



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
*La Universidad Católica de Loja*

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
EMPRESARIALES**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Diseño de un modelo de negocio bajo la metodología  
Business Model Canvas para el emprendimiento “Marah”  
de la ciudad de Loja, provincia de Loja, Ecuador.  
Período 2021-2022**

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de:

**LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Autor:** Moncayo Moreno, María José

**Director:** Torres Ayala, Wilson Arturo, Mgtr.

LOJA

2022



*Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NY-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>*

2022

## **Aprobación del director del Trabajo de Titulación**

Loja, 20 de noviembre del 2022

Magister

Julio Alberto Ríos Zaruma

**Director de la carrera de Administración de empresas**

Ciudad. -

De mi consideración:

Me permito comunicar que, en calidad de director del presente Trabajo de Titulación denominado: Diseño de un modelo de negocio bajo la metodología Business Model Canvas para el emprendimiento “Marah” de la ciudad de Loja, provincia de Loja, Ecuador.

Período 2021-2022 realizado por María José Moncayo Moreno ha sido orientado y revisado durante su ejecución, así mismo ha sido verificado a través de la herramienta de similitud académica institucional, y cuenta con un porcentaje de coincidencia aceptable. En virtud de ello, y por considerar que el mismo cumple con todos los parámetros establecidos por la Universidad, doy mi aprobación a fin de continuar con el proceso académico correspondiente.

Particular que comunico para los fines pertinentes.

Atentamente,

Director: Mgtr. Wilson Arturo Torres Ayala

C.I.: 1104526783

Correo electrónico: [watorres@utpl.edu.ec](mailto:watorres@utpl.edu.ec)

### **Declaración de autoría y cesión de derechos**

- “Yo, María José Moncayo Moreno, declaro y acepto en forma expresa lo siguiente:  
Ser autor(a) del Trabajo de Titulación denominado: Diseño de un modelo de negocio bajo la metodología Business Model Canvas para el emprendimiento “Marah” de la ciudad de Loja, provincia de Loja, Ecuador. Período 2021-2022, de la Titulación de administración de empresas, específicamente de los contenidos comprendidos en:, Capítulo 1. Marco teórico, Capítulo 2. Análisis de la situación actual del emprendimiento, Capítulo 3. Metodología, Capítulo 4. Validación y propuesta de una mejora en el modelo de negocio del emprendimiento “Marah”, Conclusiones y Recomendaciones, siendo Wilson Arturo Torres Ayala, director (a) del presente trabajo; y, en tal virtud, eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones judiciales o administrativas, en relación a la propiedad intelectual. Además, ratifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo son de mi exclusiva responsabilidad.
- Que mi obra, producto de mis actividades académicas y de investigación, forma parte del patrimonio de la Universidad Técnica Particular de Loja, de conformidad con el artículo 20, literal j), de la Ley Orgánica de Educación Superior; y, artículo 91 del Estatuto Orgánico de la UTPL, que establece: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.
- Autorizo a la Universidad Técnica Particular de Loja para que pueda hacer uso de mi obra con fines netamente académicos, ya sea de forma impresa, digital y/o electrónica o por cualquier medio conocido o por conocerse, sirviendo el presente instrumento como la fe de mi completo consentimiento; y, para que sea ingresada al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública, en cumplimiento del artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma: .....

Autor: María José Moncayo Moreno

C.I.: 1106062431

### **Dedicatoria**

La presente investigación la dedico en primer lugar a Dios por ser quién me ha dado la vida para poder culminar este proyecto, seguido de mis padres ya que ellos han sido un pilar fundamental a lo largo de toda mi vida tanto personal como académica, sin el apoyo de ellos no hubiera podido conseguir muchos de los logros que he alcanzado.

A mi querido abuelito y segundo padre Rómulo quien lastimosamente ya no está conmigo físicamente, de manera muy especial quiero dedicarle este proyecto de titulación a él, ya que estoy segura que le hubiera llenado de mucho orgullo verme graduar y cumplir mis sueños.

Quiero dedicarle de igual manera al resto de mi familia materna y paterna ya que han sido un pilar fundamental a lo largo de mi formación académica y personal, me han demostrado un apoyo incondicional en mis proyectos, a mis compañeros de la universidad que se han convertido en personas muy importantes en mi vida, gracias a su apoyo he logrado llegar hasta donde me encuentro hoy en día.

## **Agradecimiento**

Quiero agradecer a mis padres por siempre brindarme un apoyo incondicional a lo largo de los años, me han motivado a seguir con mis estudios y a esforzarme por las cosas que quiero alcanzar, deseo agradecer de igual manera a mis familiares, amigos, ya que gracias a ellos he aprendido muchas cosas de la vida que me han permitido ser la persona que soy hoy en día.

Quiero agradecer a mis profesores de la universidad que me han podido inculcar conocimientos desde el primer ciclo, agradecer a que han aportado en mi formación como futura profesional, así como también quiero agradecer especialmente a mi director de tesis Wilson Torres que me ha acompañado en este proceso paso a paso, me ha podido guiar en el desarrollo de mi proyecto de titulación.

Finalmente, quiero agradecer a la Universidad Técnica Particular de Loja, ya que me ha brindado experiencias y conocimiento que quedarán en mí para la eternidad, me ha ofrecido el espacio para poder desarrollarme como futura profesional y persona.

## Índice de contenido

Aprobación del director del Trabajo de Titulación .....	II
Declaración de autoría y cesión de derechos.....	III
Dedicatoria .....	V
Agradecimiento.....	VI
Índice de contenido .....	VII
Resumen.....	1
Abstract .....	2
Introducción .....	3
Capítulo uno.....	6
Marco teórico .....	6
1.1    El emprendimiento.....	6
1.1.1    Tipos de emprendimiento.....	7
1.1.2    Etapas de emprendimiento según el GEM .....	9
1.1.3    Importancia de los emprendimientos en Ecuador .....	10
1.2    Modelo de negocio .....	12
1.2.1    Definición de los modelos de negocio.....	12
1.2.2    Ventajas de la aplicación de un modelo de negocio.....	15
1.3    Patrones de modelos de negocio .....	15
1.4    Tipos de modelo de negocio (e-commerce).....	17
1.4.1    Modelo B2C (Business to Consumer).....	17
1.4.2    Modelo B2B (Business to Business) .....	17

1.4.3	<i>Modelo C2C (Consumer to Consumer)</i> .....	17
1.4.4	<i>Modelo C2B (Consumer to Business)</i> .....	17
1.5	Herramientas para generar modelos de negocio .....	18
1.5.1	<i>Business Model Canvas</i> .....	18
1.5.2	<i>Lean Canvas</i> .....	34
1.6	Emprendimientos tipo artesanal.....	36
1.6.1	<i>Definición de los emprendimientos artesanales</i> .....	36
1.6.2	<i>Características de los emprendimientos artesanales</i> .....	36
1.6.3	<i>Tipos de emprendimiento artesanales en el Ecuador</i> .....	37
1.6.4	<i>Aceptación del mercado artesanal en Ecuador</i> .....	38
	Capítulo dos .....	39
	Análisis de la situación actual del emprendimiento marah. ....	39
2.1	Antecedentes .....	39
2.2	Filosofía empresarial .....	39
2.2.1	<i>Misión</i> .....	40
2.2.2	<i>Visión</i> .....	40
2.2.3	<i>Valores</i> .....	40
2.3	Modelo de negocio .....	40
a)	Segmento de clientes .....	40
b)	Propuesta de valor.....	40
c)	Canales.....	41
d)	Relación con los clientes .....	41
e)	Flujo de ingresos .....	42

f) Recursos clave .....	42
g) Actividades clave.....	43
h) Aliados clave.....	44
i) Estructura de costes .....	44
2.4 Estructura organizacional .....	45
2.5 FODA empresarial.....	45
Capítulo tres.....	47
Metodología.....	47
3.1 Tipo de investigación .....	47
3.2 Enfoque cuantitativo .....	47
3.3 Métodos de investigación .....	48
3.3.1 <i>Deductivo</i> .....	48
3.3.2 <i>Inductivo</i> .....	48
3.4 Población y muestra.....	49
3.5 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos.....	49
Capítulo cuatro.....	53
Validación y propuesta de una mejora en el modelo de negocio del emprendimiento “marah” .....	53
4.1 Validación del modelo de negocio actual del emprendimiento Marah .....	53
4.2 Propuesta de una mejora en el modelo de negocio para el emprendimiento Marah 68	
a) Segmento de clientes .....	69
b) Propuesta de valor.....	70

c) Canales.....	75
d) Relación con los clientes .....	78
e) Flujo de ingresos .....	79
f) Recursos clave .....	80
g) Actividades clave.....	81
h) Aliados clave.....	82
i) Estructura de costes .....	83
4.3 Comparación entre modelo de negocio anterior y actual.....	84
Conclusiones .....	89
Recomendaciones .....	90
Referencias .....	91

### Índice de tablas

Tabla 1 .....	6
Tabla 2 .....	12
Tabla 3 .....	20
Tabla 4 .....	23
Tabla 5 .....	24
Tabla 6 .....	24
Tabla 7 .....	46
Tabla 8 .....	79
Tabla 9 .....	80
Tabla 10 .....	81
Tabla 11 .....	81

Tabla 12 .....	83
Tabla 13 .....	83

### Índice de figuras

Figura 1 .....	11
Figura 2 .....	22
Figura 3 .....	33
Figura 4 .....	34
Figura 5 .....	37
Figura 6 .....	53
Figura 7 .....	53
Figura 8 .....	54
Figura 9 .....	55
Figura 10 .....	55
Figura 11 .....	56
Figura 12 .....	57
Figura 13 .....	57
Figura 14 .....	58
Figura 15 .....	59
Figura 16 .....	59
Figura 17 .....	60
Figura 18 .....	61
Figura 19 .....	62
Figura 20 .....	63
Figura 21 .....	63
Figura 22 .....	64

<b>Figura 23.....</b>	<b>65</b>
<b>Figura 24.....</b>	<b>65</b>
<b>Figura 25.....</b>	<b>66</b>
<b>Figura 26.....</b>	<b>67</b>
<b>Figura 27.....</b>	<b>68</b>
<b>Figura 28.....</b>	<b>69</b>
<b>Figura 29.....</b>	<b>70</b>
<b>Figura 30.....</b>	<b>71</b>
<b>Figura 31.....</b>	<b>71</b>
<b>Figura 32.....</b>	<b>72</b>
<b>Figura 33.....</b>	<b>72</b>
<b>Figura 34.....</b>	<b>73</b>
<b>Figura 35.....</b>	<b>73</b>
<b>Figura 36.....</b>	<b>74</b>
<b>Figura 37.....</b>	<b>74</b>
<b>Figura 38.....</b>	<b>75</b>
<b>Figura 39.....</b>	<b>76</b>

### **Índice de apéndices**

<b>Apéndice 1.....</b>	<b>94</b>
------------------------	-----------

## Resumen

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo proponer el diseño de un modelo de negocio a través de la herramienta Business Model Canvas para el emprendimiento Marah, dedicado a la producción de accesorios de bisutería hechos a mano. Se desarrolla además el modelo de negocio actual, con el propósito de crear un contraste con la nueva propuesta. Este proyecto se ha podido validar mediante encuestas online que fueron aplicadas a una muestra de 383 clientes potenciales de la ciudad de Loja, mujeres y hombres entre 15 a 45 años de edad. Además, para el desarrollo del marco metodológico se utilizó la investigación descriptiva, el enfoque cuantitativo, el método deductivo e inductivo, para así proceder con un eficaz análisis de datos y lograr la obtención de datos significativos. En los principales resultados se determina que los consumidores presentan preferencia por la parte digital, así que se desarrolla una nueva propuesta innovadora para el emprendimiento, dentro de las conclusiones se puede destacar que las mismas se enfocan en los beneficios que aporta el integrar un modelo de negocio a un emprendimiento, tanto para el emprendedor como para el cliente.

*Palabras clave: emprendimiento, modelo de negocio, business model canvas.*

### **Abstract**

The objective of this research work is to propose the design of a business model canvas for Marah, a company dedicated to the production of handmade jewelry accessories.

It also develops the current business model, in order to create a contrast with the new one.

This project has been validated through online surveys that were applied to a population of 383 potential customers in the city of Loja, women and men between 15-45 years of age. In addition, for the development of the methodological framework was used descriptive research, quantitative approach, deductive and inductive method, in order to proceed with an effective data analysis and achieve the collection of significant data, in the main results it is determined that consumers have a preference for the digital world, so a new innovative proposal for the venture is developed, within the conclusions can be highlighted that they focus on the benefits of integrating a business model to a venture, both for the entrepreneur and for the customer.

*Keywords: entrepreneurship, business model canvas, value proposition.*

## Introducción

Según cifras del GEM Ecuador 2019-2020, en 2019 el país presentó una TEA (actividad emprendedora temprana) de 36.2%, superior a la de 2017 que fue de 29.62%. Asimismo, Ecuador presenta una tasa de salida de 9.3%, siendo esta la mayor de la región, las razones por las que los emprendimientos han tenido que cerrar son varias pero entre ellas la que destaca es el manejo empírico de sus actividades. Esto a lo largo del tiempo ha ocasionado inconvenientes a los emprendedores para poder sostener su negocio.

El objetivo general de este trabajo es diseñar un modelo de negocio bajo la metodología Business Model Canvas para el emprendimiento “Marah” de la ciudad de Loja, provincia de Loja, Ecuador, periodo 2021-2022. Asimismo, se plantearon tres objetivos específicos los cuales son: formular un marco teórico acerca de la metodología Business Model Canvas; realizar un diagnóstico con respecto a la situación actual de la industria de la bisutería artesanal y del emprendimiento Marah; y proponer y validar un modelo de negocio bajo la metodología Business Model Canvas para el emprendimiento “Marah”, esto con la finalidad de crear un modelo de negocio para el emprendimiento y así este pueda manejarse bajo estrategias eficaces que le permitirán un desarrollo óptimo de sus actividades garantizándole en un mayor porcentaje su sostenibilidad.

Marah es un emprendimiento dedicado a la elaboración de accesorios de bisutería a mano. Sus principales productos son: collares, manillas/pulseras, portagafas, portamascarillas, anillos, aretes, entre otros. El emprendimiento nace en diciembre del año 2020 gracias a oportunidades, gusto y preferencia por este tipo de actividad.

En lo que se refiere a la metodología se utilizó la investigación descriptiva, con un enfoque cuantitativo, en cuanto a los métodos involucrados para este proyecto de titulación se integra el deductivo e inductivo, para así poder obtener la información pertinente al tema de investigación. Para la población y muestra se tomó como referencia la población total de hombres y mujeres residentes de la ciudad de Loja en un rango de edad entre 15-45 años,

obteniendo una muestra de 383 habitantes, asimismo la técnica para la recolección de datos que se utilizó fue la encuesta a través de un cuestionario en Google Forms.

Es importante destacar los contenidos de la presente investigación, es por esto que en el capítulo 1 se enfoca en el desarrollo del marco teórico, el cual abarca temas generales de definición de los emprendimientos en el Ecuador, su desarrollo, aceptación, al igual que se explica la importancia que tienen hoy en día, puesto que una de las mayores razones para la creación de emprendimientos ha sido frenar y enfrentar el índice tan alto que tiene Ecuador frente al desempleo. Dentro del capítulo 2 se describe el emprendimiento Marah, asimismo se desarrolla el modelo de negocio actual, con las características que el emprendimiento cuenta actualmente, tomando en cuenta los nueve segmentos del modelo de negocio. En el capítulo 3 se desarrolla la metodología utilizada para la presente investigación. De igual manera, se describe la población y muestra, por último se especifica cuáles serán las técnicas utilizadas para la recolección de datos y a través de qué plataforma. Posteriormente en el capítulo 4 se desarrolla la validación y propuesta del nuevo modelo de negocio para el emprendimiento, aquí se muestran los resultados que se obtuvieron de las 383 encuestas de 22 preguntas aplicadas, a través de la elaboración de gráficos y análisis. Asimismo, se presenta la nueva propuesta del emprendimiento para sus clientes potenciales, satisfaciendo sus gustos y preferencias.

Dentro de los principales resultados obtenidos se detallan los siguientes: se pudo determinar que los artículos preferidos de los clientes al momento de hacer su compra son las manillas/pulseras, seguido de los collares, los cuales respresentaron los porcentajes más altos. La entrega a domicilio es un factor que consideran altamente importante, por lo que será una característica que el emprendimiento tendrá que tomar en cuenta para satisfacer sus necesidades y preferencias. Asimismo, uno de los principales resultados que arrojaron las encuestas es la importancia que tiene para los clientes la creación de un catálogo digital y de una página web en donde se puedan ofrecer los productos del emprendimiento.

En lo que respecta a las conclusiones de manera general se puede decir la industria de la bisutería crece de manera constante al igual que el emprendimiento artesanal, asimismo

que la aplicación de un modelo de negocio genera varios beneficios para que el emprendimiento pueda desarrollarse en su entorno de una manera eficaz, y pueda ser sostenible, en lo que respecta a la propuesta de valor se pudo determinar que está enfocada principalmente en la personalización de los productos, se puede aportar que a través de la validación del modelo de negocio se estableció que la nueva propuesta estará enfocada en realizar cambios en cuanto a digitalización del emprendimiento.

## Capítulo uno

### Marco teórico

#### 1.1 El emprendimiento

El emprendimiento a lo largo del tiempo se ha convertido en un pilar fundamental para quien quiera sobresalir y manejar su situación actual de una manera diferente, se puede aportar que el emprendimiento es una acción a ejecutar dentro del entorno en el cual se coexiste, caracterizado por ser variado, amplio y flexible.

La función de los emprendedores es reformar o revolucionar el patrón de la producción al explotar una inversión, o más comúnmente, una posibilidad técnica no probada. Poder aportar al mundo con ideas innovadoras no es tarea fácil; sin embargo, los emprendedores han tomado como un objetivo superar todas las barreras para salir adelante, progresar y ser el cambio que el mundo espera. Introducirse en el mundo del emprendimiento es dificultoso ya que sus labores se encuentran fuera de las actividades rutinarias, y también porque el entorno se resiste de muchas maneras producirlo (Schumpeter, 1935).

Al hablar sobre este tema se puede entender que el papel que tiene un emprendedor dentro del entorno es sumamente importante, ya que son personas caracterizadas por su liderazgo, por su potencial de ver oportunidades donde la mayoría ve inconvenientes.

Un emprendedor es además caracterizado por ser innovador, salir de la zona de confort, es caracterizado por pensar más allá de las cuatro paredes, desarrollar ideas nuevas. A continuación se detalla algunos tipos de definiciones de emprendimientos según autores:

**Tabla 1**

*Definiciones de emprendimiento según autores*

Autor	Definición
Raffino (2020)	El término emprendimiento proviene del francés ' <i>entrepreneur</i> ', que significa «pionero», y se refiere etimológicamente a la capacidad de una persona de realizar un esfuerzo adicional para alcanzar una meta, Un emprendedor es el individuo que enfrenta el desafío de un nuevo emprendimiento o negocio.

Hidalgo (2014)	La cultura del emprendimiento es el entorno cultural que favorece el desarrollo de proyectos emprendedores, entendidos como procesos de fundación de actividades, proyectos, empresas lucrativas o no, de índole económica, social, política, o también se refiere a renovación o reingenierías de procesos existentes.
Formichella (2004)	El fenómeno emprendimiento puede definirse, dentro de las múltiples acepciones que existen del mismo, como el desarrollo de un proyecto que persigue un determinado fin económico, político o social, entre otros, y que posee ciertas características, principalmente que tiene una cuota de incertidumbre y de innovación.

A través de estos significados se puede decir que un emprendimiento es caracterizado por habilidades de una persona o personas para realizar o brindar cierto bien o servicio, el emprendimiento en los últimos años se ha popularizado y cada vez existen más dentro de las sociedades, este ayuda a combatir el desempleo, a generar nuevas oportunidades para personas que deseen tomar desafíos.

Las personas emprendedores están caracterizadas por: el liderazgo, la perseverancia, honestidad, creación, entre otras cosas, por otra parte la innovación es algo que debe estar siempre presente en un emprendimiento, puesto que para determinar el éxito del mismo debe estar sujeto a los gustos y preferencias actuales de los consumidores o clientes, es muy importante que el bien o servicio esté al día en estos conocimientos, para esto de igual manera existe el estudio de mercado, el estudio de los clientes, que precisamente sirve conocer mejor el entorno en el que se está desarrollando el emprendimiento.

### **1.1.1 Tipos de emprendimiento**

Según Raffino (2020) se pueden clasificar en 3 grupos, los cuales son:

**Según el tamaño:**

- ❖ **Emprendimientos pequeños:** negocios a pequeña escala llevados adelante por una o más personas con el fin de producir o comercializar un bien o servicio, sus ganancias son utilizadas para cubrir el negocio y mantener el coste de vida del emprendedor.

- ❖ **Emprendimientos escalables:** negocios que amplían su mercado sin poner esfuerzo en mejorar su producto o ampliar el stock. Este tipo de emprendimientos se evidencia en el ámbito de la tecnología y lo digital.

#### **Según el grado de innovación:**

- ❖ **Emprendimientos espejo:** negocios que imitan o se basan en la producción de un bien o servicio que ya existe; o que adquieren una franquicia de un negocio ya exitoso.

- ❖ **Emprendimientos por necesidad:** negocios que surgen cuando el individuo busca un cambio en su vida o como una nueva forma de generar ingresos económicos. Este tipo de emprendimientos se da por la necesidad del emprendedor y no por una necesidad del mercado.

- ❖ **Emprendimientos por oportunidad:** negocios que surgen al observar una falta o falla en el mercado.

#### **Según el ámbito en el que se desarrollan:**

- ❖ **Emprendimientos sociales:** negocios que innovan con ideas que son rentables pero que además tienen un impacto positivo en el medio social y ambiental de una comunidad.

- ❖ **Emprendimientos digitales:** negocios que se realizan íntegramente en Internet, la producción y comercialización del servicio es 100 % digital.

Según los autores Vélez y Ortíz (2016), definen los tipos de emprendimiento de la siguiente manera: Existen diferentes tipos de emprendimientos que se pueden agrupar en diferentes clasificaciones: Tipos teniendo en cuenta las características de la empresa creada que son:

- ❖ **Emprendimiento por necesidad:** Este emprendimiento se encamina en generar los ingresos diarios para vivir, se obtienen bajos niveles de ingresos, utilidad y activos. Se caracteriza por no tener una planificación o visión de crecimiento para el futuro,

por esta razón no se tiene un valor agregado o perspectiva de mercados nacionales o internacionales

- ❖ **Emprendimiento tradicional:** son emprendimientos que tienen un crecimiento por su estructura competitiva pero que no cumple con criterios de ventas, rentabilidad y sostenibilidad alta. Se caracteriza porque sus productos y/o servicios no tienen diferenciados, en algunos casos no tiene capacitada su mano de obra, poco usan tecnologías, generalmente están formalizadas.

- ❖ **Emprendimiento dinámico:** son emprendimientos que tienen un crecimiento rápido, rentable y sostenido, teniendo un nivel de ventas representativo después de una década.

### **1.1.2 Etapas de emprendimiento según el GEM**

El *Global Entrepreneurship Monitor* conocido como GEM concibe al emprendimiento como un proceso continuo, por cuyas fases pasa un individuo según el grado de madurez de su negocio (Lasio et al., 2020). A continuación se muestran las etapas de un emprendimiento:

- ❖ **Potencial:** Percibe buenas oportunidades para emprender en los próximos 6 meses

- ❖ Intencional: Espera iniciar un nuevo negocio dentro de los próximos 3 años.

- ❖ **Naciente:** Realizó acciones durante el último año que contribuyen a la creación de un negocio, o es actualmente propietario de uno, pero ha operado durante menos de 3 meses.

- ❖ **Nuevo:** Es actualmente propietario de un negocio que ha operado por más de 3 meses y menos de 42 meses.

- ❖ **Establecido:** Es actualmente propietario de un negocio que ha operado durante más de 42 meses.

- ❖ **Salida de negocios:** Dejó la gestión de un negocio durante el último año, por cualquier motivo.

Las etapas del emprendimiento no son más que la situación en la cual se encuentra el mismo en el tiempo, es importante conocer eso ya que sirve a los emprendedores a poder

identificar fácilmente en que etapa se encuentran y a partir de eso actuar de manera adecuada en beneficio a su pequeña empresa.

### **1.1.3 Importancia de los emprendimientos en Ecuador**

Ecuador es un país caracterizado por ver oportunidades dentro de su entorno, el emprendimiento ha permitido a muchas familias poder tener un mejor estilo de vida, así mismo ha permitido en muchas personas la superación económica, esto representa una ventaja para todos aquellos que se arriesgaron y pusieron su mayor esfuerzo en hacer.

De acuerdo con el GEM, Ecuador es el país latinoamericano con el mayor índice de creación de negocios de la región, permitiéndole generar ventajas contra otros países que buscan el mismo camino. El emprendimiento en Ecuador está principalmente enfocado hacia actividades de comercio, venta de productos y servicios para el consumidor. (Solange, 2017)

A su vez el emprendimiento ha generado varios beneficios para los ecuatorianos, el principal es la generación de empleo, garantizando una mejor calidad de vida, se puede decir de igual manera que el emprender no solo beneficia a los dueños del negocio, sino también a la sociedad en general, ya que se lo puede considerar como un generador de trabajo, ofreciéndoles empleo a miles de familias ecuatorianas que por una u otra razón se encuentran desempleados.

El emprendimiento es un elemento crítico en el crecimiento, especialmente en países en desarrollo como es el caso de Ecuador, donde contribuye al fortalecimiento de las cadenas de valor. En consecuencia, es de vital importancia entender cómo se desarrollan los negocios, cuáles son los cambios que enfrentan, las características de su entorno, y su relación con las motivaciones y percepciones de los emprendedores. (Lasio et al., 2020)

En países en desarrollo es de extrema importancia buscar y encontrar medidas alternativas para poder salir adelante, en países donde el trabajo es muy difícil de conseguir y donde los sueldos son proporcionalmente bajos para los costos del vida es vital encontrar nuevos caminos, capaces de brindar soporte y estabilidad dentro de la vida de cada individuo.

Para una mejor explicación de este tema, en el siguiente párrafo se abordará el TEA, el cual es uno de los principales indicadores del GEM, con su traducción de su siglas

“Actividad Emprendedora Temprana”, que incluye a todas las personas adultas que están en el proceso de iniciar un negocio o han iniciado uno con un tiempo menor de 2 años dentro del mercado. Específicamente, la TEA se compone de dos tipos de emprendedores: emprendedores nacientes y nuevos (Lasio et al., 2020).

En 2019 Ecuador presentó una TEA de 36.2%, superior a la de 2017 que fue de 29.62%. Esto significa que, en Ecuador, alrededor de 3.6 millones de habitantes estuvieron involucrados en la puesta en marcha de un negocio. El aumento de la TEA se visualiza mejor a través de sus componentes: la tasa de emprendedores nacientes en 2019 fue 26.9% y la de negocios nuevos, 10.8%; mientras que estas tasas en 2017 fueron 21.2 y 9.8, respectivamente. (Lasio et al., 2020, pag 18).

Estos datos permiten obtener una interpretación clara, pues durante los últimos años partir del 2017, mayor parte de los habitantes mostraron interés en el ámbito emprendedor.

### Figura 1

#### Sector de los emprendimientos

Sector	Nacientes (%)	Nuevos (%)	TEA (%)	Establecidos (%)
Agricultura, actividades extractivas, construcción	7.3	8.4	7.5	14.7
Manufactura y logística	9.7	15.5	11.1	19.0
Comercio mayorista y minorista	66.0	57.7	64.2	49.6
Información y comunicación	2.1	3.8	2.4	1.0
Finanzas, bienes raíces, servicios a negocios	5.8	5.5	5.7	5.3
Salud, educación, servicios sociales y comunitarios	8.2	9.2	8.4	9.7
No clasificado	0.9	0	0.7	0.7

**Fuente:** Elaborado por autores usando datos de la Encuesta a la Población Adulta, Global Entrepreneurship Monitor Ecuador 2019.

*Nota:* Tomado de Lasio et al. (2020)

Se puede decir que el sector de comercio mayorista y minorista ocupa el primer lugar el porcentaje de negocios nacientes con el 66%, así mismo ocupa el primer lugar etapas de negocio nuevos, TEA, y establecidos, con esto se puede demostrar la fuerza que tiene este sector en el mercado actualmente.

## 1.2 Modelo de negocio

A lo largo del tiempo se ha visto que cada vez hay más emprendimientos dentro del mercado, cada vez hay más negocios privados, los cuales son administrados por personas emprendedoras que tomaron la fuerte decisión de empezar a generar ingresos de manera particular, esto ha traído muchos beneficios para sus familias, para el país y para su desarrollo personal; sin embargo, muchos de estos emprendimientos han fracasado en un período corto de tiempo, y esto es debido a que sus creadores no tuvieron el conocimiento acerca de como administrar un negocio de manera pertinente.

Además, se puede aportar que el desarrollo de modelos de negocio en los emprendimientos, permite organizar sus actividades empresariales adecuadamente, generando así ventajas competitivas respecto a su competencia.

Dentro de este capítulo se explicará de manera detallada en que consiste un modelo de negocio, su definición, características, importancia.

### 1.2.1 Definición de los modelos de negocio.

De acuerdo a Palacios y Duque (2011) las deficiones de modelo de negocio según autores son las siguientes:

**Tabla 2**

*Autores y definiciones de los modelos de negocio*

Autor	Definición
Brandenburger y Stuart, 1996	Un modelo de negocio está orientado a la creación de valor total para todas las partes implicadas. Sienta las bases para capturar valor por la empresa focal, al codefinir (junto con los productos y servicios de la empresa) el tamaño total de “la torta”, o el valor total creado en las transacciones, que se puede considerar como el límite superior para la captura de valor de la empresa.

---

Chesbrough y Rosenbloom, 2001	Un modelo de negocio consiste en articular la proposición de valor; identificar un segmento de mercado; definir la estructura de la cadena de valor; estimar la estructura de costes y el potencial de beneficios; describir la posición de la empresa en la red de valor y formular la estrategia competitiva.
Al-Debei et al., 2008	El modelo de negocio es una representación abstracta de una organización, de todos los acuerdos básicos interrelacionados, diseñados y desarrollados por una organización en la actualidad y en el futuro, así como todos los productos básicos y/o servicios que ofrece la organización, o va a ofrecer, sobre la base de estos acuerdos que se necesitan para alcanzar sus metas y objetivos estratégicos.
Osterwalder y Pigneur, 2009, p.14	“Un modelo de negocio describe la lógica de cómo una organización crea, entrega, y captura valor”.
Salas, 2009, p.122	“Unidad de análisis que da forma a una manera genuina e innovadora de conseguir atraer la confianza de los clientes, generar ingresos con los que cubrir los costes y mantenerse viables en el mercado”.
Zott y Amit, 2009, p.110	“Forma en que una empresa “hace negocios” con sus clientes, socios y proveedores; es decir, se trata del sistema de actividades específicas que la empresa focal o sus socios llevan a cabo para satisfacer las necesidades percibidas en el mercado; cómo esas actividades están

---

---

	relacionadas entre sí, y quién lleva a cabo esas actividades”.
Según Barg (2018)	Un modelo de negocio puede ser un mecanismo por el cual un negocio trata de generar ingresos y beneficios, trata tanto el concepto de estrategia como el de implementación, es una herramienta conceptual que, mediante un conjunto de elementos y sus relaciones, permite expresar la lógica mediante la cual una compañía intenta ser exitosa, rentable y sostenible. De igual manera describe lo que un negocio ofrece a sus clientes, cómo llega a ellos, y cómo se relaciona con ellos, para a través de esto poder llegar a formar lazos entre empre-cliente, creando una comunidad de clientes fieles.

---

Un modelo de negocio está inteligentemente desarrollado para servir de ayuda a un negocio ya sea naciente, nuevo, o establecido. Este ayudará a que el mismo pueda ejecutarse de manera adecuada dentro del mercado en el que se encuentra, un modelo de negocio además sirve para la creación de planes estratégicos que tienen el fin de ser ejecutados y puestos en marcha para crear ventajas competitivas frente a otros negocios o empresas.

Es importante mencionar que no todas las empresas aprovechan las oportunidades que tienen, ya sea por falta de interés o de conocimiento hacia las ventajas que trae la generación de un modelo de negocio, las oportunidades que tendría la empresa incrementarían, la aplicación de un modelo de negocio serviría de ayuda para que el emprendimiento pueda tener claras sus metas, objetivos, estrategias y las formas en las que tendría que desarrollar sus actividades laborales y así poder obtener su provecho máximo.

### **1.2.2 Ventajas de la aplicación de un modelo de negocio**

Un modelo de negocio permite la aclaración de varios puntos dentro de una empresa, ayuda además a establecer estrategias para el cumplimiento de los objetivos y metas que tenga la organización. De manera específica el modelo de negocio Canvas propone mejorar la propuesta de valor de la empresa.

“La propuesta de valor es la razón, es el por qué los clientes prefieren una empresa sobre otra, satisface la necesidad del cliente al que apunta. Es un conjunto de beneficios que una organización ofrece a sus consumidores” (Berg, 2018, p. 27).

Al desarrollar una propuesta de valor clara y precisa traería varios beneficios, ya que tendrá clara la manera en la que va a realizar sus actividades laborales, además lograría tener conocimiento del valor agregado para sus clientes, consiguiendo así que sientan la importancia que tienen para el emprendimiento, creando un lazo de fidelización, este es uno de los beneficios que traería desarrollar un modelo de negocio.

Por otro lado, ayudará a tener un conocimiento mejor detallado de lo que serían costos, gastos, precios de venta del emprendimiento, este proceso de igual manera se enfocará en la segmentación de clientes, esto servirá de gran ayuda ya que el emprendimiento podrá tener claro quienes son sus clientes ideales, a quienes deben dirigir sus estrategias, consiguiendo poder agilizar actividades.

### **1.3 Patrones de modelos de negocio**

Según los autores Osterwalder y Pigneur (2011) existen patrones de modelos de negocio, los cuales son:

#### **❖ Desagregación de modelos de negocio**

El concepto de empresa «desagregada» sostiene que existen fundamentalmente tres tipos de actividades empresariales diferentes: relaciones con clientes, innovación de productos e infraestructuras, se puede decir que cada uno de estos tipos tiene diferentes imperativos económicos, competitivos y culturales, así mismo los tres pueden coexistir en una misma empresa, aunque lo ideal es que se

desagreguen en entidades independientes con el fin de evitar conflictos o renunciaciones no deseadas.

❖ **La larga cola (long tail)**

El principio de los modelos de negocio de larga cola (long tail) es vender menos de más, ofrecer una amplia gama de productos especializados que, por separado, tienen un volumen de ventas relativamente bajo. El total de las ventas de productos especializados puede ser tan lucrativo como el modelo tradicional, donde un número reducido de éxitos de ventas generan la mayor parte de los ingresos, así mismo los modelos de negocio de larga cola requieren costes de inventario bajos y plataformas potentes para que los compradores interesados puedan acceder fácilmente a los productos especializados.

❖ **Plataformas multilaterales**

Las plataformas multilaterales reúnen a dos o más grupos de clientes distintos pero interdependientes. Este tipo de plataformas solamente son valiosas para un grupo de clientes si los demás grupos de clientes también están presentes. La plataforma crea valor al permitir la interacción entre los diferentes grupos. El valor de las plataformas multilaterales aumenta a medida que aumenta el número de usuarios, fenómeno que se conoce como «efecto de red».

❖ **Gratis como modelo de negocio**

En el modelo de negocio gratis, al menos un segmento de mercado se beneficia constantemente de una oferta gratuita. Existen varios patrones que hacen posible esta oferta gratuita. Una parte del modelo de negocio o un segmento del mercado financia los productos o servicios que se ofrecen gratuitamente a otra parte o segmento

❖ **Modelos de negocio abiertos:**

Los modelos de negocio abiertos se pueden utilizar para crear y captar valor mediante la colaboración sistemática con socios externos. Esto puede hacerse «de fuera adentro», aprovechando las ideas externas de la empresa,

o «de dentro afuera», proporcionando a terceros ideas o activos que no se estén utilizando en la empresa.

#### **1.4 Tipos de modelo de negocio (e-commerce)**

Según Silva (2009) los cuatro tipos de modelos de negocio electrónico son los siguientes:

##### **1.4.1 Modelo B2C (*Business to Consumer*)**

Este modelo trata de que las empresas (vendedoras) realizan sus operaciones de venta directamente para el cliente. Así grandes distribuidores utilizan su portal para sus ventas a través de Internet. Este tipo de comercio electrónico facilita a grandes y pequeñas empresas para que muestren directamente a sus clientes sus catálogos y puedan vender en línea (p. 159-151).

##### **1.4.2 Modelo B2B (*Business to Business*)**

Este tipo de comercio electrónico se da cuando una empresa intercambia sus productos o servicios con otra empresa. Para este efecto se deben instalar programas computacionales tanto en un servidor de internet como en las empresas que realizarán el intercambio. Muchas empresas utilizan sus propios sitios web. (p. 159-151).

##### **1.4.3 Modelo C2C (*Consumer to Consumer*)**

Es la relación que se da entre dos clientes que se puede denominar consumidores finales. Se puede decir que se trata de facilitar la comercialización de los productos o servicios; es una especie de ofertas clasificadas en línea. Como ejemplo se tiene a e-bay. (p. 159-151).

##### **1.4.4 Modelo C2B (*Consumer to Business*)**

Se refiere a la relación que se da entre el cliente y las empresas, siendo la característica principal que el cliente es el que da inicio a la operación de compra venta. El cliente o un grupo de clientes realiza una oferta a la empresa vía web mostrando sus preferencias, los precios que puede pagar y algunos otros datos estadísticos sobre el producto. Dicho de otra manera, el cliente se constituye en el que hace la oferta y la empresa pasa a ser la demandante. (p. 159-151).

Se puede determinar que el consumidor y la empresa son las partes fundamentales para que se pueda llegar al éxito, es por esto que se han creado estos tipos de modelo electrónico, relacionando directamente al *consumer* y *business*, que traducido al español sería la relación directa entre cliente-empresa.

Se considera importante cuidar los diferentes tipos de relaciones existentes entre ambas partes, ya que cuentan con características únicas e irremplazables que los hacen únicos, de tal manera que se deben comprender para en base a eso desarrollar estrategias y actividades que ayudaría al rendimiento de la empresa, a una mejor negociación y acuerdos comerciales.

## **1.5 Herramientas para generar modelos de negocio**

Existen dos herramientas principales para generar modelos de negocio, la primera y principal se trata del Business Model Canvas (lienzo de modelo de negocio), el cual sirve para que las empresas puedan identificar factores importantes y esenciales, este les será de ayuda para conectar de mejor manera con su mercado, con sus clientes, pues permitirá desarrollar temas como la propuesta de valor, qué es lo que se va a ofrecer al consumidor y la manera en la que se van a desarrollar las actividades laborales de una manera eficaz.

Por otro lado también se encuentra la herramienta Lean Canvas, la cual es prácticamente una derivación del Business Model Canvas, esta herramienta ayudará a identificar ciertos factores importantes que todo negocio debería manejar.

### **1.5.1 Business Model Canvas**

Según Osterwalder y Pigneur (2011) expresan: “un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor”.

El *Business Model Canvas* es la herramienta para analizar y crear modelos de negocio de forma simplificada. Se visualiza de manera global en un lienzo dividido en los principales aspectos que involucran al negocio y gira entorno a la propuesta de valor que se ofrece. (Carazo, 2017)

“El llamado modelo canvas o método canvas fue desarrollado en 2011 por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur en el libro Generación de Modelos de Negocio, donde analizan los diferentes tipos de modelos y cuál es mejor utilizar en cada caso” (More, 2020).

Con estas definiciones se puede aportar que este modelo de negocio ha sido creado principalmente para entender el entorno en el que se encuentra un negocio, estudiar tanto factores internos como externos, uno de los principales propósitos de la creación de este es formular una propuesta de valor eficiente, que sea capaz de rendir, de mejorar la situación actual del emprendimiento, de brindar nuevas oportunidades y así lograr un posicionamiento de la marca dentro del mercado.

De acuerdo a Osterwalder y Pigneur (2011) el modelo de negocio canvas abarca 9 elementos: segmento de clientes, propuesta de valor, canales, relaciones con clientes, fuentes de ingreso, recursos claves, actividades clave, asociaciones clave, estructura de costes, los cuales a continuación serán detallados.

### **Segmentos de clientes:**

En este módulo se definen los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa. Los clientes son el centro de cualquier modelo de negocio, ya que ninguna empresa puede sobrevivir durante mucho tiempo si no tiene clientes (rentables), y es posible aumentar la satisfacción de los mismos agrupándolos en varios segmentos con necesidades, comportamientos y atributos comunes.

El segmento de clientes se refiere en si a agrupar a los individuos de tal manera que se pueda satisfacer sus gustos y necesidades de manera eficaz, así se podrá conseguir una mayor rentabilidad del emprendimiento, al momento de segmentar a los clientes también se tendrá que tomar la enfocarse únicamente en los “clientes potenciales”.

Es importante fijarse para quien se crea valor empresarial, se tiene que establecer un nicho de mercado que sea capaz de satisfacer de igual manera las necesidades del emprendimiento, un nicho al cual sea factible establecer una fidelización cliente-empresa. Al

tener un mercado segmentado incrementarán las oportunidades y rentabilidad de la empresa, ya que esta se enfocará solamente en el grupo de personas adecuado.

De acuerdo a los autores Carretto et al. (2015)

Se cree pertinente contestar algunas preguntas básicas que servirán para recolectar información, como por ejemplo: ¿Cuándo y por qué debemos segmentar el mercado?

Los grupos de clientes representan segmentos separados si:

- ❖ Se llega a ellos a través de diferentes canales de distribución.
- ❖ Se requieren diferentes tipos de relaciones.
- ❖ Ofrecen rentabilidades sustancialmente diferentes.
- ❖ Están dispuestos a pagar por los diferentes aspectos de la oferta.
- ❖ Sus necesidades requieren y justifican una oferta distinta.

Antes de realizar una segmentación de mercado dentro de la empresa se deben analizar ciertos detalles y características que usualmente los consumidores presentan, esto ayudará a que el proceso de segmentación sea eficaz.

Además el segmento de clientes ayudará a definir los diferentes grupos de personas u organizaciones para servir y alcanzar un objetivo empresarial, se pueden distinguir los siguientes: mercado masivo, nicho de mercado, segmentado, diversificado, plataforma múltiple.

**Tabla 3**

*Grupos de personas u organizaciones para servir y alcanzar un objetivo empresarial.*

<b>Mercado masivo</b>	No distinguen entre segmentos, sus PV, canales y relacionamiento están orientados a una gran masa de consumidores con necesidades similares.
<b>Nicho de mercado</b>	Se especializan en un segmento específico, sus PV, canales y relacionamiento están diseñados según los requerimientos específicos del segmento.
<b>Segmentado</b>	Distinguen y atienden a varios segmentos, lo que implica la co-existencia de diferentes PV, canales, relacionamiento y modelos de ingreso.
<b>Diversificado</b>	Atienden a dos o más segmentos con necesidades muy diferentes, aprovechan sus capacidades para entregar distintas PV a distintos segmentos.
<b>Plata</b>	Atienden a dos segmento interdependientes, participando en la intermediación de transacciones entre dos segmentos.

*Nota:* Tomado de Carretto y Harispe (2015)

### **Propuesta de valor**

La propuesta de valor es el factor que hace que un cliente se decante por una u otra empresa; su finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente. Las propuestas de valor son un conjunto de productos o servicios que satisfacen los requisitos de un segmento de mercado determinado.

Para poder plantear una propuesta de valor es importante ya tener un mercado segmentado, puesto que se debe tener en cuenta que esta propuesta va dirigida a un grupo de personas seleccionadas, interesadas en la actividad económica del emprendimiento. La propuesta de valor debe ser innovadora, capaz de llamar la atención de los clientes, también existe el caso de a partir de una idea ya planteada agregarle atributos que sean capaces de convertir esa idea ya existente en una idea innovadora, que porte valor. Para la creación de esta, es importante realizar algunas preguntas que al ser contestadas puedan dar una respuesta válida, la propuesta de valor planea resolver incertidumbres como que problemas se van a solucionar con el producto o servicio que se oferte, así como también busca explicar por qué el producto es mejor que el de la competencia.

De acuerdo a la defición de propuesta de valor según los autores Carretto y Harispe (2015) se puede decir que:

Describe el paquete de productos y servicios que crean valor para un segmento específico de clientes.

El desarrollo de este punto permitirá dar respuesta a las siguientes preguntas como: ¿Qué valor estamos entregando a los clientes? ¿Cuál problema estamos ayudando a resolver? ¿Cuál necesidad de nuestros clientes estamos satisfaciendo? ¿Qué paquetes de productos y servicios estamos ofreciendo a cada segmento de clientes?

La propuesta de valor (PV) es el principal factor de diferenciación que las empresas deben desarrollar, esta define la estrategia de la empresa para el cliente, describiendo la

combinación única de producto, precio, servicio e imagen que una empresa ofrece a los clientes objetivo.

La PV debe comunicar aquello que la empresa espera hacer mejor o de manera diferente que la competencia para sus clientes, además que define la razón de por qué el consumidor debería comprar el producto o servicio de la empresa.

## Figura 2

*Propuesta de valor*



*Nota:* Tomado de Carreto y Harispe (2015).

- ❖ **Precio:** ofrecer el mismo valor por un precio menor para alcanzar clientes sensibles al precio.
- ❖ **Novedad:** que crean nuevos mercados al satisfacer necesidades que los clientes no tenían identificadas explícitamente.
- ❖ **Accesibilidad:** orientadas a servir a segmentos de clientes que anteriormente no tenían acceso a dicho producto o servicio.
- ❖ **Conveniencia:** enfoque en "facilitar la vida" al cliente, optimizando su tiempo y esfuerzo

- ❖ **Marca / Status:** productos asociados a la pertenencia a un cierto grupo social, moda o tendencia.
- ❖ **Desempeño:** garantizar desempeño superior a los productos de los competidores.
- ❖ **Reducción de riesgo:** enfoque en minimizar el riesgo que el cliente incurre al comprar el producto o servicio.
- ❖ **Reducción de costos:** aplicada en mercados B2B que busca ayudar a los clientes a minimizar los costos.
- ❖ **Diseño:** enfatizar el diseño como elemento diferenciador de la oferta de la empresa.

## Canales

Los canales de comunicación, distribución y venta establecen el contacto entre la empresa y los clientes. Son puntos de contacto con el cliente que desempeñan un papel primordial en su experiencia.

A través de la resolución de este punto es cuando se podrá identificar que canales o que medios de comunicación/distribución son los más efectivos para la empresa, así con esto se podrá agilizar estas actividades, como se mencionaba anteriormente, los canales son puntos de contacto directos con el cliente, por lo que se le debe prestar importancia, ya que la experiencia de compra es un punto clave para lograr una sostenibilidad y rentabilidad de la empresa.

“Los canales tienen cinco fases distintas, aunque no siempre las abarcan todas. Podemos distinguir entre canales directos y canales indirectos, así como entre canales propios y canales de socios comerciales” (Osterwalder y Pigneur, 2011, p.27)

**Tabla 4**

*Tipos de canal*

<b>Propio</b>	<b>Socio</b>
<b>Directo:</b>	<b>Indirecto:</b>
❖ Equipo comercial	❖ Tiendas de socios

❖ Ventas en internet

❖ Mayoristas

Indirecto:

❖ Tiendas propias

---

**Nota.** Tomado de Osterwalder y Pigneur (2011).

Así mismo se atribuye información con respecto a los canales de distribución según los autores Carretto et al. (2015), los cuales expresan lo siguiente:

Describe cómo una empresa se comunica con y alcanza sus segmentos de clientes para ofrecer su propuesta de valor. La comunicación, la distribución y los canales de venta comprenden la interfaz de una empresa con los clientes. Los canales son puntos de contacto con el cliente y juegan un papel importante en la experiencia del cliente.

**Tabla 5***Fases de los canales*

Tipos de canales			1. Concientización	2. Evaluación	3. Venta	4. Entrega	5. Pos-tventa
Propio	Directos	<i>Fuerza de venta</i>	¿Cómo posicionamos nuestra empresa y los productos y los productos y servicios que ofrecemos?	¿Cómo ayudamos a nuestros clientes a evaluar nuestra empresa y nuestras propuestas de valor?	¿Cómo permitimos que nuestros clientes compren nuestros productos y servicios?	¿De qué forma entregamos nuestros productos o servicios a nuestros clientes?	¿Cómo antedemos a nuestros clientes más allá del momento de la compra?
	Indirectos	<i>Ventas online</i>					
<i>Tiendas propias</i>							
<i>Tiendas de socios</i>							
Asociado		<i>Mayoristas</i>					

**Nota:** Tomado de Carreto y Harispe (2015)
**Tabla 6***Fases de canal*


---

**Fases de canal**


---

1. Información	2. Evaluación	3. Compra	4. Entrega	5. Posventa
¿Cómo damos a conocer los productos y servicios de nuestra empresa?	¿Cómo ayudamos a los clientes a evaluar nuestra propuesta de valor?	¿Cómo pueden comprar los clientes nuestros productos y servicios?	¿Cómo entregamos a los clientes nuestra propuesta de valor?	¿Qué servicios de atención posventa ofrecemos?

**Nota.** Tomado de Osterwalder y Pigneur (2011).

## Relaciones con clientes

Según Osterwalder y Pigneur (2011) dicen: las empresas deben definir el tipo de relación que desean establecer con cada segmento de mercado. La relación puede ser personal o automatizada. Las relaciones con los clientes pueden estar basadas en los fundamentos siguientes:

- ❖ Captación de clientes
- ❖ Fidelización de clientes
- ❖ Estimulación de las ventas

En este punto es cuando se tendrá que decidir qué relación se quiere llevar con el cliente, si se quiere algo más personal o automatizada, en la actualidad las relaciones personales entre cliente-empresa han dado mejores resultados al momento de las ventas y fidelización de clientes, ya que se forma un lazo especial, que no se podría lograr a través de un servicio totalmente automatizado.

Existen varias categorías de relaciones con clientes que pueden coexistir en las relaciones que una empresa mantiene con un segmento de mercado determinado, según Osterwalder y Pigneur (2011) se clasifican en:

- ❖ **Asistencia personal:** esta relación se basa en la interacción humana. El cliente puede comunicarse con un representante real del servicio de atención al cliente para que le ayude durante el proceso de venta o posteriormente. Ejemplos: puntos de venta, centros de llamada, correo electrónico, etc.

❖ **Asistencia personal exclusiva:** en este tipo de relación, un representante del servicio de atención al cliente se dedica específicamente a un cliente determinado. Se trata de la relación más íntima y profunda con el cliente y suele prolongarse durante un largo período de tiempo.

❖ **Autoservicio:** en este tipo de relación, la empresa no mantiene una relación directa con los clientes, sino que se limita a proporcionar todos los medios necesarios para que los clientes puedan servirse ellos mismos.

❖ **Servicios automáticos:** este tipo de relación combina una forma más sofisticada de autoservicio con procesos automáticos.

❖ **Comunidades:** cada vez es más frecuente que las empresas utilicen las comunidades de usuarios para profundizar en la relación con sus clientes, o posibles clientes, y facilitar el contacto entre los miembros de la comunidad.

❖ **Creación colectiva:** son muchas las empresas que van más allá de las relaciones tradicionales y recurren a la colaboración de los clientes para crear valor.

Se puede decir que la relación con los clientes dentro de una empresa o emprendimiento es fundamental para el éxito de la misma, es por esto que los autores Carretto et al. (2015) aportan lo siguiente con respecto al tema mencionado anteriormente:

El relacionamiento que mantenemos con los clientes puede variar desde relaciones personales hasta una relación automatizada de masa a través de correo o internet, así mismo se pueden dar posibles enfoques del relacionamiento, los cuales son: captación de clientes, retención de clientes y aumento de ventas (profundización).

Por otro lado el tipo de relacionamiento establecido tiene un fuerte impacto en la experiencia del consumidor:

❖ **Asistencia personal:** relacionamiento basado en interacción humana, la cual puede ocurrir de forma presencial, o a través de call center, e-mail u otros medios .

❖ **Asistencia personal dedicada:** el cliente es atendido por un ejecutivo dedicado exclusivamente. Representa el mayor nivel de cercanía con el cliente y generalmente es de largo plazo.

- ❖ **Self-service:** la empresa ofrece todos los medios para que el cliente se atienda a si mismo. En estos casos, la empresa no mantiene una relación directa con el cliente.
- ❖ **Self-service automatizado:** nivel de self-service más sofisticado que implica la customización del servicio de acuerdo al perfil del cliente. Normalmente asociado a servicios online.
- ❖ **Comunidades:** permiten un mayor nivel de involucramiento empresa -clientes, conocimiento de sus necesidades y expectativas.
- ❖ **Co-creación:** con los clientes (open innovación)

### Fuentes de ingresos

Dentro de todo negocio o emprendimiento está claro que una de las partes más importantes son sus fuentes de ingresos, ya que que de esto dependerá principalmente la rentabilidad del negocio, por la misma razón es importante conocer cuales son las principales fuentes de ingreso dentro de un emprendimiento.

Osterwalder y Pigneur (2011) expresan que: “Un modelo de negocio puede implicar dos tipos diferentes de fuentes de ingresos”:

- ❖ Ingresos por transacciones derivados de pagos puntuales de clientes.
- ❖ Ingresos recurrentes derivados de pagos periódicos realizados a cambio del suministro de una propuesta de valor o del servicio posventa de atención al cliente.

Maneras de generar ingresos según los autores Carretto y Harispe (2015).

- ❖ Venta de activos: la fuente de ingresos más conocida es la venta de los derechos de propiedad sobre un producto físico.
- ❖ Cuota por uso: esta fuente de ingresos se basa en el uso de un servicio determinado. Cuanto más se utiliza un servicio, más paga el cliente.
- ❖ Cuota de suscripción: el acceso ininterrumpido a un servicio genera este tipo de fuente de ingresos.
- ❖ Préstamo/alquiler/leasing: esta fuente de ingresos surge de la concesión temporal, a cambio de una tarifa, de un derecho exclusivo para utilizar un activo determinado

durante un período de tiempo establecido. Para el prestamista, la ventaja de este tipo de negocio es que genera ingresos recurrentes.

- ❖ **Concesión de licencias:** la concesión de permiso para utilizar una propiedad intelectual a cambio del pago de una licencia también representa una fuente de ingresos. La propiedad genera ingresos para los titulares de los derechos de propiedad, que no tienen que fabricar productos ni comercializar servicios.

Representa la caja de efectivo de la empresa, generada a partir de cada segmento de clientes (los gastos deben restarse de los ingresos para crear ganancias).

Se pueden representar con los siguientes tipos:

- ❖ Venta de activos
- ❖ Fee por tasa de uso
- ❖ Fee por suscripción arriendo/leasing

Así mismo es importante que se pueda responder a las siguientes preguntas:

¿Por cuál valor nuestros clientes están realmente dispuestos a pagar?

¿Actualmente por qué se paga?

¿Cómo están pagando?

¿Cómo prefieren pagar?

### **Recursos clave**

Osterwalder y Pigneur (2011), expresan: “todos los modelos de negocio requieren recursos clave que permiten a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos” (p. 34).

Los recursos clave son precisamente aquellas cosas o actividades que permiten a la empresa poder sobresalir en el mercado, deben ser capaces de solucionar problemas, de brindar soluciones y así como consecuencia tener una rentabilidad sostenible, los recursos clave pueden ser físicos, económicos o humanos, el personal de la empresa es de igual manera un punto clave a la hora de querer conseguir un éxito.

Los recursos clave se pueden dividir en las siguientes categorías:

- ❖ Físicos: en esta categoría se incluyen los activos físicos, como instalaciones de fabricación, edificios, vehículos, máquinas, sistemas, puntos de venta y redes de distribución.
- ❖ Intelectuales: los recursos intelectuales, como marcas, información privada, patentes, derechos de autor, asociaciones y bases de datos de clientes.
- ❖ Humanos: todas las empresas necesitan recursos humanos, aunque en algunos modelos de negocio las personas son más importantes que en otros. En los ámbitos creativos y que requieren un alto nivel de conocimientos, los recursos humanos son vitales.
- ❖ Económicos: algunos modelos de negocio requieren recursos o garantías económicos, como dinero en efectivo, líneas de crédito o una cartera de opciones sobre acciones, para contratar a empleados clave.

Se puede decir que existen varios recursos clave dentro de un emprendimiento, aquí una definición según los autores Carretto y Harispe (2015)

Describe los activos más importantes requeridos para hacer trabajar el modelo de negocio.

Tipos de recursos:

- ❖ Físicos Intelectuales (patente de marcas, derechos de autor, información)
- ❖ Humanos
- ❖ Financieros

Preguntas importantes que dará respuesta al desarrollar este punto:

¿Qué recursos clave requiere nuestra propuesta de valor? ¿Qué recursos clave requieren nuestros canales de comunicación y distribución? ¿Qué recursos clave requiere nuestra relación con los clientes? ¿Qué recursos clave requiere nuestros flujos de ingresos?

**Actividades clave**

Todos los modelos de negocio requieren una serie de actividades clave. Estas actividades son las acciones más importantes que debe emprender una empresa para tener éxito, y al igual que los recursos clave, son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con clientes y percibir ingresos (Osterwalder & Pigneur, 2011)

Las actividades claves en una organización son fundamentales para que exista un buen desarrollo y desenvolvimiento de sus actividades laborales, ya que se pueden considerar como estrategias realizadas para alcanzar resultados positivos y diferenciadores con respecto a su competencia, esto les ayudará a desenvolverse de una manera ágil dentro de su mercado, dentro de su entorno.

Las actividades clave se pueden dividir en las siguientes categorías:

- ❖ **Producción:** estas actividades están relacionadas con el diseño, la fabricación y la entrega de un producto en grandes cantidades o con una calidad superior. La actividad de producción es la predominante en los modelos de negocio de las empresas de fabricación.
- ❖ **Resolución de problemas:** este tipo de actividades implica la búsqueda de soluciones nuevas a los problemas individuales de cada cliente.
- ❖ **Plataforma/red:** los modelos de negocio diseñados con una plataforma como recurso clave están subordinados a las actividades clave relacionadas con la plataforma o la red. Las redes, las plataformas de contactos, el software e incluso las marcas pueden funcionar como una plataforma.

Las actividades clave están compuestas por una serie de elementos y pasos a seguir, según los autores Carretto y Harispe (2015) expresan la siguiente definición:

Las actividades clave describen las cosas más importantes que una compañía debe hacer para hacer funcionar el modelo de negocio de manera eficaz y con el menor número de inconvenientes posibles.

Dentro de las siguientes categorías:

- ❖ Producción

- ❖ Resolución de problemas
- ❖ Plataforma/Redes
- ❖ Co-creación

Preguntas importantes que dará respuesta al desarrollar este punto:

¿Qué actividades clave requiere nuestra propuesta de valor? ¿Qué actividades clave requieren nuestros canales de comunicación y distribución? ¿Qué actividades clave requiere nuestra relación con los clientes? ¿Qué actividades clave requiere nuestros flujos de ingresos?

### **Asociaciones clave**

“Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos” (Osterwalder y Pigneur, 2011, p. 38). Se puede hablar de cuatro tipos de asociaciones:

- ❖ Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras.
- ❖ **Competición:** Asociaciones estratégicas entre empresas competidoras.
- ❖ **Joint ventures:** (empresas conjuntas) para crear nuevos negocios.
- ❖ Relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros.

Las asociaciones claves se dan con la finalidad de establecer lazos importantes para la empresa, de esta manera asegurar de cierta forma su confiabilidad, rentabilidad, ya que al formar esas uniones la empresa tendrá acceso a nuevas oportunidades, que la guíen al éxito. Puede resultar útil distinguir entre tres motivaciones para establecer asociaciones:

- ❖ **Optimización y economía de escala:** la forma más básica de asociación o relación cliente-proveedor tiene como objetivo optimizar la asignación de recursos y actividades.
- ❖ **Reducción de riesgos e incertidumbre:** las asociaciones también pueden servir para reducir riesgos en un entorno competitivo donde prima la incertidumbre.
- ❖ **Compra de determinados recursos y actividades:** por lo general, las empresas recurren a otras organizaciones para obtener determinados recursos o realizar

ciertas actividades y aumentar así su capacidad. Estas asociaciones pueden tener su fundamento en la necesidad de obtener información, licencias o acceso a clientes.

Se puede de igual manera relacionar con la definición que los autores Carretto y Harispe (2015) han podido desarrollar desde su punto de vista:

Este tema en particular describe la red de proveedores y socios que hacen trabajar el modelo de negocio.

Motivaciones para aliarse :

- ❖ Optimización y economía: reducción de riesgos e incertidumbre
- ❖ Adquisición de recursos o actividades determinadas

Preguntas importantes que dará respuesta al desarrollar este punto:

¿Quiénes son tus aliados clave? ¿Quiénes son nuestros proveedores clave? ¿Cuáles recursos clave adquirimos desde nuestros aliados? ¿Cuáles actividades clave realizan nuestros aliados

### **Estructura de costes**

En este módulo se describen los principales costes en los que se incurre al trabajar con un modelo de negocio determinado. Tanto la creación y la entrega de valor como el mantenimiento de las relaciones con los clientes o la generación de ingresos tienen un coste. (Osterwalder & Pigneur, 2011)

A través de este último módulo la empresa podrá determinar el presupuesto que necesita para mantener las mejoras que el modelo de negocio creó, se determinará un presupuesto para cada actividad planificada.

Se pueden distinguir entre dos amplias clases de estructuras de costes: según costes y según valor:

#### ❖ **Según costes:**

El objetivo de los modelos de negocio basados en los costes es recortar gastos en donde sea posible. Este enfoque pretende crear y mantener una estructura de costes

lo más reducida posible, con propuestas de valor de bajo precio, el máximo uso posible de sistemas automáticos y un elevado grado de externalización.

❖ **Según valor:**

Algunas empresas no consideran que los costes de un modelo de negocio sean una prioridad, sino que prefieren centrarse en la creación de valor. Normalmente, las propuestas de valor premium y los servicios personalizados son rasgos característicos de los modelos de negocio basados en el valor.

Estructura de costos según los autores Carretto y Harispe (2015).

Este punto se encarga de describir todos los costos incurridos para operar un modelo de negocio.

Si el negocio está:

- ❖ Impulsado por los costos (bajos precios, automatización máxima).
- ❖ Impulsado por el valor (creación valor, premium)

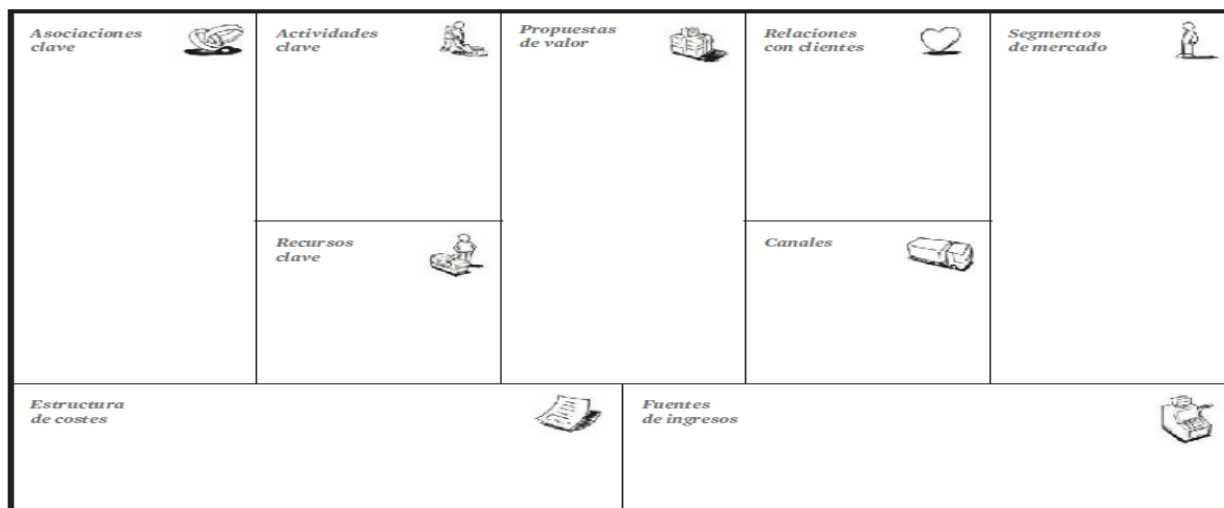
Preguntas importantes que dará respuesta al desarrollar este punto:

- ❖ ¿Cuáles son los costos inherentes más importantes en nuestro modelo de negocio?
- ❖ ¿Cuáles son los recursos clave más costosos?
- ❖ ¿Cuáles son las actividades clave más costosas?

Esto ayudará a aclarar posibles incertidumbres que la empresa tenga con respecto a las preferencias y maneras de pago por parte de los clientes.

**Figura 3**

*Plantilla para lienzo de modelo de negocio Canvas*



*Nota.* Tomado de Osterwalder y Pigneur (2011).

### 1.5.2 Lean Canvas

Lean Canvas es una herramienta de validación de modelos de negocio. Se trata de una herramienta que permite medir el progreso de una empresa y comunica el aprendizaje con los stakeholders interesados, tanto internos como externos. (Maurya, 2014, p.31)

Este modelo de negocio permite a los negocios desarrollar metodologías para su desenvolvimiento en el área laboral, principalmente se encarga de la creación de nuevas ideas, innovadoras para los clientes, ofreciéndoles un producto o servicio de calidad, creando ventajas competitivas frente a la competencia existente, así mismo el autor Maurya (2014) expresa lo siguiente: “Lean Canvas es el formato perfecto para lanzar posibles modelos de negocio, fijando el punto de partida y haciendo un seguimiento del aprendizaje en curso”. (p.33)

#### Figura 4

*Plantilla del modelo de negocio Lean Canvas:*

<b>1) Problema</b> 3 principales problemas	<b>4) Solución</b> 3 principales soluciones o características	<b>3) Propuesta única de valor</b> Mensaje sencillo, claro y atractivo que resuma por qué nuestro producto es diferente y por qué merece la pena comprarlo	<b>9) Ventaja competitiva injusta</b> No se puede copiar ni comprar fácilmente	<b>2) Segmento de clientes</b> Cliente objetivo
---	--	---	---	--

	<b>8) Métricas clave</b>  Actividades clave que medimos		<b>5) Canales</b>  El camino al cliente	
<b>7) Estructura de costes</b>  Coste de adquisición de clientes Costes de distribución Servidores Personal, etc.		<b>6) Flujo de ingresos</b>  Modelo de ingresos Valor de ciclo de vida Ingresos Margen bruto		

*Nota.* Tomado de Maurya (2014)

De acuerdo al (INCAE) (s.f)

El lean canvas es una herramienta de visualización de modelos de negocio pensada para empresas nacientes. Se enfoca en la metodología lean startup, centrada en generar nuevas ideas y llevarlas a prototipado para verificar si el mercado está en búsqueda de las soluciones que usted está proponiendo. Es una herramienta que tiene los siguientes elementos:

- ❖ Identifica los tres problemas más grandes que tiene determinado segmento del mercado y cómo estas personas están resolviendo el problema.
- ❖ Segmento de clientes
- ❖ Aclara el concepto o frase que comunica por qué su producto es diferente y por qué merece la atención de los clientes, esa será su proposición de valor única.
- ❖ Establece las soluciones que su idea proporciona a los problemas detectados.
- ❖ Distingue una ventaja en su producto o servicio que sea difícil de copiar.
- ❖ Señala los canales por los cuáles llegará a su cliente y de qué forma integrará los diversos canales para manejar los costos eficientemente.
- ❖ Define las métricas clave, aquellos indicadores relevantes que le harán saber si el negocio va caminando bien.

- ❖ Describe la estructura de costos; es decir, aquellos costos que se deben tener en cuenta.
- ❖ Flujo de ingresos; la forma en la que los consumidores están haciendo sus pagos, si prefieren pagar al contado o al crédito, si se inclinan por una tarifa por suscripción, precio fijo, etc.

## **1.6 Emprendimientos tipo artesanal**

Dentro de este capítulo se mencionará a los emprendimiento de tipo artesanal en general, su definición, la importancia que tienen dentro del Ecuador, ya que en los últimos años se ha vuelto un factor indispensable para el desarrollo económico del país, es por esto que se considera importante.

Gracias a los mismos se han podido ofertas plazas de trabajos a muchos ciudadanos, a su vez ha servido para demostrar el potencial que tienen las diferentes personas.

### **1.6.1 Definición de los emprendimientos artesanales.**

Según Throsby (2011, citado en Ramirez, et al., 2016), el concepto de artesanía supone lo siguiente: “los productos artesanales son los producidos por artesanos, ya sea totalmente a mano, o con la ayuda de herramientas manuales o incluso de medios mecánicos, siempre que la contribución manual directa del artesano siga siendo el componente más importante del producto acabado” (p.220).

Los emprendimientos artesanales han permitido a miles de personas demostrar sus habilidades y desarrollar su gusto por ciertas actividades, es importante mencionar que además este sector ha venido tomando fuerza con el paso de los años, esto debido a que las personas o ciudadanos han desarrollado su pensamiento y su cultura, prefiriendo lo artesanal antes que lo fabricado por máquinas, este es un punto muy importante de tratar, ya que las personas han apostado por preferir lo hecho a mano o mejor conocido en inglés como “*handmade*” ya que aporta un valor único e irremplazable.

### **1.6.2 Características de los emprendimientos artesanales.**

Según Lituma, et al. (2020)

Una de las características más relevantes es que los emprendimientos artesanales se podrían catalogar como pequeñas y medianas empresas (PYMES), dado el número de empleados que tienen y su nivel de ingresos, esto según la clasificación establecida en el artículo 106 del Reglamento de Inversiones del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, expedido en 2011.

Los emprendimientos artesanales además cuentan con características específicas que hacen de este sector comercial algo único y de valor, como por ejemplo la creatividad de los artesanos al momento de realizar sus creaciones, la motivación e imaginación con la que un artesano cuenta es algo que definitivamente aporta valor al producto final, de igual manera se puede decir que estos emprendimientos se caracterizan por la autenticidad en cada pieza elaborada, es muy común encontrar varios productos en el mercado elaborados por máquinas en grandes cantidades, con las mismas características físicas; sin embargo, las piezas elaboradas por una artesano siempre tendrán ese valor agregado de que son auténticas y únicas, tanto en detalles como en acabados.

### 1.6.3 Tipos de emprendimiento artesanales en el Ecuador

Figura 5

*Oficios tradicionales ecuatorianos*

<b>Joyería</b>	<b>Orfebrería</b>	<b>Forja</b>
<b>Platería</b>	<b>Talabartería</b>	<b>Encuadernación</b>
<b>Parafernalia festiva y utilería</b>	<b>Zapatería</b>	<b>Cerería</b>
<b>Fundición de metales</b>	<b>Peletería</b>	<b>Cerámica, porcelana y loza</b>
<b>Marquetería</b>	<b>Costura o confección</b>	<b>Alfarería</b>
<b>Tejeduría en fibras vegetales</b> (mochilas y otros contenedores)	<b>Tallado y repujado en cuero</b>	<b>Muñequería</b> (en tela, madera y otros materiales)
<b>Textilería</b> (en telas verticales y horizontales)	<b>Carpintería</b> (menaje de sala, comedor, cocina, carrocería...)	<b>Juguetería</b> (diversos tipos de técnicas y materiales)
<b>Tejeduría manual</b> (crochet, tricón, agujas, lana e hilo)	<b>Astillería</b> (producción de naces fluviales y marítimas)	<b>Comestibles tradicionales</b> (dulcería, pastelería...)
<b>Bordados y aplicaciones en tela</b>	<b>Ebanistería</b> (mobiliario en maderas finas)	<b>Curtiembre o tenería</b>
<b>Tapicería</b>	<b>Ornamentación y metalistería</b> (rejas, ventanas, muebles, objetos decorativos)	<b>Escultura en arcilla y/o yeso</b>

<b>Marroquinería</b> (bolselería)	<b>Mimbraría</b> (muebles, petacas y objetos varios)	<b>Bisutería</b> (joyas en materiales vegetales y metales no preciosos)
<b>Trabajos en tagua</b> (talla, torno y pintura de miniaturas)	<b>Colado</b> (en diversos materiales especialmente metales y madera)	<b>Estampado en telas</b>
<b>Hilandería y Cordelería</b>	<b>Cerámica y porcelana</b>	<b>Sombrerería</b> (felpa y fibras naturales)
<b>Cerería</b>	<b>Talla y escultura en materiales líticos</b>	<b>Instrumentos musicales de viento y percusión</b>
<b>Pintura</b> (en lienzo, telas, madera, cuero)	<b>Talla y escultura en maderas</b> (duras y blandas)	<b>Cestería</b> (tejido de canastos, petacos y contenedores en fibras vegetales)
<b>Trabajos en bambú</b> (muebles y menaje de hogar)	<b>Grabado en metales y madera</b>	<b>Porcelanicrón</b> (cerámica en frío)
<b>Lencería</b> (sábanas y mantelería, porta calientes en tela)	<b>Tapicería de muebles</b>	<b>Floristería</b>
<b>Costura</b> (confección de prendas de vestir en tela, cuero y otros materiales)	<b>Colado y labrado</b> (en madera y materiales vegetales)	<b>Productor decorativos</b> (miniaturista en madera, hueso y otros materiales)
<b>Sastrería</b>	<b>Calado y labrado en metales</b>	<b>Pirotecnia</b>
<b>Taracea y enchapados</b> (materiales de caparazón, óseos, fibras y resinas vegetales)	<b>Vidriería</b> (talla, soplado, modelado, moldeado de vidrio)	<b>Viltralería</b>

**Nota.** Oficios tradicionales ecuatorianos [fotografía], por Artesanía patrimonial (2010), (<https://biblio.flacsoandes.edu.ec/libros/135250-opac>)

#### 1.6.4 Aceptación del mercado artesanal en Ecuador

Actualmente el Ecuador el sector artesanal es uno de los que más aporta dinamismo a la economía del país, generando empleo y crecimiento económico a nivel local y nacional. Se puede decir entonces que la artesanía ha sido un factor fundamental para el crecimiento económico de la país, así mismo gracias a los artesanos se han podido ofertar plazas de trabajos a miles de personas dentro del país. Existen algunos organismos que apoyan este sector, se puede mencionar y destacar a uno en especial, el cual es la Junta Nacional de Defensa del Artesano que es un organismo autónomo para apoyo y control a los artesanos cuya misión es fortalecer las actividades de estos. (Lituma, *et al.* 2020)

## Capítulo dos

### Análisis de la situación actual del emprendimiento marah.

#### 2.1 Antecedentes

La idea de crear Marah nace en el año 2020 en el mes de junio, es ahí cuando se empieza a investigar todo lo necesario para poder salir adelante con el proyecto y ponerlo en marcha. Nace gracias al gusto por esta actividad, de crear accesorios de manera manual y artesanal, la denominación Marah se crea en base al nombre de la creadora del emprendimiento, pues lo que se buscaba es que la marca tenga un significado personal.

El 2020 fue un año que sin duda estuvo lleno de conflictos; sin embargo, se logró ver una oportunidad que no se podía desaprovechar, es así que para el mes de noviembre se hace la compra de todos los insumos y todo lo necesario para poner en marcha el negocio, se realiza la compra del packaing y demás. Teniendo todo esto a favor es que el 17 de diciembre de 2020 se publica la primera fotografía del emprendimiento en Instagram, red social que en la actualidad ha permitido que se generen todas las ventas del emprendimiento ya que este no cuenta con una tienda física aún. Gracias a la acogida y el apoyo de varias personas es que Marah ha podido salir adelante progresivamente, cumpliendo ya un año de funcionamiento y servicio.

Se prevé que el emprendimiento siga en pie por un largo tiempo, mejorando continuamente para dar un servicio de calidad a sus clientes y brindarles un producto que pueda satisfacer sus gustos y necesidades.

#### 2.2 Filosofía empresarial

Se puede aportar que la filosofía empresarial dentro de un emprendimiento es un elemento de suma importancia al momento de realizar las actividades del mismo, se ha considerado desarrollar una de tal manera que los clientes pudan distinguirlo de otros emprendimientos, esta fue propuesta por la creadora del negocio en base a principios a seguir para alcanzar un eficaz desenvolvimiento dentro del mercado. A continuación se pesenta la misión, visión y y valores:

### **2.2.1 Misión**

Somos un emprendimiento dedicado a la producción de bisutería hecha a mano, que se esmera por brindar productos de calidad.

### **2.2.2 Visión**

Poder llegar a ser el emprendimiento líder en fabricación de bisutería hecha a mano, por medio de la producción de accesorios personalizados de calidad y un servicio al cliente excepcional.

### **2.2.3 Valores**

- ❖ Respeto
- ❖ Honestidad
- ❖ Empatía
- ❖ Amor
- ❖ Igualdad

## **2.3 Modelo de negocio**

Un modelo de negocio dentro de un emprendimiento es necesario para la realización eficaz de sus actividades y estrategias, es así que se presenta a continuación el modelo de negocio actual del emprendimiento Marah, desarrollando los nueve segmentos que lo conforman:

### **a) Segmento de clientes**

El emprendimiento Marah está diseñado para complementar vestimentas a través de accesorios para hombres y mujeres entre 15-45 años de edad de la ciudad de Loja-Ecuador específicamente.

### **b) Propuesta de valor**

Marah cuenta con un servicio de realización de bisutería hecha a mano, siendo este el valor agregado dentro del emprendimiento, además Marah cuenta con el servicio de

delivery incluido, y con la opción de entrega gratuita en compras de \$15 dólares en adelante, ofreciéndole al cliente la comodidad de que su compra llegue a la puerta de su casa.

El emprendimiento Marah cuenta con diferentes accesorios disponibles para la venta, entre ellos está:

- ❖ Portamascarillas
  - ❖ Portales o gafas
  - ❖ Collares
  - ❖ Manillas
  - ❖ Tobilleras
  - ❖ Porta credencial
  - ❖ Aretes
  - ❖ Anillos
- c) Canales**

Marah tiene un canal propio directo, a través de la venta online. Instagram es la red social por donde se maneja principalmente el emprendimiento, ya que por ahí es el contacto principal entre cliente-emprendimiento para responder preguntas de precios, características del producto, métodos de pago e información de envío. Dentro de esta página de igual manera se muestra los productos disponibles. La entrega de los pedidos se la hace vía terrestre a través de un vehículo particular, después de que el producto ha sido entregado se hace un seguimiento post-venta, el cual consta en contactarse con los clientes y verificar que todo se encuentre correcto en su compra, verificar que el producto esté en buen estado físico y funcional, aquí los clientes tienen la opción de confirmar estos detalles para que así su compra sea satisfactoria.

**d) Relación con los clientes**

Es importante que se tenga una buena y estrecha relación con clientes, siempre teniendo una relación profesional con los mismos, se desea que el cliente se sienta cómodo

y en confianza para que así pueda tener una buena experiencia al momento de realizar su compra. Se desea que a través de la formación de relación con los clientes se pueda captar y fidelizar a los mismos, logrando de esta manera rentabilidad y sostenibilidad dentro del emprendimiento.

#### e) Flujo de ingresos

La principal fuente de ingresos del emprendimiento es a través de la venta de los accesorios hechos a mano, los clientes tienen la opción de pagar mediante una transferencia bancaria o en efectivo al momento de la entrega, se ha agilizado estas dos opciones de pago.

Precios:

- ❖ Portamascarillas: \$8-\$15
- ❖ Portales o gafas \$8-\$15
- ❖ Collares \$8-\$20
- ❖ Manillas \$3-\$8
- ❖ Tobilleras \$5-\$10
- ❖ Porta credencial \$10-\$15
- ❖ Aretes \$5-\$10
- ❖ Anillos \$4-\$8

En lo que respecta las ventas del año 2021 se genera un valor promedio de tres mil setecientos noventa dólares, en lo que comprende desde el mes de enero 2021 hasta diciembre 2021.

#### f) Recursos clave

- ❖ **Físicos:** insumos de bisutería, pinzas y herramientas, transporte
- ❖ **Intelectuales:** marca Marah, no está registrado en la SENADI.
- ❖ **Humanos:** personal encargado de la fabricación y entrega de los accesorios de bisutería

- ❖ **Financieros:** capital del emprendimiento

#### g) Actividades clave

Las actividades clave que se ha propuesto desarrollar dentro del emprendimiento para dar cumplimiento a la propuesta de valor son:

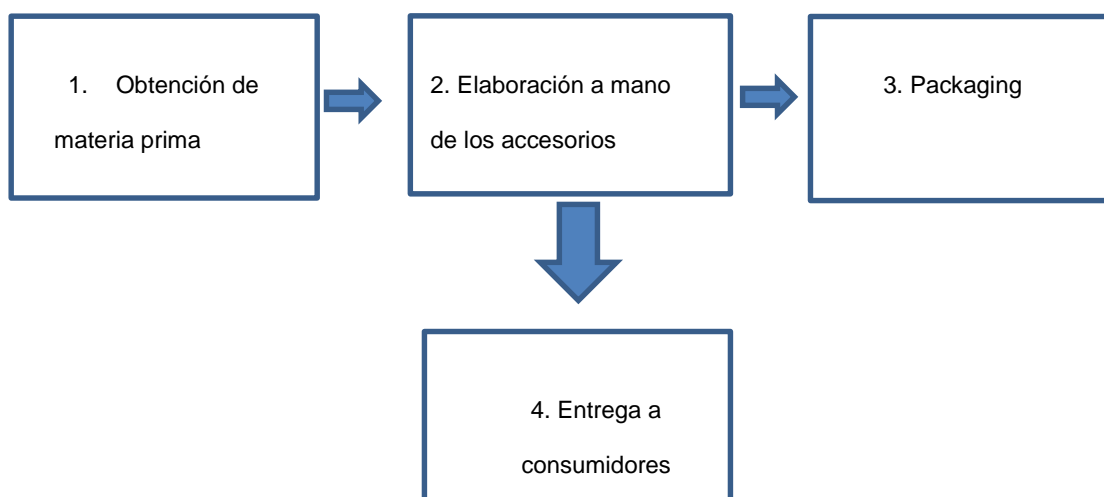
- ❖ Personalización de productos.
- ❖ Realización de accesorios para hombres y mujeres de todas las edades.
- ❖ Realización de accesorios para mascotas.
- ❖ Ofrecer envíos gratis a domicilio dentro de la ciudad de Loja en compras de \$10 dólares en adelante.

Esto con la intención de que el cliente se sienta cómodo comprando en el emprendimiento y desarrolle una preferencia por el mismo a través de la comodidad que recibe al realizar una compra.

Dentro del emprendimiento Marah se llevan distintas actividades para así lograr con los objetivos y metas del mismo, comienza con actividades como el contacto de proveedores, selección de insumos, la compra de insumos, producción de accesorios de bisutería, y termina con la entrega del producto cuando ya se cataloga como producto terminado.

Es así que se ha planificado un mapa de procesos que demuestra en resumen el procedimiento que se debe seguir dentro del emprendimiento para que se realicen los accesorios y se pueda entregar al consumidor. A continuación se muestra el mismo:

Procesos de los accesorios:



❖ **Obtención de materia prima:** el primer paso para la elaboración de accesorios artesanales del emprendimiento es contactarse con los proveedores para que estos a su vez puedan vender sus materias primas al emprendimiento Marah, una vez seleccionados los insumos, se procede con la compra, una vez realizada la misma la empresa proveedora envía sus insumos a través de transporte terrestre.

❖ **Elaboración a mano de los accesorios:** una vez que se tienen todos los insumos necesarios para la elaboración de accesorios comienza el proceso de producción, el mismo se lleva a cabo de manera manual y artesanalmente, hasta que el producto esté listo para poder ser entregado.

❖ **Packaging:** terminado el producto, este está listo para ser empacado en sus cajas especialmente para bisutería, en este proceso es muy importante los elementos a utilizar ya que el packaging cuenta con: papel seda (para empaquetar los accesorios), sticker de agradecimiento (para sellar empaquetado), tarjetas de cuidados de accesorios (para que el cliente sepa cómo conservar su producto), tarjeta de agradecimiento (para agradecer al cliente por su compra), fragancia (para aplicar marketing olfativo), hilo especial y etiqueta (para que el producto pueda ser identificado y distinguido)

❖ **Entrega a consumidores:** el producto está completamente listo para ser enviado a los clientes.

#### **h) Aliados clave**

Dentro del emprendimiento se pueden encontrar aliados clave como otros emprendimientos que han optado por adquirir productos de Marah para incluirlos en la venta de sus productos, asimismo, los proveedores son empresas distribuidoras de insumos para bisutería ubicadas en Guayaquil, y Loja.

#### **i) Estructura de costes**

Costos mensuales del negocio:

❖ Compra de insumos/materia prima: \$45 mensuales.

- ❖ Compra de packaing y sus elementos: \$6.25 mensuales.
- ❖ Delivery: \$20-\$30 mensualmente.

## 2.4 Estructura organizacional

Actualmente el emprendimiento Marah es administrado por una única persona la cual es la creadora del mismo, se desarrollan diferentes tipos de tareas y actividades propias del emprendimiento; sin embargo, se han identificado que pueden existir los siguientes cargos:

- ❖ Administrador/a
- ❖ Comunity manager
- ❖ Productor de la bisutería
- ❖ Vendedor

A continuación, se describen las funciones de cada cargo:

- ❖ **Administrador:** gestionar los recursos, planificación, organización del emprendimiento.
- ❖ **Comunity manager:** fotografía del producto, manejo de redes sociales, marketing visual.
- ❖ **Productor de la bisutería:** Diseñador y productor de los accesorios de bisutería.
- ❖ **Vendedor:** Venta del producto terminado.
- ❖ **Delivery:** Entrega de los productos terminados a domicilio.

## 2.5 FODA empresarial

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, por otro lado también se estudia la parte externa que corresponde a oportunidades y amenazas. Así mismo, es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada, para ayudar a identificar sus debilidades, amenazas y así poder tomar medidas y decisiones correctivas. (Ponce, 2007)

El siguiente análisis FODA se pudo desarrollar gracias a la información brindada a través de una entrevista a la propietaria del emprendimiento, la cual pudo explicar las

fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, de esta manera el emprendimiento puede mejorar en varios aspectos. A continuación la matriz FODA:

**Tabla 7**

*Matriz FODA emprendimiento Merah*

<p style="text-align: center;"><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>❖ Clientes leales</li><li>❖ Buena relación con clientes.</li><li>❖ Variedad de productos.</li><li>❖ Productos personalizados.</li></ul>	<p style="text-align: center;"><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>❖ Aprovechar recursos</li><li>❖ Ofrecimiento de nuevos productos dentro del mercado que estén en tendencia.</li><li>❖ Lazos comerciales con otros emprendimientos.</li></ul>
<p style="text-align: center;"><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>❖ Falta de personal</li><li>❖ Poco conocimiento de la marca</li><li>❖ Capacidad productiva limitada</li><li>❖ Recursos limitados</li></ul>	<p style="text-align: center;"><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>❖ Nueva competencia.</li><li>❖ Nuevas políticas por parte del estado.</li><li>❖ Cambios en gustos o preferencias de consumidores</li></ul>

## **Capítulo tres**

### **Metodología**

#### **3.1 Tipo de investigación**

Se utilizó una investigación descriptiva, esta investigación es recomendable utilizarla cuando se desea describir, en todos sus componentes principales, una realidad. Carlos Sabino define a la investigación descriptiva como “el tipo de investigación que tiene como objetivo describir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos. (Guevara, et. al 2020)

Este tipo de investigación tiene como fin describir datos que se obtengan a través de recolección de información, la cual a su vez será útil para este proyecto de titulación ya que permitirá entender de mejor manera el objeto de estudio.

Esta metodología también permitirá evaluar las características de la población en estudio para así poder sacar conclusiones.

#### **3.2 Enfoque cuantitativo**

“La investigación cuantitativa, también llamada empírico-analítico, racionalista o positivista es aquel que se basa en los aspectos numéricos para investigar, analizar y comprobar información y datos” (Neill y Suárez, 2017, pág. 69).

Este enfoque se refiere básicamente al análisis de los datos que fueron recolectados previamente por medios de los instrumentos, datos cuantificables como por ejemplo números, estadísticas, que servirá de gran apoyo para comprobar la información que se logró conseguir a través de los instrumentos de recolección de datos.

### **3.3 Métodos de investigación**

#### **3.3.1 *Deductivo***

“Es un proceso del pensamiento en el que, de afirmaciones generales, se llegaba a afirmaciones particulares que aplicaban las reglas de la lógica” (Rodríguez y Pérez, 2017. p, 188).

Se puede entender de igual manera que el método deductivo sirve para llegar a un resultado a través de la lógica y de lo que se deduzca dentro del proceso de la investigación, el método deductivo consiste en iniciar desde conclusiones generales para luego poder llegar a resultados específicos, se analizan varios temas como teorías, investigaciones previas, artículos, postulados, entre otros que sean de validez para así poder obtener resultados fiables.

Este método será de utilidad para este proyecto de investigación ya que permitirá llegar a conclusiones en base a premisas, permitirá poder cumplir con el objeto de estudio planteado a través del estudio y análisis de diferentes fuentes de información y documentos, permitirá conocer y estudiar teorías de modelos de negocio de diferentes autores, información acerca del emprendimiento artesanal entre otros.

#### **3.3.2 *Inductivo***

“La inducción es una forma de razonamiento en la que se pasa del conocimiento de casos particulares a un conocimiento más general, que refleja lo que hay de común en los fenómenos individuales” (Rodríguez y Pérez, 2017, p. 196).

Además la aplicación del método inductivo dentro del proyecto de tesis será útil para analizar la opinión de los clientes generales y recurrentes del emprendimiento Marah, y así con la información recolectada se pueda realizar una generalización que permita obtener resultados e información válida para el objeto de estudio.

### 3.4 Población y muestra.

La población que se decidió tomar en cuenta va en el total de habitantes de la ciudad de Loja-Ecuador, hombres y mujeres en el rango de edad entre 15 a 45 años, quienes serían los clientes potenciales para el emprendimiento Marah, gracias a cifras del INEC se pudo obtener la información que suman un total de 84200 habitantes aproximadamente, se ha decidido además tomar en cuenta a clientes y no clientes del emprendimiento y así poder llegar a realizar un análisis teniendo más información.

Fórmula para la toma de muestra:

$$n = \frac{Z^2 \times P \times Q}{E^2}$$

Se toma en cuenta lo siguiente:

n = tamaño muestral

P y Q = probabilidades con las que se presenta el fenómeno = 50% = 0,5

Z = valor crítico correspondiente al nivel de confianza de elegir = 95% = 1,96

E = margen de error admitido = 5% = 0,05

Aplicando la fórmula, se obtiene:

$$n = \frac{1,96^2 \times 0,5 \times 0,5}{0,05^2}$$

$$n = \frac{0,9604}{0,0025}$$

$$n = 383,16$$

### 3.5 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos

Dentro de esta sección se procederá al desarrollo de una encuesta que será dirigida para clientes de Marah:

**Técnicas de recolección de datos:**

En la actualidad, existe una gran variedad de técnicas o instrumentos para la recolección de información en el trabajo de campo de una determinada investigación. De acuerdo con el método y el tipo de investigación que se va a realizar, se utilizan unas u otras técnicas. (Bernal, 2010).

Según Bernal (2010), existen varias técnicas de recolección de datos, entre las más importantes están:

#### ❖ **Encuesta**

Es una de las técnicas de recolección de información más usadas. La encuesta se fundamenta en un cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas.

Proceso metodológico: se realizó el levantamiento de información a una población de 383 personas de la ciudad de Loja-Ecuador, el cuestionario de la encuesta constó de 22 preguntas de opción múltiple, diseñadas para clientes potenciales.

#### ❖ **Análisis de documentos**

Técnica basada en fichas bibliográficas que tienen como propósito analizar material impreso. Se usa en la elaboración del marco teórico del estudio. Para una investigación de calidad, se sugiere utilizar simultáneamente dos o más técnicas de recolección de información, con el propósito de contrastar y complementar los datos.

**Proceso metodológico:** se realizó un análisis en base a diversos documentos para así poder desarrollar el marco teórico, por otro lado, a través de la recolección de datos mediante el levantamiento de información con las encuestas se procedió a analizar las preguntas planteadas para realizar inferencia de datos y análisis, este análisis permitió desarrollar un nuevo modelo de negocio para el emprendimiento, que permitiría obtener un contraste con modelo actual.

**Instrumento:** El instrumento se define básicamente como cualquier tipo de recurso para obtener información dentro del proyecto de investigación, de esta manera el investigador tiene la oportunidad de saber más acerca del tema y poder resolver los objetivos propuestos.

“Toda medición o instrumento de recolección de datos debe reunir dos requisitos esenciales: confiabilidad y validez.” (Bernal, 2010, pág. 247)

Dicho esto se puede decir que para que la información obtenida a partir de los instrumentos sea válida debe ser de fuentes confiables para así obtener resultados favorables al momento del desarrollo del proyecto.

### **Cuestionario:**

El cuestionario es un documento o el instrumento de recolección de datos, el cual está conformado por varias preguntas de interés con el objetivo de poder obtener resultados de análisis de un tema en particular y específico.

El cuestionario que se desarrollará dentro de este proyecto de investigación contiene 22 preguntas, las cuales han sido diseñadas para poder conocer y analizar la opinión de los consumidores del emprendimiento, a su vez para conocer los gustos y preferencias al momento de realizar una compra y para entender como conectar entre emprendimiento-cliente, este también contiene dos secciones, preguntas abiertas y cerradas, que darán facilidad al los encuestados al momento de responder.

Previamente esta encuesta se pudo validar con el director de tesis, la misma se encuentra dentro de la sección de apéndice.

### **Fuentes de recolección de información**

- **Primarias:** encuestas realizadas dentro del proyecto de titulación
- **Secundarias:** información de documentos en sitios web, libros según autores, artículos de fuentes confiables.

### **Procesamiento de la información**

El procesamiento de la información de la presente investigación se la desarrollará a partir de herramientas como Excel, google forms.

## Capítulo cuatro

### Validación y propuesta de una mejora en el modelo de negocio del emprendimiento “marah”

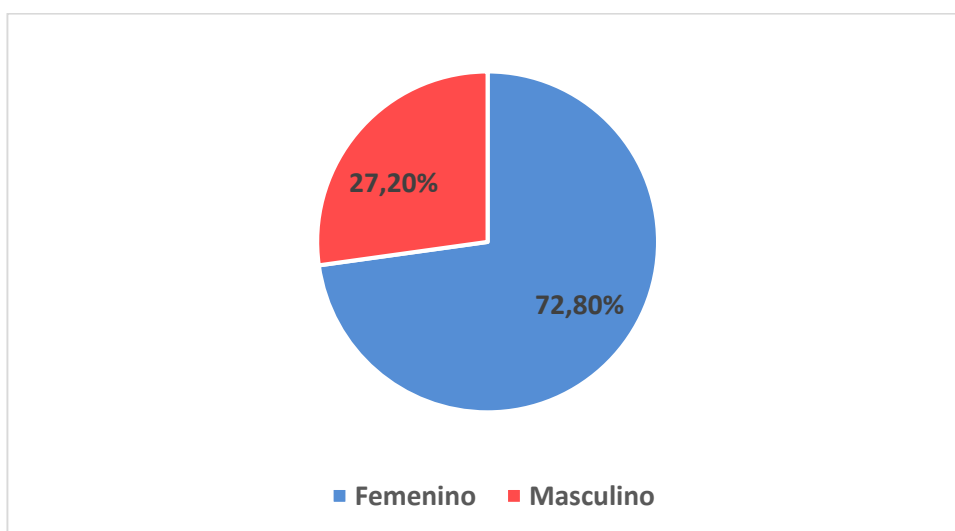
#### 4.1 Validación del modelo de negocio actual del emprendimiento Marah

A continuación se presentan los resultados a través de gráficos y análisis de la información obtenida en el estudio de campo.

##### 1. Género

**Figura 6**

*Género de los clientes potenciales.*



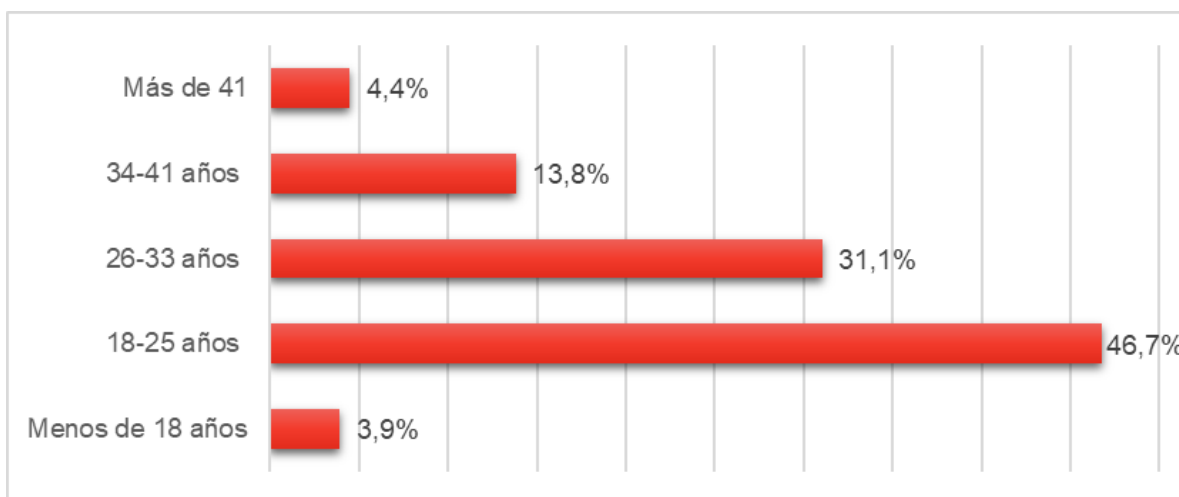
##### Análisis

Los resultados aportan que dentro de los clientes potenciales del emprendimiento 72,8% es público femenino y el 27,2% es público masculino, lo que quiere decir que el género femenino predomina en este caso, lo cual es relevante resaltar ya que los cambios o acciones del emprendimiento se deberían enfocar en su público ideal, el cual son las mujeres, por otro lado, se plantea la posibilidad de ampliar y mejorar el negocio para el público masculino y así tener una mayor acogida del mismo.

##### 2. Edad

**Figura 7**

*Edad de los clientes potenciales.*



### Análisis:

Dentro de los rangos de edad se puede identificar que la edad que predomina los clientes potenciales es de 18 a 25 años, seguido de la edad de 26 a 33 años, por lo que se puede entender que el modelo de negocio para el emprendimiento Marah se debe enfocar principalmente en personas de 18 a 33 años, estudiar sus gustos y preferencias para lograr satisfacer sus necesidades y así beneficiar al consumidor.

### 3. Situación actual

#### Figura 8

*Situación actual de los clientes potenciales*



### Análisis

Se puede observar que un 33,2% de personas se encuentran estudiando, un 28,2% trabajando, quienes predominan son las personas que se encuentran estudiando y trabajando (37,9%).

Lo que quiere decir que la mayor parte de la población tiene un ingreso mensual fijo mayor o igual a un salario básico, permitiéndoles tener acceso a la adquisición de accesorios de bisutería con precios moderados, esto representa un factor positivo para el emprendimiento ya le permite seguirse desarrollando y creciendo, de esta manera le asegura un público correcto.

#### 4. Ingresos mensuales.

**Figura 9**

*Ingreso mensual de los clientes potenciales*



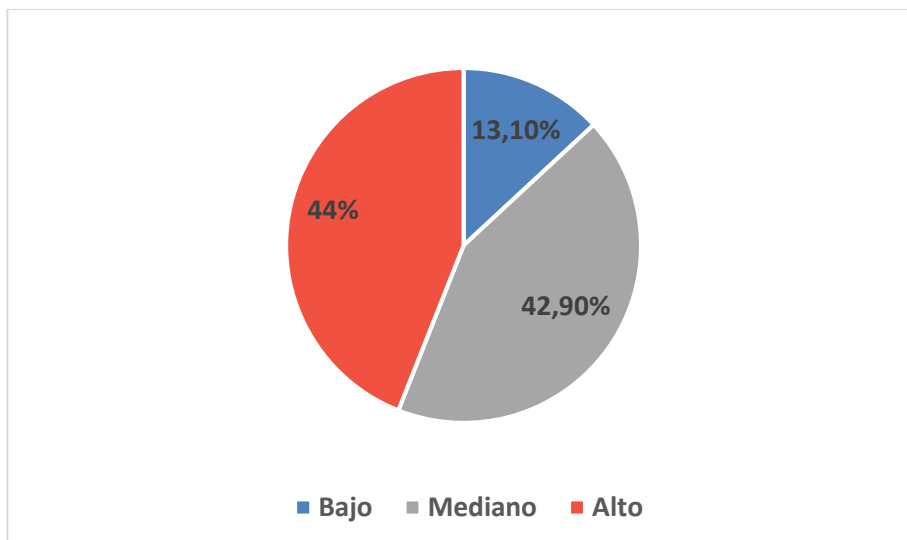
#### **Análisis:**

Del levantamiento de información se pudo obtener que un 32,6% de los clientes potenciales cuentan con un ingreso mensual menor al salario básico, un 42,4% tienen un ingreso mayor a un salario básico y un 25% con un ingreso igual al de un salario básico, de acuerdo a los resultados obtenidos se puede decir que gran parte se encuentra con un ingreso fijo y en promedio alto, por lo que se podría modificar o mantener los precios de los productos del emprendimiento.

#### 5. Gusto/preferencia hacia accesorios de bisutería hechos a mano.

**Figura 10**

*Gusto de los clientes potenciales a los accesorios de bisutería hecha a mano.*



### **Análisis:**

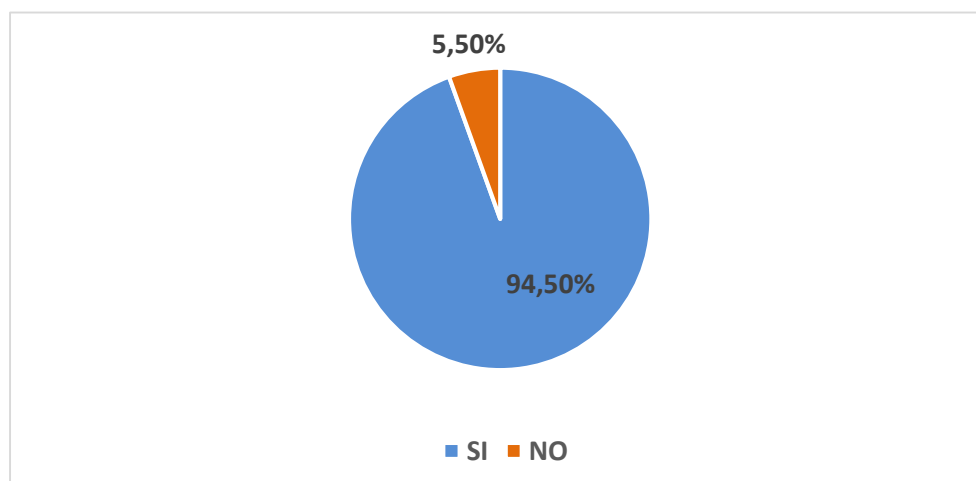
Al analizar los resultados obtenidos se puede constatar que un 44% de los clientes potenciales tienen gusto alto hacia los accesorios de bisutería hechos a mano, un 42,9% respondieron que tienen un gusto mediano, y solo un 13,1% bajo, los cuales en su mayoría coinciden siendo no clientes del emprendimiento.

Con estos resultados se puede llegar a la conclusión de que actualmente dentro del mercado el negocio de realizar accesorios de manera artesanal tiene una acogida que se va desarrollando y expandiendo cada vez más, lo cual demuestra ser un resultado favorecedor, ya que permite a emprendimientos de este tipo seguir expandiéndose.

### **6. Valor agregado a partir de realizar accesorios de bisutería a mano.**

**Figura 11**

*Valor agregado a partir de fabricación artesanal de accesorios de bisutería.*

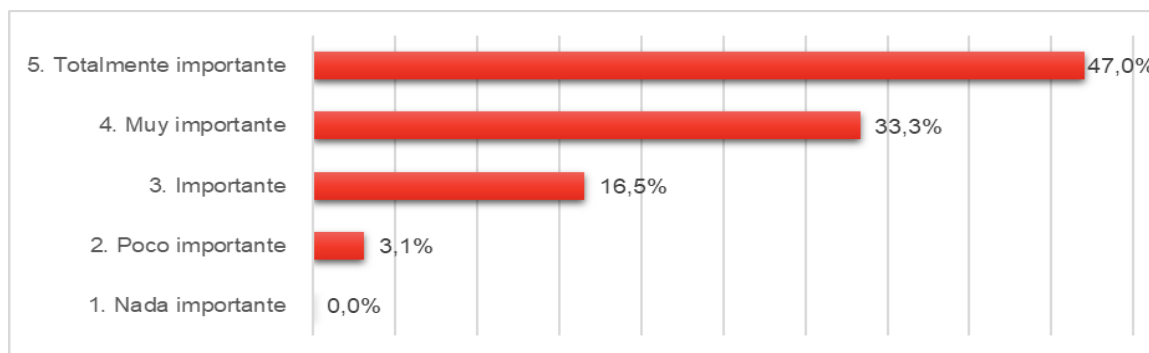


**Análisis:**

A partir de los datos analizados se puede afirmar que el 94,5% de los clientes potenciales consideran que la bisutería hecha a mano tiene un valor agregado con respecto a la bisutería fabricada de manera industrial, con esto se puede demostrar que actualmente se valora más un producto hecho a mano, las personas consideran que los productos hechos a mano tienen mayor valor.

**7. Personalización de accesorios****Figura 12**

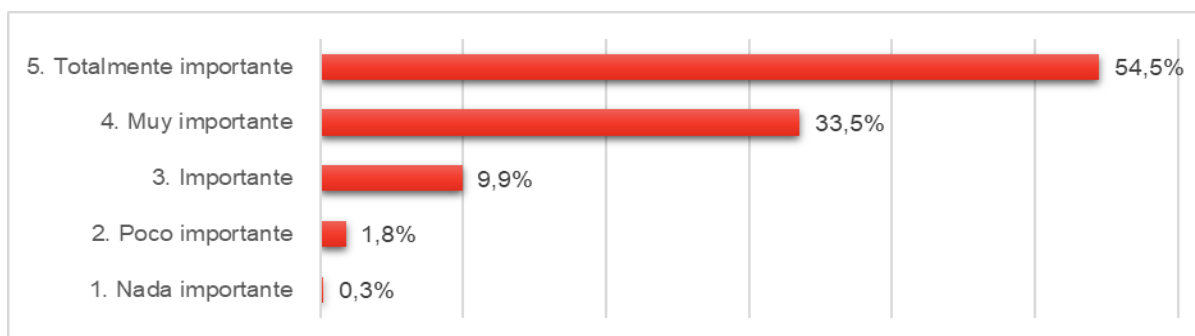
*Personalización de accesorios de bisutería.*

**Análisis:**

Un 47% afirma que le parece totalmente importante el detalle de que un producto pueda ser personalizado, un 33,3% los cuales pudieron contestar que les parece muy importante, seguido de un 16,5% que contestaron que les parece importante, se puede decir que actualmente se considera muy importante el hecho de un accesorio se pueda personalizar, esto se puede deber a que los consumidores prefieren comprar una pieza con detalles únicos y diferentes a llevar una pieza de la cual hayan abundancia de modelos repetidos.

**8. Delivery-entrega a domicilio.****Figura 13**

*Delivery-entrega a domicilio del pedido.*



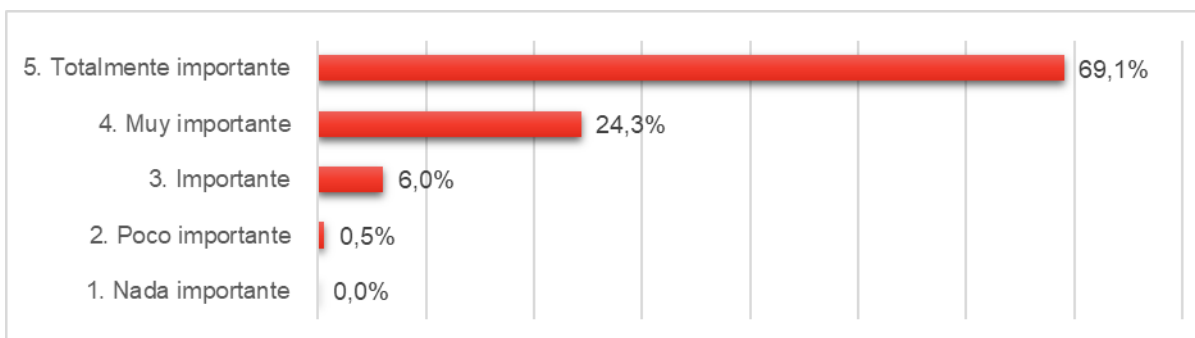
### Análisis:

El 54,5% de las personas consideran totalmente importante que un emprendimiento ofrezca el servicio de delivery (entrega a domicilio), un 33,5% muy importante y se puede observar que solo un 0,3% lo considera como nada importante, con estos datos se puede decir que hoy en día los consumidores prefieren que su pedido sea entregado en las puertas de su casa, lugar de trabajo o lugar de preferencia.

## 9. Importancia de un servicio al cliente de calidad.

Figura 14

*Servicio al cliente.*



### Análisis:

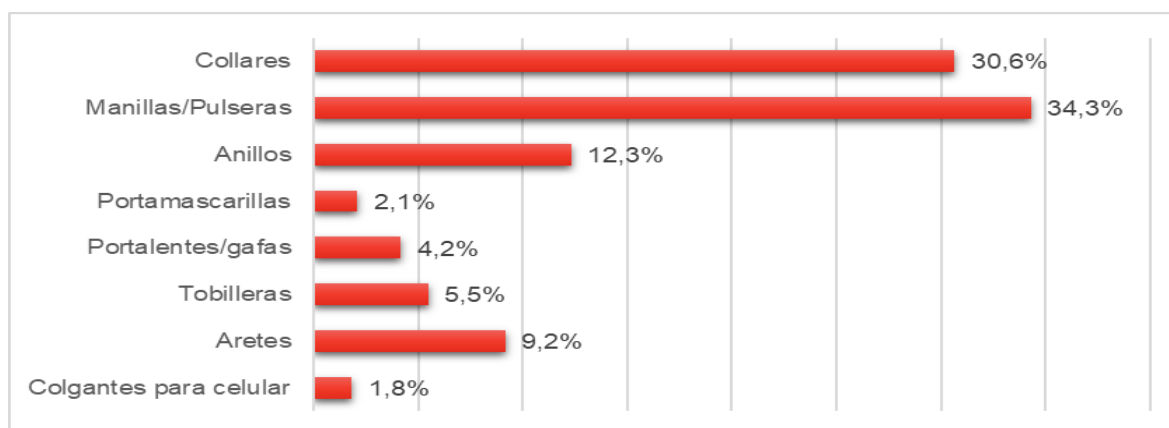
Gracias al levantamiento de información se puede decir que el 69,1% de los clientes potenciales consideran totalmente importante que el servicio al cliente sea de calidad, un 24,3% contestaron muy importante y cabe resaltar que el 0% contestó que le parecía nada importante, con estos datos se puede decir que el servicio al cliente dentro del emprendimiento es esencial para los clientes, por lo que se debería implementar

posibles cambios y mejoras dentro del mismo para que el servicio y la experiencia de compra se fortalezca.

#### 10. Artículos preferidos al momento de realizar una compra.

**Figura 15**

*Artículos preferidos al realizar una compra.*



#### **Análisis:**

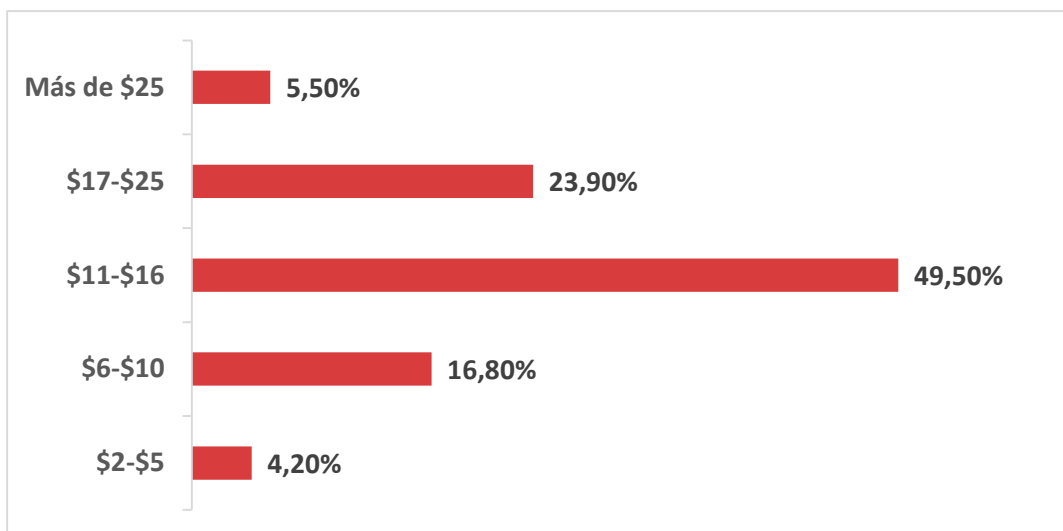
Al analizar la información recopilada se puede decir que el artículo que los clientes potenciales prefieren adquirir mayormente son las manillas/pulseras (34,3%), seguido de los collares que representan el 30,6% de las respuestas, así mismo se puede observar que los anillos y aretes ocuparían el tercero y cuarto lugar con un 12,3% y 9,2%.

Con esta información se puede determinar que el emprendimiento tendría que fortalecer su producción de accesorios en cuanto a lo que son las manillas/pulseras y collares para poder satisfacer a los clientes actuales y posibles clientes futuros.

#### 11. Precio ideal de accesorios de bisutería hechos a mano.

**Figura 16**

*Precios que los clientes potenciales estarían dispuestos a pagar.*



#### **Análisis:**

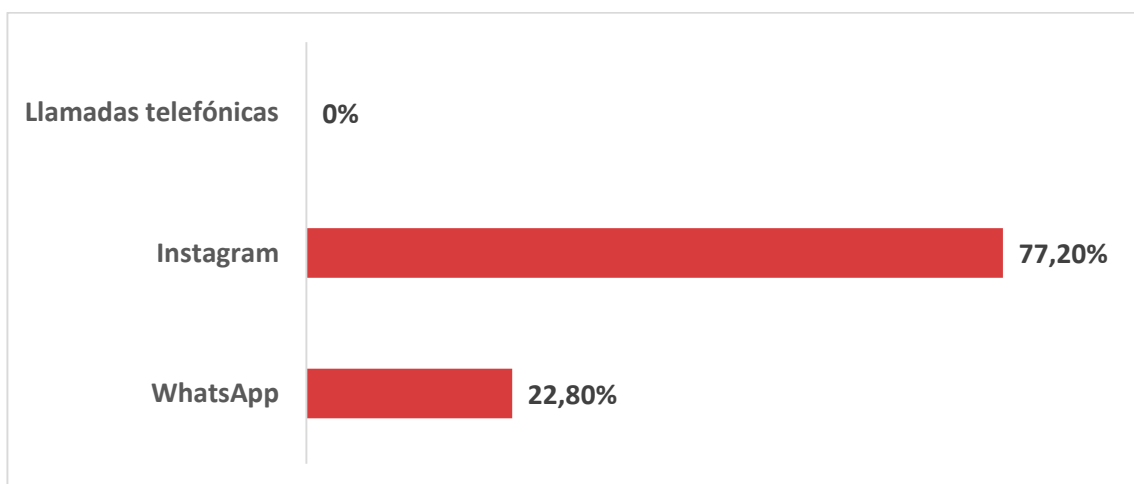
A través de la recolección de información se puede decir que casi la mitad de los clientes potenciales (49,5%) estarían dispuestos a pagar por un accesorio de bisutería de \$11 a \$16 dólares, un 23,9% de \$17-\$25, se puede observar que solo un 5,5% pagaría más de \$25 y un 4,2% pagaría de \$2-\$5.

Con los datos recolectados se puede decir que el emprendimiento se encuentra manejando los precios correctos para su segmentación de mercado, es importante considerar este dato ya que muchas veces las ventas no se desenvuelven de manera eficaz debido a que se ofrece un precio equivocado para su mercado.

## **12. Medio para realizar la compra de accesorios de bisutería.**

**Figura 17**

*Medios para la realización de la compra.*



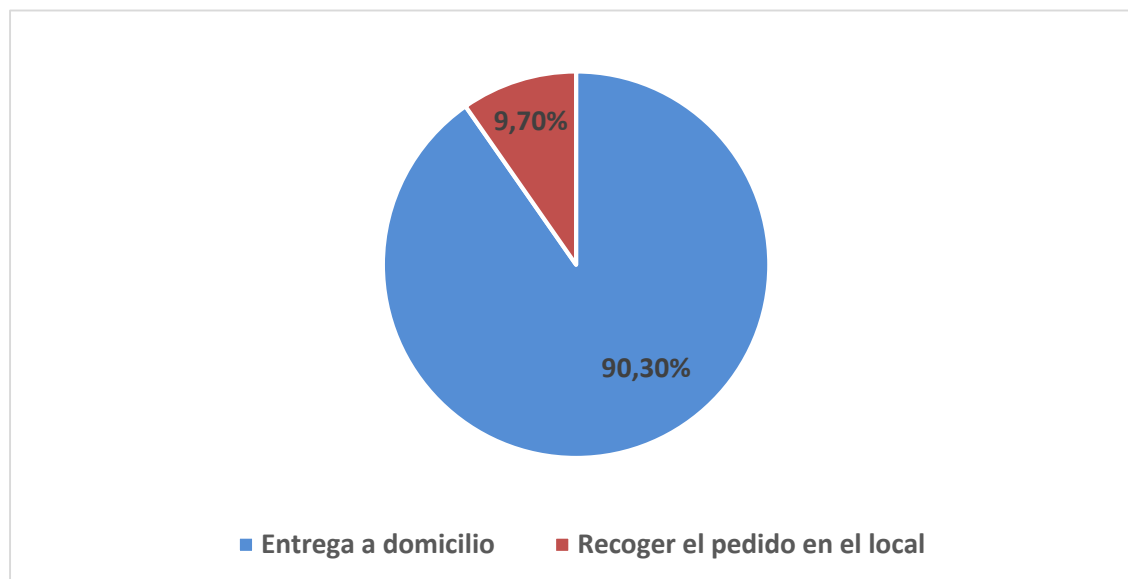
**Análisis:**

Se puede observar que el 77,2% de la población contestó que preferiría realizar su compras a través de la red social Instagram, y un 22,88% vía WhatsApp, con estos datos se puede decir que el emprendimiento debería fortalecer su mensajería, contenido visual dentro de Instagram, así se podrá ofrecer un servicio eficaz, el cual sea capaz de satisfacer al cliente que requiera realizar la compra de cualquier producto.

Estos resultados permiten saber que actualmente la red social Instagram es considerada como una plataforma que tiene el potencial de realizar ventas, es importante que con esta información recolectada se mejoren aspectos dentro del emprendimiento.

**13. Medio para obtener su pedido una vez hecha la compra.****Figura 18**

*Medio para la obtención del pedido.*

**Análisis:**

Dentro de esta pregunta se puede observar que el 90,3% de los clientes potenciales respondieron que preferirían obtener sus compras a través del servicio de entrega a domicilio, y solo el 9,7% respondió que prefiere recoger el pedido por el local.

Con esto se puede determinar que actualmente la mayoría de clientes al momento de realizar sus compras prefieren que el producto llegue directamente a su domicilio, es importante analizar esta situación y reforzar el servicio a domicilio, creando estrategias para facilitar y brindar una mayor comodidad al cliente, ofrecerle opciones para que pueda escoger la que le parezca mayormente apropiada.

#### 14. Característica relevante acerca de la producción de accesorios de bisutería hechos a mano.

**Figura 19**

*Característica interesante acerca de la bisutería hecha a mano.*



#### **Análisis:**

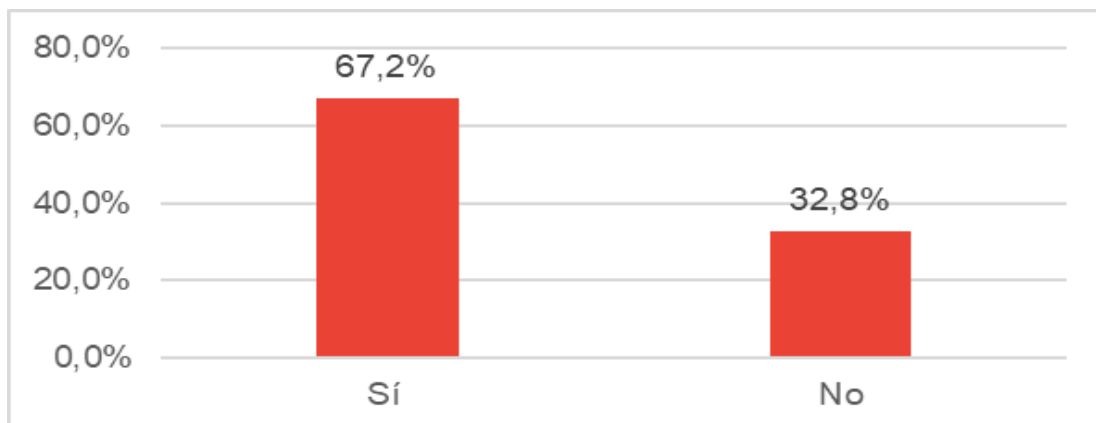
Se puede observar que el 48,4% de los clientes potenciales creen que la posibilidad de crear diseños únicos es el factor más interesante al momento de realizar un accesorio de bisutería hecho a mano, seguido de que un 31,9% considera interesante la personalización de productos, un 17,8% los materiales empleados y por otro lado solo un 1,8% los precios.

Con este análisis se puede decir que la creación de diseños únicos y la personalización de productos debe mantenerse con un estilo innovador para sus clientes, pues actualmente prefieren llevar diseños propios para cada estilo, es aquí donde se debe analizar los gustos y preferencias del consumidor para entender que es lo que desean y poder satisfacer sus necesidades.

#### 15. Realizó compras dentro del emprendimiento Marah

**Figura 20**

*El cliente potencial realizó compras en el emprendimiento Marah.*

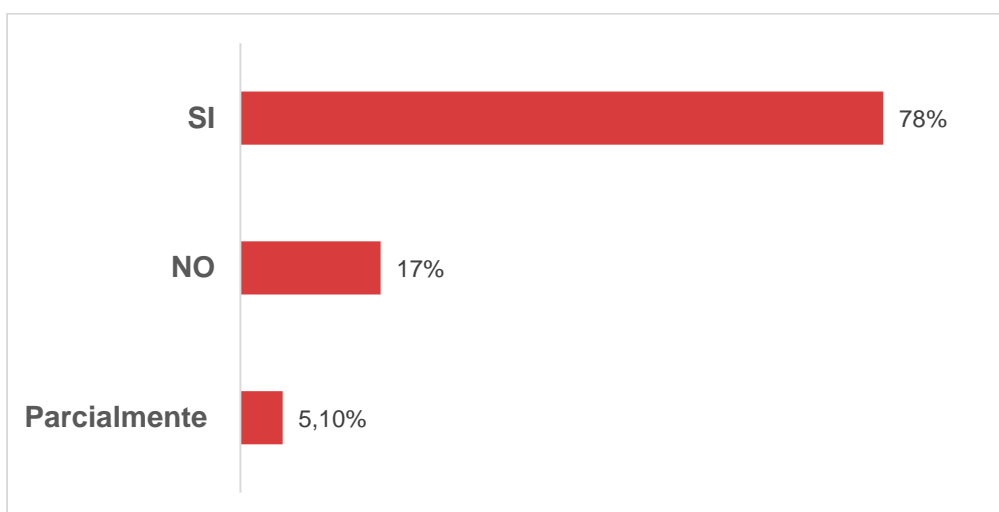
**Análisis:**

Se puede observar que el 67,2% de los clientes potenciales ha realizado compras dentro del emprendimiento Marah, mientras que un 32,8% no las ha realizado.

Comparando respuestas se puede decir que la mayoría de personas que no ha realizado compras se debe a que no tiene gusto o preferencia por los accesorios de bisutería hechos a mano, lo cual convierte el emprendimiento Marah en un negocio que no es de su elección.

**16. Precios del emprendimiento Marah.****Figura 21**

*El cliente potencial está de acuerdo con los precios del emprendimiento.*

**Análisis:**

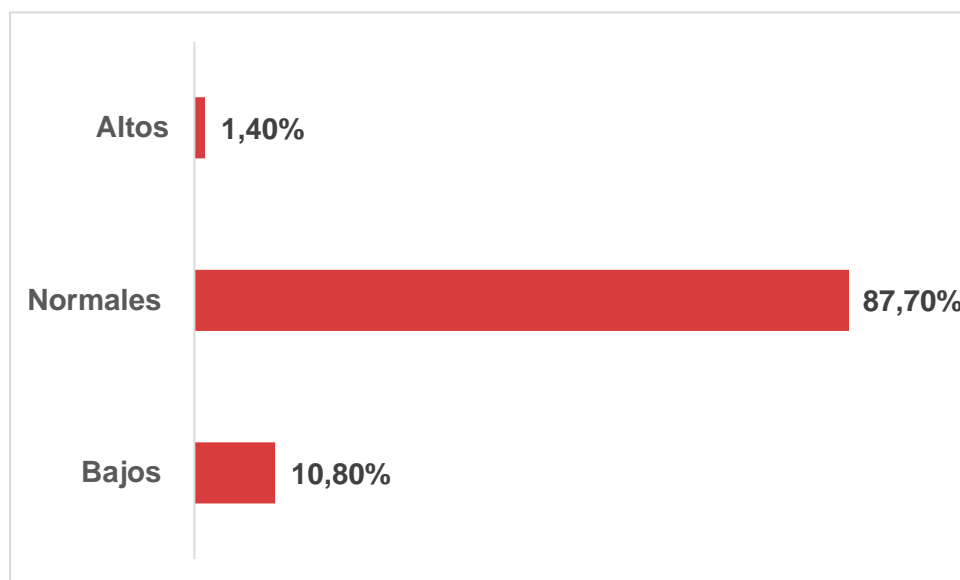
Gracias a la recolección de información se pudieron obtener los siguientes resultados: un 78% de los clientes potenciales contestó que sí está de acuerdo con los precios que actualmente tiene el emprendimiento Marah, solo un 17% no está de acuerdo con los precios y un 5% respondió parcialmente.

Con lo cual se puede interpretar que el emprendimiento se encuentra gestionando los precios adecuados para su nicho de mercado, pues maneja precios justos y que se encuentran dentro de la capacidad del consumidor.

#### 17. Los precios del emprendimiento Marah son:

**Figura 22**

*Precios del emprendimiento.*



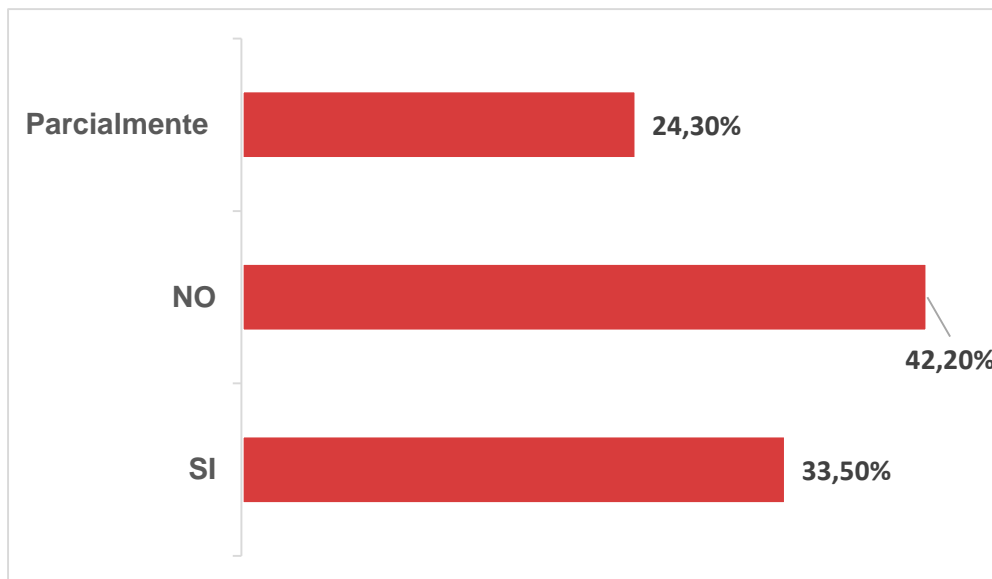
#### **Análisis:**

Al analizar la información recopilada un 87,7% afirma que los precios que el emprendimiento Marah maneja son normales, un 10,8% respondió que los precios les parecen bajos y solo un 1,4% altos, se puede determinar con este análisis de datos que los precios son los adecuados, esto tendrá como efecto una ventaja competitiva pues los clientes se encuentran satisfechos con el valor que tienen que pagar por los productos al momento de realizar cualquier compra.

#### 18. Variedad de productos para hombres y mujeres

**Figura 23**

*Variedad de productos clientes potenciales*

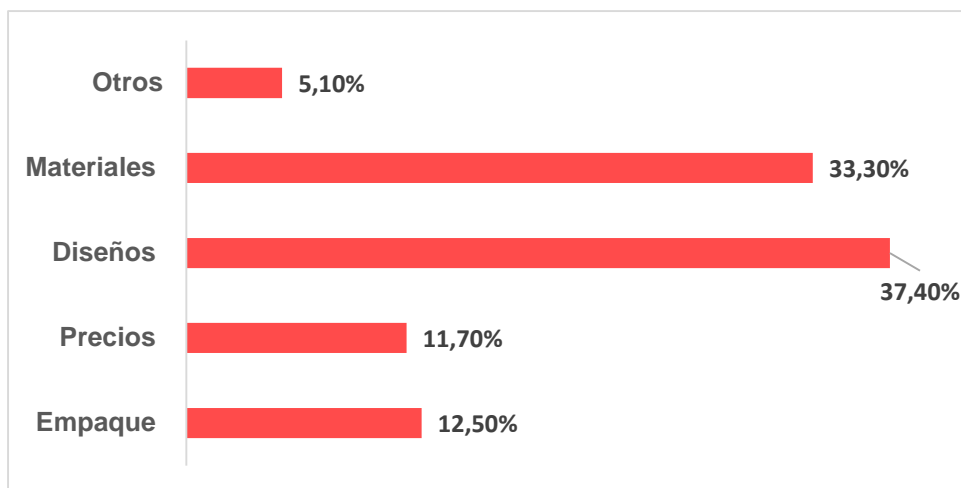
**Análisis:**

El 42,2% respondió que considera que el emprendimiento Marah no cuenta con variedad de productos tanto como para mujeres y hombres, un 24,3% respondió que lo considera parcialmente y 33,5% respondió que el emprendimiento si cuenta con variedad de productos para los dos géneros.

Con estos datos se puede decir que al emprendimiento le hace falta reforzar su variedad de productos tanto para hombres como mujeres, ya que dentro de la propuesta de valor y objetivos del mismo se desea que ofrezca la misma variedad de productos para los dos géneros, y así poder expandir su mercado.

**19. Cambios dentro del emprendimiento****Figura 24**

*Cambios en el emprendimiento Marah.*



### Análisis:

Por un lado, el 37,4% contestó que si pudieran cambiar o agregar algo sería los diseños de los accesorios, seguido de los materiales empleados para la creación de accesorios obteniendo un 33,3% del total de respuestas.

Con esta información se puede determinar que los clientes prefieren en la actualidad que el emprendimiento innove en cuanto a lo que son sus diseños y materiales al momento de crear piezas.

## 20. Canal para conocer al emprendimiento Marah.

Figura 25

Canal para conocer al emprendimiento Marah.



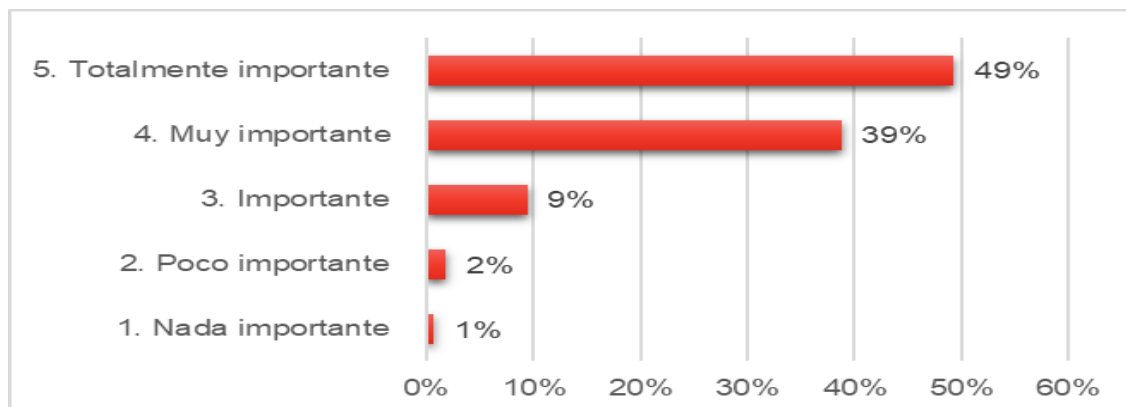
**Análisis:**

El 63% de clientes potenciales afirman haber conocido al emprendimiento a través de amigos (publicidad boca a boca) mientras que solo el 37% de las personas contestaron que conocieron al emprendimiento a través de redes sociales.

Con la información anterior se puede decir que la mayoría de personas conocieron al emprendimiento por motivos de experiencias de compra de otras personas, a través de recomendaciones o referencias; sin embargo, existe una debilidad en la parte de redes sociales, ya que el emprendimiento no se encuentra desarrollándose eficazmente en estas plataformas en lo que sería publicidad o diferentes estrategias para darse a conocer.

**21. Creación de catálogo digital.****Figura 26**

*Importancia de la creación de un catálogo digital.*

**Análisis:**

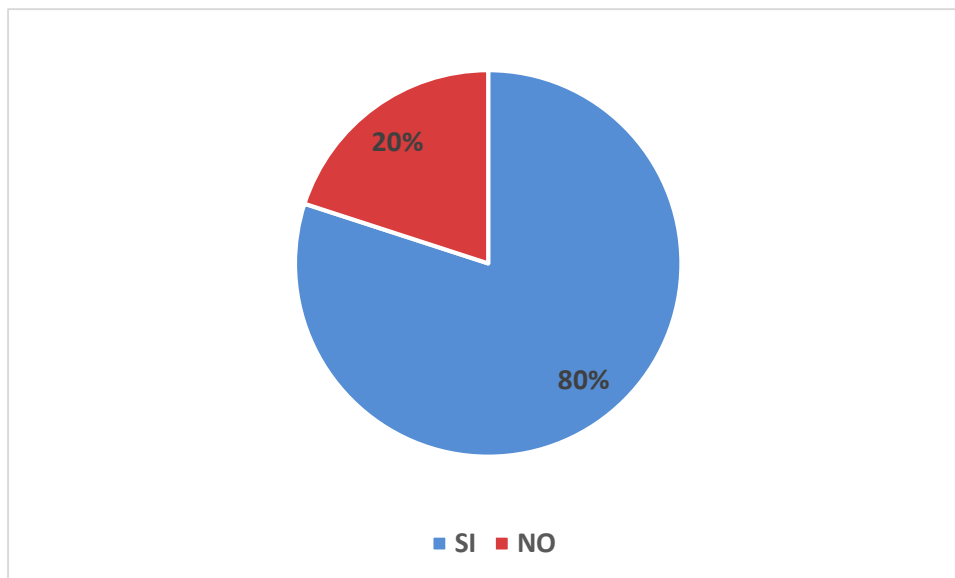
En cuanto a lo que es la posible creación de un catálogo digital un 49% de clientes potenciales contestaron que les parecía totalmente importante la realización de esta acción, un 39% contestaron muy importante y como se puede observar solo el 1% contestó que le parecía nada importante, con estos resultados se puede decir que la idea de creación de catálogo para el emprendimiento se debería ejecutar, ya que de esta

manera las ventas se podrán agilizar y podrá facilitar al cliente al momento en el que el cliente requiera realizar una compra.

## 22. Creación de página web.

**Figura 27**

*Importancia de la creación de una página web,*



### **Análisis:**

El 80% afirma que prefiere realizar sus compras mediante una página web, se puede observar que solo el 20% contestó que no lo prefiere.

Con estos datos se puede determinar que el emprendimiento Marah debería implementar este servicio para sus clientes, pues de esta manera podría obtener resultados favorecedores en cuanto a lo que es la rentabilidad del emprendimiento, la agilización de ventas y el aumento de los ingresos que pueda percibir.

## 4.2 Propuesta de una mejora en el modelo de negocio para el emprendimiento Marah

Una vez realizada la validación del modelo de negocio a través de la técnica de la encuesta con los clientes potenciales, a continuación se presenta la propuesta de mejora del modelo:

Figura 28

Plantilla modelo de negocio canvas para el emprendimiento Marah.

Socios claves	Actividades claves	Propuesta de valor	Relación con el cliente	Segmento de clientes
KOVA The date Dagada Simply ITALSTEEL	Elaboración de los productos de bisutería. Contacto con proveedores Creación página web. Nuevas políticas de devolución y reembolso. Promoción a través de redes sociales. Delivery gratuito en Loja, en compras mayores a \$15	Personalización de productos. Diseños originales para clientes, complementando su vestimenta. Accesibilidad fácil al emprendimiento. Variedad de materiales para la elaboración de accesorios.	Atención personalizada en tiempo real. Asistencia vía Instagram y WhatsApp. Ofrecer servicio post-venta.	Mujeres que residan en la ciudad de Loja entre los 15-45 años de edad. Clientes que cuenten con un ingreso fijo mensual promedio de un salario básico, \$425.
	<b>Recursos claves</b> Físicos: insumos de bisutería como herramientas, pinzas, porcelana fría, etc. Humanos: personal del emprendimiento. Financiero: monto de inversión para desarrollo del emprendimiento.	Precios cómodos.	<b>Canales</b> Página web. Tienda online. Interacción con el cliente vía Instagram, WhatsApp y página web. Entrega del producto a domicilio mediante servicio de transporte terrestre.	
<b>Estructura de coste</b> Materia prima. Packaging. Pautaje en redes sociales. Delivery. Servicios básicos.			<b>Fuentes de Ingreso</b> Venta de productos de bisutería hechos a mano. Pago en efectivo, transferencia, <i>Payphone</i>	

### a) Segmento de clientes

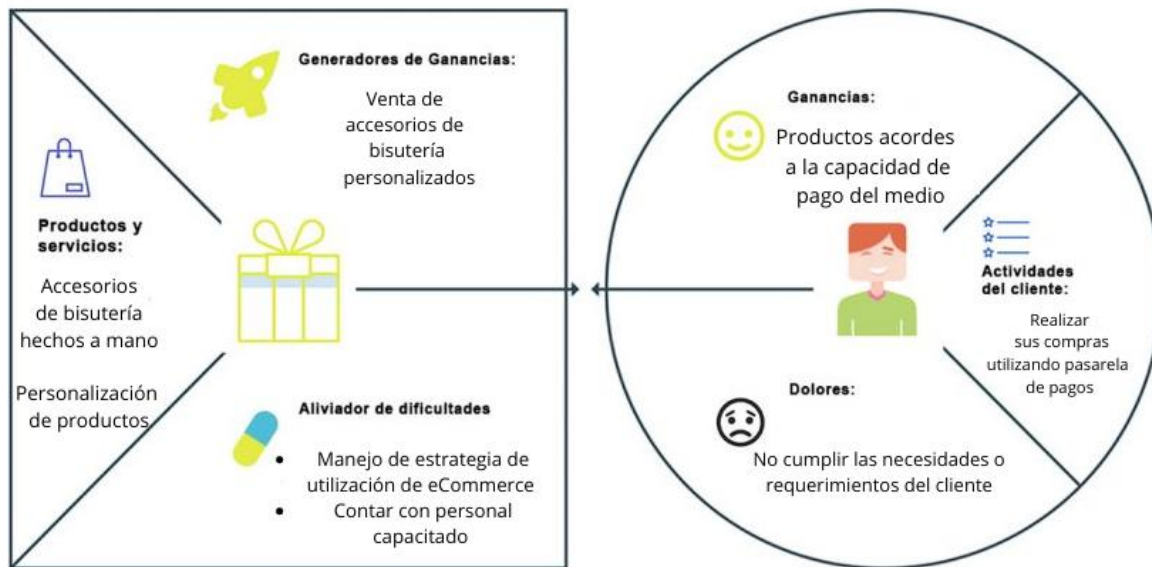
El segmento de clientes del emprendimiento de accesorios de bisutería hechos a mano “Marah” se enfoca en mujeres entre 15-45 años que residan en la ciudad de Loja, provincia

de Loja, clientes que aproximadamente cuenten con un ingreso mensual de un salario básico, \$ 425.

## b) Propuesta de valor

**Figura 29**

*Lienzo de propuesta de valor*



La propuesta de valor del emprendimiento estará enfocada principalmente en la personalización de accesorios de bisutería, ya que hoy en día los gustos y preferencias de las personas evolucionan constantemente, lo que busca el emprendimiento es ajustarse a estos cambios para así poder satisfacer al cliente y brindar un beneficio.

Por otra parte se puede destacar variedad de materiales para la elaboración de los accesorios, como por el ejemplo la porcelana fría, que actualmente permite diseñar modelos únicos para los compradores, ofreciendo originalidad y distinción al momento de usar su producto. Marah se enfoca en elaborar diseños de accesorios que estén en tendencia, utilizando colores y modelos sobrios para que los clientes puedan seguir usando su producto por un largo tiempo, con esto se busca aportar a la sostenibilidad.

El emprendimiento Marah cuenta con diferentes accesorios disponibles para la venta, entre ellos están:

- ❖ Portamascarillas:

Dentro del emprendimiento se podrá encontrar portamascarillas elaborados con distintos materiales como: cadena, chaquiras, pucas, cristales, perlas entre otros.

**Figura 30**

*Portamascarilla*



❖ Portalentes o gafas

Dentro del emprendimiento se podrá encontrar portalentes o gafas elaborados con distintos materiales como: cadena, chaquiras, pucas, cristales, perlas entre otros.

**Figura 31**

*Portalentes/gafas*



❖ Collares

Dentro del emprendimiento se podrá encontrar collares elaborados con distintos materiales como: distintos tipos de cadenas, chaquiras, pucas, cristales, perlas entre otros.

**Figura 32**

*Collares*

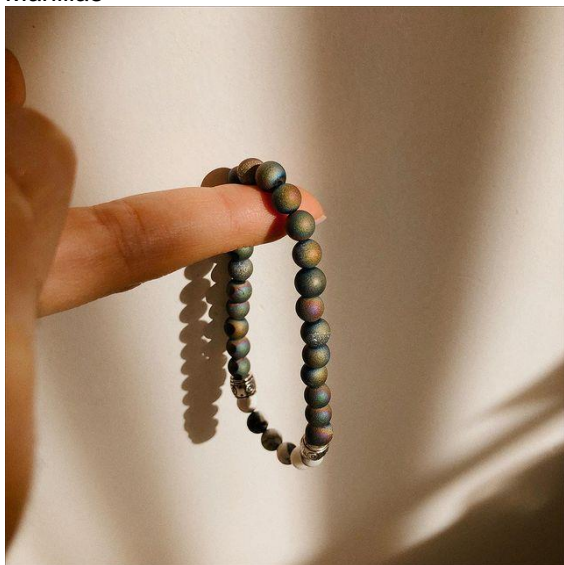


❖ **Manillas**

También así en el emprendimiento existen manillas de distintos tipos de material como de piedra, perlas, cristales, cadenas, hilo chino, entre otros. Lo cual permite al cliente poder escoger el material de su agrado.

**Figura 33**

*Manillas*



### ❖ Tobilleras

En lo que respecta a tobilleras el emprendimiento ofrece este producto en materiales como: conchas, perlas, cadena, hilo chino, entre otros.

**Figura 34**

*Tobilleras*

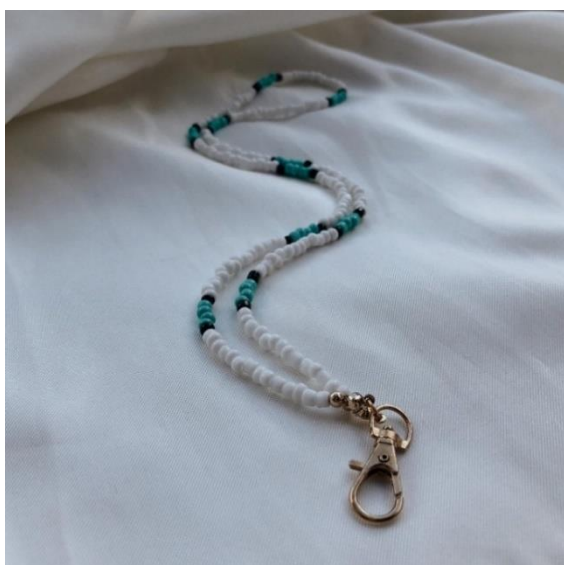


### ❖ Porta credencial

Este es un producto relativamente nuevo del emprendimiento, que por lo pronto está disponible en materiales como chaquiras, pucas y perlas.

**Figura 35**

*Porta credencial*



### ❖ Aretes

Los aretes que ofrece el emprendimiento Marah son muy variados, se los puede encontrar en materiales como: alambre, porcelana fría, chaquiras, perlas, cristales, piedras, entre otros.

**Figura 36**

*Aretes*



### ❖ Anillos

En anillos se puede encontrar variedad en cuando a los que son hechos a mano, para los cuales se usan materiales como chaquiras, cadena, alambre, piedra, porcelana fría, entre otros, y los que son prefabricados, de material goldfilled brasileño AAA.

**Figura 37**

*Anillos*

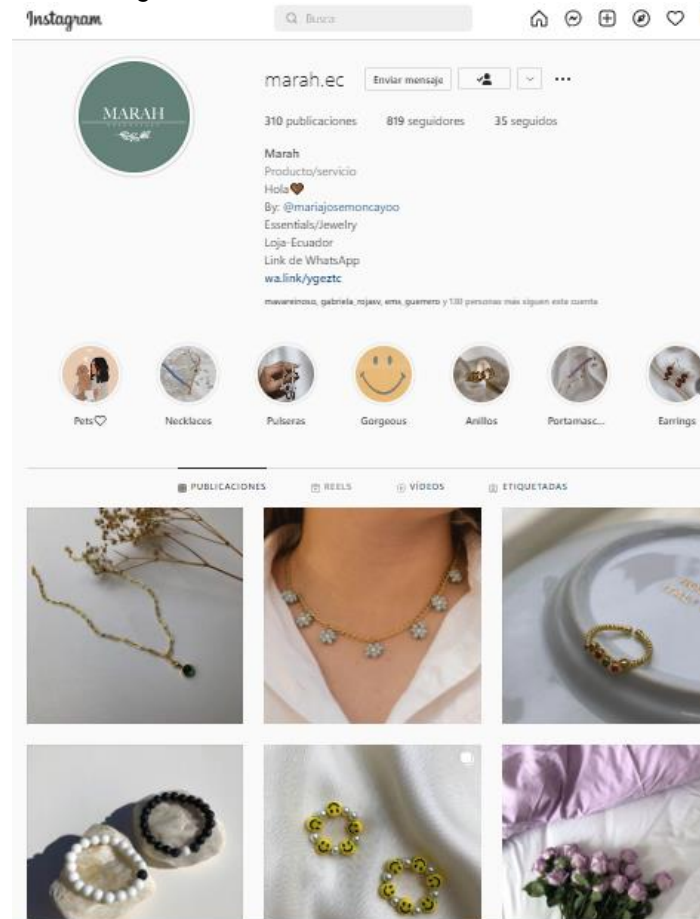


### c) Canales

El emprendimiento Marah cuenta con un canal propio directo a través de la venta online, la red social Instagram es la plataforma principal en la que se desarrolla el emprendimiento, puesto que este ha sido considerado como el intermediario principal entre cliente-emprendimiento para mostrar los productos, así mismo proceder con su venta, para interactuar con el cliente, para poder indicar características de producto, precios, métodos de pago e información acerca como realizar las compras y ventas.

**Figura 38**

Perfil instagram Marah



WhatsApp es otro canal oficial y principal que tiene el emprendimiento para poder ponerse en contacto con los clientes y realizar las respectivas ventas.

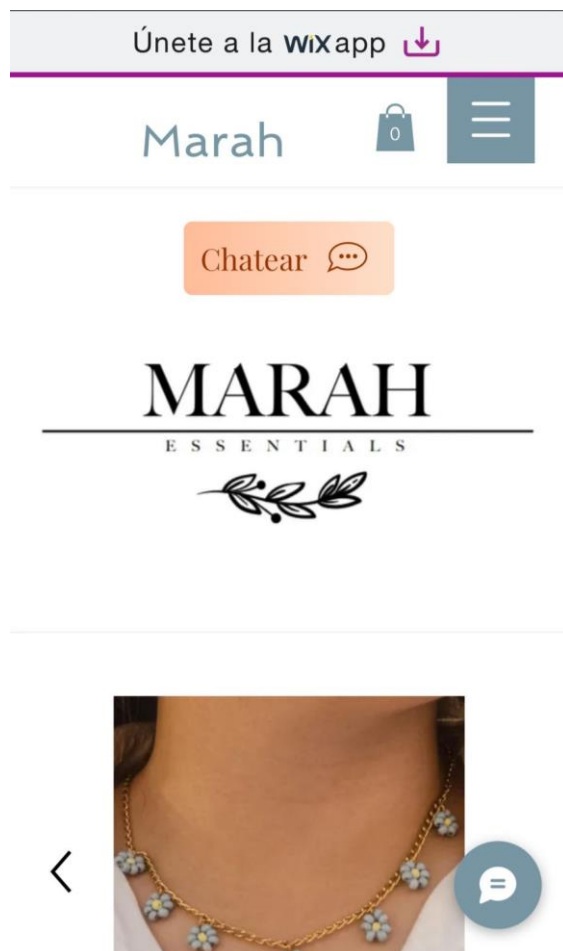
A su vez para la agilización de ventas y procedimientos de compra se realiza la creación de una página web, en ella se podrán realizar diversas actividades, desde la visualización de los productos disponibles, hasta la compra de los mismos.

El sitio web contará con un botón de sugerencias, comentarios, y personalización de accesorios, dentro de la misma se podrán realizar los pagos de las compras realizadas, asimismo tendrá disponible otras opciones, como por ejemplo un botón de acceso directo a su página de Instagram. Los clientes tendrán un espacio para dejar dudas, comentarios o sugerencias dentro del botón “contacto”.

La página web además contará con varios servicios, entre ellos un acceso directo a la página de Instagram del emprendimiento, marketing y SEO, la cual permitirá una mejor posición al emprendimiento a través de publicidad en redes sociales.

### Figura 39

*Página web Marah*



Link prototipo página web: <https://mariajosemoncayo09.wixsite.com/marah>

A continuación se procede a analizar los diferentes canales a través de diferentes fases:

- ❖ **Awareness:** Cómo se muestra la existencia de los productos

La existencia de los productos se muestran via online a través de la plataforma de Instagram, dentro de la misma se postean fotos de los productos que se ofrecen.

- ❖ **Evaluación:** cómo ayudas al cliente a que evalúe tu propuesta de valor.

Esto se logra a través de las especificaciones que el cliente logra dar antes de la elaboración de su pedido.

- ❖ **Compra:** cómo le haces fácil el proceso de compra

A través del diálogo entre emprendimiento-cliente, ya que dentro de la socialización que existe previamente se facilita al mismo toda la información necesaria para que pueda realizar su compra.

- ❖ **Entrega:** cómo le facilitas que reciba el producto o servicio.

Al cliente se le ofrece dos posibilidades de obtener su producto, puede ser mediante entrega a domicilio con un valor adicional en compras menores a \$15 o el cliente puede recoger su pedido en el lugar de elaboración, previamente se socializará al consumidor para que esté al tanto de sus opciones.

- ❖ **Post-venta:** cómo le acompañas para fidelizarlo y hacer que vuelva.

Una vez realizada la compra el cliente tiene garantía de 1 mes por si su accesorio sufre de algún daño o inconveniente, para esto se socializa anteriormente que tiene esta disponibilidad de opción.

La entrega de los pedidos se la realiza vía terrestre a través de vehículo particular, después de que el producto ha sido entregado se hace un seguimiento post-venta, el cual consta en contactarse con los clientes y verificar que todo esté correcto, confirmar que el producto esté en buen estado físico y funcional, aquí los clientes tendrán la opción de confirmar estos detalles para que así su compra sea satisfactoria.

#### **d) Relación con los clientes**

Dentro de este ítem se propone una manera de captar los clientes, y por consiguiente buscar maneras para poder fidelizarlo, buscando el objetivo de que el cliente vuelva en ocasiones repetidas a seguir consumiendo del producto que se oferta, existen diferentes tipos de relaciones que se interactúa con los clientes del emprendimiento Marah:

##### **❖ Interacción humana**

Este tipo de interacción se da al momento en el que el cliente recibe su pedido directamente del emprendedor, una propuesta de mejora es brindar un servicio post venta que incluya socializar los beneficios que tendrá el cliente por su compra, así como también explicar que su producto tendrá una garantía de 15 días, con términos y condiciones. La principal intención de la interacción humana es hacer sentir al cliente confiabilidad y seguridad.

##### **❖ Asistencia personalizada**

En lo que respecta a esta estrategia se han planeado ciertas acciones a realizar para su cumplimiento las cuales son: como ofrecer todos los detalles del producto de interés del cliente, brindar asistencia a los clientes en caso de que requieran del servicio de personalizar su accesorio, socializar información completa que sea pertinente de la compra, ofrecer opciones de envío para que el consumidor pueda escoger según su disponibilidad.

##### **❖ Comunidad online**

Humanización de la marca a través de reels, historias, de manera que predominen rostros y personas usando los productos del emprendimiento, otra acción a ejecutar sería crear contenido extra como como tips de cuidado, maneras de usar sus accesorios, con esto se contribuirá al engagement y se podrá crear una comunidad activa.

### e) Flujo de ingresos

La principal fuente de ingresos del emprendimiento es a través de la venta de los accesorios hechos a mano, los clientes tienen la opción de pagar mediante una transferencia bancaria o en efectivo al momento de la entrega, asimismo se propone la idea de implementar el servicio de la app clipp para servicios de pago y delivery.

A su vez se agrega la opción de implementar un método de pago como propuesta, el cual es la plataforma *Payphone* la cual ayudaría y facilitaría a los usuarios a que realicen sus pagos de las compras ejecutadas dentro del emprendimiento, con esto se busca tener más accesibilidad hacia los clientes, para así poder crear una experiencia agradable y descomplicada, lo cual cause fidelización con el cliente y este prefiera seguir comprando en el emprendimiento. A continuación se muestran los precios actuales del emprendimiento Marah.

Precios:

**Tabla 8**

*Precios de los productos y ventas mensuales del emprendimiento.*

<b>Producto</b>	<b>Precio promedio</b>	<b>Unidades vendidas mensualmente</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Portamascarillas</b>	\$11,50	4	\$46
<b>Portales/gafas</b>	\$11,50	4	\$46
<b>Collares</b>	\$14	6	\$84
<b>Manillas</b>	\$5,50	5	\$27,50
<b>Tobilleras</b>	\$7,50	3	\$22,50

<b>Portacredencial</b>	\$12,50	3	\$37,50
<b>Aretes</b>	\$7,50	2	\$15
<b>Anillos</b>	\$6	4	\$24
<b>TOTAL</b>			\$302,5

#### f) Recursos clave

❖ **Físicos:** insumos de bisutería: porcelana fría, chaquiras, piedras, perlas, alambre, tapanudos, balines, separadores, pucas, mullos, hilo nylon, elástico, broches, cadenas por metros, hilo chino, cristales, dijes, entre otros; herramientas tales como: pinza punta redonda, pinza punta cuadrada, pinta cortadora, pinza de nylon, pinza aplanadora, moldeador de anillos, moldeador de aretes, entre otros, vehículo particular.

❖ **Intelectuales:** registro de la marca del emprendimiento Marah en la SENADI.

❖ **Humanos:** en función a las nuevas expectativa de ventas del emprendimiento se propone la contratación de nuevo personal, para el área de gestión administrativa, y fabricación.

❖ **Financieros:** inversión de \$300 anuales en creación y lanzamiento de la página web a través de la plataforma wix.com; sumado a los costos de implementación de \$102 y los gastos sumando \$400.

#### Tabla 9

*Monto de costos en detalle*

Publicidad en redes sociales	\$15
Compra de materia prima	\$75
Compra materiales packaging	\$12

<b>TOTAL aproximado:</b>	<b>\$102</b>
--------------------------	--------------

**Tabla 10***Monto de inversión*

<i>Creación página web, plan eCommerce a través de la plataforma wix.com</i>	<i>\$300 (anuales)</i>
--	------------------------

**Tabla 11***Monto de gastos*

<i>Contratación personal medio tiempo (2)</i>	<i>\$200 c/u</i>
---	------------------

**g) Actividades clave**

Las actividades clave que se ha propuesto desarrollar dentro del emprendimiento para dar cumplimiento a la propuesta de valor son:

- ❖ **Creación de política de reembolso y devolución del producto:** el cliente tendrá acceso a una nueva política creada específicamente para resolver cualquier tipo de inconformidad, el comprador tendrá un plazo de 15 días luego de realizar su compra para reembolsar el producto y devolver su dinero en caso de que el accesorio sufra de algún daño por negligencia del emprendimiento. El producto podrá ser retornado únicamente con la devolución del accesorio en cuestión deteriorado.

- ❖ **Contacto con proveedores:** el contacto con los proveedores se establece mediante WhatsApp e Instagram, se detalla el pedido y se procede a realizar el pago para que pueda ser enviado a la ciudad de Loja mediante un servicio de transporte.

- ❖ **Compra de materia prima:** realizar la compra de los insumos en empresas que cuenten con un abastecimiento amplio de productos, para así poder ajustarse a los gustos de los clientes.

- ❖ **Personalización de productos:** se procede a personalizar según los gustos y preferencias del cliente para que el accesorio quede de acuerdo a su elección, el cliente

podrá pedir su servicio de personalización mediante contacto personalizado directo o mediante la página web.

- ❖ **Realización de accesorios para mascotas:** producción de collares para gatos/perros de acuerdo a los gustos del cliente, se pedirá especificaciones para que el accesorio sea cómodo para la mascota.

- ❖ **Venta de los productos terminados:** realizado el proceso de elaboración del accesorio este procede a publicarse en redes sociales (Instagram) y en el catálogo de su página web para que los clientes puedan observar sus detalles y procedan a realizar la compra.

- ❖ **Promoción y pautaaje a través de redes sociales:** acción a ejecutar a través de Instagram y Facebook, la promoción sería mediante publicaciones dentro del feed o mediante historias desde la página del emprendimiento, asimismo se propone pagar publicidad dentro de estas plataformas para tener un mayor alcance.

- ❖ **Envío gratis:** ofrecer envíos gratis a domicilio dentro de la ciudad de Loja en compras de \$15 dólares en adelante.

#### **h) Aliados clave**

Se propone la alianza con nuevas empresas de insumos y con emprendimientos que se podrían establecer lazos comerciales para buscar oportunidades de crecimiento de la marca.

Como proveedores están las siguientes empresas y emprendimientos ubicados en Quito, Cuenca y Loja.

- ❖ Emprendimiento “Kova”: alianza con otros emprendimientos.
- ❖ Emprendimiento: “The date”: alianza con otros emprendimientos.
- ❖ Cafetería: “Dagada”: alianza con negocios.
- ❖ Emprendimiento: “Simply”: alianza con emprendimientos.
- ❖ Empresa: “ITALSTEEL distribuidora”: compra de insumos de plata.

## i) Estructura de costes

Tabla 12

*Costos de los productos:*

Producto	Costo promedio	Unidades vendidas mensualmente	TOTAL
Portamascarillas	\$5.50	4	\$22
Portalentes/gafas	\$5.75	4	\$23
Collares	\$7.50	6	\$45
Manillas	\$2.20	5	\$11
Tobilleras	\$2.50	3	\$7.50
Portacredencial	\$4.50	3	\$13.50
Aretes	\$2.50	2	\$5
Anillos	\$2	4	\$8
<b>TOTAL</b>			<b>\$135</b>

Tabla 13

*Costos fijos y variables del emprendimiento.*

	Valor unitario	Cantidad	Total
<b>Costos fijos</b>			
Servicios básicos	\$ 20,00	1	\$ 20,00
<b>Costo variable</b>			
Packaging	\$ 0,25	25	\$ 6,25
Materia prima	\$ 45,00		\$ 45,00
Delivery	\$ 25,00		\$ 25,00
Promoción y pautaaje en redes sociales	\$ 22,00	2	\$ 44,00

<b>Total</b>	<b>\$ 140,25</b>
--------------	------------------

❖ **Compra de insumos/materia prima:** compra de materiales para la fabricación de accesorios de bisutería tales como zartas de piedras (\$8 mensuales), cristales (\$5 mensuales), chaquiras (\$6 mensuales), broches (\$4 mensuales), tapanudos (\$4 mensuales), balines (\$4 mensuales), terminales (\$6 mensuales), hilo chino (\$3 mensuales), porcelana fría (\$5 mensuales) entre otros.

❖ **Compra de packaging y sus elementos:** adquisición de cajas para armar de carton (\$6.25 mensuales), papel seda (\$0.90 mensuales), impresión de tarjetas de agradecimiento y cuidados del accesorio (\$3 mensuales), hilo de yute (\$3 mensuales), stickers (\$3 mensuales), fragancia (\$5 mensuales), impresión de etiquetas (\$3 mensuales).

❖ **Delivery:** \$25 mensualmente consumido en combustible.

❖ **Publicidad en redes sociales:** pago de \$12 mensuales en Instagram y \$10 en Facebook para promocionar los productos del emprendimiento, esperando obtener un mayor alcance y llegar a un mayor número de clientes potenciales.

#### 4.3 Comparación entre modelo de negocio anterior y actual

##### a) Segmento de clientes

Con la nueva propuesta de modelo de negocio, el emprendimiento estará dirigido a un público más específico, el cual serán solamente mujeres entre 15-45 años de edad que residan en la ciudad de Loja, con un ingreso mensual de un salario básico de \$425.

##### b) Propuesta de valor

Dentro de la nueva propuesta de valor se plantean estos cambios:

- ❖ Trabajar bajo la personalización de productos como elemento principal diferenciador.
- ❖ Variedad de materiales al momento de producir los accesorios, entre ellos estará la opción de porcelana fría, para así poder crear piezas únicas hechas a mano.

- ❖ Adaptación a tendencias de moda a través de la realización de modelos sobrios, consiguiendo que el cliente pueda usar su producto por un tiempo mayor prolongado, aportando a la sostenibilidad.
- ❖ Originalidad en los accesorios.

### **c) Canales**

Para la agilización de ventas y procedimientos de compra se realiza la creación de una página web en la que estarán disponibles todos los productos que ofrece el emprendimiento, el sitio web contará con un botón de sugerencias, comentarios, y personalización de accesorios, dentro de la misma se podrán realizar los pagos de las compras realizadas, asimismo tendrá disponible otras opciones, como por ejemplo un botón de acceso directo a su página de Instagram. Los clientes tendrán un espacio para dejar dudas, comentarios o sugerencias dentro del botón “contacto”.

A continuación, se puede visualizar el prototipo de la página web de la empresa:

<https://mariajosemoncayo09.wixsite.com/marah>.

### **d) Relación con los clientes**

Dentro de este segmento se procede a la especificación de actividades a realizar dentro de cada estrategia como:

#### **❖ Interacción humana**

Una propuesta de mejora es brindar un servicio post venta que incluya socializar los beneficios que tendrá el cliente por su compra, así como también explicar que su producto tendrá una garantía de 15 días, con términos y condiciones. La principal intención de la interacción humana es hacer sentir al cliente confiabilidad y seguridad.

#### **❖ Asistencia personalizada**

En lo que respecta a esta estrategia se han planeado ciertas acciones a realizar para su cumplimiento las cuales son: como ofrecer detalles de producto, brindar asistencia a los

clientes, socializar información completa que sea pertinente de la compra, ofrecer opciones de envío en busca de comodidad para el cliente.

❖ **Comunidad online**

Humanización de la marca a través de reels, historias, de manera que predominen rostros y personas usando los productos del emprendimiento, otra acción a ejecutar sería crear contenido extra como tips de cuidado, maneras de usar sus accesorios, con esto se contribuirá al *engagement* y se podrá crear una comunidad activa.

**e) Flujo de ingresos**

- ❖ Incluir servicios de aplicaciones para facilidades de pago y delivery como clipp y *Payphone*

La principal fuente de ingresos del emprendimiento es a través de la venta de los accesorios hechos a mano, los clientes tienen la opción de pagar mediante una transferencia bancaria o en efectivo al momento de la entrega, asimismo se propone la idea de implementar el servicio de la app clipp para servicios de pago y delivery.

A su vez se agrega la opción de implementar un método de pago como propuesta, el cual es la plataforma *Payphone* la cual ayudaría y facilitaría a los usuarios a que realicen sus pagos de las compras ejecutadas dentro del emprendimiento, con esto se busca tener más accesibilidad hacia los clientes, para así poder crear una experiencia agradable, lo cual cause fidelización con el cliente y este prefiera seguir comprando en el emprendimiento.

**f) Recursos clave**

Los principales cambios dentro de este segmento con la nueva propuesta de valor son: registro de la marca Marah en la SENADI, contratación de personas encargadas en diferentes áreas dentro del emprendimiento en base a la expectativa de aumento de ventas, inversión de recursos financieros en torno a la creciente necesidad de producción y especificación en contabilización de herramientas y materia prima para solventar el giro del negocio.

### **g) Actividades clave**

Con la nueva propuesta de modelo de negocio las mejoras dentro de este ítem son las siguiente:

❖ **Creación de política de reembolso y devolución del producto:** el cliente tendrá acceso a una nueva política creada específicamente para resolver cualquier tipo de inconformidad, el comprador tendrá un plazo de 15 días luego de realizar su compra para reembolsar el producto y devolver su dinero en caso de que el accesorio sufra de algún daño por negligencia del emprendimiento. El producto podrá ser retornado únicamente con la devolución del accesorio en cuestión deteriorado.

❖ **Promoción a través de redes sociales:** acción a ejecutar a través de Instagram y Facebook, la promoción sería mediante publicaciones dentro del feed o mediante historias desde la página del emprendimiento, asimismo se propone pagar publicidad dentro de estas plataformas para tener un mayor alcance.

### **h) Aliados clave**

Dentro de este segmento se propone la alianza con nuevas empresas de insumos y con emprendimientos que podrían establecer lazos comerciales en busca de oportunidades y crecimiento de la marca.

Se propone implementar nuevos emprendimientos en comparación a los del modelo anterior para fortalecer lazos comerciales y permitir una expansión del negocio.

Como nuevos proveedores se establece la distribuidora ITALSTEEL ubicada en Cuenca y emprendimientos ubicados en Quito/Loja.

### **i) Estructura de costes**

Dentro de este segmento se elabora una tabla de costos de los productos del emprendimiento en el que se especifica el costo promedio y las unidades vendidas mensualmente para determinar el costo promedio por mes de cada producto vendido, por otro lado se procede a la creación de una tabla en la que se detallan los costos fijos y variables

del mismo, de igual manera se procede a detallar los costos de los productos y servicios que ofrece el negocio, así como también un plan de pago por publicidad.

## Conclusiones

Con base en la metodología business model canvas se puede decir que permite identificar los principales elementos que debe tener un emprendimiento, se considera importante porque es una herramienta estratégica que permite realizar las actividades de manera eficaz.

Aplicar un modelo de negocio dentro del emprendimiento Marah genera un conjunto de beneficios para el emprendedor y para sus consumidores ya que permite realizar sus actividades de manera organizada y estratégica.

El sector artesanal es uno de los que más aporta dinamismo a la economía del país, generando empleo y crecimiento económico a nivel local y nacional. Asimismo gracias a los artesanos se han podido ofertar plazas de trabajos a miles de personas dentro del país, haciendo frente al fuerte desempleo.

El emprendimiento Marah se encuentra en una etapa definida como “nuevo” según el informe del GEM Ecuador, ya que ha operado en el mercado en el rango de más de 3 meses pero menos de 42 meses.

La propuesta de valor del emprendimiento girará en torno a la personalización de productos, utilización de materiales de durabilidad, asimismo los diseños que se ofrezcan serán adaptados a tendencias manteniendo sobriedad para que los clientes puedan usarlos por un tiempo mayor prolongado y aporte a la sostenibilidad.

A través de la validación del modelo de negocio se estableció que la nueva propuesta para el emprendimiento Marah estará enfocada principalmente en realizar cambios en cuanto a digitalización del emprendimiento, creación del catálogo y página web.

Se implementarán otros métodos de pago y transporte para que los clientes tengan una mayor comodidad al momento de realizar sus compras.

## **Recomendaciones**

Actualmente el entorno en el que se desarrolla el emprendimiento Marah se encuentra rodeado de mucha competencia, por eso se puede recomendar la aplicación del modelo de negocio ya diseñado con el fin de garantizar una mayor diferenciación.

Gracias a que el sector artesanal crece cada vez más, es que se pueden seguir ofertando plazas de trabajo a personas que sufren del fuerte desempleo que vive el Ecuador, es por eso que se recomienda a quienes pasan por esta situación que se involucren en el área de trabajo artesanal, ya que este se desarrolla constantemente, ofreciendo cada vez más plazas de trabajo.

Gracias a la preferencia de los consumidores se recomienda al emprendimiento que continúe y fortalezca la elaboración de accesorios personalizados de bisutería hecha a mano, ya que este se ha definido como el punto fuerte del mismo.

Actualmente los clientes potenciales prefieren utilizar herramientas tecnológicas para escoger y comprar los productos, por lo que se recomienda al emprendimiento Marah la realización de un catálogo digital como así también la creación de una página web para facilitar y mejorar la experiencia de compra de los clientes.

## Referencias

- Asana. (2021). *Asana*. <https://asana.com/es/resources/swot-analysis>
- Barg, E. (2018). [https://www.rlcu.org.ar/recursos/A\\_0000144\\_003\\_Taller\\_1.pdf](https://www.rlcu.org.ar/recursos/A_0000144_003_Taller_1.pdf)
- Barrios, M. (2010). [:///D:/Users/Dell/Downloads/MODELO\\_DE\\_NEGOCIO%20\(1\).pdf](:///D:/Users/Dell/Downloads/MODELO_DE_NEGOCIO%20(1).pdf)
- Berg, E. (2018). [https://www.rlcu.org.ar/recursos/A\\_0000144\\_003\\_Taller\\_1.pdf](https://www.rlcu.org.ar/recursos/A_0000144_003_Taller_1.pdf)
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación, administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Obtenido de <https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf.pdf>
- Carazo, J. (2017). *Economipedia*. <https://economipedia.com/definiciones/modelo-canvas.html>
- Carretto, M., Harispe, M., & Vaz, F. (2015). *The Business Model Canvas*. Obtenido de [http://www.fadu.edu.uy/marketing/files/2013/04/BMC\\_2015.pdf](http://www.fadu.edu.uy/marketing/files/2013/04/BMC_2015.pdf)
- Espacios, R. (2018). [revistaespacios.com/a18v39n07/a18v39n07p15.pdf](http://revistaespacios.com/a18v39n07/a18v39n07p15.pdf)
- Formichella, M. (2004). <https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/56011511/MonografiaVersionFinal-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1637267092&Signature=Sy->
- Guevara, A., Verdesoto, A., & Castro, M. (2020). 10.26820/recimundo/4.(3).julio.2020.163-173
- Hidalgo, L. F. (2014). <file:///D:/Users/Dell/Downloads/Dialnet-LaCulturaDelEmprendimientoYSuFormacion-5599803.pdf>
- INCAE. (s.f.). *INCAE*. <https://www.incae.edu/es/advancement-alumni/sobre-nosotros/quienes-somos.html>
- Lasio, V., & al., e. (2020). [https://www.espae.edu.ec/wp-content/uploads/2021/02/GEM\\_Ecuador\\_2019.pdf](https://www.espae.edu.ec/wp-content/uploads/2021/02/GEM_Ecuador_2019.pdf)
- Lasio, V., Amaya, A., Zambrano, J., & Ordeñana, X. (2020). *GEM Ecuador* [https://www.espae.edu.ec/wp-content/uploads/2021/02/GEM\\_Ecuador\\_2019.pdf](https://www.espae.edu.ec/wp-content/uploads/2021/02/GEM_Ecuador_2019.pdf)

- Lituma, M., Andrade, R., & Andrade, D. (2020).  
[https://www.593dp.com/index.php/593\\_Digital\\_Publisher/article/view/299/503](https://www.593dp.com/index.php/593_Digital_Publisher/article/view/299/503)
- Maurya, A. (2014).  
[file:///D:/Users/Dell/Downloads/Running%20Lean%20\(esp%C3%B1ol\).pdf](file:///D:/Users/Dell/Downloads/Running%20Lean%20(esp%C3%B1ol).pdf)
- More, M. (septiembre de 2020). Obtenido de <https://www.iebschool.com/blog/que-es-el-modelo-canvas-y-como-aplicarlo-a-tu-negocio-agile-scrum/>
- Neill, D., & Suárez, L. (2017). *Procesos y fundamentos de la investigación científica*.  
<http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/14232/1/Cap.4-Investigaci%C3%B3n%20cuantitativa%20y%20cualitativa.pdf>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*.  
<https://cecma.com.ar/wp-content/uploads/2019/04/generacion-de-modelos-de-negocio.pdf>
- Palacios, M., & Duque, E. (2011). [file:///D:/Users/Dell/Downloads/Dialnet-ModelosDeNegocio-3776508%20\(1\).pdf](file:///D:/Users/Dell/Downloads/Dialnet-ModelosDeNegocio-3776508%20(1).pdf)
- Ponce, H. (2007). *La matriz FODA: Alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf>
- Raffino, M. E. (2020). <https://concepto.de/emprendimiento/>
- Ramirez, e. a. (2016). <https://www.redalyc.org/pdf/4815/481554866017.pdf>
- Rodríguez, A., & Pérez, A. (2017). *Métodos científicos de indagación y construcción del conocimiento*. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n82/0120-8160-ean-82-00179.pdf>
- Schumpeter, J. A. (1935). Obtenido de <https://cursa.ihmc.us/rid=1NCYQZM9N-1519FM6-201S/TEORIAS%20DEL%20EMPREDIMIENTO.pdf>
- Silva, R. (2009). Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942160008.pdf>
- Sión, V., & al., e. (2010). <file:///D:/Users/Dell/Downloads/LEXTN-IPANC-135250-PUBCOM.pdf>

Solange, C. (2017). [revistaespacios.com/a18v39n07/a18v39n07p15.pdf](http://revistaespacios.com/a18v39n07/a18v39n07p15.pdf)

Vásquez, I. (2016). <https://nodo.ugto.mx/wp-content/uploads/2016/05/Tipos-de-estudio-y-m%C3%A9todos-de-investigaci%C3%B3n.pdf>

Vélez, X., & Ortiz, S. (2016). <file:///D:/Users/Dell/Downloads/Dialnet-EmprendimientoEInnovacion-5802889.pdf>

## Apéndice 1

### Apéndice A

Cuestionario a realizar para clientes potenciales del emprendimiento Marah, en la ciudad de Loja-Ecuador, año 2022.

Este cuestionario tiene además la finalidad de poder conocer su opinión acerca de los emprendimientos de bisutería artesanal, su creación y manejo.

Diseño de un modelo de negocio para el emprendimiento “Marah” de la ciudad de Loja, provincia de Loja, Ecuador. Período 2021-2022

Por favor lea y responda cada pregunta, muchas gracias por su tiempo.

1. Por favor seleccione su género

Masculino ( )

Femenino ( )

2. Por favor seleccione su edad

Menos de 18 años ( )

De 18 a 25 años ( )

De 26 a 33 años ( )

De 34 a 41 años ( )

Más de 41 años ( )

3. Por favor seleccione su situación actual:

Trabajando ( )

Estudiando ( )

Trabajando y estudiando ( )

Otra ( )

4. Por favor seleccione sus ingresos mensuales en aproximación a un salario básico (\$425)

Menos del salario básico ( )

Salario básico ( )

Mayor a un salario básico ( )

5. A continuación destalle el gusto/preferencia que tiene hacia los productos de bisutería hechos a mano.
- Alto ( )
- Mediano ( )
- Bajo ( )
6. ¿Considera que la bisutería hecha a mano tiene un valor agregado respecto a la bisutería industrial, prefabricada?
- Si ( )
- No ( )
7. En una escala del 1 a 5 (siendo 1: nada importante, 2: poco importante, 3: importante, 4: muy importante y, 5: totalmente importante) califique el grado de importancia que tiene para usted que, los accesorios de bisutería sean personalizados.
- 1 - nada importante ( )
- 2 - poco importante ( )
- 3 – importante ( )
- 4 - muy importante ( )
- 5 – totalmente importante ( )
8. En una escala del 1 a 5 (siendo 1: nada importante, 2: poco importante, 3: importante, 4: muy importante y, 5: totalmente importante) califique el nivel de importancia de que un emprendimiento cuente con servicio de delivery (entrega a domicilio).
- 1 - nada importante ( )
- 2 - poco importante ( )
- 3 – importante ( )
- 4 - muy importante ( )
- 5 – totalmente importante ( )
9. En una escala del 1 a 5 (siendo 1: nada importante, 2: poco importante, 3: importante, 4: muy importante y, 5: totalmente importante) califique, el nivel de importancia del servicio al cliente.
- 1 - nada importante ( )
- 2 - poco importante ( )
- 3 – importante ( )

4 - muy importante ( )

5 – totalmente importante ( )

10. ¿Qué artículos de bisutería elaborados a mano preferiría comprar?

Collares ( )

Manillas/pulseras ( )

Anillos ( )

Portamascarillas ( )

Portalentes/gafas ( )

Tobilleras ( )

Aretes ( )

Colgates para celular ( )

11. ¿Hasta cuánto estaría dispuesto a pagar por un accesorio de bisutería hecho a mano?

\$2-\$5 ( )

\$6-\$10 ( )

\$11-\$16 ( )

\$17-\$25 ( )

Más de \$25 ( )

12. ¿Por qué medio preferiría comprar accesorios de bisutería hechos a mano?

Instagram ( )

WhatsApp ( )

Llamadas ( )

13. Luego de realizada la compra. ¿Cómo preferiría obtener su pedido?

Entrega a domicilio ( )

Recoger el pedido en el local ( )

¿Considera que el emprendimiento Marah tiene variedad de productos?

a) Si ( )

b) No ( )

14. ¿Podría mencionar qué es lo que le parece interesante acerca de la producción de accesorios de bisutería hechos a mano?

La personalización de los productos ( )

Posibilidad de crear diseños únicos ( )

Los materiales empleados ( )

Precios ( )

15. ¿Usted ha realizado compras en el emprendimiento Marah? (Si su respuesta es "No", por favor no continúe llenando la encuesta y envíe su progreso hasta la pregunta actual):

Si ( )

No ( )

16. ¿Está de acuerdo con los precios que maneja el emprendimiento Marah? (\$5-\$25) aproximadamente.

Si ( )

No ( )

17. Con respecto a la pregunta anterior, considera que los precios del emprendimiento Marah son:

Bajo ( )

Normales ( )

Altos ( )

18. ¿Considera que Marah tiene variedad de productos tanto como para hombres y mujeres?

Si ( )

No ( )

19. ¿Si pudiera cambiar o agregarle algo al emprendimiento Marah, qué sería?

Empaque ( )

Precios ( )

Diseños ( )

Materiales ( )

Otro ( )

20. ¿Cómo conoció al emprendimiento Marah?

A través de redes sociales ( )

A través de amigos (publicidad boca a boca) ( )

21. En una escala del 1 a 5 (siendo 1: nada importante, 2: poco importante, 3: importante, 4: muy importante y, 5: totalmente importante) califique la importancia que Marah tenga una página web en donde pueda ofertar y vender sus productos con un catálogo existente.

1 - nada importante ( )

2 - poco importante ( )

3 – importante ( )

4 - muy importante ( )

5 – totalmente importante ( )

22. ¿Usted preferiría agilizar sus compras en Marah a través de una página web?

Si ( )

No ( )