla 38.

Tabla con la talla de zapatos para bebés de 0 meses a 5 años

Tamaño del pie (en centímetros)	Número de zapato (U.S)	Número de zapato (U.E)	Edad del niño
7,9 - 8,3 cm	0 - 0,5	15 - 16	0 a 1 mes y medio
8,9 - 9,2 cm	1 - 1,5	16 - 17	1 mes y medio a 3 meses
9,5 - 10,2 cm	2 - 2,5	17 - 18	3 a 6 meses
10,5 - 10,8 cm	3 - 3,5	18 - 19	6 a 9 meses
11,4- 11,7 cm	4 - 4,5	19 - 20	9 a 12 meses
12,1 - 12,7 - 13 cm	5 - 5,5	20 - 21 -22	12 a 18 meses
13,3 - 14 cm	6,5 - 7	22 - 23	12 a 24 meses
14,3 - 14,6 cm	7,5 - 8	24 - 24	24 a 30 meses
15,2 - 15,6 -15,9 cm	8,5 - 9 - 9,5	25 - 25 -26	30 meses hasta los 4 años
16,5 - 16,8 - 17,1 cm	10 - 10,5 - 11	27 - 27 -28	4 años
17,8 - 18,1 - 18,4 cm	11,5 - 12 - 12,5	29 - 30 - 30	5 año

Fuente: (Pinheiro, 2023)

Tabla 39.

Tabla con la talla de zapatos para niños a partir de los 6 a 10 años

Tamaño del pie (en centímetros)	Número de zapato (U.S)	Número de zapato (U.E)
19,1	13	31
19,4	13,5	31
19,7	1	32
20,3	1,5	33
20,6	2	33
21	2,5	34
21,6	3	34
21,9	3,5	35
22,2	4	36
22,9	4,5	36
23,2	5	37

Fuente: (Pinheiro, 2023)

Tabla 40.

Población ocupada de 15 años y más por Categoría de Ocupación.

Parroquia	Empleado u obrero del Estado, Municipio o Consejo Provincial	Empleado u obrero privado	Jornalero o peón	Patrono
Chillogallo	3.080	10.988	1.045	1.049

Fuente: Censo de Población y Vivienda (CPV) 2010 - Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC)

Salario Básico Unificado (SBU) Ecuatoriano

“El presidente Guillermo Lasso oficializó el valor de USD 450 del Salario Básico Unificado (SBU) para el 2023, mediante la firma del Decreto Ejecutivo 611”. (Secretaría General de Comunicación de la Presidencia, 2023)

Realización de comercio electrónico en Ecuador

Según los datos del Módulo de Tecnologías de la Información y la Comunicación – TIC de las Encuestas de Manufactura y Minería, Comercio Interno y Servicios 2014, publicado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). El 17,1% de las empresas realizaron alguna

transacción comercial a través del Internet en Ecuador en el 2014 frente al 16,8% del 2013. (INEC, 2014)

Tabla 41.

Segmentación Psicográficas

ESTILO DE VIDA	PERSONALIDAD	ESTATUS SOCIAL	ACTITUD
Estudiantil	Colorida	Variado (especificado en la siguiente tabla)	Ahorrativo
Formal	Alegre		Preferencia por calidad
Casual	Carismática		Amigable
Atlético			

Fuente: Elaboración propia

Tabla 42.

Estratificación del Nivel Socioeconómico

ESTRATO	PORCENTAJE ENCUESTADO
A	1,9%
B	11,2%
C+	22,8%
C-	49,3%
D	14,9%

Fuente: (INEC, 2011)

Análisis de Segmentación de mercado:

En base a los datos aportados por el Instituto Nacional de Estadística y otros medios, se evidencia que el grupo poblacional más potencial representa un 79,06 % de personas jóvenes y

adultas que usarían en promedio calzados de talles entre 38 y 43, seguido estarían los niños con 10,51% de edades de 5 a 9 años con talles de calzado entre 29 a 37, en menor proporción los niños de 1 a 4 años manifiestan un 8,62% en tallas entre 20 a 28 y finalmente bebés de 0 meses a 12 meses con tallas entre 15 a 19 arrojan un 1,81%. Adicionalmente se tiene que el sueldo básico actual debe ser superior al \$450 según decreto presidencial y que el estrato predominante es C- con 49,3% que engloba los siguientes aspectos, vivienda básica, bienes básicos, tecnología básica, educación primaria y otros pocos hábitos de consumo serían capaces costear, seguido en porcentaje más alto esta C+ con 22,8%, poseyendo estas mejores condiciones y economía más sólida.

Cabe señalar que en esta segmentación de mercado también se debe tomar en cuenta ventas a minoristas y compradores en línea, como lo señala el INEC al especificar como se va incrementando el nivel de ventas online, siendo significativo que del total vendido en 2014, un 17,1% fue en línea, dejando en claro que es un área a potenciar para recibir parte de ese pastel de ventas.

- ***Propuesta de valor***

En segundo lugar, se tiene la propuesta de valor, con la que se busca crear una distinción de la distribuidora de zapatos Venus en Chillogallo respecto a otros negocios de similar actividad comercial, por lo que se plantea brindar a los usuarios con los siguientes servicios:

- Diversificación en distintas marcas y estilos de zapatos para suplir las preferencias de los distintos grupos de clientes.
- Dar entrega de una ficha técnica en donde se especifique calidad de materia prima, durabilidad, estilo, datos de fabricación y recomendaciones de interés.
- Otorgar una garantía en marcas originales.
- Promocionar un plan de ahorro familiar por tan solo un pequeño monto que podrá usarse como parte de pago en su primera compra.

- Ofrecer un sistema de apartado con solo un 15% del valor del calzado.
- Sistema de envío gratuito por la compra efectuada en línea.
- Descuentos progresivos acorde al nivel de compra.
- Atención a la cliente personalizada a través de la página oficial de la empresa y redes sociales.

- ***Canales de distribución***

Tabla 43.

Matriz de Tipo de canales

Tipo	Lugar	FASES DE CANALES				
		¿Cómo damos a conocer los productos y servicios de nuestra empresa?	¿Cómo ayudamos a los clientes a evaluar nuestra propuesta de valor?	¿Cómo pueden comprar los clientes nuestros productos y servicios?	¿Cómo entregamos a los clientes nuestra propuesta de valor?	¿Qué servicio de atención posventa ofrecemos?
Distribuidora de zapatos Venus	Local físico	A través del marketing	A través de vendedores calificados para asesorar y realzar la imagen corporativa.	Directamente en planta física u online	Manteniendo la estrategia y compromiso para una consolidación	Opción de calificación del servicio en tienda física y sus productos.
	Ventas Online	A través del marketing	A través operarios online en de redes sociales, pagina web	En línea	Manteniendo la estrategia y compromiso para una consolidación	Opción de calificación del servicio en tienda física y sus productos.

Socios comerciales	Compradores Mayorista	Además del marketing, los vendedores deberán ir a ofrecer ofertas del catálogo de productos a tiendas minoristas.	Por medio de redes sociales, pagina web	Directamente en planta física u online	Manteniendo la estrategia y compromiso para una consolidación	Opción de calificación del servicio en tienda física y sus productos.
---------------------------	-----------------------	---	---	--	---	---

Fuente: Elaboración propia

- **Relación con los clientes**

Tabla 44.

Matriz de Tipo de relación con el cliente

Tipo	Lugar	Descripción
Relación Directa	Local físico	Atención, asesoría e interacción personal con los vendedores en planta física.
Relación Indirecta	Ventas Online	A través de la página web, redes sociales y otros medios de atención al cliente en los que además de interactuar puede efectuar la compra.

Fuente: Elaboración propia

- **Fuentes de Ingresos**

Los tipos de ingresos que se tienen previstos provendrán de las siguientes fuentes detallados en la tabla de abajo:

Tabla 45.

Matriz Fuentes de Ingresos

Tipo	Lugar	Descripción
------	-------	-------------

Efectivo	Local físico	Dinero dado a los cajeros en tienda física de forma física
Electrónico	Ventas Online y local físico	Pagos efectuados a través de procesadores de pago electrónico
Financiación por parte del cliente	Físico y online	Ingresos percibidos por pagos anticipados en plan de ahorro o sistema de apartado que ayudara a aumentar la entrada de dinero
Financiación de socios	Accionistas internos y externos	Inversión de socios internos como de terceros.

Fuente: Elaboración propia

- **Recursos claves**

Tabla 46.

Matriz Recursos claves

Tipo	Descripción
Humanos	Gerente general, Gerente de logística y almacén, Gerente de compras, Gerente de marketing y ventas, Analista financiero, administrador, contador, operario de almacén y logística, operario de compras, operario online, vendedores y cajeros.
Tecnológicos	Punto de venta, computadoras, página web oficial, pago de servicio a programador para aplicaciones móviles, redes sociales, WIF, software de gestión administrativa y contable.
Materiales	Local, almacén más amplio.
Financieros	Recursos de financiamiento para puesta en marcha del proyecto

Fuente: Elaboración propia

Tabla 47.

Cálculo de Recurso Financiero requerido

Concepto	Costo
Pago de servicio por elaboración de página web y aplicación móvil	\$3.000
Equipos de cómputo para operarios online	\$5.00

Curso de formación a todos los empleados para entendimiento de la nueva modalidad de la empresa.	\$120
TOTAL	\$3.620

Fuente: Elaboración propia

Tabla 48.

Cálculo de Amortización por Financiamiento

Valor del préstamo	3.620,00
TNA (30/360)	15%
Años	2
Frecuencia de Pago	Mensual
Interés equivalente	1,250%
Nº de pagos por año	12
Nº Total de Cuotas	24
CUOTA A PAGAR	\$ 175,52

Fuente: Elaboración propia

Tabla 49.

Detalles de cuotas de Amortización a pagar durante los 24 meses

Número de Cuota	CUOTA A PAGAR	INTERÉS	CAPITAL AMORTIZADO	CAPITAL VIVO
0				\$ 3.620,00
1	\$ 175,52	\$ 45,25	\$ 130,27	\$ 3.489,73
2	\$ 175,52	\$ 43,62	\$ 131,90	\$ 3.357,83
3	\$ 175,52	\$ 41,97	\$ 133,55	\$ 3.224,28
4	\$ 175,52	\$ 40,30	\$ 135,22	\$ 3.089,06
5	\$ 175,52	\$ 38,61	\$ 136,91	\$ 2.952,15
6	\$ 175,52	\$ 36,90	\$ 138,62	\$ 2.813,53
7	\$ 175,52	\$ 35,17	\$ 140,35	\$ 2.673,18
8	\$ 175,52	\$ 33,41	\$ 142,11	\$ 2.531,07
9	\$ 175,52	\$ 31,64	\$ 143,88	\$ 2.387,19
10	\$ 175,52	\$ 29,84	\$ 145,68	\$ 2.241,51
11	\$ 175,52	\$ 28,02	\$ 147,50	\$ 2.094,01
12	\$ 175,52	\$ 26,18	\$ 149,35	\$ 1.944,66

13	\$ 175,52	\$ 24,31	\$ 151,21	\$ 1.793,45
14	\$ 175,52	\$ 22,42	\$ 153,10	\$ 1.640,34
15	\$ 175,52	\$ 20,50	\$ 155,02	\$ 1.485,32
16	\$ 175,52	\$ 18,57	\$ 156,96	\$ 1.328,37
17	\$ 175,52	\$ 16,60	\$ 158,92	\$ 1.169,45
18	\$ 175,52	\$ 14,62	\$ 160,90	\$ 1.008,55
19	\$ 175,52	\$ 12,61	\$ 162,91	\$ 845,63
20	\$ 175,52	\$ 10,57	\$ 164,95	\$ 680,68
21	\$ 175,52	\$ 8,51	\$ 167,01	\$ 513,67
22	\$ 175,52	\$ 6,42	\$ 169,10	\$ 344,57
23	\$ 175,52	\$ 4,31	\$ 171,21	\$ 173,35
24	\$ 175,52	\$ 2,17	\$ 173,35	\$ 0,00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 50.

Resumen de interés total y monto total a pagar de la Amortización

Resumen:	
Valor préstamo	\$ 3.620,00
Suma de Cuotas	\$4.212,52
Suma de Interés	\$592,52

Fuente: Elaboración propia

- **Actividades claves**

El proyecto tendrá dos actividades generales, una ejercida por los vendedores y cajeros en tienda física y otra ejercida por los operarios a través de las redes sociales, por lo cual a continuación se detallarán en tablas distintas cada una de ellas:

Tabla 51.

Matriz Actividades claves (vendedores y cajeros)

Acción	Descripción
Recepción del cliente	Establecer de forma cordial un trato con el cliente.
Ofrecer el servicio de asesoramiento	Representar la imagen de la empresa demostrando el conocimiento entorno a sus productos.
Facilitar tallas, colores y modelos	Satisfacer el gusto del cliente
Especificar planes y costos.	Ofrecer planes que fomentan el financiamiento en favor de la empresa y futuras ventas.
Direccionar cliente a caja	Guiar al cliente a la estación final
Según decisión del cliente: <ol style="list-style-type: none"> 1. Inscribir en sistema de apartado 2. Inscribir en plan de ahorro familiar 3. Facturar 	Escuchar la decisión del cliente y hacer conforme a ello, pudiendo darse de forma simultánea dos y hasta las tres opciones.
Entregar el producto y/o certificado o certificados de inscripción.	Fin del proceso.

Fuente: *Elaboración propia*

Tabla 52.

Matriz Actividades claves (Operario online)

Acción	Descripción
--------	-------------

Editar imágenes para actualización de catálogo online	Es base visual en la decisión de compra
Actualizar precios, ofertas e información general.	Estar pendientes de los cambios que manifieste el gerente de marketing y ventas
Listar los pedidos hechos de forma online y pasarlos al departamento de logística y almacén	Esto servirá tanto para el departamento de logística y almacén y en conocimiento para el departamento de compras de forma indirecta.
Responder las inquietudes de los clientes	Uno de los propósitos online es lograr esa relación con el cliente que traspase la barrera física.
Dar seguimiento al despacho del producto	Es importante informar al cliente sobre el estado de producto.
Estar atentos a las recomendaciones, sugerencias y calificaciones de los clientes	Es retroalimentación vital para optimizar.

Fuente: Elaboración propia

- **Socios claves**

Tabla 53.

Matriz socios claves

Accionistas Claves		
Nombre	Contacto	Dirección
Sonia del Pilar Sandoval Paredes		
Ángelo Vicente Carvajal Sandoval		
Accionistas Claves		
Nombre	Contacto	Dirección
Plasticaucho Industrial S.A.	+593-3-5003000	Parque Industrial 4ta. Etapa Panamericana Norte Km. 10 Ambato - Ecuador
Arkapen Ecuador		
Venus	03 500 3000	Parque Industrial 4ta. Etapa Panamericana Norte Km. 10
Amoreco – Emicalza	099 992 4640	Av. Pasteurv09-119 y Grecia

Fuente: Elaboración propia

- **Estructura de costes**

La siguiente tabla especifica los costos frecuentes en los que incurrirá la empresa al poner en marcha la presente propuesta, cabe señalar que cargos directivos no son anexados a tal estructura debido a que la dinámica de pagos en tales niveles se maneja distinta de forma contable, como tampoco se anexa el egreso en inversión por creación de página web y aplicación móvil, pues no es un costo fijo sino esporádica aun cuando probablemente en un futuro amerite mantenimiento.

Tabla 54.

Matriz Estructura de costes

COSTO COMO DISTRIBUIDORA DE CALZADOS			
	Cantidad	Precio	Costo total mensual
Mano de obra directa			
Vendedores	2	\$550	\$1100
Cajero	2	\$550	\$1100
Operario Online	2	\$650	\$1300
Operario logística y almacén	1	\$600	\$1200
Operario de compras	1	\$600	\$600
Costo Indirecto			
Persona de limpieza	1	\$475	\$475
Alquiler	1	\$1500	\$1500
Electricidad	1	\$150	\$150
Internet	1	\$80	\$80
Agua	1	\$65	\$65
COSTO TOTAL MENSUAL			\$7.570

Fuente: Elaboración propia

Figura 7.

DISTRIBUIDORA DE ZAPATOS VENUS DE CHILLOGALLO



SOCIOS CLAVE

Se contará con proveedores que proporcionen zapatos con variedad de modelos y de buena calidad como las marcas más reconocidas y comerciales:

- Plasticauchos S.A
- Arkopen Ecuador
- Venus
- Amoreco- emicalza.
- así mismo con los socios
- Sonia del Pilar Sandoval
- Paredes
- Ángelo Vicente Carvajal
- Sandoval



ACTIVIDADES CLAVE

- 1-Contactar nuevos proveedores.
- 2-Diseñar una pagina web
- 3-Capacitar al personal de ventas en tienda y online



RECURSOS CLAVE

Humanos: personal capacitado con experiencia en áreas de venta, gerencia, marketing, diseñador web,

Tecnológicos: puntos de ventas, computadores software administrativo y contable.

Materiales: local comercial, etiquetas, papelería

Financieros: provienen de finiamiento



PROPUESTA DE VALOR



- 1- Diversificar los modelos y marcas de Zapatos.
- 2.Incorporar fichas técnicas con especificaciones del producto.
3. Dar garantías a marcas originales y facilidades de pago con sistemas de apartado atractivos.
- 4- Dar descuentos por compras online y ofrecer envíos gratuitos.



RELACION CON LOS CLIENTES

DIRECTA

Atención personalizada tienda, ofrecer sistemas de apartados , créditos familiares ,dar garantía por el producto con derecho a devolución y ofertas con frecuencia.

INDIRECTA

-Atención las 24 horas. se ofrece catalogo de productos con ofertas y envío de los productos es gratis, buzón de sugerencias para atención personalizada.

CANALES

- 1- Tienda Física.
2. ventas online, Pagina Web oficial
- 3 .WhatsApp
- 4.Llamadas telefónicas.
- 5.Entregas a Domicilio



SEGMENTOS CLIENTES

Jovenes y adultos entre 15 y 40 años, con ingresos economicos estables y que tienen en promedio tallas de zapatos entre los 38 y 43 .



ESTRUCTURA COSTES

Gastos administrativos
Gastos operacionales
Mano de obra directa e indirecta
publicidad
Servicios



FUNTES DE INGRESOS

los ingresos provienen de :

- 1- ventas de contado y a crédito
- 2- Financiamiento de clientes a través del sistema de ahorro.
- 3-Financiamiento de socios Internos y externos



IMPACTO

incrementar las ventas y diversificar la oferta

Fuente: Elaboración del autor.

CONCLUSIONES

- Al analizar los problemas estructurales que afectan el desarrollo de la de la distribuidora de zapatos Venus en la parroquia Chillogallo, provincia de Pichincha, se pudo determinar que existen debilidades operacionales en el servicio de ventas, y a su vez ventajas que pueden aprovecharse para aumentar las ventas.
- Con respecto al análisis de los fundamentos metodológicos del modelo CANVAS, se pudo determinar que es un modelo de negocios estratégico que lleva una organización, una estructura, unos objetivos y un método compuesto por nueve módulos donde se analiza y se visualiza de forma resumida la situación de la empresa y las estrategias necesarias que mejoren su rendimiento económico, todos esos componentes deben tener una sinergia y seguir la línea de los objetivos planteados.
- En referencia al Diseño de un modelo CANVAS enfocado en de la distribuidora de zapatos Venus en Chillogallo, se concluye que se realizó el lienzo Canvas enfocado en la empresa.
- Al establecer un plan de implementación, del modelo CANVAS para la distribuidora de zapatos Venus en Chillogallo, se pudo determinar que dicho proyecto es factible para ser ejecutado.

RECOMENDACIONES

- Antes de realizar un modelo de negocios Canvas es necesario tener conocimiento previo de la empresa a la que se quiere mejorar en las áreas operativas y económicas.
- Tener definidos los propósitos y metas, porque en función a ellos se diseñarán con mayor facilidad y rapidez las estrategias que se reflejarán en el modelo Canvas.
- incluir a todos las partes de la organización en su diseño y seguimiento.
- Orientar a los accionistas e inversionistas de la Distribuidora de zapatos Venus, para la creación de este modelo de negocios, así como de los procesos que estos conllevan en lo administrativo, financiero, recursos humanos y tecnológicos.
- Implementar el marketing digital a través del diseño de una página Web donde los clientes puedan visualizar las ofertas y hacer sus pedidos, lo que implica adquirir nuevos equipos, nuevo personal, servidores y capacitación.
- Hacer evaluaciones financieras periódicamente para medir el alcance de la implementación del modelo Canvas en la empresa, para ello es necesario contratar a profesionales en el área. Y a su vez ajustar el modelo de negocios a las demandas del mercado.

Bibliografía

- Acuerdo Nro. 0586 de la Secretaria del deporte. (03 de 12 de 2020).
<https://aplicativos.deporte.gob.ec>. Obtenido de
<https://aplicativos.deporte.gob.ec/ImportacionCalzado/images/DocumentosDescargar/ACUERDO.pdf>
- Alvarez, C. (2019). *Economia, Organización y Ciencias sociales*. Area de Innovación y Desarrollo.
- Ana Corredor. (2021). *Diseña tu modelo de negocio*. Obtenido de
https://www.google.co.ve/books/edition/DISE%C3%91A_TU_MODELO_DE_NEGOCIO/6LYVEAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=Modelo+de+negocio&printsec=frontcover
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la investigación para Administración, Economía y Humanidades*. Mexico: PEARSON.
- Camilo, C. (2023 de Febrero de 2023). *hubspot*. Obtenido de Blog hubspot.:
<https://blog.hubspot.es/sales/modelo-canvas>
- Clark, T. (2016). *Tu modelo de negocios*. Mexico: DEUSTO.
- Corredor, A. (2021). *Diseña tu modelo de negocio*. Marakiu.
- Corredor, M. (2021). Obtenido de
https://www.google.co.ve/books/edition/DISE%C3%91A_TU_MODELO_DE_NEGOCIO/6LYVEAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=Modelo+de+negocio&printsec=frontcover
- Da silva, D. (11 de Marzo de 2021). *Economipedia*. Obtenido de Economipedia:
<https://www.zendesk.com.mx/blog/canva-relacion-con-cliente/#:~:text=La%20economipedia%20define%20al%20modelo,de%20valor%20que%20se%20ofrece%E2%80%9D>.

- Delgado, A. (2016). *Digitalizate: como digitalizar tu empresa*. Obtenido de <https://www.google.co.ve/books/edition/Digital%C3%ADzate/ubdeDwAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=los+dos+tipos+de+marketing&pg=PT29&printsec=frontcover>
- Díaz, J. (1999). *Macroeconomía: primeros conceptos*. Obtenido de <https://www.google.co.ve/books/edition/Macroeconom%C3%ADa/yTZK03sOmDwC?hl=es-419&gbpv=1&dq=mercado+concepto+macroeconomia&pg=PA95&printsec=frontcover>
- Eibar, M. (2022). *Influencia de la migración a la publicidad digital en las empresas de calzado, casos de estudio en la ciudad de Ambato*. Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Diseño y Arquitectura. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/36140/1/Eibar%20Michelle.pdf>
- Estallo, M. d. (2006). *Concepto contenido y objeto de la administración de empresas*. Obtenido de https://www.google.co.ve/books/edition/Concepto_contenido_y_objeto_de_la_admini/W-4NPRCgetsC?hl=es-419&gbpv=1&dq=concepto+Rentabilidad&pg=PA14&printsec=frontcove
- Fidias. (2012). *El Proyecto de Investigacion*. Caracas: Editorial Episteme.
- Gomez, M. (2006). *Introduccion a la Metodologia de la Investigacion Cientifica*. Cordoba-Argentina: Editorial Brujas.
- Gordillo, R. (2015). *Plan de Marketing para la tienda de Clazado "J y D" de la ciudad de Loja*. Universidad Naiconal de Loja, Carrera de Administración de empresas. Obtenido de <https://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/10873/1/ROSA%20GORDILLO%20%28BIBLIOTECA%29.pdf>
- Hernandez R, F. C. (2006). *Metodologia de la Investigacion*. McGraw Hill.
- Hurtado, D. (2008). *Principios de la administración*. Obtenido de https://www.google.co.ve/books/edition/Principio_de_Administraci%C3%B3n/1Fp55-1oXv8C?hl=es-419&gbpv=1&dq=concepto+Gesti%C3%B3n+Administrativa&pg=PA8&printsec=frontcover

- Janire, C. (14 de junio de 2017). *Economipedia*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/modelo-canvas.html>
- Ladrón, M. Á. (2020). *Gestión de inventarios UF0476*. Obtenido de https://www.google.co.ve/books/edition/Gesti%C3%B3n_de_inventarios_UF0476/bpXS DwAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=concepto+Gesti%C3%B3n+de+inventario&printsec=frontcover
- Ley del registro único de contribuyentes. (2016). <https://www.gob.ec/>. Obtenido de <https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2018-10/ley%20del%20ruc.pdf>
- Mohammad, N. (2005). *Metodologia de la Investigacion*. Mexico: LIMUSA.
- Ortiz, M. (2016). *Marketing. Conceptos y aplicaciones*. Obtenido de https://www.google.co.ve/books/edition/Marketing_Conceptos_y_aplicaciones/jfVDDgAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=Marketing+concepto&printsec=frontcover
- Pérez, J. F. (2015). *gestión financiera de la empresa*. Obtenido de https://www.google.co.ve/books/edition/La_gesti%C3%B3n_financiera_de_la_empresa/WJ16CgAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=Gesti%C3%B3n+Financiera&printsec=frontcover
- Rafael Zaragoza, . G. (2014). *Designpedia: 80 herramientas para construir ideas*. Almuzara.
- Reforma de la Resolución 401. (10 de 08 de 2019). <https://www.gob.ec>. Obtenido de <https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2020-01/028%202019%20Ref%C3%B3rmas%20a%20la%20Resoluci%C3%B3n%20401%20referente%20al%20mantenimiento%20y%20actualizaci%C3%B3n%20de%20Registro%20de%20Importador.pdf>
- Rivas, R. (1995). *Manual de Ivestigacion Documental*.
- Sabino, C. (2002). *El Proceso De Investigación* . Caracas: Ed. Panapo.
- Sánchez, c. p. (2006). *La gestión financiera*. Obtenido de https://www.google.co.ve/books/edition/Gesti%C3%B3n_financiera/cr80DgAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=Gesti%C3%B3n+Financiera&printsec=frontcover

- Santos, D. d. (1*994). *El plan de negocios*. Obtenido de https://www.google.co.ve/books/edition/El_plan_de_negocios/9GnvdQknUeIC?hl=es-419&gbpv=1&dq=concepto+Plan+de+negocio&pg=PA62&printsec=frontcover
- Silvia, L. (2022). *Tipos de marketing*. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/marketing/marketing-digital-vs-marketing-tradicional>
- Yun, T. (8 de agosto de 2023). *Linkeding*. Obtenido de Linkeding: <https://modelocanvas.net/recursos-clave/>
- Zambrano, C. (08 de agosto de 2023). *Linkeding*. Obtenido de Linkeding: <https://modelocanvas.net/actividades-clave/>