



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**CARRERA DE INGENIERÍA FINANCIERA**

**Proyecto Integrador, previo a la obtención del Título de Ingeniera  
Financiera.**

**Tema:**

---

**“Diseño de un modelo de negocio para la empresa Sport Michell”**

---

**Autora:** Uribe Villegas, Edith Alexandra

**Tutora:** Ing. Córdova Pacheco, Ana Consuelo, Mg

**Ambato - Ecuador**

**2022**

## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

Yo, Ing. Ana Consuelo Córdova Pacheco, con cédula de identidad No C.I. 050275878-2 , en mi calidad de Tutor del Proyecto Integrador sobre el tema: **“DISEÑO DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LA EMPRESA SPORT MICHELL”**, desarrollado por Edith Alexandra Uribe Villegas, de la carrera de Ingeniera Financiera, modalidad presencial, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos, tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado, de la Universidad Técnica de Ambato y en el normativo para la presentación de Trabajos de Graduación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

Por lo tanto, autorizo la presentación del mismo ante el organismo pretendiente, para que sea sometido a evaluación por los profesores calificadores designados por el H. Consejo Directivo de la Facultad.

Ambato, Abril 2022

### **TUTORA**



.....  
Ing. Ana Consuelo Córdova Pacheco, Mg  
C.I.: 050275878-2

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Edith Alexandra Uribe Villegas, con cédula de identidad No 180540818-2, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el Proyecto Integrador, bajo el tema: **“DISEÑO DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LA EMPRESA SPORT MICHELL”**, así como también los contenidos presentados, ideas, análisis, síntesis de datos, conclusiones, son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autora de este Proyecto Integrador.

Ambato, Abril 2022

**AUTORA**



-----  
Edith Alexandra Uribe Villegas

C. I. 180540818-2

## **CESIÓN DE DERECHOS**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este Proyecto Integrador, un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi Proyecto Integrador, con fines de difusión pública; además apruebo la reproducción de este Proyecto Integrador, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial; y se realice respetando mis derechos de autora.

Ambato, Abril 2022

**AUTORA**



-----  
Edith Alexandra Uribe Villegas

C. I. 180540818-2

## APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

El Tribunal de Grado, aprueba el Proyecto Integrador, sobre el tema: “**DISEÑO DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LA EMPRESA SPORT MICHELL**”, elaborado por Edith Alexandra Uribe Villegas, estudiante de la Carrera de Ingeniería Financiera, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, Abril 2022



Dra. Mg. Tatiana Valle

**PRESIDENTE**



Dra. Rocío Cando

**MIEMBRO CALIFICADOR**



Eco. Nelson Lascano

**MIEMBRO CALIFICADOR**

## **DEDICATORIA**

Quiero dedicar este trabajo a Dios que ha guiado mis pasos siempre y también le dedico con mucho amor a mis Padres Emmita y Manuel quienes a lo largo de la vida han velado por mi bienestar, y a quienes admiro tanto por su constante dedicación y cariño que me dan a diario formando en mí, un espíritu de valentía y constancia, ante los aprendizajes y oportunidades de la vida.

A mis hermanos, sobrinos, y a toda mi familia por su amor y apoyo incondicional, quienes han sido mi fortaleza durante mi vida.

**Alexandra**

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero agradecer enormemente a Dios, por haberme dado la oportunidad de seguir estudiando, llenándome de fé inquebrantable y sabiduría para cumplir cada cosa que me he propuesto.

A la Universidad Técnica de Ambato, por haberme dado la oportunidad de estudiar, a cada uno de mis profesores de las diferentes cátedras por impartir sus aprendizajes y conocimientos de manera innovadora y muy profesional.

Estoy profundamente agradecida a mi Tutora Ing. Anita Córdova, por su ética, profesional y a todas las personas que me facilitaron la debida información, como a la Sra. María Mercedes Marcalla Bautista propietaria de la EMPRESA SPORT MICHELL, por su incondicional aporte, refuerzo y compromiso, sin vosotros no habría ningún proyecto realizado.

Agradecida infinitamente por su gran apoyo.

Fraternalmente

**Alexandra**

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**CARRERA DE INGENIERÍA FINANCIERA**

**TEMA:** “DISEÑO DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LA EMPRESA SPORT MICHELL”

**AUTORA:** Edith Alexandra Uribe Villegas

**TUTORA:** Ing. Ana Consuelo Córdova Pacheco.

**FECHA:** Abril 2022

**RESUMEN EJECUTIVO**

El presente proyecto integrador se enfoca en el análisis del modelo de negocios CANVAS en la empresa Sport Michell de la ciudad de Quito, el mismo que inició con el análisis de los antecedentes, la respectiva descripción del entorno, la justificación y con el planteamiento del objetivo que se orientó a determinar la importancia del modelo de negocios CANVAS para mejorar la gestión en la empresa Sport Michell. Para lograrlo el sustento teórico fue muy importante, el diseño metodológico el mismo que fue eminentemente cualitativo cuantitativo, que tuvo como elemento clave el desarrollo de una entrevista a los propietarios y una encuesta a sus clientes para verificar varios aspectos concernientes al tema planteado, a partir de los datos obtenidos en el mismo se analizaron los resultados para luego delinear las respectivas conclusiones y recomendaciones y dar cumplimiento a los objetivos iniciales.

**PALABRAS DESCRIPTORAS:** MODELO, NEGOCIO, CANVAS, EMPRESA



**TECHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO**  
**FACULTY OF ACCOUNTING AND AUDITING**  
**CAREER OF FINANCIAL ENGINEERING**

**TOPIC:** “DESIGN OF A BUSINESS MODEL FOR THE COMPANY SPORT MICHELL”

**AUTHOR:** Edith Alexandra Uribe Villegas

**TUTOR:** Ing. Ana Consuelo Córdova Pacheco

**DATE:** April 2022

**ABSTRACT**

This integrative project focuses on the analysis of the CANVAS business in the Sport Michell company of the city of Quito, the same that began with the analysis of the background, the respective description of the environment, the justification and with the statement of the objective that was oriented to determine the importance of the CANVAS business model to improve management in the Sport Michell company. To achieve this, the theoretical support was very important, the same one that had as a key element the development of an interview with the owners and a survey of their clients to verify various aspects concerning the issue raised. The results obtained were analyzed in order to then outline the respective conclusions and recommendations and fulfill the initial objectives.

**KEYWORDS:** MODEL, BUSINESS, CANVAS, COMPAN

## ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	PÁGINA
<b>PÁGINAS PRELIMINARES</b>	
PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA.....	iii
CESIÓN DE DERECHOS.....	iv
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO .....	v
DEDICATORIA .....	vi
AGRADECIMIENTO .....	vii
RESUMEN EJECUTIVO .....	viii
ABSTRACT.....	ix
ÍNDICE GENERAL.....	x
ÍNDICE DE TABLAS .....	xii
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xiii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xiv
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	xv
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>1</b>
<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>1</b>
1.1    Introducción.....	1
1.1.1    Antecedentes del proyecto integrador.....	1
1.1.2    Descripción del entorno .....	8
1.1.3    Matriz análisis PEST.....	9
1.1.4    Justificación.....	10
1.1.5    Objetivos .....	12
1.2    Fundamentación teórica .....	13
1.2.1    Antecedentes bibliográficos .....	13
1.2.2    Modelo de negocios .....	14
1.2.3    Modelo de negocio CANVAS .....	15
1.2.4    Nueve pasos del modelo de negocio CANVAS.....	16
1.2.5    La gestión en la empresa .....	20
<b>CAPÍTULO II .....</b>	<b>26</b>
<b>METODOLOGÍA .....</b>	<b>26</b>
2.1    Descripción de la metodología .....	26
2.1.1    Enfoque de la investigación .....	26
2.1.2    Métodos.....	26

2.1.3	Tipo de investigación .....	28
2.1.4	Técnicas.....	29
2.1.5	Instrumentos o técnicas de recolección de información .....	30
2.1.6	Metodología del modelo CANVAS:.....	31
2.1.7	Población o muestra .....	31
2.1.8	Determinación de la población .....	32
2.2	Resultados .....	34
2.2.1	Análisis e interpretación de datos .....	34
<b>CAPÍTULO III.....</b>		<b>55</b>
<b>DESARROLLO.....</b>		<b>55</b>
3.1	Tema de investigación:.....	55
3.1.1	El esquema de matriz de empatía del cliente .....	55
3.1.2	Módulo 1: Propuesta de valor .....	57
3.1.3	Módulo 2: Segmentos de mercado.....	58
3.1.4	Módulo 3: Canales .....	59
3.1.5	Módulo 4: Relaciones con clientes: .....	60
3.1.6	Módulo 5: Fuentes de ingreso.....	61
3.1.7	Módulo 6: Recursos claves del negocio.....	62
3.1.8	Módulo 7: Actividades clave .....	63
3.1.9	Módulo 8: Socios o alianzas clave.....	64
3.1.10	Módulo 9: Estructura de costos.....	64
3.1.11	Calendario de los planes de accione de forma semestral .....	65
<b>CAPÍTULO IV .....</b>		<b>70</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>		<b>70</b>
4.1	Conclusiones .....	70
4.2	Recomendaciones.....	71
<b>5</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>72</b>
<b>6</b>	<b>ANEXOS.....</b>	<b>75</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

CONTENIDO	PÁGINA
<b>Tabla 1:</b> Características de la empresa Sport Michell.....	3
<b>Tabla 2:</b> Ventas .....	4
<b>Tabla 3:</b> Situación FODA .....	6
<b>Tabla 4:</b> Matriz PEST .....	9
<b>Tabla 5:</b> Género.....	34
<b>Tabla 6:</b> Rango de Edad.....	35
<b>Tabla 7:</b> Fidelidad del Cliente.....	36
<b>Tabla 8:</b> Si es cliente mayorista la localización de su empresa .....	37
<b>Tabla 9:</b> Frecuencia de Compra .....	38
<b>Tabla 10:</b> Productos Adquiridos .....	39
<b>Tabla 11:</b> Forma de Crédito .....	40
<b>Tabla 12:</b> Factores, considera importante como cliente al momento de comprar.....	41
<b>Tabla 13:</b> Productos que complementan la oferta .....	42
<b>Tabla 14:</b> Calificar productos que se ofertan .....	43
<b>Tabla 15:</b> Recomendación de la marca .....	44
<b>Tabla 16:</b> Satisfacción de expectativas .....	45
<b>Tabla 17:</b> Servicio de preventa.....	46
<b>Tabla 18:</b> Criterio de satisfacción con el servicio de post-venta.....	47
<b>Tabla 19:</b> Canales de distribución.....	48
<b>Tabla 20:</b> Comunicación con los clientes .....	49
<b>Tabla 21:</b> ¿Qué red social utilizaría?.....	50
<b>Tabla 22:</b> Medios de comunicación .....	51
<b>Tabla 23:</b> Mantener comunicados a los clientes .....	52
<b>Tabla 24:</b> Precios de productos .....	53
<b>Tabla 25:</b> Calificación de la Competencia .....	54
<b>Tabla 26:</b> Calendario de los planes de accione de forma semestral.....	66

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

CONTENIDO	PÁGINA
<b>Gráfico 1:</b> Ventas 2015-2019.....	4
<b>Gráfico 2:</b> Género.....	34
<b>Gráfico 3:</b> Rango de Edad.....	35
<b>Gráfico 4:</b> Fidelidad del Cliente.....	36
<b>Gráfico 5:</b> Si es cliente mayorista la localización de su empresa .....	37
<b>Gráfico 6:</b> Frecuencia de Compra .....	38
<b>Gráfico 7:</b> Productos Adquiridos .....	39
<b>Gráfico 8:</b> Género.....	40
<b>Gráfico 9:</b> Factores, considera importante como cliente al momento de comprar ...	41
<b>Gráfico 10:</b> Productos que complementan la oferta.....	42
<b>Gráfico 11:</b> Calificar productos que se ofertan .....	43
<b>Gráfico 12:</b> Recomendación de la marca .....	44
<b>Gráfico 13:</b> Satisfacción de expectativas .....	45
<b>Gráfico 14:</b> Servicio de preventa .....	46
<b>Gráfico 15:</b> Satisfacción con el servicio de post-venta.....	47
<b>Gráfico 16:</b> Canales de distribución.....	48
<b>Gráfico 17:</b> Comunicación con los clientes .....	49
<b>Gráfico 18:</b> Que red social utilizaría.....	50
<b>Gráfico 19:</b> Medios de comunicación .....	51
<b>Gráfico 20:</b> Género.....	52
<b>Gráfico 21:</b> Precios de productos .....	53
<b>Gráfico 22:</b> Calificación de la Competencia .....	54

## ÍNDICE DE ANEXOS

CONTENIDO	PÁGINA
<b>Anexo 1:</b> Conceptos y Autores .....	75
<b>Anexo 2:</b> Encuesta dirigida a los directivos de la empresa Sport Michell .....	76
<b>Anexo 3:</b> Encuesta dirigida a los Clientes .....	81

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

CONTENIDO	PÁGINA
<b>Ilustración 1:</b> Estructura organizacional.....	5
<b>Ilustración 2:</b> Esquema de modelo CANVAS.....	16
<b>Ilustración 3:</b> El esquema de Matriz de empatía del Cliente.....	56

# CAPÍTULO I

## MARCO TEÓRICO

### 1.1 Introducción

La presente investigación se refiere al diseño de un Modelo de Negocio para la Empresa Sport Michell, esta es una empresa dedicada a la comercialización de ropa deportiva, se encuentra ubicada en la ciudad de Quito, parroquia La Argelia. Es una empresa ecuatoriana, con más de 20 años de experiencia en el mercado nacional; el cual, se ha caracterizado por comercializar ropa con estándares altos en calidad.

Este trabajo se presenta con la finalidad de aplicar un nuevo modelo de negocios que se adapte a la nueva necesidad comercial, a través del desarrollo del modelo de negocio CANVAS, como estrategia para mejorar la gestión empresarial de Empresa Sport Michell de la ciudad de Quito.

La metodología de la investigación se usa el enfoque cuantitativo y cuantitativo para analizar obtener datos estadísticos, como método de investigación se plantea el Deductivo Inductivo; como técnicas utilizadas para la recolección de datos se usará la encuesta y la entrevista. El análisis documental se basa en las referencias bibliográficas, las revistas, los artículos científicos entre otros, estos sustentaran de forma teórica la investigación. Como población y la muestra de investigación se considera los clientes mayoristas, y la opinión crítica del gerente de la empresa.

Esta investigación es posible gracias a los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera, además servirá como modelo para la aplicación para otros proyectos relacionados a de trabajos de contabilidad y auditoría. Se aplicarán todas las etapas del modelo CANVAS, y se determinarán las fortalezas y amenazas que la empresa presenta.

#### 1.1.1 Antecedentes del proyecto integrador

La producción textil inicia en la época colonial, finales del siglo XVI, convirtiéndose en una de las actividades más importantes de la Real Audiencia de Quito. Desde el siglo XX, la industria textil y de confección han fabricado productos



de fibras naturales, como: algodón, lana y seda y artificiales como poliéster, nailon y todo tipo de acrílicos. (Ordóñez, 2014)

En la actualidad el sector textil genera un valor agregado bruto (VAB) de \$ 724,23 millones (M), según los datos más recientes del Banco Central del Ecuador (BCE). El sector ha crecido positivamente a excepción de 2012, período en el que se redujeron sus ventas debido al incremento de importaciones de ropa, disminución de remesas, contrabando y variabilidad de los precios del algodón. (Ordóñez, 2014)

Se destacan cinco provincias que trabajan con textil por su importancia en número de empresas, ventas y empleo: Pichincha, Guayas, Tungurahua, Azuay e Imbabura. A su vez, los cantones más importantes por la presencia de estas empresas, son: Quito, Guayaquil, Ambato, Cuenca y Antonio Ante, donde se localiza la ciudad de Atuntaqui, muy conocida por su industria textil. En total existen 18.946 empresas textiles a lo largo del territorio nacional, este sector representa 29% del total de empresas manufactureras del país; de las cuales, 16.407, es decir, 87% del total de ellas, pertenecen a la industria de la confección, y solo el restante 13% son empresas que fabrican hilados y tejidos, el 73% tiene como empleo la confección, juntas estos dos tipos de empresas facturaron \$ 1.320 M en 2013, la primera se lleva poco más de la mitad del pastel (53%). (Ordóñez, 2014)

En el año 2015, las ventas disminuyeron a 865 millones y las utilidades a 31 millones. La rentabilidad promedio del sector, disminuyó a 4%, esta información indica la importancia del sector textil en la dinámica de la economía nacional y, es evidente que atraviesa una crisis ligada a factores externos e internos, que se analizan en el presente documento.

#### **1.1.1.1 Historia de la empresa**

La empresa Sport Michell, nace de la necesidad de emprender, y dar trabajo, la señora María Mercedes Marcalla Bautista inicia con un pequeño negocio, donde años más tarde se convertiría en una empresa familiar, que ahora en la actualidad busca posicionamiento en medio de una gran ciudad y donde la competencia está a la orden del día.

La empresa Sport Michell se encuentra ubicada en la ciudad de Quito, parroquia La Argelia, Calle G S28-149 y Pasaje 3, con número de RUC 1710290576001, que necesita actualizar su modelo de negocios. Esta empresa está dedicada a la comercialización de ropa deportiva, inició sus actividades en el mes de febrero del año 2001, los productos se distribuyen en la ciudad de Quito, con la finalidad de satisfacer las necesidades de sus clientes.

**Tabla 1:** Características de la empresa Sport Michell

<b>Tipo de empresa</b>	<b>Comercialización de ropa deportiva</b>
<b>Clasificación de la actividad económica</b>	C14 Fabricación de prendas de vestir
<b>Forma Jurídica</b>	
<b>Localización</b>	Ubicada en la ciudad de Quito, parroquia La Argelia, Calle G S28-149 y Pasaje 3, es una casa adaptada para que funcione como local.
<b>Cartera de Servicios</b>	Prendas de vestir en más de 12 colores tales como: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Short</li> <li>• Joggers</li> <li>• Leggings</li> <li>• Sudaderas</li> <li>• Sweatshirt, buzos</li> </ul>
<b>Clientes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niños, niñas</li> <li>• hombres y mujeres</li> </ul>
<b>Herramientas de Promoción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redes Sociales</li> <li>• WhatsApp</li> </ul>
<b>Competencia directa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bless ECU</li> <li>• Confecciones Fabi</li> <li>• Gaby Sport</li> </ul>

**Fuente:** Empresa Sport Michell de la ciudad de Quito

**Elaborado por:** Uribe, (2020)

La empresa Sport Michell en sus primeros años de vida, ha tenido un crecimiento vertiginoso; sin embargo, en la actualidad debido a factores internos y externos se ve afectada, algunos de estos factores son: la disminución de la rentabilidad, por la falta de apoyo gubernamental, el aumento a los impuestos, una desleal competencia, el

contrabando ilegal, la no existencia de una buena gestión de la empresa, y escasa promoción por medios digitales, lo que provoca una disminución de ventas.

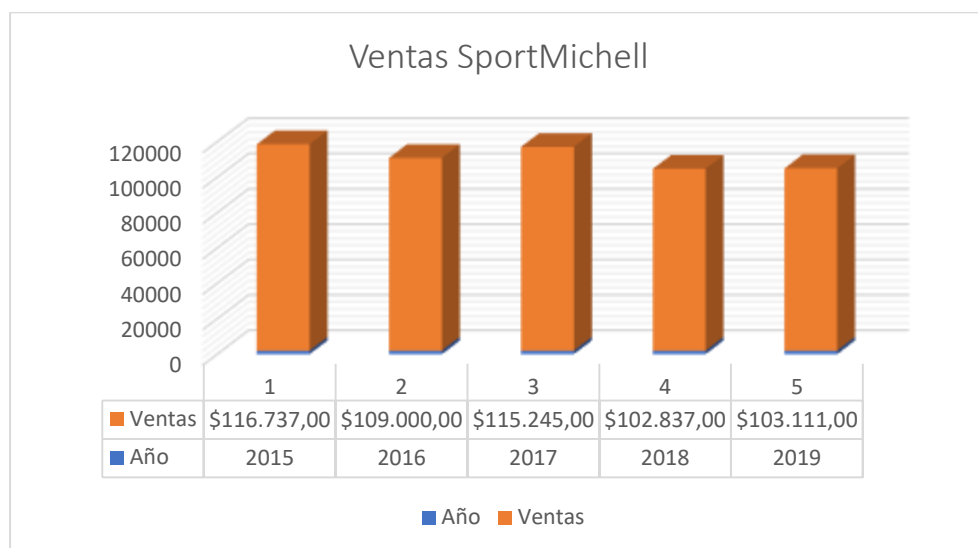
**Tabla 2:** Ventas

Año	Ventas
2015	\$ 116.737,00
2016	\$ 109.000,00
2017	\$ 115.245,00
2018	\$ 102.837,00
2019	\$ 103.111,00

**Fuente:** Empresa Sport Michell de la ciudad de Quito

**Elaborado por:** Uribe, (2020)

**Gráfico 1:** Ventas 2015-2019



**Fuente:** Empresa Sport Michell de la ciudad de Quito

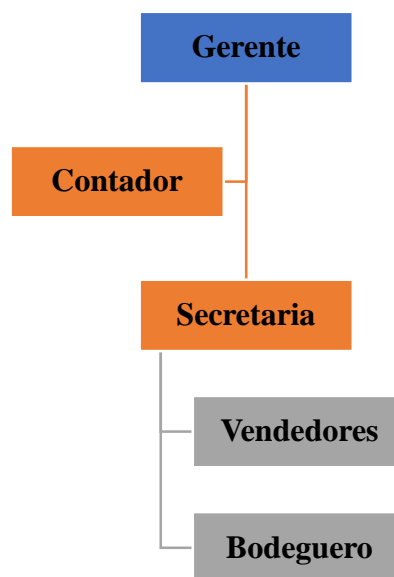
**Elaborado por:** Uribe, (2020)

### 1.1.1.2 Detalles estratégicos:

- **La misión:** Constituirse en un referente comercial, atento al cambio para implementar calidad, rentabilidad creando la mejor opción de compra de ropa de excelencia para los clientes.
- **La visión:** Se plantea de la siguiente forma: ser una organización que invierte su capital en la comercialización de ropa, con reconocimiento de calidad y precio a nivel local y nacional.

En lo que respecta a la comercialización de prendas de vestir, se inició vendiendo ropa de casa en casa, luego se puso el local, ubicado en La Argelia al Sur de la Ciudad de Quito, hasta llegar a tener lo que hoy se denomina empresa Sport Michell, dedicada a la comercialización de prendas de vestir, en varios modelos, como son: camisetas, short, joggers, capuchas.

**Ilustración 1:** Estructura organizacional



**Fuente:** Empresa Sport Michell

La estructura de la empresa es muy sencilla cuenta con un gerente o administrador y una secretaria, en la que ambos se reparten responsabilidades, además de un contador externo, los vendedores y el bodeguero. La enorme ventaja competitiva que posee es el diseño de sus prendas, las cuales se van actualizando por temporada. Una falencia encontrada es la actualización de la información contable y financiera.

### **Información obtenida del análisis de la empresa**

#### **1.1.1.3 Análisis F.O.D.A de la empresa Sport Mishel**

Esta herramienta se considera eficaz al ser capaz de aplicarse a cualquier situación pues permite conocer los aspectos internos y externos de la empresa y gracias a eso se puede establecer las debilidades, fortalezas, amanzas y oportunidades del negocio.

**Tabla 3:** Situación FODA

Debilidades	Fortalezas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura organizativa, pues no cuenta con personal capacitado para realizar actividades de marketing, ventas on line y distribución de productos.</li> <li>• Depende de agencias Courier.</li> <li>• Tiempo de entrega</li> <li>• Escasa publicidad en redes sociales, se aproxima a 2 publicaciones por semana</li> <li>• Escasa promociones: no se identifican promociones personales y para primeras compras.</li> <li>• Formas de pago adecuadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productos de buena calidad</li> <li>• Diversidad de prendas y colores, así como material en stock.</li> <li>• Buena relación con los proveedores y clientes.</li> <li>• Tiene una buena habilidad tecnológica capaz de usar redes sociales.</li> <li>• Buen stock de mercadería.</li> <li>• Buen tiempo en fabricación de productos</li> </ul>
Amenazas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia desleal</li> <li>• Crisis económica.</li> <li>• Transacciones en línea no seguras.</li> <li>• Imitación de los productos por parte de la competencia.</li> <li>• Recuperación del Capital en largo tiempo</li> <li>• Escaso marketing digital.</li> <li>• De forma digital no se puede probar las prendas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abrir nuevos mercados, y ofrecer convenios institucionales.</li> <li>• Brindar nuevos financiamientos</li> <li>• Enviar el paquete con un obsequio.</li> <li>• Mejoramiento del catálogo virtual</li> </ul>

**Fuente:** Empresa Sport Michell de la ciudad de Quito

**Elaborado por:** Uribe, (2020)

Luego de realizar un análisis FODA se logra identificar elementos externos e internos de la empresa es posible tratar de explotar las fortalezas, como la buena relación con los proveedores y clientes, además tener excelentes recursos tecnológicos

para la creación de prendas de vestir, se deben de aprovechar las oportunidades estas permiten defenderse contra las amenazas.

Es importante realizar acciones FODA permite concretar los puntos más importantes de cada área y definir las estrategias que se llevarán a cabo para optimizar cada aspecto, por medio de procesos y cronogramas de planeación y en las cuales se puedan ejecutar de forma correcta las amenazas.

#### **1.1.1.4 Detalles de operación**

La empresa Sport Michell de la ciudad de Quito, está dedicada a la creación y comercialización de ropa deportiva.

- **Recepción y almacenamiento de materiales:** Se recibe la materia prima como la tela y los materiales para los acabados (adornos, cierres, botones y resortes, entre otras), la cual se almacena en las bodegas de la misma empresa.
- **Diseño:** Se realiza el diseño de la nueva prenda, se aprueba el diseño, posteriormente se crea la prenda temporal y se le va dando ajustes finales y rectificaciones, donde al final se mostrara la prenda con tallas y medidas concluyentes. En esta parte del proceso se entrega el molde digital, e impreso en plotter con las medidas finales, listas para servir de molde al momento de cortar la tela.
- **Corte de la tela:** Con los moldes listos, se empieza a cortar la tela para todas las tallas y en diferentes colores.
- **Maquila:** En esta parte del proceso las distintas piezas cortadas, son unidas por medio de máquinas de coser. Las piezas de tela tienen pautas por donde se tendrá que realizar la costura.
- **Acabado:** En esta etapa se colocan, resortes, broches, cordones, reatas, las etiquetas: (de talla, etiqueta de lavado, etiqueta de cuidado), se estampa la norma INEN, de acuerdo con las especificaciones y a la muestra del diseño.
- **Planchado:** La prenda se plancha, y si es que se requieren dobleces especiales se los hace.

- **Inspección:** Una vez terminada la prenda, se verifica que no tengan fallas. En caso que así fuera se procede a darle solución a esos detalles.
- **Empaque:** En esta etapa del proceso se concluye con empacar las prendas planchadas, además, se cubre con un plástico para evitar que se ensucie o se manche, mientras permanece en la bodega y durante su recorrido al cliente final.

#### **1.1.1.4 Detalles legales**

La empresa Sport Michell de la ciudad de Quito, está sujeta a la siguiente normativa legal.

Según el artículo 19 de la Ley de Regimen Tributario Interno LRTI (2019) Todas las sociedades están obligadas a llevar contabilidad y declarar los impuestos con base en los resultados que arroje la misma. También lo estarán las personas naturales y sucesiones indivisas cuyos ingresos brutos del ejercicio fiscal inmediato anterior, sean mayores a trescientos mil (USD \$. 300.000) dólares de los Estados Unidos, incluyendo las personas naturales que desarrollen actividades agrícolas, pecuarias, forestales o similares, así como los profesionales, comisionistas, artesanos, agentes, representantes y demás trabajadores autónomos. Este monto podrá ser ampliado en el Reglamento a esta ley. (LRTI, 2018)

Donde la empresa tendrá las siguientes obligaciones tributarias.

- 1021 - Declaración de Impuesto a la Renta Sociedades (anual)
- 2011 Declaración de IVA (mensual)
- 1031 - Declaración de Retenciones en la Fuente (mensual)
- Anexo Transaccional Simplificado (mensual)

#### **1.1.2 Descripción del entorno**

El análisis del entorno es importante para comprender los acontecimientos que ocurren en los distintos ámbitos del mismo y el impacto que tendrán sobre las

empresas. El análisis del entorno en una empresa supone sacar a la luz problemas que están allí pero que simplemente se desconocía o ignoraba para no tener que enfrentarlos. (LEADSFAC, 2019)

Para conocer de forma idónea, el entorno del proyecto se debe de establecer los riesgos, y las oportunidades de la empresa. Para esto se realiza un análisis PEST que analiza un entorno político, económico, sociocultural y tecnológico.

### 1.1.3 Matriz análisis PEST

A continuación, se analiza los factores que interviene en el entorno de la Investigación.

**Tabla 4:Matriz PEST**

#### **Factores políticos:**

El contexto político es cambiante, por lo cual es complicado la toma de decisiones administrativas, la falta de estabilidad en las políticas de Estado genera incertidumbre.

Las especulaciones políticas que contribuyen a acentuar más el desconcierto, evidenciado la falta de equilibrio que existe entre los Poderes del Estado, afectando de sobre manera la política de aduanas que afectan al comercio de prendas de vestir.

#### **Factores Económicos:**

En el Ecuador la inflación en 2016 y el 2017 disminuyo, pasando de 3,09% en enero de 2016 a -0,03% en septiembre del 2017 y en mayo del 2018 empezó a aumentar nuevamente, colocándose en 0.23% para septiembre y 0,33 para octubre de 2018. La economía tanto nacional como provincial, atraviesa un período de inestabilidad.

En Ecuador específicamente en Quito en la última década, se aprecia una crisis en sector de la comercialización de prendas de vestir, como consecuencia del empeoramiento del contexto de los fenómenos financieros que elevó fuertemente las tasas de interés y frenó el dinamismo comercial, lo que repercuten negativamente en su rentabilidad.

Según INEC existen 11.737 establecimientos dedicados al área textil y el personal ocupado es de 84.957 empleados. (Ecuadorencifras, 2020)

**Matriz Análisis PEST**



---

**Factores Socio Culturales:**

Se ha generado cierta unificación de las tendencias en lo que se refiere a las prendas de vestir, lo que ha permitido que las mujeres de todas las clases sociales tengan opciones para incorporar a sus armarios modelos de prendas similares.

Los locales de ropa deben ofrecer a sus clientes versatilidad en la moda. En la sociedad moderna las personas adquieren ropa no sólo para satisfacer la necesidad de vestimenta, sino también para verse bien, este es un factor positivo para los comerciantes.

Se ha modificado la forma de comprar indumentaria, orientándose a recursos digitales como las imágenes y videos de las prendas en las redes sociales.

En la perspectiva social se observa que el desempleo ha disminuido para diciembre del año 2017 se redujo a 5,82%, lo que se traduce en un mercado más grande de consumidores, aumentando la demanda de productos. (Ballesteros Durán, 2019)

---

**Factores tecnológicos:**

El crecimiento de las tecnologías, a través de internet ofrece una oportunidad para que las empresas puedan ampliar enormemente los clientes potenciales, las redes sociales es el medio; por el cual, se realizan las mayores ventas, y permiten el reconocimiento de la marca, por medio de la página web, Facebook, fan page entre otras alternativas de publicidad.

Se observa un importante crecimiento en el uso de tecnologías informáticas sobre todo las tecnologías portátiles. En el caso de los computadores portátiles solamente el 13,9% de hogares disponían de estos equipos en el año 2012, elevándose a 27,6% para el año 2016. El incremento en el uso de tecnologías portátiles se debe a que es cada vez más frecuente y constante el uso de las mismas y su integración en la vida cotidiana.

Las rápidas difusiones de las tabletas electrónicas junto con el desarrollo de tecnologías de internet inalámbricas han impulsado la venta de estos equipos y de teléfonos inteligentes. (Ballesteros Durán, 2019)

---

**Fuente:** Basado en la investigación de Ballesteros Durán, (2019)

**Elaborado por:** El investigador

### **1.1.4 Justificación**

#### **1.1.4.1 Justificación teórica**

En la presente investigación plantea diseñar un proyecto empresarial que tenga éxito por lo que se requiere la aplicación de nuevas y modernas metodologías, así como estrategias que le permitan a cualquier emprendedor tener una visión clara del mercado. En la actualidad en el Ecuador se debe considerar a las pequeñas y grandes empresas y su entorno, así como su factor evolutivo, por ello deben de estar más alertas, realizar estrategias, y adaptarse al cambio sobre todo a la innovación de sus

negocios, para que así se pueda captar e incrementar nuevos clientes, mejorar su producción y generar rentabilidad. (Ochoa, 2019)

El presente proyecto se orientará en la industria textil del Ecuador específicamente en la ciudad de Quito, en la empresa Sport Michell. La investigación tiene como objetivo mostrar un enfoque diferente al modelo tradicional de negocio; debido a que en la actualidad la industria se enfrenta a graves inconvenientes internos y externos que afectan de forma directa a su desarrollo. Entre los factores internos más destacados se encuentran: el manejo empírico de la empresa y la toma de decisiones sin sustentos técnicos; es por ello que se pretende dar a conocer la eficiencia al realizar un modelo de negocio CANVAS creado por Alexander Osterwalder. y describir los nueve módulos básicos que lo componen. (Gómez C. L., 2018)

La empresa necesita aplicar esta metodología, pues se pretende emplear una vía válida para resolver distintos problemas de gestión empresarial, esta investigación ejecutará un aporte al conocimiento teórico y práctico que permitirá mejorar la producción y comercialización de ropa deportiva a través de un enfoque en el uso de herramienta de gestión estratégica, así podrán analizar los diferentes modelos de creación de negocio aplicando la dinámica visual. Se podrá mejorar la producción y aumentar los ingresos de forma ordenada y eficiente.

Se diagnosticará el entorno de la empresa Sport Michell, así como la opinión de los clientes, respecto a la situación de mercado actual, además, se ejemplificará para futuras investigaciones la factibilidad del estudio del método CANVAS, y se respaldará los resultados por medio de un análisis crítico gracias a la recopilación de datos bibliográfica y de campo, así como el uso de entrevistas.

#### **1.1.4.2 Justificación práctica**

Este estudio se realizará en la empresa Sport Michell de la ciudad de Quito, misma que radica en mejorar el modelo de negocio, para mantenerse en el mercado y enfrentar a otros competidores, mediante el modelo de negocio Canvas.

El plan de negocios Canvas tiene como idea central la comercialización de prendas de vestir enfocadas en un mercado homogéneo como son las empresas que tienen una actividad deportiva regular y necesitan que las prendas que usan en su entrenamiento

se adapten a sus cambios corporales que son el resultado de la práctica deportiva, así como también de ropa casual.

Para llevar a cabo la comercialización de las prendas de vestir, se empleará textiles inteligentes, los cuales reaccionan de forma activa a los estímulos que se producen en un cuerpo en actividad física. Los textiles inteligentes producen beneficios para los deportistas debido a su adaptación al ambiente externo, que se produce con la deshidratación, exceso de calor o frío o en contacto con lluvia y clima extremo.

Además, de la comercialización de ropa de calidad y a precios convenientes con una amplia gama de posibilidades de beneficios para sus clientes, aspecto por lo cual se desarrolla el plan de negocios Canvas, con el fin de verificar la viabilidad del comercio de ropa en la empresa Sport Michell de la ciudad de Quito.

### **1.1.5 Objetivos**

#### **1.1.5.1 Objetivo General**

Desarrollar el modelo de negocio CANVAS, como estrategia para mejorar la gestión empresarial de Empresa Sport Michell de la ciudad de Quito.

#### **1.1.5.2 Objetivo Específico**

- Establecer las necesidades de los clientes mediante la propuesta de valor y el análisis de canales de entrega para lograr una satisfacción de los clientes.
- Identificar las fuentes de ingreso, los procesos y tareas, así como los recursos que posee la empresa Sport Michell de la ciudad de Quito
- Evaluar la relación actual con los proveedores, accionistas, clientes mayoristas, así como los costos y precios de los productos.

## 1.2 Fundamentación teórica

### 1.2.1 Antecedentes bibliográficos

Para cumplir con este propósito, se ha realizado la revisión bibliográfica y documental, artículos científicos, relacionado con el tema de investigación, estos proyectos se detallan a continuación:

Según, Arzapalo & Paliza (2016) en su tema de investigación: *Modelo de negocio y su impacto en la rentabilidad de la unidad de negocios de resguardo y administración de archivos caso: Empresa Polysistemas*, mostro que la gestión ineficiente del modelo de negocio influye en la rentabilidad de forma directa. En esta investigación se usó el análisis de los resultados estadísticos y la data histórica para determinar un nuevo modelo de negocios.

En la investigación de Calderón en su tema de tesis: *“Plan de negocios, mediante la aplicación de la metodología de CANVAS, para proponer la creación de un centro de eventos y banquetes "D' lago", en la parroquia Nueva Loja”*, se proyectó a detalle cada paso establecido, donde sinérgicamente se relacionan entre sí, guardando cuatro ejes fundamentales ¿qué vas hacer?, ¿a quién vamos a ofrecer?, ¿cómo lo vamos hacer? y ¿con qué recurso contamos? Como resultado de la investigación se logró tener una estrecha relación con el cliente y conocer que es lo que este necesita.

En el mismo sentido, Carvajal en su tema de tesis: *Implementación de la metodología CANVAS en el desarrollo de la pequeña industria de la ciudad de Quito, provincia de Pichincha*, concluye que la metodología CANVAS, comprende gran cantidad de herramientas diseñadas para mejorar la gestión en empresas grandes, medianas o pequeñas sin importar el sector empresarial, para implementar esta metodología, es necesario contar con la apertura, conocimientos y recursos suficientes; por tanto, su implementación requiere que la administración realice esfuerzos adicionales a la gestión normal de sus empresas, por lo tanto, se puede asegurar que si bien el modelo aporta grandes beneficios a las empresas, su aplicación no es fácil y menos aún para las pequeñas industrias de la ciudad de Quito dada la cantidad de recursos y esfuerzos necesarios para su correcto funcionamiento.

Por lo que, la herramienta CANVAS, constituye un nuevo marco de análisis de estrategia para definir modelos de negocio. Su representación en el llamado “lienzo de negocio” ha popularizado una metodología para mejorar la comprensión de los modelos de negocio existentes, así como para diseñar, entender e innovar otros nuevos.

### **1.2.2 Modelo de negocios**

Un modelo de negocios permite conocer a los clientes, además de su valor, y establecer ganancias y el costo adecuado de cada producto.

Algunas interrogantes que se plantea en la investigación pueden ser ¿A quién debo dirigirme como clientes?; ¿Qué productos o servicios debo ofrecerles? ¿Cuál debería ser mi propuesta de valor (diferenciada)? (Carvajal, 2018)

Para que una empresa sea exitosa debe aplicar modelos de negocios que creen y entreguen un valor agregado al producto y logra que este sea distinguido por los clientes. Un modelo de negocios se orienta a dar las herramientas necesarias para lograr cumplir los objetivos (Casas, Vargas, & Almanza, 2017).

Se puede concluir que un modelo de negocios es un plan que define la empresa, o que permite sacar adelante un nuevo producto o servicio, esta identifica los resultados alcanzados; en este proceso participan: clientes, actores, distribuidores, proveedores, empleados. Este es un documento que debe ser perfectamente estructurado pues se analizan aspectos internos y externos como la rentabilidad, la inversión, los costos, entre otros. Por eso es necesario conocer la estructura de un modelo de negocios.

#### **1.2.2.1 Estructura de un modelo de negocios**

Aunque no existe una estructura definida para la creación de un modelo de negocios, los pasos esenciales son: analizar y documentar por escrito las ventajas y desventajas del proyecto, además de la trascendencia de la investigación. (Guillin 2017)

En el modelo de negocio se debe definir el mercado externo, la competencia que enfrenta y su posicionamiento de mercado. Así como establecer objetivos, formular una estrategia, identificar los riesgos y las oportunidades y trazar una estrategia para

limitar los riesgos, también se debe proyectar los costos, los ingresos, y desarrollar un plan de venta. Una forma de aplicar un modelo de negocios es por medio de la metodología CANVAS, esto se analiza a continuación.

### **1.2.3 Modelo de negocio CANVAS**

El Modelo CANVAS, fue creado con el fin de establecer una relación lógica entre cada uno de los componentes de la organización y todos los factores que influyen para que tenga o no éxito. A través de un "lienzo", rectangular se detalla desde la idea de negocios, hasta los diferentes factores que influirán en ella al momento de ponerla en marcha.

El Modelo de Negocio de CANVAS, utiliza la herramienta “Business Model CANVAS” se basó en los autores Alexander Osterwalder e Yves Pigneur (2010), fue creado como una herramienta visual compuesta por un rectángulo dividido en nueve bloques que transforma la propuesta de servicios o productos en recursos económicos (Casas, Vargas, & Almanza, 2017).

#### **1.2.3.1 Importancia del modelo CANVAS**

Es importante desarrollar el Modelo CANVAS en una empresa porque facilita la identificación de la idea de negocio y los beneficios de implementar un producto o servicio y optimizar la calidad del mismo. En la actualidad la importancia de la elaboración de un del modelo de negocio CANVAS radica en conocer cuál será el destino de la empresa y como converge con los intereses de los clientes, con el fin de dar posibles soluciones y alcanzar las metas y objetivos planteados.

Este modelo busca analizar la empresa como un todo, de manera innovadora además que facilita la toma de decisiones, el modelo CANVAS es una herramienta oportuna en un contexto de emprendimiento e innovación, por ser flexible, para esto se dará a conocer las nueve etapas. (Guillin, 2017) (Ferreira, 2015)

En síntesis, este modelo permite que una empresa se rentable y sostenible. Por eso facilita la gestión empresarial. Gracias a su precisión y síntesis se puede armar una estrategia global, este lienzo tiene un factor domino cada uno de los elementos tiene una relación e influencia directa sobre los otros ocho restantes.

- **Proceso y esquema del proyecto:**

Este proceso facilita la toma de decisiones, también permite explicar de forma sintetizada la idea de negocio a todo el equipo de trabajo. Este esquema es una guía fácil para completar y trabajar de forma directa cada elemento que interviene en el negocio.

**Ilustración 2: Esquema de modelo CANVAS**



**Fuente:** [www.convergenCIamultimedIal.com/landau/documentos/bibliografia-2016/osterwalder.pdf](http://www.convergenCIamultimedIal.com/landau/documentos/bibliografia-2016/osterwalder.pdf)

Esta técnica facilita conocer cuál es la situación real en la que se encuentra la empresa de esta forma establecer un plan de acción bien estructurado y estos cambios promuevan el éxito empresarial.

- **Beneficios del model CANVAS**

Al realizar este modelo como beneficios se encuentran: la practicidad del método, su sencillez, el apoyo visual por medio de graficas sintetizadas en solo un esquema. Es una herramienta adaptable y didáctica siendo intuitiva y dando una visualización global del negocio.

#### **1.2.4 Nueve pasos del modelo de negocio CANVAS**

Propuestas de valor, Segmentos de clientes, canales, relaciones con clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, socios clave, estructura de costos.

#### **1.2.4.1 Propuestas de valor**

Es la manera de ganarse a un cliente potencial, para una mejor identificación de la propuesta de valor, Villena (2014) menciona que se debe guiar sobre la base de una serie de preguntas tales como:

- ¿Qué valor se aporta a los clientes?
- ¿Cuál es el problema que se ayuda a resolver?
- ¿Cuál es la necesidad que se va a satisfacer?
- ¿Qué paquetes de servicios se ofrece a cada segmento de clientes?

En la propuesta de valor lo fundamental es organizar elementos que forman parte del producto, o de la idea de negocio, como lo es el tamaño, el diseño, el precio, ya que todos estos elementos permiten identificar un elemento diferenciador, es decir el que te ayuda a diferenciarte de la competencia.

#### **1.2.4.2 Segmentos de clientes**

Los clientes son el centro de cualquier modelo de negocio, debido a que ninguna empresa puede sobrevivir durante mucho tiempo si no tiene clientes, y es posible aumentar la satisfacción de los mismos agrupándolos en varios segmentos con necesidades, comportamientos y atributos comunes. (Petruska, 2016)

Los clientes son los más importantes dentro del proceso del negocio, para esto se puede realizar la pregunta ¿Para quién? Se fabrica, se crea, se diseña, es el inicio del porqué del negocio. En este punto se analiza la cartera de clientes, se identifica los clientes mayoristas y minoristas y el impacto en ventas.

#### **1.2.4.3 Canales**

Los canales es el medio por el cual se entregará el producto al cliente, y en qué condiciones llega el investigador Kotler (2012) afirma que: “Los canales desplaza bienes y servicios de los productores a los consumidores y elimina las brechas importantes de tiempo, lugar y posesión que separan los bienes y servicios de quienes lo usaran” (p.32).



Por lo general en este punto se realiza un plan de marketing que facilita conocer los canales de comunicación que se tomaron para promocionar el producto, si este punto falla se debe considerar que la adquisición o compra de encuentra en problemas.

#### **1.2.4.4 Relaciones con clientes**

El trato con los clientes es la forma idónea de realizar negocios, el adecuado y cordial trato, fideliza a los clientes y debe estar basadas en los siguientes puntos: buscar nuevos clientes, fidelizar a los clientes, dominio de ventas. Por el bajo número de clientes con el que cuenta la empresa, permite establecer relaciones personalizadas con los clientes. Estas relaciones, se gestionan, a través de diversos medios aprovechando principalmente las TIC's (Tecnología de la Información y Comunicación) para facilitar la interacción.

Las relaciones con los clientes se fundamentan en el acompañamiento permanente y las asistencias personalizadas, es la principal estrategia para mantener la fidelidad de los clientes, es el valor agregado de la empresa para mantener sus clientes y encontrar nuevos clientes potenciales y de esta manera mejorar sus ventas. Algunas preguntas que se pueden hacer es ¿Qué tipo de relación esperan nuestros clientes, qué relación tenemos ahora? (Ferreira, 2015).

Se debe de establecer un segmento limite, es decir dejar claro donde empieza y acaba esta correspondencia, hasta donde se establece la relación directa con los clientes, esto ayuda a promover prácticas empresariales cordiales, estableciendo acuerdos de trabajo con los minoristas y mayoristas.

#### **1.2.4.5 Fuentes de ingreso**

La fuente de ingreso de la empresa la hará por medio de efectivos, cheques personales, tarjeta de crédito o transferencia, es decir se tiene varias formas de pago. (Osterwalder & Pigneur, 2010)

Cuando se plantea los precios se puede hacer estas preguntas: ¿cuál es valor que están dispuestos a pagar nuestros clientes por nuestros productos? Para esto se puede someter el producto a una etapa de pruebas, y de focos de mercado.

Se debe establecer como se ganará dinero, es decir cuánto capital se recaudará, en esta etapa también se debe de generar planes de redistribución del capital y medición de gastos generales del proyecto.

#### **1.2.4.6 Recursos clave del negocio**

Para una mejor identificación de los recursos clave, Villena (2014) menciona que se debe guiar sobre la base de una serie de preguntas tales como:

**¿Qué recursos clave requieren nuestra propuesta de valor?:** La propuesta de valor requiere un talento humano con conocimientos amplios en los procesos elaboración y diseño de productos de acuerdo a las especificaciones de los clientes. En el mismo sentido hacen parte de los recursos claves, materias primas, puntos de ventas, la fábrica, la maquinaria y herramientas necesarias para la elaboración del producto, incluso recursos adquiridos o alquilados de un aliado.

**¿Y nuestros canales?:** Otro de los aspectos necesarios es desarrollar el marketing digital en donde los compradores puedan realizar sus compras de manera fácil y oportuna.

**¿Y nuestras relaciones con los clientes?:** Para que la empresa mantenga a sus clientes, se necesita un personal idóneo y con un perfil adecuado y capacitado para asesorar en términos de calidad y comodidad a los clientes.

**¿Y nuestras fuentes de ingreso?:** Las fuentes de ingresos se generan cuando los clientes adquieren las propuestas de valor ofrecidas, es decir, los productos.

Se debe considerar algunos elementos fundamentales al administrar los recursos del negocio, como lo son la administración de recurso: financieros, físicos, intelectuales, humanos.

#### **1.2.4.7 Actividades clave**

Debe tener un buen stock de productos, tomando en cuenta el tiempo en el que se produce. Las principales actividades claves según (Prim, 2019) son las siguientes:

- Canal de distribución.

- Alianzas estratégicas.
- Plan de acción del marketing digital.

En esta etapa se observa las actividades que se ejecutan en corporación de acciones al modelo de negocio, estas deben de ser solo las esenciales ya que tener acciones que no aporten en nada al proyecto provocan una falta de productividad enorme.

#### **1.2.4.8 Socios clave o alianzas**

La empresa tiene varios socios claves como son sus proveedores con los cuales se mantiene relaciones comerciales desde varios años atrás, ya sea pagando a tiempo los créditos directos que sean obtenidos, para que sus pedidos se realicen de acuerdo a lo programado (Jerez, 2014).

En este punto se escoge tanto los socios estratégicos como los proveedores, accionistas, clientes mayoristas, entre otros. Algunos socios son proveedores estratégicos, franquicias, clientes, que lo conducen al éxito empresarial.

#### **1.2.4.9 Estructura de costes**

Para estructurar bien los costos es necesario saber exactamente cuáles son los ingresos y egresos de la empresa, es por eso que se necesita que el área de contabilidad se maneje de una manera idónea, para que por medio de los informes se pueda tomar decisiones administrativas. (Sánchez & Arellano, 2017)

El modelo CANVAS en su última etapa permite identificar los costos y flujos de ingreso y entender cómo se mueve el dinero. Esta estructura mide cuánto se ha gastado para

### **1.2.5 La gestión en la empresa**

#### **1.2.5.1 Gestión**

El término gestión, cuyo origen data de 1884, viene de la raíz etimológica gesto, que procede del latín gestus, definido como actitud o movimiento del cuerpo, el cual a su vez se deriva de gerere, que significa ejecutar, conducir, llevar a cabo (gestiones) y tiene como sinónimos las palabras: gestionar, gestor y administrador. (Manrique, 2016)

La gestión como nueva tecnología que se orienta a objetivos prácticos fue presentada al público en general durante las últimas décadas del siglo XIX, y se convirtió rápidamente en disciplina en las décadas de 1920 y 1930 en tanto cuerpo organizado de conocimiento orientado a apoyar las empresas que actuaban por instinto, generando cambios en los valores y en los procesos organizacionales. (Manrique, 2016)

Se puede decir que gestión es interactuar en todas las áreas de una empresa, organización, unidades, instituciones informativas, etc.; entendemos además a toda “actividad dirigida a obtener y asignar los recursos necesarios para el cumplimiento de los objetivos de la organización. (Murray, 2002)

Según Frederick W. Taylor (1994), considerado padre de la administración, y con base en sus principios de la organización científica del trabajo desarrollados en 1911, “la gestión es el arte de saber lo que se quiere hacer y a continuación, hacerlo de la mejor manera y por el camino más eficiente”. (Manrique, 2016)

Manrique cita a Fayol (1919) el cual manifiesta que gestión es como un proceso articulado por cinco acciones o elementos administrativos: planeación, organización, dirección, coordinación y control. Estos elementos, tanto en su estructuración como en su funcionamiento, deben cumplir los principios administrativos que aseguran la buena forma y funcionamiento del cuerpo social, como lo son la división del trabajo, la autoridad, la disciplina, la unidad de mando, la unidad de dirección, la subordinación de los intereses particulares al interés general, la remuneración, la centralización, la jerarquía, el orden, la equidad, la estabilidad personal, la iniciativa y la unión personal. (Manrique, 2016)

Más del 90% de los fracasos empresariales se deben a una gestión incorrecta, principalmente por una toma de decisiones inoportuna. Este porcentaje ha crecido con el auge de las nuevas tecnologías, que provoca que las ventajas competitivas sean efímeras. Ante este panorama, las empresas se ven obligadas a innovar constantemente, sin perder la esencia de su marca, para sobrevivir y no ser devoradas por la competencia. En esto contexto cobra especial relevancia la gestión empresarial de los directivos y propietarios. (Varela, 2020)

### 1.2.5.2 La gestión en la empresa

La gestión empresarial es el conjunto de redituables para la empresa, es decir, medidas y estrategias que buscan mejorar la productividad y la competitividad de ésta. Esta función la suelen desempeñar consultores, directores y gerentes. La clave del éxito de un negocio depende en gran parte de una gestión eficiente, y un nivel de comunicación adecuado, que ayude a identificar los factores que influyen en el mejor resultado de la empresa y también a encontrar problemas a tiempo para solucionarlos. (Varela, 2020)

#### *¿Qué es la gestión empresarial?*

Las funciones de la gestión empresarial, al igual que muchas otras funciones dentro de la empresa, se basa en cuatro herramientas principales:

**Plan de negocios:** conjunto de actividades relacionadas entre sí para el desarrollo de una compañía con el objetivo de alcanzar las metas previstas. Es una guía que facilita la creación o el crecimiento de la misma.

**Estructura del negocio:** desde la organización de recursos humanos determina las responsabilidades que le corresponden a cada persona dentro de una empresa y la constitución jurídica de la compañía.

**Contabilidad:** estudia los movimientos financieros de una entidad durante un periodo de tiempo determinado.

**Lista de comprobación:** guía que sirve para preparar un plan de negocios completo y para determinar si el objetivo inicial tiene visos de cumplirse

La elección de un buen gestor empresarial es fundamental, ya que será la persona que nos guíe en los aspectos básicos de nuestra actividad empresarial. Para conocer al candidato ideal hablamos con tres profesionales que conocen perfectamente las funciones de la gestión, ya que, llevan varios años dedicándose ello. (Rubio,2019)

Por otro lado, desde un análisis sociológico de las organizaciones, esta teoría se vincula a la escuela de la gestión administrativa de Fayol, por su carácter racional aplicable en organizaciones caracterizadas por un alto nivel de especialización,

jerarquías establecidas mediante reglas y que determina la selección de su personal con base en la competencia técnica. (Manrique, 2016)

La gestión empresarial se trata de la administración, organización y funcionamiento de una empresa. Por lo tanto, el llevar una gestión empresarial de una organización conlleva tener un control de lo que pasa a su alrededor en todas las áreas: administrativo-contable, comercial, fiscal, laboral.

Evidentemente de esta labor no tiene que encargarse tan solo una sola persona. Muchas de estas tareas se pueden y deben de delegarse o incluso externalizarse (quizás la parte contable, fiscal y laboral). (Torres, 2015)

El éxito y la excelencia de una organización son dependientes de la habilidad de sus líderes para organizar, controlar y dirigir a las personas a su cargo, de manera que se cumplan unas metas u objetivos previamente establecidos. Y es a este concepto al que denominamos Gestión empresarial. Por tanto, la Gestión Empresarial precisa de una correcta toma de decisiones, lo cual hace necesaria una serie de medidas y estrategias cuya finalidad es la de mejorar la productividad y competitividad de la empresa. Se hace evidente, por tanto, que el acceso a la información de interés debe ser rápido. Es decir, se han de identificar a la mayor brevedad aquellos factores que influyen en el mejor resultado, para abordar una adecuada Gestión Empresarial. (ISOTOOLS, 2018)

### **1.2.5.3 Cuatro funciones de la gestión empresarial**

#### ***1.-Planificación***

Se trata de saber qué hacer, cuándo, cómo y dónde realizarlo. Es decir, se debe fijar o identificar qué objetivo queremos alcanzar, y diseñar la manera de lograrlo a través de la Gestión Empresarial. Como en toda planificación, se han de tener en cuenta los recursos económicos, técnicos y humanos que serán necesarios para conseguir la meta establecida. Consideremos, por tanto, que en esta función de la Gestión Empresarial se deberán establecer cada una de las actividades y estrategias que se van a seguir. (ISOTOOLS, 2018)

#### ***2.-Organización***

Indicar quién realizará cada tarea, en qué tiempo y cómo. En esta función de la Gestión Empresarial, se deben asignar las tareas y recursos a los empleados o responsables correspondientes. Para ello, se determinan cuáles son los objetivos principales, así como las estrategias necesarias para alcanzarlos. Esta función, forma parte de la clave del éxito de cualquier empresa. (ISOTOOLS, 2018)

### ***3.-Liderazgo o dirección***

Toda Gestión Empresarial eficiente, lleva tras de sí un líder que impulsa y motiva a todos y cada uno de sus empleados. Éste debe crear un sentimiento de compromiso, cohesión e innovación que implique a cada miembro de la organización en el buen funcionamiento de la empresa. Debe ser influyente, responsable, comunicativo y resolutivo, generando confianza y admiración entre sus seguidores. Obviamente, también tiene que ser certero a la hora de asignar las tareas adecuadas a los empleados pertinentes. Un líder innovador e imaginativo, genera una Gestión Empresarial efectiva y exitosa. (ISOTOOLS, 2018)

### ***4.-Control y coordinación***

Se hace esencial en la Gestión Empresarial una comunicación efectiva, tanto entre los miembros de un área, como entre las diferentes áreas o equipos. La Gestión Empresarial precisa de una correcta toma de decisiones. La coordinación de las tareas o actividades y la supervisión o control del cumplimiento de los objetivos marcados en las estrategias forma parte de esta función de la Gestión Empresarial.

Consiste, por tanto, en la integración y sincronización de los esfuerzos de los integrantes de cada equipo, área o áreas hacia un mismo fin u objetivo. (ISOTOOLS, 2018)

Para ello se crean estándares con los que medir y comparar indicadores, de manera que se puedan analizar las debilidades y fortalezas de la empresa. Así, se generan estrategias o metodologías que sirvan para solucionar cualquier incidencia o inconveniente en el futuro. Mediante el control o la supervisión, se obtienen herramientas que nos permiten establecer medidas a corto y largo plazo, evitando una Gestión Empresarial ineficiente y garantizando el rendimiento de los trabajadores y, por tanto, de la organización. (ISOTOOLS, 2018)

### ***Habilidades gerenciales para la gestión empresarial***

Anteriormente mencionamos alguna de las cualidades que debe tener un líder. Además de liderazgo, en la Gestión Empresarial se precisan de una serie de habilidades gerenciales que impliquen la comprensión profunda del negocio, así como de los recursos de los que dispone. (ISOTOOLS, 2018)

#### **Pensamiento dirigido**

Debe visualizar un objetivo específico que permita desarrollar una idea clara de negocio con la cual alcanzarlo.

#### **1.2.5.4 Eficacia**

Es necesario saber priorizar las actividades comerciales desarrolladas para lograr la meta establecida, y trabajar de manera eficaz. En la Gestión Empresarial, la capacidad para comprender qué es importante y qué es urgente es esencial. (ISOTOOLS, 2018)

#### **1.2.5.5 Conocimiento de fortalezas y oportunidades**

Para conseguir la eficacia en la Gestión Empresarial es preciso saber cuáles son las fortalezas y oportunidades que acompañan al negocio. Es decir, ser conocedor de su potencial y de las posibilidades de crecimiento y éxito. (ISOTOOLS, 2018)



## **CAPÍTULO II**

### **METODOLOGÍA**

#### **2.1 Descripción de la metodología**

En este apartado describe el enfoque, métodos, tipos de investigación y técnicas empleados en la investigación, esto permite dar validez a la investigación por medio de la evaluación y la posibilidad de reproducir la investigación utilizando materiales y métodos que den validez a la investigación.

##### **2.1.1 Enfoque de la investigación**

###### **2.1.1.1 Enfoque mixto:**

Para el proyecto se usará el enfoque mixto según Herrera, Medina, & Naranjo, (2008). “Es un proceso el cual recolecta, analiza y vincula dos tipos de datos cuantitativos y cualitativos en una misma investigación o estudio para responder una hipótesis pregunta científica” (p.32).

En la presente investigación se utilizó el enfoque cuantitativo y cualitativo porque utilizó el instrumento de recolección de información numérica y estadística, para obtener datos por medio del análisis de las tabulaciones de encuestas realizadas en la empresa, mientras que el enfoque cualitativo permitió la recolección de datos a través del pensamiento crítico, a través de preguntas de opinión en la entrevista los administradores de Sport Michell de la ciudad de Quito.

##### **2.1.2 Métodos**

###### **2.1.2.1 Método deductivo-inductivo**

El método de investigación que se utilizó es el factor inductivo que se basa en las premisas particulares para llegar a una conclusión general, y el deductivo que usa principios generales para llegar a una conclusión específica del problema.

Como forma esencial de razonamiento, la deducción es uno de los principales métodos de investigación imprescindible. En sentido amplio, por deducción se

entiende toda conclusión a la que se llegue después de un razonamiento. (Labajo, 2017)

En la investigación el método deductivo inductivo se usará para desglosar cada etapa del modelo CANVAS, así como comprender este lienzo, de esta forma se obtendrán conclusiones lógicas, y se sintetizará la información en el esquema.

#### **2.1.2.2 Método analítico – sintético**

Se usó para profundizar la investigación y llegar a las conclusiones, es aquel método que consiste en dividir en sus partes para observar las causas, la naturaleza y los efectos, para después relacionar cada reacción mediante la elaboración de una síntesis general del fenómeno estudiado. (Fernández, 2005)

Este método permite identificar las ideas de negocio, así como reflexionar de forma profunda acerca del valor real que el producto o servicio ofrecerá a la clientela. Este análisis sintético se realiza mediante la complementación de los contenidos de este lienzo puede ayudar a transformar un proyecto innovador y competitivo.

#### **2.1.2.3 Método histórico lógico:**

Está relacionado con el estudio de los hechos anteriores y que servirán para el futuro en la toma de decisiones. En cambio, el lógico, se ocupa de investigar las leyes generales del funcionamiento y desarrollo del fenómeno, estudia su esencia (Argibay, 2009)

En la investigación este método permite la recopilación de información de la empresa Sport Michell, debido a que se juntara toda la información histórica de la empresa, la misión, visión, metas, así como los datos de ventas, por medio de un orden lógico.

### **2.1.3 Tipo de investigación**

#### **2.1.3.1 Investigación documental o bibliográfica:**

Se usaron documentos con pertinencia con el tema: es decir, libros, artículos, investigaciones previas, entre otros, como: fuentes secundarias, para sustentar el marco teórico, mediante el análisis de fuentes de información (Ávila, 2006).

En este proyecto se analizó conceptos relacionados al modelo CANVAS, los nueve pasos del modelo, la gestión empresarial y el concepto de modelo de negocios, información que facilita la sustentación teórica del tema.

#### **2.1.3.2 La investigación de campo:**

La investigación de campo se realiza en el lugar de los hechos, recopila los datos nuevos de fuentes primarias para un propósito específico. En el caso de la empresa Sport Michell de la ciudad de Quito, se conocerá la realidad de la situación actual, debido a que se tomara la información de forma directa, para las personas que intervienen en la investigación. (Ferrer, 2010)

#### **2.1.3.3 Investigación e x post facto o no experimental:**

Puede definirse como la investigación que se sin hacer variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para analizarlos en las diferentes situaciones.

En el modelo de negocio CANVAS se considera estudiar cada factor que mueve la dinámica empresarial que afectar a la empresa Sport Michell, de esa forma se observara aspectos positivos y negativos de la gestión empresarial. (Hernández, 2014)

#### **2.1.3.4 Investigación descriptiva**

Según el investigador (Cazau, 2006) Se debe seleccionar una serie de cuestiones, conceptos o variables y se mide cada una de ellas independientemente de las otras, con el fin, precisamente, de describirlas, en la investigación, se describirá, los diferentes

componentes del modelo CANVAS y su aplicación a la empresa Sport Michell en la ciudad de Quito, para la comprobación de la hipótesis.

#### **2.1.4 Técnicas**

##### **2.1.4.1 Entrevista.**

Se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados). En el último caso podría ser tal vez una pareja o un grupo pequeño como una familia o un equipo de manufactura. En la entrevista, a través de las preguntas y respuestas se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema (Hernández, 2014).

La preparación previa a la entrevista es muy importante para no dejar a la improvisación respuestas que pueden ser clave para destacar y tener éxito. La entrevista es un instrumento de recolección de información fidedigna, auténtica y veraz que se presenta como una gran herramienta de obtención de datos enriquecedores para el que hacer investigativo y llegar en profundidad a la problemática, de este modo se incorpora su subjetividad a la investigación.

Se aplicó una entrevista al propietario de la empresa Sport Michell de la ciudad de Quito, con el fin de conocer todos los por menores de la situación actual de la empresa. Se realizó el informe por medio de la aplicación de la entrevista estructurada a los directivos de la empresa y está basado en un guion de entrevista con un orden de las preguntas.

##### **2.1.4.2 Encuesta**

Generalmente utilizan cuestionarios que se aplican en diferentes contextos (entrevistas en persona, por medios electrónicos como correos o páginas web, en grupo, etc.). Se aplicó el censo con el fin de conocer las tendencias de consumo y preferencias del mercado, para usar dicha información en beneficio de la empresa Sport Michell de la ciudad de Quito.

Esta técnica permite identificar la opinión de los clientes, respecto a la situación de la empresa Sport Michell de la ciudad de Quito, así como analizar el mercado actual

se realizó encuestas a los clientes, para conocer la percepción del producto; lo cual, permitirá situar a la empresa y aplicar posibles estrategias que faciliten la toma de decisiones administrativas para mejorar la gestión empresarial.

## **2.1.5 Instrumentos o técnicas de recolección de información**

### **2.1.5.1 Observación**

Es diferente de ver (lo cual hacemos cotidianamente). Es una cuestión de grado. Y la “observación investigativa” no se limita al sentido de la vista, sino a todos los sentidos. Por ejemplo, si estamos en una iglesia, se debe prestar atención a lo que nos dice el “olor a pino, incienso y humo”, lo mismo cuando “suena la campana” o se escuchan las plegarias. (Hernández, 2014)

Se realizarán visitas a la empresa Sport Michell de la ciudad de Quito, para realizar una constatación visual de todos procesos, La observación documental, se llevará a cabo directamente en la empresa Sport Michell de la ciudad de Quito, desde su realidad y a partir del análisis de los registros que se puedan recabar.

### **2.1.5.2 Cuestionario**

Un aspecto clave a tomar en cuenta en las entrevistas, cuestionarios e interrogatorios es formular con el mayor tacto posible las preguntas potencialmente indiscretas. Por ejemplo, la edad del entrevistado, el estado civil, los ingresos, la clase social y el nivel de educación alcanzado (Fernández, 2005).

Este instrumento parte de una serie de preguntas con opciones de respuesta ya sean abiertas, cerradas, o con escalas basadas en el método de Likert, para obtener la información necesaria para llevar a cabo este estudio, será validado además por medio del juicio de diferentes expertos, y se establecerá la fiabilidad del mismo.

### **2.1.5.3 Técnicas de procedimientos e interpretación de los datos**

Además de un problema bien planteado y sustentado de manera sólida en la teoría y los resultados empíricos previos, se requiere también la utilización adecuada de técnicas de recolección de datos y de análisis estadísticos pertinentes, lo mismo que

facilitan la correcta interpretación de los resultados con base en los conocimientos que sirvieron de sustento a la investigación. (Hernández, 2014)

Las técnicas que se utilizarán para el procedimiento e interpretación de datos al momento de realizar la investigación es la interpretación y análisis de cuadros o tablas, y gráficos estadísticos.

Fuentes primarias y secundarias

**Primarias:** La información se obtuvo de fuentes primarias como la entrevista al propietario, las encuestas aplicadas a clientes de la empresa Sport Michell de la ciudad de Quito.

**Secundarias:** Para reforzar la información, se utilizó fuentes secundarias como bases de datos, informes publicados, repositorios, investigaciones previas, libros, entre otros, relacionadas con la empresa.

#### **2.1.6 Metodología del modelo CANVAS:**

Para sustentar el objetivo general se desarrollará el modelo de negocio CANVAS como estrategia para mejorar la gestión empresarial de la empresa Sport Michell, este modelo es también conocido como lienzo del modelo de negocio; el cual, permite visualizar en un sólo documento la idea y la visión global de un modelo de negocio en 9 campos preestablecidos, mostrando las interconexiones entre sus diferentes elementos.

#### **2.1.7 Población o muestra**

Es el conjunto de todos los que intervienen en el proceso de investigación de un hecho o fenómeno, estos provienen de un lugar determinado que comparten una característica o circunstancia común y son objeto de un estudio estadístico, mientras que la muestra es una parte de la población a la cual se le va a realizar las preguntas. (Pazmay, 2004)

Las encuestas de opinión o sondeos no probabilística se las va a realizar a todos los clientes de la empresa, debido a que es un estudio descriptivo y no obedeció a

cuestiones de probabilidad, sino que se desea conocer todas las características y tendencias de los clientes meta.

El contenido de las preguntas de un cuestionario es tan variado como los aspectos que se mide. Básicamente se consideran dos tipos de preguntas: cerradas y abiertas. (Hernández R., 2014)

En fenómenos sociales, tal vez el instrumento más utilizado para recolectar los datos es el cuestionario. Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir.

### **2.1.8 Determinación de la población**

Una vez que se ha definido cuál será la unidad de muestreo y análisis, se procede a delimitar la población que va a ser estudiada y sobre la cual se pretende generalizar los resultados. Así, una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones. Una deficiencia que se presenta en algunos trabajos de investigación es que no describen lo suficiente las características de la población o consideran que la muestra la representa de manera automática (Hernández R, 2014)

La población de estudio en esta investigación, fue el censo, debido a que se tomará a cien clientes de la empresa Sport Michell de la ciudad de Quito. (Argibay, 2009)

#### **2.1.8.1 Población:**

La ciudad de Quito cuenta con una población según censo del INEC 2020, 2'781.641 habitantes la cual será nuestro universo para la correspondiente aplicación de las encuestas.

#### **2.1.8.2 Muestra**

**n**= Tamaño de la muestra

**N**= Población o universo (2781641)

**Z**= Nivel de confianza (si la seguridad es del 95%) 1.96

**P**= Probabilidad ocurrencia (en este caso es 0.05)

E= error máximo permisible =0.01

**Formula:**

$$\frac{\frac{Z^2 * p * (1 - p)}{e^2}}{1 + \frac{Z^2 * p * (1 - p)}{e^2 N}}$$

$$\frac{\frac{1.96^2 * 0.5 * (1 - 0.5)}{0.1^2}}{1 + \frac{1.96^2 * 0.5 * (1 - 0.5)}{0.1^2 * 2781641}}$$

$$\frac{\frac{0.9604}{0.01}}{1 + \frac{0.9604}{27816.41}}$$

$$\frac{\frac{0.9604}{0.01}}{\frac{27817.3704}{27816.41}}$$

$$\frac{96.04}{1.00034512} = 97$$

La muestra es 97 para mayor facilidad de análisis se realizarán 100 encuestas.



## 2.2 Resultados

### 2.2.1 Análisis e interpretación de datos

1: Segmento de clientes (qué segmento de clientes se va a dirigir el producto/servicio)

#### 1. ¿Cuál es su género?

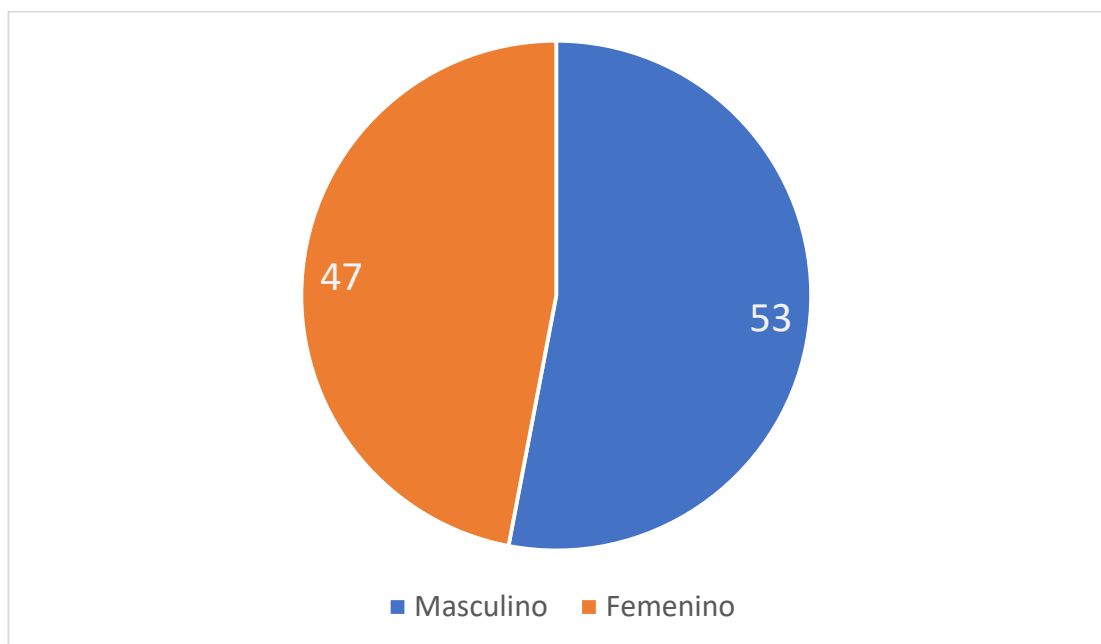
**Tabla 5: Género**

VARIABLE	TABULACIÓN	PORCENTAJE
Masculino	53	53%
Femenino	47	47%
<b>Total</b>	<b>100 encuestados</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Empresa Sport Michell de la ciudad de Quito

**Elaborado por:** Uribe, (2020)

**Gráfico 2: Género**



**Fuente:** Empresa Sport Michell de la ciudad de Quito

**Elaborado por:** Uribe, (2020)

#### **Análisis:**

En esta pregunta se puede observar que existe un mayor número de clientes de género femenino con un 53% se ha relacionado a las mujeres por compras por impulso, pero diferentes estudios demuestran que el consumo femenino es más consciente, reflexivo y multicanal que el masculino, también se debe considerar que la ropa de hombre en la fábrica Sport Michell que se realiza en menor cantidad.

## 2. ¿En qué rango de edad se encuentra?

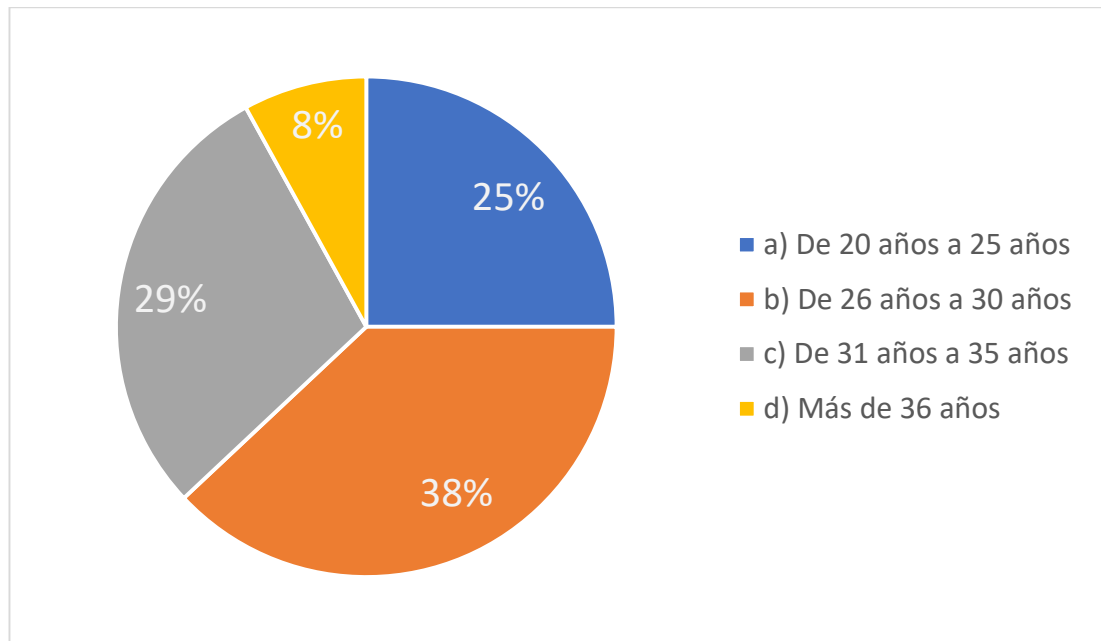
**Tabla 6:** Rango de Edad

VARIABLE	TABULACIÓN	PORCENTAJE
a) De 20 años a 25 años	25	25%
b) De 26 años a 30 años	38	38%
c) De 31 años a 35 años	29	29%
d) Más de 36 años	8	8%
<b>Total</b>	<b>100 encuestados</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Empresa Sport Michell de la ciudad de Quito

**Elaborado por:** Uribe, (2020)

**Gráfico 3:** Rango de Edad



**Fuente:** Empresa Sport Michell de la ciudad de Quito

**Elaborado por:** Uribe, (2020)

### **Análisis:**

Al analizar el rango de edad se puede definir que el mejor adecuado es de 26 a 30 años con un 38% de los 100 encuestados, este dato permite identificar el segmento al cual dirige los productos, el mercado meta ideal para el proyecto además de establecer a quien se proyectará los diferentes mensajes promocionales y la divulgación de la marca., de esta forma realizar un adecuado marketing de promoción y comercialización.

### 3. ¿Cuánto tiempo es cliente de la empresa Sport Michell?

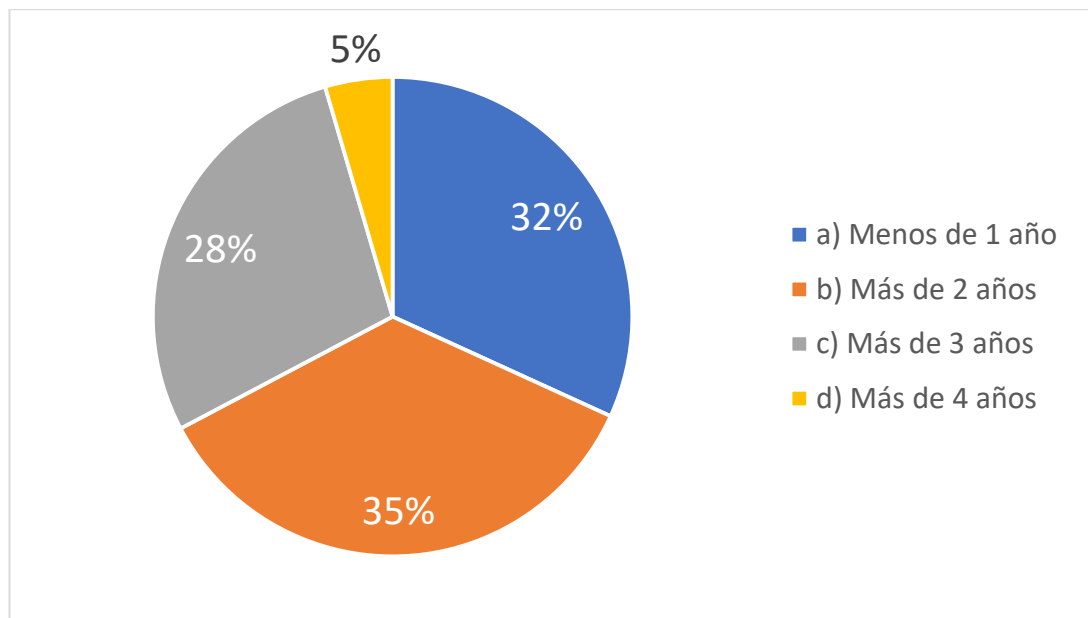
**Tabla 7:** Fidelidad del Cliente

VARIABLE	TABULACIÓN	PORCENTAJE
a) Menos de 1 año	35	35%
b) Más de 2 años	39	39%
c) Más de 3 años	31	31%
d) Más de 4 años	5	5%
<b>Total</b>	<b>100 encuestados</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Empresa Sport Michell de la ciudad de Quito

**Elaborado por:** Uribe, (2020)

**Gráfico 4:** Fidelidad del Cliente



**Fuente:** Empresa Sport Michell de la ciudad de Quito

**Elaborado por:** Uribe, (2020)

#### **Análisis:**

En cuanto a la fidelidad el cliente se puede evidenciar que existen clientes tanto mayoristas como minoristas que mantienen una fidelidad de 2 años con un 35% del total de los 100 encuestados, sin embargo, la empresa se encuentra 20 años en el mercado, la fidelización desarrollar una relación positiva entre los consumidores y la empresa, pero esta se encuentra afectada ya que solo el 5% del 100% de los clientes encuestados lleva 4 años con la empresa, este punto se trabajará en el modelo CANVAS.

**4. Si usted es cliente mayorista la localización de su empresa, se encuentra en:**

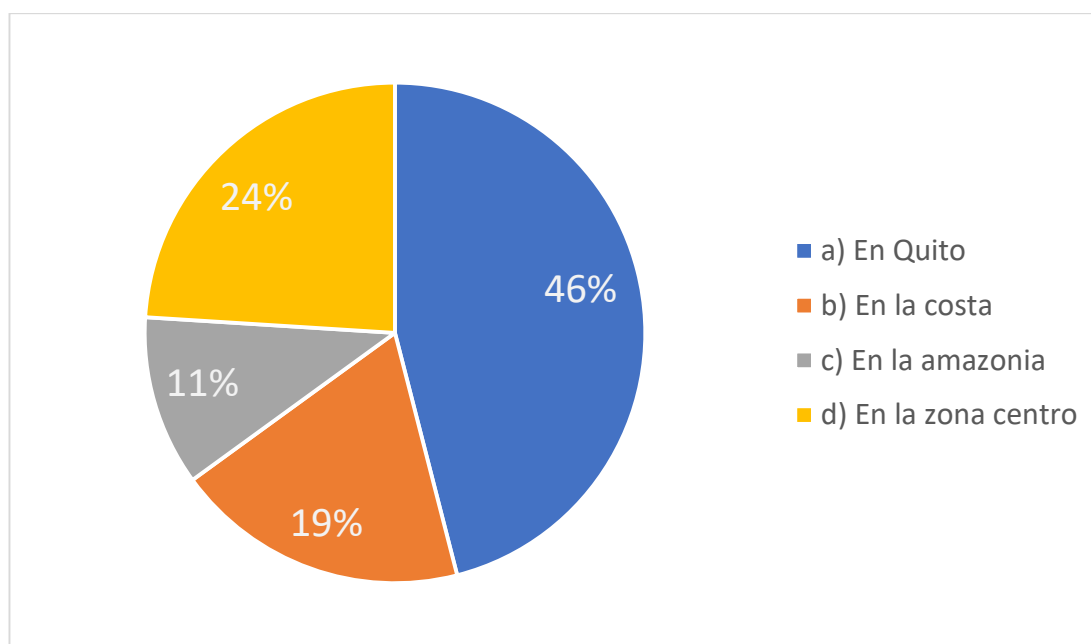
**Tabla 8:** Si es cliente mayorista la localización de su empresa

VARIABLE	TABULACIÓN	PORCENTAJE
a) En Quito	46	46%
b) En la costa	19	19%
c) En la amazonia	11	11%
d) En la zona centro	24	24%
<b>Total</b>	<b>100 encuestados</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Empresa Sport Michell de la ciudad de Quito

**Elaborado por:** Uribe, (2020)

**Gráfico 5:** Si es cliente mayorista la localización de su empresa



**Fuente:** Empresa Sport Michell de la ciudad de Quito

**Elaborado por:** Uribe, (2020)

**Análisis:**

Esta pregunta permite apreciar que la mayor cantidad de clientes mayoristas se encuentran ubicados en la ciudad de Quito, con un 46% mientras que el 24% se encuentra en la zona centro. Por lo que se debe de realizar estrategias para incrementar a los clientes mayoristas en las diferentes provincias sobretodo de la zona centro, se deben realizar nuevas asociaciones.

5. ¿Con qué frecuencia realiza las compras en la empresa Sport Michell?

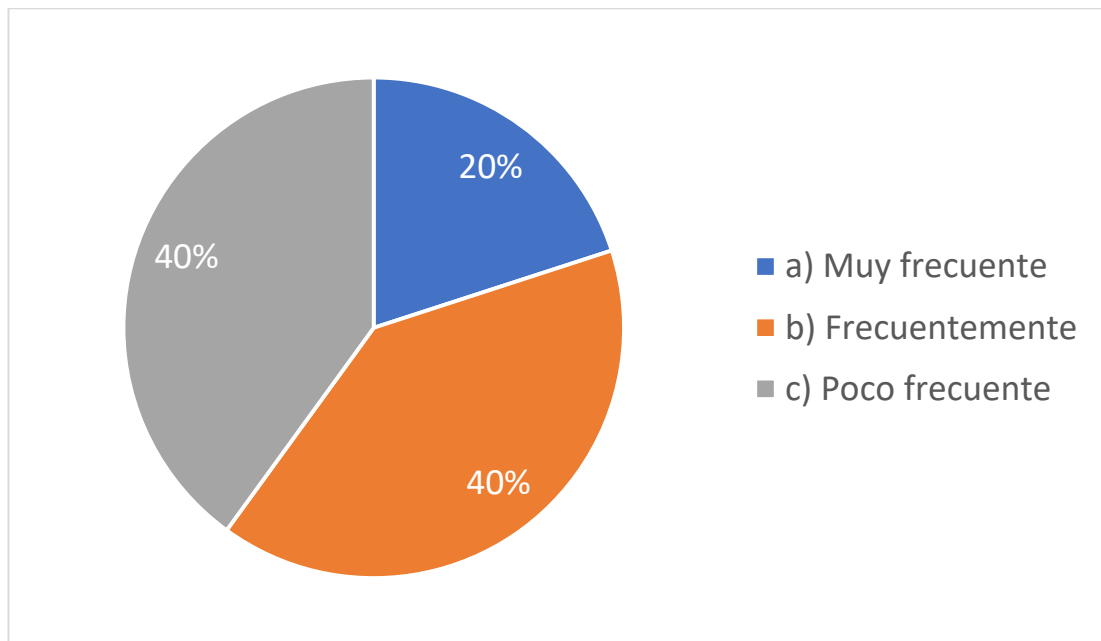
**Tabla 9:** Frecuencia de Compra

VARIABLE	TABULACIÓN	PORCENTAJE
a) Muy frecuente	20	20%
b) Frecuentemente	40	40%
c) Poco frecuente	40	40%
<b>Total</b>	<b>100 encuestados</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Empresa Sport Michell de la ciudad de Quito

**Elaborado por:** Uribe, (2020)

**Gráfico 6:** Frecuencia de Compra



**Fuente:** Empresa Sport Michell de la ciudad de Quito

**Elaborado por:** Uribe, (2020)

**Análisis:**

En esta pregunta el 40% menciona que es poco frecuente la compra, mientras que el 40% dice que es frecuente la adquisición de la ropa, de esto depende mucho los hábitos de compra de los clientes, por ejemplo, si son mayoristas el volumen que adquieren. Se debe de analizar este factor en el módulo 1 del modelo CANVAS y en la matriz de empatía de los clientes.

## 6. ¿Qué productos ha adquirido en Sport Michell?

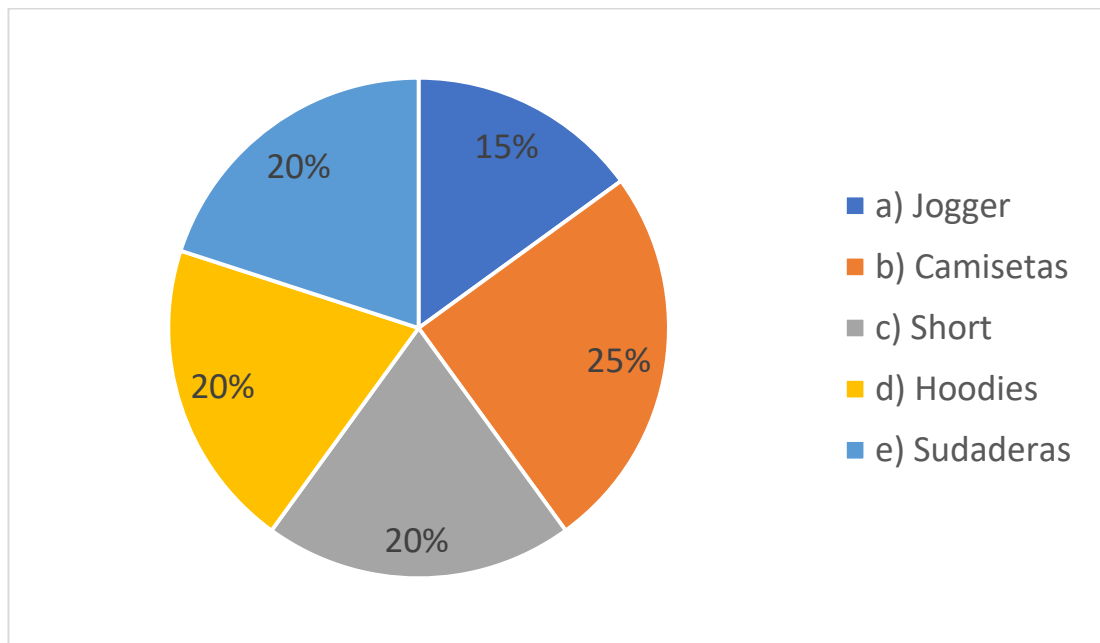
**Tabla 10:** Productos Adquiridos

VARIABLE	TABULACIÓN	PORCENTAJE
a) Jogger	15	15%
b) Camisetas	25	25%
c) Short	20	20%
d) Hoodies	20	20%
e) Sudaderas	20	20%
<b>Total</b>	<b>100 encuestados</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Empresa Sport Michell de la ciudad de Quito

**Elaborado por:** Uribe, (2020)

**Gráfico 7:** Productos Adquiridos



**Fuente:** Empresa Sport Michell de la ciudad de Quito

**Elaborado por:** Uribe, (2020)

### **Análisis:**

Aunque el producto estrella es el jogger, este se encuentra en último lugar en la encuesta de ventas con un 15% del total de 100 encuestados, mientras que los Short, hoodies y sudaderas mantiene 20% en cada una, como producto estrella se destaca las camisetas, En este producto se debe considerar que promoción se está aplicando y como se encuentra la publicidad.

## 7. La forma de pago que realiza por sus compras, es:

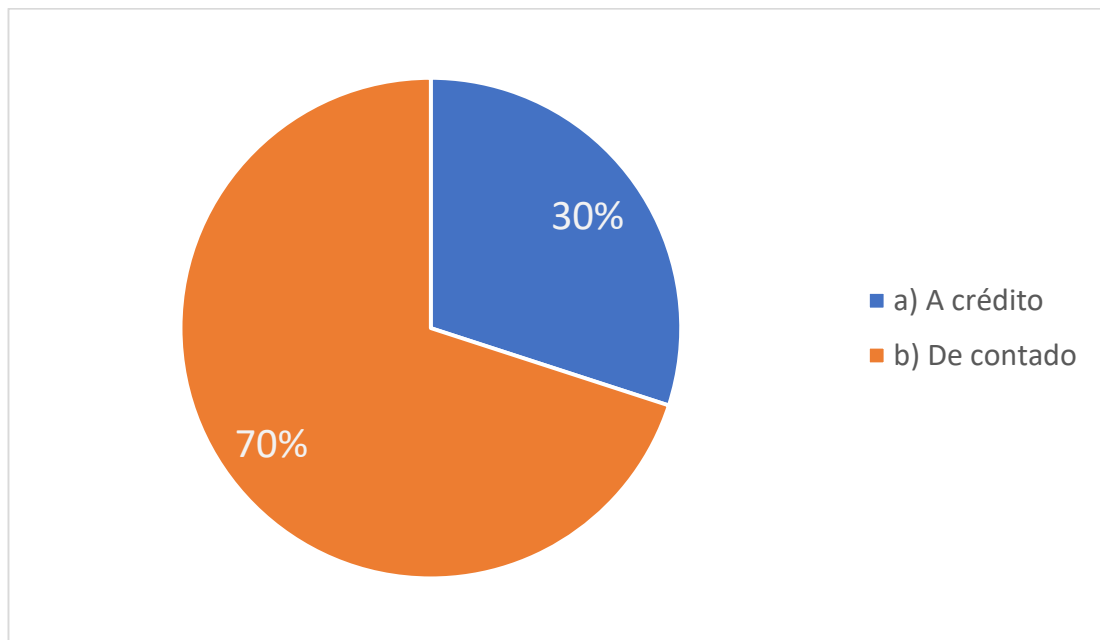
**Tabla 11:** Forma de Crédito

VARIABLE	TABULACIÓN	PORCENTAJE
a) A crédito	30	30%
b) De contado	70	70%
<b>Total</b>	<b>100 encuestados</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Empresa Sport Michell de la ciudad de Quito

**Elaborado por:** Uribe, (2020)

**Gráfico 8:** Género



**Fuente:** Empresa Sport Michell de la ciudad de Quito

**Elaborado por:** Uribe, (2020)

### **Análisis:**

El 70% de los encuestados realiza su compra al contado, esto se puede dar debido a las rebajas que se tiene por los pagos, sin embargo, se debe de especificar si estos pagos se realizan por medio de débito bancario, transacción directa. Por eso se debe de especificar y analizar estos convenios en el modelo CANVAS modulo fuentes de ingreso.

**2: Propuesta de valor (Qué valor diferencial y/o qué solución se les va a ofrecer)**

**8. ¿Cuál de los siguientes factores, considera importante como cliente al momento de comprar en la empresa Sport Michell?**

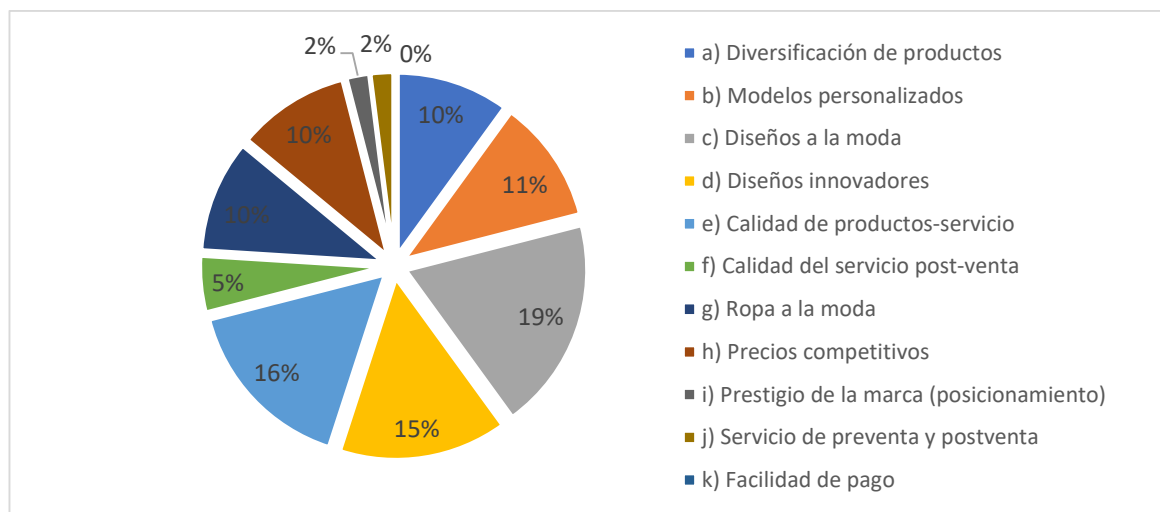
**Tabla 12:** Factores, considera importante como cliente al momento de comprar

VARIABLE	TABULACIÓN	PORCENTAJE
a) Diversificación de productos	10	10%
b) Modelos personalizados	11	11%
c) Diseños a la moda	19	19%
d) Diseños innovadores	15	15%
e) Calidad de productos-servicio	16	16%
f) Calidad del servicio post-venta	5	5%
g) Ropa a la moda	10	10%
h) Precios competitivos	10	10%
i) Prestigio de la marca (posicionamiento)	2	2%
j) Servicio de preventa y postventa	2	2%
k) Facilidad de pago	0	0%
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Empresa Sport Michell de la ciudad de Quito

**Elaborado por:** Uribe, (2020)

**Gráfico 9:** Factores, considera importante como cliente al momento de comprar



**Fuente:** Empresa Sport Michell de la ciudad de Quito

**Elaborado por:** Uribe, (2020)

**Análisis:**

En la puesta en valor los diseño a la moda de las prendas es el valor agregado que motiva al cliente a adquirir el producto siendo este el 19%, otros dos factores son los diseños innovadores con el 15% y la calidad del producto con un 16%, y se puede apreciar que no existe una facilidad de pago lo demuestra el 0% de 100 encuestados.



**9. ¿Qué productos le gustaría que se complementen a la oferta de la empresa Sport Michell?**

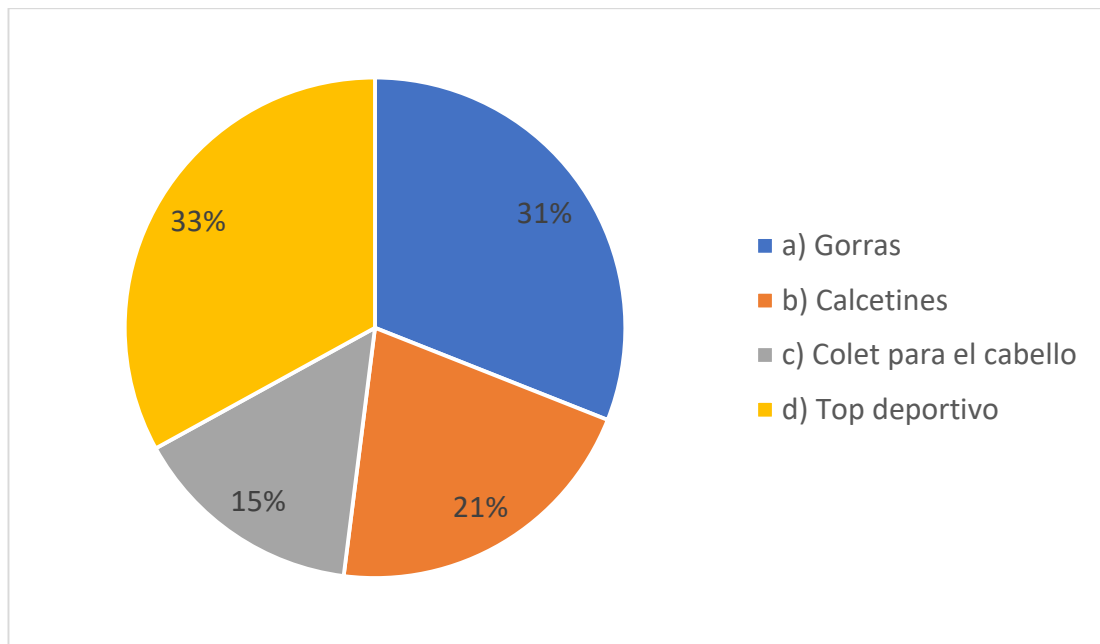
**Tabla 13:** Productos que complementan la oferta

VARIABLE	TABULACIÓN	PORCENTAJE
a) Gorras	31	31%
b) Calcetines	21	21%
c) Colet para el cabello	15	15%
d) Top deportivo	33	33%
<b>Total</b>	<b>100 encuestados</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Empresa Sport Michell de la ciudad de Quito

**Elaborado por:** Uribe, (2020)

**Gráfico 10:** Productos que complementan la oferta



**Fuente:** Empresa Sport Michell de la ciudad de Quito

**Elaborado por:** Uribe, (2020)

**Análisis:**

En la estrategia de venta en cuanto a incremento de nuevas mercaderías, los tops deportivos llaman la atención del cliente con un 33% de 100 encuestados, este producto se puede incrementar en la línea femenina; mientras que las gorras con un 31% se puede disponer para la línea masculina.

**10. ¿Cuál de las siguientes expresiones usaría para calificar los productos que oferta la empresa Sport Michell?**

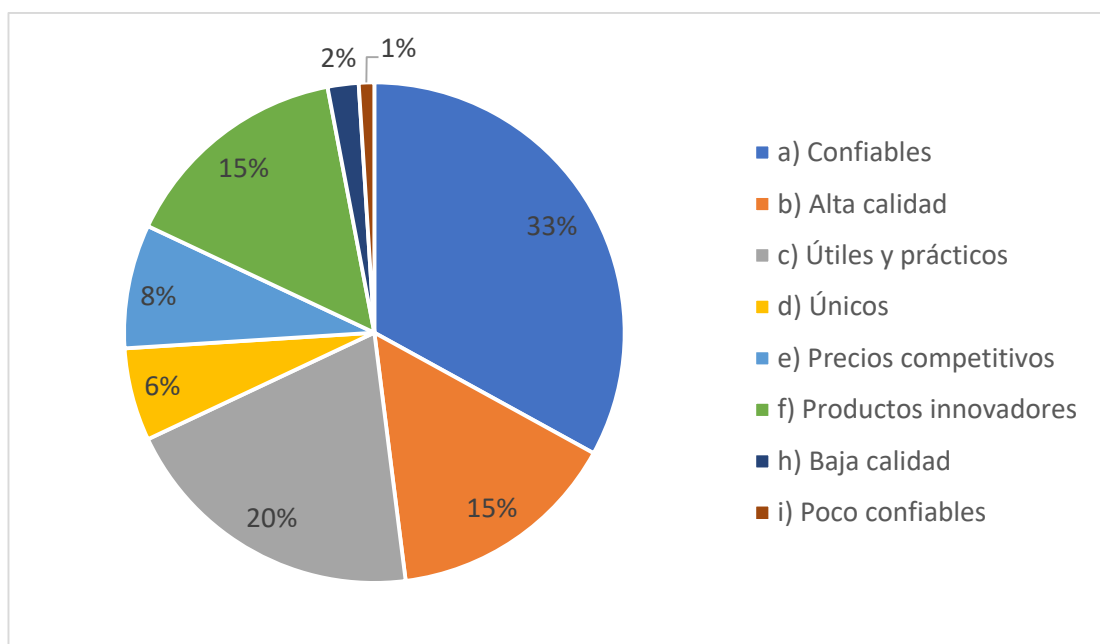
**Tabla 14:** Calificar productos que se ofertan

<b>VARIABLE</b>	<b>TABULACIÓN</b>	<b>PORCENTAJE</b>
a) Confiables	33	33%
b) Alta calidad	15	15%
c) Útiles y prácticos	20	20%
d) Únicos	6	6%
e) Precios competitivos	8	8%
f) Productos innovadores	15	15%
h) Baja calidad	2	2%
i) Poco confiables	1	1%
<b>Total</b>	<b>100 encuestados</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Empresa Sport Michell de la ciudad de Quito

**Elaborado por:** Uribe, (2020)

**Gráfico 11:** Calificar productos que se ofertan



**Fuente:** Empresa Sport Michell de la ciudad de Quito

**Elaborado por:** Uribe, (2020)

**Análisis:**

Al hablar de calificativos los que se destacan en las encuestas son: la confiabilidad con un 33%, la utilidad práctica 20% y la alta calidad de los productos con un 15%, de igual forma la innovación con un 15%, estos factores se consideran como fortalezas en un futuro FODA.

**11. ¿Usted recomienda a sus clientes la marca y los productos de la empresa Sport Michell?**

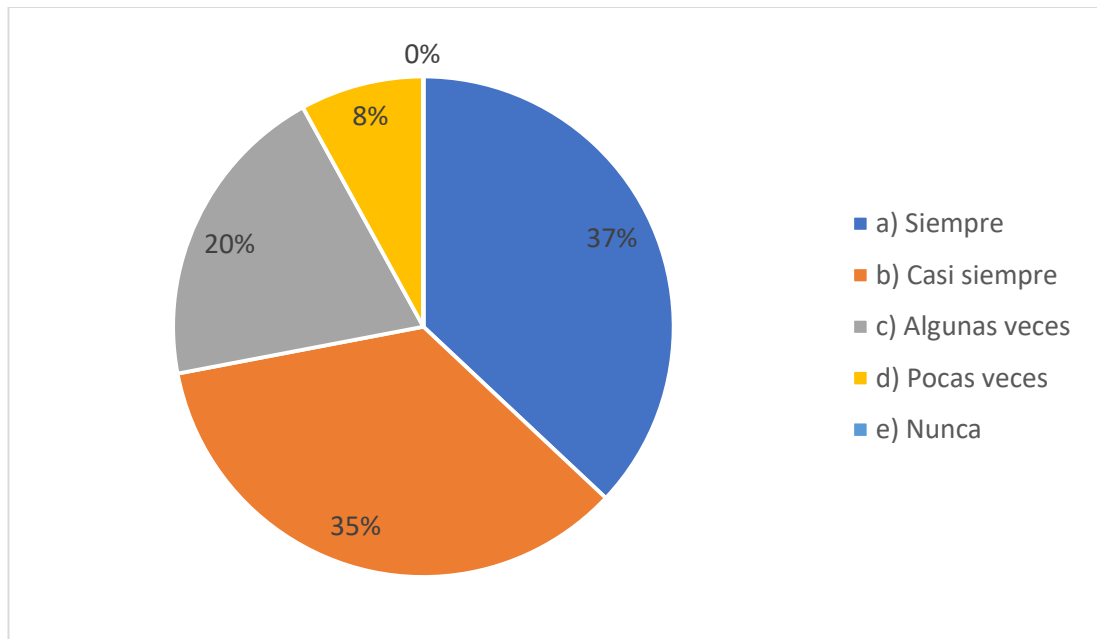
**Tabla 15:** Recomendación de la marca

VARIABLE	TABULACIÓN	PORCENTAJE
a) Siempre	37	37%
b) Casi siempre	35	35%
c) Algunas veces	20	20%
d) Pocas veces	8	8%
e) Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>100 encuestados</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Empresa Sport Michell de la ciudad de Quito

**Elaborado por:** Uribe, (2020)

**Gráfico 12:** Recomendación de la marca



**Fuente:** Empresa Sport Michell de la ciudad de Quito

**Elaborado por:** Uribe, (2020)

**Análisis:**

En cuanto a los clientes encuestados, el 37% si recomienda la empresa Sport Mishel, siendo este el porcentaje más alto de los 100 encuestados, mientras que solo el 8% lo recomienda poco, se debe fomentar a los clientes a través de incentivos, promociones por primeras compras, para que la cartera de clientes aumente.

## 12. ¿La empresa Sport Michell satisface sus expectativas con su línea de ropa?

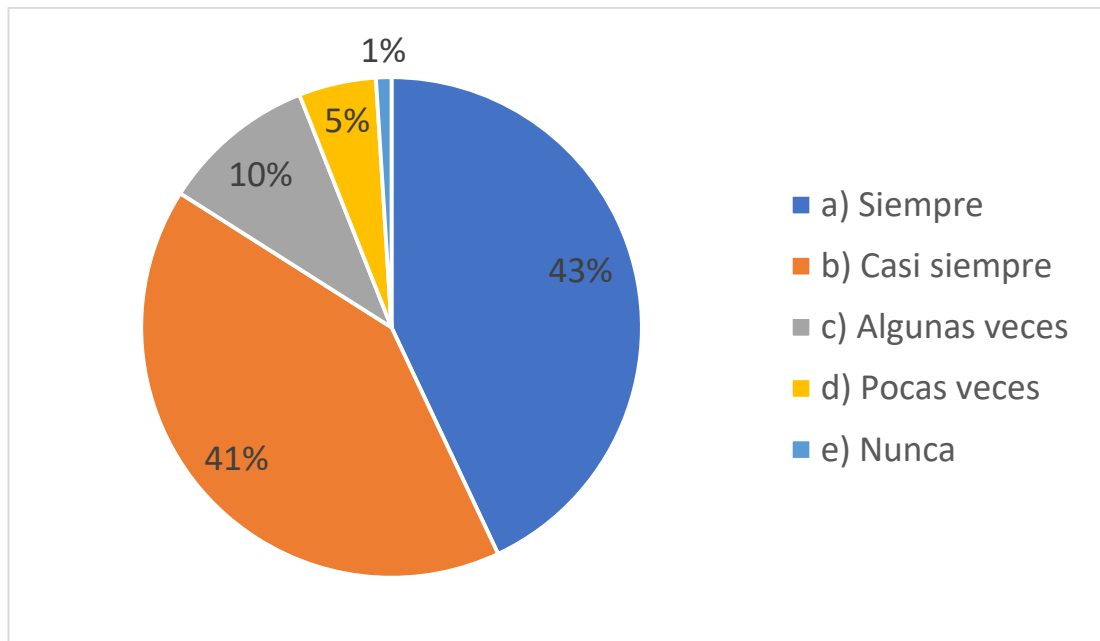
**Tabla 16:** Satisfacción de expectativas

VARIABLE	TABULACIÓN	PORCENTAJE
a) Siempre	43	43%
b) Casi siempre	41	41%
c) Algunas veces	10	10%
d) Pocas veces	5	5%
e) Nunca	1	1%
<b>Total</b>	<b>100 encuestados</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Empresa Sport Michell de la ciudad de Quito

**Elaborado por:** Uribe, (2020)

**Gráfico 13:** Satisfacción de expectativas



**Fuente:** Empresa Sport Michell de la ciudad de Quito

**Elaborado por:** Uribe, (2020)

### **Análisis:**

En cuanto a la satisfacción del cliente el 43% de los encuestados se encuentra satisfecho con las prendas de vestir, mientras que el 41% se encuentra casi satisfecho, por eso se debe de identificar como lograr el 100 % de satisfacción, se debe recordad que los clientes insatisfechos no volverán a adquirir el producto, por eso es necesario realizar un seguimiento de satisfacción por medio de llamadas, o encuestas.

**13. ¿Cuál es su criterio de satisfacción con el servicio de preventa que le brinda la empresa Sport Michell?**

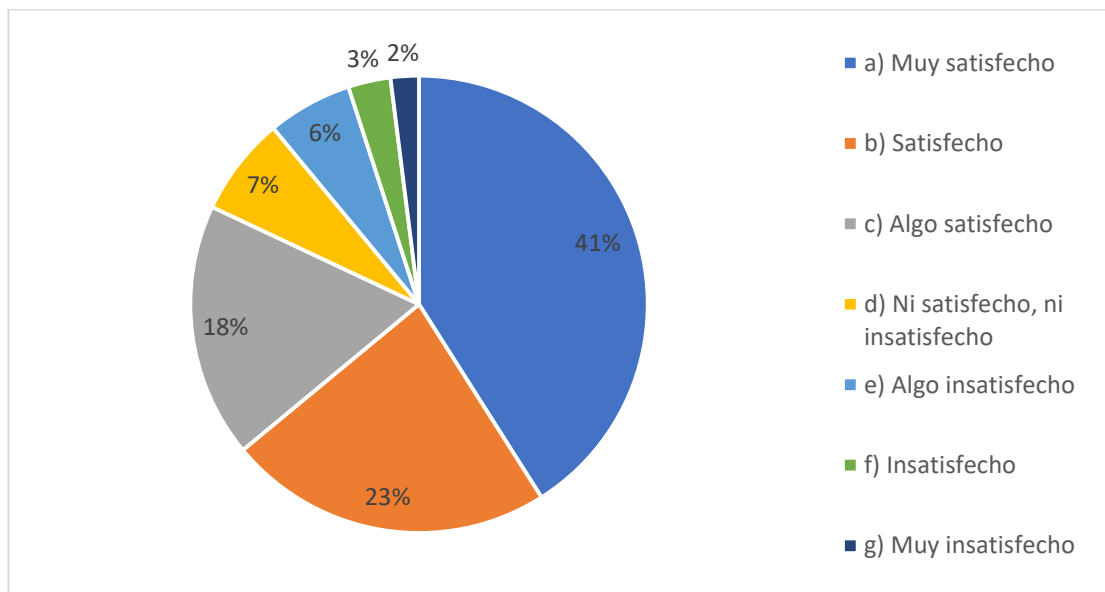
**Tabla 17:** Servicio de preventa

VARIABLE	TABULACIÓN	PORCENTAJE
a) Muy satisfecho	41	41%
b) Satisfecho	23	23%
c) Algo satisfecho	18	18%
d) Ni satisfecho, ni insatisfecho	7	7%
e) Algo insatisfecho	6	6%
f) Insatisfecho	3	3%
g) Muy insatisfecho	2	2%
<b>Total</b>	<b>100 encuestados</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Empresa Sport Michell de la ciudad de Quito

**Elaborado por:** Uribe, (2020)

**Gráfico 14:** Servicio de preventa



**Fuente:** Empresa Sport Michell de la ciudad de Quito

**Elaborado por:** Uribe, (2020)

**Análisis:**

En el servicio preventa permite identificar la buena experiencia de nuestro comprador y conseguir también fidelizarlo como cliente habitual. Según la encuesta se encuentra muy satisfecho con un 41% del 100 encuestados, la empresa realiza algunas promociones, descuentos, pero se debe de buscar actualizar estas estrategias para llegar al 100%

**14. ¿Cuál es su criterio de satisfacción con el servicio de post-venta que le brinda la empresa Sport Michell?**

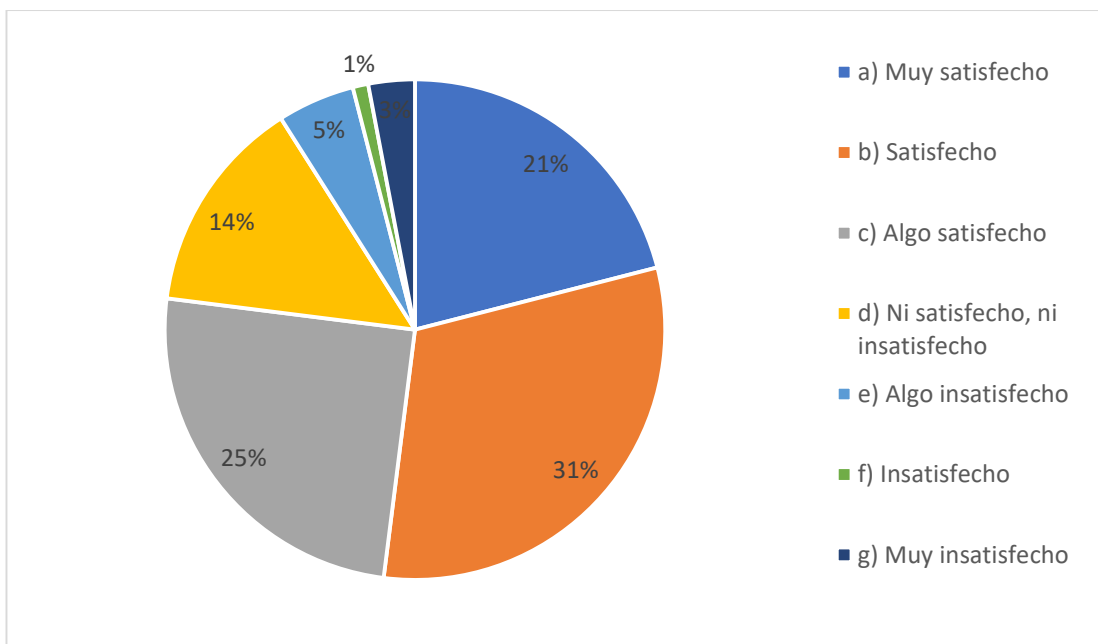
**Tabla 18:** Criterio de satisfacción con el servicio de post-venta

VARIABLE	TABULACIÓN	PORCENTAJE
a) Muy satisfecho	21	21%
b) Satisfecho	31	31%
c) Algo satisfecho	25	25%
d) Ni satisfecho, ni insatisfecho	14	14%
e) Algo insatisfecho	5	5%
f) Insatisfecho	1	1%
g) Muy insatisfecho	3	3%
<b>Total</b>	<b>100 encuestados</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Empresa Sport Michell de la ciudad de Quito

**Elaborado por:** Uribe, (2020)

**Gráfico 15:** Satisfacción con el servicio de post-venta



**Fuente:** Empresa Sport Michell de la ciudad de Quito

**Elaborado por:** Uribe, (2020)

En esta pregunta se puede apreciar que los clientes terminan con una satisfacción del 31%, con respecto a las preguntas anteriores se puede apreciar que baja la satisfacción en las facetas de compra, la expectativa inicio con 41% y decae al finalizar el proceso de compra, esto se puede deber a cómo llega la mercadería y el tiempo de entrega.

### 3: Canales de distribución y comunicación (Cómo llegará el producto/servicio al cliente)

15. ¿Cuál de los siguientes canales de distribución, considera que la empresa Sport Michell, debe utilizar con sus clientes para comercializar sus productos?

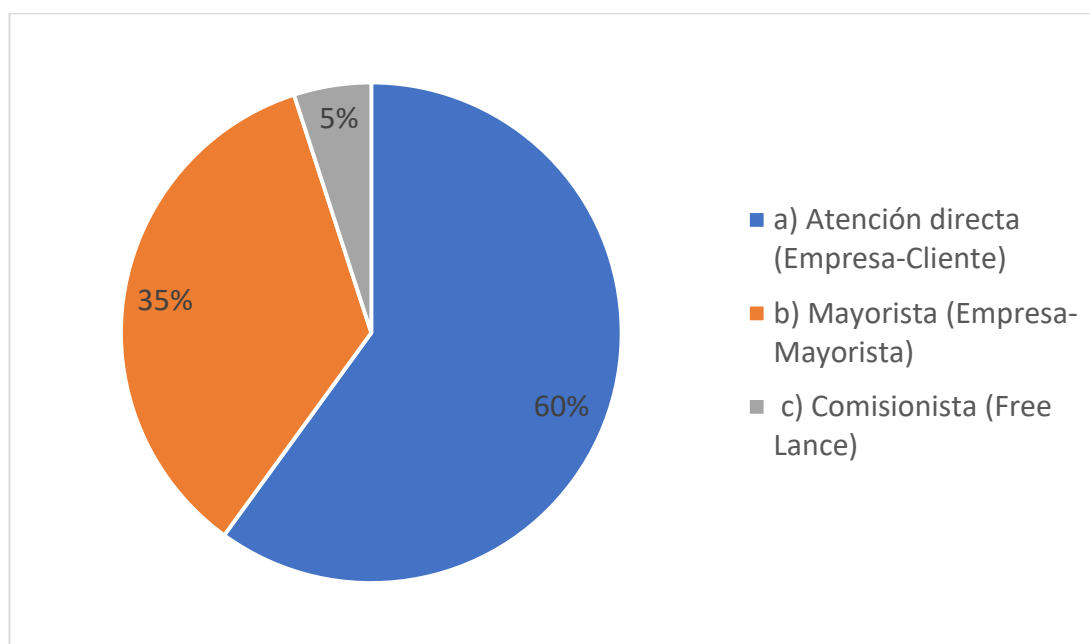
**Tabla 19:** Canales de distribución

VARIABLE	TABULACIÓN	PORCENTAJE
a) Atención directa (Empresa-Cliente)	60	60%
b) Mayorista (Empresa-Mayorista)	35	35%
c) Comisionista ( <i>Free Lance</i> )	5	5%
<b>Total</b>	<b>100 encuestados</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Empresa Sport Michell de la ciudad de Quito

**Elaborado por:** Uribe, (2020)

**Gráfico 16:** Canales de distribución



**Fuente:** Empresa Sport Michell de la ciudad de Quito

**Elaborado por:** Uribe, (2020)

#### **Análisis:**

Los canales de información como lo es la comunicación directa es la forma en la que el cliente prefiere hacer negocios con la empresa, por lo que distribución debe ser de forma directa sin intermediarios siendo el 60% de los 100 encuestados.

**¿Cuál de los siguientes medios considera que la empresa Sport Michell, debe utilizar con sus clientes para mantenerlos comunicados?**

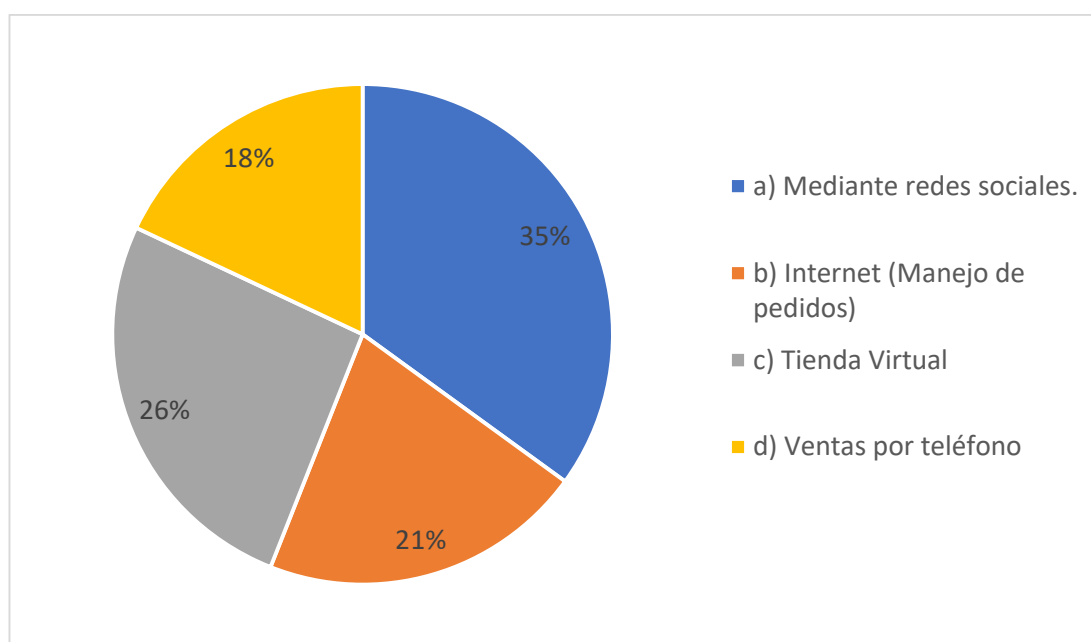
**Tabla 20:** Comunicación con los clientes

VARIABLE	TABULACIÓN	PORCENTAJE
a) Mediante redes sociales.	35	35%
b) Internet (Manejo de pedidos)	21	21%
c) Tienda Virtual	26	26%
d) Ventas por teléfono	18	18%
<b>Total</b>	<b>100 encuestados</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Empresa Sport Michell de la ciudad de Quito

**Elaborado por:** Uribe, (2020)

**Gráfico 17:** Comunicación con los clientes



**Fuente:** Empresa Sport Michell de la ciudad de Quito

**Elaborado por:** Uribe, (2020)

**Análisis:**

En esta pregunta se puede analizar la atención del cliente, en la cual las redes sociales llegan al 35%, por eso es indispensable la renovación de redes en cuanto a marca, publicidad, fan page. En esta pregunta se indagó las redes sociales que el cliente desearía los 35 encuestados que mencionaron las redes sociales afirmaron lo siguiente:



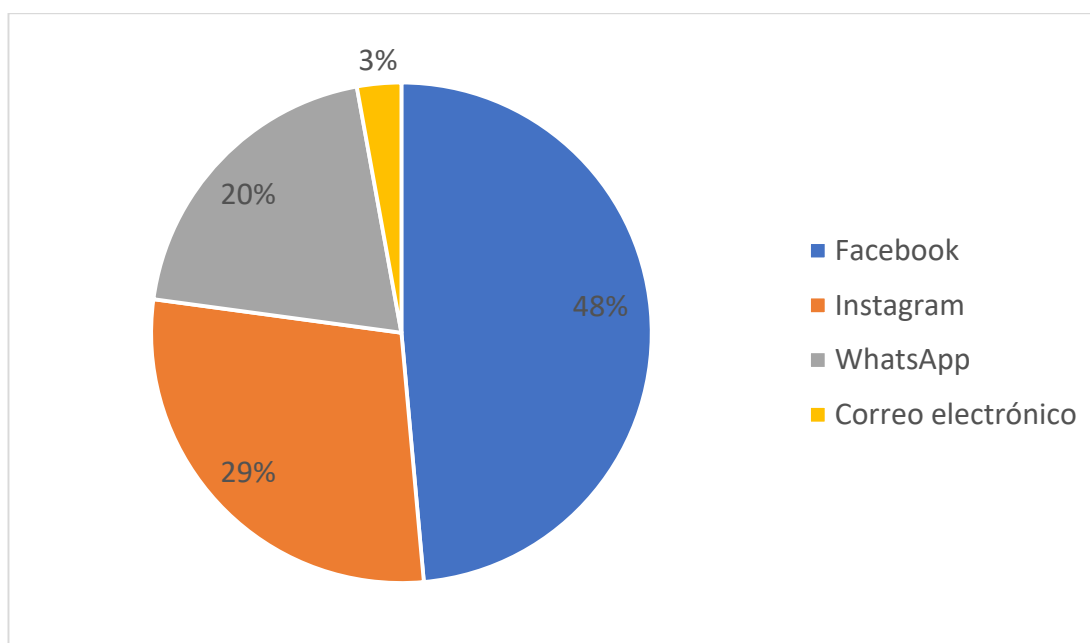
**Tabla 21:** ¿Qué red social utilizaría?

VARIABLE	TABULACIÓN	PORCENTAJE
Facebook	17	17%
Instagram	10	10%
WhatsApp	07	7%
Correo electrónico	01	1%
<b>Total</b>	<b>35 encuestados</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Empresa Sport Michell de la ciudad de Quito

**Elaborado por:** Uribe, (2020)

**Gráfico 18:** Que red social utilizaría



**Fuente:** Empresa Sport Michell de la ciudad de Quito

**Elaborado por:** Uribe, (2020)

**Análisis:**

Una de las redes social que tuvo aceptación es Facebook, con un 48% en la actualidad la empresa si maneja esta red social, por lo que se debe realizar acciones para transmitir a los clientes las redes sociales que usa la empresa, sin dejar de lado Instagram con 29% y WhatsApp con 20%. Esto permitirá tener mejores canales de comunicación

**16. ¿Qué medio debería utilizar la empresa Sport Michell, para comunicar su marca, sus productos y servicios al mercado?**

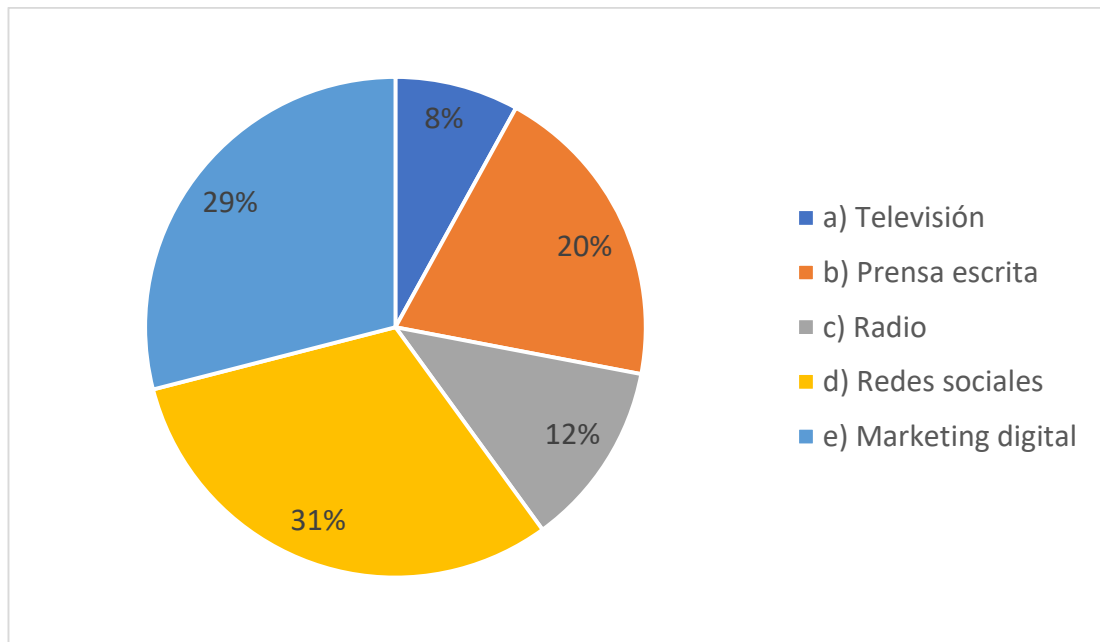
**Tabla 22:** Medios de comunicación

VARIABLE	TABULACIÓN	PORCENTAJE
a) Televisión	8	8%
b) Prensa escrita	20	20%
c) Radio	12	12%
d) Redes sociales	31	31%
e) Marketing digital	29	29%
<b>Total</b>	<b>100 encuestados</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Empresa Sport Michell de la ciudad de Quito

**Elaborado por:** Uribe, (2020)

**Gráfico 19:** Medios de comunicación



**Fuente:** Empresa Sport Michell de la ciudad de Quito

**Elaborado por:** Uribe, (2020)

**Análisis:**

El medio que debería utilizar la empresa Sport Michell, para comunicar su marca, sus productos y servicios al mercado son nueva mente las redes sociales, con un 31% mientras que la televisión es una técnica que se encuentra descartada con un 8%. Las redes sociales pueden ayudar a elevar tu audiencia y convertir a personas interesadas, en clientes potenciales.

#### 4: Relación con el cliente (Qué relación mantendrá la empresa con su clientela)

17. ¿Cuál de las siguientes opciones considera que la empresa Sport Michell, debe emplear con sus clientes para mantenerlos comunicados?

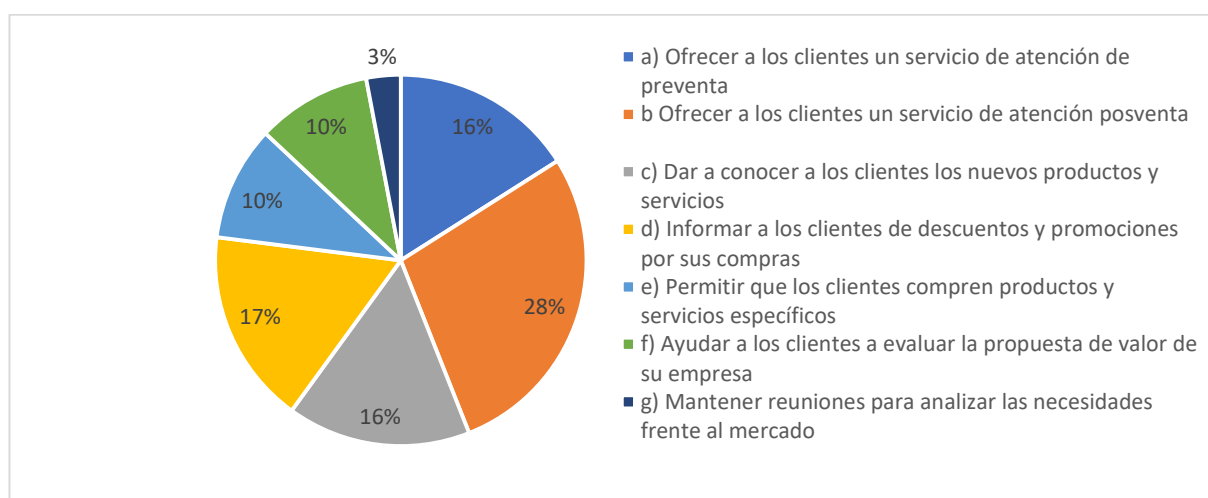
**Tabla 23:** Mantener comunicados a los clientes

VARIABLE	TABULACIÓN	PORCEN
a) Ofrecer a los clientes un servicio de atención de preventa	16	16%
b Ofrecer a los clientes un servicio de atención posventa	28	28%
c) Dar a conocer a los clientes los nuevos productos y servicios	16	16%
d) Informar a los clientes de descuentos y promociones por sus compras	17	17%
e) Permitir que los clientes compren productos y servicios específicos	10	10%
f) Ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor de su empresa	10	10%
g) Mantener reuniones para analizar las necesidades frente al mercado	3	3%
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Empresa Sport Michell de la ciudad de Quito

**Elaborado por:** Uribe, (2020)

**Gráfico 20:** Género



**Fuente:** Empresa Sport Michell de la ciudad de Quito

**Elaborado por:** Uribe, (2020)

#### **Análisis:**

Una de las estrategias que se deben considerar en la investigación es ofrecer a los clientes atención posventa como lo menciona la encuesta con un 28%, también descuentos y promociones con un índice del 17%. A su vez dar a conocer a los clientes los nuevos productos y servicios con un 16%, esto se menciona en el módulo 4 de relación con el cliente, esto lo puede realizar con un asesor de créditos o ventas.

## 5: Análisis de la competencia

### 18. ¿Los precios de los productos que oferta la empresa Sport Michell a su criterio son?

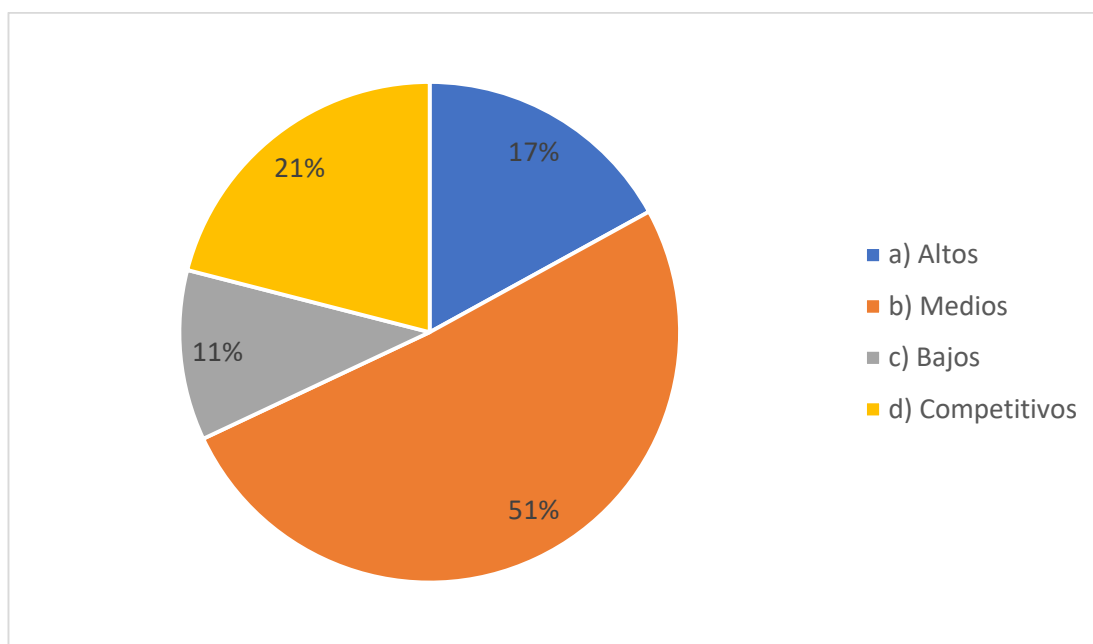
**Tabla 24:** Precios de productos

VARIABLE	TABULACIÓN	PORCENTAJE
a) Altos	17	17%
b) Medios	51	51%
c) Bajos	11	11%
d) Competitivos	21	21%
<b>Total</b>	<b>100 encuestados</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Empresa Sport Michell de la ciudad de Quito

**Elaborado por:** Uribe, (2020)

**Gráfico 21:** Precios de productos



**Fuente:** Empresa Sport Michell de la ciudad de Quito

**Elaborado por:** Uribe, (2020)

#### **Análisis:**

En cuanto a los precios los clientes consideran que no son bajos, porque solo el 11% de encuestados de 100 personas escoge esta opción, sino que los califican como medios, por lo que pueden ser accesibles.

**19. ¿Cuál de las siguientes expresiones usaría para calificar los productos que oferta la competencia?**

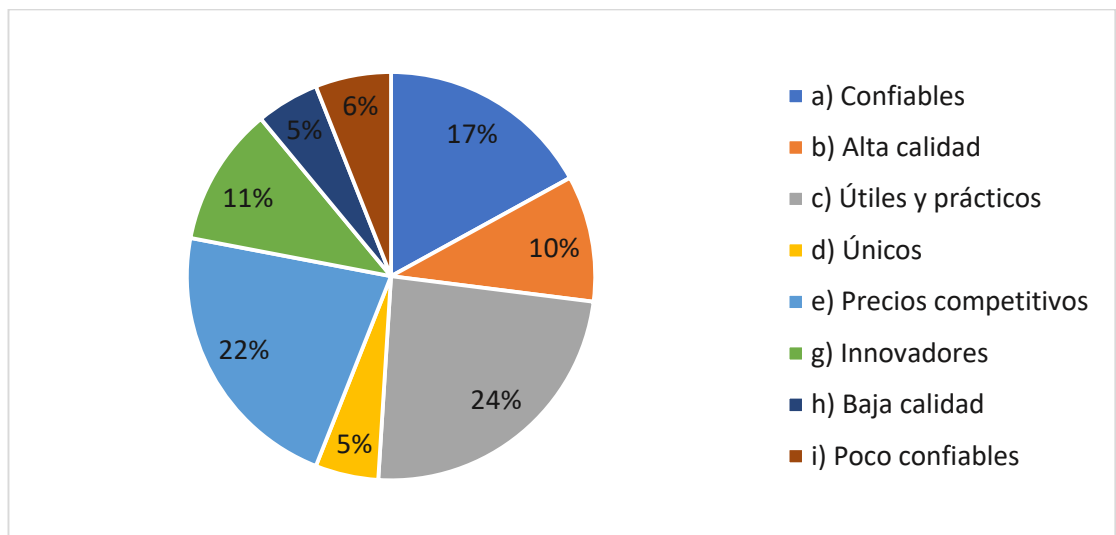
**Tabla 25:** Calificación de la Competencia

<b>VARIABLE</b>	<b>TABULACIÓN</b>	<b>PORCENTAJE</b>
a) Confiables	17	17%
b) Alta calidad	10	10%
c) Útiles y prácticos	24	24%
d) Únicos	5	5%
e) Precios competitivos	22	22%
g) Innovadores	11	11%
h) Baja calidad	5	5%
i) Poco confiables	6	5%
<b>Total</b>	<b>100 encuestados</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Empresa Sport Michell de la ciudad de Quito

**Elaborado por:** Uribe, (2020)

**Gráfico 22:** Calificación de la Competencia



**Fuente:** Empresa Sport Michell de la ciudad de Quito

**Elaborado por:** Uribe, (2020)

**Análisis:**

Esta pregunta permite conocer las expresiones que usaría para calificar los productos que oferta la competencia, y uno de los factores es la utilidad práctica del producto con un 24% y el precio competitivo con 22%, estas técnicas de la competencia utilizan permite a los minoristas vender con precios similares a los de los mayoristas para atraer clientes, por lo que puede ser una amenaza para la empresa.

## **CAPÍTULO III**

### **DESARROLLO**

#### **3.1 Tema de investigación:**

“Análisis de propuesta de valor en la empresa Sport Michell”

En esta faceta de la investigación se colocará los resultados de la encuesta realizada a los clientes analizada en el capítulo II, También se construye con la información obtenida con la encuesta ejecutada en la empresa el martes 4 de abril del 2021. Dentro de la encuesta se formularon preguntas relacionadas a cada uno de los bloques que conforman el modelo CANVAS, esto se realizó con la finalidad de contar con resultados claros que sean tomados de primera mano por parte de quienes conforman la investigación, como lo son los clientes y los administradores.

Dichos resultados se muestran de manera sintetizada a continuación, en tanto que de manera detallada se los podrá observar en el **Anexo 2**

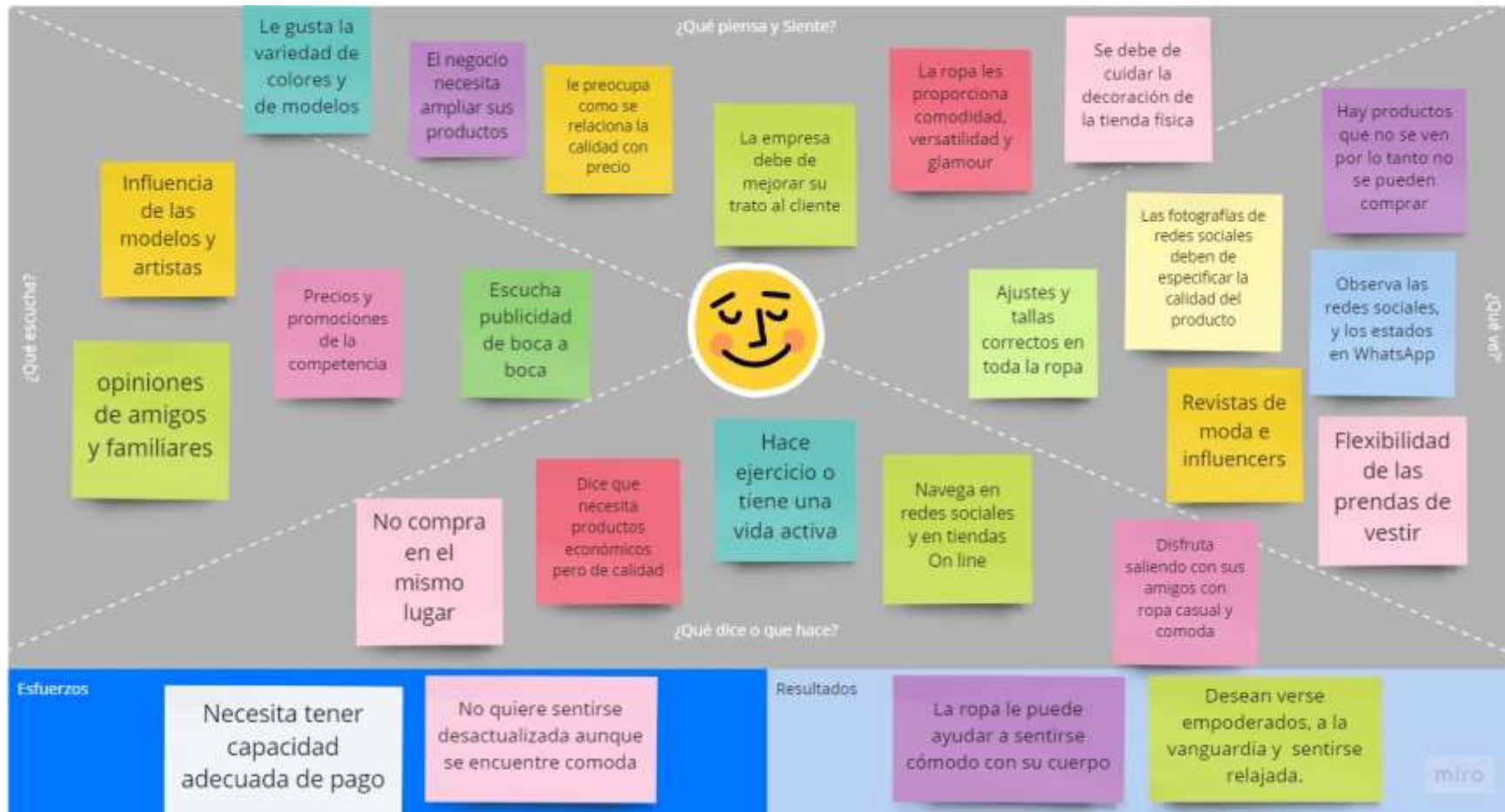
##### **3.1.1 El esquema de matriz de empatía del cliente**

El mapa de empatía es un recurso que sirve para diseñar el perfil del cliente ideal con base en sus sentimientos, pensamientos y conducta, esta matriz nos ayuda a establecer el adecuado segmento de clientes, El mapa de empatía puede ser diseñado en una pizarra, flip chart, papel o en computador.

Este es un formato que busca describir el cliente ideal de una empresa por medio de análisis de 6 aspectos, relacionados a los sentimientos del ser humano. Puede ser realizado a partir de preguntas que ayudan a entender a conocer el cliente.

Es indispensable realizar este mapa de empatía antes de realizar el esquema del modelo CANVAS porque permite indagar lo que ve, lo que siente lo que mira el cliente, y como percibe la empresa. Este esquema se realizó a clientes minoristas y se sintetizó de la siguiente manera.

**Ilustración 3:** El esquema de Matriz de empatía del Cliente



**Fuente:** Empresa Sport Michell de la ciudad de Quito  
**Elaborado por:** Uribe, (2020)

## **ESQUEMA DEL MODELO CANVAS**

### **3.1.2 Módulo 1: Propuesta de valor**

La mayoría de las empresas suele confundir y desconoce el significado de la puesta en valor, mientras que la empresa Sport Mishel identifica que los valores que se pueden dar a los clientes son: la comparación de los productos, pues se destaca la calidad, y el portafolio o catalogo que me entrega a los mayoristas mismo que contiene información como el precio. El valor que el producto genera es la calidad, así como la creación de prendas de vestir con materiales importados y nacionales.

Se debe dar las garantías necesarias de los productos, incluir leyendas en las etiquetas donde se muestre los materiales, su limpieza, y slogan de la compañía.

#### **Acciones de la Puesta en valor**

- Realizar una investigación profunda de la competencia, en la que se analice la forma en la que entrega los atributos que mencionó el cliente.
- En este punto se identificó que se debe colocar etiquetas o mostrar a los clientes con claridad los beneficios de los productos.
- Se puede dar valor al dar obsequios en la compra de las prendas de vestir.
- Se puede establecer promociones de prendas.
- Se debe lograr una entrega rápida a los minoristas y mayoristas.
- Pensar de manera creativa nuevas formas de ofrecer valor al cliente a través de promociones y descuentos a los clientes en fechas como cumpleaños de clientes y feriados, para motivarlos.
- Procura empacar adecuadamente los productos, e incluir un producto extra como stickers o tarjetas de agradecimiento para impulsar la puesta de valor.



### **3.1.3 Módulo 2: Segmentos de mercado**

Los clientes son un factor transcendental del negocio, en este punto se logró identificar que existen dos grandes grupos de clientes, mayoristas y minoristas, sin embargo, los minoristas se clasifican solo como personas que compran ropa de forma directa en el local, y esto debe modificarse, se debe considerar un análisis profundo de la cartera de clientes pues también hay clientes que compran a través de redes sociales.

Mientras que el grupo mayoristas inician desde los pequeños comerciantes de ropa que necesitan una correcta la segmentación de género hay tallas; para adquirir de forma variada la ropa, también se debe de definir la edad pues la ropa deportiva de mujeres de 15 años hasta los 35 es la que los clientes buscan adquirir.

Otro factor a considerar es la demografía, pues en la empresa los clientes adquieren pantalones Jogger de hombre y mujer. Prendas de vestir para clima frío y este producto se encuentra disponible en stock todo el año.

Es importante considerar el comportamiento de segmentos, pues los clientes suelen elegir colores de prendas de vestir como lo son: negro, petróleo y azul en el caso de los hombres y negro, vino y gris claro en el caso de las mujeres. La empresa se destaca por incluir en sus diseños, doce colores lo que hacen posible que los clientes puedan elegir tengan mayor producto a elegir.

Otro sector que se debe de considerar es el Psicográfico que se basa en el estilo de vida y la personalidad, esto influye en los clientes minoristas, que adquieren ropa de forma directa, desde el almacén y los que adquieren por medio de plataformas digitales.

En la investigación se resalta que no existe en la actualidad un proceso adecuado para establecer el número de clientes.

#### **Acciones de la segmentación de mercado**

Algunas de las acciones que se pueden establecer para lidiar con los baches encontrados gracias al modelo CANVAS son los siguientes:

- Se debe definir todas las características de los clientes, para llegar a un mercado ideal, e identificar todos los requisitos para satisfacer al cliente.
- Se puede ampliar los clientes a instituciones, empresas y municipios a través de créditos y plazos de pago para otorgar uniformes deportivos o casuales.
- Se debe de enumerar la cantidad de clientes minoristas y su total de venta semestral y anual.
- Generar una base de datos, con los clientes actuales, considerando los movimientos comerciales de la empresa.
- Documentar la información y actualizarla cada año.
- Se debe de realizar inventarios de los productos que se venden más rápido, e identificar tallas y colores.
- Se debe gestionar reuniones con contador y gerente para presentar los datos obtenidos de la información mencionada anteriormente, esto se debería hacer de forma periódica cada 3 meses.
- Actualizar el paquete de servicios que se ofrece a cada segmento de clientes.

#### **3.1.4 Módulo 3: Canales**

En el caso de la empresa se puede apreciar por la investigación que no se poseen adecuados canales de distribución, aunque cuenta con redes sociales estas deben de actualizarse para tener más impacto en las publicaciones y llegar a un público objetivo más amplio, un factor importante puede ser el rediseño de la marca y tener colores corporativos que permitan identificar la marca, como ventaja en redes social la empresa muestra promociones y los precios de sus productos, de esta forma facilita la promoción de los productos, además de difundir en las publicaciones de Facebook el catalogo virtual.

En la propuesta se debe establecer cambios en cuanto a identificar los competidores indirectos. Una de las ventajas competitivas son los acabados y el diseño de las prendas. Alguna de las estrategias que se han establecido para franquear las barreras

de entrada al mercado competitivo son: los créditos a proveedores, y el manejo de precios asequibles.

#### **Acciones de los canales:**

- Acercar al consumidor final modificando las campañas publicitarias para que se pueda dar a conocer de forma global la empresa.
- Analizar las redes sociales, en cuanto a los canales de difusión de información, como se están interesando en el público.
- Impulsar la consulta telefónica por medio de WhatsApp, además de impulsar el uso de estados por medio de fotografías de los productos.
- Investigar cómo llegan los envíos a nivel nacionales a través de Courier.
- Cuál es el producto que más se vende y como llega al público objetivo, por eso se debe de analizar el empaque.
- Realizar videos sobre productos y sus funcionalidades, ya que estos tienen mayor acogida y aumentan las ventas de los productos.

#### **3.1.5 Módulo 4: Relaciones con clientes:**

En la investigación se obtuvieron algunos puntos trascendentales como, por ejemplo: se encuentra definida la forma en cómo se van a entregar los paquetes, aunque estos se entregan por servicios de paquetería como Servientrega Ecuador y transportes nacionales, a veces hay conflictos en la entrega directa a otras provincias. Mientras que en la ciudad de Quito se entrega personalmente.

Las entregas de pedidos On line difícilmente se pueden hacer de manera personal por la distancia entre ciudades, y el empaque debe de modificarse para que llegue de mejor forma al cliente.

Las estadísticas de compra y niveles de aceptación que ofrecen Facebook e Instagram muestran un alto alcance en la publicidad, sin embargo, se deben modificar las publicaciones, pues no se logra aumentar estas ventas en línea a gran escala.

Los productos en redes sociales se muestran con precios, y algunos productos, sin embargo, para la tienda no existen folletos impresos, y para folletos digitales no existen bases de datos de correos o número telefónico de clientes que compran en el local.

#### **Acciones en relación con los clientes:**

- Gestionar de forma adecuada la paquetería, incluyendo suvenires y reforzando el empaque para que este llegue en buenas condiciones.
- Analizar el segmento de mercado; considerar el volumen de ventas, tiempo de recompra, niveles de pago y días de crédito (meses de gracias).
- Buscar nuevas formas de promocionar los productos para lograr ventas fieles
- Analizar cambios en redes sociales para la promoción de la mercadería.
- Actualización de catálogos virtuales e impresos, disponer capital para impresión de catálogos.
- Levantar información acerca de las fechas en las que existen mayor porcentaje de ventas, así como identificar la publicidad que incremento las ventas para resaltar esas promociones.
- Ofrecer a los clientes atención posventa, también descuentos y promociones con un índice, así como dar a conocer a los clientes los nuevos productos.

#### **3.1.6 Módulo 5: Fuentes de ingreso**

En las encuestas se pudo identificar que las prendas con mayor aceptación son joggers y las capuchas, por eso se considera que la continua innovación en los diseños de estas prendas es trascendental para el incremento de ventas.

Otro factor es especificar la cantidad de stock considerando las ventas, ya que se fabrica cada 15 días, pero estos no salen inmediatamente, es decir, el producto suele estancarse, y se saca cada 3 meses nuevos productos lo que complica el reingreso de capital.

No se identifica una cantidad de consumidores potenciales o fijos que la empresa tiene para calcular las posibles ventas. La empresa cuenta con problemas para alcanzar un equilibrio financiero en los meses de enero y julio donde las ventas son más bajas.

#### **Acciones con respecto a las fuentes de ingreso:**

- Facilitar las transferencias bancarias para la venta On line, así como las transferencias bancarias con tarjeta de débito, crédito.
- Gestionar reuniones con el equipo de diseño para analizar la implementación de estrategias publicitarias, comunicacionales y promocionales.
- Gestionar reuniones con posibles clientes, como instituciones o empresas.
- Establecer un posible mercado y número de clientes trimestral basándose en ventas de años anteriores para evitar el exceso de prendas y tener un correcto flujo de mercadería en el almacén.
- Tener una adecuada rotación de productos en cuanto a promociones para tener un inventario surtido todo el año.

#### **3.1.7 Módulo 6: Recursos claves del negocio**

Después de haber trabajado con los clientes, tenemos que centrarnos en la empresa, La empresa ha tenido que adaptarse a los nuevos cambios, además se debe analizar con qué medios vamos a contar: humanos, tecnológicos, físicos (locales, vehículos, puntos de venta, etc.).

- **Recursos físicos:** Son aquellos materiales que se usan para el desarrollo del local como las máquinas de bordar, máquinas de etiquetado, planchas industriales entre otros. En la actualidad esta maquinaria se encuentra en buen estado, y se da mantenimiento de forma periódica.
- **Recursos Humanos:** Este cuenta con un pequeño personal calificado, sin embargo, se debe de agregar un encargado de marketing digital, publicidad y diseño gráfico.

- **Recursos Financieros:** Un recurso que usa la empresa son los préstamos bancarios, para inyectar capital y para la adquisición de nuevos insumos, otro factor que la empresa usa como recurso son dos proveedores claves, con los que cuenta con un acuerdo anual.

#### **Acciones con respecto a los recursos claves del negocio:**

Analizar los catálogos digitales y actualizarlos a las tendencias actuales

- Se debe adecuar de mejor forma el almacenamiento de la materia prima y plantear un uso para el sobrante de tela.
- Se debe establecer un recurso humano: la implementación de un publicista o encargado de la publicidad, o del diseño de las redes sociales.
- Compra de materia prima, como lo son empaques diseñados, adquisición de insumos y telas.
- Se debe de buscar un adecuado transporte para asegurar el cuidado de la mercadería, así como el cumplimiento de tiempo para la entrega.
- Analizar los comentarios de redes sociales para identificar los criterios de los clientes.

#### **3.1.8 Módulo 7: Actividades clave**

No se plantea reuniones periódicas para la fidelizar a los clientes, conocer sus necesidades y sugerencias. La empresa no ejecuta acciones estratégicas donde se involucran a los clientes. Aunque en la actualidad se ha identificado el producto estrella tanto masculino como femenino, siempre se debe innovar en estos productos siendo así, el producto a destacarse el Jogger, una prenda de algodón cómoda que en el caso de los hombres es de seis colores, mientras que para las mujeres es de doce. No se segmenta a los clientes por la situación geográfica, o por las temporadas de invierno o verano.

#### **Acciones para las actividades clave:**

- Establecer beneficios a clientes que comentan o llenan encuestas de opinión.
- Segmentar a los clientes de acuerdo a la geografía, ya que shorts, camisetas se pueden vender en temporada de verano, mientras que las capuchas y los joggers se venden en época de invierno de mejor forma.
- Brindar asistencia a los clientes de forma directa, o por video llamada.
- Posicionar la marca por medio de las estrategias y acciones que se están estableciendo en esta investigación

### **3.1.9 Módulo 8: Socios o alianzas clave**

La empresa no cuenta con alianzas de publicistas ni existe una empresa que se encargue del marketing digital. Los socios clave de la empresa son: Los proveedores de telas, e insumos; los maquiladores, los diseñadores de moda, sin embargo, se deben de buscar nuevos socios y alianzas. Anqué en la actualidad existen acuerdos con artesanos manufactureros se debe de buscar asesores externos para actualizar los trabajos.

#### **Acciones para mantener socios claves:**

- Se debe buscar realizar alianzas con empresas comercializadoras al por mayor.
- Fortalecer la relación de los proveedores de la materia prima
- Promocionar en las empresas, instituciones, municipios que la adquieran ropa a plazo, para que descuenta mediante débito bancario o bajo rol de pagos.
- Tramitar en las entidades Bancarias nuevos financiamientos para impulsar capital.

### **3.1.10 Módulo 9: Estructura de costos**

La empresa plantea una relación de costos fijos usando tercerización por medio de contratación de maquiladoras. La empresa plantea alternativas que permitan esperar

un margen superior de rentabilidad como lo es la adquisición de insumos nacionales al por mayor lo que facilita la disminución de precios. Están claramente identificados los costos de los recursos claves pues se establece mecanismo como las hojas de corte para 500 prendas, sin embargo, se debe tener cuidado en el estancamiento de Stock.

**Acciones para la estructura de costos:**

- Establecer técnicas para reducir costos y maximizar utilidades
- Enlistar todos los gastos (Fabricación, mantenimiento, administración, marketing, seguros, depreciación, intereses, impuestos, pago de asesoría) y realizar comparaciones de los últimos dos años.
- Buscar la automatización de los productos.

**3.1.11 Calendario de los planes de accione de forma semestral**

Luego de realizar el modelo CANVAS se presenta un cronograma de actividades que permita realizar las acciones en un periodo de seis meses, en este se detalla los recursos financieros, humanos y materiales.

Las acciones que se mencionaron anteriormente se pondrán en ejecución con el personal administrativo tanto gerente, como contador. Este cronograma puede establecer nuevos cambios en la empresa.



**Tabla 26:** Calendario de los planes de accione de forma semestral

Acciones	Instrumentos	Responsable.	Periodo De Seis Meses						Recursos			Resultados		
			En	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Humanos	Materiales	Financieros			
La puesta de Valor	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Nuevos empaques para ventas on line.</li> <li>•Mejorar la marca</li> <li>•Establecer nuevas etiquetas.</li> <li>•Diseñar incentivos como premios y regalos por compras, así como cupones de descuento.</li> </ul>	Gerente									1 persona Incluir personal de marketing	Material publicitario impreso y digital	Se establecerá un stock y los valores de los productos	Incrementar la puesta en valor y expandir el valor de la marca para que esta sea reconocida
Segmentos de mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Identificar y clasificar a los clientes.</li> <li>•Diseñar créditos y plazos de pago para otorgar uniformes deportivos o casuales a empresas.</li> <li>•Generar una base de datos, con los clientes actuales.</li> <li>•Analizar los inventarios de los productos que agotan stock, e identificar tallas y colores.</li> <li>•Actualizar el paquete de servicios que se ofrece a cada segmento de clientes.</li> </ul>	Contador y Gerente									2 personas	Libros de cuentas. Registro de ventas.	Servicios profesionales, si es necesario la capacitación del personal.	Definir de forma correcta los clientes y establecer una correcta cartera comercial.
Canales	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Modificar las campañas publicitarias</li> <li>•Medir el nivel de visualizaciones de las redes sociales.</li> <li>•Impulsar la consulta telefónica por medio de WhatsApp.</li> <li>•Medir la satisfacción de los envíos a nivel nacionales a través de Courier.</li> <li>•Establecer el producto estrella.</li> <li>•Realizar videos de los productos</li> </ul>	Gerente									2 personas	Estadísticas de redes sociales. Equipo técnico: Computadora	Contratación, capacitación en marketing digital	Incremento de visualización y venta de productos. Trascendencia en redes social, aumentar número de seguidores e impulsar el mercado local.

<b>Relaciones con clientes:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Gestionar la paquetería, incluyendo suvenires y reforzando el empaque.</li> <li>•Considerar el volumen de ventas, tiempo de recompra, niveles de pago y días de crédito.</li> <li>•Buscar nuevas formas de promocionar los productos.</li> <li>•Analizar cambios en redes sociales.</li> <li>•Actualización de catálogos virtuales e impresos.</li> <li>•Levantar información acerca de las fechas en las que existen mayor porcentaje de ventas.</li> <li>•Ofrecer a los clientes atención posventa, también descuentos y promociones con un índice, así como dar a conocer a los clientes los nuevos productos.</li> </ul>	Gerente personal de venta y diseño													3 personas	Diseños y prototipos de paquetes. Información del volumen de venta. Libros de ventas Rediseño de redes sociales.	Servicios profesionales, si es necesario la capacitación del personal.	Mantener una información permanente con el cliente e incrementar así las ventas.
<b>Fuentes de Ingreso</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Facilitar las transferencias bancarias.</li> <li>•Gestionar reuniones con el equipo de diseño para implementar las estrategias publicitarias.</li> <li>•Gestionar reuniones con posibles clientes, como instituciones o empresas.</li> <li>•Establecer un posible mercado y número de clientes, evitar el exceso de prendas y tener un correcto flujo de mercadería en el almacén.</li> <li>•Tener una adecuada rotación de productos para tener un inventario surtido todo el año.</li> </ul>	Contador y Gerente													2 personas	Reportes bancarios. Balance general de la empresa Lista de clientes actuales	Servicios profesionales, si es necesario la capacitación del personal	Establecer nuevas fuentes de ingreso, y lograr una expansión de capital.
<b>Recursos claves del negocio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Adecuado almacenamiento de materia prima</li> <li>•Establecer un recurso humano: la implementación de un publicista o encargado del diseño de las redes sociales.</li> <li>•Compra de materia prima: empaques, adquisición de insumos y telas.</li> <li>•Buscar un adecuado transporte para asegurar el cuidado de la mercadería, y el cumplimiento de tiempo para la entrega.</li> <li>•Analizar los comentarios de redes sociales para identificar los criterios de los clientes.</li> </ul>	Contador y Gerente realizar este proceso con un asesor de créditos o ventas.													3 personas	Inventario Contratación o asesoramiento de publicistas. Lista de precios de telas. Contratación de transporte	Análisis del presupuesto para contratación de personal	Alquilar, subcontratar, buscar soluciones ya existentes. Sobre todo identificar los elementos más importantes que se requieren para que el modelo de negocios funcione

<b>Actividades Clave</b>	<p>Establecer beneficios a clientes que comentan o llenan encuestas de opinión.</p> <p>Segmentar a los clientes de acuerdo a la geografía</p> <p>Brindar asistencia a los clientes de forma directa, o por video llamada.</p> <p>Posicionar la marca por medio de las estrategias y acciones que se están estableciendo en esta investigación</p>	Gerente personal de venta y diseño													3 personas	Encuestas de opinión. Lista de acciones y cronograma.	Contratación de telefonía móvil e internet.	Crear y ofrecer la propuesta de valor a los clientes, alcanzar ciertos mercados, mantener relaciones con clientes y generar ingresos.
<b>Socios o alianzas clave</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Se debe buscar realizar alianzas con empresas comercializadoras al por mayor.</li> <li>•Fortalecer la relación de los proveedores de la materia prima</li> <li>•Promocionar en las empresas, instituciones, municipios que la adquieran ropa a plazo, para que descuento mediante débito bancario o bajo rol de pagos.</li> <li>•Tramitar en las entidades Bancarias nuevos financiamientos para impulsar capital.</li> </ul>	Gerente personal de contador													2 personas	Inventario Contratación o asesoramiento de publicistas. Lista de precios de telas. Contratación de transporte	Creaciones de promociones, planes de ventas.	Crean alianzas y partnerships para optimizar el Modelos, reducir riesgos y mantener información de los competidores con proveedores y socios.
<b>Estructura de Costos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Establecer técnicas para reducir costos y maximizar utilidades</li> <li>•Enlistar todos los gastos (Fabricación, mantenimiento, administración, marketing, seguros, depreciación, intereses, impuestos, pago de asesoría) y realizar comparaciones de los últimos dos años.</li> <li>•Buscar la automatización de los productos.</li> </ul>	Gerente y contador													2 personas	Inventario Balances de la empresa, libros diarios.	Análisis del presupuesto.	Crear y entregar valor, mantener relaciones con los clientes, y generar ingresos llevan un costo asociado.

**Fuente:** Empresa Sport Michell de la ciudad de Quito

**Elaborado por:** Uribe, (2020)

**El esquema de Modelo CANVAS para la propuesta:**

<p><b>8. SOCIOS CLAVE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Empresas comercializadoras al por mayor.</li> <li>✓ Proveedores de la materia prima</li> <li>✓ Empresas, instituciones, municipios que adquieran ropa a plazo.</li> <li>✓ Entidades Bancarias</li> </ul>	<p><b>7. ACTIVIDADES CLAVE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Comercialización</li> <li>✓ Marketing</li> <li>✓ Comunicación directa con clientes</li> <li>✓ Mantenimiento continuo de redes sociales, como actualización de publicidad.</li> </ul>	<p><b>1. PROPUESTA DE VALOR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Productos de calidad.</li> <li>✓ Diseño de calidad con un buen precio.</li> <li>✓ Experiencias de compra agradable con respecto a paquetería.</li> <li>✓ Satisfacción de los clientes</li> <li>✓ Diseños innovadores.</li> </ul>	<p><b>4. RELACIÓN CON CLIENTES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Fidelidad</li> <li>✓ Relación de confianza</li> <li>✓ Asesoría Estética</li> <li>✓ Confianza</li> </ul>	<p><b>2. SEGMENTACIÓN DE CLIENTES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mujeres y hombres de 10 a 53 años.</li> <li>✓ Como cliente estrella son hombres y mujeres que desean vestirse de forma informal, pero mantener le glamour, que le gusta sentirse cómoda, pero a la vez disfruta de las prendas de calidad.</li> <li>✓ Hombres y mujeres que realizan actividades físicas como deportes.</li> </ul>
<p><b>9. ESTRUCTURA DE COSTOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Materia Prima</li> <li>✓ Cotos Fijos</li> <li>✓ Minimizar costos de producción.</li> <li>✓ Costos Variables</li> </ul>			<p><b>5. FUENTES DE INGRESO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Venta de productos en mercado digital</li> <li>Venta de productos a mayorista</li> <li>Venta de producto a clientes directos</li> <li>Pagos por medio de herramientas electrónicas</li> <li>Financiamiento de entidades financieras para impulso stock</li> </ul>	

**Fuente:** Empresa Sport Michell de la ciudad de Quito

**Elaborado por:** Uribe, (2020)

## CAPÍTULO IV

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 4.1 Conclusiones

- Según los resultados que arrojó el análisis a las necesidades de los clientes, mediante la Metodología CANVAS se presenta desde una mirada global todas las áreas claves de la empresa que permiten un adecuado desarrollo, en esta se puede observar la importancia de la puesta en valor de un producto, pues de este depende la llamada de atención de nuevos clientes, así como la fidelización de los que ya adquirieron el producto, por esto se debe de identificar de forma adecuada la cartera de clientes y su segmentación; a su vez nos muestra que se debe considerar sobresalir de la competencia por medio de los canales que brindan la información de promociones sobretodo de forma digital.
- Es necesario establecer la relación que se tendrá con los clientes, pues de ellos se obtendrá la fuente de ingreso, por lo tanto, se busca la satisfacción y el impacto emocional del cliente hacia la marca para lograr que este se convierta en un cliente directo, para esto se debe de facilitar las formas de pago, sean por líneas directas o transferencias bancarias. También se deben analizar los recursos que pueden ser humanos, económicos e intelectuales. También se identificó la importancia de la actualización de las plataformas digitales.
- En la empresa Sport Mishel la red de proveedores en la empresa facilita el ingreso de capital al negocio, además como forma de optimizar recursos es necesario un manejo adecuado de la materia prima, sobretodo de las sobras de tela. Otro factor importante es la optimización de publicaciones digitales pues de ellas depende la captación de nuevos clientes y una expansión eficiente del mercado digital.

## 4.2 Recomendaciones

- Se recomienda a la empresa Sport Michell hacer uso de las acciones y estrategias, así como la incorporación de un plan de marketing digital para lograr mejorar la comunicación con los clientes e incrementar la rentabilidad de la empresa. La mejora continua debe de ser una estrategia en todo el proceso empresarial por lo que se debe ejecutar evaluaciones de forma periódica.
- Para lograr desarrollar todos los componentes que influyen en la empresa, se debe tomar en cuenta los nueve puntos de esta metodología, ya que se analiza de forma explícita como se relacionara la empresa con los clientes, las fuentes de ingreso y los canales de comunicación directos, este modelo facilita la visualización completa de los cambios que debe de realizar la empresa para mejor su rentabilidad.
- En la empresa Sport Mishel se observó de directa el local y su producto, para mejorar y optimizar los recursos la empresa puede incluir nuevos productos como top para mujeres, y gorras para hombres, también se deberá modificar el local, pues se notó que está situada en un lugar adecuado, pero no distribuyen en el local de forma adecuada la mercadería, todo esto con la finalidad de satisfacer al cliente y generar mayores recursos económicos.

## 5 BIBLIOGRAFÍA

- Argibay, J. (2009). *Muestra en investigación cuantitativa*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3396/339630252001.pdf>
- Ávila, H. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación*.
- Ballesteros Durán, A. H. (2019). *Plan de Negocios para la Importación y comercialización de Textiles Ecológicos Adquiridos en China Dirigido al Mercado Ecuatoriano*. Obtenido de <https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/3749/1/T-UIDE-1326.pdf>
- Carranza, D., & Benítez, M. (2016). *Diseño de un modelo de negocios con integración horizontal de pymes de productores de calzado de la provincia de Tungurahua para establecer el diseño de productos que garanticen la calidad y la satisfacción de las necesidades actuales de los consumidores*. Obtenido de <https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/1462/1/T-UIDE-1141.pdf>
- Carvajal, C. (2018). *Implementación de la metodología CANVAS en el desarrollo de la pequeña industria de la ciudad de Quito – Provincia de Pichincha*. Ecuador: Universidad Andina Simón Bolívar.
- Casas, R., Vargas, J., & Almanza, R. (2017). *Adaptación del modelo Canvas como herramienta competitiva para las mpymes*. Obtenido de <https://revistas.unc.edu.ar/index.php/pid/article/view/19660>
- Casas, R., Vargas, J., & Almanza, R. (2017). Adaptación del modelo Canvas como herramienta competitiva para las mpymes. *Revista Pymes, Innovación y Desarrollo*, 5(3), 45 - 66.
- Castillo, A., Freire, J., & Vargas, M. (2018). *Desarrollo e innovación micro empresarial a través de la aplicación del modelo Canvas*. Obtenido de <http://ecociencia.ecotec.edu.ec/upload/php/files/agosto18/01.pdf>
- Cazau, P. (2006). En p. cazau, *Introducción a la Investigación En Ciencias Sociales* (pág. 27). Buenos Aires.
- Ecuadorencifras. (29 de Abril de 2020). *ecuadorencifras.gob.ec*. Obtenido de [ecuadorencifras.gob.ec web site: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Bibliotecas/Fasciculos\\_Censales/Fasc\\_Cantonales/Los\\_Rios/Fasciculo\\_Babahoyo.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/web-inec/Bibliotecas/Fasciculos_Censales/Fasc_Cantonales/Los_Rios/Fasciculo_Babahoyo.pdf)
- Estupiñán, M. C., & Arias, G. O. (2012). *Redacción y publicación de artículos científicos: Enfoque discursivo*. Bogota : Ecoe Ediciones.
- Fernández, L. (2005). *Fichas para investigadores*. Obtenido de <https://www.ub.edu/idp/web/sites/default/files/fitxes/ficha3-cast.pdf>
- Ferreira, D. (2015). El modelo CANVAS en la formulación de proyectos. *Cooperativismo y Desarrollo*, 23 (107). doi:<http://dx.doi.org/10.16925/co.v23i107.1252>
- Ferrer, J. (2010). *Tipos de investigación y diseño de investigación*. Obtenido de <http://metodologia02.blogspot.com/p/operacionalizacion-de-variables.html>
- García, J. (2020). *Design thinking: qué es, características y fases*. Obtenido de <https://retos-directivos.eae.es/design-thinking-que-es-caracteristicas-y-fases/>
- Gómez, C. L. (2018). *Aplicación modelo de negocios Canvas para el diseño producción y comercialización de pijamas en Bogotá D.C*. Bogotá D.C.: Universidad Cooperativa de Colombia.
- Gómez, M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica* (1ra ed.). Argentina: Editorial Brujas.

- Guanotuña, O. B. (2011). *“Análisis de la vía Pacayacu – Juan Cobo – Los. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.*
- Guillin, S. (2017). Diseño de un plan de Negocios para mejorar la gestión de la ferretería "Comercial ELY" del Cantón San José de Chimbo. *Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.*
- Hernández, H. (2011). *La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías.* Obtenido de file:///C:/Users/DANILO/Downloads/Dialnet-LaGestionEmpresarialUnEnfoqueDelSigloXXDesdeLasTeo-3875234%20(1).pdf
- Hernández, R. (2014). *Metodología de la investigación.* México D.F: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. DE C.V.
- Herrera, D. C. (2015). El modelo Canvas en la formulación de proyectos. *Cooperativismo y Desarrollo. Innovación social y solidaridad, 77.*
- Herrera, L., Medina, A., & Naranjo, G. (2008). *Tutoría de la investigación científica.* Ambato: Empredane Gráficas.
- ISOTOOLS. (2018). *La Gestión Empresarial como clave del éxito.* Obtenido de <https://www.isotoools.org/2018/05/09/la-gestion-empresarial-como-clave-del-exito/>
- Jerez, W. (2014). *Aplicación del modelo de negocio canvas.* Obtenido de <http://repositorio.usfq.edu.ec/handle/23000/3731>
- Kotler. (2012). *Fundamentos del Marketing, Decimocuarta edición.* México: Pearson Educacion.
- Labajo, G. E. (2017). El Método Científico. *Master en Paricía*, 1-58. Obtenido de <https://www.ucm.es/data/cont/docs/107-2017-02-08-El%20M%C3%A9todo%20Cient%C3%ADfico%20I.pdf>
- LEADSFAC. (2019). *¿Cómo hacer un análisis del entorno de una empresa?* Obtenido de <https://leadsfac.com/marketing/como-hacer-un-analisis-del-entorno-de-una-empresa/>
- LRTI. (2018). *Ley De Regimen Tributario Interno, Lrti. SRI*. Obtenido de <https://www.ces.gob.ec/lotaip/2018/Agosto/Anexos-literal-a2/Ley%20de%20regimen%20tributario%20interno,%20lrti.pdf>
- Manrique, A. (2016). *Gestión y diseño: Convergencia disciplinar.* Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n40/n40a06.pdf>
- Molina, G. (2019). *Canvas de modelo de negocio: elementos e interacciones.* Obtenido de <https://www.gestionar-facil.com/canvas-de-modelo-de-negocio/>
- Mora, M. (2006). *Metodología de la Investigación.* Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/21355097/Los-Metodos-Especificos-De-La-Mora-2006>
- Murray, P. (2002). *Gestión - Información - Conocimiento.* Lima, Perú: Biblios, vol. 4.
- Ochoa, K. (2019). *el Modelo Canvas contribuye en la gestión de las MYPE exportadoras de prendas de vestir del Emporio Comercial Gamarra, 2019.* Lima Perú: Universidad San Martín de Porras.
- Ordóñez, M. (2014). La coyuntura actual del sector textil ecuatoriano. *Gestión, 52.*
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation.* Barcelona: Centro Libros PAPP, S. L. U., 2011.
- Pazmay, G. (2004). *Guía práctica para la elaboración de tesis y trabajos de investigación.* Riobamba: Freire.



- Petruska, X. (2016). *Plan de marketing para la empresa Petruska importaciones de la ciudad de Ambato, y la fidelización de sus clientes*. Obtenido de <http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/4151/1/tuaexcommgc002-2016.pdf>
- Pistarelli, M., Pire, T., & Kofman, E. (2017). Caracterización de un sistema, GPS RTK de bajo costo. *Actas de las IX Jornadas Argentinas de Robótica*, 11-16.
- Prim, A. (2020). *La metodología Lean StartUp*. Obtenido de <https://innokabi.com/metodo-lean-startup/>
- Prim, A. (2019). *Modelo canvas explicado Paso a Paso y con Ejemplos*. Obtenido de <https://innokabi.com/canvas-de-modelo-de-negocio/>
- Quijano, G. (2018). *Qué es un modelo de negocio y cómo hacerlo efectivo*. Obtenido de <https://www.bbvaopenmind.com/economia/empresa/que-es-un-modelo-de-negocio-y-como-hacerlo-efectivo/>
- Romero, M. (2019). *¿Qué es un guion de entrevista?* Obtenido de <https://www.lifeder.com/guion-de-entrevista/>
- Rubio, P. (2008). *Introducción a la gestión empresarial*. Obtenido de [http://www.adizesca.com/site/assets/g-introduccion\\_a\\_la\\_gestion\\_empresarial-pr.pdf](http://www.adizesca.com/site/assets/g-introduccion_a_la_gestion_empresarial-pr.pdf)
- Sánchez, M., & Arellano, A. (2017). Utilización del modelo de diagnóstico Canvas en el análisis de un caso de la industria farmacéutica en México.
- Torres, I. (2015). *5 gestiones que debes realizar para llevar una buena gestión empresarial*. Obtenido de <https://iveconsultores.com/que-es-gestion-empresarial/>
- Troncoso, C., & Amaya, A. (2017). *Entrevista: guía práctica para la recolección de datos cualitativos en investigación de salud*. Obtenido de [scielo.org.co/pdf/rfmun/v65n2/0120-0011-rfmun-65-02-329.pdf](https://scielo.org.co/pdf/rfmun/v65n2/0120-0011-rfmun-65-02-329.pdf)
- Varela, M. (2020). *Los 4 puntos básicos de la gestión empresarial*. Obtenido de <https://www.cursosfemxa.es/blog/4-puntos-basicos-gestion-empresarial>

## 6 ANEXOS



### Anexo 1: Conceptos y Autores

Autores	Concepto
Osterwalder e Yves Pigneur (2010)	La importancia del Modelo de Negocio de CANVAS, radica en conocer cuál será el destino de la empresa y como confluye con los intereses de sus clientes, con el fin de dar posibles soluciones y alcanzar las metas y objetivos planteados, por medio de los siguientes pasos del Modelo CANVAS
Osterwalder y Pigneur (2010) Clark y Alexander (2012)	Por otra parte, Osterwalder y Pigneur (2010); así como, Clark y Alexander (2012), parten de las cuatro áreas principales que constituyen las cuatro perspectivas fundamentales en una empresa y, plantean como pilares de este modelo empresarial los siguientes aspectos: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Producto</li> <li>2. Perspectiva del cliente</li> <li>3. Gestión de la infraestructura</li> <li>4. Aspectos financieros.</li> </ol>
Carranza & Benítez (2016)	Son los procedimientos idóneos y eficaces estructurados de un modelo innovador para conocer si el negocio es rentable.
(Casas, Vargas, & Almanza, Adaptación del modelo Canvas como herramienta competitiva para las mpymes., 2017)	En este sentido el modelo CANVAS, es utilizado para generar un plan de negocios. Es una herramienta de fácil manejo, diseñado para agregar valor y ayudar en el éxito de los negocios. Este modelo de aplicación sencilla, adaptado de manera precisa, puede convertirse en una alternativa para los emprendedores de nuevas empresas o las ya existentes, para visualizar y dar forma a un plan de negocios exitoso
(Castillo, Freire, & Vargas, 2018)	La opción de modelo de negocio amigable es el modelo conocido como “CANVAS”; que su autor Alexander Osterwalder propone una solución práctica ante la necesidad de guiar a los emprendedores hacia el éxito. Las ventajas de este modelo son varias: rompe con la solemnidad del ambiente de negocios, es fácil de armar y resulta una excelente radiografía de las empresas.
Ferreira (2015)	Menciona como objetivo la pertinencia de la metodología CANVAS, para la formulación de proyectos, a través de la caracterización del modelo. El modelo CANVAS, busca que los proyectos se gestionen como unidades de negocio.

**Fuente:** Varios autores

**Elaborado por:** Uribe, (2020)

**Anexo 2:** Encuesta dirigida a los directivos de la empresa Sport Michell

	<p>UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CARRERA DE INGENIERÍA FINANCIERA</p>	
---	--	---

**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS DIRECTIVOS DE LA EMPRESA SPORT MICHELL**

**OBJETIVO:** Realizar un diagnóstico de los requerimientos del modelo CANVAS a los directivos de la empresa “Sport Michell” de la ciudad de Quito.

**CANVAS:** Es una opción creada por Alex Osterwalder&Yves Pigneur, es un modelo de negocios que describe nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos.

**INSTRUCCIONES:** De la manera más comedida, se solicita su amable colaboración. Por favor, lea las preguntas que siguen a continuación y conteste de manera sincera. La información proporcionada, es anónima y de uso académico únicamente. Gracias.

**1: Segmento de clientes (A qué segmento de clientes, se va a dirigir el producto/servicio)**

¿Cómo gestiona la empresa el segmento de clientes?	Si	No
a) Se encuentra segmentado cuáles son las características de los clientes (Edad, género, ingresos, educación, profesión, residencia)		
b) Si el mercado es empresarial, están identificadas, cuáles son las características de las empresas clientes (sector, tamaño, ingresos, procesos de decisión, identificación de sus proveedores, histórico de compras)		
c) Está identificado quién compra		
d) Está identificado quién usa		
e) Está identificado quién decide		
f) Sus clientes van a ser los consumidores finales		
g) Está identificado quiénes son los consumidores finales del producto		
h) Están identificados quiénes son sus clientes		
i) Existe un proceso de cómo identifica a sus clientes		
j) Existe un proceso de cómo saber cuántos son sus clientes		
k) Están identificados los grupos de clientes (mayoristas, minoristas)		
l) Están identificados de todos los potenciales grupos de clientes, cuáles son los más importantes para la empresa		
m) Están identificadas las razones de priorización de entre los grupos de clientes		
n) Se cuenta con datos y conocimiento sobre el mercado		
o) Son oficiales y fiables las fuentes de información del mercado		
p) La información obtenida de las fuentes, proporcionan suficiente análisis del estado actual y futuro potencial del mercado objetivo		
q) Existe alguna investigación de mercado relacionada con los productos que oferta la empresa		
r) La investigación de mercado, se basa en una muestra representativa de los clientes potenciales		
s) Se dispone de alguna evidencia no empírica y que respalde la existencia de una oportunidad de mercado		

t) Se tiene conocimiento en qué fase del ciclo de vida del producto, se encuentra el mercado objetivo (Introducción, crecimiento, madurez, declive)		
u) Se tiene conocimiento del mercado potencial: crece, decrece o se mantiene estable		
v) La empresa dispone de estrategias de marketing para enfrentar el mercado de forma rápida, en situaciones de crecimiento o decrecimiento		
w) En situaciones de crecimiento o decrecimiento, la empresa sabe a qué tipo de mercado va a atacar		
x) Otro (Especificar)		

## 2: Propuesta de valor (Qué valor diferencial y/o qué solución, se les va a ofrecer)

¿Cómo gestiona la empresa su propuesta de valor?	Si	No
a) La relación de beneficio a precio que cobra a sus clientes por los productos, es atractiva		
b) Los clientes, diferencian los productos de la empresa en comparación con los de la competencia en el momento de pagar por los productos		
c) La empresa incluye un argumento sólido respecto al precio que se cobra por el producto o servicio		
d) El producto que oferta la empresa, es igual a otros de la competencia		
e) El producto que oferta la empresa, es una innovación incremental o es una innovación disruptiva		
f) Si es incremental, ¿está el mercado objetivo en la etapa de crecimiento, madurez o declive		
g) Se dispone de un portafolio de los productos para diferentes mercados objetivos		
h) Se encuentran descritas con claridad, cuáles son las características y los beneficios de los productos		
i) Se dispone de algún indicador que muestre el valor añadido por el uso del producto		
j) Los productos de la empresa reemplazan a otro existente en el mercado		
k) Los clientes son educados para que aprendan a usar o a valorar los productos que compran		
l) Los clientes entienden de manera fácil la propuesta de valor de la empresa		
m) La oferta de productos depende de cambios en las creencias y actitudes de los clientes		
n) Analiza que cambios debe haber para identificar los gustos y preferencias de los clientes		
o) Otro (Especificar)		

## 3: Canales de distribución y comunicación (Cómo llegará el producto/servicio al cliente)

¿Cómo gestiona la empresa su distribución y comunicación con el cliente?	Si	No
a) La empresa es la primera en entrar al mercado con nuevos productos		
b) Tiene conocimiento de cuáles son los competidores directos		
c) Tiene conocimiento de cuáles son los competidores indirectos		
d) Tiene definida cuál es su participación en el mercado		
e) Tiene identificada cuál es la ventaja competitiva		
f) Conoce en qué está teniendo éxito la competencia		
g) Conoce en qué se basa el éxito de la competencia		
h) Sus competidores suponen una barrera de entrada al mercado de sus productos		
i) Están identificadas las barreras de entrada al mercado		
j) Tiene estrategias para franquear las barreras de entrada al mercado		
k) Tiene conocimiento de qué ideas innovadoras han implementado los competidores y qué resultados han alcanzado		
l) La competencia ha notado de su entrada en el mercado		
m) La competencia ha reaccionado ante su entrada en el mercado		
n) Sabe cuál es su posicionamiento frente a la competencia		

o) Sabe cuáles son los argumentos de diferenciación de su producto frente a la competencia		
p) Otro (Especificar)		

#### 4: Relación con el cliente (Qué relación mantendrá la empresa con sus clientes)

¿Cómo gestiona la empresa su relación con el cliente?	Si	No
a) Están establecidos los canales de distribución de sus productos		
b) Está definido cómo se va a entregar los productos al cliente		
c) Se dispone de un <i>packaging</i> para la entrega del producto		
d) Se entrega el producto a través de intermediarios		
e) Se entrega el producto por medio de los canales de comercialización		
f) Se entrega el producto por medio on-line		
g) Se entrega directamente el producto en el punto de venta		
h) Está establecido el tipo de relación que mantiene con sus clientes		
i) Existe un indicador que mida la intención de compra (clientes que están dispuestos a adquirir sus productos)		
j) Se da seguimiento para saber que la oferta de productos es valiosa para clientes		
k) Se informa de los beneficios que influyen en la decisión de compra de los productos		
l) Existe un indicador que mida cuál es la percepción de los clientes con respecto a los productos ofertados por la empresa		
m) Existe un proceso de retroalimentación para escuchar qué opinan los clientes sobre nuestros competidores		
n) Existe un proceso de retroalimentación para estudiar las claves de comportamiento de los clientes		
o) Utiliza diversos medios y formas de contacto con el cliente para que conozca su producto		
p) Son los medios y formas usuales que se utiliza en el sector		
q) Se asegura que el mensaje llegue a los destinatarios deseados		
r) Se emplean diversos tipos de materiales de marketing (folletos, catálogos, dípticos, etc.) para entregar a sus clientes		
s) Considera que la entrega de materiales de marketing (folletos, catálogos, dípticos, etc.) genera un incremento de ventas y/o genera fidelizar clientes		
t) Disponen de un indicador de fidelización de clientes		
u) Otro (Especificar)		

#### 5: Fuentes de ingresos (Cómo van a pagar)

¿Cómo gestiona la empresa sus fuentes de financiamiento?	Si	No
a) La estimación de ventas ( <i>oferta</i> ) está de acuerdo con el análisis del mercado ( <i>demanda</i> )		
b) Se puede ofrecer los productos durante los meses del año		
c) Después del ejercicio fiscal, se presenta una rentabilidad aceptable para los propietarios		
d) La empresa depende de financiación externa		
e) Las fuentes de financiación son (entidades financieras, socios y capital propio)		
f) La forma de pago a proveedores es a crédito		
g) La forma de pago a proveedores es al contado		
h) Los propietarios o socios contribuyen con capital		
i) La empresa generar suficientes ingresos para pagar un préstamo		
j) La empresa puede sostenerse a sí misma con sus recursos propios		
k) La empresa tiene dificultades para alcanzar el punto de equilibrio		
l) La empresa realiza claramente un Estado de Pérdidas y Ganancias proyectado, que permita llegar a los ingresos deseados		
m) Se planifica claramente cuántos consumidores tendrá la empresa en cada año		
n) Se dispone de indicadores de cuántas transacciones realizará cada cliente		

o) Se calcula claramente cuál es la rentabilidad por unidad vendida		
p) Se explora a fondo y en forma creativa distintas fuentes de ingresos que se pueden generar para la empresa		
q) Para las diferentes alternativas de generación de ingresos que se plantean, se tienen en cuenta el impacto que esto tendrá sobre los recursos y actividades necesarios para sacar adelante la empresa.		
r) Para las diferentes alternativas de generación de ingresos que se plantean, se tienen en cuenta el impacto sobre los costos		
s) La empresa, tiene claro cuál es el retorno de la inversión (ROI)		
t) Está clara para la empresa la relación entre las inversiones y el crecimiento		
u) Otro (Especificar)		

## 6. Recursos claves (En qué tiene que invertir)

¿Cómo gestiona la empresa sus recursos?	Si	No
<b>HUMANOS</b>		
<i>Promotores (dueños)</i>		
a) La empresa tiene socios fundadores con experiencia		
b) Ha trabajado antes en empresas relacionadas		
c) Tienen experiencia como emprendedor		
d) La idea de la empresa nace de su propia motivación		
<i>Equipo Humano (empleados)</i>		
e) Se cuenta con los perfiles necesarios para cada etapa de la empresa		
f) Están identificadas las personas que son clave		
g) Se tiene procesos para captar esas personas clave		
h) Existen incentivos para lograr el compromiso del personal		
i) Existe un manual orgánico funcional y los recursos que especifican las actividades clave del personal que están involucradas		
<b>MATERIALES (INMOVILIZADO MATERIAL)</b>		
j) Se cuenta con los recursos materiales necesarios para el desempeño del personal		
k) Están claramente identificadas en qué actividades clave van a estar involucrados estos recursos		
l) Se dispone de un detalle de los recursos, como infraestructuras, materiales de transporte o bienes de equipo, utillaje y equipamiento técnico		
<b>INTANGIBLES (INMOVILIZADO INTANGIBLE)</b>		
m) Se cuenta con los recursos intangibles necesarios		
n) Están registrados o legalizados la protección industrial o intelectual, acreditaciones		
o) Está protegida la marca de la empresa		
p) La empresa necesita de recursos financieros como elemento clave para poder ser ejecutado		
q) Los recursos financieros tienen un destino y función		
r) Se trabaja con proveedores clave para la empresa		
s) Están identificados otros proveedores como necesarios		
t) Existe algún tipo de acuerdo con los proveedores y que es conveniente alcanzar para los objetivos de la empresa		
u) Se cuenta con socios que son clave para conseguir llegar a nuestros clientes		
v) Otro (Especificar)		

## 7: Actividades clave (Qué actividad deberá llevar a cabo la empresa)

¿Cómo gestiona la empresa su propuesta de valor a sus clientes y mantener el valor que le genera?	Si	No
a) Mantiene reuniones periódicas para fidelizar clientes y conocer sus necesidades y sugerencias		
b) Planifica acciones estratégicas donde involucra a sus clientes		
c) Realiza visitas <i>in situ</i> a sus clientes para darles asistencia		

d) Coordina acciones de publicidad para posicionar la imagen de la marca		
e) Mantiene reuniones con los proveedores para expresarles las necesidades de la empresa		
f) Realiza sondeos de mercado para comparar precios, productos y servicios y descubrir nuevos clientes		
g) Están definidos e identificados los productos más rentables		
h) Los procesos se encuentran estandarizados		
i) Segmenta sus clientes por productos y sitios geográficos		
j) Desarrolla un plan de marketing para fidelizar clientes y posicionar la marca		
k) Otro (Especificar)		

**8: Alianzas Estratégicas (Qué tipo de alianzas estratégicas necesita la empresa)**



¿Cómo gestiona la empresa sus alianzas estratégicas?	Si	No
a) Están identificados los proveedores de materia prima e insumos		
b) Están definidos los proveedores de tecnología ( <i>máquinas y herramientas</i> )		
c) Se cuenta con socios financieros (bancos, cooperativas, familiares, inversionistas)		
d) Se cuenta con diseñadores de ropa		
e) Empresas publicitarias ( <i>radio, prensa, TV, marketing digital</i> )		
f) Se cuenta con Distribuidores, Subdistribuidores, Minoristas		
g) Se cuenta con empresas de transporte ( <i>Courier</i> )		
h) Existe acuerdos con artesanos de la confección ( <i>maquilas</i> )		
i) Se cuenta con asesores externos ( <i>legal, contable, talento humano, producción, marketing, innovación</i> )		
j) Se cuenta con asesoría interna ( <i>accionistas, familiares</i> )		
k) Otro (Especificar)		

**9: Estructura de costos (Cuánto cuesta poner en funcionamiento la empresa)**

¿Cómo gestiona la empresa su estructura de costos?	Si	No
a) La empresa plantea una relación de costos fijos a variables que es diferente a la de los competidores y crea ventajas frente a ellos		
b) La empresa plantea alternativas que permitan esperar un margen superior de rentabilidad al de los competidores		
c) La empresa plantea maneras de lograr ventaja al acelerar la velocidad de rotación de recursos		
d) La empresa calcula la velocidad de rotación de recursos en la estructura de ingresos y costos		
e) La empresa tiene clara la estructura de costos totales y la relación entre costos fijos y variables		
f) Están claramente identificados los costos de los recursos claves		
g) Se encuentran identificados los costos de las actividades claves		
h) La empresa ha logrado reducir costos y maximizar utilidades		
i) Se han considerado todos los gastos (Fabricación, mantenimiento, administración, marketing, seguros, depreciación, intereses, impuestos, pago de asesoría)		
j) Otro (Especificar)		

Fecha: \_\_\_\_\_

Agradecemos su valiosa colaboración.

	<p>UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CARRERA DE INGENIERÍA FINANCIERA</p>	
---	--	---

### Anexo 3: Encuesta dirigida a los Clientes

#### ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA SPORT MICHELL

**OBJETIVO:** Realizar un diagnóstico a los clientes de la empresa “Sport Michell” de la ciudad de Quito, basados en el modelo CANVAS.

**CANVAS:** Es una opción creada por Alex Osterwalder&Yves Pigneur, es un modelo de negocios que describe nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos.

**INSTRUCCIONES:** De la manera más comedida, se solicita su amable colaboración. Por favor, lea las preguntas que siguen a continuación y contestar de manera sincera. La información proporcionada, es anónima y de uso académico únicamente. Gracias.

**1: Segmento de clientes** (qué segmento de clientes se va a dirigir el producto/servicio)

1. ¿Cuál es su género?
  - a) Masculino     b) Femenino     c) Otros (Especificar) \_\_\_\_\_
  
2. ¿En qué rango de edad se encuentra?
  - a) De 20 años a 25 años
  - b) De 26 años a 30 años
  - c) De 31 años a 35 años
  - d) Más de 36 años
  
3. ¿Cuánto tiempo es cliente de la empresa Sport Michell?
  - a) Menos de 1 año
  - b) Más de 2 años
  - c) Más de 3 años
  - d) Más de 4 años
  
4. La localización de su empresa, se encuentra en:
  - a) En Quito                                   b) En la costa
  - c) En la amazonia                           d) En la zona centro
  
5. ¿Con qué frecuencia realiza las compras en la empresa Sport Michell?
  - a) Muy frecuente                           b) Frecuentemente                           c) Poco frecuente



6. ¿Qué productos ha adquirido en Sport Michell?

- a) Jogger
- b) Camisetas
- c) Short
- d) Hoodies
- e) Sudaderas
- f) Otro (Especificar) \_\_\_\_\_

7. La forma de pago que realiza por sus compras, es:

- a) A crédito
- b) De contado

**2: Propuesta de valor (Qué valor diferencial y/o qué solución se les va a ofrecer)**

8. ¿Cuál de los siguientes factores, considera importante como cliente al momento de comprar en la empresa Sport Michell?

- a) Diversificación de productos (suficiente stock de su línea de ropa)
- b) Modelos personalizados
- c) Diseños a la moda
- d) Diseños innovadores
- e) Calidad de productos-servicio
- f) Calidad del servicio post-venta
- g) Ropa a la moda
- h) Precios competitivos
- i) Prestigio de la marca (posicionamiento)
- j) Servicio de preventa y postventa
- k) Facilidad de pago

9. ¿Qué productos le gustaría que se complementen a la oferta de la empresa Sport Michell?

- a) Gorras
- b) Calcetines
- c) Colet para el cabello
- d) Top deportivo
- e) Otro (Especificar) \_\_\_\_\_

10. ¿Cuál de las siguientes expresiones usaría para calificar los productos que oferta la empresa Sport Michell?

- a) Confiables
- b) Alta calidad
- c) Útiles y prácticos
- d) Únicos

- e) Precios competitivos
- f) Productos innovadores
- h) Baja calidad
- i) Poco confiables
- j) Otros (Especificar) \_\_\_\_\_

11. ¿Usted recomienda a sus clientes la marca y los productos de la empresa Sport Michell?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Algunas veces
- d) Pocas veces
- e) Nunca

12. ¿La empresa Sport Michell satisface sus expectativas con su línea de ropa?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) Algunas veces
- d) Pocas veces
- e) Nunca

13. ¿Cuál es su criterio de satisfacción con el servicio de preventa que le brinda la empresa Sport Michell?

- a) Muy satisfecho
- b) Satisfecho
- c) Algo satisfecho
- d) Ni satisfecho, ni insatisfecho
- e) Algo insatisfecho
- f) Insatisfecho
- g) Muy insatisfecho

14. ¿Cuál es su criterio de satisfacción con el servicio de post-venta que le brinda la empresa Sport Michell?

- a) Muy satisfecho
- b) Satisfecho
- c) Algo satisfecho
- d) Ni satisfecho, ni insatisfecho
- e) Algo insatisfecho
- f) Insatisfecho
- g) Muy insatisfecho

### 3: Canales de distribución y comunicación (Cómo llegará el producto/servicio al cliente)

15. ¿Cuál de los siguientes canales de distribución, considera que la empresa Sport Michell, debe utilizar con sus clientes para comercializar sus productos?

- a) Atención directa (Empresa-Cliente)
- b) Mayorista (Empresa-Mayorista)
- c) Comisionista (*Free Lance*)

16. 10. ¿Cuál de los siguientes medios considera que la empresa Sport Michell, debe utilizar con sus clientes para mantenerlos comunicados?

- a) Mediante redes sociales. Si la respuesta es “sí” ¿Qué tipo de red social, es la que más utiliza?

\_\_\_\_\_

- b) Internet (Manejo de pedidos)
- c) Tienda Virtual
- d) Ventas por teléfono

17. ¿Qué medio debería utilizar la empresa Sport Michell, para comunicar su marca, sus productos y servicios al mercado?

- a) Televisión
- b) Prensa escrita
- c) Radio
- d) Redes sociales
- e) Marketing digital
- f) Otro (Especificar) \_\_\_\_\_

### 4: Relación con el cliente (Qué relación mantendrá la empresa con su clientela)

18. . ¿Cuál de las siguientes opciones considera que la empresa Sport Michell, debe emplear con sus clientes para mantenerlos comunicados?

- a) Ofrecer a los clientes un servicio de atención de preventa
- b Ofrecer a los clientes un servicio de atención posventa
- c) Dar a conocer a los clientes los nuevos productos y servicios
- d) Informar a los clientes de descuentos y promociones por sus compras
- e) Permitir que los clientes compren productos y servicios específicos
- f) Ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor de su empresa
- g) Mantener reuniones para analizar las necesidades frente al mercado

### 5: Análisis de la competencia

19. ¿Los precios de los productos que oferta la empresa Sport Michell a su criterio son?

- a) Altos
- b) Medios

- c) Bajos
- d) Competitivos

20. ¿Cuál de las siguientes expresiones usaría para calificar los productos que oferta la competencia?

- a) Confiables
- b) Alta calidad
- c) Útiles y prácticos
- d) Únicos
- e) Precios competitivos
- f) Productos innovadores
- g) Innovadores
- h) Baja calidad
- i) Poco confiables
- j) Otros (Especificar) \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Agradecemos su valiosa colaboración