

**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS  
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA**

**“PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO BASADO EN LA  
METODOLOGÍA LEAN CANVAS PARA COMERCIAL SOTO S.A EN LA  
CIUDAD DE GUAYAQUIL”**

**AUTORAS**

**Carrera Guerrero, Kenia Yuliana  
Vera Briones, Roxanna Isabel**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del grado de  
INGENIERA COMERCIAL**

**TUTOR**

**Ing. Quintana Wilches, León Benigno, Mgs.**

**Guayaquil, Ecuador**

**20 de marzo del 2017**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por **Kenia Yuliana Carrera Guerrero y Roxanna Isabel Vera Briones** como requerimiento para la obtención del Título de **Ingeniera Comercial**

**TUTOR**

---

**Ing. Quintana Wilches, León Benigno, Mgs.**

**DIRECTORA DE LA CARRERA**

---

**Ing. Balladares Calderón Esther Georgina, Mgs.**

**Guayaquil, 20 marzo del 2017**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Nosotras, **Kenia Yuliana Carrera Guerrero** y  
**Roxanna Isabel Vera Briones**

**DECLARAMOS QUE:**

El Trabajo de Titulación “**PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO BASADO EN LA METODOLOGÍA LEAN CANVAS PARA COMERCIAL SOTO S.A. EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**” previa a la obtención del Título de **Ingeniera Comercial**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de **nuestra** total autoría.

En virtud de esta declaración, **nos responsabilizamos** del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación, de tipo práctico referido.

**Guayaquil, 20 marzo del 2017**

**LAS AUTORAS**

---

**Kenia Yuliana Carrera Guerrero**

---

**Roxanna Isabel Vera Briones**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTORIZACIÓN**

Nosotras, **Kenia Yuliana Carrera Guerrero** y  
**Roxanna Isabel Vera Briones**

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **“Propuesta de un Modelo de Negocio basado en la Metodología Lean Canvas para Comercial Soto S.A. en la Ciudad de Guayaquil”**, cuyo contenido, ideas y criterios son de **nuestra** exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, 20 marzo del 2017**

**LAS AUTORAS**

---

**Kenia Yuliana Carrera Guerrero**

---

**Roxanna Isabel Vera Briones**

## REPORTE URKUND

The screenshot displays the URKUND interface. On the left, document details are shown: 'Documento' is '02-03-2017-TITULACION-CARRERA VERA QUINTANA.docx (D26130291)', 'Presentado' is '2017-03-02 15:22 (-05:00)', 'Presentado por' is 'roxiverabriones@gmail.com', 'Recibido' is 'freddy.camacho.ucsg@analysis.orkund.com', and 'Mensaje' is 'CARRERA Y VERA\_QUIANTANA' with a link to 'Mostrar el mensaje completo'. A progress bar shows '0%' completion. On the right, a 'Lista de fuentes' table lists sources with categories and file names. The bottom toolbar includes icons for search, quote, and navigation, along with a '0 Advertencias' warning, and buttons for 'Reiniciar', 'Exportar', and 'Compartir'. A text box at the bottom left contains the text: 'se trata de un lienzo similar al business model Canvas, pero con algunos cambios, sobre todo en cuanto a enfoque: • ALIANZAS,'.

Documento	Presentado	Presentado por	Recibido	Mensaje
02-03-2017-TITULACION-CARRERA VERA QUINTANA.docx (D26130291)	2017-03-02 15:22 (-05:00)	roxiverabriones@gmail.com	freddy.camacho.ucsg@analysis.orkund.com	CARRERA Y VERA_QUIANTANA <a href="#">Mostrar el mensaje completo</a>

Categoría	Enlace/nombre de archivo
	<a href="http://es.slideshare.net/marmongecr/herramientas-pr...">http://es.slideshare.net/marmongecr/herramientas-pr...</a>
91%	Un modelo de negocio fundamentado en la innovación...
94%	para el lienzo de modelo de negocios Uno de los mayor...
100%	es una especie de anteproyecto de una estrategia que s...

0 Advertencias. Reiniciar Exportar Compartir

se trata de un lienzo similar al business model Canvas, pero con algunos cambios, sobre todo en cuanto a enfoque: • ALIANZAS,

**ING. QUINTANA WILCHES LEON BENIGNO**  
PROFESOR TUTOR REVISOR PROYECTO DE GRACUACIÓN

**CARRERA GUERRERO KENIA YULIANA**  
ESTUDIANTE

**VERA BRIONES ROXANA ISABEL**  
ESTUDIANTE

## **AGRADECIMIENTO**

Doy gracias a Dios por ser mi motor día a día y darme la oportunidad de que todo sea haga posible, en que pueda cumplir unos de mis primeros objetivos y propósitos en la vida, agradezco por el apoyo incondicional de mis padres y abuelos quienes han venido siguiendo el paso a paso de esta etapa importante y muy útil para mí, porque sin ellos nada de esto se hubiera dado.

Parte fundamental el cual no se me puede olvidar son los docentes de la institución de la carrera de Administración de Empresas a quienes agradezco por su paciencia, enseñanzas y dedicación que me han brindado.

A mi tutor mil gracias por ser nuestro guía, darnos consejos y contar con él para llevar la propuesta adelante y formar parte del trabajo de titulación.

Por último agradecer a mis compañeros con quienes luchamos con esfuerzo y mucho empeño en los estudios para llegar hasta aquí, en especial a mis grandes amigas Karito y Vielka quienes puedo contar para todo, que aportaron con su granito de arena en este trabajo y quienes culminaremos juntas esta etapa.

Kenia Yuliana Carrera Guerrero

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco infinitamente a Dios el dador de fe, vida y esperanza. Por su gracia y misericordia al bendecirme cada día, protegerme y darme la fuerza y voluntad de continuar y ser una mejor persona.

A mi padre Fausto por su apoyo incondicional en cada momento de mi vida, es el motor que me alienta a seguir adelante inculcándome siempre buenos principios y con humildad lograr mis metas. Sin duda alguna es lo más importante en mi vida sin su apoyo no hubiera llegado hasta donde estoy. Te amo

A mi madre por su cariño y apoyo brindado y estar conmigo en buenos y malos momentos, sin duda aparte del amor de Dios no hay mejor refugio que los brazos de una madre.

A mis hermanos Fausto, Paola y Angie y a mi tía Alexandra, agradezco su ternura, cariño y todo su apoyo en cada etapa de mi vida, son mi complemento. Los amo.

A mis amigos Erick y José, por su inmensa paciencia y tolerancia en este proceso, no sé qué habría hecho sin su ayuda y su cariño. Los quiero.

Roxana Isabel Vera Briones

## **DEDICATORIA**

Este logro va dirigido a Dios, a mi madre Janet Guerrero quien fue mi motivación, mi padre que siempre me dio su apoyo ya que son un pilar fundamental y los adoro con mi vida. A todos mis seres queridos que confiaron en mí, que me dieron sus consejos y esas palabras de aliento para seguir con mi propósito de culminar les dedico este logro muy importante.

Kenia Yuliana Carrera Guerrero

## **DEDICATORIA**

Este trabajo va dedicado a mis padres a quienes les debo todo y la razón por la que lucho cada día por ser una mejor hija, por guiarme e inclinarme a siempre dar lo mejor de mi aun a pesar de mis errores.

A mis niñas Michelle y Jamilet, son mi motivación de continuar cumpliendo mis logros y poder ser un ejemplo, no espero que hagan exactamente lo mismo que yo pero, sí que luchen por lo que quieren y no decaigan fácilmente.

Roxana Isabel Vera Briones



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**(FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS CARRERA DE  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

f. \_\_\_\_\_

**ING. LEÓN BENIGNO QUINTANA WILCHES, MGS.**

TUTOR

f. \_\_\_\_\_

**ING. ESTHER GEORGINA BALLADARES CALDERÓN, MGS.**

DIRECTORA DE CARRERA

f. \_\_\_\_\_

**ING. ERICK PAUL MURILLO DELGADO, MGS.**

COORDINADOR DE ÁREA

Guayaquil 20 de marzo de 2017.

Ingeniero

**Freddy Camacho**

COORDINADOR UTE B-2016

ADMINISTRACION DE EMPRESAS

En su despacho.

De mis Consideraciones:

Ingeniero **LEON QUINTANA WILCHES**, Docente de la Carrera de Administración, designado TUTOR del proyecto de grado del **KENIA YULIANA CARRERA GUERRERO**, cúmpleme informar a usted, señor Coordinador, que una vez que se han realizado las revisiones al 100% del avance del proyecto avalo el trabajo presentado por el estudiante, titulado **“PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIOS BASADO EN LA METDOLOGIA LEAN CANVAS PARA COMERCIAL SOTO S.A. EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”** por haber cumplido en mi criterio con todas las formalidades.

Este trabajo de titulación ha sido orientado al 100% de todo el proceso y se procedió a validarlo en el programa de URKUND dando como resultado un 0% de plagio.

Cabe indicar que el presente informe de cumplimiento del Proyecto de Titulación del semestre B-2016 a mi cargo, en la que me encuentra(o) designada (o) y aprobado por las diferentes instancias como es la Comisión Académica y el Consejo Directivo, dejo constancia que los únicos responsables del trabajo de titulación **PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIOS BASADO EN LA METDOLOGIA LEAN CANVAS PARA COMERCIAL SOTO S.A. EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL** somos el Tutor (a) **LEON QUINTANA WILCHES** y la Srta **KENIA YULIANA CARRERA GUERRERO** y eximo de toda responsabilidad a el coordinador de titulación y a la dirección de carrera.

La calificación final obtenida en el desarrollo del proyecto de titulación fue: **10/10 Diez sobre Diez.**

Atentamente,

**ING. QUINTANA WILCHES LEON BENIGNO**  
PROFESOR TUTOR-REVISOR PROYECTO DE GRADUACIÓN

**KENIA YULIANA CARRERA GUERRERO**  
ESTUDIANTE

Guayaquil 20 de marzo de 2017.

Ingeniero

**Freddy Camacho**

COORDINADOR UTE B-2016

ADMINISTRACION DE EMPRESAS

En su despacho.

De mis Consideraciones:

Ingeniero **LEON QUINTANA WILCHES**, Docente de la Carrera de Administración, designado TUTOR del proyecto de grado del **ROXANA ISABEL VERA BRIONES**, cúmpleme informar a usted, señor Coordinador, que una vez que se han realizado las revisiones al 100% del avance del proyecto avalo el trabajo presentado por el estudiante, titulado **“PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIOS BASADO EN LA METDOLOGIA LEAN CANVAS PARA COMERCIAL SOTO S.A. EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”** por haber cumplido en mi criterio con todas las formalidades.

Este trabajo de titulación ha sido orientado al 100% de todo el proceso y se procedió a validarlo en el programa de URKUND dando como resultado un 0% de plagio.

Cabe indicar que el presente informe de cumplimiento del Proyecto de Titulación del semestre B-2016 a mi cargo, en la que me encuentra(o) designada (o) y aprobado por las diferentes instancias como es la Comisión Académica y el Consejo Directivo, dejo constancia que los únicos responsables del trabajo de titulación **PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIOS BASADO EN LA METDOLOGIA LEAN CANVAS PARA COMERCIAL SOTO S.A. EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL** somos el Tutor (a) **LEON QUINTANA WILCHES** y la Srta **ROXANA ISABEL VERA BRIONES** y eximo de toda responsabilidad a el coordinador de titulación y a la dirección de carrera.

La calificación final obtenida en el desarrollo del proyecto de titulación fue: **10/10 Diez sobre Diez.**

Atentamente,

**ING. QUINTANA WILCHES LEON BENIGNO**  
PROFESOR TUTOR-REVISOR PROYECTO DE GRADUACIÓN

**ROXANA ISABEL VERA BRIONES**  
ESTUDIANTE

## Índice General

Índice de Tablas .....	XVII
Índice de Figuras.....	XVIII
Introducción .....	22
Descripción del problema .....	24
Antecedentes .....	26
Justificación .....	27
Objetivos.....	28
Objetivo General:.....	28
Objetivos específicos: .....	28
Hipótesis de la Investigación .....	28
Marco Metodológico.....	28
Técnicas de Investigación.....	29
Tipos de Investigación.....	29
Diseño de investigación .....	29
Población y muestra .....	30
Tamaño de la Muestra.....	30
Herramientas de la Investigación .....	31
Limitaciones.....	32
Capítulo 1: Marco General y Análisis del Mercado.....	33
1.1. Marco Teórico .....	33
1.1.1. Modelo de negocio según George y Bock.....	33
1.1.2. Innovación en modelos de negocio .....	35
1.1.3. Diseño de modelo de negocio.....	37
1.2. Marco Referencial.....	38
1.2.1. Análisis de mercado .....	38
1.2.2. Estudio técnico.....	39
1.3. Marco Conceptual.....	40
1.3.1. Emprendimiento .....	40
1.3.2. Emprendedor .....	40
1.3.3. Innovación.....	41
1.3.4. Definición de Negocio .....	41
1.3.5. Plan de negocio .....	41
1.3.6. Estructura del Plan de Negocios .....	42
1.3.7. Modelo de negocios.....	43
1.3.8. Atención al cliente .....	44

1.3.9.	Canales de distribución .....	44
1.3.10.	Tipos de Distribución .....	46
1.3.11.	Estrategia competitiva .....	46
1.4.	Bussiness Model Lean Canvas.....	50
1.4.1.	Los nueve bloques del modelo Canvas .....	51
1.5.	FODA .....	57
1.5.1.	Concepto y terminología.....	57
1.5.2.	Importancia del FODA.....	59
1.5.3.	Objetivos del FODA .....	59
1.6.	Descripción del Mercado .....	59
1.7.	Mercado Potencial .....	60
1.8.	La Competencia.....	60
1.8.1.	Competidores directos.....	60
1.8.2.	Competidores indirectos.....	60
1.8.3.	Entrada de nuevos competidores .....	61
1.9.	Ambiente Tecnológico .....	61
1.10.	Ambiente Socio Político económico .....	62
1.11.	Misión.....	62
1.12.	Visión.....	63
Capítulo 2: Descripción General del Negocio y Estudio Técnico .....		64
2.1.	Definición del Negocio .....	64
2.2.	Descripción de Funciones .....	64
2.3.	Análisis e Identificación de las Actividades Primarias y Secundarias del Negocio. ....	65
2.4.	Descripción y Detalle del Producto del Negocio.....	67
2.5.	Proceso de Comercialización del Producto.....	70
2.6.	Análisis Situacional del Comercial Soto .....	71
2.6.1.	Análisis FODA – Comercial Soto .....	71
2.7.	Análisis PEST.....	73
2.7.1.	Factor político .....	76
2.7.2.	Factor económico.....	76
2.7.3.	Factor social .....	76
2.7.4.	Factor Tecnológico .....	77
2.8.	Resultados de Encuestas.....	77
2.9.	Resultados de Entrevistas a los Colaboradores del Comercial Soto.....	93
2.10.	Hallazgos de los Resultados del Estudio Técnico .....	100
Capítulo 3: Implementación del Modelo Lean Canvas en Comercial Soto .....		102

3.1.	Análisis General.....	102
3.2.	Modelo de Negocio Lean Canvas.....	103
	Objetivo.....	103
3.2.1.	Bloque 1: Segmento de Clientes .....	103
3.2.2.	Bloque 2. Problema.....	104
3.2.3.	Bloque 3: Proposición única de valor.....	104
	.....	105
3.2.4.	Bloque 4: Solución.....	105
3.2.5.	Bloque 5: Canales.....	111
3.2.6.	Bloque 6: Flujos de ingreso .....	111
3.2.7.	Bloque 7: Estructura de costos .....	112
3.2.8.	Bloque 8: Métricas claves .....	113
3.2.9.	Bloque 9: Ventaja competitiva.....	115
3.2.10.	Modelo Lean Canvas propuesto al Comercial Soto .....	116
3.3.	Lineamientos del Negocio.....	117
3.3.1.	Misión.....	117
3.3.2.	Visión.....	117
3.3.3.	Objetivos .....	118
3.3.4.	Valores .....	118
3.3.5.	Estructura del Organigrama .....	119
3.4.	Estrategias del Negocio.....	122
	Capítulo 4: Evaluación Económica y Financiera de la Implementación del Modelo Lean Canvas.....	125
1.1.	Informe del Capítulo .....	125
1.2.	Tiempo de la Implementación .....	126
1.3.	Estructura de la Inversión .....	126
1.4.	Estructura del Financiamiento .....	127
1.5.	Determinación de los Ingresos.....	128
1.6.	Depreciación, Amortización y Mantenimiento.....	130
1.7.	Rol de Pagos.....	131
1.8.	Estructura de Costos y Gastos.....	132
1.9.	Estados Financieros.....	133
1.10.	Evaluación Financiera.....	136
	Conclusiones .....	138
	Recomendaciones .....	139
	Referencias.....	140

ANEXOS .....	144
APENDICE 1. ENCUESTA REALIZADA A CLIENTES DEL COMERCIAL SOTO.....	144
APENDICE 2. FOTO DE ENCUESTAS REALIZADAS A CLIENTES DEL COMERCIAL SOTO.....	146
.....	146
.....	146
APENDICE 3. FOTOS DE INVENTARIO FISICO .....	147
APENDICE 4. FOTOS DE LOCAL ACTUAL.....	148
APENDICE 5. FOTOS DE NUEVO ESTABLECIMIENTO.....	149

## Índice de Tablas

<i>Tabla 1. Thematic Summary of Business Model Literature.....</i>	<i>34</i>
<i>Tabla 2. Consideración de marketing para productos de consumo. ....</i>	<i>46</i>
<i>Tabla 3. La matriz FODA.....</i>	<i>58</i>
<i>Tabla 4. Diagrama de flujos procesos (actividades primarias y secundarias). ....</i>	<i>65</i>
<i>Tabla 5. Tabla de productos. ....</i>	<i>67</i>
<i>Tabla 6. Matriz FODA.....</i>	<i>71</i>
<i>Tabla 7. Análisis PEST.....</i>	<i>75</i>
<i>Tabla 8. Calificación de atención brindada por el Comercial Soto.....</i>	<i>78</i>
<i>Tabla 9. Variedad de productos que existe en el local.....</i>	<i>79</i>
<i>Tabla 10. Agilidad de la Atención.....</i>	<i>80</i>
<i>Tabla 11. Evaluación de precios de productos y artículos.....</i>	<i>81</i>
<i>Tabla 12. Entrega a Domicilio.....</i>	<i>82</i>
<i>Tabla 13. Frecuencia con la que acude a estos lugares.....</i>	<i>83</i>
<i>Tabla 14. Cualidades con las que debería contar el Comercial Soto.....</i>	<i>84</i>
<i>Tabla 15. Red Social más utilizada en compra y venta de productos.....</i>	<i>85</i>
<i>Tabla 16. Promociones con más frecuencia.....</i>	<i>86</i>
<i>Tabla 17. Dificultad para buscar los productos.....</i>	<i>87</i>
<i>Tabla 18. Compra en Línea.....</i>	<i>88</i>
<i>Tabla 19. Importancia de tecnología en el Comercial Soto.....</i>	<i>89</i>
<i>Tabla 20. Importancia del ambiente e instalaciones.....</i>	<i>90</i>
<i>Tabla 21. Recomendaciones realizadas al Comercial soto.....</i>	<i>91</i>
<i>Tabla 22. Recomendaría comprar en el Comercial Soto.....</i>	<i>92</i>
<i>Tabla 23: Estructura de Costos.....</i>	<i>113</i>
<i>Tabla 24. Modelo de Lean Canvas propuesto a Comercial Soto. ....</i>	<i>116</i>
<i>Tabla 25. Plan de Inversión.....</i>	<i>126</i>
<i>Tabla 26. Estructura del financiamiento y tabla de amortización.....</i>	<i>127</i>
<i>Tabla 27. Ventas históricas del Comercial Soto.....</i>	<i>128</i>
<i>Tabla 28. Ventas anuales del Comercial Soto.....</i>	<i>128</i>
<i>Tabla 29. Proyección de ingreso por ventas a clientes.....</i>	<i>129</i>
<i>Tabla 30. Proyección de ingreso por ventas a domicilio.....</i>	<i>130</i>
<i>Tabla 31. Depreciación, amortización y mantenimiento.....</i>	<i>130</i>
<i>Tabla 32. Proyección de Rol de Pagos Mensual.....</i>	<i>131</i>
<i>Tabla 33. Proyección de Rol de Pagos Anual.....</i>	<i>132</i>
<i>Tabla 34. Estructura de Costos.....</i>	<i>132</i>
<i>Tabla 36. Estado de Resultado Proyectado.....</i>	<i>133</i>
<i>Tabla 37. Flujo de Caja Proyectado.....</i>	<i>134</i>
<i>Tabla 38. Balance Situación Inicial Proyectado.....</i>	<i>135</i>
<i>Tabla 39. Análisis de rentabilidad.....</i>	<i>136</i>
<i>Tabla 40. Análisis de liquidez.....</i>	<i>137</i>
<i>Tabla 41. Tasa interna de Retorno y Periodo de Recuperación.....</i>	<i>137</i>

## Índice de Figuras

<i>Figura 1. Tipos de Investigación</i> .....	29
<i>Figura 2. Cálculo del Tamaño de la Muestra</i> .....	31
<i>Figura 3. Metodología de la investigación</i> .....	32
<i>Figura 4. Esquema de Plan de Negocio</i> .....	43
<i>Figura 5. Canales de Marketing del Consumidor</i> .....	45
<i>Figura 6. Las Cinco Fuerzas de Porter</i> .....	47
<i>Figura 7. Nueve Bloques del Modelo de Negocio Canvas</i> .....	52
<i>Figura 8. Fijación de Precios</i> .....	55
<i>Figura 9. Diagrama de flujo del servicio</i> .....	70
<i>Figura 10. Análisis PEST</i> .....	74
<i>Figura 11. Calificación de atención brindada por el Comercial Soto</i> .....	78
<i>Figura 12. Variedad de productos que existen en el local</i> .....	79
<i>Figura 13. Agilidad de la Atención</i> .....	80
<i>Figura 14. Evaluación de precios de productos y artículos</i> .....	81
<i>Figura 15. Entrega a Domicilio</i> .....	82
<i>Figura 16. Frecuencia con la que acuden a comprar</i> .....	83
<i>Figura 17. Cualidades con las que debería contar el Comercial Soto</i> .....	84
<i>Figura 18. Red Social más utilizada en compra y venta de productos</i> .....	85
<i>Figura 19. Promociones con más frecuencia</i> .....	86
<i>Figura 20. Dificultad para buscar los productos</i> .....	87
<i>Figura 21. Compra en Línea</i> .....	88
<i>Figura 22. Importancia de tecnología en el Comercial Soto</i> .....	89
<i>Figura 23. Importancia del ambiente e instalaciones</i> .....	90
<i>Figura 24. Recomendaciones realizadas al Comercial Soto</i> .....	91
<i>Figura 25. Recomendaría comprar en el Comercial Soto</i> .....	92
<i>Figura 26. ¿Cree usted que la entrega a domicilio, redes sociales y creación de página web incrementarán el volumen de ventas y Fidelización de clientes?</i> .....	93
<i>Figura 27. ¿Considera importante que el negocio adapte una estructura organizacional?</i> .....	94
<i>Figura 28. ¿Le gustaría que el negocio cuente con sistemas tecnológicos, así como un sistema de facturación?</i> .....	95
<i>Figura 29. ¿Se beneficiaría si el negocio cuenta con un único establecimiento para la operatividad?</i> .....	96
<i>Figura 30. ¿Considera beneficioso establece lineamientos en el negocio y de estrategias competitivas que guía a la consecución de metas?</i> .....	97
<i>Figura 31. ¿Cree necesaria la capacitación de los colaboradores para el conocimiento administrativo y modelo de negocio?</i> .....	98
<i>Figura 32. ¿Está de acuerdo con la implementación de un modelo de negocio en el Comercial Soto?</i> .....	99
<i>Figura 33. Hallazgos de resultados del estudio</i> .....	100
<i>Figura 34. Hallazgos de resultados del estudio</i> .....	101
<i>Figura 35. Enfoques para la mejora del negocio</i> .....	102
<i>Figura 36. Segmentos de clientes del Comercial Soto</i> .....	103

<i>Figura 37. Principales problemas operativos del Comercial Soto .....</i>	<i>104</i>
<i>Figura 38. Valor agregado para el Comercial Soto.....</i>	<i>105</i>
<i>Figura 39. Propuesta de mejora en las actividades y funciones principales que realiza el Comercial.....</i>	<i>106</i>
<i>Figura 40. Diagrama de Atención al cliente .....</i>	<i>108</i>
<i>Figura 41. Diagrama del Proceso de Compra de Mercadería en el Comercial Soto .....</i>	<i>109</i>
<i>Figura 42. Diagrama de la Adecuación de mercadería .....</i>	<i>110</i>
<i>Figura 43. Principal canal de distribución .....</i>	<i>111</i>
<i>Figura 44. Nuevos canales de Distribución .....</i>	<i>111</i>
<i>Figura 45. Principales fuentes de ingreso del Comercial Soto .....</i>	<i>112</i>
<i>Figura 46. Matrices Claves .....</i>	<i>114</i>
<i>Figura 47. Misión .....</i>	<i>117</i>
<i>Figura 48. Vision .....</i>	<i>117</i>
<i>Figura 49. Objetivo.....</i>	<i>118</i>
<i>Figura 50. Valores .....</i>	<i>118</i>
<i>Figura 51. Propuesta de la Estructura Organizacional para el Comercial Soto... </i>	<i>119</i>
<i>Figura 52. Propuestas de Marketing Mix para el Comercial Soto .....</i>	<i>122</i>
<i>Figura 53. Estructura del financiamiento.....</i>	<i>125</i>
<i>Figura 54. Grafico de ingreso de ventas y crecimientos de clientes .....</i>	<i>129</i>

## **RESUMEN**

El presente proyecto de titulación tiene como fin mejorar la operatividad de un negocio mediante la implementación de un modelo de negocios basado en la metodología de Lean Canvas aplicado al Comercial Soto ubicado en la ciudad de Guayaquil. Se describen los principales problemas con los que cuenta el Comercial. Se realiza una recolección de datos mediante encuestas con la finalidad de conocer la situación del Comercial basándose en la perspectiva de los clientes y los colaboradores del negocio, la metodología a utilizar es cuantitativa. Se establecen las propuestas y objetivos basadas en el modelo de negocios en donde se definen los lineamientos, estructura organizacional y mejoras a implementar que ayudarán a dar solución a los problemas presentados dentro del negocio. Finalmente, se determinará la estructura económica y financiera y enfatizando costos y gastos que conllevan a la implementación del modelo. Además se realizará una proyección en base a los estados financieros para los tres próximos tres años.

**PALABRAS CLAVES:** Modelo de negocio, negocio, Lean Canvas, propuesta, mejoras.

## **ABSTRACT**

The present project of titulación aims at improving the operation of a business by means of the implementation of a business model based on the methodology of Lean Canvas applied to the Commercial Soto located in the city of Guayaquil. It describes the main problems that the Commercial has. A data collection is carried out through surveys in order to know the situation of the Commercial based on the perspective of customers and business partners, the methodology to be used is quantitative. It establishes the proposals and objectives based on the business model that defines the guidelines, organizational structure and improvements to be implemented that will help to solve the problems presented within the business. Finally, it will determine the economic and financial structure and emphasize costs and expenses that lead to the implementation of the model. In addition, a projection will be made based on the financial statements for the next three years.

**KEYWORDS:** Business model, business, Lean Canvas, proposal, improvements

## Introducción

En la actualidad, las pequeñas y medianas empresa son de vital importancia en el mercado ecuatoriano (PYMES), formando parte de un conjunto empresarial que ha incrementado la economía y plazas de trabajo en el país; representadas por el 75%, generando el 55% en fuente de empleo y mantienen una contribución al PIB de las Pymes del 20%, convirtiéndose en factor clave para el crecimiento económico en el país. (EKOS, 2017)

A pesar de representar un alto porcentaje del mercado, el principal problema que tienen las PYMES, es no contar con una estructura de modelo de negocio que los oriente y guíen para administrar adecuadamente los recursos, evitando gastos innecesarios que generen pérdidas, permitiendo generar un ahorro general que contribuyan al crecimiento sustancial del negocio.

Asimismo, el proyecto toma como referencia al negocio “Comercial Soto”, constituido en la ciudad de Guayaquil, el cual será analizado en todas sus actividades y operaciones en relación a la compra y venta de productos que ofrece, el comportamiento en el mercado, el capital humano, las alianzas que mantiene, entre otros elementos que se podrían considerar del negocio comercia, determinando los costos que implicarán el mejoramiento de las funciones y en que contribuirá para incrementar los ingresos.

El proyecto investigativo tiene como principal propósito diseñar un Modelo de Negocio basado en Lean Canvas que permita estructurar las funciones e incrementar la rentabilidad del negocio “Comercial Soto” mediante el uso de la metodología que se presentará como funcionalidad completa, vinculada con el comportamiento del mercado, ayudando a cumplir las necesidades de los clientes.

De tal manera, se tomará en cuenta la percepción de los clientes mediante un análisis metodológico cuantitativo basado en encuestas, que permitirá descubrir que mejoras desean los clientes para la entrega eficaz y eficiente de productos, ahorrándoles recursos y adicionalmente permitiendo un crecimiento en los ingresos del negocio comercial.

El proyecto será reforzado mediante marco teórico y referencial que permita conocer a fondo temas relacionados a los modelos de negocio haciendo énfasis en el modelo funcional Lean Canvas. Realizando también, una investigación a fondo sobre los principales temas a tratar como el plan de negocio, la segmentación de clientes, l distribución de productos por diversos canales y la competencia generada.

Además, se presentará la investigación sobre el mercado en donde incursiona el Comercial Soto, presentando las virtudes y defectos, determinando si existe un mercado

potencial, y haciendo un análisis general del ambiente social, económico y tecnológico en el cual desarrolla las actividades comerciales.

El **capítulo 1** describe el marco teórico del modelo de negocio basado en la metodología de Bussiness Model Lean Canvas.

El **capítulo 2** consiste en diagnosticar la situación actual del Comercial Soto.

El **capítulo 3** determinar la propuesta de un modelo de negocios basado en la metodología de Lean Canvas.

Finalmente, en el **capítulo 4** se evaluará económicamente la propuesta de implementar la metodología Lean Canvas en el Comercial Soto.

## Descripción del problema

El principal problema que atraviesan los pequeños y medianos negocios (PYMES) es la falta de dirección y estructuración de sus actividades, careciendo de un modelo de negocio que encamine hacia metas específicas y estratégicas, fortaleciendo las funciones que posee y adicionalmente generando valor en aspectos culturales, económicos y sociales que contribuyan al crecimiento del negocio.

Los negocios familiares muchas veces descuidan generar bases empresariales, por el poco conocimiento o simplemente porque piensan que son gastos innecesarios. Falta de una estructura formal de las actividades al no contar con modelos de negocios predeterminado, no administran eficaz y eficientemente sus recursos, desperdician publicidad, pierden potenciales clientes, tienen excesos de costos y gastos; y no realizan un control financiero y económico adecuado.

La problemática dictaminada anteriormente es el principal defecto que tiene el Comercial Soto, porque al ser un negocio familiar la mayoría de las actividades se realizan informalmente dentro de la actividad comercial, sin establecer un modelo de negocio en la estructura interna y externa, lo cual no permite el desarrollo en el ámbito organizacional, administrativo e infraestructura, impidiendo el crecimiento de la rentabilidad y sostenibilidad para el mejoramiento continuo.

La coautora de la investigación (Kenia Carrera), forma parte del grupo de trabajo y convive directamente en cada una de las actividades y procesos del Comercial Soto, identificando las falencias principales que afectan el incremento general de clientes, ingresos y la disminución de costos y gastos que conllevan a una inestabilidad en el negocio. Los principales problemas del Comercial Soto para el desarrollo del proyecto investigativo son los siguientes:

- Carentes de lineamientos del negocio (misión, visión y objetivos) que encaminen directamente hacia la consecución de metas.
- Poca publicidad y posicionamiento del negocio en la mente de los consumidores.
- No poseen una estructura general del negocio que subdivida y defina directamente las funciones de los colaboradores y jefes del negocio.
- Carentes de un modelo de negocio que determine cada actividad que debe tener el negocio.

- Todas las funciones principalmente la facturación, y contabilidad la llevan de forma manual consumiendo recursos y tiempos, además no disminuir el control económico del negocio.
- El alquiler de local y bodegas genera costos innecesarios, debido a que el Comercial Soto cuenta con un edificio abandonado que podría utilizarlo como infraestructura principal donde desarrolle las actividades comerciales.

## **Antecedentes**

El Comercial Soto a pesar de contar con años de experiencia en el mercado ecuatoriano, mantiene problemas organizacionales y administrativos, al carecer de objetivos y metas definidas que guíen al negocio hacia resultados más óptimos. Además, en relación a ingresos y costos mantienen un sistema manual que impiden su correcto análisis y control. La estructura de un negocio es esencial para llevar una mejor inspección de las actividades que se presentan.

El Comercial Soto no posee infraestructura física propia ni tecnología acorde a la actividad económica, que controle la rotación de inventarios de forma segura, registre los clientes, aclare los procesos y ahorre costos. Asimismo, el Comercial Soto realiza sus operaciones comerciales, como despachos, abastecimiento en la bodega principal desde varios sectores de la ciudad de Guayaquil para poder llenar su stock, perdiendo mucho tiempo y dinero, lo ideal es mantener un establecimiento confortable el cual unifique las instalaciones.

El mejoramiento continuo de procesos es una necesidad y obligación para permanecer en el medio competitivo, motivo principal que el Comercial Soto está en la inherente necesidad de plantear su modelo de negocio, con el fin de desarrollar nuevas alternativas estratégicas que le permitan atender nuevos segmentos de mercados al estar en la capacidad de generar valor a sus productos y/o servicios, fortaleciendo así las relaciones con los clientes y mejorando su sostenibilidad.

## **Justificación**

El proyecto investigativo tiene como objetivo la búsqueda de un modelo de negocio e implementarlo en el Comercial Soto basado en Lean Canvas, mejorando la actividad principal del negocio que es la distribución de juguetes en el centro de la ciudad de Guayaquil, con el fin de recuperar su inversión a un mediano plazo.

Los modelos de negocio consisten en generar valor al negocio, clientes y la sociedad, sustituyendo los modelos obsoletos, es decir, implementar el nuevo modelo de negocio en el Comercial Soto creará un valor agregado a los productos ofrecidos a los clientes para que de esta manera alcance un alto posicionamiento en el mercado, permitiendo atraer y fidelizar clientes, aumentando el capital y generando un fortalecimiento organizacional. Evidentemente es un llamado del entorno hacia la invención, resalta la importancia que tiene la innovación en el modelo estructural del negocio, agregando valor a sus productos, incrementando la capacidad de ser competitivo en el mercado, que cada día es más dinámico.

En el ámbito profesional, contribuye al aprendizaje continuo de los autores del proyecto investigativo, reforzando el conocimiento acerca de los modelos de negocio dentro de una organización, la administración de recursos, la capacitación del personal, estructuración del negocio y la implementación de tecnologías como sistemas que ahorren costos y gastos.

En el ámbito académico, se relaciona a la línea de investigación de la carrera universitaria: “Evaluación del desarrollo organizacional y planes de mejora en sectores públicos y privados, mediante el emprendimiento”, siendo el principal objetivo plantear un modelo de negocio mediante Lean Canvas que mejore las actividades del Comercial Soto.

## **Objetivos**

### **Objetivo General:**

Proponer un modelo de negocio basado en la metodología Lean Canvas para Comercial Soto en la ciudad de Guayaquil.

### **Objetivos específicos:**

- Establecer el marco teórico del modelo del negocio basado en la metodología de Lean Canvas.
- Diagnosticar la situación actual de Comercial Soto.
- Determinar la propuesta de un Modelo de Negocio basado en la metodología Lean Canvas para Comercial Soto en la ciudad de Guayaquil.
- Evaluar económicamente la propuesta de un Modelo de Negocio basado en la metodología Lean Canvas para Comercial Soto en la ciudad de Guayaquil.

### **Hipótesis de la Investigación**

- La búsqueda e implementación de un modelo de negocio permitiría la correcta utilización de los recursos del Comercial Soto, mejorando los procesos de las actividades y reduciendo los costos generados por la mala administración del negocio.
- La implementación apropiada de un modelo de negocio para el Comercial Soto, facilitará la distribución de juguetes dentro del establecimiento para llevar un control eficiente del inventario.
- La implementación de un modelo de negocio en el Comercial Soto, ayudará a la mejora en relación con los clientes y en los canales de su distribución.

### **Marco Metodológico**

Según Bernal (2010) explica que: “la metodología es la teoría de los procedimientos generales de investigación que describen las características que adopta el proceso general del conocimiento científico y las etapas en que se divide ese proceso” (pág. 24). La metodología es la principal fuente de análisis para determinar las herramientas de investigación, los procedimientos a seguir y los canales a utilizar.

## Técnicas de Investigación

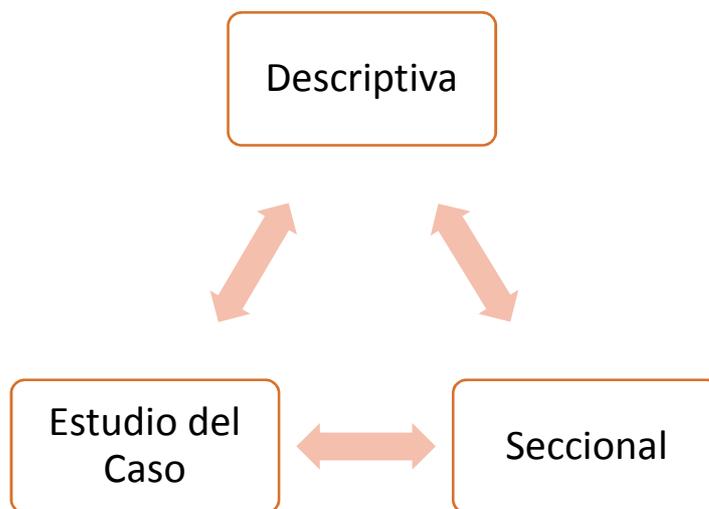
De acuerdo a Bernal (2010) existen varios métodos o técnicas utilizadas en los proyectos investigativos. Para el proyecto se eligen una sola técnica: el método cuantitativo. La técnica no tradicional o método cuantitativo analiza los datos de la población basándose en datos numéricos para analizar y medir la información.

## Tipos de Investigación

Los tipos de investigación que fortalecerán a la técnica o método cuantitativo del proyecto son tres de acuerdo a Bernal (2010), mencionados a continuación:

### Tipos de investigación

El primer tipo de investigación es el descriptivo, determina las características y análisis dictaminado por la muestra a investigar. Segundo, el Estudio de Caso, examina el conjunto de grupo o personas del universo poblacional. Tercero, el seccional, conocido también como transversal, recopila datos de información en una sola ocasión previamente establecida (Bernal, 2010).



*Figura 1. Tipos de Investigación*  
Fuente: (Bernal, 2010)

## Diseño de investigación

Según Arias (1999) alega que: “El diseño de la investigación es la estrategia que utiliza el investigador para responder el problema planteado”. Es decir, la investigación realizada es de campo, recolectando información utilizando la herramienta como la encuesta, conociendo el estado actual del Comercial Soto de acuerdo a la perspectiva de los clientes.

## **Población y muestra**

Según Marradi, Archenti, & Piovani (2010) definen la población como el “conjunto de ejemplares de esa unidad que se encuentran en el ámbito espaciotemporal”.

Torres & Salazar (2006) indican que la muestra “es una parte seleccionada de la población que deberá ser representativa, es decir, reflejar adecuadamente las características que deseamos para estudiar un fenómeno estadístico”

La población del proyecto investigativo será un promedio mensual de los clientes que acudan al COMERCIAL SOTO, registrados en las notas de ventas del negocio, representados en 1000 comprobantes, obteniendo el tamaño de la muestra de individuos, es muy importante porque a mayor dimensión será más efectivo, de manera más real.

## **Tamaño de la Muestra**

La muestra es para determinar el número de individuos, tomando en cuenta la población anteriormente mencionada. El número de muestra a calcular representará la cantidad de clientes que respalden la investigación, incrementando la validez y reducción de costos de la investigación del proyecto.

Como parte representativa del tamaño de muestra para Comercial Soto se determinó con la siguiente información:

- Clientes que visitan mensualmente es 1000
- Intervalo de confianza es de 5%
- Nivel de confianza es de 95%

La muestra obtenida en el Comercial Soto es de 278 clientes, que representa una parte esencial del método científico para implementarlo en el trabajo de investigación, cuyo conglomerado de observaciones para la distribución de dichas características en un total de la población seleccionada.

**Determine Sample Size**

Confidence Level:  95%  99%

Confidence Interval:

Population:

Sample size needed:

**Figura 2. Cálculo del Tamaño de la Muestra.**  
Adaptado del sitio web "The Survey System", por Creative Research Systems, 2003

## Herramientas de la Investigación

De acuerdo a Bernal (2010) "en investigación científica hay gran variedad de técnicas o instrumentos para la recolección de información en el trabajo de campo de una determinada investigación". Por ende, la variedad de herramientas de investigación ayudará a recopilar una gran cantidad de información para su posterior análisis.

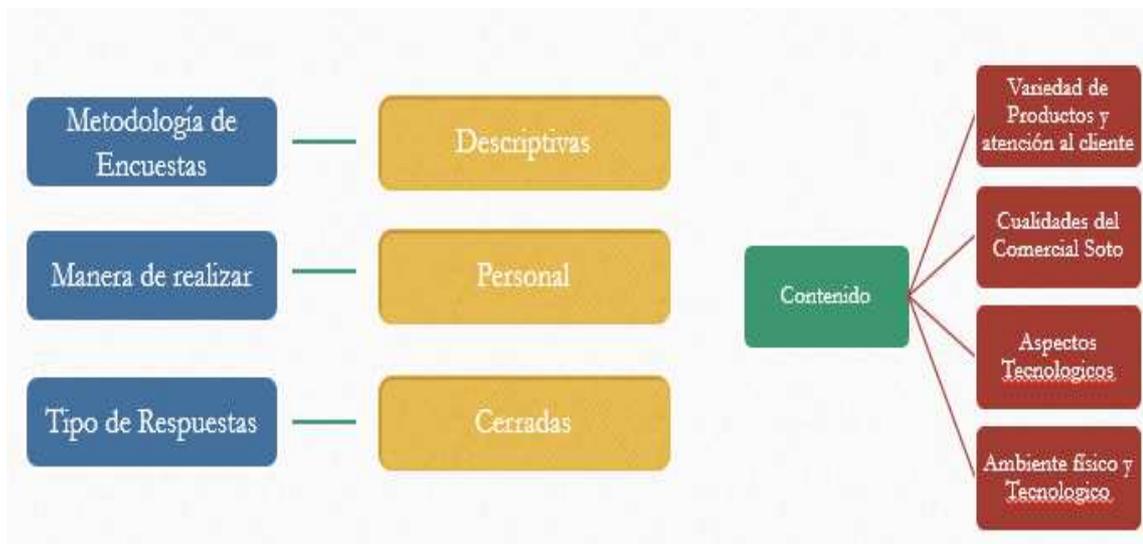
El proyecto de investigación utilizará la encuesta como herramienta para la recopilación y análisis de datos de la muestra. La encuesta es un método que consiste en obtener información de las personas interrogadas a través de preguntas abiertas y cerradas, siendo vía telefónica, correo electrónico o personales. (Sandhusen, 2002).

Según Malhotra (1997) la encuesta es un cuestionario estructurado con una serie de preguntas diseñados con el fin de obtener información específica de los encuestados. La utilización de encuesta ayudara a la obtención de información con una serie de preguntas ya sean abiertas y cerradas. Las encuestas serán realizadas directamente a los clientes, siendo el motor fundamental en el crecimiento del negocio, quienes acuden a diario a comprar los artículos varios del Comercial Soto.

Adicionalmente, se realizarán entrevistas destinadas a los colaboradores del Comercial Soto, para reforzar la ejecución del proyecto determinado por la percepción de los integrantes del negocio. Según Bernal (2010) la entrevista es una herramienta creada para entablar contacto directo con la población que brinde la información acorde al proyecto, a diferencia con la encuesta, la entrevista brinda información directa, espontánea y abierta a conclusiones.

El negocio se encuentra ubicado en el centro de la ciudad de Guayaquil, el propósito de la encuesta es conocer las opiniones de los consumidores con respecto a la comercialización que brinda el negocio, para su posterior mejora de calidad en la estructura organizacional y aspectos comerciales implementando el nuevo modelo de negocio.

La finalidad de implementar esta metodología de Lean Canvas es beneficiar a los consumidores, cumpliendo sus necesidades, agilitando las operaciones comerciales dentro del negocio. La encuesta es muy importante porque encontrará las falencias y se corregirán convirtiéndolas en una fortaleza gracias a la recopilación de información por medio de esta herramienta, generando progresos al Comercial Soto.



**Figura 3. Metodología de la investigación**

Adaptado de (Kotler & Armstrong, 2007) Marketing: versión para Latinoamérica.

## Limitaciones

- La principal limitación será realizar un análisis más profundo del negocio, por carecer de estados financieros de años anteriores que faciliten un estudio económico.
- El tiempo forma parte de otra limitación, porque el proyecto investigativo puede tomar más tiempo para llegar a su completa implementación.
- Otro factor es la limitada empatía que pueden brindar los clientes al entrevistarlos.

# Capítulo 1: Marco General y Análisis del Mercado

## 1.1. Marco Teórico

Existen varias perspectivas y definiciones acerca de los modelos de negocio, según el punto de vista aplicados por los autores y científicos. El concepto de modelo de negocio puede ser utilizado en varias áreas entre estas tenemos: teoría tradicional de estrategia, la administración general, la literatura de la administración en información e innovación y literatura e-business (Ilidio Lopes & Maria do Rosario Martins, 2007).

El modelo de negocio, se caracteriza por determinar una estructura en las actividades del negocio siendo la rentabilidad el objetivo principal. Adicionalmente, general una propuesta de valor que incremente beneficios a la empresa, segmentación de clientes para ofrecer un servicio o compra y venta de productos más eficaz y eficiente.

La evolución del modelo de negocio se divide en cinco fases. En la fase número uno se brindó definiciones y clasificaciones, poniendo un número finito de tipos de modelos de negocios. En la fase número dos se propuso elementos pertenecientes a los modelos de negocios, solo mencionando los componentes, en la fase número tres, se describieron el detalle de los componentes, la fase número cuatro, se entiende el modelo de negocio como una construcción de bloques relacionados, permitiendo un número infinito de modelos de negocio y en la numero cinco son puestos en práctica en las organizaciones (Morris & Allen, 2005).

### 1.1.1. Modelo de negocio según George y Bock

La revisión literaria de George y Bock, presenta los resultados de un análisis inductivo de los diferentes pensamientos de investigadores, determinado un concepto de modelo de negocio capaz de identificar diversas estructuras subyacentes que interpreta el crecimiento empresarial como iniciativa de generación de valor con énfasis en una atención primordial al cliente.

A pesar del desconcierto que compone la construcción de una teoría de modelos de negocio y la investigación empírica, la identificación del proyecto revela la importancia de títulos a efectos de la organización de las pymes, tales como, la opción estratégica, los recursos y la innovación. Desde un punto de partida, seis grandes temas surgen en el glosario de la teoría de la organización. El modelo de negocios se detalla comúnmente y hace énfasis

acerca (1) el diseño organizacional, (2) la respectiva basada en los recursos de la empresa, (3) la narrativa y la construcción de la esencia de los modelos, (4) la naturaleza de la innovación, (5) la naturaleza de las oportunidades, y (6) las estructuras transactivas. A continuación, se detallarán los resultados de acuerdo a estos temas.

**Tabla 1. *Thematic Summary of Business Model Literature.***

<b>Perspectivas</b>	<b>Autor</b>	<b>Resumen</b>	<b>Definiciones</b>
<b>DISEÑO</b>	(Paul Timers, 1998)	Agente conductor o configuración emergente de las características de la empresa.	Un modelo de negocio es una estructura del producto, el servicio y los flujos de información, incluyendo una descripción de los diversos actores de la empresa y sus funciones.
<b>RECURSOS</b>	(Mangematin , et al., 2003)	Estructura organizativa co-determinante y co-evolucionada conforme el conjunto de activos de la empresa o actividad principal.	Cada modelo de negocio tiene, su propia lógica de desarrollo, que es coherente con los recursos necesarios- relaciones con clientes y proveedores, un conjunto de competencias dentro de la empresa, un modo de financiar su negocio, y una cierta estructura accionarial.
<b>NARRATIVA</b>	(Magretta, 2002)	Historia o lógica emergente, subjetiva y descriptiva de los indicadores claves de las organizaciones.	Los modelos de negocio son, en el fondo, historias- historias que se explica cómo funcionan las empresas.

<b>INNOVACIÓN</b>	(Henry Chesbrough, 2007)	Configuración del proceso ligado a la evolución o la aplicación de la tecnología de la empresa.	El modelo de negocio proporciona un marco coherente de características tecnológicas y potencialidades como entradas y las convierte a través de clientes y mercados en resultados económicos.
<b>TRANSACCIONAL</b>	(Amit Raphael & Christoph Zott, 2001)	Configuración de los límites que abarcan las transacciones.	Un modelo de negocio describe el contenido, la estructura y la gestión transaccional, diseñadas con el fin de crear valor a través de la explotación de oportunidades de negocio.
<b>OPORTUNIDADES</b>	(Samuel Downing, 2005)	Difusión e implementación ligados a un escenario de oportunidad	Es un conjunto de expectativas acerca de cómo la empresa va a tener éxito en su entorno.

---

Fuente: (Gerad, 2011, pág. 45)

Obtenido: *The University of Edimburgh. The Business Model in Practice and Its Implications for Entrepreneurship Research.*

[http://www.research.ed.ac.uk/portal/files/8470080/BOCK\\_A\\_The\\_business\\_model\\_2011\\_SSRN.pdf](http://www.research.ed.ac.uk/portal/files/8470080/BOCK_A_The_business_model_2011_SSRN.pdf)

### **1.1.2. Innovación en modelos de negocio**

Para Sosna & Velamuri (2009), es necesario que las empresas establezcan un modelo de negocio a medida que se desarrollan. Existen dos situaciones particulares que enfatizan en un nuevo modelo de negocio, la primera se aplica en etapa inicial, es decir, antes del emprendimiento, tiene en cuenta que modelo se seguirá. La segunda, se aplica cuando la empresa ya establecida en algún mercado necesita un cambio o mejoras por dificultades de creación.

La competitividad que existe dentro de los mercados del mundo obliga a las empresas a innovar en sus productos y mejorar el establecimiento comercial o la creación de modelos de negocios para brindar un mejor servicio. En la actualidad, las empresas aplican los modelos de negocio con el objetivo de tener una mejor estructura organizativa intentando ser más competitivas y exitosas.

De acuerdo a Amit Raphael & Christoph Zott (2001), la innovación de un modelo de negocio, es una decisión positiva y de gran beneficio que aumenta ingresos con altos rendimientos, convirtiéndose en una herramienta competitiva para optimizar las actividades individuales. Según los autores, los gerentes pueden innovar en tres elementos del diseño del modelo de negocio: contenido, estructura y formas de gestión.

La crítica y análisis del carácter estático del concepto de modelo de negocio, hace énfasis en el análisis de dos puntos de vista, el primero relacionado con la necesidad de coherencia entre los diversos componentes de un modelo de negocio y un punto de vista dinámico relacionado con la necesidad de pensar en la evolución de un modelo de negocio. Los autores, observan el modelo de negocio como una combinación de tres componentes (RCOV): Recursos y competencias (RC), Organización (O) y proposición de valor (V) (Benoit Demil & Xavier Lecocq, 2009).

Francesco Sandulli & Henry Chesbrough (2009) hacen un análisis de los modelos de negocios abiertos y cerrados. El análisis implica que una empresa que tiene un modelo de negocio abierto es una empresa que está dispuesta a innovar y resistir al cambio generando grandes beneficios y altos ingresos, mientras que los modelos cerrados se encuentran con dificultades para ir más allá de las fronteras de los recursos físicos que poseen. La innovación y la continua adaptación de un modelo de negocio hacen que las empresas sean más productivas y competitivas.

Según los autores, la innovación en los modelos de negocio se ha visualizado en un alto riesgo en la cadena de valor asociada a la creación, suministro y consumo de bienes y servicios. Se confirma que la innovación en el tema de riesgo puede abordar de manera sistemática. Por ello, se debe cambiar los enfoques de mejora en los productos y servicios a la forma en como las compañías, los proveedores y clientes gestionan el riesgo. Los colaboradores deben mantener un compromiso y trabajo en equipo existiendo disminución del riesgo en los modelos de negocio para mejorar la calidad de servicio e información.

La innovación en modelos de negocios no solo trata de mejorar en los productos ni en la infraestructura del establecimiento, sino en las relaciones con sus clientes y proveedores. Es importante hacer sentir bien a los clientes, mejorar el servicio, capacitar a los vendedores y los demás colaboradores de la compañía para que la cartera de clientes pueda incrementar a largo plazo (Morris & Allen, 2005).

### **1.1.3. Diseño de modelo de negocio**

Existen varios modelos y propuestas que diseñan un modelo de negocio. Sin embargo, la mayoría de las propuestas giran por una serie de preguntas, cuyas respuestas brindan una imagen del modelo de negocio de una compañía. Magretta (2002) menciona que la aplicación y ejecución de un nuevo modelo de negocio puede establecer tres preguntas: ¿A quién vas a servir? ¿Qué vas a ofrecer? Y ¿Cómo lo vas a organizar?

Sin embargo, para Cristoph Zott & Raphael Amit (2009), las preguntas que los gerentes deben plantearse para la innovación del modelo del negocio son las siguientes:

- ¿Cuál es el objetivo del nuevo modelo de negocio?
- ¿Qué nuevas actividades son necesarias para satisfacer las necesidades percibidas?
- ¿Cómo podrían esas actividades estar relacionadas entre sí de formas novedosas?
- ¿Quién debería realizar las actividades que forman parte del modelo de negocio y qué disposiciones novedosas en materia de gestión podrían habilitar esa estructura?
- ¿Cómo se crea el valor a través del nuevo modelo de negocio para cada parte involucrada?
- ¿Qué modelo de ingresos de la empresa focal permitirá a la compañía apropiarse de parte del valor creado a partir del nuevo modelo de negocio?

Según Alexander Osterwalder & Yves Pigneur (2009), la mejor forma de describir un modelo de negocio, es a través, de nueve bloques básicos: Segmentos de mercado, proposición de valor, canales, relaciones con los clientes, flujos de ingresos, recursos claves, actividades claves, asociaciones claves y estructura de costo.

Para determinar un modelo de negocio se debe determinar primero los objetivos de la empresa, generando la propuesta de valor para obtener las ganancias que deseamos en mediano y largo plazo, segundo, diseñar una arquitectura del producto o servicio a ofrecer y

el tercer paso es la construcción de la lógica de los ingresos con sus debidas proyecciones. En el último paso, podemos determinar el punto de equilibrio de la empresa, es decir, la cantidad y precio mínimo por el cual podemos laborar sin necesidad de hacer intuitivamente las actividades. Se debe tener en cuenta los costos, gastos e inversiones que se realizaran dentro del establecimiento, por ello, se debe manejar una cartera de proveedores en diferentes actividades para la realización de las compras y verificar el crédito que otorgue con respecto a los pagos.

## **1.2. Marco Referencial**

Existen estudios similares que abarcan información necesaria sobre diferentes proyectos que demuestran que la viabilidad de ejecución de investigación basados en el estudio de mercado, en la estructura de la organización, del estudio técnico y financiero.

Según Espinoza (2014) explica que:

El estudio de factibilidad implementado en una empresa de consultoría para organizaciones PYMES en la ciudad de Bucaramanga, determinan los ejes a seguir para demostrar la viabilidad del proyecto, entre los cuales analizan la idea del negocio, desde su concepción hasta los distintos aspectos a tomar en cuenta como el análisis de mercado, análisis técnico y financiero.

También encontramos en el trabajo descrito por Espinoza (2014):

Zamora Rivera, A. A. (2012) “Propuesta para la creación de una consultoría web para las PYMES en la ciudad de Guayaquil” realiza el análisis de factibilidad tomando en cuenta muchas más variables más extensa que el ejemplo anterior, adjuntado una descripción más detallada y por separado de la empresa, estrategias de marketing y un plan de contingencia del proyecto.

De acuerdo al estudio que se realizó en dichos proyectos, existen varias formas de evaluación, indudablemente dependerá mucho de las necesidades que se empleen al realizar el respectivo estudio y los recursos existentes, impulsando la capacidad investigativa y creativa para mejorar la estructura del negocio aplicado en el Comercial Soto.

### **1.2.1. Análisis de mercado**

La importancia del estudio investigativo realizado consiste en determinar la perspectiva del clientes y colaboración en relación a la estructura organizativa del negocio

en sus actividades y la distribución de los productos que se ofrecen dentro mercado comercial, sin cumplir de manera eficaz y eficiente las necesidades de los clientes.

En la sección se recoge, analiza, discute e interpreta la información de la oferta y demanda de un determinado bien, es un proceso que nos permite determinar la factibilidad que tiene la compra y venta de artículos acogida en un determinado mercado. La profundidad del estudio dependerá de los requerimientos de quien realiza la investigación y fundamentalmente de la disponibilidad de tiempo y recursos de diverso tipo. Debiéndose tomar en consideración la práctica señalada al momento de efectuar un análisis de mercado.

El análisis de mercado determinará el flujo de la oferta y demanda, el desarrollo del estudio que permite conocer mejor el mercado y el producto a ofrecer. Es importante hacerlo antes de poner el negocio en marcha para saber si las cosas saldrán bien y deban cambiar.

### **1.2.2. Estudio técnico**

Erossa, (1987) sostiene que: “Las investigaciones técnicas para un proyecto se refieren a la participación de la ingeniería en el estudio para las fases de planeación, instalación e inicio de la operación”

Adicionalmente Erossa, (1987) hace énfasis en que:

Si la investigación del mercado es la base de un proyecto o de una nueva inversión, el estudio técnico constituye el núcleo ya que todos los demás estudios derivados dependen de él, y en cualquier fase del proyecto es importante saber si es técnicamente factible y en qué forma se pondrá en funcionamiento. Los análisis económicos y financieros revelan nuevos problemas en cuanto al proceso técnico selecciona, que aumentaran investigaciones adicionales (Erossa, 1987).

De acuerdo a lo relatado por (Beatriz, 2015) define que,

El estudio técnico permite proponer y analizar las diferentes opciones tecnológicas para producir los bienes o servicios que se requieren, verificando la factibilidad técnica de las maquinarias tecnológicas aplicas. El análisis identifica los equipos, la maquinaria, las materias primas, las instalaciones necesarias para el proyecto, los costos de inversión y de operación requeridos, así como el capital de trabajo que se necesita. (Tapia & Manzo, 2014).

El autor indica la importancia del estudio para el análisis de tecnología en la implementación para la mejora de los servicios, evitar gastos innecesarios buscando así el bienestar de la empresa por medio del reconocimiento de los equipos de oficina, de cómputo, almacenaje, costo de operación y mano de obra a utilizar.

### **1.3. Marco Conceptual**

#### **1.3.1. Emprendimiento**

El término emprendimiento tiene varias definiciones a considerar, según la Real Academia Española es la acción y efecto de emprender (DRAE, 2016) pero la palabra se deriva del término francés *entrepreneur*, que significa estar listo a tomar decisiones o a iniciar algo.

Fue Schumpeter, siendo profesor en Harvard uno de los primeros en mencionar un elemento fundamental de este concepto al indicar que la esencia del emprendimiento es la innovación, es decir, la creación de algo nuevo o añadir un valor agregado a lo establecido impulsando el mejoramiento de los mercados (Schumpeter, 1978).

El emprendimiento abarca varias cualidades o características que en generalmente no determina una definición exacta derivando una mezcla de conceptos que permitan crear una perspectiva completa, definiéndola como la capacidad de crear valor e implementar algo nuevo que genere el emprendedor.

#### **1.3.2. Emprendedor**

El término emprendedor consta de variedad de definiciones, por ejemplo, el economista francés Jean-Baptiste Say en 1803 escribió “Un emprendedor es un agente económico que une todos los medios de producción. La tierra de uno, el trabajo de otro y el capital de un tercero y produce un producto.” (Say, 2001)

Para Shumpeter (1978), los emprendedores son innovadores e impulsores que buscan destruir el estatus-quo de los productos y servicios existentes para crear nuevos productos y servicios que permitan expandir los mercados hacia niveles nuevos de competitividad, accediendo a que diferentes personas sigan el ejemplo y creen valor agregado.

El concepto de emprendedor se lo resume como una forma de identificar a alguien que inicia un negocio o mejora algún producto o servicio. Son personas que visionan más

que cualquier otra persona, ven lo que otros no pueden, y tienen el don de iniciar, desarrollar y mejorar las actividades de un negocio generando mayor rentabilidad.

### **1.3.3. Innovación**

La innovación, según el Diccionario de la Real Academia Española, se define como:

- Acción y efecto de innovar. Innovar: Mudar o alterar algo, introduciendo novedades.
- Creación o modificación de un producto, y su introducción en un mercado

Lo fundamental de la innovación es tomar lo existente y reconstruirlo, reorganizar o mudar agregándole algo nuevo, es decir, añadiendo valor para el mejoramiento continuo y la rentabilidad, por ello, la innovación ha trascendido el mundo del desarrollo de los productos y servicios (Jimenez, 2015).

### **1.3.4. Definición de Negocio**

Según el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española:

Define el término negocio como ocupación, quehacer o trabajo. El negocio se basa en la ocupación o el que hacer con fines de lucro. Hoy en día al negocio se lo conoce mediante dos tipos de conceptos, el primero representa la etimología; siendo todas aquellas actividades laborales que ejerce una persona y segundo, se lo conoce como la actividad de hacer comercio sobre bienes o servicios. Así también, se puede definir al negocio como la actividad, el trabajo o la ocupación que se hace para obtener beneficios mediante el comercio de compra o venta de mercadería o por medio de prestación de servicios. (DRAE, 2016)

En el ámbito empresarial Markides (2000) dice que “el negocio se define según el producto, la función y el portafolio de capacidades básicas”. Es decir, el negocio es un conjunto de las actividades que pretende realizar la empresa, el producto o servicio que quiere brindar, y el segmento de mercado al cual se dirigirá para la obtención de rentabilidad.

### **1.3.5. Plan de negocio**

Almoguera (2006) en su artículo Plan de Negocio sostiene que:

El plan de negocio o plan de empresa es un documento donde quien desea emprender una aventura empresarial detalla la información acerca de su

proyecto. Es un guion, o memoria en sentido amplio, que sirve como base y punto de partida de todo desarrollo empresarial. Creado por el propio emprendedor, este documento plasma sus ideas y la forma de llevarlas a cabo. Constan asimismo los objetivos y las estrategias que piensa desarrollar la empresa, negocio o iniciativa empresarial.

De acuerdo al autor mencionado anteriormente, el plan de negocio es una guía creada por el emprendedor que contribuye a la ejecución del proyecto, fomentando el desarrollo empresarial. Adicionalmente, se detallan todas las normativas, estrategias, acciones que se realizarán en el proceso del emprendimiento y asimismo describe la situación del mercado al cual se incursionará.

Según Weinberger (2009) indica que: “El plan de negocios es una herramienta de comunicación escrita que tiene esencialmente dos funciones: una que se puede llamar administrativa o interna y otra que es conocida como financiera o externa”. Es decir, el plan de negocios se enfoca en las funciones administrativas y financieras o económicas de la actividad económica, identificando también la necesidad y utilización de los recursos. Finalmente, el plan debe convencer a los inversionistas o futuros inversionistas para apoyar la realización del proyecto.

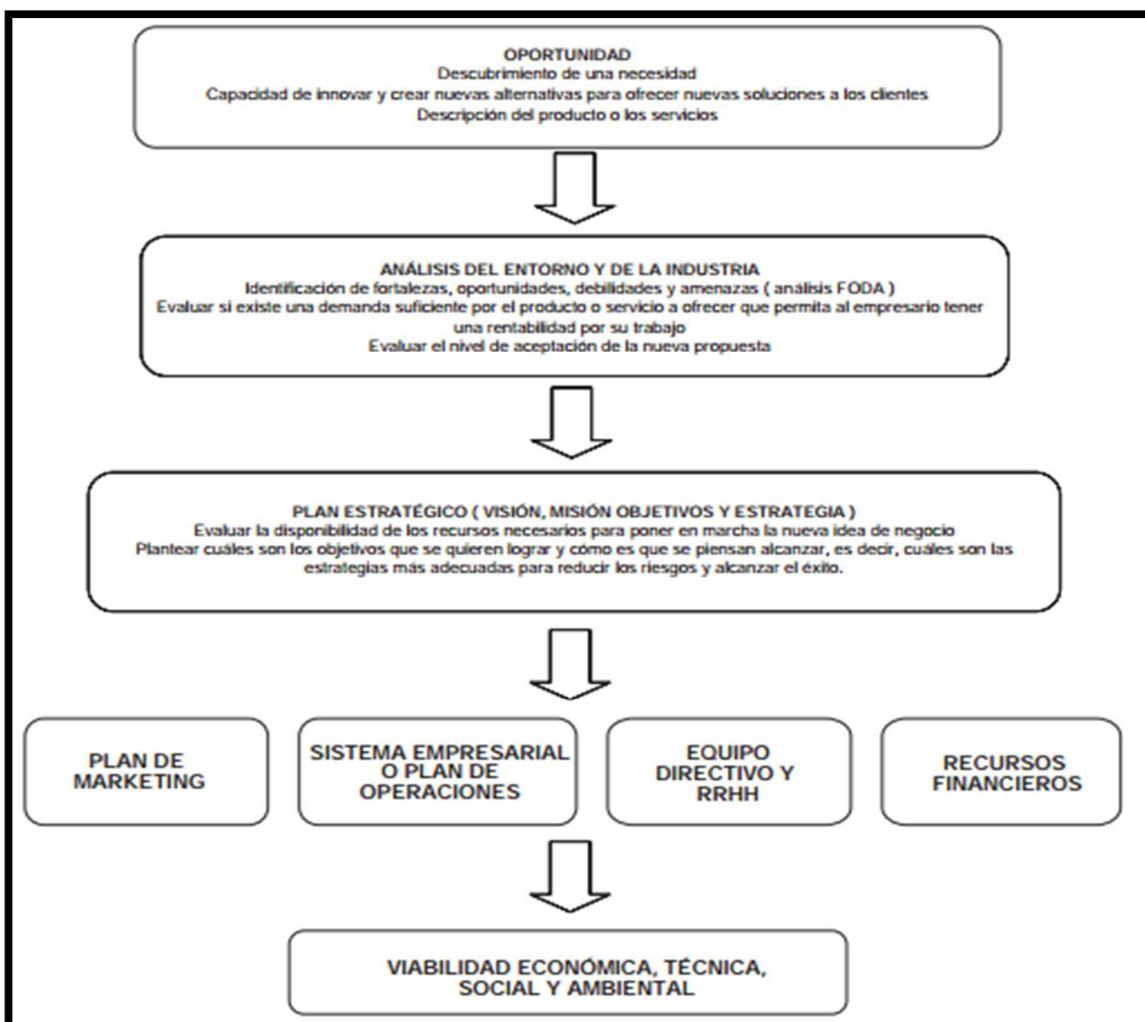
### **1.3.6. Estructura del Plan de Negocios**

Las áreas esenciales de un plan de negocios son aquellas que determinan en gran medida su contenido y generalmente son las de mayor importancia en cualquier negocio y/o empresa, independientemente de su naturaleza o giro: Administración, Ventas, Mercadotecnia, Operaciones, Finanzas, legal (Viniegra, 2007).

El autor antes mencionado, define la estructura del plan de negocio como atribución al control en las áreas específicas del negocio o empresa para el manejo adecuado, eficaz y eficiente, implementando mínimos recursos en la ejecución o el desarrollo de sus procesos administrativos.

En el desarrollo de un plan de negocio no existe una estructura estándar utilizable, para todas las situaciones la estructura de cada organización va de acuerdo al tipo de negocio, las necesidades, y objetivos que requieran para realizar la viabilidad del plan, determinado una iniciativa organizacional que abarque todas las actividades del negocio.

Weinberger (2009) detalla en su libro “Plan de Negocios. Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio” un esquema donde estructura las funcionalidades del plan de negocio. A continuación, se detalla en el esquema:



**Figura 4. Esquema de Plan de Negocio**

Adaptado de Weinberger, K.( 2009) *Plan de Negocio: Herramienta para Evaluar la Viabilidad de un Negocio*. Pag.34

### 1.3.7. Modelo de negocios

En el libro Generación de Modelo de negocios se establece que “un modelo de negocios describe la lógica de cómo una organización crea, entrega, y captura valor” (MICITT., 2013). Por lo tanto, es la estructura que la empresa mantiene instaurada, describiendo todos los procesos a seguir en cada operación y sobre todo el desarrollo organizativo que cuenta el negocio para realizar sus actividades operacionales fomentando la generación de valor añadido.

Asimismo, Osterwalder (2012) en el libro Canvas Modelo de Negocios, define que “Un modelo de negocios fundamentado en la innovación se basa en encontrar y fomentar

nuevas formas de crear, entregar y captar valor” El autor hace principal énfasis en la innovación, siendo la forma de encontrar nuevos mercados que sirvan para entregar una nueva perspectiva de negocio.

Un modelo de negocios es la implementación de las estrategias a utilizar dentro de la empresa para la mejora sus procesos y actividades con la finalidad de obtener una mayor rentabilidad y viabilidad del mismo, utilizando los recursos necesarios sin desperdiciar costos y gastos que contribuyan al fracaso empresarial.

De acuerdo a Osterwalder & Pigneur (2011) el modelo de negocio tiene un principio y un fin, pero más que finalización, tiene estrategias para mejorar y modificar la estructura empresarial, obteniendo un ambiente favorable de trabajo beneficiando el desempeño de sus colaboradores y satisfaciendo las necesidades de los clientes.

### **1.3.8. Atención al cliente**

Las organizaciones orientan a su personal de trabajo a satisfacer las necesidades de sus clientes para conseguir aumentar su productividad y ser competitiva en el mercado. Para tener éxito en el servicio al cliente, las empresas deben ser eficientes en sus operaciones y sus trabajadores enfocarse en la misión y visión de la compañía, identificándose y realizando con motivación sus funciones. (Najul, 2011)

La importancia en una empresa, es el correcto desempeño de los integrantes del negocio, resaltando que, en el funcionamiento organizacional, los colaboradores deben ser profesionales preparados o con el conocimiento acorde a las actividades que realiza la empresa, brindando así un buen servicio al cliente, mejorando las ventas, pero más que eso, incrementando la calidad del servicio, que ayude a tener clientes potenciales para el crecimiento organizacional.

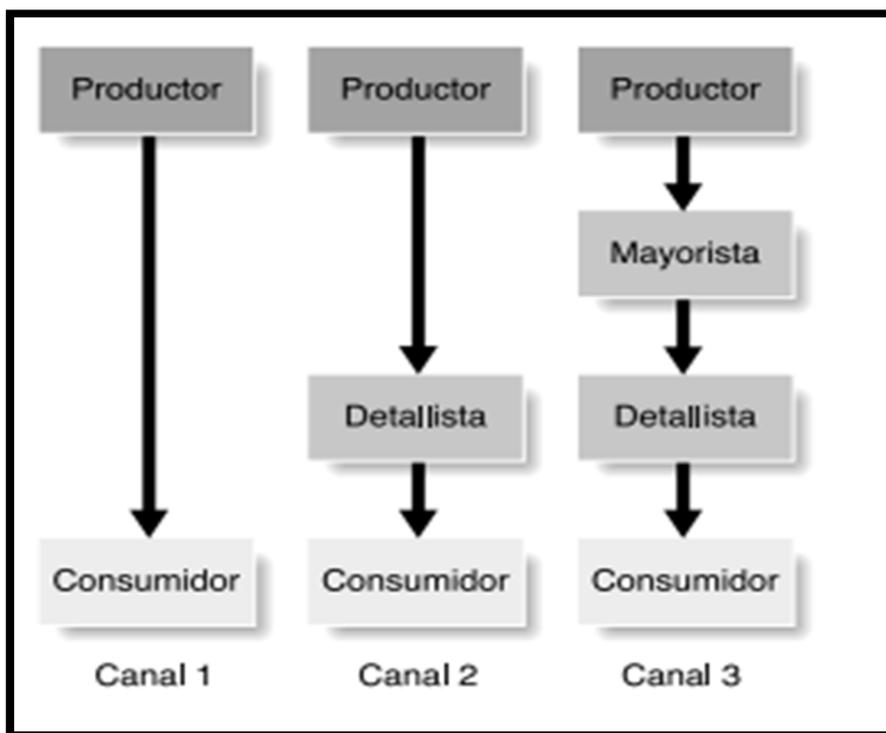
Los integrantes de la organización deben de ser confiables, amables, serviciales, principalmente desde el momento que un cliente ingrese a las instalaciones, teniendo en cuenta que su comportamiento, la imagen impecable, en conjunto de la atención que se brinda, definirá la calidad de servicio y por encima de todo un cliente contento y satisfecho aumentara la confianza de la empresa.

### **1.3.9. Canales de distribución**

Según Kotler & Armstrong (2007) “los canales de distribución ayudan a la compañía a promover, vender y distribuir sus bienes a los consumidores finales; incluyen

distribuidores, empresas de distribución física, agencias de servicios de marketing e intermediarios financieros” (Pág.71). Es decir, los canales de distribución son los pequeños o medianos negocios que sirven como medios de ventas para los consumidores finales.

Por medio de los canales se realiza la distribución y entrega de productos, facilitando la fijación de clientes ya sean mayoristas o minoristas. La distribución se da por medio de intermediarios como las agencias de transporte, que son quienes retiran la mercadería del negocio para luego realizar la entrega al consumidor o cliente final.



**Figura 5. Canales de Marketing del Consumidor**  
Adaptado de (Kotler & Armstrong, 2007) Marketing: versión para Latinoamérica, Pag.369

El Marketing directo se realiza entre el productor y el consumidor, por lo tanto, el productor será el Comercial Soto cuya comercialización se efectúa directamente a los consumidores o clientes como se puede observar en la figura 3 en el canal 1. Los canales de distribución mostrados serán realizados por el negocio. La mercadotecnia es un conjunto de técnicas manejadas para identificar las necesidades o deseos de los compradores, quienes están dispuestos adquirir, consumir el producto y el debido servicio que brinda el negocio con estrategias se procede a la complacencia de los clientes.

### 1.3.10. Tipos de Distribución

Tabla 2. *Consideración de marketing para productos de consumo.*

Consideraciones de marketing	De conveniencia	De compras	De especialidad	No buscado
<b>Distribución</b>	Distribución amplia, lugares convenientes	Distribución selectiva en menos expendios	Distribución exclusiva en uno o unos cuantos expendios por área del mercado	Varia

Adaptado de (Kotler & Armstrong, 2007) Marketing: versión para Latinoamérica, Pag.240

Según Kotler & Armstrong (2007) existen 3 tipos de distribución:

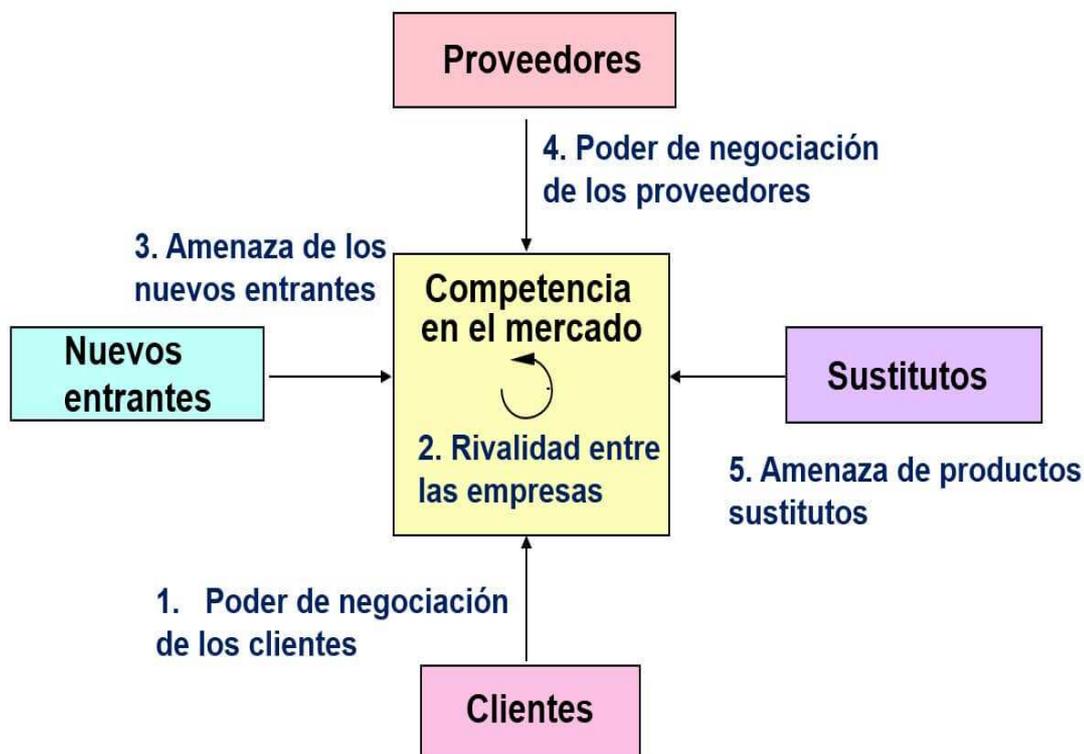
- **Distribución amplia:** Es la forma que el comerciante distribuye sus productos a todos los negocios relacionados con la actividad a la que se dedica el negocio.
- **Distribución selectiva:** Distribución realizada a los consumidores mediante filtros que atribuyan al producto una mejor calidad que los hace preferenciales en el mercado, es por esto que existen menos expendios por lo cual se pueden distribuir.
- **Distribución exclusiva:** se limita ciertos sectores del mercado, donde existen determinada cantidad de distribuidores.

### 1.3.11. Estrategia competitiva

La productividad y la competitividad en las Pymes son esenciales si quieren sobrevivir en los mercados donde se desempeñan. El entorno competitivo, donde participan las empresas actualmente, la mejora de la competitividad juega un rol primordial, siendo la principal premisa la planificación estratégica de los procesos y recursos; considerando dos puntos claves: las necesidades de sus clientes y del mercado en general, las fortalezas y ventajas que muestra la empresa frente a sus competidores (Tapia-Gutiérrez, 2011).

La estrategia competitiva de las compañías incide en la capacitación constante a los colaboradores, generando un buen rendimiento y manejo de la comunicación organizacional, formando parte fundamental para producir un equipo de trabajo con la determinación de aprovechar al máximo las ventajas competitivas, que son sostenidas por la calidad y comercialización del servicio.

Al determinar la estrategia se obtendrá una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, cumplimiento con los objetivos dictados por los altos directivos, asumiendo resultados muy positivos, considerando la optimización de los recursos propios para ser aplicados en función a las cinco fuerzas de Porter.



**Figura 6. Las Cinco Fuerzas de Porter**  
Adaptado del artículo "Clave para el Éxito de la Empresa" por Matías Riquelme, 2015

Las Fuerzas Porter se dividen en cinco: 1) Poder de Negociación de los Clientes, 2) Poder de Negociación de los Clientes, 3) Nuevos Competidores, y Amenazas de Productos Sustitutos definidos a continuación por varios autores:

**Poder de Negociación de los Clientes:** La competencia en un sector comercial está determinada en parte por el poder de negociación que tienen los compradores o clientes con las empresas que ofrecen el producto o servicio; también indican que el análisis de esta fuerza debe hacerse en dos dimensiones: Sensibilidad al precio y poder de negociación (Baena, John, & Omar, 2003). Los principales factores en el poder de negociación mencionado por Bena, John & Omar (2003) son:

- 1) **Concentración de clientes:** Identifica la magnitud que demandan los clientes las ventas del sector en donde opera el negocio. Los clientes pueden exigir más cuando hay poca demanda porque se ve afectado el poder de negociación.

- 2) **Volumen de compra:** Mientras más potencial sea el cliente en sus compras, podrá exigir más a sus proveedores.
- 3) **Diferenciación:** Aquellos productos superiores por ser reconocidos con gran facilidad ya sea por la marca, calidad o diseño que lo diferencia de los demás. Es importante que los productos se encuentren diferenciados de lo contrario el cliente tendrá el poder de negociación.

**Poder de Negociación de los Proveedores:** Según Amaya (2005) un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tenga fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para aún más crítica si a proveedores les conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.

“Los proveedores definen en parte el posicionamiento de una empresa en el mercado de acuerdo a su poder de negociación con quienes les suministran los insumos para la producción de sus bienes” (Baena, John, & Omar, 2003). Es decir, para el Comercial Soto al tener alianzas con el mercado chino se acoge a un mercado de clientes o potenciales clientes de status social medio-bajo.

**Nuevos Competidores:** La amenaza de entrada de nuevos competidores en el sector de la comercialización de juguetes y del comercial depende de las barreras que se presentan actualmente, también considerando la reacción que cause la nueva competencia ante los competidores ya existentes. Existen factores que pueden afectar a la baja de los precios o el alza de los costos que puede ocasionar una situación inestable en el sector, para esto Porter (1997) establece que:

- **Economías de escala:** “sus altos volúmenes le permiten reducir sus costos, y dificultad a un nuevo competidor entrar con precios bajos” (Porter M. , 1997).

Cuando se vende por volumen, las empresas deben bajar sus precios para evitar la entrada de nuevos competidores. El Comercial Soto no lleva un buen control de inventario por la cual deben de tener un límite establecido de sus productos.

- **Diferenciación del producto:** “Las empresas establecidas tienen identificación de marca y lealtad entre los clientes, lo cual se deriva de la publicidad del pasado, servicio al cliente, diferencias del producto o sencillamente por ser el primero en el sector industrial” (Porter M. , 1997).

Dentro del mercado ecuatoriano existen muchas compañías que se caracterizan por la diferenciación de producto; ya sea ofreciendo un mejor servicio o un producto de calidad. El Comercial Soto debe vender confianza a sus clientes para que los clientes le sean fieles a sus productos.

- **Requisitos del capital:** “La necesidad de invertir grandes recursos financieros para competir crea una barrera de ingreso, en particular si se requiere el capital para publicidad arriesgada o agresiva e irrecuperable, o en investigación y desarrollo” (Porter M. , 1997).

El objetivo principal es invertir el capital de trabajo en un establecimiento fijo para tener un mejor control de su inventario, se invertirá en tecnología para mejorar los procesos y registros de compras.

- **Costes cambiantes:** “Una barrera para el ingreso es la creada por la presencia de costes al cambiar de proveedor, esto es, los costes que tiene que hacer el comprador al cambiar de un proveedor a otro. Los costes cambiantes pueden incluir los costes de reentrenamiento del empleado, el coste de nuevo equipo auxiliar, el coste y el tiempo para probar y calificar a una nueva fuente, la necesidad de ayuda técnica como resultado de depender del apoyo de ingeniería del proveedor, rediseño del producto, o incluso costes psíquicos por terminar una relación. Si estos costes del cambio son elevados, entonces los proveedores de nuevo ingreso tendrán que ofrecer una gran mejoría en el coste o desempeño, para que el comprador cambie al actual” (Porter M. , 1997).
- **Acceso de los canales de distribución:** “Se puede crear una barrera para nuevos ingresos por la necesidad de éstos de asegurar la distribución para su producto. Si los canales lógicos de distribución para el producto ya han sido servidos por las empresas establecidas, la nueva empresa debe persuadir a los canales de que acepten su producto mediante reducción de precios, asignaciones para publicidad compartida y similar, lo cual reduce los beneficios” (Porter M. , 1997).
- **Desventaja en costos independientes de las economías de escala:** “Las empresas establecidas pueden tener ventajas de costo no igualables por los competidores de nuevos ingresos independientes de las economías de escala” (Porter M. , 1997).
- **La política esperada:** “Otro aspecto importante que representa una barrera al ingreso es la política gubernamental que puede limitar el ingreso a industrias,

principalmente con la fijación de normas para la aprobación del producto. Estas normas que suelen ser muy exigentes en industrias como la de alimentación y otros productos relacionados con la salud, pueden imponer sustanciales plazos críticos, que no solo elevan el coste del capital de ingreso sino que también dan a las empresas establecidas información anticipada del ingreso inminente y en ocasiones pleno conocimiento del producto del competidor, con lo cual permite formular estrategias de respuesta” (Porter M. , 1997).

**Amenaza de Productos Sustitutos:** Los bienes sustitutos son los productos que realizan las mismas funciones del producto en estudio. Representan una amenaza para el sector, si cubren las mismas necesidades a un precio menor, con rendimiento y calidad superior (Baena, John, & Omar, 2003). Por ejemplo, actualmente la tecnología se está convirtiendo en productos sustitutos en el mercado de los juguetes, debido a que los niños no quieren utilizar artículos físicos sino adaptarse a las tecnologías. Causan impacto en la reducción de la participación del mercado con el lanzamiento de sus productos con precios bajos con la finalidad de irse posicionando y apoderando del mercado.

**Rivalidad Entre los Competidores:** Surge a raíz de que presentan los nuevos competidores y crean una lucha por mantenerse dentro del mercado aumentando su participación implementando nuevas estrategias ya sea en precios, calidad, distribución, servicio al cliente, promociones, etcétera (Porter M. , 1997).

#### **1.4. Bussiness Model Lean Canvas**

De acuerdo a Andalucía (S.F.) Andalucía Emprende, Fundación Publica Andaluza en su libro Manual para Empreder dice que:

En el modelo de negocio Canvas tenemos 9 bloques donde por un lado tenemos el mercado, y por otro lado tenemos nuestra empresa, entorno, procesos y sus activos. Cuando se trata de empresas ya constituidas y proyectos empresariales consolidados tiene mucha utilidad, ahora bien para nuevas iniciativas y startups es difícilmente provechoso (Andalucía, S.F.).

Se puede explicar otra forma de modelo Canvas determinando que dicho modelo se trata de un lienzo similar al business model Canvas, pero con algunos cambios, sobre todo en cuanto a enfoque:

- **ALIANZAS, en el “Lean Canvas” pasa a PROBLEMA:** Un aspecto clave en cualquier negocio, sobre todo para una startup, es tener claro el problema o problemas que resuelves, y por eso aparece este bloque.
- **ACTIVIDADES CLAVE, en el “Lean Canvas” pasa a SOLUCIÓN:** De forma similar, y una vez especificado el problema, es conveniente definir las funcionalidades principales del producto que ayudarán a resolver esos problemas.
- **RECURSOS CLAVE, en el “Lean Canvas” pasa a MÉTRICAS CLAVE:** Para cualquier startup es absolutamente crítico definir desde el principio los 3-4 indicadores que va a utilizar para medir el modelo de negocio, elemento clave a la hora de pivotar.
- **RELACIONES, en el “Lean Canvas” pasa a VENTAJA ESPECIAL/DIFERENCIAL:** Este bloque recoge algo que es muy difícil de tangibilizar, pero que sin embargo es la clave de cualquier negocio y que al final suele ser la clave del triunfo frente a la competencia. (Mejía, 2012)

#### **1.4.1. Los nueve bloques del modelo Canvas**

Según Osterwalder & Pigneur (2011) define que: “Un modelo de negocios describe las bases sobre las que una empresa, crea, proporciona y capta valor”

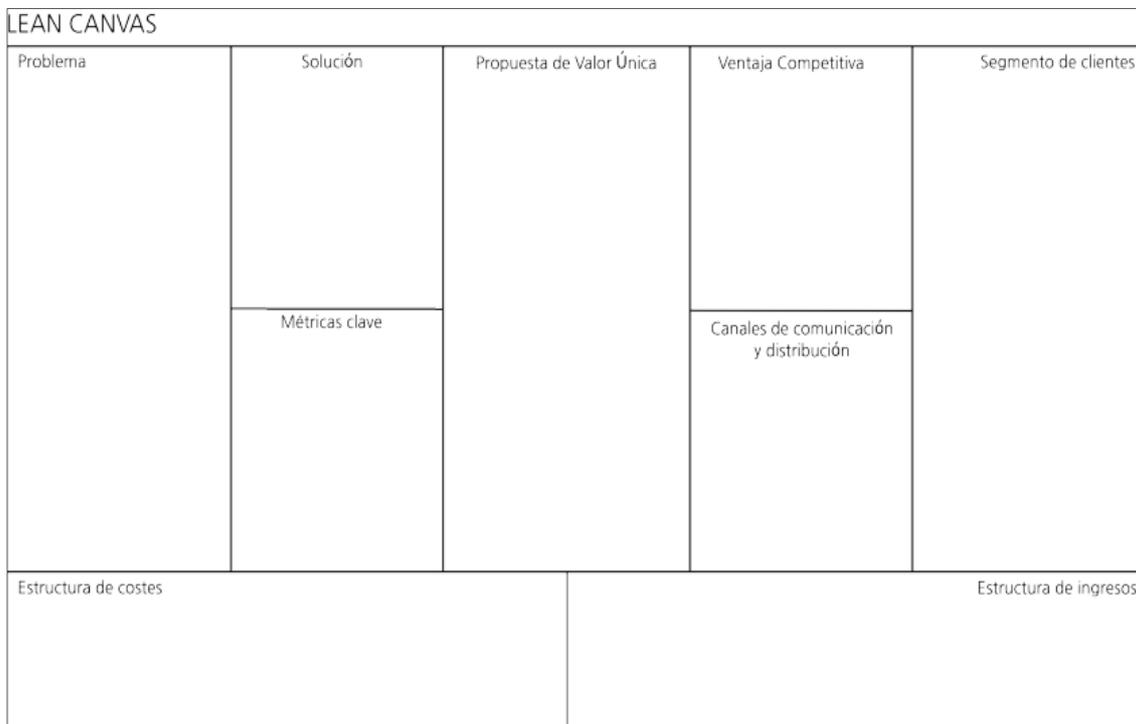
Para el MICITT, (2013) “Uno de los mayores retos después de tener “esa” idea innovadora es el cómo desarrollarla y materializarla y no solo basta con definir la idea emprendedora, además debe elegirse, desarrollarse y también innovar en el modelo de negocio para lograr el éxito deseado”.

Según Osterwalder & Pigneur (2011) el modelo de negocio Lean Canvas tiene 9 bloques estratégicos enfocados en diferentes actividades funcionales, cubriendo cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad financiera mencionadas en (MICITT., 2013).

Osterwalder & Pigneur (2011) dicen:

Creemos que la mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. El modelo de negocio es una especie de anteproyecto de una estrategia que se

aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa. (Osterwalder & Pigneur, 2011). En la Figura N°7 se puede visualizar el esquema del lienzo.



**Figura 7. Nueve Bloques del Modelo de Negocio Canvas**

*Adaptado de Andalucía (S.F.) Andalucía Emprende, Fundación Pública Andaluza en su libro Manual para Emprender ([http://manualparaemprender.andaluciaemprende.es/pdf/manual\\_para\\_emprender.pdf](http://manualparaemprender.andaluciaemprende.es/pdf/manual_para_emprender.pdf))*

Según Andalucía, (S.F.) la gráfica representa cómo está conformado el lienzo Canvas y sus nueve bloques, siendo el principal eje la segmentación y relación de clientes mediante los diferentes canales de distribución, el problema es complicado definirlo, más la propuesta de valor mediante la cual se ayudará a los clientes, luego de haber identificado los problemas se define las principales características para resolverlos, los canales que sirven para mantener contacto con el cliente y actividades claves, determinado los flujos de ingresos donde se analiza y emplea de qué manera el negocio generará ingresos, asimismo con la estructura de costos, también las métricas claves son un factor importante para no enfocarse en actividades indiferentes a las del negocio, aplicado a las empresas para lograr ser rentables como se explica a continuación:

- **Bloque 1: Segmento de clientes**

Una empresa atiende a uno o varios segmentos de mercado.

Asimismo, Osterwalder A, & Pigneur Y. (2011) indican que:

Un modelo de negocio puede definir uno o varios segmentos de mercado, ya sean grandes o pequeños. Las empresas deben seleccionar, con una decisión fundamentada, los segmentos a los que se van a dirigir y, al mismo tiempo, los que no tendrán en cuenta. Una vez que se ha tomado esta decisión, ya se puede diseñar un modelo de negocio basado en un conocimiento exhaustivo de las necesidades específicas del cliente objetivo.

Para lograr diferenciar a qué clase de segmentos pertenecen los clientes, mediante el modelo de Lean Canvas se podrá observar según (Peris, 2014):

- Sus necesidades requieren una oferta diferente.
- El producto se debe hacer llegar de distintas formas a cada uno.
- Las relaciones que requieren son distintas.
- La rentabilidad que se puede esperar de ellos es muy diferente.

Existe otra definición que sostiene que en este bloque se:

Identifica y conoce los segmentos de clientes sobre los que trabajar, y sobre todo en este bloque hay que trabajar en averiguar quiénes podrían ser los usuarios visionarios con los que comenzar a trabajar. Según Javier Megias esto es de vital importancia, ya que dirigirse al mercado de masas con usuarios maduros suele ser una mala idea para una startup, al menos de entrada. (Andalucía, S.F.)

#### ▪ **Bloque 2: Problemas**

En este bloque se establece que:

Averigua cuales son los 3 principales problemas de ese colectivo (idealmente relacionados con tu actividad, claro), y descubre cuales son las soluciones alternativas a tu producto que usan para resolverlos. Es uno de los aspectos más complicados de averiguar pero más críticos, tal como vimos al hablar sobre si los clientes saben lo que quieren o no Andalucía (S.F).

#### ▪ **Bloque 3: Proposición Única de Valor**

Según Andalucía (S.F.) sostiene que “hay que dejar de forma clara, simple, sencilla y en una frase (un mini pitch) cómo vas a ayudar a tus clientes a resolver su problema... fácil de decir, difícil de sintetizar”.

#### ▪ **Bloque 4: Solución**

Referente a este bloque del lienzo se dice que:

Una vez conocidos y priorizados los problemas a los que se enfrentan los clientes, se establecen cuáles son las 3 características más importantes de tu producto/servicio que les van a ayudar a resolverlo... de forma que se centre en ellas y no se pierda el tiempo en funcionalidades secundarias Andalucía (S.F.).

#### ▪ **Bloque 5: Canales**

Se define que:

En este módulo se tiene que trabajar como llegar la solución a los segmentos de clientes establecidos: ¿con una fuerza comercial? ¿Mediante una web? Tal como indica Javier Megias es importante entender este camino a los clientes de forma global, es decir, no sólo pensando en la fase de la venta sino en toda la experiencia de cliente” Andalucía (S.F.).

Los canales de distribución establecen contacto con los clientes, (canales de comunicación, distribución y venta). Son medios para dar conocer las propuestas de valor, ayudando a los clientes a evaluar las propuestas que se les ofrece y permitiéndoles comprar (Peris, 2014).

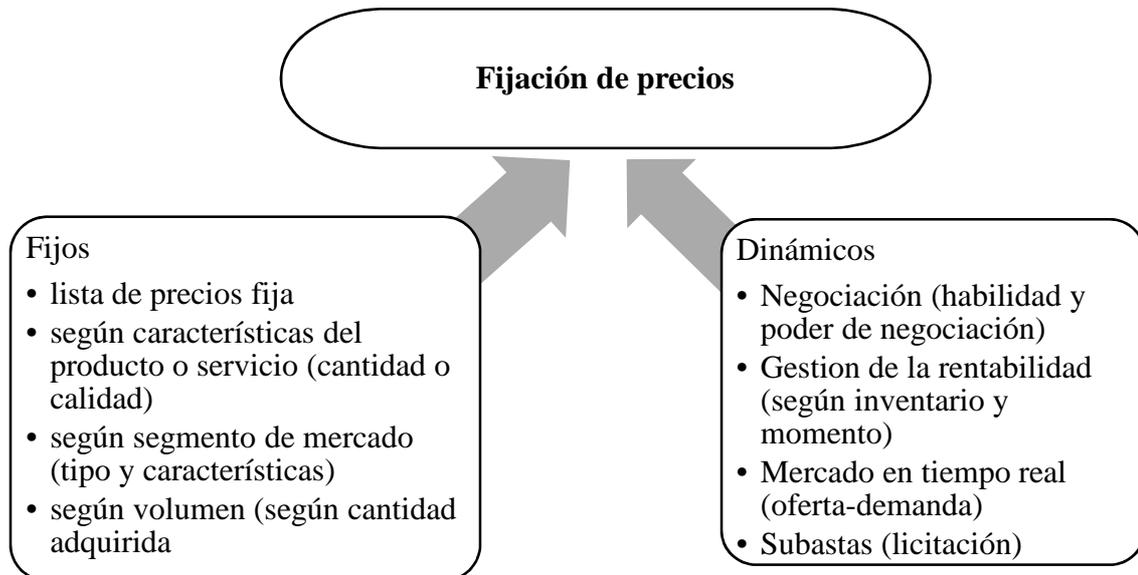
Según Peris (2014) menciona que los canales tienen **5 etapas** distintas, aunque no se abarcan todas normalmente:

- ✓ **Información:** etapa en la que se da a conocer el producto o servicio.
- ✓ **Evaluación:** se centra en los medios y formas para conocer como evalúan la oferta.
- ✓ **Compra:** los medios o manera por los cuales los clientes pueden adquirir la oferta.
- ✓ **Entrega:** forma de hacer llegar los productos o servicios a los clientes.
- ✓ **Postventa:** la etapa recoge las políticas de atención al cliente, asistencia técnica o de seguimiento al producto o servicio.

#### ▪ **Bloque 6: Flujos de Ingreso**

“En este módulo hay que estudiar cómo va a ganar dinero la empresa, lo que no sólo incluye pensar en los diversos flujos, sino en el margen, valor del cliente, modelo de recurrencia...en definitiva, plantear la estrategia sobre cómo va a ganar dinero la startup” Andalucía (S.F.).

Las fuentes de ingreso determinan detalladamente cuál es el flujo de caja que genera el segmento de mercado y qué tipos de ingreso se reciben (por pagos puntuales de clientes, pagos periódicos por el suministro de una propuesta de valor o un servicio postventa de atención al cliente (MICITT., 2013). Según refleja la figura 7.



**Figura 8. Fijación de Precios.**  
Adaptado del “Canvas de Modelo de Negocio” por (MICITT., 2013)

▪ **Bloque 7: Estructura de Costos**

Andalucía (S.F.) indica que: “el reverso de los ingresos, en la estructura de costes se deben plantear aquellos elementos que cuestan dinero, y que en la práctica indican el gasto aproximado que tendremos mensualmente... y que por supuesto, al principio debería ser lo más contenido posible”.

Es fundamental conocer a plenitud los costos de las operaciones, pues sin importar el modelo, es siempre imprescindible tratar de minimizarlos. Al identificar actividades, asociaciones y recursos clave se hace más fácil determinar los costos inherentes que implica la puesta en marcha del modelo de negocio de la empresa (MICITT., 2013). Los costos tienen las siguientes características:

- ✓ *Costos fijos*: no varían en función del volumen producido (salarios, rentas, instalaciones).
- ✓ *Costos variables*: varían proporcionalmente al volumen de producción (materia prima, combustible, materiales de oficina).

- ✓ *Economías de escala*: reducción de costos por alto volumen de producción. Costo unitario se disminuye a medida que el volumen de producción aumenta. Máximo aprovechamiento de los recursos (producción masiva, compra al por mayor de insumos)
- ✓ *Economías de campo*: se generan ventajas en costos por la ampliación del campo de acción. Compartir operaciones y recursos con un tercero para distintos fines (nuevas rutas de venta en zonas no habituales) (MICITT., 2013).

#### ▪ **Bloque 8: Métricas Claves**

Según Kagan (S.F), “Una startup sólo puede enfocarse en una métrica, por lo que debes decidir cuál es, e ignorar todo lo demás”

Asimismo se establece que:

El riesgo está en no saber identificar la métrica correcta y perder recursos correteando la meta equivocada. La idea es establecer qué actividades hay que medir y cómo, teniendo en cuenta que debemos generar un conjunto muy reducido y accionable de indicadores que luego nos ayuden a tomar decisiones Andalucía (S.F.).

De acuerdo a lo indicado por el autor anteriormente, se debe definir las principales actividades que queremos medir y de qué manera, siempre y cuando se tenga en cuenta que se debe formar un conjunto de indicadores que ayuden a la toma de decisiones.

#### ▪ **Bloque 9: Ventaja Competitiva**

Por otro lado indican que:

También se denomina como ventaja injusta. Una start-up nueva que está recién empezando, no tendría una ventaja injusta, por lo que esta casilla en principio estará en blanco. La idea de esta caja es motivar a los emprendedores a encontrar o construir su ventaja injusta. Una vez que la startup consiga un nivel inicial de éxito, será inevitable la aparición de competidores y personas que copien la idea. Si no tienes una defensa contra ellos, corres el riesgo de que te extingan. Se trataría de recoger ese algo que hace especial y diferente a la empresa, lo que causa que los clientes sigan viniendo a por más (Andalucía, S.F.)

## **1.5.FODA**

### **1.5.1. Concepto y terminología**

“El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada” (Ponce, 2006). Según Thompson & Strikland (1998) establecen que el análisis FODA estima el efecto que una estrategia tiene para lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación externa, esto es, las oportunidades y amenazas” (Ponce, 2006).

La matriz FODA es conocida también por el acrónimo SWOT (siglas en inglés); cada una de sus letras contiene un significado: F (Fortalezas), O (oportunidades), D (Debilidades), A (Amenazas). Esta herramienta fue creada por los profesores Kenneth Andrews y Roland Chritensen a finales de los 70s con la finalidad de analizar la situación en que se encuentra una empresa (Michelle & Denisse, 2016).

Adicionalmente, Michelle & Denisse (2016) determinan que:

El FODA es un instrumento estratégico muy utilizado para la gestión de empresas, cuya finalidad permite identificar problemas internos o externos y encontrando puntos altos que no hayan sido explotados, para que el negocio vaya por buen camino. Prácticamente es conocer cómo está el negocio y realizar estudios para un breve diagnóstico.

El FODA es un instrumento que ayuda a la gestión de los negocios identificando los principales problemas con los que se encuentran, ya sean internos o externos para así explotar aquellas cualidades dándole una mejora y mejor vía al negocio. A continuación, se muestra los principales elementos que se podrían tomar en cuenta para el análisis de esta matriz. Tabla 3.

**Tabla 3. La matriz FODA**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<p>Capacidades fundamentales en área claves.                      Recursos financieros adecuados.                      Buena imagen de los compradores.                      Ser un reconocido líder en el mercado.                      Estrategias de las áreas funcionales bien ideadas.</p> <p>Acceso a economía de escala.                      Aislada (por lo menos hasta cierto grado) de las fuertes presiones competitivas                      Propiedad de la tecnología.                      Ventajas en costos.                      Mejores campañas de publicidad.                      Habilidades para la innovación de productos.</p> <p>Dirección capaz.                      Posición ventajosa en la curva de experiencia.                      Mejor capacidad de fabricación.                      Habilidades tecnológicas superiores.</p>	<p>No hay una dirección estratégica clara.                      Instalaciones obsoletas.                      Rentabilidad inferior al promedio.                      Falta de oportunidad y talento gerencial.                      Seguimiento deficiente al implantar la estrategia.                      Abundancia de problemas operativos internos.</p> <p>Atraso en investigación y desarrollo.                      Línea de productos demasiado limitada.                      Débil imagen en el mercado.                      Débil red de distribución.                      Habilidades de mercadotecnia por debajo de promedio.                      Incapacidad de financiar los cambios necesarios en la estrategia.                      Costos unitarios generales más altos en relación con los competidores clave</p>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<p>Atender a grupos adicionales de clientes.</p> <p>Ingresar en nuevos mercados o segmentos.                      Expandir la línea de productos para satisfacer una gama mayor de necesidades de los clientes.</p> <p>Diversificarse en productos relacionados.                      Integración vertical (hacia adelante o hacia atrás).                      Eliminación de barreras comerciales en mercados foráneos atractivos.</p> <p>Complacencia entre las compañías rivales.</p> <p>Crecimiento más rápido en el mercado.</p>	<p>Entrada de competidores foráneos con costos menores.                      Incremento en las ventas y productos sustitutos.</p> <p>Crecimiento más lento en el mercado.                      Cambios adversos en los tipos de cambio y políticas comerciales de gobiernos extranjeros.</p> <p>Requisitos reglamentarios costosos.                      Vulnerabilidad a la recesión y ciclo empresarial.                      Creciente poder de negociación de clientes o proveedores.                      Cambio en las necesidades y gustos de los compradores                      Cambios demográficos adversos.</p>

*Adaptado de (Ponce, 2006) La Matriz FODA: Alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. 2006*

### **1.5.2. Importancia del FODA**

El FODA forma parte importante en el esquema estratégico organizacional, realizando diagnósticos a profundidad interna y externamente, descifrando las dimensiones del mercado o segmento, presentando a la herramienta como funcional mediante dos áreas fundamentales, por las cuales se obtienen los resultados esperados. Las áreas del FODA según Michelle & Denisse (2016) son:

- Análisis del Micro-Entorno: Identificado por las Fortalezas y Debilidades. Dentro del análisis del micro-entorno se encuentran factores formarán un debate a lo largo del proceso de realización de la matriz.
- Análisis del Macro-Entorno: Se refiere a las Amenazas y Oportunidades.

### **1.5.3. Objetivos del FODA**

Según Michelle & Denisse (2016):

- Identifica la situación actual de la empresa.
- Permite mostrar las oportunidades y amenazas presentados interna o externamente en relación al mercado, asimismo como las fortalezas y debilidades de la empresa inspirados en el aprovechamiento del análisis.
- Asume los puntos estratégicos y objetivos claves; generando nuevas ideas.

## **1.6. Descripción del Mercado**

El mercado del negocio COMERCIAL SOTO representa una oportunidad de crecimiento y competencia en el centro de la ciudad de Guayaquil. En los últimos años, las pymes buscan satisfacer las necesidades de los clientes ofreciendo bienes o servicios con mejoramiento continuo en sus procesos y atención a los clientes.

El mercado donde se desenvuelve el Comercial Soto conllevan un conjunto de pequeños negocios y bazares encargados de la compra-venta de línea de juguetes y artículos de bazar, ofreciendo una amplia gama de variedades, en el centro de Guayaquil. El tipo de negocio comercial mencionado, tiene una alta saturación.

El mercado incursionado del Comercial Soto es muy rígido y cambiante, debido a las nuevas generaciones que están encontrándose con niveles tecnológicos avanzados, asumiendo gustos y preferencias diferentes a años anteriores, eligiendo artículos tecnológicos y dirigiéndose a las nuevas variedades que las empresas van innovando.

## **1.7. Mercado Potencial**

El Comercial Soto teniendo años de experiencia en el mercado guayaquileño, se ha intentado posicionar como distribuidora de pequeños negocios impulsando la compra y ventas de juguetes y demás artículos, asumiendo así, un mercado ya establecido al cual dirigirse partiendo de la premisa que es un nicho conformado por clientes fijos que mantienen una fidelización hacia el negocio. Adicionalmente, el Comercial Soto mantiene un mercado más pequeño la venta a pequeños bazares de artículos relacionados al giro del negocio.

Por ende, no se pretende explorar mercados nuevos, que implique un riesgo negativo para el Comercial Soto generando pérdidas de dinero y tiempo. A diferencia, lo que busca el proyecto actual, es expandir el segmento o nichos de clientes mediante el mejoramiento de la estructura organizacional y funcionalidad de los procesos en relación al modelo de negocio Lean Canvas, incrementando la cartera de clientes que implique el crecimiento en ventas para el negocio.

## **1.8. La Competencia**

### **1.8.1. Competidores directos**

Actualmente, el mercado guayaquileño cuenta con muchas distribuidoras dedicadas a las importaciones directas de juguetes y surtidos, obteniendo a costos más bajos y vendiéndolos a un precio más alto que ayuda al crecimiento empresarial. Las importadoras y almacenes tienen una variedad de productos y una amplia infraestructura, determinando la decisión del cliente por locales mejor establecidos y de renombre por su aspecto físico.

Existen locales de línea de juguetes que tienen menores costos, debido a la importación de productos que les permite venderlos a un menor precio y de esa manera incrementan su cartera de clientes. Los bazares son establecimientos pequeños que no solo ofrecen juguetes sino otros artículos necesarios para el cliente.

### **1.8.2. Competidores indirectos**

Los vendedores indirectos se pueden encontrar en los alrededores de la ciudad de Guayaquil especialmente en las afueras de las jugueterías con el fin de vender su producto a un menor precio.

Por lo general, los vendedores ambulantes tienen poca variedad de surtidos, pero su precio es relativamente bajo a comparación de los almacenes y bazares.

### **1.8.3. Entrada de nuevos competidores**

Dentro del target que está posicionado el Comercial Soto se encuentran muchos establecimientos que se dedican a la misma actividad. El negocio comercial manifiesta con dos tipos de entradas de nuevo competidores; en primer lugar, la implementación de productos novedosos en los establecimientos competidores, en segundo lugar, está la implementación de tecnología que incorporan los establecimientos para tener un mejor control en el inventario y registro de cada uno de los movimientos y transacciones diarias.

La entrada de nuevas empresas en un sector industrial implica la aportación al mismo de capacidad adicional, el deseo de obtener una participación en el mercado y con frecuencia, recursos sustanciales. Obligando a bajar los precios reduciendo la rentabilidad. También la adquisición dentro del sector industrial con la finalidad de conseguir una posición en el mercado, considerándose como un ingreso, aun cuando no constituya una entidad del todo nueva (Porter M. , 1997).

## **1.9. Ambiente Tecnológico**

Peñalver, (S.F) menciona que:

La repercusión de la tecnología se manifiesta en nuevos productos, nuevas máquinas, nuevas herramientas, nuevos materiales y nuevos servicios. Algunos beneficios de la tecnología son: mayor productividad, estándares más altos de vida, más tiempo de descanso y una mayor variedad de productos.

Serrano, (1997) en su libro Temas de Introducción al Marketing indica que

El ambiente tecnológico es uno de los principales parámetros del planteamiento estratégico de la empresa. Las variaciones vertiginosas que se están operando en este ambiente son la principal causa de que los teóricos de la estrategia empresarial se pronuncien en el sentido de que al actual sea un ambiente turbulento.

Chavarria, Sepulveda, & Rojas (2002) en su clasifican el microambiente de la empresa en 6 factores, donde sostienen que:

Esta clasificación considera al ambiente tecnológico como la fuerza más importante en la formación de la competitividad, ya que crea nuevos mercados y oportunidades para las empresas. Las empresas que no se adecuen y adapten a los cambios tecnológicos, rápidamente perderán poder de

mercado ante productos que proporcionen más satisfacción a las nuevas necesidades de los consumidores.

Los cambios tecnológicos pueden ser beneficioso y perjudiciales a la vez en las empresas. En primer lugar, puede ser beneficioso ya que invertir en tecnología puede generar grandes cantidades monetarias en el futuro, en segundo lugar, puede ser perjudicial ya que primero debe establecerse el modelo de negocio en la empresa, a medida que van pasando los años se implementaría en tecnología.

### **1.10. Ambiente Socio Político económico**

Perez, (2004) en su libro Marketing Social describe los factores social, político y económico de la siguiente manera:

En el ambiente político se registran y analizan todos los cambios en la estructura política de la nación o de las naciones y se crean escenarios para tratar de identificar el grado en que la organización sería afectada. En el ambiente económico se miden y monitorean las variables macroeconómicas: inflación, desempleo, devaluación, el producto interno bruto, la balanza comercial, el índice de confianza del consumidor y en la parte microeconómica se mide de manera periódica el índice de precios al consumidor, el comportamiento de la demanda con su respectivo análisis de elasticidad y el comportamiento de las diferentes de costo de toda organización de servicios a fines.

Los factores políticos y económicos son de gran representación para todas las empresas e identificar la situación actual de las empresas y del país. Los aspectos a considerar son los siguientes: inflación, tasa de interés, producto interno bruto y balanza comercial de exportaciones e importaciones.

### **1.11. Misión**

La misión según Espinoza (2012) es una labor o actividad en el mercado, que hace referencia al público que va dirigido y con la singularidad, particularidad o factor diferencial, donde desarrolla su labor o actividad. Para definir la misión de la empresa, nos ayudará responder algunas de las siguientes preguntas:

- ✓ ¿Qué hacemos?
- ✓ ¿Cuál es nuestro negocio?
- ✓ ¿A qué nos dedicamos?

- ✓ ¿Cuál es nuestra razón de ser?
- ✓ ¿Quiénes son nuestro público objetivo?
- ✓ ¿Cuál es nuestro ámbito geográfico de acción?
- ✓ ¿Cuál es nuestra ventaja competitiva?
- ✓ ¿Qué nos diferencia de nuestros competidores?

El Comercial Soto, carece de un lineamiento establecido acerca de la misión. Es decir, el dueño del negocio puede tener claro empíricamente lo que pretende el negocio así como sus colaboradores, pero no lo tiene predeterminado mediante un formato que guíe y consolide la labor de la organización en el mercado guayaquileño.

## **1.12. Visión**

Thompson (2006) mencionando a Jack Fleitman, define a la visión, como el camino a dirigirse de la empresa o negocio a largo plazo del tiempo determinado de la actividad comercial sirviendo como un rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento en conjunto con la proyección de competitividad. Para la formulación de la visión es necesario responder tres varias preguntas:

- ¿Qué quiero lograr?
- ¿Dónde quiero estar en el futuro?
- ¿Para quién lo haré?

El Comercial Soto, teniendo en forma general qué pretende obtener el negocio, no cuenta con una proyección o visión establecida y con el pensamiento a futuro que encamine de manera sólida los objetivos y metas del negocio, como también el crecimiento organizacional que incida en el crecimiento de las ventas.

## **Capítulo 2: Descripción General del Negocio y Estudio Técnico**

### **2.1. Definición del Negocio**

El Comercial Soto carece de una estructura organizacional por ser un negocio netamente familiar, por ello no se ha definido una misión ni visión específica. Cuentan con un pequeño local y dos bodegas (alquiladas), en las cuales guardan los productos que importan del exterior para la posterior distribución a los diversos clientes. El nicho de mercado del negocio se enfoca en un nivel socioeconómico medio.

Actualmente, el negocio no posee orden jerárquico, por ende, no contiene un organigrama que contribuya a especificar y dividir las funciones de empleados y empleadores, sirviendo como una herramienta fundamental dentro del local comercial. A continuación, se describen el perfil de las funciones de cada colaborador:

### **2.2. Descripción de Funciones**

#### **Perfil del Propietario**

- Género: Masculino.
- Dueño del negocio.
- Encargado de coordinar, dirigir que se cumplan todas las actividades.  
Cierra negocios con clientes más importantes.
- Establece estrategias de precios para los productos.

#### **Perfil del Encargado de Ventas**

- Género: Femenino.
- Encargada de supervisar a los vendedores.
- Realiza reportes de ventas diarios.
- Realiza cobros en caja.

#### **Perfil del Encargado de Bodega**

- Género: Masculino.
- Supervisa a los ayudantes de bodega.
- Control de inventario y calidad del producto.

#### **Perfil de Vendedores**

- Género: Masculino – Femenino.
- Ofrecer el producto al cliente con las mejores otorgándole las mejores opciones para engancharlo.

- Toma los pedidos y los pasa al jefe de bodega

### Perfil del Ayudante de Bodega

- Género: Masculino – Femenino.
- Despacha los pedidos y los distribuye de manera ordenada.
- Entrega de pedidos al vendedor.

## 2.3. Análisis e Identificación de las Actividades Primarias y Secundarias del Negocio

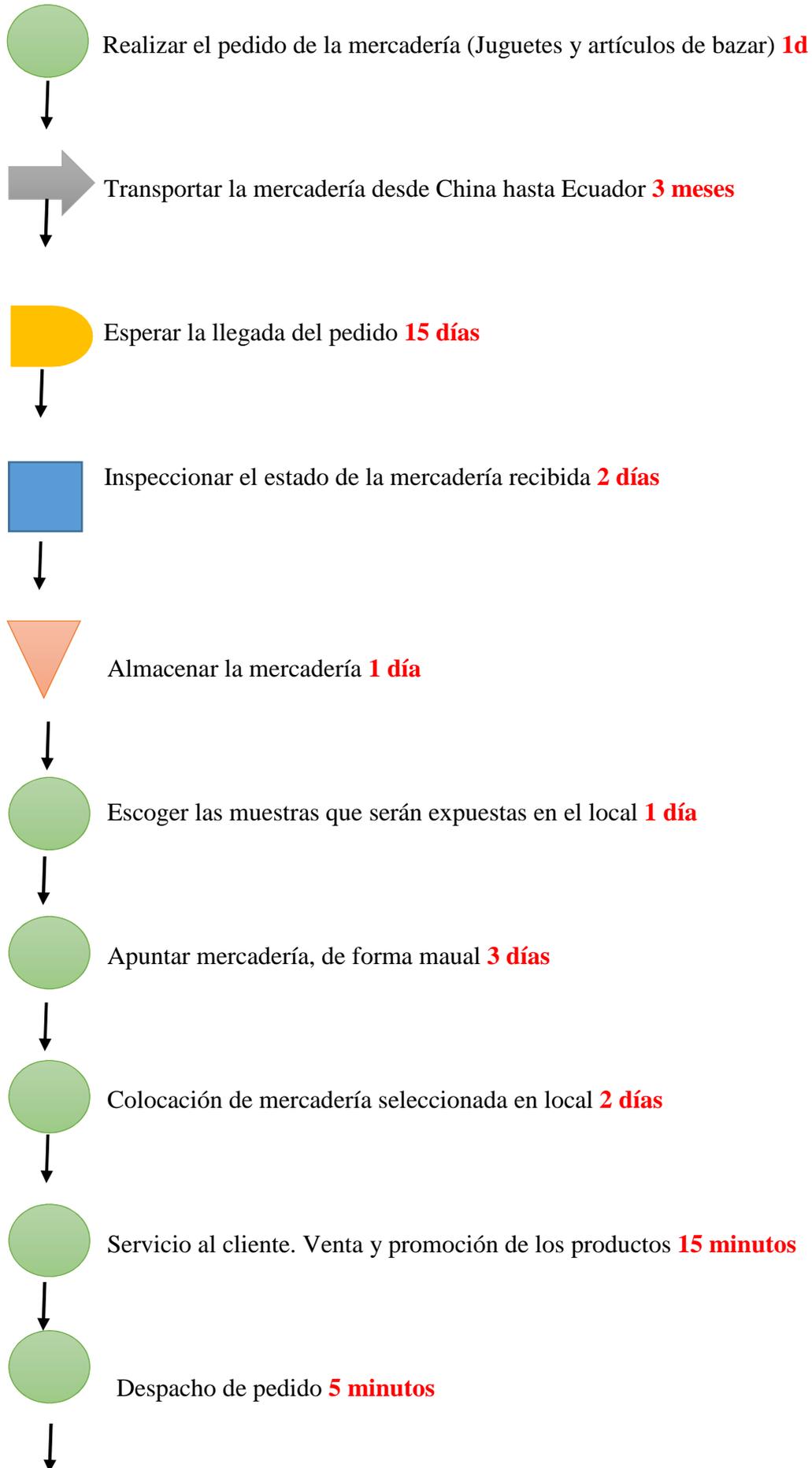
Las actividades primarias del negocio comercial son esenciales para la operatividad y desarrollo del negocio. Entre estas actividades se encuentran el pedido que se hace a China de la mercadería, la transportación, inspección y almacenaje de la misma. Se identifica a dichas actividades como primarias porque el negocio no podría operar sin ellas.

En las actividades secundarias se consideran los procesos y transacciones que se realizan a diario dentro del comercial, es decir la compra y distribución de los artículos varios al nicho de mercado, representando con un círculo Tabla 4. Además, son actividades secundarias la facturación, el despacho, entre otras señaladas de segundo orden.

**Tabla 4.** *Diagrama de flujos procesos (actividades primarias y secundarias).*

ACTIVIDAD	SIMBOLO
Operación	
Inspección	
Espera	
Almacenaje	
Transporte	

Fuente: Comercial Soto





Facturación de los productos vendidos **5 minutos**



Recaudo del dinero de productos vendidos **5 minutos**

## 2.4. Descripción y Detalle del Producto del Negocio

El Comercial Soto contiene dos categorías de productos: 1) los juguetes, es la línea estrella del negocio generadora de mayores ventas y rotación y 2) los artículos de bazar enfocados para un nicho de mercado pequeño, porque cuentan con poca rotación dentro del negocio comercial, debido a que su comercialización se define en una temporada en específico.

Los productos de juguetería cuentan con una demanda sujeta a cambios, variando por las diferentes épocas del año que generan mayores ventas. Las ventas de juguetes son importantes en periodos como días festivos, feriados, navidad, etc.

A continuación, se muestran los diversos productos del Comercial Soto, por secciones de niñas y niños.

**Tabla 5. Tabla de productos.**

NIÑOS	NIÑAS	OTROS
 <p>FD-1609 MEAS:7*4.1*3.5CM / SIZE:3*1.7*1.5CM / QTY:50/PCS</p> <p>Carros</p>	 <p>FD-1436 MEAS:17*10*9.1CM / SIZE:6.7*3*3.5CM / QTY:100/PCS</p> <p>Muñeca - Bañera</p>	<p>Chinesco</p>  <p>FD-8101 MEAS:6.3*4*10.8CM / SIZE:1.9*1.5*3.5CM / QTY:80/PCS</p>
 <p>FD-2284 MEAS:7*4*4*11*11*11CM / SIZE:1.4*1.5*1.1*11CM / QTY:50/PCS</p> <p> motos</p>	 <p>FD-4756 MEAS:44*14*4.5CM / SIZE:17*11*1.7*1.7CM / QTY:100/PCS</p> <p>Burbujas</p>	 <p>FD-16620 MEAS:9*4.2*8.3CM / SIZE:12.3*9.5CM / QTY:80/PCS</p> <p>biberones</p>



FB-3314  
MEAS:14.5\*11\*9CM SIZE:1.8\*1.1\*0.9CM QTY:300PCS

aviones



FD-21845  
MEAS:76.5\*36\*14.5CM SIZE:11.7\*2.5\*2.7CM QTY:288PCS

Sirenitas



FE-12646 MEAS:8.4\*10\*10CM QTY:300 BAGS

Patos



FB-3951  
MEAS:14.5\*14.5\*9CM SIZE:1.8\*1.8\*0.9CM QTY:288PCS

excavadoras



FD-22580  
MEAS:101\*43\*18CM SIZE:21.2\*4.5\*2.8.3CM QTY:192PCS

Juego de ollas



FE-13870  
MEAS:10.5\*10\*10CM QTY:1000 PCS/CTN

plumas de colores



FB-3954  
MEAS:14.5\*14.5\*9CM SIZE:1.8\*1.8\*0.9CM QTY:288PCS

Volquetas



4-5 models mixed

Corona



FE-16822 MEAS:61.5\*19\*3CM QTY:1200 PCS/CTN

Resaltador



FE-15481  
MEAS:44\*30\*13CM SIZE:7.3\*1.0.1CM QTY:600 BAGS

Robots



FE-12299 MEAS:60\*43\*33CM QTY:360PCS

Set escolar



FE-17314  
MEAS:77\*40\*7CM SIZE:8.5\*10\*3CM QTY:1008 PCS

Binoculares



FF-3101  
MEAS:30\*19\*7CM SIZE:1.1\*0.5\*1.0CM QTY:300PCS

Máquina de pala



FE-10945A QTY:3000PCS/CTN

Stickers



FE-10497A  
MEAS:66\*36\*36CM SIZE: 20 CM QTY:500PCS

Pelotas inflables



FD-3041  
MEAS:18\*11\*10CM SIZE:1.6\*1.2\*1.1CM QTY:600PCS

Pistolas



FE-13291 MEAS:43\*34\*36CM QTY:360 PCS

Diarios

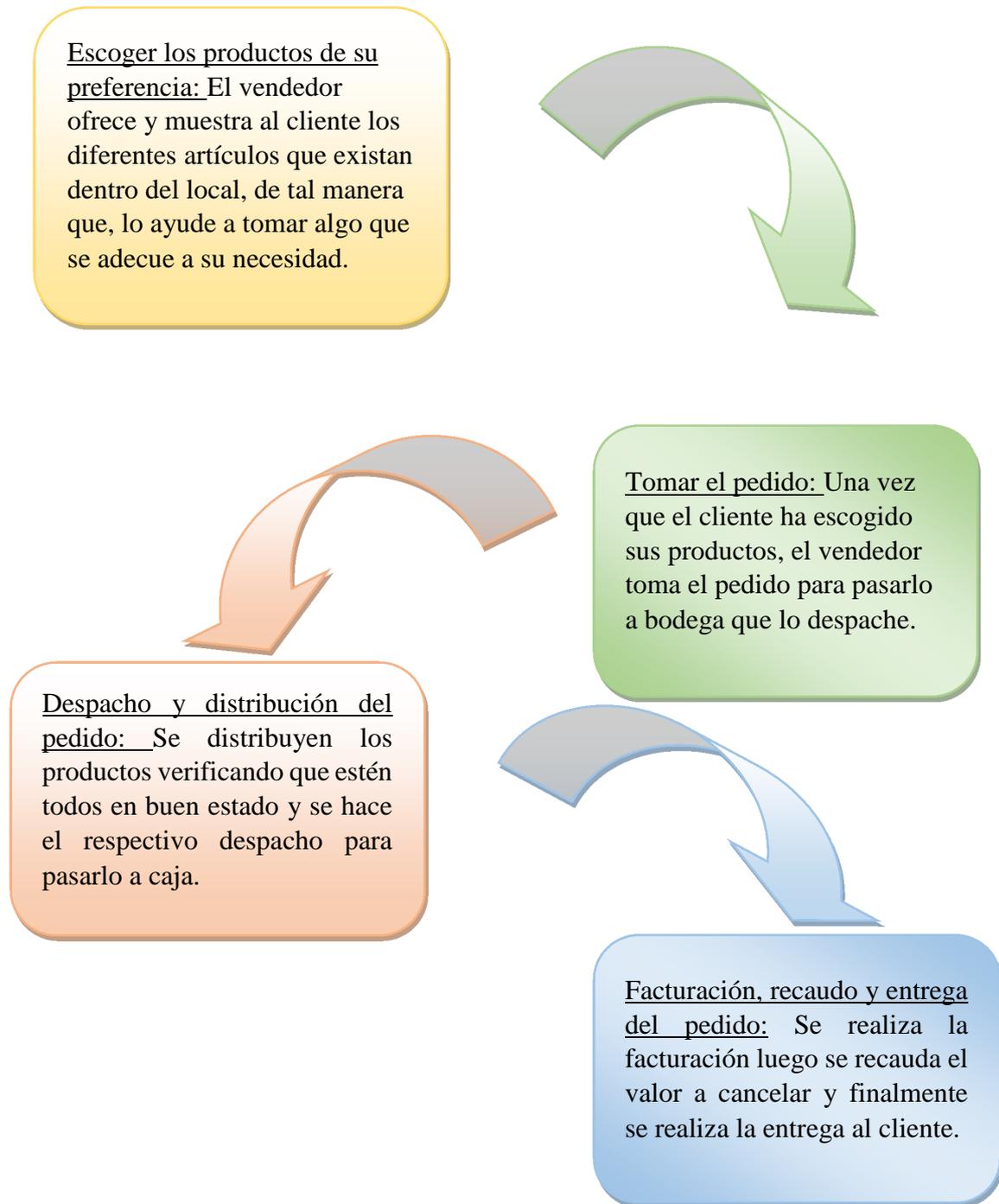


FE-13312  
MEAS:12\*11\*10CM SIZE:1.2\*1.1\*1.0CM QTY:1200 PCS

Marcadores



## 2.5. Proceso de Comercialización del Producto



**Figura 9.** Diagrama de flujo del servicio  
Fuente: Comercial Soto

**2.6. Análisis Situacional del Comercial Soto**

**2.6.1. Análisis FODA – Comercial Soto**

**Tabla 6. Matriz FODA.**

Aspectos Positivos	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>1. Buena atención al cliente</p> <p>2. Variedades de productos</p> <p>3. Precios bajos</p>	<p>1. Preferencia de clientes por comodidad en los precios.</p> <p>2. Estructurar el comercial como empresa.</p> <p>3. Crear un establecimiento amplio para el negocio.</p> <p>4. Creación de valor mediante servicio personalizado.</p>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>1. Falta de parqueo</p> <p>2. Carencia de un sistema operativo para: facturación, control de inventarios.</p> <p>3. Local pequeño y bodegas alejadas del mismo.</p>	<p>1. Inestabilidad económica y financiera del país.</p> <p>2. Gustos y preferencias del consumidor.</p> <p>3. Nuevas competencias.</p>
Aspectos Negativos	

AMBIENTE INTERNO

AMBIENTE EXTERNO

## **Fortalezas**

- El comercial es muy apreciado por los clientes por su buena calidad y atención brindada.
- Variedades de productos y artículos para la venta.
- Proporciona una buena atención, y precios muy cómodos para los clientes.
- El sector donde se ubica el Comercial Soto no presenta competidores con experiencia y posicionamiento alto. Además, el comercial importa directamente con costos muy bajos, ofreciendo productos de acuerdo al tipo socioeconómico que se presenta y dar mejores opciones al cliente.

## **Debilidades**

- El sector demográfico del negocio está en un lugar muy activo en el comercio, lo cual afecta el confort de los clientes al llegar al lugar. La falta de aparcamiento afecta al Comercial Soto, convirtiéndose en un problema al momento que el cliente va en su vehículo propio se le dificulta estacionar su carro y esto se considera un factor muy negativo para el negocio.
- Así mismo, hay temporadas y momentos en los cuales llegan una gran cantidad de clientes y se convierte una situación demasiado tensa tanto para los colaboradores como para las personas que van a comprar, esto debido a que no hay un servicio computarizado que ayude realizar el pedido o la transacción de una manera más ágil. La facturación, se hace de forma manual lo cual interfiere en la rapidez de las ventas y a la vez no permite identificar con facilidad los productos y artículos que se tiene en stock.
- El local donde se recibe al cliente es muy reducido, la bodega también es pequeña, en caso de escases de un producto hay que dirigirse a las bodegas más grandes que están alejadas del local y eso en ocasiones afecta al momento de la venta, motivando a los clientes a irse sin comprar por la poca paciencia al esperar.
- El lugar donde opera el negocio es alquilado, así como también las dos bodegas que tiene por separado, lo cual genera gastos elevados.
- No cuenta con publicidad digital para ofrecer los productos y a la vez las promociones disponibles, siendo una herramienta que en la actualidad es muy importante porque ayuda a impulsar el posicionamiento del negocio en la mente de los clientes y consumidores.

## **Oportunidades**

- La preferencia por parte del nicho de mercado al Comercial Soto debido a la comodidad del precio que ofrece en sus productos, ayudará a la fidelización de los clientes y asimismo crear estrategias que generen un valor agregado.
- Estructurar el negocio familiar como empresa e impulsar la publicidad por medio de página web y redes sociales.
- Adecuación de un local comercial más amplio y sofisticado, que ayude a la comodidad de los clientes y consumidores.

## **Amenazas**

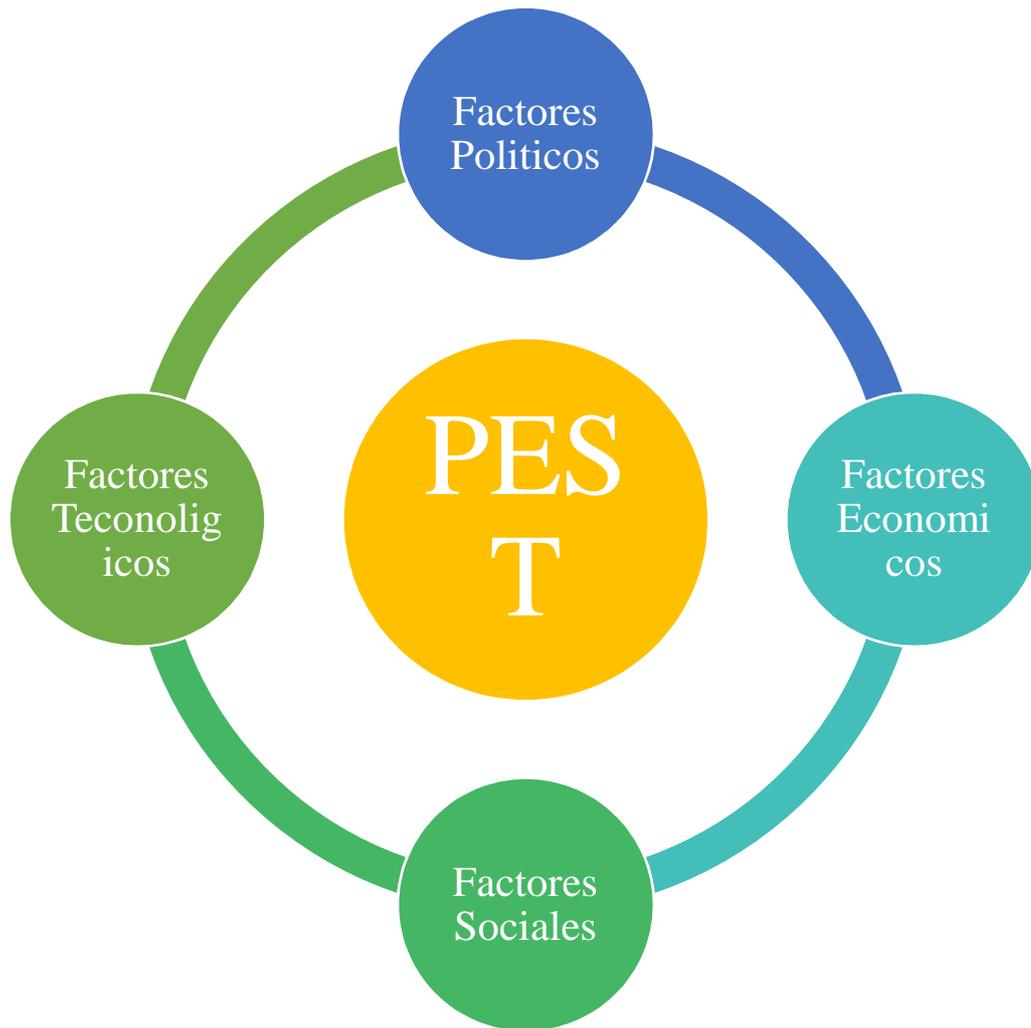
- La inestabilidad económica y financiera del país que se presenta en la actualidad es considerada una amenaza.
- La falta de seguridad en el local dificulta el bienestar tanto de operadores como clientes.
- Gustos y preferencias de los consumidores.
- Incremento de impuestos y aranceles que se presentan en la actualidad.

## **2.7. Análisis PEST**

El análisis PEST por sus siglas Político, Económico, Social y Tecnológico es un marco de investigación que permite entender, asimilar, y comprender el macro entorno en el cual se va a desarrollar las actividades de una organización. (Michelle & Denisse, 2016).

Para Chapman (S.F.) respecto al análisis PEST deduce que:

El PEST funciona como un marco para analizar una situación, y como el análisis DOFA, es de utilidad para revisar la estrategia, posición, dirección de la empresa, propuesta de marketing o idea. Completar un análisis PEST es sencillo, y conveniente para la discusión en un taller, una reunión de tormenta de ideas e incluso como ejercicio para juegos de construcción de equipos.



**Figura 10. Análisis PEST**  
Elaborado por: (Michelle & Denisse, 2016)

El análisis PEST se conecta con el FODA abarcando en forma general las situaciones que se presentan y que afectan sea positiva o negativamente al nicho de mercado incursionado. Los factores afectados principalmente son el político y el económico debido al alza de precios, políticas emergentes, nuevas reformas tributarias entre otras, las cuales se originan directamente por el gobierno nacional.

La tecnología es afectada constantemente, la sociedad demanda mejoras, pero a la vez este factor crea mucha demanda por parte de los consumidores los cuales exigen a diario avances tecnológicos. Los cambios sociales también se ven de una u otra manera afectados, debido a que al igual que la tecnología crean sinergia. A continuación, se presentan los principales factores que se han suscitado en el transcurso de este último año, detalladas y ordenadas de acuerdo al análisis PEST.

**Tabla 7. Análisis PEST**

<b>Factor</b>	<b>Descripción</b>
<b>Político</b>	El factor político abarca lo concerniente al Gobierno, afecta a la sociedad, mercado a nivel nacional y a las empresas. Se puede incluir a ciertas políticas, como legislaciones internacional y actual en el mercado y periodo <b>Fuente especificada no válida..</b>
<b>Económico</b>	Factores económicos y situaciones que se presentan en el país, como asuntos generales de impuestos, situación económica actual, intereses y tasas de cambio, impuestos específicos de los productos y servicios y patrones de compra del consumidor <b>Fuente especificada no válida..</b>
<b>Social</b>	Está enfocado a los consumidores por sus gustos y preferencias lo cual, intercede en otros factores como la imagen de la marca la tecnología y la empresa, la demografía que hoy en día son fundamentales para la sociedad <b>Fuente especificada no válida..</b>
<b>Tecnológico</b>	Abarca todo lo relacionado con los nuevos desarrollos tecnológicos tendencias, información y comunicación, mecanismos de tecnología de compras, potencial de innovación que se presentan a diario de manera global y producen fuertes cambios en comunicación, producción, desarrollo de herramientas, producción, etc. <b>Fuente especificada no válida..</b>

Fuente: (Michelle & Denisse, 2016)

### **2.7.1. Factor político**

Las leyes están en constante actualización en especial las tributarias y laborales. Asimismo, el gobierno incrementó el uso de salvaguardias a varios productos importados, donde se incrementó un tercio de las importaciones para aplacar el efecto que se produjo en la balanza de pagos ante la caída del petróleo (Diario El Comercio, 2016).

El último año se han presentado diferentes reacciones, debido a la situación económica actual, el Diario EL Comercio (2016), enfatiza que las medidas que se tomen siempre tendrán un impacto en el ámbito político y social dentro de lo cual será necesario adoptar políticas que ayuden al gobierno a compensar lo ya antes sucedido y mejore la relación con el sector privado.

### **2.7.2. Factor económico**

De acuerdo a lo establecido en la Ley Solidaria de Corresponsabilidad Ciudadana. Correa (2016) indica que por lo transcurrido en el terremoto el pasado 16 de abril del 2016 que afectó a diferentes provincias y cantones, las más deterioradas fueron Manabí y Esmeraldas, las actualizaciones que se realizan conllevan a distribuir los recursos para estas zonas afectadas. El fenómeno natural conllevó a incrementar el 2% del impuesto al valor agregado llegando a ser un 14% lo cual ocasiona varios efectos, como devolver los impuestos al estado, fondos que son destinados a la reconstrucción de dichos pueblos afectados en donde se necesitarían entre \$2000 y \$3000 millones, se estima que la duración de dicho incremento será por un año.

Asimismo, el incremento del 2% no se aplica a productos de la canasta básica familiar, educación, y medicina pero los productos terminados si son considerados (Ortiz, 2016). De acuerdo a lo indicado, el COMERCIAL SOTO si se ve afectado por dicho incremento lo cual obliga a implementar nuevas estrategias para poder incrementar o mantener las ventas en los negocios y lograr ser competitivos.

### **2.7.3. Factor social**

Según lo mencionan en un artículo:

La alta fecundidad de las sociedades antiguas estaba dictada sin lugar a dudas por el imperativo de la supervivencia. Durante largo tiempo, muchos nacimientos no fueron más que nacimientos de reemplazo destinados simplemente a compensar la desaparición de los primogénitos muertos. Posteriormente, la limitación de los nacimientos fue compensada por una mejora de la supervivencia antes de las edades fecundas. Sin embargo, la fuerte

reducción de finales de siglo XX, fruto del descenso del número de hijos no deseados y la revisión a la baja del número de hijos deseados, no ha llegado a compensarse con las mejoras en la supervivencia de los más jóvenes Lanchimba & Medina, (S.F)

Las grandes empresas acaparan gran parte del mercado por ser quienes se especializan en un producto o servicio en especial. Por lo cual la sociedad siempre busca un lugar que se diferencie de los demás al que siempre puedan regresar ya sea por el ambiente, la atención, calidad, etc. Así mismo este factor genera cambios, la sociedad actual obliga a estar constantemente en actualizándose ya que no les gusta esperar mucho por un pedido, la atención que se le brinda al cliente es muy importante. (Michelle & Denisse, 2016)

#### **2.7.4. Factor Tecnológico**

El factor tecnológico ayuda a la mejora en la atención que se le da al cliente o consumidor final, asimismo puede generar nuevas innovaciones en productos o servicios de mejor calidad, e incentivar a los consumidores a comprar en el negocio (Martinez & Milla, 2012)

Por ende se puede decir que es un elemento primordial en todo negocio. Las redes sociales, formas de pago y la publicidad son importantes para el desarrollo, comunicación, información y atención que se le quiera dar al cliente. Así mismo hay que tener mucho cuidado, muchas veces esto hace que el negocio se exponga a comentarios buenos y a la vez malos, y por ser un elemento público muchas veces se pueden llegar a difundir malos comentarios lo cual haría que el negocio tenga poca credibilidad en los demás.

### **2.8. Resultados de Encuestas**

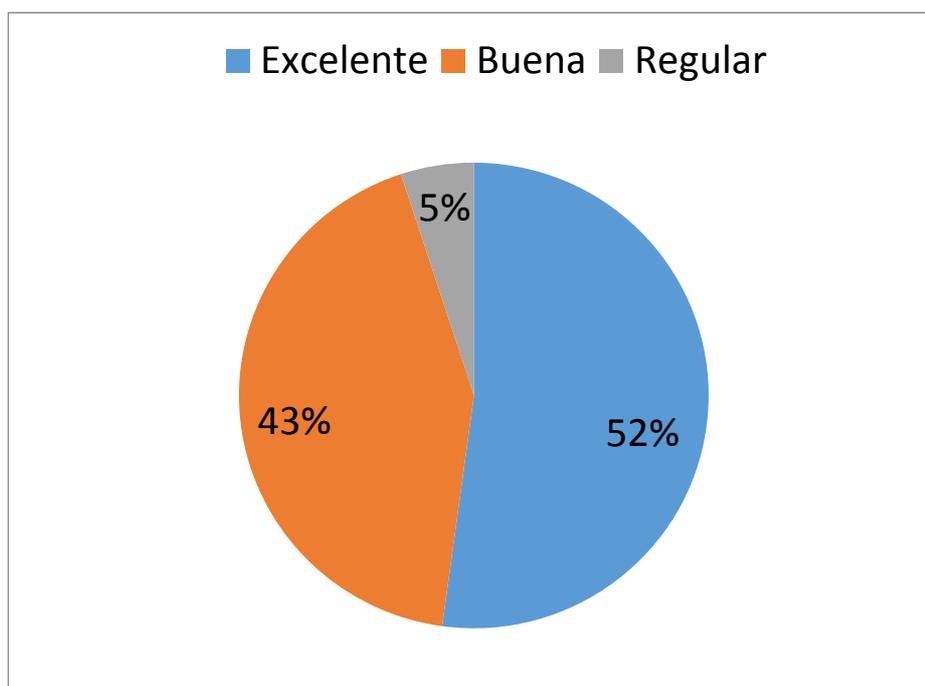
Las encuestas fueron realizadas directamente a los clientes que acuden diariamente a comprar al Comercial Soto. El cuestionario consta de 15 preguntas que se enfocan en el crecimiento del negocio y la implementación del nuevo modelo basado en Lean Canvas. A continuación, se detallan los resultados obtenidos por cada encuesta realizada.

## 1.- ¿Cómo califica la atención brindada del Comercial Soto?

**Tabla 8. Calificación de atención brindada por el Comercial Soto**

¿Cómo califica la atención brindada del Comercial Soto?	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Excelente	145	52,16%
Buena	119	42,81%
Regular	14	5,04%
<b>Total general</b>	<b>278</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Encuestas a los clientes del Comercial Soto.



**Figura 11. Calificación de atención brindada por el Comercial Soto**

Fuente: Encuestas a los clientes del Comercial Soto.

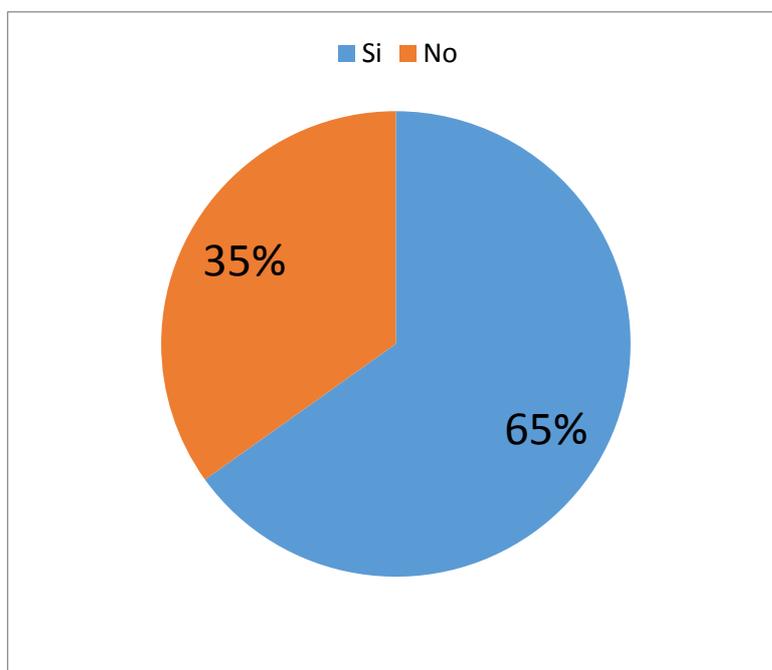
El 52% de los clientes consideran que la atención en el Comercial Soto es excelente por lo cual habitan frecuentemente. Mientras el 43% de los clientes consideran que, la atención es buena, satisfacen sus necesidades, finalmente el 5% de los clientes considera regular su atención debido a encontrar algún inconveniente en su compra.

## 2.- ¿Cree que en nuestro local existe variedad de productos?

**Tabla 9. Variedad de productos que existe en el local**

¿Cree que en nuestro local existe variedad de productos?	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	181	65,11%
No	97	34,89%
<b>Total general</b>	<b>278</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Encuestas a los clientes del Comercial Soto.



**Figura 12. Variedad de productos que existen en el local**

Fuente: Encuestas a los clientes del Comercial Soto.

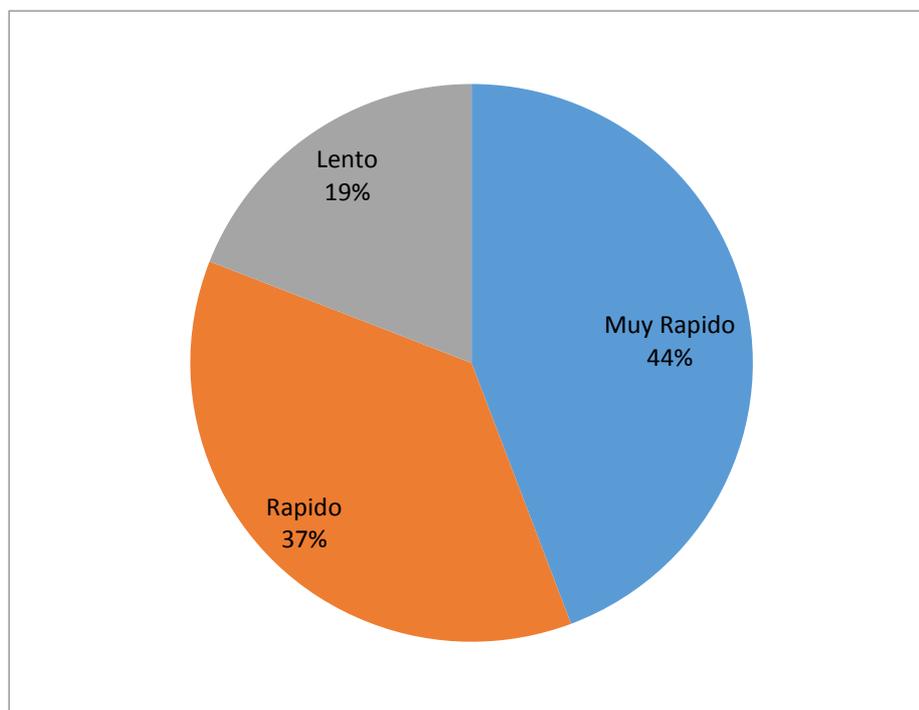
El 65% de los clientes creen que existe variedad de los productos que satisfacen sus necesidades, su hábito de compra es de volumen grande, mientras que el 35% considera que no porque debido a la invariabilidad que puede existir en ciertos artículos, sin incrementar el stock que adicionalmente no tiene un control adecuado coordina la rotación en las perchas o mostradores de acuerdo a la variedad existente.

### 3.- ¿Cómo valora usted la agilidad de la atención en el Comercial Soto?

**Tabla 10. Agilidad de la Atención**

¿Cómo valora usted la agilidad del servicio?	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Muy Rápido	123	44,24%
Rápido	102	36,69%
Lento	53	19,06%
Total general	<b>278</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Encuestas a los clientes del Comercial Soto.



**Figura 13. Agilidad de la Atención**

Fuente: Encuestas a los clientes del Comercial Soto.

El 44% considera que la atención es ágil de acuerdo a la eficacia de los vendedores y su buen servicio, el 37% creen que es rápido por la atención de los vendedores, mientras el 19% considera lento el servicio porque puede surgir una alta clientela o por temporadas que regularicen los procesos, además de no contar tecnológico eficaz que acelere las actividades.

#### 4.- ¿Cómo evalúa los precios de nuestros productos y artículos?

Tabla 11. *Evaluación de precios de productos y artículos*

¿Cómo evalúa los precios de nuestros productos ya artículos?	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Muy caro	33	11,87%
Caro	18	6,47%
Aceptable	132	47,48%
Barato	95	34,17%
<b>Total general</b>	<b>278</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Encuestas a los clientes del Comercial Soto.

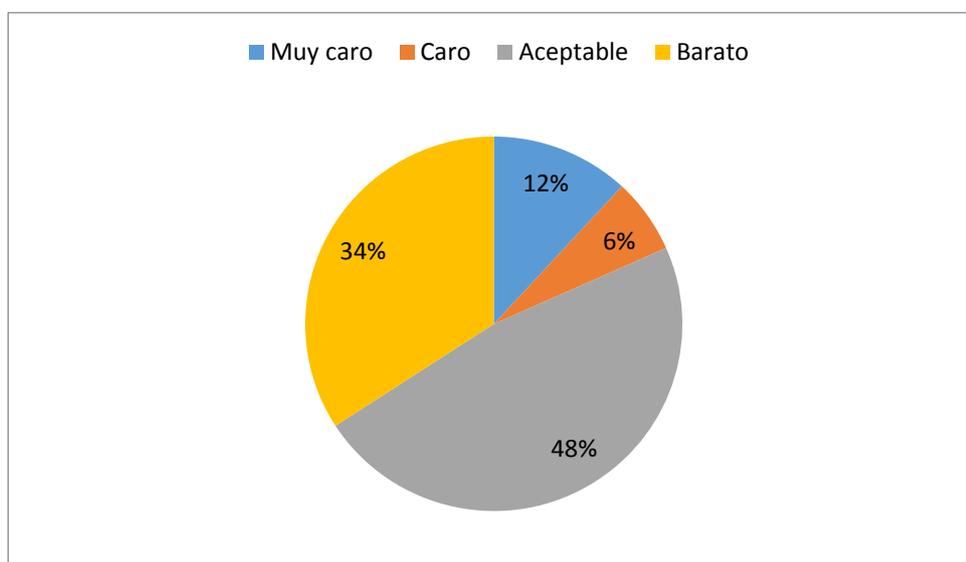


Figura 14. *Evaluación de precios de productos y artículos.*

Fuente: Encuestas a los clientes del Comercial Soto.

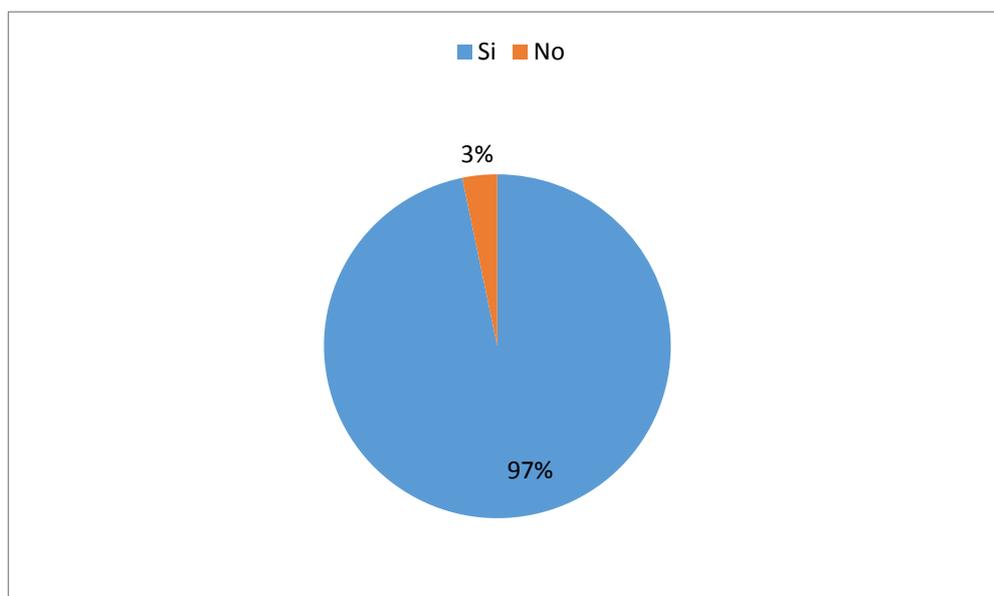
El 48% considera que el precio es aceptable en el mercado, por lo cual frecuentan más el comercial, el 34% considera a los productos baratos, por mantener un estándar con los competidores del mercado, mientras el 12% considera caro el producto, tan solo el 6% considera muy caro porque espera que el precio este a su alcance.

**5.- ¿Le gustaría que Comercial Soto distribuya sus productos a domicilio como valor agregado (transporte)?**

**Tabla 12. Entrega a Domicilio**

<b>¿Le gustaría que el Comercial Soto distribuya sus productos a domicilio?</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
Si	269	96,76%
No	9	3,24%
<b>Total general</b>	<b>278</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Encuestas a los clientes del Comercial Soto.



**Figura 15. Entrega a Domicilio**

Fuente: Encuestas a los clientes del Comercial Soto.

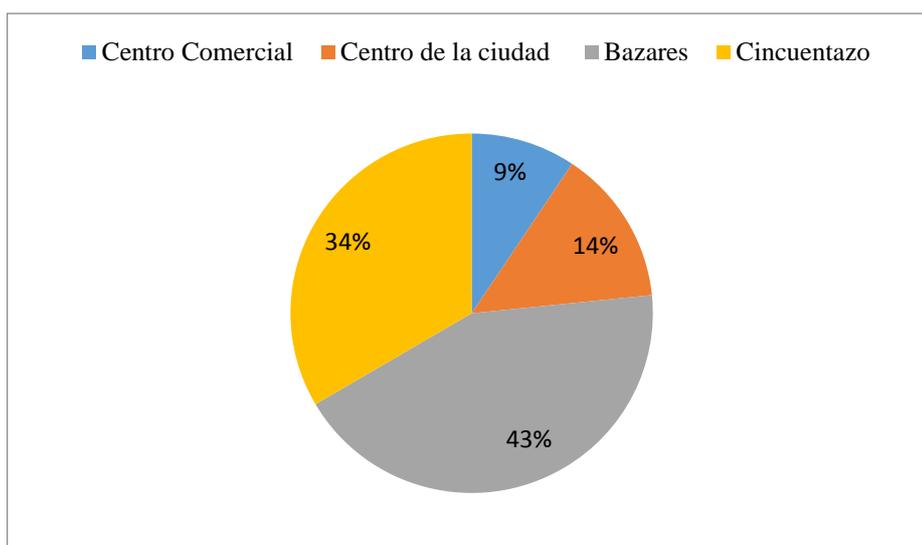
El 97% de los encuestados estuvo de acuerdo porque se asume que se les dificulta ir al comercial soto debido a que no encuentran parqueo dentro del lugar, el 3% dice que no, de acuerdo a la distancia del lugar al comercial.

**6.- ¿Cuáles son los lugares en donde usted acude con más frecuencia a comprar?**

**Tabla 13. Frecuencia con la que acude a estos lugares**

<b>¿Cuáles son los lugares en donde usted acude con más frecuencia a comprar?</b>	<b>Frecuencia Absoluta</b>	<b>Frecuencia Relativa</b>
Centro Comercial	26	9,35%
Centro de la ciudad	39	14,03%
Bazares	120	43,17%
Cincuentazo	93	33,45%
<b>Total general</b>	<b>278</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Encuestas a los clientes del Comercial Soto.



**Figura 16. Frecuencia con la que acuden a comprar.**

Fuente: Encuestas a los clientes del Comercial Soto.

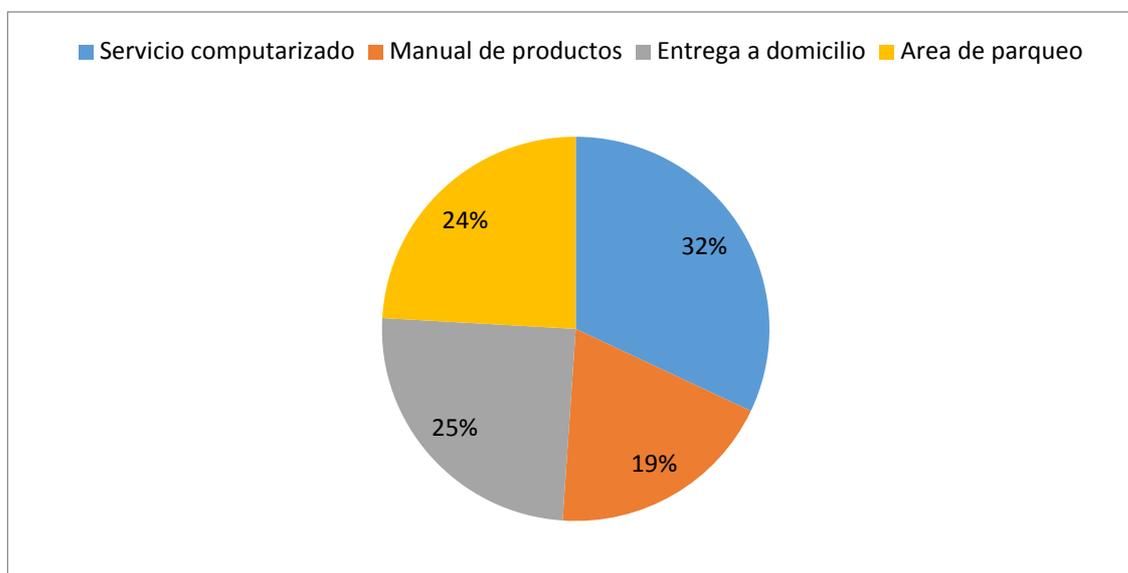
El 43% de los clientes compran en bazares de acuerdo al precio que se encuentra en el establecimiento, el 34% compra en el cincuentazo por los precios bajos, tan solo el 8% en el centro comercial de acuerdo a que pueden ver más variedad de locales, el 14% acude al centro de la ciudad.

## 7.- ¿Qué cualidades le gustaría encontrar y que ofrezca en el Comercial Soto?

**Tabla 14. Cualidades con las que debería contar el Comercial Soto**

¿Qué cualidades le gustaría encontrar y que ofrezca en el comercial Soto?	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Servicio computarizado	89	32,01%
Manual de productos	53	19,06%
Entrega a domicilio	69	24,82%
Área de parqueo	67	24,10%
<b>Total general</b>	<b>278</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Encuestas a los clientes del Comercial Soto.



**Figura 17. Cualidades con las que debería contar el Comercial Soto**

Fuente: Encuestas a los clientes del Comercial Soto.

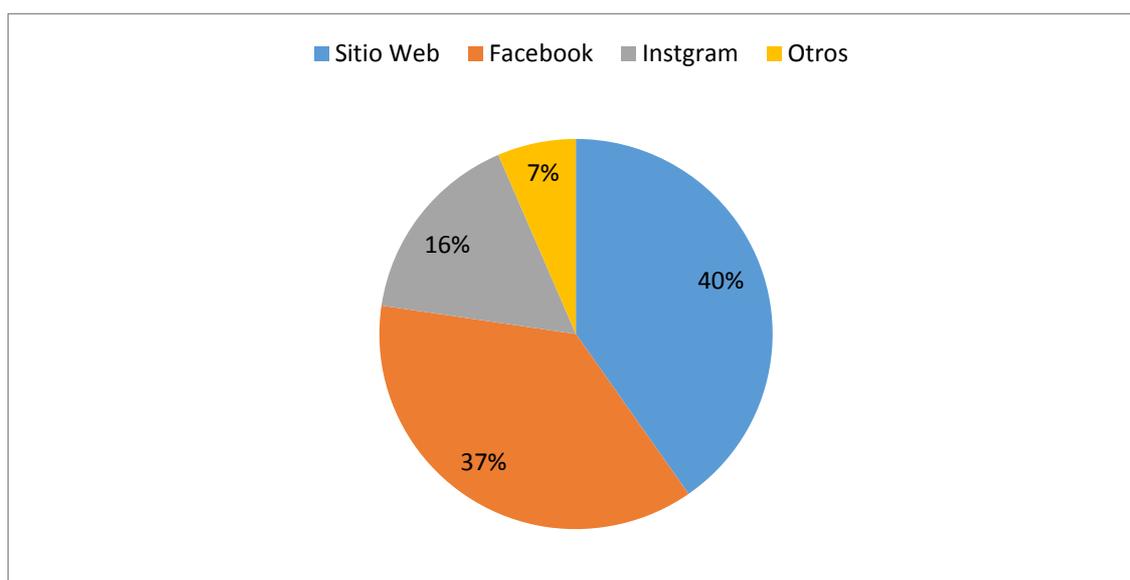
Al 32% le gustaría un servicio computarizado para acelerar los procesos del negocio, el 25% prefiere una entrega a domicilio por la dificultad que tiene para ir al local, mientras el 24% prefiere el parqueo para poder realizar sus compras y no tener problemas con la movilización y garaje, tan solo el 19% prefiere el manual de productos para una mejor visualización.

## 8.- ¿Para usted cual es la red social más utilizada en compra y venta de productos?

**Tabla 15. Red Social más utilizada en compra y venta de productos**

Para usted cual es la red social más utilizada en compra y venta de productos	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Sitio Web	112	40,29%
Facebook	103	37,05%
Instagram	45	16,19%
Otros	18	6,47%
<b>Total general</b>	<b>278</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Encuestas a los clientes del Comercial Soto.



**Figura 18. Red Social más utilizada en compra y venta de productos**

Fuente: Encuestas a los clientes del Comercial Soto.

El 40% prefiere que el negocio tenga una página web para una mejor visualización y conocer un poco más de la actividad comercial que desempeña, el 37% prefiere el Facebook para visualizar las fotos y videos dentro del establecimiento, el 16% prefiere el Instagram por su fácil acceso, el 7% menciona otros servicios ya sea por correo electrónico u otro tipo de publicidad.

## 9.- Que tipo de promociones le gustaría recibir?

Tabla 16. Promociones con más frecuencia

¿Qué tipo de promociones le gustaría recibir?	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
2x1	119	42,81%
Cupones	24	8,63%
Descuentos	128	46,04%
Sorteos	7	2,52%
<b>Total general</b>	<b>278</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Encuestas a los clientes del Comercial Soto.

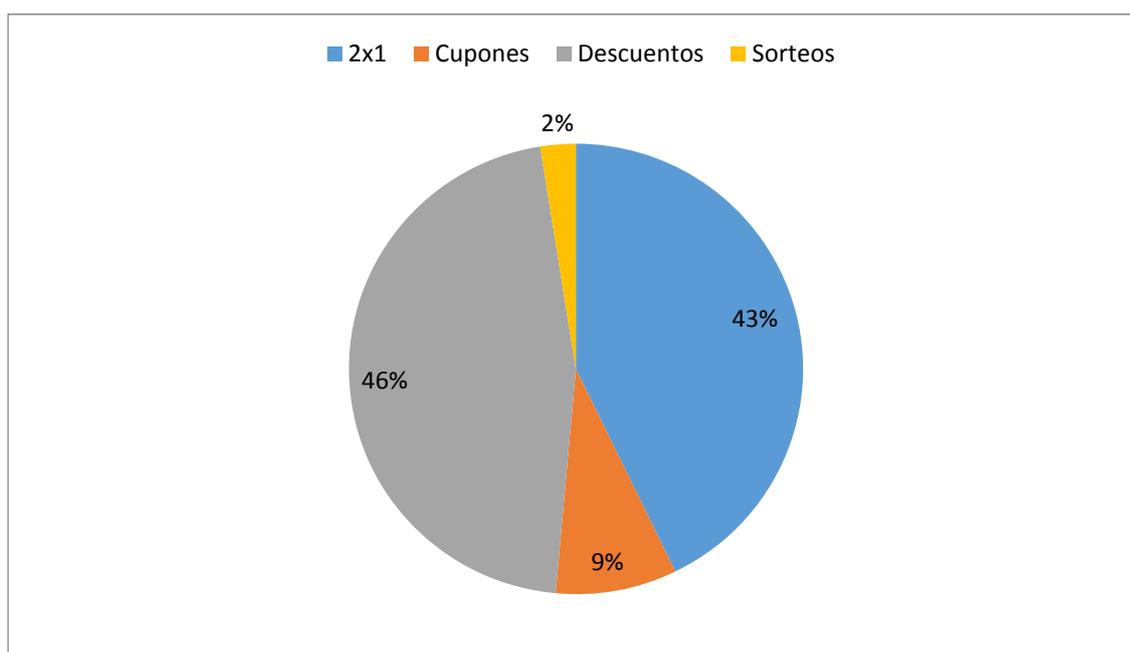


Figura 19. Promociones con más frecuencia

Fuente: Encuestas a los clientes del Comercial Soto.

El 46% prefiere los descuentos siendo la principal motivación para la adquisición de los productos, el 43% indica que el 2\*1 también los motiva a comprar, mientras el 9% prefiere los cupones de compra para la utilización de cualquier época del año, tan solo el 2% prefiere el sorteo para un mejor servicio.

## 10.- ¿Tiene dificultad en percha al momento de buscar sus regalos o productos?

Tabla 17. *Dificultad para buscar los productos*

Tiene dificultad en percha al momento de buscar sus regalos o productos	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	120	43,17%
No	158	56,83%
Total general	<b>278</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Encuestas a los clientes del Comercial Soto.

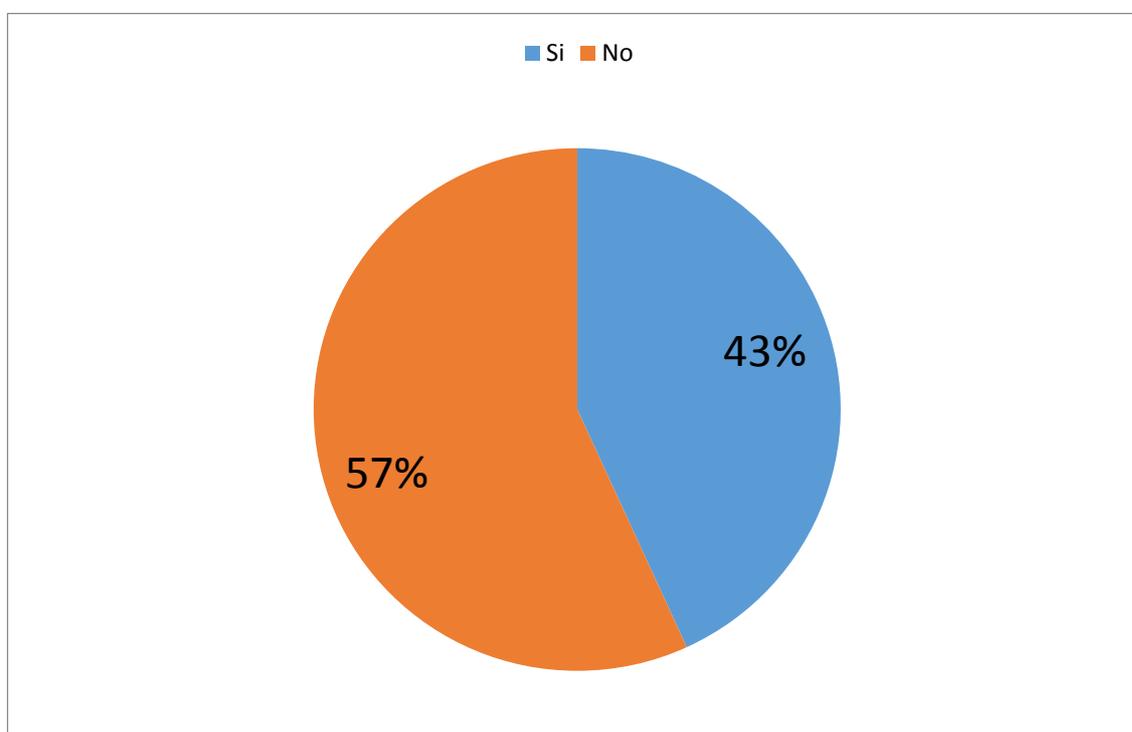


Figura 20. **Dificultad para buscar los productos**

Fuente: Encuestas a los clientes del Comercial Soto.

El 57% de los clientes encuestados menciona que, si tienen dificultades al buscar los productos, quizás por la poca organización del stock, mientras el 43% dice que no. El análisis de esta pregunta fundamentará la consecución de una implementación que mejore la rotación de los productos y su organización dentro del negocio.

## 11.- ¿Le gustaría poder comprar en línea los productos del Comercial Soto?

Tabla 18. *Compra en Línea*

¿Le gustaría poder comprar en línea los productos del Comercial Soto?	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	269	96,76%
No	9	3,24%
<b>Total general</b>	<b>278</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Encuestas a los clientes del Comercial Soto.

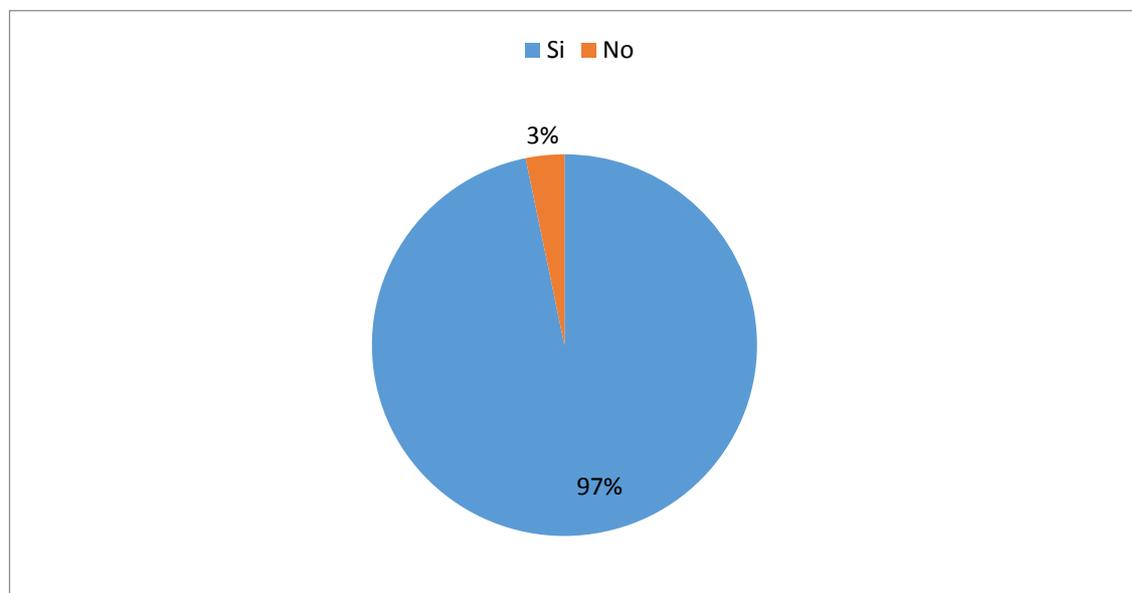


Figura 21. *Compra en Línea*

Fuente: Encuestas a los clientes del Comercial Soto.

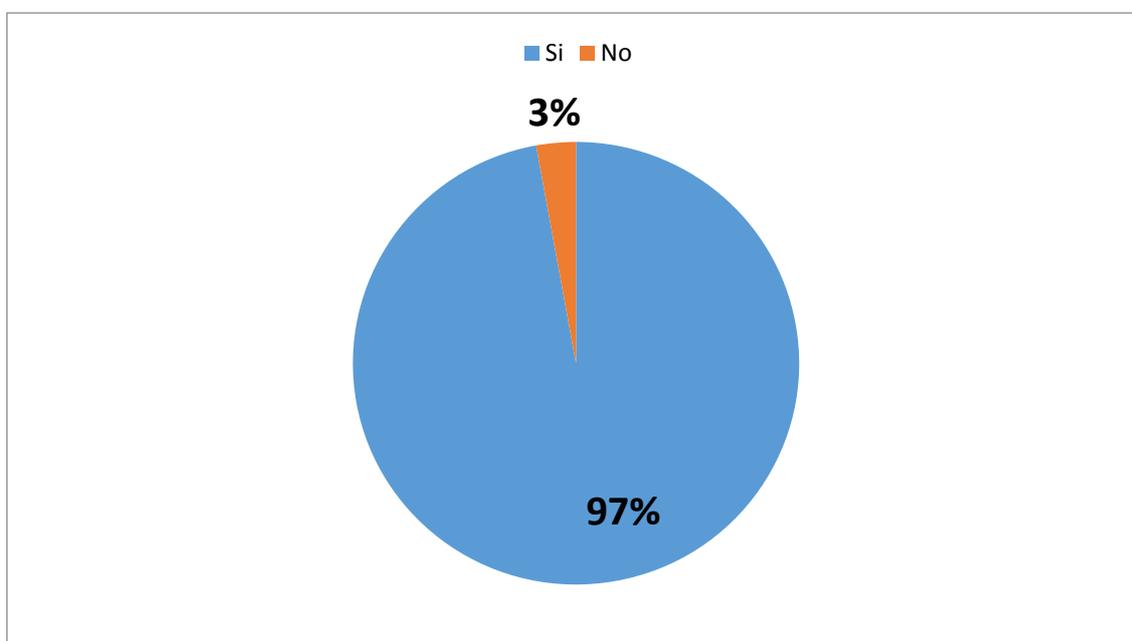
El 97% de los encuestados coinciden en que el Comercial Soto debería utilizar una página Web para poder realizar compras en líneas que ahorren tiempo y costos en traslado, mientras el 3% prefieren ir al local comercial.

12.- ¿Le gustaría que el Comercial Soto tenga equipos tecnológicos actualizados para su actividad comercial?

**Tabla 19. Importancia de tecnología en el Comercial Soto**

¿Le gustaría que el Comercial Soto tenga equipos tecnológicos actualizados para su servicio?	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	270	97,12%
No	8	2,88%
<b>Total general</b>	<b>278</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Encuestas a los clientes del Comercial Soto.



**Figura 22. Importancia de tecnología en el Comercial Soto**

Fuente: Encuestas a los clientes del Comercial Soto.

El 97% de los encuestados admite que desean que el Comercial Soto actualice sus procesos o actividades del giro del negocio con equipos de alta tecnologías que mejoren eficazmente la rapidez en la compra y venta de los productos. Mientras el 3% indica que no está de acuerdo.

13.- En un rango del 1 al 5, ¿Qué tan importante considera el ambiente o instalaciones?

Tabla 20. *Importancia del ambiente e instalaciones*

En un rango del 1 al 5 ¿Qué tan importante considera al ambiente o instalaciones del local?	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1	128	46,04%
2	10	3,60%
3	43	15,47%
4	87	31,29%
5	10	3,60%
<b>Total general</b>	<b>278</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Encuestas a los clientes del Comercial Soto.

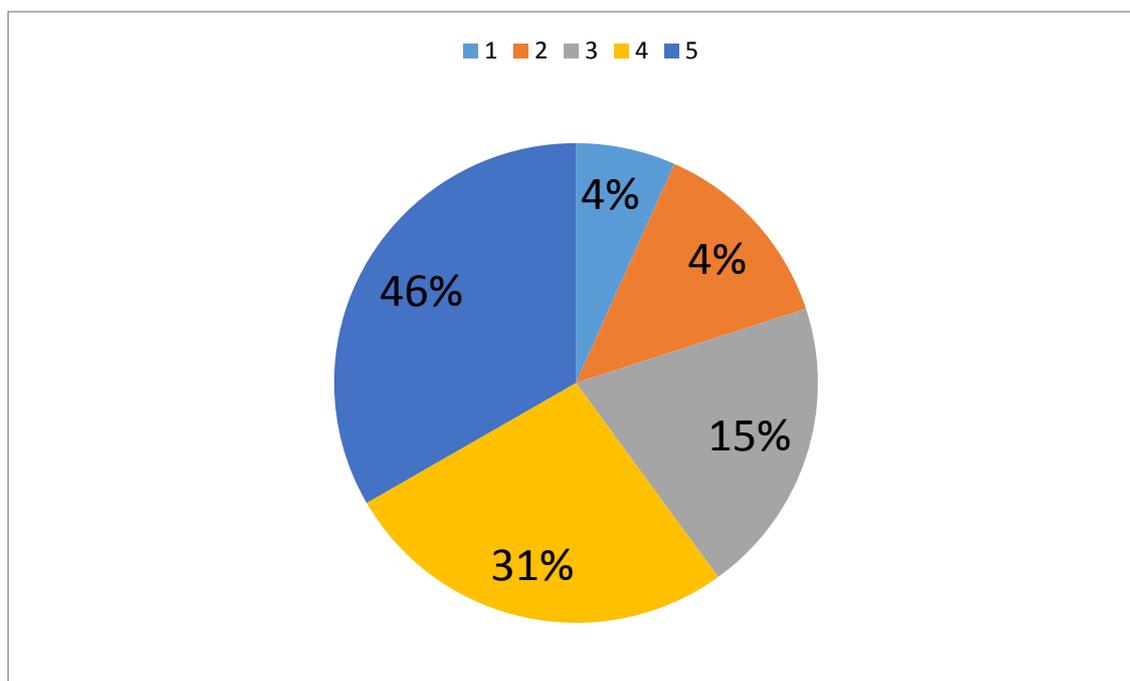


Figura 23. *Importancia del ambiente e instalaciones*

Fuente: Encuestas a los clientes del Comercial Soto.

La pregunta hace énfasis en el mejoramiento y cambio de las instalaciones en las cuales desempeña las actividades el Comercial Soto, En resumen, el 128 encuestados representados en el 46% coinciden en el cambio de infraestructura, mientras solo un 4% no le presta mucha importancia a la mejora de las instalaciones.

#### 14.- ¿Usted ha sido recomendado a visitar el Comercial Soto por algún cliente?

Tabla 21. Recomendaciones realizadas al Comercial soto

¿Usted ha sido recomendado a visitar el comercial soto por algún cliente?	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	189	67,99%
No	89	32,01%
<b>Total general</b>	<b>278</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Encuestas a los clientes del Comercial Soto.

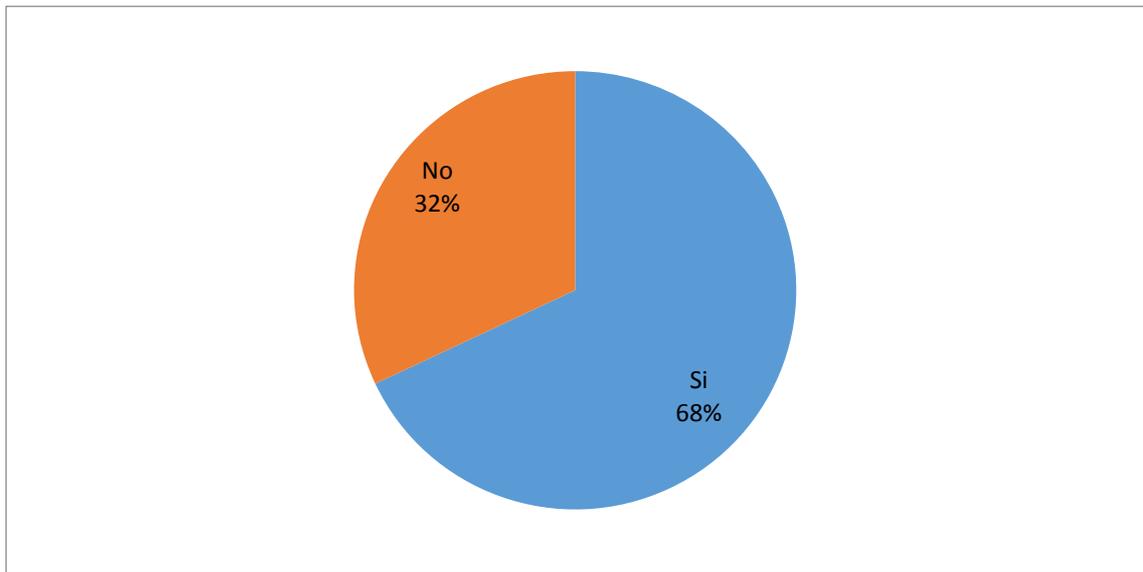


Figura 24. Recomendaciones realizadas al Comercial Soto

Fuente: Encuestas a los clientes del Comercial Soto.

El 68% de los encuestados indica que han sido recomendados con anterioridad para visitar las instalaciones del Comercial Soto, convirtiéndose en nuevos clientes y generando una cadena crítica para obtener potenciales clientes, mientras el 32% de los clientes indica que solo lo visitaron por casualidad.

### 15.- ¿Recomendaría a otras personas que compren en el comercial Soto?

Tabla 22. *Recomendaría comprar en el Comercial Soto*

Recomendaría a otras personas que compren en el Comercial Soto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	235	84,53%
No	43	15,47%
Total general	<b>278</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Encuestas a los clientes del Comercial Soto.

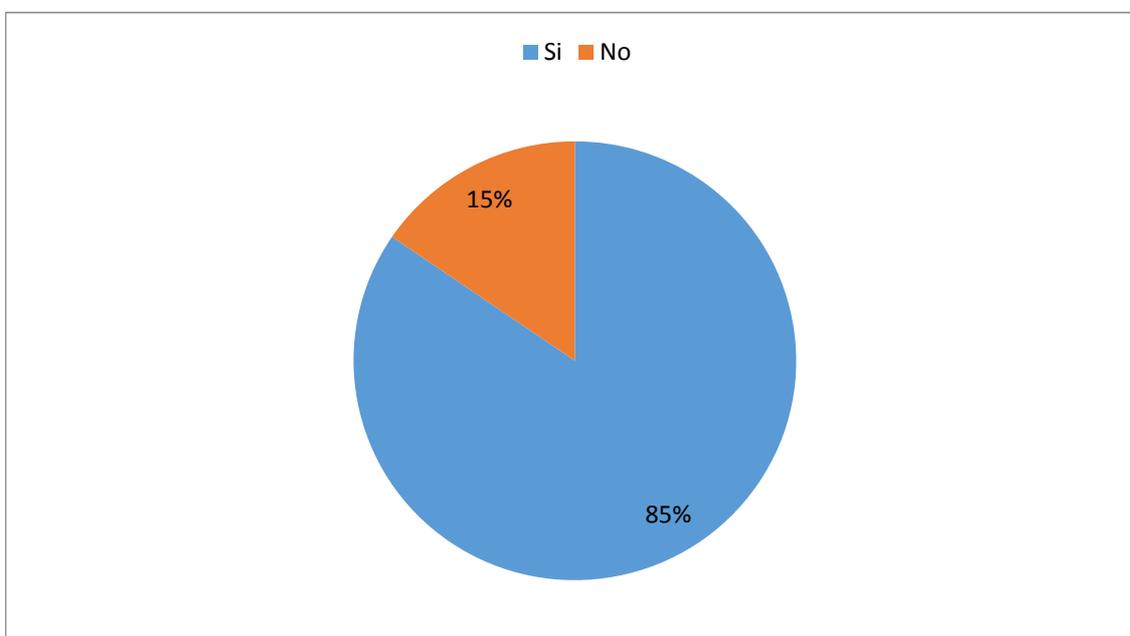


Figura 25. *Recomendaría comprar en el Comercial Soto*

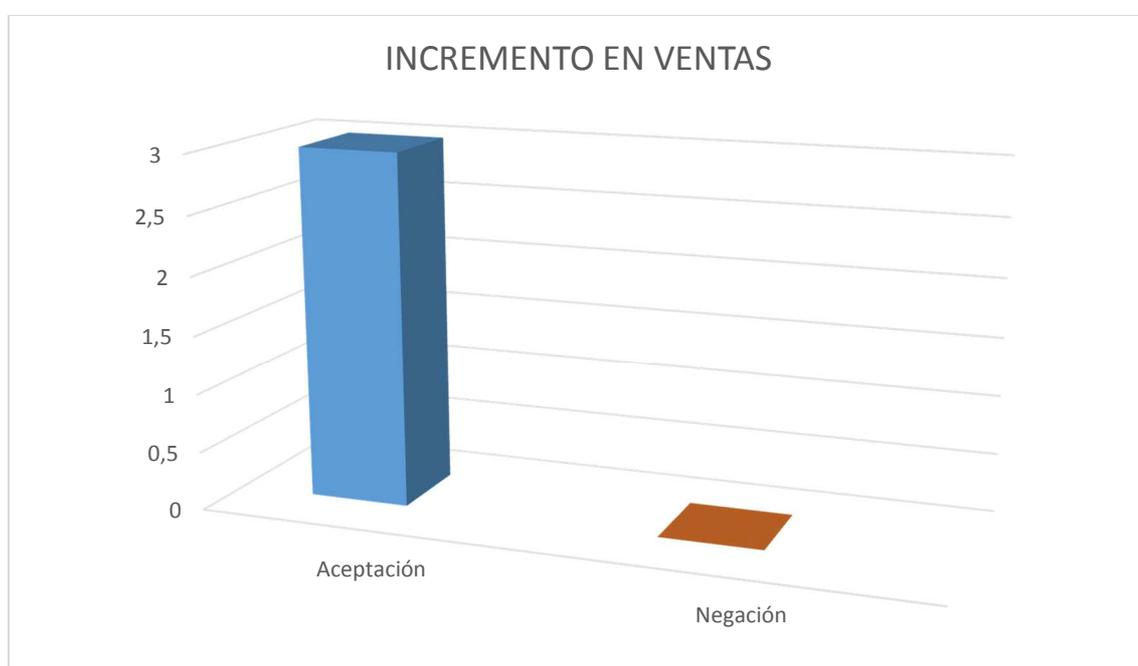
Fuente: Encuestas a los clientes del Comercial Soto.

El 85% de los encuestados recomendaría al Comercial Soto a potenciales clientes, mientras el 15% de clientes no recomendaría de pronto por no sentirse a gustos con los productos, atención o infraestructura del negocio.

## 2.9. Resultados de Entrevistas a los Colaboradores del Comercial Soto

Las entrevistas fueron realizadas en único día a los colaboradores del Comercial Soto. Fueron entrevistados el dueño del negocio, el jefe de ventas y el jefe de bodega, determinando la percepción que tienen con respecto al crecimiento del negocio basado en el modelo Lean Canvas y su aplicación.

**PREGUNTA 1: ¿Cree usted que la entrega a domicilio, redes sociales y creación de página web incrementarán el volumen de ventas y Fidelización de clientes?**



*Figura 26. ¿Cree usted que la entrega a domicilio, redes sociales y creación de página web incrementarán el volumen de ventas y Fidelización de clientes?*

Fuente: Entrevista a los colaboradores del Comercial Soto.

Los entrevistado (dueño, jefe de ventas y jefe de bodega) concuerdan que el valor agregado establecido en el modelo de negocio a implementar, ayudaría a incrementar el volumen de ventas, por medio de la entrega a domicilio de los artículos, además se podrá crear una fidelización y aumento de clientes por medio de la creación de la página web y el impulso del marketing por medio de las redes sociales, porque consideran que actualmente el crecimiento de emprendimientos se basa en el nivel tecnológico de las estrategias.

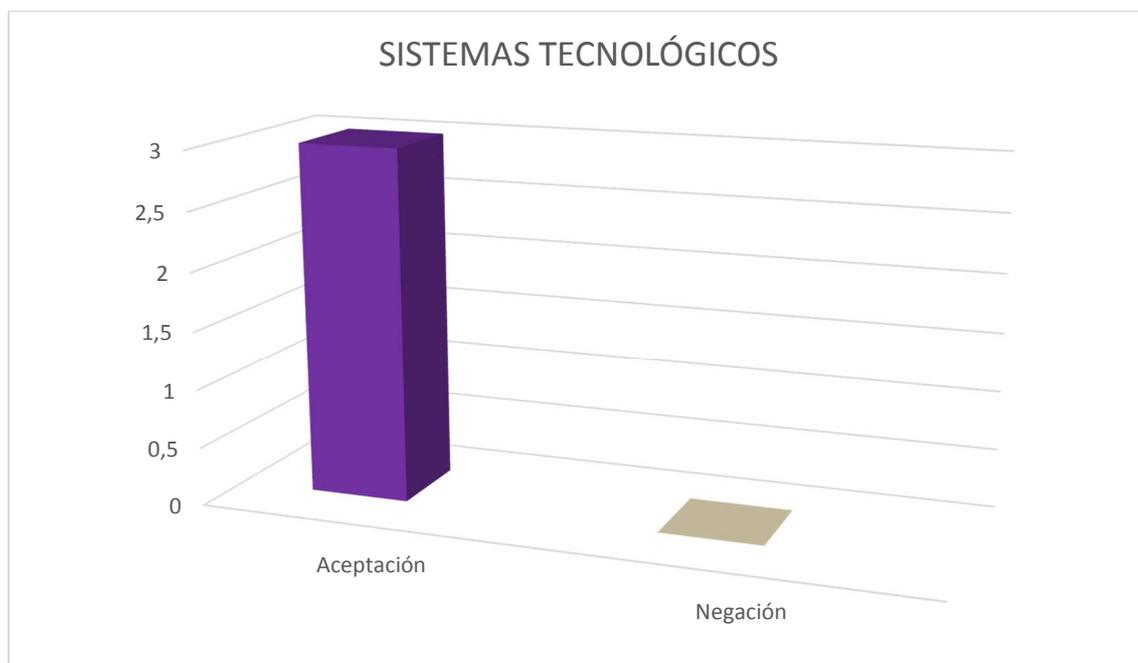
**PREGUNTA 2: ¿Considera importante que el negocio adapte una estructura organizacional?**



**Figura 27. ¿Considera importante que el negocio adapte una estructura organizacional?**  
Fuente: Entrevista a los colaboradores del Comercial Soto.

En relación a la siguiente pregunta 2 de los entrevistados (dueño del negocio y jefe de ventas), concuerda en la estructura organizacional, porque consideran que se deben de repartir eficientemente las funciones dentro del negocio reduciendo los tiempos muertos o perdidos y optimizando el desempeño de los colaboradores. Mientras tanto, el jefe de bodega indica que no ve necesario dicha implementación porque considera que los trabajadores pueden cumplir varias funciones a la vez, además indica que los costos y gastos podrían aumentar dentro del negocio.

**PREGUNTA 3: ¿Le gustaría que el negocio cuente con sistemas tecnológicos, así como un sistema de facturación?**



**Figura 28.** ¿Le gustaría que el negocio cuente con sistemas tecnológicos, así como un sistema de facturación?  
Fuente: Entrevista a los colaboradores del Comercial Soto.

Los tres entrevistados (dueño, jefe de ventas y jefe de bodega) están de acuerdo con la implementación de sistemas tecnológicos dentro del Comercial Soto. Lo aceptan porque el negocio actualmente maneja todo manualmente, haciendo que se retrasen los tiempos, se utilicen recursos innecesarios, se generen más pérdidas y además se pierde la información necesaria de las ventas y gastos incurridos. Por ende, asumen que sistemas tecnológicos les brindará la facilidad y agilidad al momento de realizar las ventas, llevando un control adecuado y seguro en el negocio, sin importar el costo que genere la implementación del sistema.

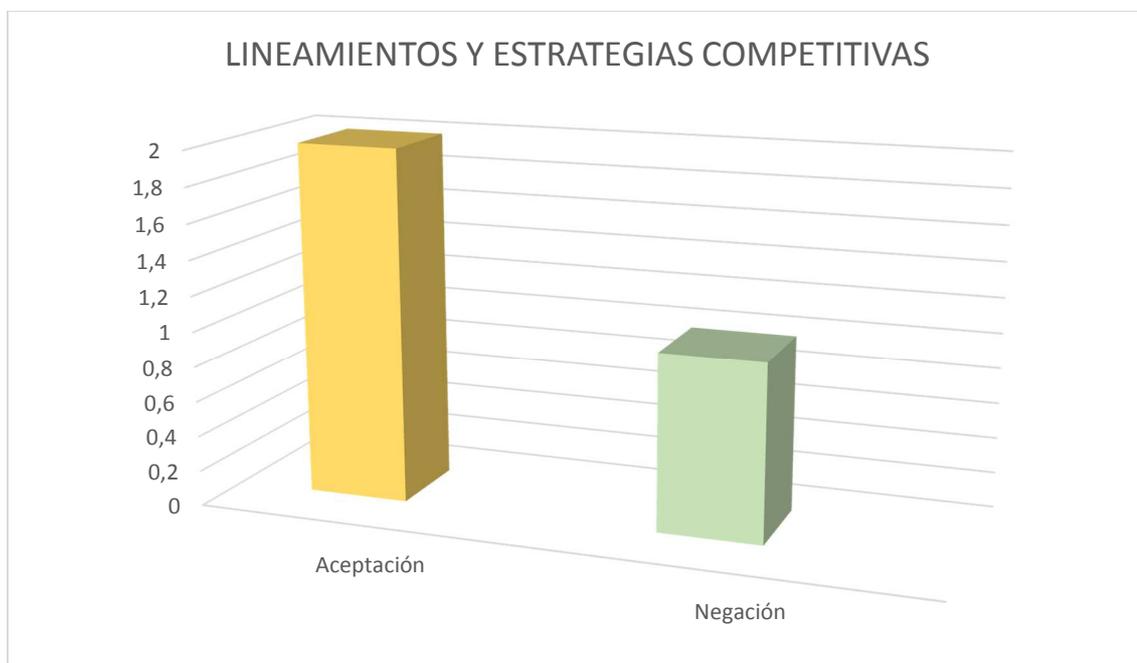
**PREGUNTA 4: ¿Se beneficiaría si el negocio cuenta con un único establecimiento para la operatividad?**



**Figura 29. ¿Se beneficiaría si el negocio cuenta con un único establecimiento para la operatividad?**  
Fuente: Entrevista a los colaboradores del Comercial Soto.

Los tres entrevistados (dueño, jefe de ventas y jefe de bodega) opinan en el beneficio de la creación de un único establecimiento para el negocio. En general, determinan que el negocio incurre en muchos gastos por el alquiler de bodegas y del negocio propio, desperdiciando el edificio que tienen sin utilizar. Además, consideran que el traslado de la mercadería de un lugar a otro les genera pérdida de tiempo y dinero. Por ende, aceptan que el local se traslade al edificio que cuenta, mejorando las instalaciones y adecuando el lugar para operar incluyendo las bodegas ahorrando el costo de alquiler. Finalmente, creen que impulsaría el crecimiento de clientes por tener instalaciones acordes a las necesidades de los clientes.

**PREGUNTA 5: ¿Considera beneficioso establecer lineamientos en el negocio y de estrategias competitivas que guíen a la consecución de metas?**

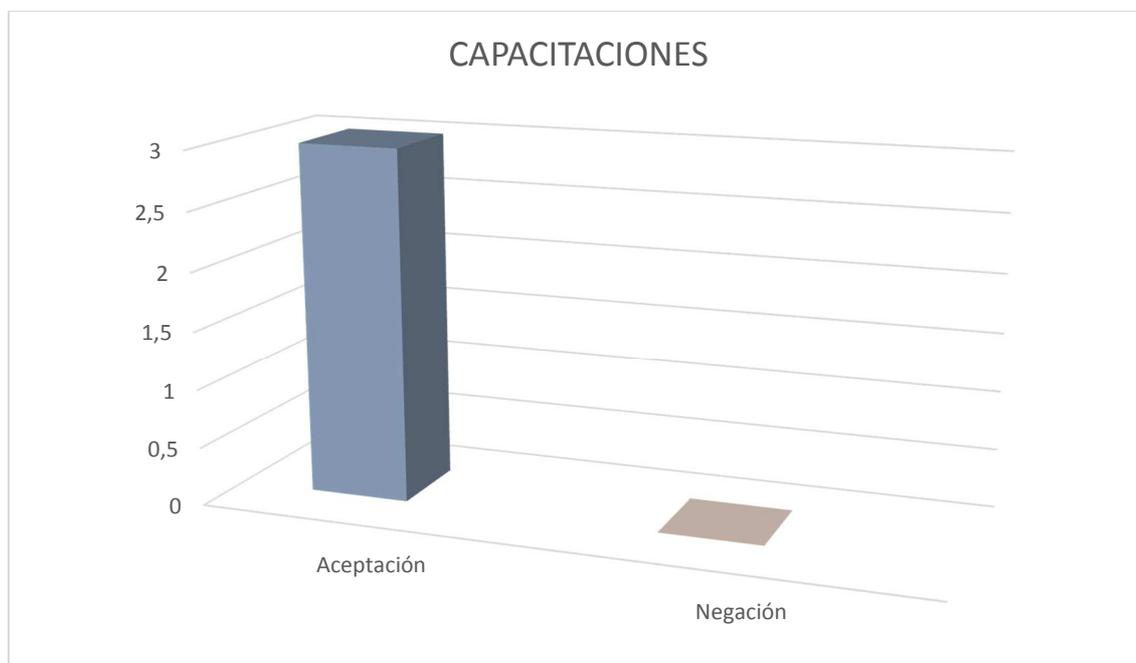


**Figura 30. ¿Considera beneficioso establecer lineamientos en el negocio y de estrategias competitivas que guíen a la consecución de metas?**

Fuente: Entrevista a los colaboradores del Comercial Soto.

El dueño del negocio y el jefe de ventas opinan que sí generaría un beneficio contar con lineamientos (misión, visión, y valores) en el negocio que guíen a los colaboradores para alcanzar las metas y además permitiría pensar a futuro permitiendo el crecimiento del Comercial Soto. Además, las estrategias de competitividad ayudarán al negocio en establecerse en la mente del consumidor y brindará fortalezas para ganar territorio en el mercado. En cambio, el jefe de bodega explica que no necesitan de lineamientos o estrategias, porque cree que no ayudará en nada para el beneficio del negocio., solo retrasará tiempos.

**PREGUNTA 6: ¿Cree necesaria la capacitación de los colaboradores para el conocimiento administrativo y modelo de negocio?**



**Figura 31. ¿Cree necesaria la capacitación de los colaboradores para el conocimiento administrativo y modelo de negocio?**

Fuente: Entrevista a los colaboradores del Comercial Soto.

Los tres entrevistados (dueño, jefe de ventas y jefe de bodega) creen que las capacitaciones son necesarias y primordiales para el negocio. Consideran que no solo por la implementación de un nuevo modelo de negocio brindarán las capacitaciones, piensan que las capacitaciones les permitirán tanto a ellos como a los demás colaboradores a adquirir conocimientos acordes a la actualidad empresarial que se maneja en el país. Con las capacitaciones, les permitirá a los colaboradores a tener perspectivas y prepararse en todas las áreas del negocio.

**PREGUNTA 7: ¿Está de acuerdo con la implementación de un modelo de negocio en el Comercial Soto?**

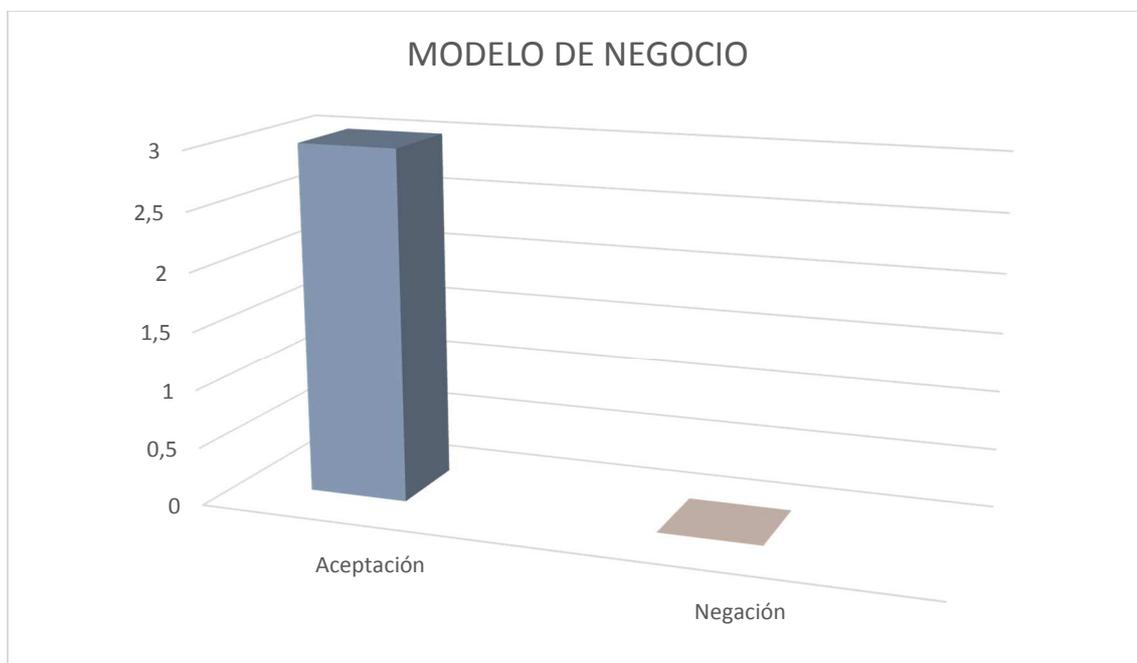


Figura 32. **¿Está de acuerdo con la implementación de un modelo de negocio en el Comercial Soto?**  
Fuente: Entrevista a los colaboradores del Comercial Soto.

Los tres entrevistados (dueño, jefe de ventas y jefe de bodega) aceptan la implementación de un modelo de negocio que dividan y segmenten las actividades del Comercial Soto. Al explicarles las características del modelo planteado, concuerdan que sería sumamente necesario para el negocio, permitiendo una idea más clara del segmento de clientes, los recursos que se necesitarían para añadir valor e incrementar ventas y el impulso de publicidad para el negocio.

## 2.10. Hallazgos de los Resultados del Estudio Técnico

### Percepción de los Clientes

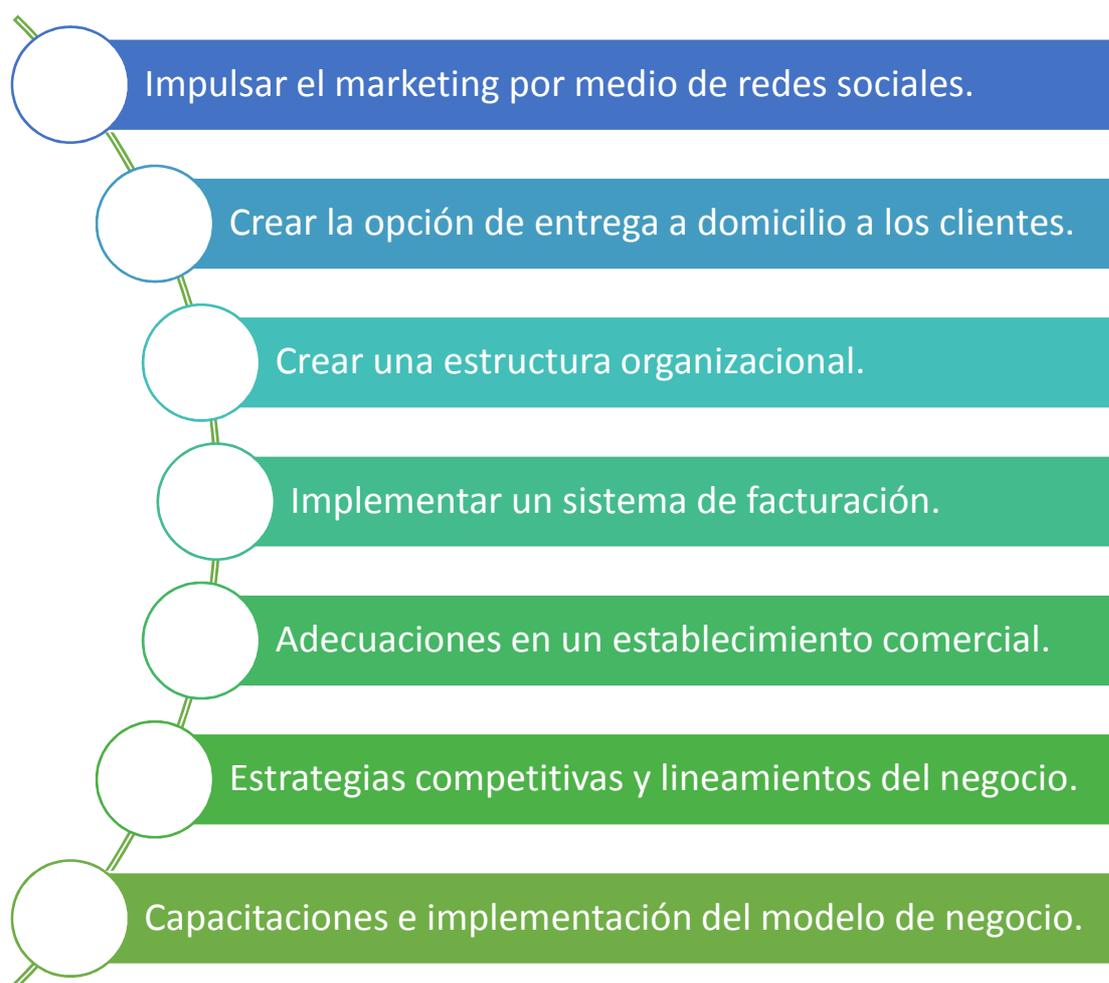
Mediante encuestas con preguntas abiertas y cerradas realizadas a una muestra de 128 clientes del Comercial Soto el pasado 12 de enero del 2017, se obtuvieron resultados acordes al estudio del proyecto para la implementación del Modelo de Negocio basado en Lean Canvas, el cual permitirá estructurar las actividades, funciones y procesos incrementando valor a los clientes, reduciendo costos y aumentando ingresos del negocio. A continuación, se detallan los resultados derivados:



**Figura 33. Hallazgos de resultados del estudio**  
Fuente: Encuestas a los clientes del Comercial Soto.

## Percepción de los Colaboradores

Mediante las entrevistas con preguntas abiertas y cerradas realizadas a 3 integrantes del Comercial Soto, como el dueño del negocio, el jefe de tienda y el jefe de bodega el pasado 28 de enero del 2017, se receptaron y analizaron resultados en base al proyecto de implementación del Modelo de Negocio basado en Lean Canvas,. A continuación, se detallan los resultados derivados de la entrevista:



**Figura 34. Hallazgos de resultados del estudio**  
Fuente: Encuestas a los clientes del Comercial Soto.

## Capítulo 3: Implementación del Modelo Lean Canvas en Comercial Soto

### 3.1. Análisis General

La implementación en el Comercial Soto del modelo de negocios basado en Lean Canvas, constituye el objetivo principal de la investigación, centrado en un lienzo que permite crear valor en el negocio por medio de prácticas y estructuración organizacional que ayude al incremento empresarial y económicos, reduciendo los costos y permitiendo el aumento de clientes. Luego de examinar la percepción de los clientes acerca del funcionamiento del negocio y la experiencia vivencial la coautora del proyecto se determinó las falencias a mejorar por medio del modelo planteado.

El modelo Lean Canvas se compone de nueve bloques que dividen la estructura y estrategias del Comercial Soto que solucionarán, los problemas presentados como la poca organización y coordinación de procesos, la reducción de costos innecesarios, generando valor agregado a los clientes segmentados, permitiendo aumentar clientes potenciales e ingresos adicionales a la actividad comercial. Adicionalmente, se presentarán enfoques relacionados la mejora del negocio mediante estructuras empresarial. A continuación en la Figura 26, se presenta la base a implementar:



**Figura 35. Enfoques para la mejora del negocio.**

Fuente: Resultado de las encuestas realizados a los clientes del Comercial Soto

## 3.2. Modelo de Negocio Lean Canvas

### Objetivo

Implementar el modelo de negocio Lean Canvas para la estructuración empresarial del negocio Comercial Soto, dividiendo sus funciones en los 9 puntos clave del modelo.

### Propuesta

Aplicar el modelo en el Comercial Soto. A continuación, se desglosan los nueve bloques del modelo Lean Canvas:

#### 3.2.1. Bloque 1: Segmento de Clientes

El Comercial Soto se dirige a 3 segmentos de clientes en específico. El primero, los mayoristas como distribuidoras encargadas de la misma actividad del Comercial Soto pero que carecen de proveedores extranjeros. Segundo, los minoristas como cincuentazos, basares y comercializadoras de juguetes y artículos varios que se dirigen al consumidor. Finalmente, en un nicho de mercado menor, el Comercial Soto se dirige hacia el consumidor o comprador particular



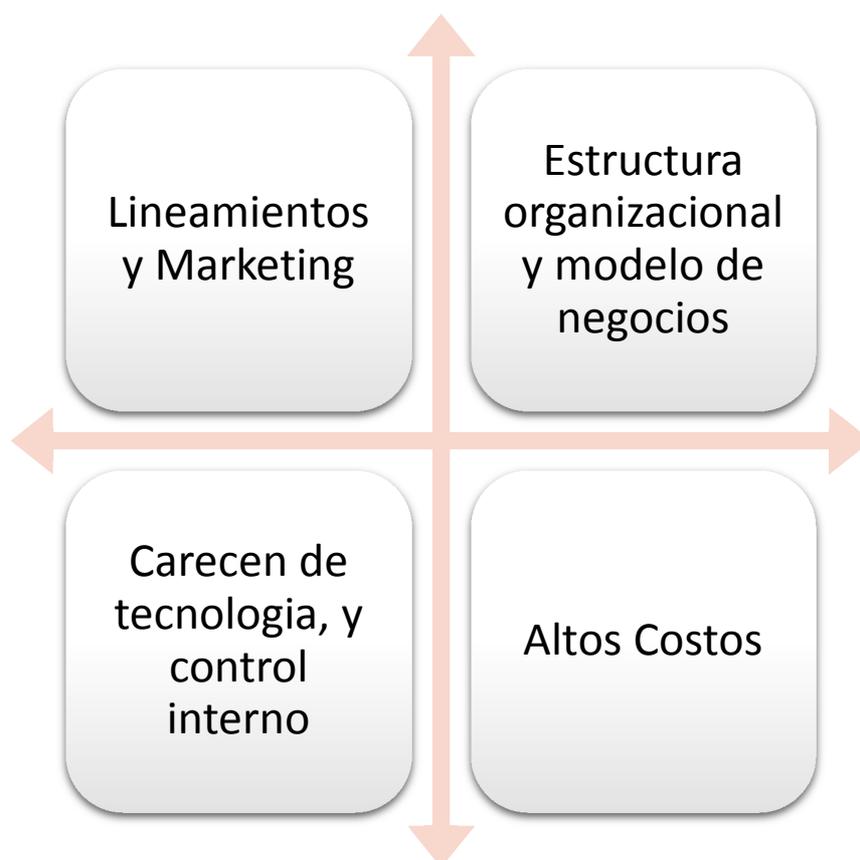
Figura 36. Segmentos de clientes del Comercial Soto

Mediante la propuesta de implementación del modelo Lean Canvas en la estructura del Comercial Soto y demás mejoras a plantear durante el proceso de investigación, se estima un

crecimiento del 20% de clientes en comparación al año anterior, generando el aumento de potenciales clientes mediante las redes sociales y página de web.

### 3.2.2. Bloque 2. Problema

El Comercial Soto cuenta con varios inconvenientes en la operatividad del negocio. Por carecer de recursos, control, organización, modelo, publicidad y generación costos altos e innecesarios, de acuerdo a lo establecido anteriormente en la problemática del presente proyecto. A continuación se detallan los principales problemas:



**Figura 37. Principales problemas operativos del Comercial Soto**  
Fuente: Resultado de las encuestas realizados a los clientes del Comercial Soto

### 3.2.3. Bloque 3: Proposición única de valor

El Comercial Soto ejerce una actividad económica encargada de la compra y venta de artículos varios y juguetes. El nicho de mercado más grande es hacia el sector de juguetes, siendo una distribuidora y comercial para satisfacer las necesidades de los clientes. Por medio de las encuestas realizadas se determinó el valor agregado que se le brindaría a los clientes:



**Figura 38. Valor agregado para el Comercial Soto**

Fuente: Resultado de las encuestas realizados a los clientes del Comercial Soto

Las encuestas determinaron que el 97% de los clientes interrogados incentivan al Comercial Soto iniciar la venta en línea y la entrega a domicilio. La compra en línea por medio de la creación de una página Web, incrementará clientes potenciales y además ahorrará tiempo a los clientes para evitar movilizaciones. Mientras que la entrega a domicilio permitirá a un ahorro de tiempo a los clientes mayoristas y minoristas generando a su vez un beneficio para el negocio incrementando los ingresos por entrega personalizada.

Adicionalmente, se creará manuales personalizados (catálogo) para la demostración de los productos (juguetes y artículos de bazar) generando una visión ampliada para que los clientes escojan velozmente y de forma eficaz artículos a su elección.

#### **3.2.4. Bloque 4: Solución**

Como solución se tomarán en cuenta las actividades y funciones principales que realiza el Comercial Soto en relación a la compra y venta de juguetes y artículos varios en los diferentes segmentos de clientes. Como las que se detallan a continuación:



**Figura 39. Propuesta de mejora en las actividades y funciones principales que realiza el Comercial**

Fuente: Resultado de las encuestas realizadas a los clientes del Comercial Soto

La atención al cliente forma parte fundamental en el proceso del negocio, de una u otra forma ayuda a la fidelización de los clientes y manifiesta al público las cualidades y diferenciación. Debido a la atención que se le otorga el mismo regresará o simplemente se ira insatisfecho. Para este punto se añadió una pregunta relacionada para analizar qué tan satisfecho está el cliente con la atención en el comercial, y lo que indicaron según los resultados de la pregunta N°1 el 52% de los clientes consideran que la atención en el Comercial Soto es excelente, mientras el 43% de los clientes consideran que la atención es buena al satisfacer sus necesidades, finalmente el 5% considera regular su atención porque notaron algún inconveniente en su compra.

La creación de la página web tiene como propósito mantener en contacto al cliente con el negocio y productos, por lo tanto, se dará mantenimiento consecutivamente a la página para brindar actualizaciones y promociones que ayude a la captación de más clientes. También se considera muy importante que el Comercial Soto tenga a su disposición un manual de funciones u operaciones, con la finalidad de ayudar a agilizar los procesos a seguir en cada actividad hasta culminar la atención al cliente y así los colaboradores conozcan a cabalidad las funciones. A continuación, se detallan 3 manuales de procesos:

### **Proceso de Compra de Mercadería en el Comercial Soto**

- a. **Solicitud de mercadería:** El jefe de bodega realiza inventario, corrobora que todo esté en orden y verifica lo que hace falta de stock.

- b. Autorización de solicitud por el administrador:** analiza la solicitud del jefe de bodegas junto con los reportes de ventas y una vez que el crea necesario aprueba solicitud para la respectiva compra de mercadería.
- c. Preparación de orden de compra:** la secretaria realiza y ejecuta la respectiva orden de compra.
- d. Cotización con proveedores:** el administrador se comunica con el o los proveedores para realizar la cotización.
- e. Respuesta de proveedores:** envían la cotización al administrador para que analice la oferta.
- f. Compraventa:** una vez analizada la oferta, escogen la mejor para y realizan el pedido.
- g. Envían factura digital para el respectivo pago.**
- h. Despacho del pedido.**
- i. Transportar la mercadería:** se usa el FOB ya que la mercadería viene desde China.
- j. Inspección de mercadería recibida.**
- k. Almacenamiento de mercadería.**

#### **Adecuación de mercadería**

- a. Seleccionar mercadería:** se selecciona la mercadería que se va a mostrar al público en percha o mostrador.
- b. Clasificación de la mercadería.**
- c. Clasificación de los productos por categoría.**
- d. Registro de mercadería en sistema:** se registra por códigos en el sistema para que haya correcto uso del mismo y mejor control de inventario.
- e. Colocación de mercadería:** se ubica las mercaderías seleccionadas en mostrador o percha para una mejor visualización de los clientes.

#### **Atención al Cliente**

- a. Recibimiento:** el vendedor recibe y saluda al cliente brindándole comodidad y seguridad.
- b. Manual de productos:** le muestra en breve la variedad de productos con los que cuenta al cliente.
- c. Cotización:** el cliente solicita una cotización de cada producto que desea comprar.

- d. **Negociación:** una vez que el cliente analiza la cotización negocia con el vendedor de acuerdo a su oferta.
- e. **Despacho de mercadería:** se le envía al jefe de bodega la cotización para que separe el pedido.
- f. **Facturación:** cajera procede con la facturación.
- g. **Cobro de factura:** el cliente cancela ya sea con cheque o efectivo.
- h. **Entrega de pedido.**

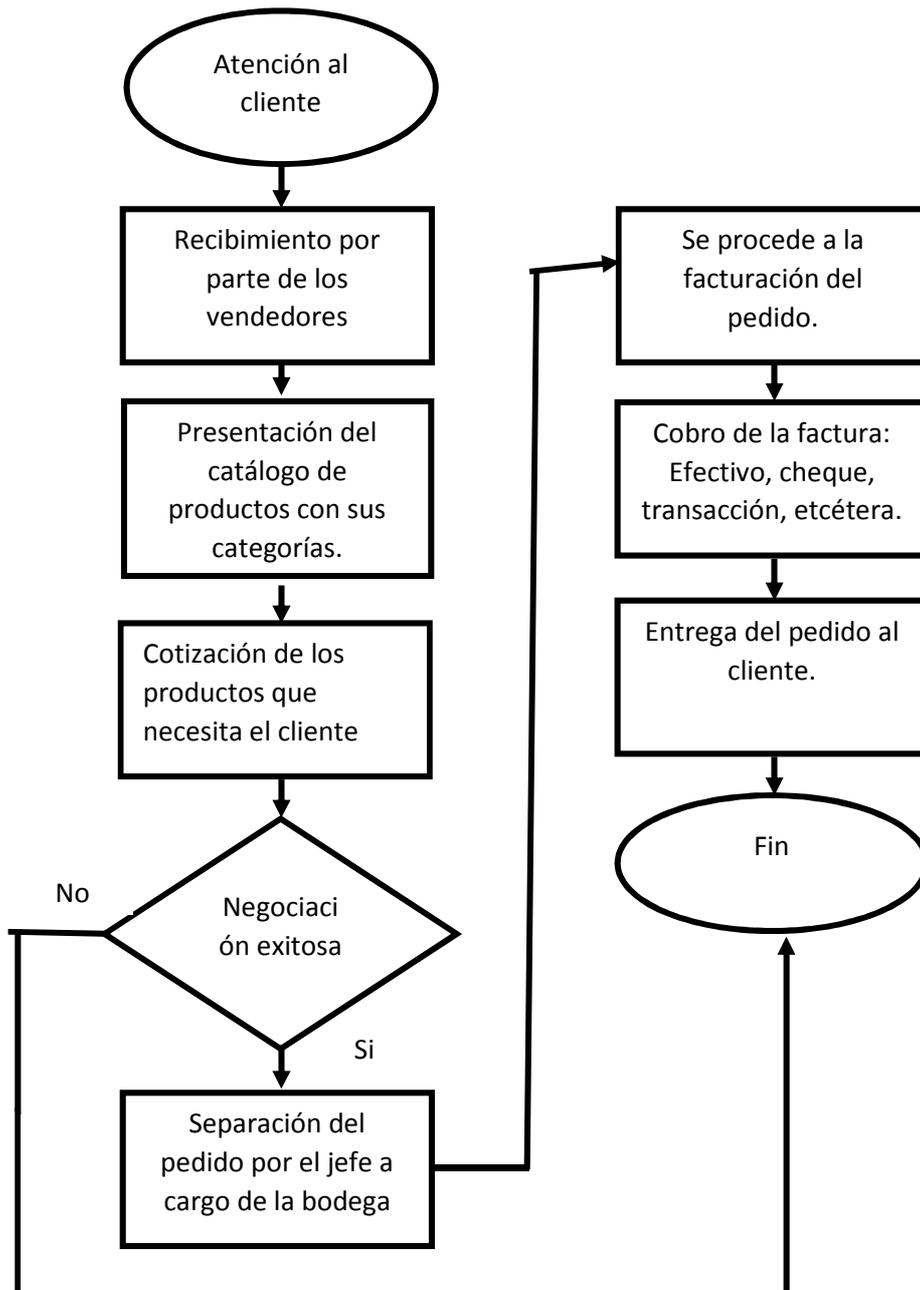


Figura 40. Diagrama de Atención al cliente

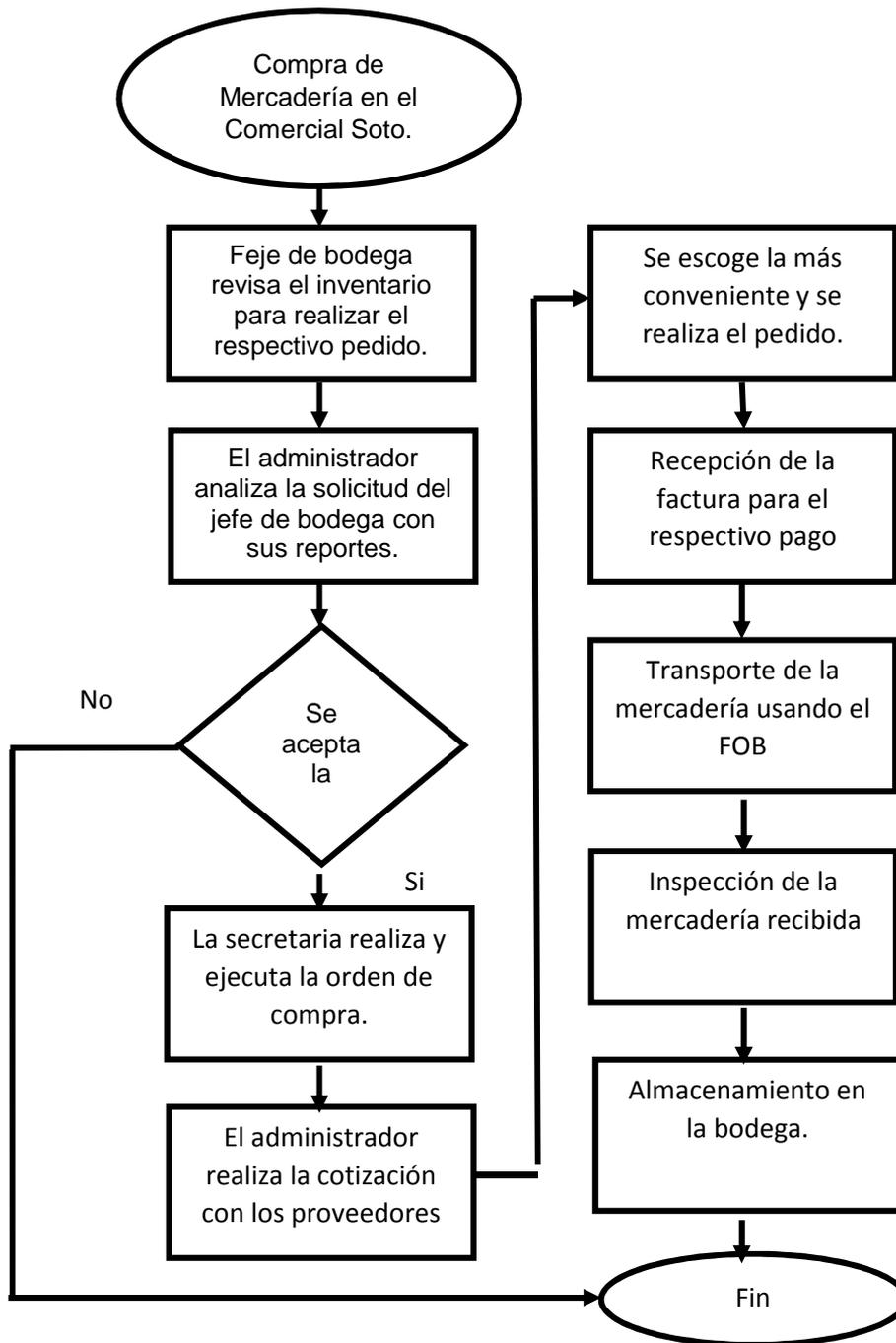
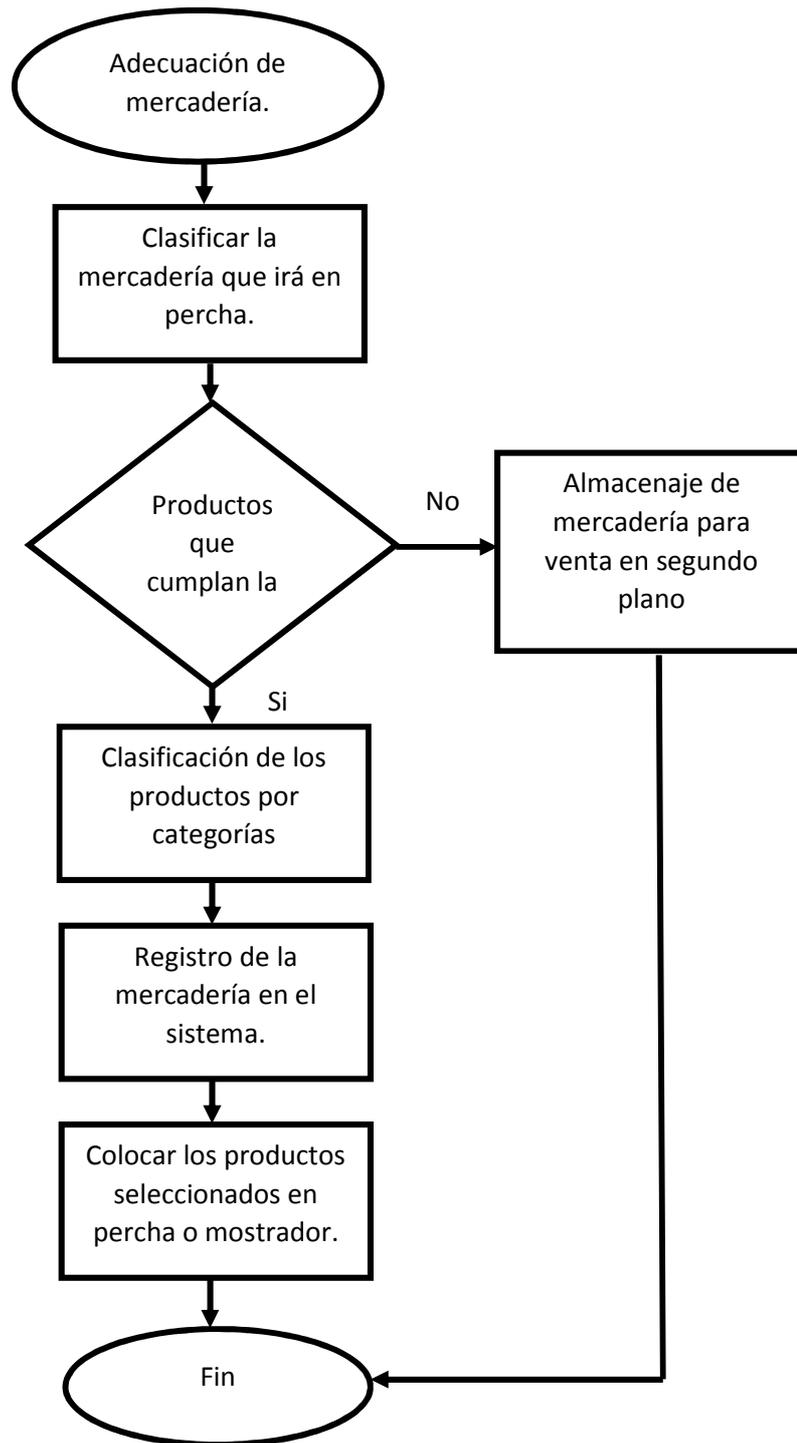


Figura 41. Diagrama del Proceso de Compra de Mercadería en el Comercial Soto



*Figura 42. Diagrama de la Adecuación de mercadería*

### 3.2.5. Bloque 5: Canales

El local comercial es el principal canal de distribución de los productos (juguetes y artículos de bazar) donde se ofrecen para satisfacer las necesidades de los clientes. Se aspira generar más ventas y asimismo como captar más clientes con la implementación y mejoras a realizar. Añadiendo la entrega a domicilio con los mismos atributos y calidad que se encuentran al realizar la compra en el local.



**Figura 43. Principal canal de distribución**

Fuente: Resultado de las encuestas realizados a los clientes del Comercial Soto

En la pregunta N°8 el 40% de los clientes prefieren que el negocio tenga una página web para una mejor visualización y conocer de los artículos en venta, el 37% prefiere el Facebook para visualizar las fotos y videos e impulsar promociones, mientras que el 16% prefiere el Instagram, el 7% menciona otros servicios, que pueden ser por correo electrónico u otro tipo de publicidad. Por ende, se añaden 2 nuevos canales de ventas que incrementarán los ingresos:



**Figura 44. Nuevos canales de Distribución**

Fuente: Resultado de las encuestas realizados a los clientes del Comercial Soto

En la actualidad, los canales de comunicación son de gran importancia, sobre todo los virtuales. Por ello, se impulsa la creación de canales como las redes sociales (Facebook, Instagram y Twitter) y página web, medios que ofrecerán los productos mediante catálogos, indicarán promociones e impulsará la consecución de clientes potenciales.

### 3.2.6. Bloque 6: Flujos de ingreso

La principal fuente de ingresos del Comercial Soto se genera de las ventas realizadas a diario a los diversos clientes mayoristas, minoristas y consumidores finales, ventas generadas

desde el inicio de la actividad comercial. Adicionalmente se prevé el aumento de los ingresos durante el presente año por la implementación del modelo y las nuevas estrategias c



**Figura 45. Principales fuentes de ingreso del Comercial Soto**

Fuente: Resultado de las encuestas realizados a los clientes del Comercial Soto

Los factores que incrementarán los ingresos serán dos: 1) el aumento de ingresos por captación de nuevos clientes, se prevé un aumento del 20% de clientes entonces existirá un aumento del 30% en relación a las ventas. 2) el aumento de ingresos por entregas a domicilio, de acuerdo a los pedidos y distancias se evaluarán los precios de entrega generando el aumento en ingresos. En el siguiente capítulo se detallará y especificará el sistema de ingresos para el negocio.

### **3.2.7. Bloque 7: Estructura de costos**

La implementación del modelo Lean Canvas en el Comercial Soto genera varios costos, principalmente el cambio de las instalaciones hacia otra infraestructura física, la adecuación de los equipos tecnológicos (como la adquisición de equipos de cómputo, el software de facturación y control de inventario), la compra de activos fijos, el pago de la nómina y personal, entre otros costos y gastos que se detallarán a continuación por cada bloque estipulado:

**Tabla 23: Estructura de Costos**

ESTRUCTURA DE COSTOS			
Bloques / Actividad	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
<b>Catálogos de productos</b>	5	\$ 25,00	\$ 125,00
<b>Creación de página Web</b>	1	\$ 200,00	\$ 200,00
<b>Promociones</b>		\$ 4.000,00	\$ 4.000,00
<b>Laptop</b>	2	\$ 800,00	\$ 1.600,00
<b>Scanner Epson Multifunción</b>	1	\$ 280,00	\$ 280,00
<b>Caja Registradora</b>	1	\$ 180,00	\$ 180,00
<b>Software de Facturación y Ventas</b>	1	\$ 450,00	\$ 450,00
<b>Mejoras y equipamientos comercial</b>		\$ 3.000,00	\$ 3.000,00
<b>Vitrinas y Modulares</b>	3	\$ 500,00	\$ 1.500,00
<b>Cámara de Seguridad</b>	1	\$ 250,00	\$ 250,00
<b>Aire acondicionados</b>	2	\$ 800,00	\$ 1.600,00
<b>Camión</b>	1	\$ 25.000,00	\$ 25.000,00
<b>Capacitaciones</b>	2	\$ 250,00	\$ 500,00
<b>Manuales de funciones</b>	12	\$ 30,00	\$ 360,00
		<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>\$ 39.045,00</b>

Fuente: Encuestas a los clientes del Comercial Soto.

### 3.2.8. Bloque 8: Métricas claves

Las métricas claves se midieron a partir del valor agregado que pretende brindar el negocio, de acuerdo a la pregunta N° 5 y 12 el 97% de los clientes encuestados indican que la actividad comercial puede ejercer la entrega a domicilio y adicionalmente adquirir nuevas tecnologías para agilizar los procesos. A continuación, se detallan las métricas claves más importantes:



**Figura 46. Matrices Claves**

Fuente: Resultado de las encuestas realizados a los clientes del Comercial Soto

### ***3.2.8.1. Tecnología.***

Relacionado a la tecnología se equipará al Comercial Soto con: equipos computarizados, software de facturación y caja registradora. Se adquirirán 2 equipos de cómputo (laptops) teniendo excelentes características para llevar a cabo las actividades en función a la administración y contabilidad. Adicionalmente, se comprará una impresora. Respecto a la facturación se implementará un sistema o software que permita realizar y agilizar las operaciones de ventas además de brindar un control adecuado en las cuentas. Finalmente, se adquirirá una caja registradora que controlará los ingresos por ventas realizadas a diario para el correcto manejo en las finanzas.

### ***3.2.8.2. Infraestructura.***

La infraestructura o espacio también es una parte importante para todo negocio, el comercial cuenta con una infraestructura física (edificio sin utilizar) donde se hará la adecuación para oficinas, local y bodegas, otorgando un mejor ambiente laboral a los colaboradores y un servicio más sofisticado a los clientes que nos haga diferenciar de la competencia. Se adquirirán nuevas vitrinas y modulares que faciliten el acceso de los clientes al momento de la compra

mejorando la visibilidad al elegir el producto. Asimismo, se adecuarán 2 escritorios de oficina para llevar la administración del negocio.

Se comprarán 2 aires acondicionados para mejorar el ambiente laboral y a su vez darle comodidad al cliente al momento de ir a realizar sus compras. Se instalará una cámara de seguridad para llevar el control de los movimientos que se realizan a diario dentro del negocio. También contará con una pequeña área de parqueo, lo amerita por los clientes potenciales ya que tardan al momento de hacer su comprar por la cantidad de productos que llevan. Como ultima inversión serían los suministros de oficina que se requerirán en el día dentro del negocio, para poder realizar las actividades diarias.

### ***3.2.8.3. Entrega a Domicilio.***

Mediante el proyecto de investigación se implementará un sistema de entrega a domicilio como valor agregado, lo cual no solo beneficiará a los clientes mayoristas y minoristas ahorrándoles tiempo valioso sino también generará ingresos extras al Comercial Soto. Por ende, se realizará la compra de pequeño camión (como base inicial) que se encargará de la repartición de los juguetes y artículos varios a los clientes que realicen los pedidos.

### ***3.2.8.4. Capacitaciones.***

Finalmente, se considera realizar una capacitación interna general del personal del Comercial Soto. Informado sobre la implementación del nuevo modelo de negocio, explicando las funciones principales de cada colaborador para que desempeñe eficazmente las actividades en el negocio. Adicionalmente, se espera capacitar sobre temas generales sobre administración, contabilidad y sistematización de procesos, para el conocimiento base del nuevo modelo.

## **3.2.9. Bloque 9: Ventaja competitiva**

3.2.10. Modelo Lean Canvas propuesto al Comercial Soto

Tabla 24. Modelo de Lean Canvas propuesto a Comercial Soto.

<p><b>Problema</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lineamientos</li> <li>▪ Marketing</li> <li>▪ Estructura Organizacional</li> <li>▪ Altos Costos</li> </ul>  <p><b>BLOQUE 2</b></p>	<p><b>Solución</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mantenimiento de la página web</li> <li>▪ Manual de operaciones</li> <li>▪ Atención al cliente</li> </ul> <p><b>BLOQUE 4</b></p> <p><b>Métricas Claves</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tecnología</li> <li>▪ Infraestructura</li> <li>▪ Transporte</li> <li>▪ Personal capacitado</li> </ul> <p><b>BLOQUE 8</b></p>	<p><b>Propuesta Única de Valor</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Venta de juguetes y artículos varios</li> <li>▪ Entrega domicilio</li> <li>▪ Compra en Línea</li> </ul> <p><b>BLOQUE 3</b></p>	<p><b>Ventaja Injusta</b></p> <p><b>BLOQUE 9</b></p> <p><b>Canales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Redes Sociales</li> <li>▪ Página web</li> </ul> <p><b>BLOQUE 5</b></p>	<p><b>Segmento de Clientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Distribuidoras (Mayoristas)</li> <li>▪ Cincuentazos, Bazares (Minoristas)</li> <li>▪ Consumidores Finales</li> </ul> <p><b>BLOQUE 1</b></p>
<p><b>Estructura de Costos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Infraestructura del punto de venta.</li> <li>▪ Adquisición de software.</li> <li>▪ Importación de los productos.</li> <li>▪ Compra de activos.</li> <li>▪ Pago de nómina.</li> </ul> <p><b>BLOQUE 7</b></p>		<p><b>Fuentes de Ingreso</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ingresos por ventas de artículos.</li> <li>▪ Ingresos por potenciales clientes.</li> <li>▪ Ingresos por entregas a domicilio.</li> </ul> <p><b>BLOQUE 6</b></p>		

### 3.3. Lineamientos del Negocio

#### Objetivo

Crear los lineamientos del Comercial Soto, enfocados en la misión, visión, valores y objetivos del negocio, establecidos como estrategia para que el colaborador se guía hacia una meta clara a conseguir, fortaleciendo las bases del negocio.

#### Propuesta

##### 3.3.1. Misión

“Somos encargados de ofrecer entretenimiento y soluciones mediante juguetes y artículos de bazar con alta variedad y bajos precios. Asegurando el bienestar de los clientes y proveedores”.



*Figura 47. Misión*  
Fuente: Google

##### 3.3.2. Visión

“Ser líderes en el mercado guayaquileño, reconocidos por clientes y competidores al tener una variedad de productos. Proyectados a ser eficientes y eficaces, fidelizando clientes y comprometiendo a los colaboradores hacia la expansión futura a nivel nacional emprendiendo varias sucursales”.



*Figura 48. Vision*  
Fuente: Google

### 3.3.3. Objetivos

- Ampliar el mercado Guayaquileño y provincial a corto plazo.
- Ampliar hacia el mercado nacional, expandiendo mediante creación de sucursales.
- Crear mecanismos de comunicación entre los colaboradores para alcanzar las metas.
- Impulsar la compra de los productos mediante métodos publicitarios a través de la red.



*Figura 49. Objetivo*  
Fuente: Google

### 3.3.4. Valores

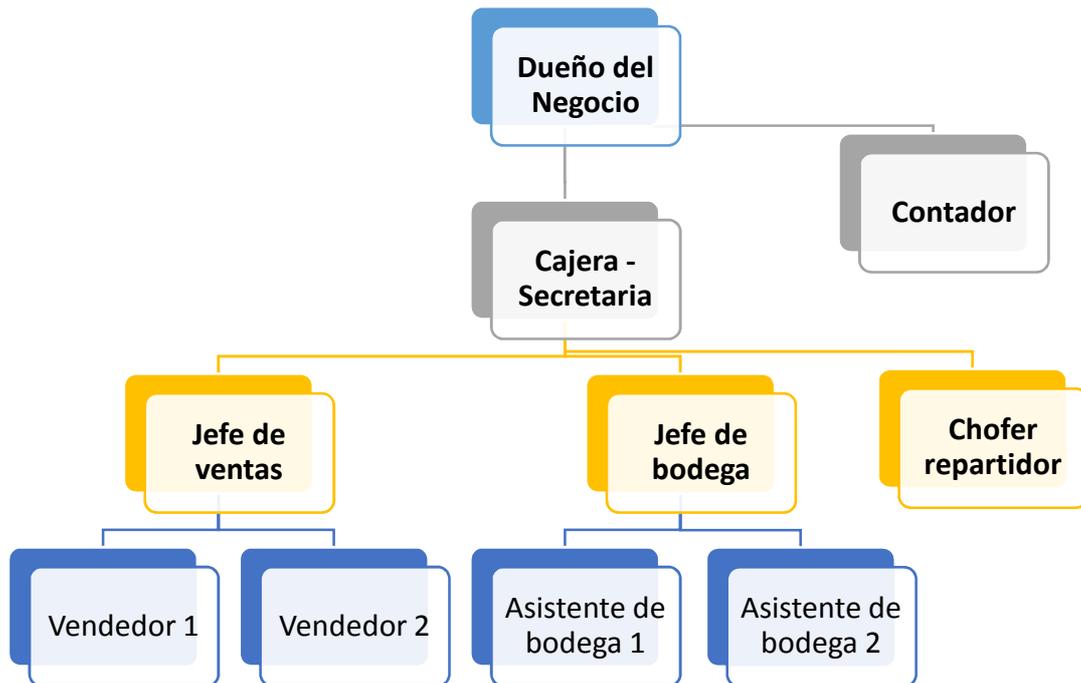
Fomentar principios desde los dueños del negocio hasta los colaboradores fomentando el trabajo con entusiasmo para así poder transmitir seguridad en el cliente. Los principales valores serían los siguientes:

- a. Respeto
- b. Trabajo en Equipo
- c. Honestidad
- d. Confianza
- e. Amistad
- f. Lealtad



*Figura 50. Valores*  
Fuente: Google

### 3.3.5. Estructura del Organigrama



*Figura 51. Propuesta de la Estructura Organizacional para el Comercial Soto*  
Fuente: Comercial Soto

### Descripción de Funciones

#### Perfil del Gerente General

- Género: Masculino.
- Administrador general del negocio.
- Encargado de coordinar, dirigir que se cumplan todas las actividades.
- Cierra negocios con clientes más importantes.
- Establece estrategias de precios para los productos.
- Evalúa al personal de acuerdo a su desempeño.
- Dirigir al equipo y mantenerlo motivado y a su vez comprometido con la empresa.

#### Perfil de Cajera – Secretaria

- Asistencia telefónica.
- Vales de Caja.
- Cobro de pedidos realizados por los clientes.
- Pago a proveedores.
- Facturación.

- Arqueo de caja.

#### **Requisitos generales:**

Experiencia en cajas, facturación o puestos similares, mínimo 1 año.

Educación: Bachillerato.

Disponibilidad para trabajar en feriados, fines de semana.

Proactiva, buena atención al cliente.

#### **Perfil de Jefe de Ventas**

- Género: Femenino.
- Encargada de supervisar a los vendedores.
- Evalúa desempeño de sus colaboradores.
- Establece metas a cumplir.

#### **Requisitos generales:**

Experiencia de 2 a 3 años en cargos similares.

Educación mínima: Ing. Comercial, Ing. En Marketing o carreras afines.

Disponibilidad: Tiempo completo.

Cumplir metas establecidas por gerencia.

#### **Perfil del Jefe de Bodega**

- Género: Masculino.
- Supervisa y evalúa el desempeño de sus colaboradores.
- Control de inventario y calidad del producto.
- Reporta el stock que se mantiene de la adquisición de los productos.
- Autoriza el despacho de la mercadería.

#### **Requisitos generales:**

Educación mínima: Técnico / profesional.

Experiencia: 2 años en cargos similares.

Trabajo de tiempo completo.

**Perfil de Vendedores**

- Género: Masculino – Femenino.
- Ofrecer el producto al cliente.
- Toma los pedidos requeridos por los clientes.
- Reporta ventas o facturas despachadas diarias.

**Requisitos generales:**

Experiencia en atención al cliente, ventas.

Educación mínima: Bachillerato.

Trabajo bajo presión a tiempo completo.

**Perfil del Ayudante de Bodega**

- Género: Masculino.
- Despacha los pedidos y los distribuye de manera ordenada.
- Entrega de pedidos al vendedor.

**Requisitos generales:**

Disponibilidad de tiempo completo, feriados, fines de semana.

Educación mínima: Bachillerato.

**Perfil de Chofer – Repartidor**

- Género: Masculino.
- Entrega de pedidos a domicilio.
- Reporte de entregas diaria.

**Requisitos generales:**

Licencia tipo B.

Educación minia: Bachillerato.

Experiencia mínima: 2 años e cargos similares.

Vehículo propio con papeles en regla.

### 3.4. Estrategias del Negocio

#### Objetivo

Definir estrategias para el Comercial soto en relación al marketing mix de acuerdo a los siguientes puntos:



**Figura 52. Propuestas de Marketing Mix para el Comercial Soto**

Fuente: Resultado de las encuestas realizados a los clientes del Comercial Soto

#### Propuesta

##### Estrategia de Productos

La estrategia de productos tiene como finalidad escuchar todas las necesidades de los segmentos de clientes actuales y potenciales que el Comercial Soto dirige los juguetes y artículos varios, sirviendo para analizar e implementar el desarrollo de nuevos productos o un valor añadido a la actividad comercial del negocio. Las estrategias son las siguientes:

- Ofrecer los productos relacionados con juguetería a minoristas denominados “cincuentazos” los cuales por lo regular se habitúan en los barrios de Guayaquil, beneficiando a los consumidores finales que acuden a los pequeños negocios, encontrando los artículos en cómodos precios.
- Asimismo, se ofrecerá a los bazares todos los productos en general con los que cuenta el Comercial Soto, la estancia de estos lugares es esencial en cualquier

sector o lugar de la ciudad, ayudando a los consumidores a encontrar el producto deseado lo más cercano posible, en este caso más, en estudiantes o padres de familia.

- Promover los productos a aquellas pequeñas distribuidoras (mayoristas) que se dedican a la comercialización de este tipo de productos ya sea de juguetería o papelería como de ambos.
- Por último, están los consumidores finales, se puede decir, ambulantes o informales que compran ciertas cantidades o unidades ya sea para su hogar o aquellos que se dedican a vender en buses o en la calle.

### **Estrategia de Precio**

La estrategia de precio busca implantar precios que aporten genuino valor para cada segmento al cual nos vamos a dirigir.

- Los precios se fijarán de acuerdo la cantidad de compra, si es al por mayor el precio estará en una tarifa dependiendo el producto sería de centavos.
- Para los clientes que acuden al negocio solo por ciertas unidades el precio será un poco más elevado, ya que se generará un rango de ganancia más bajo por ser unas cuantas piezas.
- Los precios se fijarán de acuerdo a la tarifa que tenga la competencia porque siempre se trata de estar en un rango menor de precios, pero mayor de calidad y variedad.

### **Estrategia de promoción**

Las promociones ayudan a aumentar y fidelizar clientes, ayudando a diferenciar respecto a la competencia creando conciencia en los segmentos de clientes más potenciales. Se tomó en consideración las promociones de acuerdo al rango de % obtenido en las encuestas.

- La primera estrategia estará basada en promoción 2x1 que se dará cada 15 días y tendrá duración de una semana, permitiendo a los clientes comprar un producto y el siguiente artículo sería gratis (siendo productos limitados y de poca rotación).
- Otra estrategia a implementar será mediante descuentos en mercadería seleccionada, es decir, ciertos productos tendrán un cierto porcentaje de descuento considerable. Cabe recalcar que se seleccionará un tipo de producto por semana para la promoción.

## **Estrategia de Comunicación**

La estrategia de comunicación aumentará las probabilidades de ventas mayores, teniendo como iniciativa el posicionamiento en la mente del consumidor por medio de espacios publicitarios en su mayoría vía redes sociales y página web.

- Dar a conocer de una manera continua al Comercial Soto, permitiendo diferenciarse de la competencia.
- Se plantea la creación de una página web en donde se pueda mantener informado al cliente de los nuevos productos, promociones las mismas que fueron mencionadas en el punto anterior, acerca de la empresa y novedades que se vayan generando dentro del negocio.
- Otra forma de mantener comunicado al cliente será mediante las redes sociales, realizando publicaciones de videos o foto.

## Capítulo 4: Evaluación Económica y Financiera de la Implementación del Modelo Lean Canvas

### 1.1. Informe del Capítulo

El siguiente capítulo tiene por objetivo determinar la estructura económica y financiera de la implementación del modelo de negocio Lean Canvas en el Comercial Soto de la ciudad de Guayaquil. Además, enfatiza en los costos y gastos que conllevan el modelo de negocio planteado, determinando la inversión necesaria para la puesta en marcha.

En relación a la inversión que se diseña, se consideran los recursos que necesita el Comercial Soto para proporcionar un valor agregado a los segmentos de clientes que se dirige. Por ello, se incluye un financiamiento propio del 40% y la realización de un préstamo a entidad financiera del 60% de la inversión.

Los ingresos del Comercial Soto se derivan de la comercialización de los artículos varios y juguetes para los diversos clientes, mediante el modelo de negocio Lean Canvas se espera el aumento de clientes y la distribución de los productos para clientes que lo requieran. Los valores del planteamiento financiero y económico cuantifican la implementación del modelo Canvas. Se estructuran los siguientes temas:



**Figura 53. Estructura del financiamiento**

Fuente: Resultado de las encuestas realizados a los clientes del Comercial Soto

## 1.2. Tiempo de la Implementación

El modelo de negocio Lean Canvas será implementado en el Comercial Soto durante el transcurso de 3 años a partir del presente año en curso. Se proyecta la consecución de las metas propuestas con la estructuración del modelo del Comercial Soto, la adecuación del nuevo local y la utilización de los recursos que ayudarán a satisfacer las necesidades de los clientes mediante el valor añadido.

## 1.3. Estructura de la Inversión

**Tabla 25. Plan de Inversión**

<b>PLAN DE INVERSION</b>	
<b>ACTIVO FIJO</b>	
Laptop	USD 1.600,00
Scanner	USD 280,00
Caja registradora	USD 180,00
Mejoras y equipamientos comercial	USD 3.000,00
Vitrinas y Modulares	USD 1.500,00
Cámara de Seguridad	USD 250,00
Aire acondicionados	USD 1.600,00
Camión	USD 25.000,00
<b>ACTIVO DIFERIDO</b>	
Creación página Web	USD 200,00
Software de Facturación y Ventas	USD 450,00
Gastos Pre-operativos (2,5% inversión)	USD 851,50
<b>TOTAL POR FINANCIAR</b>	<b>USD 34.911,50</b>
<b>CAPITAL PROPIO</b>	40% USD 13.964,60
<b>CAPITAL AJENO</b>	60% USD 20.946,90
	100% <b>USD 34.911,50</b>

La inversión está constituida por los activos fijos y activos diferidos que necesita el Comercial Soto para la implementación del modelo de negocio Lean Canvas, generando un total por financiera de \$ 34.911,50. El monto total del financiamiento se dividirá en 40% por capital propio, es decir, \$ 13.964,60 aportado por los dueños del negocio, siendo el restante 60% de la inversión obtenido del préstamo en una entidad financiera, un total de \$ 20.946.90.

## 1.4. Estructura del Financiamiento

El Comercial Soto realizará el préstamo del 60% de la inversión valorada en \$ 20.946,90 para la implementación del modelo de negocio basado en Lean Canvas. El tiempo establecido será de 3 años pagados durante 18 meses. Según Banco Pichincha (2017) para realizar un préstamo sobre un negocio comercial será calculado mediante una tasa de interés del 11.23%. A continuación se muestra la tabla de amortización del crédito:

**Tabla 26. Estructura del financiamiento y tabla de amortización**

MONTO	USD 20.946,90				
PERIODO	3				
INTERES	11,23%	i/m	2,205%		
P. GRACIA	0				
FORMA	6				
COMISION	2%				
DIVIDENDO	USD 1.422,51				
	1,872%	0,33%			
PERIODO	INTERES	COMISION	AMORTIZACION	DIVIDENDO	SALDO CAPITAL
1	USD 392,06	USD 69,82	USD 960,63	USD 1.422,51	USD 19.986,27
2	USD 374,08	USD 66,62	USD 981,81	USD 1.422,51	USD 19.004,45
3	USD 355,70	USD 63,35	USD 1.003,46	USD 1.422,51	USD 18.000,99
4	USD 336,92	USD 60,00	USD 1.025,59	USD 1.422,51	USD 16.975,40
5	USD 317,72	USD 56,58	USD 1.048,20	USD 1.422,51	USD 15.927,20
6	USD 298,10	USD 53,09	USD 1.071,32	USD 1.422,51	USD 14.855,88
7	USD 278,05	USD 49,52	USD 1.094,94	USD 1.422,51	USD 13.760,94
8	USD 257,56	USD 45,87	USD 1.119,08	USD 1.422,51	USD 12.641,86
9	USD 236,61	USD 42,14	USD 1.143,76	USD 1.422,51	USD 11.498,10
10	USD 215,21	USD 38,33	USD 1.168,98	USD 1.422,51	USD 10.329,12
11	USD 193,33	USD 34,43	USD 1.194,75	USD 1.422,51	USD 9.134,37
12	USD 170,96	USD 30,45	USD 1.221,10	USD 1.422,51	USD 7.913,27
13	USD 148,11	USD 26,38	USD 1.248,02	USD 1.422,51	USD 6.665,24
14	USD 124,75	USD 22,22	USD 1.275,54	USD 1.422,51	USD 5.389,70
15	USD 100,88	USD 17,97	USD 1.303,67	USD 1.422,51	USD 4.086,03
16	USD 76,48	USD 13,62	USD 1.332,41	USD 1.422,51	USD 2.753,62
17	USD 51,54	USD 9,18	USD 1.361,79	USD 1.422,51	USD 1.391,82
18	USD 26,05	USD 4,64	USD 1.391,82	USD 1.422,51	USD 0,00

### 1.5. Determinación de los Ingresos

El Comercial Soto al no manejar una estructura contable no tiene establecidos balances financieros donde llevaría un control detallado. Pero cuenta con los datos preliminares de la declaración del impuesto a la renta, en el cual, el 2014 registró un total de 193.152,14 por la comercialización de juguetes y artículos de bazar, en el 2015 las ventas fueron 198.496,97 y en el 2016 el ingreso por ventas fue 194.295,16.

**Tabla 27. Ventas históricas del Comercial Soto**

AÑO	VENTAS	PROYECCION	VARIACION
1	2014 \$ 193.152,44		
2	2015 \$ 198.496,97		2,77%
3	2016 \$ 194.295,16		-2,12%
4	2017	\$ 196.457,44	1,11%
5	2018	\$ 197.028,80	0,29%
6	2019	\$ 197.600,16	0,29%

Fuente: Declaración de impuesto a la renta 2014-2016

Estos valores correspondientes a las ventas en los últimos tres años no son suficientes para poder realizar la proyección por medio de una tendencia, en el caso de usar este método sus ventas solo representan un crecimiento del 1.11% para el año 2017 y 0.29% para el año 2018 y 2019 respectivamente, dichos ingresos proyectados no favorecen la rentabilidad que se quiere obtener por la mejor, por lo tanto se usara como año base el 2016 y se aplicara un porcentaje de incremento razonable en las proyecciones para los siguientes años.

**Tabla 28. Ventas anuales del Comercial Soto**

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
INGRESOS POR VENTAS	USD 194.295,16	USD 229.268,29	USD 270.536,58
INGRESOS CRECIMIENTO CLIENTES	USD 19.429,52	USD 22.926,83	USD 27.053,66
INGRESOS ENTREGA A DOMICILIO	USD 15.543,61	USD 18.341,46	USD 21.642,93
<b>TOTAL INGRESO</b>	<b>USD 229.268,29</b>	<b>USD 270.536,58</b>	<b>USD 319.233,17</b>

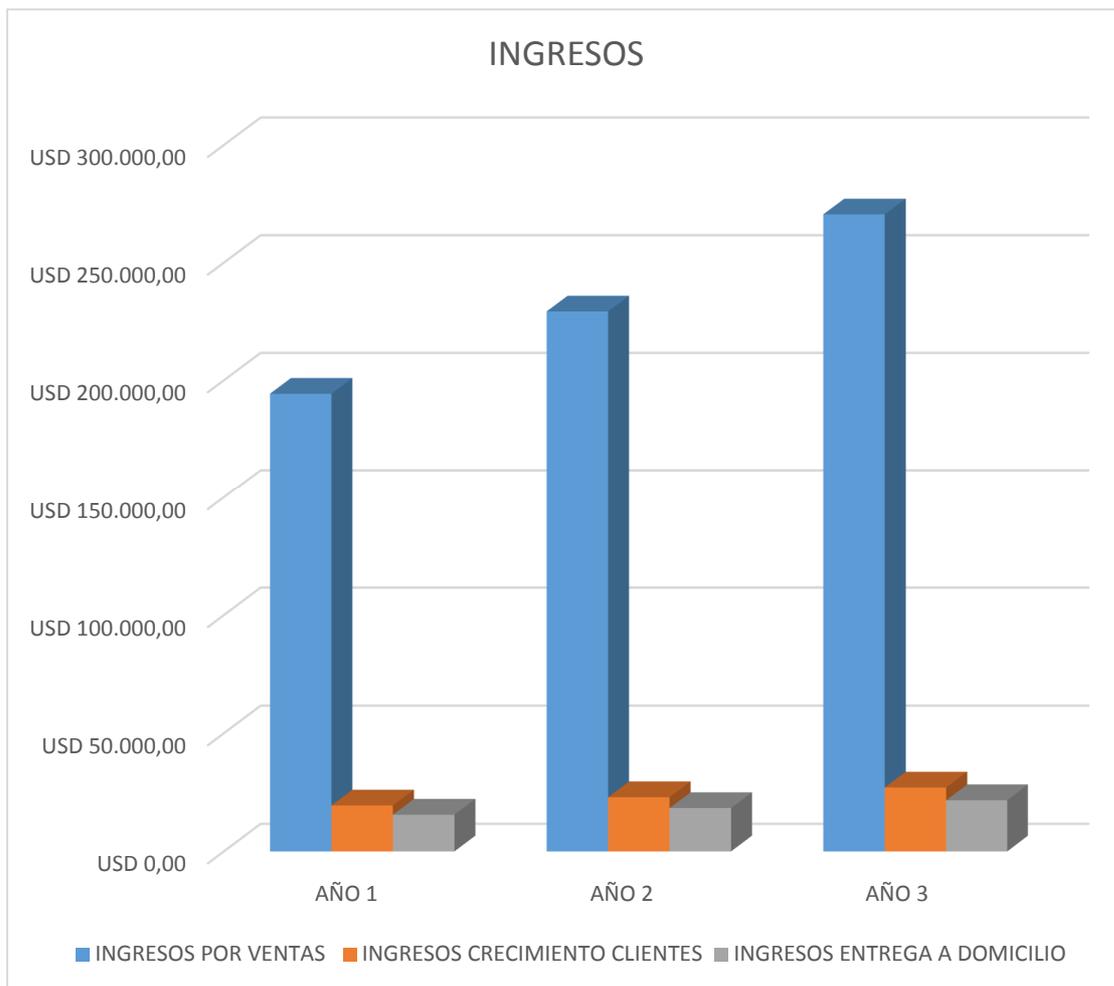


Figura 54. Gráfico de ingreso de ventas y crecimientos de clientes

- **Ingresos por Aumento de Clientes**

**Tabla 29. Proyección de ingreso por ventas a clientes**

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
PROYECCIÓN	10% PROYECCIÓN	10% PROYECCIÓN	10%
BASE	USD 194.295,16	BASE USD 229.268,29	BASE USD 270.536,58
<b>AUMENTO DE CLIENTES (10%)</b>	<b>USD 19.429,52</b>	<b>USD 22.926,83</b>	<b>USD 27.053,66</b>

Los ingresos por aumento de clientes se proyectan durante el transcurso de la implementación del modelo de negocio basado en Lean Canvas, determinando un crecimiento en las ventas del 10%, determinado por el crecimiento de los segmentos de clientes.

- **Ingresos por Entrega de Productos a Domicilio**

**Tabla 30. Proyección de ingreso por ventas a domicilio**

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
PROYECCIÓN	8% PROYECCIÓN	8% PROYECCIÓN	8%
BASE	USD 194.295,16	BASE USD 229.268,29	BASE USD 270.536,58
<b>ENTREGA A DOMICILIO (8%)</b>	<b>USD 15.543,61</b>	<b>USD 18.341,46</b>	<b>USD 21.642,93</b>

El incremento por entrega a domicilio de los artículos varios y juguetes que comercializa el Comercial Soto se determinará mediante una proyección del 8% en relación a las ventas totales de cada año en curso de la implementación del modelo de negocio basado en Lean Canvas.

## 1.6. Depreciación, Amortización y Mantenimiento

**Tabla 31. Depreciación, amortización y mantenimiento**

DEPRECIACIÓN	PERIODO DE LAS PROPUESTAS			
	Valor Total	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Equipos de Computación (3años)	USD 1.880,00	USD 626,67	USD 626,67	USD 626,67
Equipos de Oficina (10 años)	USD 2.030,00	USD 203,00	USD 203,00	USD 203,00
Instalaciones y Adecuaciones (10 años)	USD 3.000,00	USD 300,00	USD 300,00	USD 300,00
Muebles de Oficina (10 años)	USD 1.500,00	USD 150,00	USD 150,00	USD 150,00
Vehículo (5años)	USD 25.000,00	USD 5.000,00	USD 5.000,00	USD 5.000,00
<b>TOTAL</b>		<b>USD 6.279,67</b>	<b>USD 6.279,67</b>	<b>USD 6.279,67</b>

AMORTIZACIÓN	PERIODO DE LAS PROPUESTAS			
	Valor Total	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Patentes y Software (3 años)	USD 650,00	USD 216,67	USD 216,67	USD 216,67
Gastos Pre-operativos (5años)	USD 851,50	USD 170,30	USD 170,30	USD 170,30
<b>TOTAL</b>		<b>USD 386,97</b>	<b>USD 386,97</b>	<b>USD 386,97</b>

MANTENIMIENTO (5%)	PERIODO DE LAS PROPUESTAS			
	Valor Total	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Equipos de Oficina	USD 2.030,00	USD 101,50	USD 101,50	USD 101,50
Vehículo	USD 25.000,00	USD 1.250,00	USD 1.250,00	USD 1.250,00
Muebles de Oficina	USD 1.500,00	USD 75,00	USD 75,00	USD 75,00
Equipos de Computación	USD 1.880,00	USD 94,00	USD 94,00	USD 94,00
<b>TOTAL</b>		<b>USD 1.520,50</b>	<b>USD 1.520,50</b>	<b>USD 1.520,50</b>

De acuerdo a los activos fijos y diferidos obtenidos de la estructura de inversión se determinó la depreciación de los equipos de computación, de oficina, adecuaciones, muebles de oficina y el vehículo. Además, la amortización del software y los gastos pre-operativos. Finalmente, se determinó el 5% de mantenimiento de los equipos de oficina, vehículo, muebles de oficina y equipos de computación.

## 1.7. Rol de Pagos

En el capítulo 3 se establece la estructura de un organigrama para dividir las funciones de los colaboradores del Comercial Soto, obteniendo el total de 10 cargos considerando al dueño/administrador del negocio. A continuación, se detalla el rol de pagos mensual y anual con la remuneración, los aportes personales y patronales, décimo tercer sueldo, décimo cuarto sueldo, las vacaciones y los fondos de reservas:

**Tabla 32. Proyección de Rol de Pagos Mensual**

CARGO	SUELDO	ROL DE PAGOS MENSUAL					VACACIONES	FONDOS DE RESERVA	TOTAL A PAGAR
		APORTE PERSONAL	APORTE PATRONAL	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO				
		9,45%	11,35%						
Dueño del Negocio	USD 750,00	USD 70,88	USD 85,13	USD 62,50	USD 31,25	USD 31,25	USD 62,50	USD 781,50	
Contador	USD 650,00	USD 61,43	USD 73,78	USD 54,17	USD 31,25	USD 27,08	USD 54,17	USD 681,47	
Jefe de Ventas	USD 450,00	USD 42,53	USD 51,08	USD 37,50	USD 31,25	USD 18,75	USD 37,50	USD 481,40	
Jefe de Bodegas	USD 450,00	USD 42,53	USD 51,08	USD 37,50	USD 31,25	USD 18,75	USD 37,50	USD 481,40	
Vendedor 1	USD 375,00	USD 35,44	USD 42,56	USD 31,25	USD 31,25	USD 15,63	USD 31,25	USD 406,38	
Vendedor 2	USD 375,00	USD 35,44	USD 42,56	USD 31,25	USD 31,25	USD 15,63	USD 31,25	USD 406,38	
Asistente de bodega 1	USD 375,00	USD 35,44	USD 42,56	USD 31,25	USD 31,25	USD 15,63	USD 31,25	USD 406,38	
Asistente de bodega 2	USD 375,00	USD 35,44	USD 42,56	USD 31,25	USD 31,25	USD 15,63	USD 31,25	USD 406,38	
Cajera - Secretaria	USD 375,00	USD 35,44	USD 42,56	USD 31,25	USD 31,25	USD 15,63	USD 31,25	USD 406,38	
Chofer Repartidor	USD 375,00	USD 35,44	USD 42,56	USD 31,25	USD 31,25	USD 15,63	USD 31,25	USD 406,38	

**Tabla 33. Proyección de Rol de Pagos Anual**

CARGO	SUELDO	ROL DE PAGOS ANUAL						
		APORTE PERSONAL	APORTE PATRONAL	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	VACACIONES	FONDOS DE RESERVA	TOTAL A PAGAR
		9,45%	11,35%					
Dueño del Negocio	USD 9.000,00	USD 850,50	USD 1.021,50	USD 750,00	USD 375,00	USD 375,00	USD 750,00	USD 9.378,00
Contador	USD 7.800,00	USD 737,10	USD 885,30	USD 650,00	USD 375,00	USD 325,00	USD 650,00	USD 8.177,60
Jefe de Ventas	USD 5.400,00	USD 510,30	USD 612,90	USD 450,00	USD 375,00	USD 225,00	USD 450,00	USD 5.776,80
Jefe de Bodegas	USD 5.400,00	USD 510,30	USD 612,90	USD 450,00	USD 375,00	USD 225,00	USD 450,00	USD 5.776,80
Vendedor 1	USD 4.500,00	USD 425,25	USD 510,75	USD 375,00	USD 375,00	USD 187,50	USD 375,00	USD 4.876,50
Vendedor 2	USD 4.500,00	USD 425,25	USD 510,75	USD 375,00	USD 375,00	USD 187,50	USD 375,00	USD 4.876,50
Asistente de bodega 1	USD 4.500,00	USD 425,25	USD 510,75	USD 375,00	USD 375,00	USD 187,50	USD 375,00	USD 4.876,50
Asistente de bodega 2	USD 4.500,00	USD 425,25	USD 510,75	USD 375,00	USD 375,00	USD 187,50	USD 375,00	USD 4.876,50
Cajera - Secretaria	USD 4.500,00	USD 425,25	USD 510,75	USD 375,00	USD 375,00	USD 187,50	USD 375,00	USD 4.876,50
Chofer Repartidor	USD 4.500,00	USD 425,25	USD 510,75	USD 375,00	USD 375,00	USD 187,50	USD 375,00	USD 4.876,50
<b>TOTAL</b>	<b>USD 54.600,00</b>	<b>USD 5.159,70</b>	<b>USD 6.197,10</b>	<b>USD 4.550,00</b>	<b>USD 3.750,00</b>	<b>USD 2.275,00</b>	<b>USD 4.550,00</b>	

## 1.8. Estructura de Costos y Gastos

En la estructura de Costos se añaden los Costos Directos, los cuales maneja el giro del negocio indicando la rotación de entrada y salida de costos de inventario y la importación de los productos a los proveedores chinos incrementándose en 20% anual. Se dividen los costos directos y gastos administrativos de la aplicación del modelo de negocio Lean Canvas y se añade los pagos por otros Servicios asimismo teniendo un incremento del 20% anual, como los servicios básicos, entre otros. A continuación, se detalla la estructura de costos:

**Tabla 34. Estructura de Costos**

ESTRUCTURA DE COSTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<b>COSTOS DIRECTOS</b>	<b>USD 111.417,03</b>	<b>USD 133.700,44</b>	<b>USD 160.440,52</b>
Inventario Inicial de Bienes no Producidos por el Sujeto Pasivo	USD 77.199,53	USD 92.639,44	USD 111.167,32
Importaciones de Bienes no Producidos por el Sujeto Pasivo	USD 91.817,75	USD 110.181,30	USD 132.217,56
(-) Inventario Final de Bienes no Producidos por el Sujeto Pasivo	USD 57.600,25	USD 69.120,30	USD 82.944,36
<b>COSTOS INDIRECTOS</b>	<b>USD 2.380,50</b>	<b>USD 2.380,50</b>	<b>USD 2.380,50</b>
Mano de Obra (manuales)	USD 360,00	USD 360,00	USD 360,00
Capacitación	USD 500,00	USD 500,00	USD 500,00
Mantenimiento	USD 1.520,50	USD 1.520,50	USD 1.520,50
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>USD 97.223,83</b>	<b>USD 98.293,91</b>	<b>USD 99.578,01</b>
Publicidad	USD 4.125,00	USD 4.125,00	USD 4.125,00
Remuneración	USD 54.600,00	USD 54.600,00	USD 54.600,00
Aporte Personal	USD 5.159,70	USD 5.159,70	USD 5.159,70
Aporte Patronal	USD 6.197,10	USD 6.197,10	USD 6.197,10
Décimo Tercero	USD 4.550,00	USD 4.550,00	USD 4.550,00
Décimo Cuarto	USD 3.750,00	USD 3.750,00	USD 3.750,00
Vacaciones	USD 2.275,00	USD 2.275,00	USD 2.275,00
Fondos de Reserva	USD 4.550,00	USD 4.550,00	USD 4.550,00
Depreciación	USD 6.279,67	USD 6.279,67	USD 6.279,67
Amortización	USD 386,97	USD 386,97	USD 386,97
Pagos por Otros Servicios	USD 5.350,40	USD 6.420,48	USD 7.704,58
<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS</b>	<b>USD 211.021,36</b>	<b>USD 234.374,85</b>	<b>USD 262.399,03</b>

## 1.9. Estados Financieros

- **Estado de Resultados Proyectado**

Se genera una estructura de 3 años con las ventas totales que van aumentando anualmente, se le restan los costos y gastos administrativos obteniendo la utilidad antes de impuestos. Generando para el año 3 ventas totales en \$ 319.233,17, costos directos \$ 160.440,52, costos indirectos de \$ 2.380,50, gastos administrativos de 91.636,77 y otros servicios de \$ 7.704,58, obteniendo una utilidad neta de \$ 37.837,94.

**Tabla 35. Estado de Resultado Proyectado**

<b>ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO</b>			
<b>PERIODO</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>
Ventas Totales	USD 229.268,29	USD 270.536,58	USD 319.233,17
Costos Directos	USD 111.417,03	USD 133.700,44	USD 160.440,52
Costos Indirectos	USD 2.380,50	USD 2.380,50	USD 2.380,50
<b>UTILIDAD BRUTA MARGINAL</b>	<b>USD 115.470,76</b>	<b>USD 134.455,64</b>	<b>USD 156.412,14</b>
Gastos Administrativos	USD 97.223,83	USD 98.293,91	USD 99.578,01
<b>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION TRABAJADORES</b>	<b>USD 18.246,93</b>	<b>USD 36.161,73</b>	<b>USD 56.834,13</b>
15% Participación de Trabajadores	USD 2.737,04	USD 5.424,26	USD 8.525,12
<b>UTILIDAD GRAVABLE</b>	<b>USD 15.509,89</b>	<b>USD 30.737,47</b>	<b>USD 48.309,01</b>
22 % Impuesto a a la renta	USD 3.412,18	USD 6.762,24	USD 10.627,98
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>USD 12.097,71</b>	<b>USD 23.975,23</b>	<b>USD 37.681,03</b>

- **Flujo de Caja Proyectado**

El análisis determinado anteriormente permite proyectar y sustentar el proyecto de la implementación del Modelo de negocio de Lean Canvas en el Comercial Soto, mediante un flujo de caja. En el primer año se obtiene un flujo de caja acumulado de \$ 18.246,93, para el segundo año será de \$ 48.259,44 y finalmente, para el tercer año será un flujo acumulado de \$ 92.907,07.

**Tabla 36. Flujo de Caja Proyectado**

<b>FLUJO DE CAJA PROYECTADO</b>				
<b>PERIODO</b>	<b>AÑO BASE</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>USD 0,00</b>	<b>USD 229.268,29</b>	<b>USD 270.536,58</b>	<b>USD 319.233,17</b>
Ventas Totales	USD 0,00	USD 229.268,29	USD 270.536,58	USD 319.233,17
<b>EGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>USD 0,00</b>	<b>USD 211.021,36</b>	<b>USD 234.374,85</b>	<b>USD 262.399,03</b>
Inventario Inicial de Bienes no Producidos por el Sujeto Pasivo	USD 0,00	USD 77.199,53	USD 92.639,44	USD 111.167,32
Importaciones de Bienes no Producidos por el Sujeto Pasivo	USD 0,00	USD 91.817,75	USD 110.181,30	USD 132.217,56
(-) Inventario Final de Bienes no Producidos por el Sujeto Pasivo	USD 0,00	USD 57.600,25	USD 69.120,30	USD 82.944,36
Mano de Obra (manuales)	USD 0,00	USD 360,00	USD 360,00	USD 360,00
Capacitación	USD 0,00	USD 500,00	USD 500,00	USD 500,00
Mantenimiento	USD 0,00	USD 1.520,50	USD 1.520,50	USD 1.520,50
Gastos Administrativos	USD 0,00	USD 97.223,83	USD 98.293,91	USD 99.578,01
<b>FLUJO OPERACIONAL</b>	<b>USD 0,00</b>	<b>USD 18.246,93</b>	<b>USD 36.161,73</b>	<b>USD 56.834,13</b>
<b>INRESOS NO OPERACIONALES</b>	<b>USD 34.911,50</b>	<b>USD 0,00</b>	<b>USD 0,00</b>	<b>USD 0,00</b>
Aporte de Capital	USD 34.911,50	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00
<b>EGRESOS NO OPERACIONALES</b>	<b>USD 34.911,50</b>	<b>USD 0,00</b>	<b>USD 6.149,21</b>	<b>USD 12.186,50</b>
Participación de Trabajadores	USD 0,00	USD 0,00	USD 2.737,04	USD 5.424,26
Impuesto a la Renta	USD 0,00	USD 0,00	USD 3.412,18	USD 6.762,24
Equipos de Computación	USD 1.880,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00
Equipos de Oficina	USD 2.030,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00
Instalaciones y Adecuaciones	USD 3.000,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00
Muebles de Oficina	USD 1.500,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00
Vehículo	USD 25.000,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00
Patentes y Software	USD 650,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00
Gastos Pre-Operativos	USD 851,50	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00
<b>FLUJO NO OPERACIONAL</b>	<b>USD 0,00</b>	<b>USD 0,00</b>	<b>-USD 6.149,21</b>	<b>-USD 12.186,50</b>
<b>FLUJO DE CAJA ANUAL</b>	<b>USD 0,00</b>	<b>USD 18.246,93</b>	<b>USD 30.012,52</b>	<b>USD 44.647,63</b>
<b>FLUJO DE CAJA ACUMULADO</b>	<b>USD 0,00</b>	<b>USD 18.246,93</b>	<b>USD 48.259,44</b>	<b>USD 92.907,07</b>

- **Balance de Situación Inicial Proyectado**

Después de efectuar el flujo de caja, se obtendrá y analizará el balance de situación inicial proyectado en los 3 años de implementación del modelo de negocio, el cual ayudará a evaluar financieramente el proyecto determinando la rentabilidad y liquidez para posteriormente indicar la tasa de retorno y tiempo de recuperación de la inversión.

**Tabla 37. Balance Situación Inicial Proyectado**

<b>BALANCE DE SITUACION INICIAL PROYECTADO</b>				
<b>PERIODO</b>	<b>AÑO BASE</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>USD 0,00</b>	<b>USD 33.596,93</b>	<b>USD 61.819,44</b>	<b>USD 107.467,07</b>
Caja y Bancos	USD 0,00	USD 18.246,93	USD 48.259,44	USD 92.907,07
Inventario		USD 15.350,00	USD 13.560,00	USD 14.560,00
<b>ACTIVOS FIJOS</b>	<b>USD 33.410,00</b>	<b>USD 27.130,33</b>	<b>USD 33.410,00</b>	<b>USD 33.410,00</b>
Equipos de Computación	USD 1.880,00	USD 1.880,00	USD 1.880,00	USD 1.880,00
Equipos de Oficina	USD 2.030,00	USD 2.030,00	USD 2.030,00	USD 2.030,00
Instalaciones y Adecuaciones	USD 3.000,00	USD 3.000,00	USD 3.000,00	USD 3.000,00
Muebles de Oficina	USD 1.500,00	USD 1.500,00	USD 1.500,00	USD 1.500,00
Vehículo	USD 25.000,00	USD 25.000,00	USD 25.000,00	USD 25.000,00
(-) Depreciación Acumulada		-USD 6.279,67	-USD 12.559,33	-USD 18.839,00
<b>ACTIVO DIFERIDO</b>	<b>USD 1.501,50</b>	<b>USD 1.114,53</b>	<b>USD 727,57</b>	<b>USD 340,60</b>
Patentes y Software	USD 650,00	USD 650,00	USD 650,00	USD 650,00
Gastos Pre-Operativos	USD 851,50	USD 851,50	USD 851,50	USD 851,50
(-) Amortización Acumulada		-USD 386,97	-USD 773,93	-USD 1.160,90
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>USD 34.911,50</b>	<b>USD 61.841,79</b>	<b>USD 95.957,01</b>	<b>USD 141.217,67</b>
<b>PASIVO CORRIENTE</b>				
Cuentas por Pagar	USD 20.946,90	USD 20.946,90	USD 20.946,90	USD 20.946,90
Cuentas por Pagar Proveedores	USD 0,00	USD 8.683,37	USD 12.786,06	USD 25.276,62
Gastos por pagar	USD 0,00	USD 6.149,21	USD 12.186,50	USD 19.153,10
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>USD 20.946,90</b>	<b>USD 35.779,48</b>	<b>USD 45.919,46</b>	<b>USD 65.376,62</b>
<b>PATRIMONIO</b>				
Capital Social	USD 13.964,60	USD 13.964,60	USD 13.964,60	USD 13.964,60
Reserva Legal	USD 0,00		USD 120,98	USD 241,95
Utilidad Retenida	USD 0,00		USD 11.976,73	USD 23.953,47
Utilidad Neta	USD 0,00	USD 12.097,71	USD 23.975,23	USD 37.681,03
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>USD 13.964,60</b>	<b>USD 26.062,31</b>	<b>USD 50.037,54</b>	<b>USD 75.841,05</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>USD 34.911,50</b>	<b>USD 61.841,80</b>	<b>USD 95.957,00</b>	<b>USD 141.217,68</b>

## 1.10. Evaluación Financiera

- **Según Rentabilidad**

**Tabla 38. Análisis de rentabilidad**

		AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3	
ROA	UTILIDAD NETA	USD 12.097,71	20%	USD 23.975,23	25%	USD 37.681,03	27%
	TOTAL ACTIVOS	USD 61.841,79		USD 95.957,01		USD 141.217,67	
ROE	UTILIDAD NETA	USD 12.097,71	46%	USD 23.975,23	48%	USD 37.681,03	50%
	PATRIMONIO	USD 26.062,31		USD 50.037,54		USD 75.841,05	
ROS	UTILIDAD NETA	USD 12.097,71	5%	USD 23.975,23	9%	USD 37.681,03	12%
	VENTAS NETAS	USD 229.268,29		USD 270.536,58		USD 319.233,17	
ROI	UTILIDAD NETA	USD 12.097,71	35%				
	INVERSION	USD 34.911,50					

La rentabilidad del proyecto de implementación del modelo de negocio Lean Canvas en el Comercial Soto, se la obtiene mediante los indicadores financieros conocidos. El proyecto es rentable según el ROA indicando el 20% en el primer año e incrementando en el segundo (25%) y tercer año (27%). El ROE tiene un 46% efectuando una eficiente utilización del patrimonio, lo que permite generar mayores utilidades, incrementándose en los demás años.

En caso del ROS se consigue un porcentaje inferior pero aun indicando que el proyecto es rentable en relación a las ventas obtenidas, el primer año será del 5%, el segundo del 9% y el tercer año del 12%. El ROI es calculado por única vez, porque se realiza una sola inversión al inicio del proyecto, indicando que el capital está en óptimo estado al tener un 35%.

- **Según Liquidez**

La implementación del modelo de negocio cuenta con liquidez, la razón corriente establece que por cada dólar se obtiene un 0,94% para el primer año, teniendo un incremento anual del 1,35% y de 1,64%. En la prueba ácida el proyecto disminuye un poco la liquidez debido a la utilización de los inventarios, en el primer año tiene 0,51%, en el segundo 1,05% y en el tercer año 1,42%. Finalmente, en relación al capital de trabajo, luego de cumplir las obligaciones financieras en el primer año saldrá en contra con -\$ 2.182,56 recuperándose en

el segundo y tercer año con \$ 15.899,98 y \$ 42.090,45 respectivamente.

**Tabla 39. Análisis de liquidez**

		AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3	
RAZON CORRIENTE	ACTIVO CORRIENTE	USD 33.596,93	0,94	USD 61.819,44	1,35	USD 107.467,07	1,64
	PASIVO CORRIENTE	USD 35.779,48		USD 45.919,46		USD 65.376,62	
PRUEBA ACIDA	ACTIVO CORRIENTE - INVENTARIO	USD 18.246,93	0,51	USD 48.259,44	1,05	USD 92.907,07	1,42
	PASIVO CORRIENTE	USD 35.779,48		USD 45.919,46		USD 65.376,62	
CAPITAL DE TRABAJO	ACTIVO CORRIENTE - PASIVO CORRIENTE	TOTAL					
AÑO 1	USD 33.596,93	USD 35.779,48	-USD 2.182,56				
AÑO 2	USD 61.819,44	USD 45.919,46	USD 15.899,98				
AÑO 3	USD 107.467,07	USD 65.376,62	USD 42.090,45				

- **Tasa Interna de Retorno y Periodo de Recuperación**

**Tabla 40. Tasa interna de Retorno y Periodo de Recuperación**

PERIODO	INVERSIÓN	FLUJO DE CAJA	FLUJO NETO	TMAR	16,55%
0	-USD 34.911,50		-USD 34.911,50		-USD 34.911,50
1		USD 18.246,93	USD 18.246,93		USD 15.656,42
2		USD 30.012,52	USD 30.012,52		USD 22.095,70
3		USD 44.647,63	USD 44.647,63		USD 28.203,71
	0,93% TASA DE INFLACION	<b>TIR</b>	<b>57,95%</b>	<b>VAN</b>	<b>USD 31.044,32</b>
	11,33% PRIMA DE RIESGO	<b>TMAR</b>	<b>16,55%</b>		
	40,00% CAPITAL PROPIO	<b>VAN (Fórmula Excel)</b>	<b>USD 31.044,32</b>		
	11,23% TASA DE INTERÉS	<b>Periodo de Retorno</b>	<b>1,56</b>		
	60,00% CREDITO				
	16,55% <b>TMAR</b>	<b>TMAR= (% CREDITO* i)+ % PROPIO ( PRIMA/RIESGO+ F+ PRIMA/RIESGO+F)</b>			

El proyecto se impone como positivo al obtener una tasa interna de retorno del 57,95% brindada por la inversión y flujos de caja. La TMAR ( $\% \text{ CREDITO} * i + \% \text{ PROPIO (PRIMA/RIESGO+ F+ PRIMA/RIESGO+F)}$ ) se obtiene con el 60% del crédito por la tasa de interés, más el 40% de capital propio, por la sumatoria de la prima de riesgo 11.33% más la tasa de inflación que es el 93% y más la prima de riesgo 11.33% mas la inflación de 093%. tasa de inflación del 0.93% según Banco Central del Ecuador (2017) y la tasa de premio al riesgo obteniendo como resultado una TMAR del 16.55% y éste siendo inferior a la TIR sustenta que el proyecto es viable y se podrá poner en marcha la implementación del modelo de negocio basado en Lean Canvas para el Comercial Soto. El VAN es de \$ 31.044,32 teniendo un periodo de recuperación de la inversión (1,56) de 1 año, 6 meses y 21 días.

## Conclusiones

Por medio del trabajo de titulación presentado, siendo la finalidad implementar un modelo de negocio basado en Lean Canvas para el Comercial Soto de la ciudad de Guayaquil, y aplicando demás soluciones se concluye lo siguiente:

- Es importante fortalecer la actividad comercial mediante la estructuración de las funciones. El modelo de negocio Lean Canvas contribuye a separar las actividades relacionadas al giro del negocio, conociendo el segmento de mercado, impulsando la publicidad y generando valor que a pesar de ser costoso incrementará los ingresos.
- Es fundamental que el Comercial Soto adquiera la cultura administrativa, adaptándose a los cambios sociales, culturales y tecnológicos del país, que permita la proyección del crecimiento del negocio.
- La investigación y percepción de los clientes y colaboradores contribuyó a enlazar las características que se debían mejorar en el Comercial Soto, añadiendo el requerimiento de soluciones que satisfacen a los clientes y mejorando el ambiente laboral donde desempeñan las actividades los colaboradores.
- El Comercial Soto por medio del modelo de negocio de Lean Canvas divide sus actividades, proponiendo aumento de clientes y entrega a domicilio que incrementarán los ingresos del negocio, impulsando publicidad mediante redes sociales y creación de página web para que los clientes tengan un conocimiento sobre el giro del negocio y facilite la compra de productos.
- Los lineamientos del negocio (misión, visión, valores), la estructura de funciones y las estrategias competitivas fomentarán el crecimiento y consecución de metas y objetivos definidos para el Comercial Soto.
- El proyecto requiere una inversión de \$ 34.911,50, siendo el 40% financiado por el dueño y el restante por medio de un préstamo bancario de \$20.946,90 a una tasa de interés del 11,23% pagándose durante 18 meses.
- De acuerdo a los estados financieros, el proyecto es rentable y líquido desde el primer año de implementación generando rentabilidad mayor al 30% y liquidez mayor al 1%. Por ende, la tasa de retorno será del 57,95% teniendo un periodo de recuperación de la inversión de 1 año, 6 meses y 21 días.

## **Recomendaciones**

Finalmente, se presentan ciertas recomendaciones generales que contribuirán al Comercial Soto en la toma de decisiones en su larga estancia en el mercado guayaquileño. A continuación, las recomendaciones:

- Ejecutar e implementar el modelo de negocio basado en Lean Canvas en el Comercial Soto, al ser un proyecto viable que generará mayores ingresos y rentabilidad al negocio.
- Adquirir una cultura de negocios acogiendo los lineamientos del negocio que guiarán a los colaboradores hacia los mismos objetivos, estructurar las funciones que permitan ahorrar tiempo y optimizar las actividades, y aplicar las estrategias de competitividad para ganar participación en el mercado guayaquileño.
- Es importante que luego de la implantación del modelo de negocio y las demás propuestas de valor para el Comercial Soto, el dueño del negocio monitoree y controle el cumplimiento a cabalidad para mejorar continuamente el proyecto.
- Se recomienda la capacitación continua de los colaboradores en relación a negocios, estructura organizacional, administración, ventas, comportamiento organizacional y demás temas afines para el acoplamiento en el proyecto.

## Referencias

- Alexander Osterwalder & Yves Pigneur. (2009). *Business Model Generation*.
- Amaya, J. (2005). *Gerencia: Planeación & Estrategia Fundamentos, Modelos y Software de Planeacion*. Bucaramanga.
- Amit Raphael & Christoph Zott. (2001). Value Creation in E-Business. *Strategic Management Journal Vol 22, No 6/7, (28)* 493-520.
- Andalucía. (S.F.). *Manual para Emprender*. Retrieved from [http://manualparaemprender.andaluciaemprende.es/pdf/manual\\_para\\_emprender.pdf](http://manualparaemprender.andaluciaemprende.es/pdf/manual_para_emprender.pdf)
- Arias. (1999). *El proyecto de investigacion: Guia para su elaboracion*.
- Baena, E., John, S., & Omar, M. (2003). EL ENTORNO EMPRESARIAL Y LA TEORÍA DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS . *Scientia et technica*, 62-64.
- Beatriz, S. S. (2015). *UETQ, Estudio técnico - económico para la implementación*. Retrieved from <http://repositorio.uteq.edu.ec/handle/43000/914>
- Benoit Demil & Xavier Lecocq. (2009). Evolución de modelos de negocio: Hacia una visión de la estrategia en términos de coherencia dinamica. *Universia Business Review No 23*, 86-107.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación*. Bogotá, Colombia: Pearson Education.
- Cristoph Zott & Raphael Amit. (2009). Innovación del modelo de negocio: creación de valor en tiempos de cambio. *Universia Business Review* , 108-121.
- DRAE. (2016). *Real Academia Española*. Retrieved from Google: <http://dle.rae.es/?id=Esj9hsT>
- EKOS. (2017, Enero). *EKOS Negocio*. Retrieved from <http://www.ekosnegocios.com/negocios/premiosekos.aspx?idPremio=2>
- Erossa, V. (1987). *Proyectos de Inversión en Ingeniería*. Mexico: Limusa Noriega Editores.
- Espinoza, R. (2012, Octubre 14). *Marketing Estrategico*. Retrieved from <http://robertoespinosa.es/2012/10/14/como-definir-mision-vision-y-valores-en-la-empresa/>
- Espinoza, R. (2012, Octubre 14). *Marketing Estrategico*. Retrieved from <http://robertoespinosa.es/2012/10/14/como-definir-mision-vision-y-valores-en-la-empresa/>
- Francesco Sandulli & Henry Chesbrough. (2009). Open Business Models: Las dos caras de los modelos de negocio abiertos. *Universia Business Review*, 28.
- Gerad, B. (2011). *The Business Model in Practice and Its Implications for Entrepreneurship Research*. Retrieved from [http://www.research.ed.ac.uk/portal/files/8470080/BOCK\\_A\\_The\\_business\\_model\\_2011\\_SSRN.pdf](http://www.research.ed.ac.uk/portal/files/8470080/BOCK_A_The_business_model_2011_SSRN.pdf)
- Gil, A. (2004). Introducción al analisis financiero.
- Henry Chesbrough. (2007). Why companies Should Have Open Business Models. *Mit Sloan Management Review*, 22.

- Herrera, D. C. (2015). El modelo Canvas en la formulacion de proyectos. *Cooperativismo y desarrollo*, Dialnet.
- Ilidio Lopes & Maria do Rosario Martins. (2007). The New Business Models in the Knowledge Economy: The Strategic Way to Value Creation. *Electronic Journal of Knowledge Management Volume 4 Issue 2*, 159-168. Retrieved from <http://www.ejkm.com/main.html>
- Jimenez, Q. Y. (2015). Innovación en modelo de negocios: Metodología Canvas aplicada a empresa de asesorías contables. Pereira.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Marketing: Version para Latinoamerica* (Vol. 11 ava). Mexico: Pearson Prentice Hall. Retrieved from <https://uvgcancun.files.wordpress.com/2016/03/kottler-phillip-armstrong-gary-marketing-versic3b3n-para-latinoamc3a9rica.pdf>
- Lawrence, G. (2012). Principios de administración financiera. Mexico: Pearson Educación.
- Magretta, J. (2002). Why Business models matter. *Harvard Business Review*, 86-92.
- Malhotra, N. d. (1997). *Investigacion de mercados: Un enfoque practico* . Prentice Hall.
- Mangematin, V., Lemarié, S., Boissin, J.-P., Catherine, D., Corolleur, F., Coronini, R., & Trommetter, M. (2003). Development of SMEs and heterogeneity of trajectories:the case of biotechnology in France. *Research Policy* 32 621-638, 18.
- Markides, C. (2000). *En la estrategia está el éxito: Guía para formular estrategias revolucionarias*. Bogotá: Norma.
- Marradi, Archenti, & Piovani. (2010). *Concepto de objeto y de una unidad de analisis de poblacion y muestra*. Argentina: Cengage Learning.
- Martinez, D., & Milla, A. (2012). *Analisis del Entorno*. Diaz de Santos.
- Mejía, J. (2012). *LEAN CANVAS, UN LIENZO DE MODELOS DE NEGOCIO PARA STARTUPS*. Retrieved from <http://javiermegias.com/blog/2012/10/lean-canvas-lienzo-de-modelos-de-negocio-para-startups-emprendedores/>
- Michelle, C., & Denisse, R. (2016, Septiembre 13). *Diseño de un plan estratégico para un restaurante utilizando el modelo Canvas*. Retrieved from <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/6787/1/T-UCSG-PRE-ECO-ADM-308.pdf>
- MICITT., B. (2013). *Canvas como Modelo ce negocios*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/marmongecr/herramientas-prcticas-para-innovacion-10-canvas-de-modelo-de-negocio>
- Morris, M., & Allen, M. S. (2005). The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. *Journal Business Research* , (6) 726-735.
- Najul. (2011). *Factores de riesgo ambientales no dietéticos en el cáncer de próstata*. España: Actas Urológicas Españolas.
- Ortiz, M. (2016). *El Comercio, efectos del incremento del IVA*. Retrieved from <http://www.elcomercio.com/opinion/iva-impuestos-terremoto-ecuador-marceloortiz.html>
- Osterwalder A., & Pigneur Y. (2011). *Generacion de modelo de negocios*.

- Osterwalder, A. (2012). *Canvas de modelo de negocios; Lienzo de modelos de negocios*. Business Model Canvas.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generacion de modelo de negocios*.
- Paul Timers. (1998). Business Models for Electronic Markets. *CommerceNet Research Note #98-21*, 12.
- Perez, L. (2004). *Marketing Social, teoria y practica*. Chile.
- Peris, J. (2014, enero). *DigitalMarketing*. Retrieved from <http://digitalmarketingtrends.es/modelo-canvas-plan-de-negocio-en-9-pasos/>
- Pisco Espinoza, R. E. (2014, Mayo 26). *Repositorio UCSG*. Retrieved from Plan de Negocios para la implementación de una empresa : <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/2025/1/T-UCSG-PRE-ECO-GES-60.pdf>
- Ponce, H. (2006). *“La matriz FODA: Alternativa de diagnostico y determinacion de estrategias de intervencion en diversas organizaciones*. Retrieved from [http://cneip.org/documentos/revista/CNEIP\\_12-1/Ponce\\_Talancon.pdf](http://cneip.org/documentos/revista/CNEIP_12-1/Ponce_Talancon.pdf)
- Porter, M. (1997). *Estrategia Competitiva*. Mexico: Continental.
- Porter, M. (1997). *Estrategia Competitiva*. Retrieved from <http://www.sc.edu/es/oewhesai/Porter-en%20indarren%20kapitulua.pdf>
- Samuel Downing. (2005). The social construction of entrepreneurship: Narrative and dramatic processes in the coproduction of organizations and identities. *Entrepreneurship Theory and Practice*, (29) 185-204.
- Sandhusen, R. d. (2002). *Mercadotecnia: . Continental*.
- Say, J.-B. (2001). Tratado de Economía Política. In *FONDO DE L CULTURA DE ESPAÑA*. Alcalá de Henares.
- Schumpeter, J. (1978). *Teoria del desenvolvimiento economico*. Mexico: FCE.
- Sosna, M., & Velamuri, R. N.-R. (2009). Como conseguir un alto crecimiento en un mercado maduro: El caso Naturhouse. *Universi Business Review*, 14.
- Systems, C. R. (2006). *The Survey System*. Retrieved from <http://www.surveysoftware.net/sscalce.htm>
- Tapia-Gutiérrez. (2011). *Liderazgo de los directivos docentes en contextos vulnerables.b*. Argentina: Educación y educadores.
- Thompson, A., & Strikland, K. (1998). *Dirección y administración estratégicas. Conceptos, casos y lecturas*. Mexico: MacGraw-Hill Interamericana. .
- Thompson, I. (2006, Diciembre). *Promonegocios*. Retrieved from <http://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>
- Torres, & Salazar. (2006). *tamaño de una muestra para una investigacion de mercado*.
- Viniegra, S. (2007). Entendiendo el plan de negocios.

Weinberger, K. (2009). *Plan de Negocio: Herramienta para Evaluar la Viabilidad de un Negocio*.  
Perú: Usaid.

## ANEXOS

### APENDICE 1. ENCUESTA REALIZADA A CLIENTES DEL COMERCIAL SOTO

ENCUESTA A LOS CLIENTES DEL COMERCIAL SOTO	
	
<b>Nombres:</b> _____ <b>Genero:</b> M <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>	 UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
ATENCION AL CLIENTE	
<b>1. ¿Cómo Califica la atención brindada por parte del Comercial Soto?</b>	
Excelente	<input type="checkbox"/>
Buena	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
<b>2. ¿Cómo valora usted la agilidad del servicio?</b>	
Muy Rápido	<input type="checkbox"/>
Rápido	<input type="checkbox"/>
Lento	<input type="checkbox"/>
<b>3. ¿Que es lo que más le gustó del servicio que recibió?</b>	
Atención de vendedores	<input type="checkbox"/>
Variedad de productos	<input type="checkbox"/>
AMBIENTE FISICO Y TECNOLOGICO	
<b>4. ¿Qué cualidades le gustaría encontrar y que ofrezca en el Comercial Soto?</b>	
Servicio computarizado	<input type="checkbox"/>
Manual de productos	<input type="checkbox"/>
Entrega a domicilio	<input type="checkbox"/>
Área de parqueo	<input type="checkbox"/>
<b>5. ¿Tiene dificultad en percha al momento de buscar sus regalos o productos?</b>	
Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>
<b>6. ¿ Le gustaría que el Comercial Soto tenga equipos tecnológicos actualizados para su servicio?</b>	
Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>
<b>7. ¿En un rango del 1 al 5, ¿Qué tan importante considera el ambiente o instalaciones del local?</b>	
1	<input type="checkbox"/>
2	<input type="checkbox"/>
3	<input type="checkbox"/>
4	<input type="checkbox"/>
5	<input type="checkbox"/>
CANALES DE COMUNICACIÓN Y DISTRIBUCION	
<b>8. ¿Le gustaría que Comercial Soto cuente con servicio de transporte?</b>	

Si	<input type="checkbox"/>		
No	<input type="checkbox"/>		
<b>9. Para usted cual es la red social más utilizada en compra y venta de productos?</b>			
Sitios web	<input type="checkbox"/>		
Facebook	<input type="checkbox"/>		
Instagram	<input type="checkbox"/>		
Otros	<input type="checkbox"/>		
<b>PRODUCTO Y PROMOCIONES</b>			
<b>10. ¿Cómo evalúa los precios de nuestros productos y artículos?</b>			
Muy Caro	<input type="checkbox"/>		
Caro	<input type="checkbox"/>		
Aceptable	<input type="checkbox"/>		
Barato	<input type="checkbox"/>		
<b>11. ¿Cree que en nuestro local existe variedad de productos?</b>			
Si	<input type="checkbox"/>		
No	<input type="checkbox"/>		
<b>12. Qué tipo de promociones le gustaría recibir?</b>			
2 x 1	<input type="checkbox"/>	Descuentos	<input type="checkbox"/>
Cupones	<input type="checkbox"/>	Sorteos	<input type="checkbox"/>
<b>PREGUNTAS ADICIONALES</b>			
<b>13. ¿Cuales son los lugares en donde usted acude con más frecuencia a comprar?</b>			
Centro Comercial	<input type="checkbox"/>	Bazares	<input type="checkbox"/>
Centro de la ciudad	<input type="checkbox"/>	Cincuentazo	<input type="checkbox"/>
<b>14. ¿Usted ha sido recomendado a visitar el Comercial Soto por algun cliente?</b>			
Si	<input type="checkbox"/>		
No	<input type="checkbox"/>		
<b>15. ¿Recomendaría a otras personas que compren en el comercial Soto?</b>			
Si	<input type="checkbox"/>		
No	<input type="checkbox"/>		

**APENDICE 2. FOTO DE ENCUESTAS REALIZADAS A CLIENTES DEL COMERCIAL SOTO**



**APENDICE 3. FOTOS DE INVENTARIO FISICO**



APENDICE 4. FOTOS DE LOCAL ACTUAL

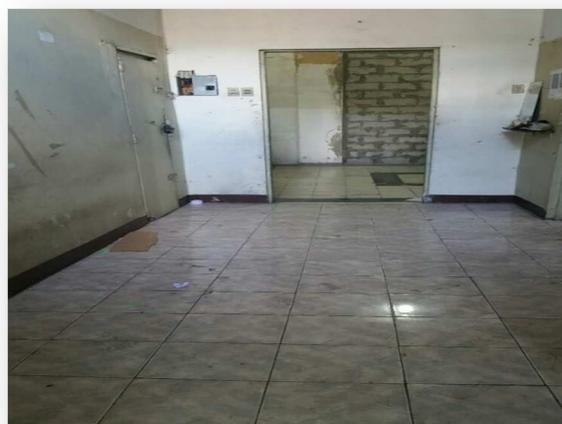


## APENDICE 5. FOTOS DE NUEVO ESTABLECIMIENTO

### PLANTA BAJA - LOCAL



### BODEGAS





**Presidencia  
de la República  
del Ecuador**



**Plan Nacional  
de Ciencia, Tecnología,  
Innovación y Saberes**



**SENESCYT**

Secretaría Nacional de Educación Superior,  
Ciencia, Tecnología e Innovación

## **DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN**

Yo, **Carrera Guerrero Kenia Yuliana**, con C.C: # **0925553372** autora del trabajo de titulación: **Propuesta de un Modelo de Negocio basado en la Metodología Lean Canvas para Comercial Soto S.A. en la Ciudad de Guayaquil** previo a la obtención del título de **INGENIERA COMERCIAL** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 20 de marzo de 2017.

---

**CARRERA GUERRERO KENIA YULIANA**

**C.C: 0925553372**



**Presidencia  
de la República  
del Ecuador**



**Plan Nacional  
de Ciencia, Tecnología,  
Innovación y Saberes**



**SENESCYT**

Secretaría Nacional de Educación Superior,  
Ciencia, Tecnología e Innovación

## **DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN**

Yo, **Vera Briones Roxana Isabel**, con C.C: # **0941439713** autora del trabajo de titulación: **Propuesta de un Modelo de Negocio basado en la Metodología Lean Canvas para Comercial Soto S.A. en la Ciudad de Guayaquil** previo a la obtención del título de **INGENIERA COMERCIAL** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 20 de marzo de 2017.

---

**VERA BRIONES ROXANA ISABEL**

**C.C: 0941439713**

**REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

**FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN**

<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b>	"Propuesta de un Modelo de Negocio basado en la Metodología Lean Canvas para Comercial Soto S.A en la Ciudad de Guayaquil"		
<b>AUTOR(ES):</b>	VERA BRIONES ROXANA ISABEL CARRERA GUERRERO KENIA YULIANA		
<b>TUTOR: OPONENTE:</b>	Ing. Quintana Wilches León Benigno, Mgs. Ing. Jácome Ortega Xavier Omar, Mgs.		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>FACULTAD:</b>	Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas		
<b>CARRERA:</b>	Administración de Empresas		
<b>TÍTULO OBTENIDO:</b>	Ingeniera Comercial		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	<b>20 de marzo de 2017</b>	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	<b>152</b>
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	<b>Modelo de Negocio</b>		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Modelo de negocio, negocio, Lean Canvas, propuesta, mejoras		
<b>RESUMEN/ABSTRACT</b> (158 palabras):			
<p>El presente proyecto de titulación tiene como fin mejorar la operatividad de un negocio mediante la implementación de un modelo de negocios basado en la metodología de Lean Canvas aplicado al Comercial Soto ubicado en la ciudad de Guayaquil. Se describen los principales problemas con los que cuenta el Comercial. Se realiza una recolección de datos mediante encuestas con la finalidad de conocer la situación del Comercial basándose en la perspectiva de los clientes y los colaboradores del negocio, la metodología a utilizar es cuantitativa. Se establecen las propuestas y objetivos basadas en el modelo de negocios en donde se definen los lineamientos, estructura organizacional y mejoras a implementar que ayudarán a dar solución a los problemas presentados dentro del negocio. Finalmente, se determinará la estructura económica y financiera y enfatizando costos y gastos que conllevan a la implementación del modelo. Además se realizará una proyección en base a los estados financieros para los tres próximos tres años.</p>			
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> +593-967598769 0939258922	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:roxiverabriones@gmail.com">roxiverabriones@gmail.com</a> <a href="mailto:kenyajuliana1992@hotmail.com">kenyajuliana1992@hotmail.com</a>	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::</b>	<b>Nombre:</b> Camacho Villagómez, Freddy Ronalde		
	<b>Teléfono:</b> +593-4-2439705 / 0987209949		
	<b>E-mail:</b> freddy.camacho@cu.ucsg.edu.ec / Freddy.camacho.villagomez@gmail.com		
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>			
<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>			
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>			
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>			