

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas

Modelo de negocios basado en herramientas de comunicación aplicados
por emprendimientos artesanales de calzado de cuero en la ciudad de
Guayaquil

PROYECTO INTEGRADOR

Previo la obtención del Título de:

Licenciatura en Administración de Empresas

Presentado por:

Emily Daniela López Coronel

Nataly Coralia Tapia Villegas

GUAYAQUIL - ECUADOR

Año: 2022

DEDICATORIA

Este proyecto de titulación se lo dedico principalmente a Dios, quien ha sido mi pilar a lo largo de mi vida y quien me ha motivado a seguir adelante.

A toda mi familia, por siempre apoyarme y darme ánimos en continuar creciendo tanto profesionalmente como personalmente, por estar a mi lado y motivarme a siempre buscar superarme y dar lo mejor de mí pese a las dificultades que se puedan presentar en el camino.

A mi compañera de tesis, Nataly Tapia, por ser una excelente amiga y apoyo a lo largo de mi carrera universitaria, por el esfuerzo y dedicación que coloca en todos sus proyectos.

También lo dedico a ESPOL, por darnos la oportunidad de crecer tanto en conocimiento como en valores, a los docentes por guiarnos en el camino de aprendizaje y formarnos para ser profesionales que buscan constantemente hacer cambios positivos y sostenibles en el mundo.

Emily Daniela López Coronel

DEDICATORIA

El presente proyecto se lo dedico principalmente a Dios, quien ha sido mi guía en escalar obstáculos y en lograr las metas que me han formado para llegar a este punto de mi etapa profesional.

A mis padres y hermana, por transmitirme una imagen de esfuerzo y perseverancia, además de ser mi fuente de motivación para culminar mis estudios universitarios.

A mi compañera de tesis, Emily López, por estar a mi lado, adaptarse a mi forma de trabajar y ser un pilar importante en toda mi carrera profesional.

Lo dedico también a ESPOL, por los profesores de la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas, que gracias a sus conocimientos y experiencias aportadas se ha podido realizar este proyecto.

Nataly Coralía Tapia Villegas

AGRADECIMIENTOS

Mi más sincero agradecimiento a Dios porque siento que es el motor y mi principal fuerza para salir adelante día a día y esforzarme en todo lo que hago.

Agradezco a mi familia, por estar a mi lado, apoyarme en los buenos y malos momentos, por enseñarme que debo esforzarme y perseguir mis metas.

Agradezco a ESPOL, por darnos la oportunidad de tener acceso a una educación de primer nivel, por fomentar los valores en cada uno de sus estudiantes e incentivarnos a que desarrollemos habilidades que nos son de gran ayuda en el mundo profesional.

Emily Daniela López Coronel

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios, por ser un oyente de mis miedos a enfrentar y de mis objetivos alcanzados, además de darme la fortaleza para no decaer ante las adversidades que se me han presentado.

Agradezco a mis padres y hermana, por ser mi soporte y apoyo en mi formación personal y profesional.

A los profesores que pertenecen a ESPOL y que han formado parte de mi etapa de enseñanza, les agradezco por amar su trabajo transmitiéndolo a través de los conocimientos que me han proporcionado.

Agradezco a mi tutor de materia integradora, Ronald Campoverde, por escuchar nuestras ideas, direccionarnos y corregirnos en el momento adecuado.

Agradezco a ESPOL, por brindarme los medios necesarios para formarme profesionalmente y poder demostrarlo en el mundo laboral.

Nataly Coralia Tapia Villegas

DECLARACIÓN EXPRESA

"Los derechos de titularidad y explotación, nos corresponde conforme al reglamento de propiedad intelectual de la institución; Emily Daniela López Coronel y Nataly Coralia Tapia Villegas damos nuestro consentimiento para que la ESPOLE realice la comunicación pública de la obra por cualquier medio con el fin de promover la consulta, difusión y uso público de la producción intelectual"



Emily Daniela López Coronel



Nataly Coralia Tapia Villegas

EVALUADORES

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'Ronald Enrique Campoverde Aguirre', written over a horizontal line.

Ronald Enrique Campoverde Aguirre, PhD.

PROFESOR DE LA MATERIA

RESUMEN

El auge de las redes sociales y sitios web permiten que emprendimientos puedan continuar con la difusión de sus productos o servicios, sin embargo, un desconocimiento en el manejo de estas plataformas puede ocasionar que sean pocos los negocios que comuniquen correctamente sus ofertas para llamar la atención de los consumidores. Con el objetivo de atender esta problemática, específicamente enfocada en zapaterías ubicadas en la ciudad de Guayaquil, cuyas actividades sean la fabricación y comercialización de calzado artesanal de cuero para hombres, se desarrolla una propuesta de modelo de negocios Canvas. Cabe destacar que, esto también permite que las zapaterías mejoren sus bajos niveles de producción y venta a causa del ingreso de la competencia internacional. Para lograrlo se llevó a cabo un análisis basado en la observación de acciones y presencia de las marcas seleccionadas en Facebook, Instagram o página web. Siendo que, en cada uno de los componentes se identificaron oportunidades de mejora, principalmente en torno al contenido y actividad interactiva dirigida a la comunidad de usuarios que mantenían las zapaterías en las redes sociales. Como resultado, se estableció una serie de lineamientos que abarcan recomendaciones o sugerencias de forma integral sobre buenas prácticas en el uso de herramientas de comunicación digital. El modelo de negocios Canvas propuesto, abarca acciones que pueden ser tomadas como referencia por negocios con otro giro de actividad comercial que están en la búsqueda de mejorar la presencia de su marca en los medios digitales analizados.

Palabras Clave: Modelo de negocio, calzado artesanal de cuero, modelo de negocio Canvas, herramientas de comunicación digital.

ABSTRACT

The rise of social networks and websites allows businesses to continue with the dissemination of their products or services, however, a lack of knowledge in the management of these platforms can cause few businesses to properly communicate their offers to attract the attention of consumers. To address this problem, specifically focused on shoe stores located in the city of Guayaquil, whose activities are the manufacture and marketing of handmade leather footwear for men, a business model Canvas proposal is developed. It should be noted that it also allows the shoe stores to improve their low levels of production and sales due to the entry of international competition. To achieve this, an analysis was carried out based on the observation of actions and presence of the selected brands on Facebook, Instagram, or website. In each of the components, opportunities for improvement were identified, mainly around the content and interactive activity aimed at the community of users that maintained the shoe stores on social networks. As a result, a series of guidelines were established that include recommendations or suggestions on best practices in the use of digital communication tools. The proposed business model Canvas includes actions that can be taken as a reference by businesses with other lines of business that are seeking to improve the presence of their brand in the digital media analyzed.

Keywords: *Business Model, handmade leather footwear, Business Model Canvas, digital communication tools.*

ÍNDICE GENERAL

EVALUADORES	7
RESUMEN	I
<i>ABSTRACT</i>	II
ÍNDICE GENERAL.....	III
ABREVIATURAS	V
ÍNDICE DE FIGURAS	VI
ÍNDICE DE TABLAS	VII
CAPÍTULO 1	1
1. Introducción.....	1
1.1 Descripción del problema.....	1
1.2 Justificación del problema	3
1.3 Objetivos	3
1.3.1 Objetivo General.....	3
1.3.2 Objetivos Específicos.....	4
1.4 Marco Teórico	4
1.4.1 Modelos de Negocios	4
1.4.2 Tipos de Modelos de Negocios.....	5
CAPÍTULO 2.....	13
2. Metodología.....	13
2.1 Descripción de la muestra	13
2.2 Técnicas de muestreo	13
2.3 Instrumento de recolección de datos.....	14
2.4 Técnica de análisis de datos	15
CAPÍTULO 3.....	16
3. Resultados y Análisis.....	16

3.1	Resultados	16
3.2	Análisis.....	33
3.2.1	Segmentación de cliente.....	33
3.2.2	Propuesta de Valor	33
3.2.3	Canales	34
3.2.4	Relación con los consumidores	34
3.2.5	Fuentes de Ingresos	35
3.2.6	Recursos Claves.....	36
3.2.7	Actividades Claves	36
3.2.8	Socios Claves	37
CAPÍTULO 4		39
4.	Conclusiones y Recomendaciones.....	39
4.1	Conclusiones.....	39
4.2	Recomendaciones.....	40
BIBLIOGRAFÍA		41
APÉNDICES		44

ABREVIATURAS

ESPOL	Escuela Superior Politécnica del Litoral
CALTU	Cámara Nacional de Calzado
ASSINTECAL	Asociación Brasileña de Empresas y Componentes de Cuero, Calzado y Maquinaria
SRI	Servicio de Rentas Internas

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 3.1 Modelo de negocio Canvas de la zapatería Roak Shoes.....	18
Figura 3.2 Modelo de negocio Canvas de la zapatería BARONI	20
Figura 3.3 Modelo de negocio Canvas de la zapatería Calzado Bruxelles	22
Figura 3.4 Modelo de negocio Canvas de la zapatería Calzado Roouu	24
Figura 3.5 Modelo de negocio Canvas de la zapatería Calzado Jocker	26
Figura 3.6 Modelo de negocio Canvas de la zapatería Edward Estrada.....	28
Figura 3.7 Modelo de negocio Canvas de la zapatería Calzado Gutiérrez	30
Figura 3.8 Modelo de negocio Canvas de la zapatería Calzado Artesanal San Vicente	32
Figura 3.9 Propuesta de modelo de negocio Canvas basado en herramientas de comunicación digital	38

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Cuadro comparativo entre modelos de negocios existentes con el modelo de negocio Canvas propuesto por Osterwalder y Pigneur.....	12
Tabla 3.2 Información hallada en medios digitales usados por zapaterías de calzado artesanal de cuero para hombres.....	16
Tabla 3.3 Ficha Técnica de la zapatería Roak Shoes	17
Tabla 3.4 Ficha Técnica de la zapatería BARONI	19
Tabla 3.5 Ficha Técnica de la zapatería Calzado Bruxelles	21
Tabla 3.6 Ficha Técnica de la zapatería Calzado Roouu	23
Tabla 3.7 Ficha Técnica de la zapatería Calzado Jocker	25
Tabla 3.8 Ficha Técnica de la zapatería Edward Estrada.....	27
Tabla 3.9 Ficha Técnica de la zapatería Calzado Gutiérrez	29
Tabla 3.10 Ficha Técnica de la zapatería Calzado Artesanal San Vicente	31

CAPÍTULO 1

1. INTRODUCCIÓN

La fabricación y comercialización de calzado de cuero es una de las actividades económicas importantes para la consolidación del mercado ecuatoriano. Según datos recopilados por la Cámara Nacional de Calzado - CALTU, se registró que en el país hasta el 2019, había 4.500 productores de calzado, incluyendo a los artesanos y empresas grandes o medianas. En cuanto a los ingresos asociados con la comercialización de este producto en el 2018, los artículos elaborados de cuero contribuyeron con el 0,9% al valor agregado bruto total (Observatorio Económico y Social de Tungurahua, 2019).

Cabe destacar que el tipo de calzado que mayormente se fabrica en el Ecuador, es el de cuero con un 45% (Parra, 2015). Con anterioridad, la buena calidad de este material era escasa, a tal punto que presentaba poca demanda en la mayoría de los fabricantes, optando por cuero sintético importado de Colombia, Venezuela, China y Brasil (El Universo, 2009). Sin embargo, en la actualidad, el cantón Cotacachi, perteneciente a la provincia de Imbabura, es caracterizada por fabricar cueros de alta calidad, ocupando para el año 2011 el segundo puesto en producción nacional con un 13,19% (Centro de Investigaciones Económicas de la Pequeña y Mediana Empresa de 2011, página 3).

Si bien Ecuador con el pasar de los años ha registrado una mejora en la producción de calzado por la calidad de cuero, a nivel internacional existe competencia con algunos países de América Latina, tales como Brasil, Colombia, Argentina, México y Perú que cuentan con calidad de exportación en sus productos, muy valorada en el mundo. Otro fuerte competidor es China que, a pesar de no contar con los más altos estándares de calidad, tiene ventaja en su capacidad de producción de calzado de cuero (La horma de tu negocio, 2022).

1.1 Descripción del problema

En los últimos años, el impacto de las ventas derivadas del ingreso de zapato extranjero por la eliminación del pago de salvaguardias iniciado el 1 de junio de 2017 (Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, 2021), ha afectado la producción y comercialización

de la industria ecuatoriana. De acuerdo con la Cámara Nacional de Calzado (CALTU), con las importaciones de calzado de Brasil en el año 2018, Ecuador produjo alrededor de 31 millones de pares de zapatos a comparación del año 2014 con 35 millones de pares de zapatos.

Se han desarrollado acuerdos de cooperación entre la Cámara Nacional de Calzado (CALTU) y la Asociación Brasileña de Empresas y Componentes de Cuero, Calzado y Maquinaria (ASSINTECAL) en el año 2019, para brindar capacitaciones a los productores y mejorar la competitividad del sector. Además, CALTU menciona el apoyo recibido por el Gobierno japonés gestionado mediante el Mipro para la adquisición de equipos de laboratorio para una mejora e incremento en la producción de calzado. Por otra parte, han surgido la apertura de proyectos como la campaña Juntos Ecuador (2020) por parte del Ministerio de Producción que motiva el consumo de productos o servicios nacionales.

A pesar de las iniciativas brindadas por el Gobierno ecuatoriano, según informa el sistema SAIKU del Servicio de Rentas Internas- SRI, los negocios cuya actividad comercial era la venta de calzado artesanal, registraron en el año 2019 a nivel nacional ventas totales de USD \$138,4 millones, a comparación del año 2017, que obtuvieron ventas totales de USD \$145,3 millones. Destacando la provincia de Tungurahua con 54,4%, Pichincha con el 20,7%, Azuay con el 10,8% y Guayas con 9,4% de las ventas. Entre el 2011 y 2019, todas las provincias mencionadas anteriormente han registrado una tasa promedio de crecimiento anual que va de 1,4% a 4,3%, sin embargo, Guayas registró un decrecimiento de 2,1% (Observatorio Económico y Social de Tungurahua, 2019).

Por lo que resulta relevante la búsqueda de otros métodos que permitan atraer a más clientes en el consumo de calzados ecuatorianos de cuero. Una manera de lograrlo es a través del uso de herramientas de comunicación digital para dar a conocer productos o servicios a una mayor cantidad de clientes o potenciales clientes, manteniendo así, una constante conexión entre ellos. Sin embargo, un mal manejo de estos medios digitales al no contar con un objetivo o estrategia clara, desconocer la funcionalidad de cada una de ellas, la falta de constancia en sus publicaciones y el no estructurar el contenido de

difusión, pueden ocasionar que sean pocos los negocios que capten un número considerable de interesados.

De acuerdo con la problemática expuesta, surge la pregunta de investigación, ¿Cuál sería el modelo de negocio ideal basado en el uso de herramientas de comunicación digital que permita crear mayor atención en clientes interesados en la compra de calzado artesanal de cuero para hombres?

1.2 Justificación del problema

El presente proyecto busca realizar mediante el levantamiento de datos, una evaluación y análisis de los modelos de negocios de zapaterías, dedicadas a la fabricación y comercialización de calzado artesanal de cuero para hombres. Este estudio abarca cómo implementan y aprovechan estos negocios las herramientas de comunicación digital para dar a conocer la oferta de sus productos y generar ventas.

Los resultados obtenidos de la indagación permitirán profundizar a detalle en qué áreas o componentes se identifica posibilidades de mejoras. Además de que se logre identificar las estrategias que sean más viables para generar una mayor captación de clientes con base en las buenas prácticas del manejo de medios digitales, logrando así una proyección a largo plazo y fomentando el crecimiento del negocio.

Finalmente, se construirá un modelo de negocio Canvas integrado para las zapaterías en mención a través de recomendaciones a favor de un buen manejo en las herramientas de comunicación digital analizadas. Además, se desea lograr que este modelo propuesto sea adaptable y pueda formar parte del plan estratégico de negocios que tengan otra actividad comercial pero que deseen generar un mayor interés en los posibles clientes o leads contribuyendo a su continuidad.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Evaluar los modelos de negocios basados en herramientas de comunicación por emprendimientos del sector artesanal de zapatería dedicados a la comercialización de

calzado de cuero en la ciudad de Guayaquil para brindar recomendaciones o sugerencias de forma integral que mitiguen su bajo potencial de crecimiento.

1.3.2 Objetivos Específicos

1. Analizar los diferentes modelos de negocios de los emprendimientos artesanales de calzado de cuero en la ciudad de Guayaquil.
2. Aplicar un diseño metodológico cualitativo que sirva como referencia para la evaluación de los modelos de negocios basados en herramientas de comunicación que aplican los emprendimientos artesanales de calzado de cuero.
3. Presentar una propuesta final de modelo de negocio con el objetivo de promocionar el producto de calzado artesanal de cuero en la ciudad de Guayaquil.

1.4 Marco Teórico

1.4.1 Modelos de Negocios

Para llevar a cabo el proyecto de investigación, es importante la revisión de las definiciones desarrolladas por diferentes autores con respecto a lo que un modelo de negocio significa. Analizar a profundidad su evolución a través de diversos enfoques a lo largo de los años permitirá llegar a una conclusión, en donde, a pesar de sus varias perspectivas e interpretaciones, la implementación de un modelo de negocio se denomina una clave de éxito para una organización.

La evolución del concepto de modelo de negocio ha tenido una mayor relevancia en el área gerencial desde el año 1990. Sin embargo, el primer autor que desarrolló un concepto para el modelo de negocio fue Drucker (1954) describiéndolo como la manera en cómo una empresa lleva a cabo su negocio, determinando quién es el cliente, qué valora y cómo aplicar ese valor al cliente a un costo adecuado. Luego, Timmers (1998) define al modelo de negocio como una arquitectura de productos, servicios, de información con base a las responsabilidades y beneficios de cada actor del negocio e información de las fuentes de ingreso. A diferencia de Drucker, Timmers incluye más términos que representan un modelo de negocio, involucrando no solo al cliente sino información interna de la organización para crear valor.

Linder y Cantrell (2000) consideran al modelo de negocio como la lógica central de una organización para crear valor, y en cómo se orienta a los beneficios para generar dinero. Así mismo, Magretta en el año 2002 lo considera como una herramienta que cuenta una historia lógica, explicando quiénes son sus clientes y cómo harán dinero al ofrecerles valor. A diferencia de Linder, Cantrell y Magretta, en donde describen el modelo de negocio desde un punto de vista monetario al brindar valor a los clientes, Chesbrough y Rosenbloom en el 2001 incluye otros componentes importantes a considerar en un modelo de negocio, como la segmentación de mercado, la estructura de la cadena de valor y la estructura de costes.

Para Amit y Zott (2009) un modelo de negocio es la manera en cómo las empresas crean relaciones con sus clientes, socios y proveedores, es decir, cómo las actividades son llevadas a cabo por los actores claves del negocio para crear una relación con los clientes al satisfacer sus necesidades. Aunque existen muchos más autores que definen al modelo de negocio, Osterwalder y Pigneur (2009) llegaron a identificar ciertas semejanzas en lo que un modelo de negocio significa, concluyendo que, se trata de cómo una organización crea, entrega y captura valor mediante una serie de actividades estratégicas.

Se puede evidenciar que, la estructura de un concepto que describa de manera acertada a un modelo de negocio todavía se encuentra en construcción. Sin embargo, su evolución ha ocasionado la integración de varios elementos mencionados por cada autor, permitiendo así, la construcción de una herramienta que permita generar valor tanto a los clientes como a las organizaciones. Si bien existe infinidad de diseños de modelo de negocios, depende de cada empresa moldearla y acoplarla a sus objetivos, estrategias y de los productos o servicios que van a ofrecer (Palacios & Duque, 2011).

1.4.2 Tipos de Modelos de Negocios

Los modelos de negocios se han ido ajustando y desarrollando de acuerdo con el enfoque y objetivos que persigue una organización. Cabe destacar que, el éxito de una empresa se verá reflejado a través de cómo maneje los componentes que posee su modelo de negocios y de los esfuerzos que le dedique a cada uno de ellos. Esto permitirá

crear una ventaja competitiva obteniendo los resultados deseados. A continuación, entre los diversos tipos de modelos de negocios se muestran los siguientes:

Modelo de negocios propuesto por Peter Skarzynski y Rowan Gibson

Peter Skarzynski y Rowan Gibson sostienen que, las empresas pueden alcanzar sus objetivos deseados si la innovación formara parte de sus estrategias competitivas. La palabra innovación se ha convertido en un término que todas las organizaciones plasman en sus agendas. Sin embargo, transformar la innovación en una realidad resulta un reto para la mayoría de las empresas. Por lo que indican que la innovación debe estar presente en sus modelos de negocios mas no solo en el desarrollo de nuevos productos o de tecnologías de vanguardia originadas de sus departamentos de Investigación y Desarrollo (Skarzynski & Gibson, 2008).

Los autores proponen un marco conceptual que las empresas pueden usar para crear, entregar y obtener valor. Se encuentra compuesto por cinco componentes, el cual, les sirve a las organizaciones para articular con mayor claridad su modelo de negocios, teniendo un mejor entendimiento de quién es su cliente, qué es lo que oferta y cómo lo hace, de qué forma genera dinero y cómo crea esa ventaja diferenciadora frente a la competencia (Skarzynski & Gibson, 2008). A continuación, se explica cómo los componentes básicos que lo conforman pueden innovar un modelo de negocio:

¿A quién vendemos?: Determina cuáles son los clientes a quienes se les ofertará los productos o servicios, siendo importante segmentar el mercado que se piensa atender. Se puede considerar como clientes potenciales aquellos que han sido ignorados por la industria en la que se encuentran.

¿Qué ofrecemos?: Determina cuáles son los productos o servicios que ofrece la empresa y cuáles son los beneficios que son entregados a los clientes si lo consumen. Para generar ese factor innovador, la organización debe analizar si las soluciones que ofertan están cubriendo por completo la necesidad de sus clientes.

¿Cómo lo ofrecemos?: Especifica cuáles son los canales de distribución, los socios y proveedores que aportan valor y, cuáles son los procesos que maneja la empresa que se manifiesta en valor para los clientes. Las organizaciones buscan oportunidades de

mejorar paso a paso la eficiencia y la eficacia de sus procesos, además de encontrar socios y proveedores que mejoren las capacidades de la empresa.

¿Cómo ganamos dinero?: Define cómo la empresa obtiene valor, qué modelo usa para la definición de los precios y cuáles son las razones por la cantidad de cobro a los clientes. Las organizaciones analizan si los precios establecidos están al alcance para los consumidores para mejorarlos e implementan estrategias para reducir costos sin perjudicar el valor otorgado al cliente.

¿En qué nos diferenciamos y sostenemos una ventaja?: Determina la manera en cómo la empresa se diferencia de la competencia y de qué forma los clientes la perciben. Las organizaciones pueden generar innovación en la búsqueda de un diferenciador que la competencia no ha logrado descubrir.

Modelo de negocios propuesto por Henry Chesbrough y Richard Rosenbloom

Henry Chesbrough y Richard Rosenbloom proponen un modelo de negocios que consta de seis etapas, con el fin de que una organización pueda crear valor en cada una de ellas a través de un modelo vigente. Esto permitirá que se realicen las debidas evaluaciones y cambios de forma constante, logrando que se construya poco a poco un modelo de negocio ideal para la empresa (Chesbrough & Rosenbloom, 2002). A continuación, se explica cada etapa del modelo de negocio establecido por los autores:

En la primera etapa se encuentran las empresas con un modelo de negocios indiferenciado. Las organizaciones se dedican a la oferta de bienes o servicios no diferenciados, en donde, comúnmente se enfocan en los precios y en la disponibilidad de los productos que ofrecen. Luego, en la segunda etapa se encuentran las empresas con un modelo de negocios que posee alguna diferenciación. Es decir, las empresas determinan un segmento de mercado para ofertar productos o servicios diferenciadores a comparación de la primera etapa. Cabe destacar que, para generar una ventaja en diferenciación, la organización requiere de inversiones en innovación.

En la tercera etapa las empresas cuentan con un modelo de negocio segmentado, siendo capaces de dirigirse a más de un segmento a la vez. Este modelo de negocio permite establecer sus segmentos de mercados con base al tipo de necesidad de cada usuario,

desde clientes que no dispongan de rentas crecientes siendo sensibles a los precios, hasta clientes que posean un nivel económico alto, dispuestos a consumir productos diferenciados.

En la cuarta etapa las empresas poseen un modelo de negocios consciente del ambiente externo en el que se encuentra. En esta parte, las organizaciones comienzan a tomar en cuenta las nuevas ideas y los cambios tecnológicos como parte de sus estrategias competitivas. Estas consideraciones les ayudan a una mayor adaptación en el entorno mediante una mejora en sus procesos operativos y productivos reduciendo costos y tiempo.

En la quinta etapa las empresas integran un modelo de innovación a su modelo de negocio. Las organizaciones trabajan en conjunto con sus proveedores y clientes para hacer las correcciones necesarias que permitan redefinir su modelo de negocio. Por último, en la sexta etapa las empresas cuentan con un modelo de negocios convertido en una plataforma adaptativa. Para las organizaciones, el medio externo se vuelve un elemento clave que les ayuda a redefinir su modelo a través de inversiones, en donde, desarrollan otros modelos más alternativos generando nuevas oportunidades de negocio.

Henry Chesbrough y Richard Rosenbloom plantearon un modelo de negocio sin explicar a detalle cómo a través de él, se puede volver exitosa a una empresa, puesto que depende de la organización contar con un equipo innovador que esté dispuesto a mejorar sus procesos, independientemente de la etapa en la que se encuentren. Es importante considerar esta propuesta de modelo de negocio como un puente que les ayude a estructurar su cadena de valor y su captación de valor para los clientes finales.

Modelo de negocios propuesto por Christoph Zott y Raphael Amit

Christoph Zott y Raphael Amit consideran que la innovación es la clave para la creación de valor a los clientes. El modelo que desarrollaron fue aplicado a la empresa IDEA, dedicada al diseño, teniendo como objetivo establecer un modelo que simplifique el proceso de creación de nuevos productos, servicios y líneas de negocios. Entre las características de este modelo de negocio tenemos que son flexibles y adaptables a las nuevas organizaciones y a las que ya han sido establecidas (Shalley, Hitt, & Jing, 2015).

Entre las propuestas de estos dos expertos, desarrollaron un proceso de innovación de modelos que consta de cinco etapas, las cuáles se detallan a continuación:

Observación: En esta fase se realizan preguntas claves para identificar la manera en que los productos o servicios dan valor al cliente. Se destaca la importancia de recopilar datos a través de consultas a los consumidores y público de interés, siendo considerada la etapa con mayor dificultad dentro del proceso.

Síntesis: En esta fase se analizan los datos recopilados de las investigaciones de la etapa anterior. Se debe evaluar estos resultados con una comprensión crítica reflexiva obteniendo una perspectiva más amplia en cuanto a las influencias y retos en el diseño del modelo.

Generación: A través de metodologías como lluvias de ideas, se deben plantear múltiples soluciones de diseño para realizar cambios en el modelo de negocios existente o desarrollar un nuevo modelo.

Perfeccionamiento: A través de varias evaluaciones a las soluciones propuestas se podrá realizar modificaciones al modelo de negocio, de manera que se lo perfeccionará en un plazo determinado y se conseguirá que las innovaciones en el modelo de negocio sean claves para desarrollar un plan estratégico exitoso.

Implementación: Una vez que se logró el modelo de negocios deseado, la empresa comenzará el proceso de implementación, vinculando y enfocando todos sus recursos disponibles en el modelo.

Modelo de negocios Canvas propuesto por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur

Alexander Osterwalder e Yves Pigneur indican que un modelo de negocios describe la razón de toda organización y cómo crea, captura y entrega valor. Con este pensamiento, se desarrolló un modelo de negocios Canvas, que tiene por objetivo explicar a través de nueve bloques cómo crean valor y obtienen rentabilidad las empresas, cubriendo las cuatro áreas principales: los clientes, la infraestructura, viabilidad en las finanzas y la oferta (Osterwalder & Pigneur, 2010). Este modelo estructurado a través de nueve bloques se detalla a continuación:

Segmentación de cliente: Define el o los segmentos a los que la empresa les genera valor, clasificándolos según sus necesidades, comportamiento o atributos. Los clientes son considerados el corazón de todo modelo de negocio, ya que sin estos no hay razón para que la empresa mantenga sus operaciones. Es importante que se definan desde la primera etapa los segmentos a los que se desea ofertar el producto o servicio, puesto que en torno a los mismos se desarrollará el modelo de negocio (Carretto, Harispe, & Vaz, 2015).

Propuesta de valor: Este bloque especifica la oferta de productos o servicios cuyo objetivo es satisfacer las necesidades de los clientes, siendo la principal razón por lo que consumidores prefieren a la empresa frente a la competencia. La propuesta de valor puede ser innovadora o similar a la de los competidores.

Canales: Se basa en la comunicación, la distribución y los canales de venta por el cual la empresa entrega su propuesta de valor a los consumidores. Tienen un rol fundamental en la experiencia de los consumidores abarcando tres objetivos principales: sensibilizar a los clientes sobre la oferta, medio por el cual los clientes pueden adquirir un producto o servicio, permitir a los clientes evaluar la propuesta de valor y brindarle atención post venta.

Relación con los consumidores: Establece y mantiene la relación con los diversos segmentos de clientes. Determinar una relación clara con los clientes tiene tres objetivos principales: adquisición de clientes, retener clientes y aumentar la demanda de los clientes.

Fuentes de ingreso: Define el flujo de ingreso de la empresa con su operación comercial y su propuesta de valor. El modelo de negocio puede considerar dos tipos de fuentes de ingreso: ganancias por transacciones resultantes de pagos únicos de clientes e ingresos por pagos recurrentes

Recursos claves: Hace referencia a los activos que dispone la empresa para generar la propuesta de valor, competir en el mercado, establecer relaciones con los consumidores y generar rentabilidad.

Actividades claves: Ayuda a determinar el desempeño de las tareas y gestiones que son claves para la operatividad del negocio. Al igual que los recursos claves, estas actividades contribuyen a generar la propuesta de valor, competir en el mercado, establecer relaciones con los consumidores y generar rentabilidad.

Socios claves: Definen las alianzas de la empresa con otras organizaciones, los proveedores, recursos adquiridos de terceros y las actividades claves de los socios. Entre estos tipos de alianza tenemos: alianzas estratégicas entre empresas no competidores, asociación estratégica entre competidores, alianzas para el desarrollo de nuevos productos y alianzas con proveedores.

Estructura de costos: Se refiere a todos los montos que representen costos para la organización, ayuda a definir los recursos que son más costosos de mantener y las actividades más costosas de desarrollar.

Con base a los principales modelos de negocios explicados y analizados, tomando en cuenta los diferentes elementos que posee cada uno, se considera que el modelo de negocio que se adecúa a las zapaterías de calzado artesanal de cuero para hombres es el modelo de Alexander Osterwalder e Yves Pigneur. Este modelo es caracterizado por ser una herramienta de análisis estratégico muy visual y completa, permitiendo a los negocios detectar sus fortalezas y debilidades a través de sus nueve componentes, además de que su diseño logra una mejor comprensión de la información (Molina, 2021).

Para una mejor visualización que permita corroborar la razón por la cual el modelo de Alexander Osterwalder se lo considera la herramienta adecuada para el proyecto de estudio, se muestra en la Tabla 1 la comparación de los componentes que poseen diversos modelos de negocios junto con el seleccionado. Llegando a la conclusión que, el modelo de Osterwalder y Pigneur tiene integrado cada elemento existente en los modelos de negocios que se les compara.

Tabla 1.1 Cuadro comparativo entre modelos de negocios existentes con el modelo de negocio Canvas propuesto por Osterwalder y Pigneur

BMC Autor	Propuesta de valor	Segmentos de clientes	Canales	Relación con los clientes	Recursos Claves	Actividades Claves	Socios Claves	Fuentes de Ingresos	Estructura de Costos
Horowitz (1996)	Producto y tecnología	Características organizativas	Distribución	Características organizativas				Precio	
Timmers (1998)	Arquitectura de producto/ servicio				Actores y roles de negocio	Estrategias de marketing	Actores de beneficio	Fuentes de Ingreso	
Hamel (2000)	De cara a los clientes				Recursos estratégicos	Estrategia núcleo y cadena de valor			
Meredith, Shafer y Turban (2001)	Crear y capturar valor					Estrategia y red de valor			
Drucker (2002)	Propuesta de valor	Clientes						Lógica económica	Costos
Chesbrough y Rosenbloom (2002)	Proposición de valor	Segmento de mercado				Estrategia competitiva y la cadena de valor	Red de aliados	Beneficios	Costes
Magretta (2002)	Propuesta de valor	Clientes			Recursos	Actividades		Ingresos	Costos
Johnson, Christensen y Henning (2008)	Propuesta de valor				Recursos claves	Procesos claves		Fórmula de ganancias	
Skarzynski y Gibson (2008)	¿Qué ofrecemos? ¿En qué nos diferenciamos y obtenemos una ventaja?	¿A quién vendemos?	¿Cómo lo ofrecemos?				¿Cómo ganamos dinero?		
Amit y Zott (2009)	Contenido, estructura y forma de gestión								
Svejenova et al. (2010)	Creación de valor	Valor capturado por usuarios			Recursos estratégicos	Actividades		Valor capturado por el chef	
Wheelen y Hunger (2012)	Propuesta de valor y ventaja competitiva	Clientes	Medios					Ingresos	

Nota. Obtenido y adaptado de Business Model Generation (Osterwalder & Pigneur, 2010), Leading the Revolution (Hamel, 2000), Quantitative Business Modeling (Meredith, Shafer, & Turban, 2001), Managing in the next society (Drucker, 2002), What Management Is: How it works and why it's everyone's business (Magretta, 2002), Reinventing your business model (Johnson, Christensen, & Henning, 2008), Innovation to the Core (Skarzynski & Gibson, 2008), Strategic management and business policy (Wheelen & Hunger, 2012) y Monitorización del proceso emprendedor a través del modelo de negocio (Batista, Bolívar, & Medina, 2016).

CAPÍTULO 2

2. METODOLOGÍA

El presente proyecto de investigación se llevó a cabo mediante un estudio no experimental, considerando como unidad de análisis aquellas zapaterías ecuatorianas que comenzaron como emprendimientos y que actualmente se encuentran comercializando calzado artesanal de cuero a través de herramientas de comunicación digital, tales como Instagram, Facebook y/o página web. A través de la observación a estos medios digitales se pudo recopilar información con base a los componentes del modelo de negocio Canvas, propuesto por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur.

La selección de un diseño cualitativo logró mediante una recolección de información más completa, un mejor entendimiento y comprensión de los motivos por el cual se están dando las cosas (Zapparoli, 2003). Además de que una investigación cualitativa, al ser más flexible y abierta permitió generar nuevas investigaciones u observaciones y seguir recolectando datos conforme fueron surgiendo correcciones e ideas durante el proceso de estudio (Bryman, 1988).

2.1 Descripción de la muestra

Para seleccionar los negocios de calzados de cuero que se analizarán, se procedió a enlistar una serie de requerimientos que debieron cumplir. Entre ellas se encuentran que, sean zapaterías establecidas con tienda física en la ciudad de Guayaquil, que oferten calzados artesanales de cuero para hombres fabricados por manos artesanas ecuatorianas, que posean herramientas de comunicación digital como medio de interacción con usuarios, además de que su contenido sea para todo público y que se encuentren activos para comentar. En el caso de que los negocios tengan dentro de sus ofertas otros artículos del mismo material, se tomó en cuenta que el enfoque principal de sus redes sea del calzado de cuero.

2.2 Técnicas de muestreo

Para el desarrollo del estudio se optó por la técnica de muestreo no probabilística que consiste en escoger las unidades de estudio respetando ciertas variables predefinidas,

tales como: zona de residencia, presencia en redes sociales, actividad comercial, entre otras (Grudemi, 2019). El objetivo principal del caso de estudio realizado se basó en el análisis de los modelos de negocios mediante la observación y recopilación de datos cualitativos de las plataformas o redes web empleadas por las zapaterías.

El propósito de llevar a cabo el objetivo planteado es aportar con recomendaciones e identificar puntos claves que puedan contribuir a la mejora de sus modelos de negocios basados en herramientas de comunicación digital. Cabe destacar que, mediante lineamientos brindados a las empresas con esta actividad comercial para hacer un correcto uso de medios digitales, podrán llegar a un mayor alcance de su público objetivo.

2.3 Instrumento de recolección de datos

Para la recolección de datos se desarrolló una guía de contenido de observación tomando como base los nueve componentes del modelo de negocio Canvas propuesto por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, en donde, se definió criterios y variables de observación que permitieron comprender a mayor detalle los modelos de negocios de cada zapatería de calzado artesanal de cuero para hombres. Así mismo, se agregó una sección de observaciones para un mejor entendimiento en los resultados obtenidos. Los datos fueron recolectados, en su mayoría, del contenido subido por los negocios y los comentarios de sus usuarios en redes sociales, sin restricción de fecha de publicación.

Una vez elaborado un borrador de la ficha de observación, se realizó una prueba piloto a cuatro zapaterías, de modo que, se pudieron modificar y aumentar criterios o variables de observación. Durante el análisis de la primera y segunda empresa, se percató que la información con respecto al componente de la estructura de costos resultó algo complicada de recopilar en medios digitales, por lo que se decidió omitir de la guía. Además, al observar que la primera empresa publicaba el nombre de los modelos que ofrecen, se aumentó como variables de observación en el componente de propuesta de valor, los modelos de calzados de cuero que venden para ver si existe en cada negocio variedad en ofertas de productos.

Conforme se fueron realizando los cambios mencionados, se procedió a registrar la información de la tercera y cuarta empresa en la ficha de observación, no surgiendo

alguna nueva modificación. Sin embargo, una vez culminado la recolección de datos de ocho negocios, surgieron nuevas correcciones como clasificar los modelos de calzados de cuero en casuales y elegantes para un mejor análisis, además de definir correctamente el significado de innovación en el calzado de cuero que ofrecen las zapaterías. Como parte final, se elaboró una guía de frecuencia de observación para una mejor visualización de los resultados obtenidos, el cual sirvió también como referencia para el respectivo análisis de cada componente.

2.4 Técnica de análisis de datos

Como se indicó anteriormente, para el presente estudio se establecieron una serie de criterios representativos para la evaluación y selección de las empresas que ofertan calzados de cuero para hombres. Posterior a ello, se utilizó una técnica de análisis de datos basada en la elaboración de fichas de observación, estableciendo una serie de variables y subvariables relacionadas con los componentes presentes en el modelo de negocio Canvas.

Luego de este proceso, se llevó a cabo un análisis de frecuencia en el que se recopilaban todos los datos y se identificó si las zapaterías cumplían o no con las variables. Por último, con la observación realizada a los modelos de negocio aplicados por cada zapatería, se consolidaron datos importantes para establecer una base de información en fichas técnicas y en el lienzo propuesto por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, los cuales permitieron desarrollar el posterior análisis y llegar a una propuesta final.

CAPÍTULO 3

3. RESULTADOS Y ANÁLISIS

Con base a la implementación de técnicas de observación sobre la presencia y actividad en los medios digitales de los negocios seleccionados, mediante la estructuración y presentación de resultados se llevará a cabo un análisis que facilite la propuesta de estrategias de mejora en el uso de estas herramientas de comunicación para lograr llegar a su público objetivo de una manera más efectiva con la oferta de sus productos y servicios.

3.1 Resultados

Con la información recopilada de cada empresa se desarrolló fichas técnicas que resumieron los hallazgos obtenidos. Luego, se procedió a llenar el formato de modelo de negocio Canvas propuesto por Osterwalder y Pigneur para sintetizar la información, brindando una mejor visualización de las estrategias y actividades que aplican las zapaterías en medios digitales.

Tabla 3.2 Información hallada en medios digitales usados por zapaterías de calzado artesanal de cuero para hombres

Zapaterías	Cantidad de seguidores en Facebook	Cantidad de seguidores en Instagram	Actividades comerciales
Roak Shoes	281 seguidores	12.2 mil seguidores	Venta de calzados de cuero. Servicio por reparación/restauración de calzados.
BARONI	1.640 seguidores	3.749 seguidores	Venta de calzados de cuero. Servicio por personalización de calzados.
Calzado Bruxelles	5.084 seguidores	4.485 seguidores	Venta de calzados de cuero. Servicio por personalización y reparación/restauración de calzados.
Calzado Roouu	11.969 seguidores	246 seguidores	Venta de calzados de cuero.
Calzado Jocker	3.783 seguidores	703 seguidores	Venta de calzados de cuero.
Edward Estrada	1.529 seguidores	3.328 seguidores	Venta de calzados de cuero. Servicio por personalización de calzados.
Calzado Gutiérrez	590 seguidores	148 seguidores	Venta de calzados de cuero. Servicio por personalización de calzados.
Calzado Artesanal San Vicente	1.512 seguidores	42 seguidores	Venta de calzados de cuero.

Tabla 3.3 Ficha Técnica de la zapatería Roak Shoes

FICHA TÉCNICA	
<p>Empresa: Roak Shoes Hora de Inicio: Lun-Sáb: 10h00 (laboran los domingos con cita previa) Hora de Fin: Lun-Vie: 19h00; Sáb: 14h00 (laboran los domingos con cita previa) Herramientas de comunicación digital: Instagram y Facebook</p>	
	
COMPONENTES	RESULTADOS OBTENIDOS
Segmentación de cliente	Dirigidos a hombres adultos y de la tercera edad que habitan principalmente en la ciudad de Guayaquil y de Manta. También realizan envíos a nivel nacional e internacional.
Propuesta de valor	A parte de ofertar gran variedad de modelos de calzados de cuero para hombres, venden otros artículos de cuero como cinturones y servicios por reparación/restauración de calzado. Ofrecen actividades de promoción y garantías de 1 año. Realizan asesoramiento/seguimiento a sus clientes antes y después de la compra. Cuentan con variedad de precios dependiendo del diseño del producto, además de una mayor flexibilidad en los pagos.
Canales	Cuenta con canales de distribución como una tienda física en la ciudad de Guayaquil, además de distribuidores que realizan envíos a nivel nacional e internacional. Los canales de comunicación para mantenerse más conectados con sus clientes son el correo electrónico, WhatsApp y las redes sociales, Instagram y Facebook.
Relación con los consumidores	Mantiene una relación con sus consumidores mediante una constancia de sus publicaciones en Instagram para interactuar con ellos acerca de dudas y de comentarios positivos del producto.
Fuentes de Ingresos	Sus principales fuentes de ingresos son la venta de calzado de cuero para hombres y cinturones de cuero, además del servicio por reparación/restauración de calzados.
Recursos Claves	Como recursos claves, cuentan con un espacio físico con productos surtidos para sus clientes. También consideran a sus seguidores en redes sociales como actores de difusión de su contenido para llamar la atención de usuarios.
Actividades Claves	Como actividades claves, desarrollan nuevos modelos de calzados por temporadas, realizan actividades de marketing como subir historias y <i>reels</i> con referencia a los productos/servicios que ofrecen, brindan información de calidad en la mayoría de sus publicaciones, además de que consideran importante cuando sus clientes los etiquetan en sus imágenes al usar el producto.
Socios Claves	Como socios claves, tienen distribuidores que se encargan del envío a nivel nacional e internacional, programas televisivos para publicitar sus modelos de calzado y cinturones, presentadores de televisión que recomiendan el uso de los calzados de cuero a través de videos.
<p>Descripción del modelo de negocio El modelo de negocio de Roak Shoes consiste en ofrecer zapatos de alta gama para hombres, ajustados a un estilo elegante y casual. Fabricados con cuero genuino, 100% natural, por manos artesanas calificadas usando técnicas internacionales. Cuenta con local físico y redes sociales para comunicar sus productos/servicios, llamando la atención e interés de usuarios y así, poder generar una venta, mantienen una mayor interacción en Instagram.</p>	

MODELO DE NEGOCIO CANVAS

ZAPATERÍA: Roak Shoes

Socios Claves	Actividades Claves	Propuesta de Valor	Relación con los consumidores	Segmentación de cliente
<ul style="list-style-type: none"> - Distribuidores que se encargan del envío nacional e internacional. - Canal de televisión (programa televisivo). - Influencers. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de nuevos modelos de calzados de cuero. - Calidad en el contenido de sus historias e información en sus publicaciones de Instagram. - Etiquetas de sus clientes en redes sociales. - Reels. - Vínculos de su correo electrónico y WhatsApp para más información. - Información de la zapatería en sus plataformas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Productos fabricados por artesanos. - Variedad en calzados de cuero. - Reparación/restauración de calzados. - Oferta de otros productos de cuero. - Promociones. - Servicio a domicilio. - Garantía de 1 año por defecto en el calzado. - Calidad del producto/servicio. - Confiabilidad a través del contenido en redes sociales. - Seguimientos antes y después de la compra. - Visibilidad y variedad de precios. - Variedad de pagos. 	<ul style="list-style-type: none"> -Constancia de publicaciones en Instagram. - Respuesta inmediata ante consultas de usuarios en medios digitales. - Interacción con el cliente ante comentarios positivos. 	<ul style="list-style-type: none"> - El segmento de clientes son hombres adultos y de la tercera edad que habitan principalmente en la ciudad de Guayaquil y de Manta. Cabe destacar que también realizan envíos a nivel nacional e internacional. 
	<p>Recursos Claves</p> <ul style="list-style-type: none"> - Espacio Físico. - Tiendas surtidas. - Seguidores en redes sociales. 		<p>Canales</p> <p>Distribución</p> <ul style="list-style-type: none"> - Directo (tienda física) - Indirecto (distribuidores) <p>Comunicación</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tienda física - Correo electrónico - Instagram - Facebook - WhatsApp 	
	<p>Fuentes de Ingresos</p>			
<ul style="list-style-type: none"> - Venta de calzados y cinturones de cuero. - Servicio por reparación/restauración de calzado. 				

Figura 3.1 Modelo de negocio Canvas de la zapatería Roak Shoes

Tabla 3.4 Ficha Técnica de la zapatería BARONI

FICHA TÉCNICA	
<p>Empresa: BARONI Hora de Inicio: Lun-Dom: 09h00 Hora de Fin: Lun-Dom: 21h00 Herramientas de comunicación digital: Instagram y Facebook</p>	
	
COMPONENTES	RESULTADOS OBTENIDOS
Segmentación de cliente	Dirigidos a hombres adultos y de tercera edad. Ofrecen sus productos principalmente para habitantes guayaquileños, siendo la ciudad donde se encuentra ubicado su local comercial. También realizan envíos a nivel nacional.
Propuesta de valor	A parte de ofertar gran variedad de modelos de calzados de cuero para hombres, venden otros artículos de cuero y servicios por personalización de calzado. Ofrecen actividades de promoción como descuentos y garantías de 1 año. Realizan asesoramiento/seguimiento a sus clientes antes y después de la compra. Cuentan con variedad de precios dependiendo del diseño del producto, además de una mayor flexibilidad en los pagos.
Canales	Cuenta con canales de distribución como una tienda física en la ciudad de Guayaquil, además de distribuidores que realizan envíos a nivel nacional. Los canales de comunicación para mantenerse más conectados con sus clientes son el correo electrónico, WhatsApp y las redes sociales, Instagram y Facebook.
Relación con los consumidores	Mantiene una relación con sus consumidores mediante una constancia de sus publicaciones en redes sociales para interactuar con ellos acerca de dudas y de comentarios positivos del producto.
Fuentes de Ingresos	Sus principales fuentes de ingresos son la venta de calzado de cuero para hombres y otros artículos del mismo material, además del servicio por personalización de calzados.
Recursos Claves	Como recursos claves, cuentan con un espacio físico con productos surtidos para sus clientes. También consideran a sus seguidores en redes sociales como actores de difusión de su contenido para llamar la atención de usuarios.
Actividades Claves	Como actividades claves, desarrollan nuevos modelos de calzados por temporadas, realizan actividades de marketing como subir historias y reels con referencia a los productos/servicios que ofrecen, brindan información de calidad en la mayoría de sus publicaciones.
Socios Claves	Como socios claves, tienen distribuidores que se encargan del envío a nivel nacional.
<p>Descripción del modelo de negocio El modelo de negocio de BARONI consiste en ofrecer calzados y otros artículos de cuero para hombres, ajustados a un estilo elegante y casual. Fabricados con cuero genuino suave, 100% natural, por manos artesanas calificadas usando técnicas italianas. Cuentan con un diseñador a disposición de sus clientes para la personalización de zapatos. Poseen local físico y redes sociales para comunicar sus productos/servicios, llamando la atención e interés a los usuarios, interactuando con ellos y así, poder generar una venta.</p>	

MODELO DE NEGOCIO CANVAS

ZAPATERÍA: BARONI

Socios Claves	Actividades Claves	Propuesta de Valor	Relación con los consumidores	Segmentación de cliente
<ul style="list-style-type: none"> - Distribuidores que se encargan del envío a nivel nacional. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de nuevos modelos de calzados de cuero. - Calidad en el contenido de sus historias e información en sus publicaciones de redes sociales. - <i>Reels</i>. - Vínculos de su correo electrónico y WhatsApp para más información. - Información de la zapatería en sus plataformas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Productos fabricados por artesanos. - Variedad en calzados de cuero. - Personalización de calzados y otros productos de cuero. - Oferta de otros productos de cuero. - Promociones. - Garantía de 1 año por defecto en el calzado. - Calidad del producto/servicio. - Confiabilidad a través del contenido en redes sociales. - Seguimientos antes y después de la compra. - Visibilidad y variedad de precios. - Variedad de pagos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Constancia de publicaciones en redes sociales. - Respuesta inmediata ante consultas de usuarios en medios digitales. - Interacción con el cliente ante comentarios positivos. 	<ul style="list-style-type: none"> - El segmento de clientes son hombres adultos y de la tercera edad que habitan principalmente en la ciudad de Guayaquil. Cabe destacar que también realizan envíos a nivel nacional.
	<p>Recursos Claves</p> <ul style="list-style-type: none"> - Espacio Físico. - Tiendas surtidas. - Seguidores en redes sociales. 		<p>Canales</p> <p>Distribución</p> <ul style="list-style-type: none"> - Directo (tienda física) - Indirecto (distribuidores) <p>Comunicación</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tienda física - Correo electrónico - Instagram - Facebook - WhatsApp 	
Fuentes de Ingresos				
<ul style="list-style-type: none"> - Venta de calzados y otros productos de cuero. - Servicio por personalización de calzados y otros productos de cuero. 				

Figura 3.2 Modelo de negocio Canvas de la zapatería BARONI

Tabla 3.5 Ficha Técnica de la zapatería Calzado Bruxelles

FICHA TÉCNICA	
<p>Empresa: Calzado Bruxelles Hora de Inicio: Lun-Sáb: 09h30 Hora de Fin: Lun-Sáb: 18h30 Herramientas de comunicación digital: Instagram, Facebook y Página Web</p>	
COMPONENTES	RESULTADOS OBTENIDOS
Segmentación de cliente	Dirigidos a hombres adultos y de tercera edad. Aunque personalizan calzados para niños, no son los principales tomadores de decisión de compra. Ofrecen sus productos principalmente para habitantes guayaquileños, siendo la ciudad donde se encuentra ubicado su local comercial. También realizan envíos a nivel nacional.
Propuesta de valor	A parte de ofertar gran variedad de modelos de calzados de cuero para hombres, venden otros artículos de cuero y servicios por personalización y reparación/restauración de calzado. Ofrecen actividades de promoción. Realizan asesoramiento/seguimiento a sus clientes antes y después de la compra. Cuentan con variedad de precios dependiendo del diseño del producto, además de una mayor flexibilidad en los pagos.
Canales	Cuenta con canales de distribución como una tienda física en la ciudad de Guayaquil, además de distribuidores que realizan envíos a nivel nacional. Los canales de comunicación para mantenerse más conectados con sus clientes son el correo electrónico, WhatsApp, página web y las redes sociales, Instagram y Facebook.
Relación con los consumidores	Mantiene una relación con sus consumidores mediante una constancia de sus publicaciones en redes sociales para interactuar con ellos acerca de dudas del producto/servicio.
Fuentes de Ingresos	Sus principales fuentes de ingresos son la venta de calzado de cuero para hombres y otros artículos del mismo material, además del servicio por personalización y reparación/restauración de calzados.
Recursos Claves	Como recursos claves, cuentan con un espacio físico con productos surtidos y una tienda online para sus clientes. También consideran a sus seguidores en redes sociales como actores de difusión de su contenido para llamar la atención de usuarios.
Actividades Claves	Como actividades claves, desarrollan nuevos modelos de calzados por temporadas, realizan actividades de marketing como subir historias y <i>reels</i> con referencia a los productos/servicios que ofrecen, brindan información de calidad en la mayoría de sus publicaciones.
Socios Claves	Como socios claves, tienen distribuidores que se encargan del envío a nivel nacional, programas televisivos para publicitar sus calzados, presentadores de televisión que recomiendan el uso de los calzados de cuero a través de videos.
<p>Descripción del modelo de negocio El modelo de negocio de Calzado Bruxelles consiste en ofrecer calzados y otros artículos de cuero para hombres, dejando huella en lo moderno y clásico. Fabricados con cuero genuino ambateño, 100% natural, por manos artesanas calificadas usando técnicas europeas. Poseen local físico y redes sociales para comunicar sus productos/servicios, llamando la atención e interés a los usuarios, interactuando con ellos y así, poder generar una venta.</p>	



MODELO DE NEGOCIO CANVAS

ZAPATERÍA: Calzado Bruxelles

Socios Claves	Actividades Claves	Propuesta de Valor	Relación con los consumidores	Segmentación de clientes
<ul style="list-style-type: none"> - Distribuidores que se encargan del envío a nivel nacional. - Canal de televisión (programa televisivo). - Influencers. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de nuevos modelos de calzados de cuero. - Calidad en el contenido de sus historias e información en sus publicaciones de redes sociales. - Etiquetas de sus clientes en redes sociales. - Reels. - Vínculos de su correo electrónico y WhatsApp para más información. - Información de la zapatería en sus plataformas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Productos fabricados por artesanos. - Variedad en calzados de cuero. - Personalización de calzados de cuero. - Reparación/restauración de calzados y otros productos de cuero. - Oferta de otros productos de cuero. - Promociones. - Servicio a domicilio. - Calidad del producto/servicio. - Confiabilidad a través del contenido en redes sociales. - Seguimientos antes y después de la compra. - Visibilidad y variedad de precios. - Variedad de pagos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Constancia de publicaciones en redes sociales. - Respuesta inmediata ante consultas de usuarios en medios digitales. 	<ul style="list-style-type: none"> - El segmento de clientes son hombres adultos y de la tercera edad que habitan principalmente en la ciudad de Guayaquil. Cabe destacar que también realizan envíos a nivel nacional. - Personalizan calzados de cuero para niños, sin embargo, son las personas adultas y de la tercera edad quienes toman la decisión de compra.
	<p>Recursos Claves</p> <ul style="list-style-type: none"> - Espacio Físico. - Tiendas surtidas. - Tienda online. - Seguidores en redes sociales. 		<p>Canales</p> <p>Distribución</p> <ul style="list-style-type: none"> - Directo (tienda física) - Indirecto (distribuidores) <p>Comunicación</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tienda física - Correo electrónico - Instagram - Facebook - WhatsApp - Página Web 	
Fuentes de Ingresos				
<ul style="list-style-type: none"> - Venta de calzados y otros productos de cuero. - Servicio por personalización de calzados de cuero. - Servicio por reparación/restauración de calzados y otros productos de cuero. 				

Figura 3.3 Modelo de negocio Canvas de la zapatería Calzado Bruxelles

Tabla 3.6 Ficha Técnica de la zapatería Calzado Roouu

FICHA TÉCNICA	
<p>Empresa: Calzado Roouu Hora de Inicio: Lun-Sáb: 08h30 Hora de Fin: Lun-Sáb: 18h30 Herramientas de comunicación digital: Instagram, Facebook y Página Web</p>	
	
COMPONENTES	RESULTADOS OBTENIDOS
Segmentación de cliente	Dirigidos a hombres adultos y de tercera edad. Aunque elaboren calzados para niños, no son los principales tomadores de decisión de compra. Ofrecen sus productos principalmente para habitantes guayaquileños y ambateños, siendo las ciudades donde se encuentran ubicados sus locales comerciales. También realizan envíos a nivel nacional.
Propuesta de valor	Ofrecen actividades de promoción como descuentos y garantías de 1 año en sus calzados de cuero. Brindan calidad en el producto y suben contenido en Facebook de clientes satisfechos para generar confiabilidad en los usuarios. Realizan asesoramiento/seguimiento a sus clientes antes de la compra.
Canales	Cuenta con canales de distribución como una tienda física en la ciudad de Guayaquil y de Ambato, además de distribuidores que realizan envíos a nivel nacional. Los canales de comunicación para mantenerse más conectados con sus clientes son el correo electrónico, WhatsApp, página web y las redes sociales, Instagram y Facebook.
Relación con los consumidores	Mantiene una relación con sus consumidores mediante una constancia de sus publicaciones en redes sociales para interactuar con ellos acerca de dudas del producto/servicio.
Fuentes de Ingresos	Su principal fuente de ingreso es la venta de calzado de cuero para hombres.
Recursos Claves	Como recursos claves, cuentan con un espacio físico con productos surtidos para sus clientes. También consideran a sus seguidores en redes sociales como actores de difusión de su contenido para llamar la atención de usuarios.
Actividades Claves	Realizan actividades de marketing como brindar información de calidad en la mayoría de sus publicaciones.
Socios Claves	Como socios claves, tienen distribuidores que se encargan del envío a nivel nacional.
<p>Descripción del modelo de negocio El modelo de negocio de Calzado Roouu consiste en ofrecer calzados de cuero para hombres, dejando huella en lo clásico. Fabricados en la ciudad de Ambato por manos artesanas con los mejores materiales. Poseen dos locales físicos y redes sociales para comunicar sus productos/servicios, llamando la atención e interés de usuarios y así, poder generar una venta, mantienen una mayor interacción en Facebook.</p>	

MODELO DE NEGOCIO CANVAS

ZAPATERÍA: Calzado Roouu

Socios Claves	Actividades Claves	Propuesta de Valor	Relación con los consumidores	Segmentación de cliente
<p>- Distribuidores que se encargan del envío a nivel nacional.</p> 	<p>- Calidad de información en sus publicaciones de redes sociales.</p> <p>- Vínculos de su correo electrónico y WhatsApp para más información.</p> <p>- Información de la zapatería en sus plataformas.</p> 	<p>- Productos fabricados por artesanos.</p> <p>- Promociones.</p> <p>- Servicio a domicilio.</p> <p>- Garantía de 1 año por defecto en el calzado.</p> <p>- Calidad del producto.</p> <p>- Confiabilidad a través del contenido en redes sociales.</p> <p>- Seguimientos antes de la compra.</p> <p>- Visibilidad de precios.</p> 	<p>- Constancia de publicaciones en redes sociales.</p> <p>- Interacción con el cliente ante comentarios positivos.</p> 	<p>- El segmento de clientes son hombres adultos y de la tercera edad que habitan principalmente en la ciudad de Guayaquil y Ambato. Cabe destacar que también realizan envíos a nivel nacional.</p> <p>- También ofrecen calzados de cuero para niños, sin embargo, son las personas adultas y de tercera edad quienes toman la decisión de compra.</p> 
	<p>Recursos Claves</p> <p>- Espacio Físico.</p> <p>- Tiendas surtidas.</p> <p>- Seguidores en redes sociales.</p>		<p>Canales</p> <p>Distribución</p> <p>- Directo (tienda física)</p> <p>- Indirecto (distribuidores)</p> <p>Comunicación</p> <p>- Tienda física</p> <p>- Correo electrónico</p> <p>- Instagram</p> <p>- Facebook</p> <p>- WhatsApp</p> <p>- Página Web</p> 	
	<p>Fuentes de Ingresos</p> <p>- Su principal fuente de ingreso es la venta de calzados de cuero.</p> 			

Figura 3.4 Modelo de negocio Canvas de la zapatería Calzado Roouu

Tabla 3.7 Ficha Técnica de la zapatería Calzado Jocker

FICHA TÉCNICA	
<p>Empresa: Calzado Jocker</p> <p>Hora de Inicio: Lun-Dom: 08h00</p> <p>Hora de Fin: Lun-Dom: 17h00</p> <p>Herramientas de comunicación digital: Instagram y Facebook</p> 	
COMPONENTES	RESULTADOS OBTENIDOS
Segmentación de cliente	Dirigidos a hombres adultos y de tercera edad. Aunque elaboren calzados para niños, no son los principales tomadores de decisión de compra. Ofrecen sus productos principalmente para habitantes guayaquileños, siendo la ciudad donde se encuentra ubicado su local comercial. También realizan envíos a nivel nacional.
Propuesta de valor	Ofertan variedad de calzados de cuero. Brindan asesoramiento/seguimiento a sus clientes antes de la compra. Realizan actividades de promoción como descuentos por temporadas. Además, ofrecen variedad en pagos por los productos.
Canales	Cuenta con canales de distribución como una tienda física en la ciudad de Guayaquil, además de distribuidores que realizan envíos a nivel nacional. Los canales de comunicación para mantenerse más conectados con sus clientes son el correo electrónico, WhatsApp y las redes sociales, Instagram y Facebook.
Relación con los consumidores	Mantiene una relación con sus consumidores al interactuar con ellos cuando requieren información del producto/servicio o ante comentarios positivos de su parte.
Fuentes de Ingresos	Su principal fuente de ingreso es la venta de calzado de cuero para hombres.
Recursos Claves	Como recursos claves, cuentan con un espacio físico para comercializar calzados de cuero a sus clientes. También consideran a sus seguidores en redes sociales como actores de difusión de su contenido para llamar la atención de usuarios.
Actividades Claves	Como actividades claves, desarrollan nuevos modelos de calzados por temporadas, realizan actividades de marketing como subir historias y <i>reels</i> con referencia a los productos que ofrecen, además de que consideran importante cuando sus clientes los etiquetan en sus imágenes al usar el producto.
Socios Claves	Como socios claves, tienen distribuidores que se encargan del envío a nivel nacional.
<p>Descripción del modelo de negocio</p> <p>El modelo de negocio de Calzado Jocker consiste en la comercialización de calzados de cuero para hombres en todo el país. Fabricados por artesanos ecuatorianos con variedad de modelos que varían entre lo elegante y casual. Cuentan con una tienda física en la ciudad de Guayaquil, sin embargo, realizan envíos a lo largo del territorio ecuatoriano. Realizan publicaciones con contenido diferenciado para sus principales redes sociales: Instagram y Facebook, lo que beneficia a la comunicación de la propuesta de valor en su negocio considerando el tipo de perfil de usuario que son más activos en cada plataforma.</p>	

MODELO DE NEGOCIO CANVAS

ZAPATERÍA: Calzado Jocker

Socios Claves	Actividades Claves	Propuesta de Valor	Relación con los consumidores	Segmentación de cliente
<p>- Distribuidores que se encargan del envío a nivel nacional.</p> 	<p>- Desarrollo de nuevos modelos de calzados de cuero. - Calidad en el contenido de sus historias en redes sociales. - Etiquetas de sus clientes en redes sociales. - <i>Reels</i>. - Vínculos de su correo electrónico y WhatsApp para más información. - Información de la zapatería en sus plataformas.</p> 	<p>- Productos fabricados por artesanos. - Promociones. - Calidad del producto. - Confiabilidad a través del contenido en redes sociales. - Seguimientos antes de la compra. - Variedad de pagos.</p> 	<p>-Respuesta inmediata ante consultas en medios digitales. - Interacción con el cliente ante comentarios positivos.</p> 	<p>- El segmento de clientes son hombres adultos y de la tercera edad que habitan principalmente en la ciudad de Guayaquil. Cabe destacar que también realizan envíos a nivel nacional.</p> 
	<p>Recursos Claves</p> <p>- Espacio Físico. - Seguidores en redes sociales.</p> 		<p>Canales</p> <p>Distribución - Directo (tienda física) - Indirecto (distribuidores)</p> <p>Comunicación - Tienda física - Correo electrónico - Instagram - Facebook - WhatsApp</p> 	
Fuentes de Ingresos				
<p>- Su principal fuente de ingreso es la venta de calzados de cuero.</p> 				

Figura 3.5 Modelo de negocio Canvas de la zapatería Calzado Jocker

Tabla 3.8 Ficha Técnica de la zapatería Edward Estrada

FICHA TÉCNICA	
<p>Empresa: Edward Estrada Hora de Inicio: Lun-Sáb: 10h00 Hora de Fin: Lun-Sáb: 18h00 Herramientas de comunicación digital: Instagram y Facebook</p>	
	
COMPONENTES	RESULTADOS OBTENIDOS
Segmentación de cliente	Dirigidos para hombres entre los 25 y 70 años, quienes son los tomadores de decisión de compra. Ofrecen sus productos principalmente para habitantes guayaquileños, además, es la ciudad donde se encuentra ubicado su local comercial. Actualmente no realizan envíos a nivel nacional.
Propuesta de valor	Uno de los puntos claves de su comunicación es destacar su confección y moldeado que es con material 100% cuero de vaca. Además, realizan asesoramiento/seguimiento a sus clientes antes y después de la compra y brindan descuentos por fechas especiales. Ofrecen servicio de personalización de calzado bajo pedido de sus clientes, ya sea con un color específico o adaptaciones en los modelos.
Canales	Cuenta con canales de distribución como una tienda física en la ciudad de Guayaquil, además de distribuidores que realizan envíos a nivel nacional. Los canales de comunicación para mantenerse más conectados con sus clientes son el correo electrónico, WhatsApp y las redes sociales, Instagram y Facebook.
Relación con los consumidores	Mantiene una relación con sus consumidores al interactuar con ellos cuando requieren información del producto/servicio o ante comentarios positivos de su parte.
Fuentes de Ingresos	Sus principales fuentes de ingresos son la venta de calzado de cuero para hombres, además del servicio por personalización de calzados.
Recursos Claves	Como recursos claves, cuentan con un espacio físico para comercializar calzados de cuero a sus clientes. También consideran a sus seguidores en redes sociales como actores de difusión de su contenido para llamar la atención de usuarios.
Actividades Claves	Como actividades claves, desarrollan nuevos modelos de calzados por temporadas, realizan actividades de marketing como subir historias y <i>reels</i> con referencia a los productos que ofrecen, brindan información de calidad en la mayoría de sus publicaciones.
Socios Claves	Cuentan con ayuda de influencers para promocionar su calzado. En cuanto a distribuidores ellos mismos realizan envíos bajo pedido por Instagram, Facebook y WhatsApp solo en la ciudad de Guayaquil.
<p>Descripción del modelo de negocio El modelo de negocio de Edward Estrada consiste en la comercialización de calzados de cuero para hombres de tipo casual y elegante. Cuentan con una tienda física en la ciudad de Guayaquil; sin embargo, detectaron una oportunidad en realizar entregas bajo pedido solo en Guayaquil. A pesar de que no realizan diferenciación en su contenido, tienen un buen tiempo de respuesta a consultas sobre su producto.</p>	

MODELO DE NEGOCIO CANVAS

ZAPATERÍA: Edward Estrada

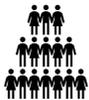
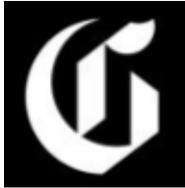
Socios Claves	Actividades Claves	Propuesta de Valor	Relación con los consumidores	Segmentación de cliente
<p>- Influencers.</p> 	<p>- Desarrollo de nuevos modelos de calzados de cuero. - Calidad en el contenido de sus historias e información en sus publicaciones de redes sociales. - Reels. - Vínculos de su correo electrónico para más información. - Información de la zapatería en sus plataformas.</p> <p>Recursos Claves</p> <p>- Espacio Físico. - Seguidores en redes sociales.</p>  	<p>- Productos fabricados por artesanos. - Personalización de calzados de cuero. - Promociones. - Servicio a domicilio. - Calidad del producto/servicio. - Confiabilidad a través del contenido en redes sociales. - Seguimientos antes y después de la compra. - Visibilidad y variedad de precios.</p> 	<p>-Respuesta inmediata ante consultas en medios digitales. - Interacción con el cliente ante comentarios positivos.</p> <p>Canales</p> <p>Distribución - Directo (tienda física) Comunicación - Tienda física - Correo electrónico - Instagram - Facebook - WhatsApp</p>  	<p>- El segmento de clientes son hombres adultos y de la tercera edad que habitan principalmente en la ciudad de Guayaquil. Cabe destacar que no realizan envíos a nivel nacional.</p> 
<p>Fuentes de Ingresos</p>				
<p>- Venta de calzados de cuero. - Servicio por personalización de calzados de cuero.</p> 				

Figura 3.6 Modelo de negocio Canvas de la zapatería Edward Estrada

Tabla 3.9 Ficha Técnica de la zapatería Calzado Gutiérrez

FICHA TÉCNICA	
<p>Empresa: Calzado Gutiérrez Hora de Inicio: Lun-Sáb: 10h00; Dom: 09h00 Hora de Fin: Lun-Sáb: 18h30; Dom: 15h00 Herramientas de comunicación digital: Instagram y Facebook</p>	
	
COMPONENTES	RESULTADOS OBTENIDOS
Segmentación de cliente	Dirigidos a hombres adultos y de tercera edad. Ofrecen sus productos principalmente para habitantes guayaquileños, siendo la ciudad donde se encuentra ubicado su local comercial.
Propuesta de valor	Uno de los puntos clave de su comunicación es destacar que sus productos son 100% cuero, suela por dentro y por fuera cosido. También ofrecen diferentes modelos que van desde los casual hasta lo elegante. En su propuesta de valor destacan su servicio de personalización de calzado a la medida. Además, realizan asesoramientos antes de concretar una compra enviando información por redes sociales, sobre los precios de los modelos consultados e imágenes del calzado respectivo.
Canales	Cuenta con canales de distribución como una tienda física en la ciudad de Guayaquil. Los canales de comunicación para mantenerse más conectados con sus clientes son el correo electrónico, WhatsApp y las redes sociales, Instagram y Facebook.
Relación con los consumidores	Mantiene una relación con sus consumidores mediante una interacción a comentarios positivos de su parte.
Fuentes de Ingresos	Sus principales fuentes de ingresos son la venta de calzado de cuero para hombres, además del servicio por personalización de calzados.
Recursos Claves	Como recursos claves, cuentan con un espacio físico para comercializar calzados de cuero a sus clientes. También consideran a sus seguidores en redes sociales como actores de difusión de su contenido para llamar la atención de usuarios.
Actividades Claves	Como actividades claves, vinculan su correo electrónico y WhatsApp para una comunicación más detallada del producto/servicio. En sus plataformas brindan datos importantes de lo que se dedica la empresa, su dirección del local y horarios de atención.
Socios Claves	Cuentan con ayuda de influencers del mundo artístico para promocionar sus calzados de cuero.
<p>Descripción del modelo de negocio El modelo de negocio de Calzado Gutiérrez consiste en la comercialización de calzados de cuero para hombres de tipo casual y elegante. Cuentan con una tienda física en la ciudad de Guayaquil. A pesar de que actualmente no existe una constancia en sus publicaciones en Instagram y Facebook, siguen resolviendo dudas sobre disponibilidad de productos y elaboración por mensajes, teniendo un rápido tiempo de respuesta.</p>	

MODELO DE NEGOCIO CANVAS

ZAPATERÍA: Calzado Gutiérrez

Socios Claves	Actividades Claves	Propuesta de Valor	Relación con los consumidores	Segmentación de cliente
<p>- Influencers.</p> 	<p>- Vínculos de su correo electrónico y WhatsApp para más información. - Información de la zapatería en sus plataformas.</p> 	<p>- Productos fabricados por artesanos. - Personalización de calzados de cuero. - Calidad del producto/servicio. - Confiabilidad a través del contenido en redes sociales. - Seguimientos antes de la compra. - Visibilidad y variedad de precios.</p> 	<p>- Respuesta inmediata ante consultas en medios digitales. - Interacción con el cliente ante comentarios positivos.</p> 	<p>- El segmento de clientes son hombres adultos y de la tercera edad que habitan principalmente en la ciudad de Guayaquil. Cabe destacar que no realizan envíos a nivel nacional.</p> 
	<p>Recursos Claves</p>		<p>Canales</p>	
	<p>- Espacio Físico. - Seguidores en redes sociales.</p> 		<p>Distribución - Directo (tienda física) Comunicación - Tienda física - Correo electrónico - Instagram - Facebook - WhatsApp</p> 	
<p>Fuentes de Ingresos</p>				
<p>- Venta de calzados de cuero. - Servicio por personalización de calzados de cuero.</p> 				

Figura 3.7 Modelo de negocio Canvas de la zapatería Calzado Gutiérrez

Tabla 3.10 Ficha Técnica de la zapatería Calzado Artesanal San Vicente

FICHA TÉCNICA	
<p>Empresa: Calzado Artesanal San Vicente Hora de Inicio: Lun-Dom: 09h00 Hora de Fin: Lun-Sáb: 18h00; Dom: 14h00 Herramientas de comunicación digital: Instagram y Facebook</p>	
	
COMPONENTES	RESULTADOS OBTENIDOS
Segmentación de cliente	Dirigidos a hombres adultos y de tercera edad. Ofrecen sus productos principalmente para habitantes guayaquileños, siendo la ciudad donde se encuentra ubicado su local comercial. Actualmente no realizan envíos a nivel nacional.
Propuesta de valor	Ofrecen variedad de calzados que van de lo casual a lo elegante, 100% material de cuero. Adicional, brindan promociones en diferentes modelos de calzado de cuero por fechas especiales como el día del padre o Black Friday. En cuanto al proceso de seguimiento realizan asesoramientos antes de concretar una compra enviando información por redes sociales, sobre los precios de los modelos consultados e imágenes del calzado respectivo.
Canales	Cuenta con canales de distribución como una tienda física en la ciudad de Guayaquil. Los canales de comunicación para mantenerse más conectados con sus clientes son el correo electrónico, WhatsApp y las redes sociales, Instagram y Facebook.
Relación con los consumidores	Mantiene una relación con sus consumidores al interactuar con ellos cuando requieren información del producto/servicio o ante comentarios positivos y negativos de su parte.
Fuentes de Ingresos	Su principal fuente de ingreso es la venta de calzado de cuero para hombres.
Recursos Claves	Como recursos claves, cuentan con un espacio físico con productos surtidos para sus clientes. También consideran a sus seguidores en redes sociales como actores de difusión de su contenido para llamar la atención de usuarios.
Actividades Claves	Realizan actividades de marketing como subir <i>reels</i> con referencia a los productos que ofrecen. Vinculan su correo electrónico para una comunicación más detallada del producto. En sus plataformas brindan datos importantes de lo que se dedica la empresa, su dirección del local y horarios de atención.
Socios Claves	No se observan que tengan socios claves, sin embargo, han asistido a ferias por lo que tienen comunicación con los organizadores para poder participar en dichos eventos.
<p>Descripción del modelo de negocio El modelo de negocio de Calzado Artesanal San Vicente consiste en la comercialización de calzados de cuero para hombres de tipo casual y elegante. Cuentan con una tienda física en la ciudad de Guayaquil y no realizan envíos a domicilio. Se identificaron problemas en su modelo de negocio relacionados directamente con la poca constancia de sus publicaciones en Instagram y Facebook.</p>	

MODELO DE NEGOCIO CANVAS

ZAPATERÍA: Calzado Artesanal San Vicente

Socios Claves	Actividades Claves	Propuesta de Valor	Relación con los consumidores	Segmentación de cliente
<p>- No se identifican socios claves.</p> 	<p>- Historias. - Reels. - Vínculos de su correo electrónico para más información. - Información de la zapatería en sus plataformas.</p> 	<p>- Productos fabricados por artesanos. - Personalización de calzados de cuero. - Calidad del producto/servicio. - Confiabilidad a través del contenido en redes sociales. - Seguimientos antes de la compra. - Visibilidad y variedad de precios.</p> 	<p>- Respuesta inmediata ante consultas en medios digitales. - Interacción con el cliente ante comentarios positivos y negativos.</p> 	<p>- El segmento de clientes son hombres adultos y de la tercera edad que habitan principalmente en la ciudad de Guayaquil. Cabe destacar que no realizan envíos a nivel nacional.</p> 
	<p>Recursos Claves</p> <p>- Espacio Físico. - Seguidores en redes sociales.</p> 		<p>Canales</p> <p>Distribución - Directo (tienda física) Comunicación - Tienda física - Correo electrónico - Instagram - Facebook - WhatsApp</p> 	
	<p>Fuentes de Ingresos</p> <p>- Venta de calzados de cuero. - Servicio por personalización de calzados de cuero.</p> 			

Figura 3.8 Modelo de negocio Canvas de la zapatería Calzado Artesanal San Vicente

3.2 Análisis

3.2.1 Segmentación de cliente

Mediante el estudio realizado a las zapaterías se observó que el público objetivo de estos negocios eran hombres adultos y de tercera edad que sepan manejar o tengan un conocimiento sobre el uso de redes sociales. Sin embargo, con el calzado de cuero, estas empresas también acaparaban la atención de segmentos femeninos, ya que se evidenciaron varios comentarios de consultas sobre el producto.

Por otro lado, el producto y la comunicación que manejaban las zapaterías estudiadas tienen un enfoque hacia el género masculino. En cuanto a los lugares de entrega, todos estos negocios comercializaban su producto principalmente en la ciudad de Guayaquil, ya que contaban con un establecimiento físico, mientras que cinco de las zapaterías también habían expandido su servicio de envíos a las diversas provincias del país. Un dato interesante encontrado a través de la observación realizada es que, de todas las zapaterías analizadas, solo una de estas empresas tenía una tienda en línea para ofertar sus calzados.

3.2.2 Propuesta de Valor

Como propuesta de valor, son pocas las zapaterías analizadas que ofrecían a sus clientes variedad de calzados de cuero. Se pudo percatar que los modelos que mayormente ofrecían los negocios eran los mocasines y Oxford, ajustándose tanto al hombre casual y elegante. Las zapaterías también comunicaban que sus productos eran fabricados con manos artesanas ecuatorianas experimentadas. Para crear confiabilidad del producto/servicio que ofertaban a través de sus medios digitales, la mayoría de las empresas compartían imágenes o testimonios de usuarios satisfechos.

Así mismo, algunas generaban contenido en sus plataformas como recomendaciones para combinar los calzados, el resultado final por los servicios de personalización y reparación que ofrecían, además del apoyo de personas usando los calzados para que el usuario tenga una mejor visualización del producto. También las zapaterías comunicaban la calidad en sus productos/servicios como propuesta de valor, principalmente en la comodidad y durabilidad, recibiendo la confirmación de sus clientes a través de sus opiniones.

Por otro lado, se observó que cinco zapaterías no informaban las garantías en sus productos por algún defecto en la producción, siendo un dato que los usuarios consideran al momento de adquirir cualquier tipo de producto. Otro dato importante que se descubrió es que las zapaterías a través de sus plataformas asesoraban a sus usuarios antes de la compra, sin embargo, la mitad de ellas no realizaban seguimientos a sus clientes, el cual, es un aspecto que los consumidores aprecian para no perder el interés de compra en la empresa.

3.2.3 Canales

Las zapaterías contaban con una tienda física como canal directo para que clientes, quienes viven en la ciudad de Guayaquil, puedan visitar los locales y tengan una mayor accesibilidad y visualización de los modelos de calzados de cuero disponibles. Además, para acaparar más mercado en el país, la mayoría realizaba envíos a nivel nacional mediante distribuidores. Cabe mencionar que, una zapatería vio como oportunidad realizar envíos a nivel internacional para dar a conocer zapatos fabricados por manos artesanas ecuatorianas.

Por otra parte, las zapaterías poseían canales de comunicación para promocionar y brindar información de calidad con relación a sus ofertas, siendo las más usadas: tienda física, correo electrónico, Instagram, Facebook y WhatsApp. Los usuarios consideraban como mejor medio de comunicación digital las redes sociales y WhatsApp, en donde, buscaban una respuesta inmediata a las consultas que tenían. También las zapaterías recomendaban que, para una comunicación más directa, personal y específica, los usuarios opten por el chat de sus redes sociales y WhatsApp, dando paso a una posible concertación de venta.

3.2.4 Relación con los consumidores

En las redes sociales y WhatsApp, las zapaterías buscaban mantener una interacción con los usuarios. Cabe recalcar que, se puede comenzar a crear una relación con los consumidores mediante una constancia en sus publicaciones, sin embargo, eran pocas las empresas de calzados de cuero que lo lograban. Aunque existía una respuesta rápida

por parte de la mayoría de las zapaterías en publicaciones pasadas de sus redes sociales, la falta de crear nuevo contenido en sus plataformas repercute en que los usuarios piensen que no existirá una contestación inmediata por parte de la empresa, evitando realizar consultas del producto/servicio que ofrecen.

Por otro lado, mediante la observación se pudo constatar que, en la mayoría de las zapaterías analizadas, las publicaciones en Facebook e Instagram no se diferenciaban en contenido. Sin embargo, sí existía una diferencia en la cantidad de publicaciones de algunos negocios, puesto que las zapaterías dedicaban mayores esfuerzos a una sola plataforma.

Otra manera de poder relacionarse con el cliente es mediante la interacción ante sus comentarios positivos del producto/servicio, en donde, las zapaterías brindaban una respuesta de agradecimiento. En la mayoría de las empresas de calzados de cuero no se observó comentarios negativos o reclamos/sugerencias acerca de sus ofertas. Sin embargo, es importante mencionar que estas situaciones en medios digitales deben ser tomadas en cuenta para crear mayores lazos con los clientes.

Por último, las zapaterías buscaban métodos para crear una primera interacción con el usuario como el no informar con frecuencia los precios de sus calzados artesanales de cuero en las publicaciones. Esto se le puede atribuir al hecho de que este tema es el que mayormente destacaba en los comentarios cuando los usuarios pedían información relacionado con el producto.

3.2.5 Fuentes de Ingresos

Con base a las publicaciones en medios digitales se pudo interpretar las principales fuentes de ingresos de los negocios, destacando, la venta de calzado artesanal de cuero para hombres. Pocas eran las empresas que obtenían ingresos de otras actividades, entre ellas, la oferta de otros artículos de cuero, servicios por personalización y reparación/restauración de zapatos y de otros productos de cuero.

3.2.6 Recursos Claves

Tomando como referencia los datos proporcionados por la observación, todas las zapaterías analizadas contaban con un espacio físico en la ciudad de Guayaquil en el que ofertaban su producto, sin embargo, solo cinco de estos negocios compartían contenido en sus redes sociales sobre la variedad de calzado que podían encontrar sus clientes en estos establecimientos. En cuanto a los seguidores, todas las unidades de estudio tenían usuarios registrados a sus páginas de Facebook e Instagram, considerando que los miembros de estas comunidades son actores de difusión de su contenido para llamar la atención de otros.

3.2.7 Actividades Claves

Como actividades claves, las zapaterías utilizaban los medios digitales para comunicar a los usuarios el lanzamiento por temporadas de calzados artesanales de cuero para hombres. Sin embargo, de acuerdo con la innovación, definido como crear algo nuevo o mejorar lo ya existente en algo no antes visto en el entorno, se percató que los negocios de zapatos no realizaban esfuerzos por incorporarlo en sus productos (Herrscher, Rébora, & D'Annunzio, 2009).

Entre los recursos empleados para realizar la comunicación en las plataformas digitales tenemos que la mayoría de las zapaterías analizadas empleaban los hashtags en Instagram para poder tener mayor probabilidad de visibilidad y alcance en la comunidad. También consideraban relevante la publicación de historias compartiendo contenido de valor para sus clientes y *reels* sobre información del producto/servicio que ofertaban, destacando videos de una vista completa de los calzados de cuero y pequeños fragmentos de la fabricación de los zapatos.

La disponibilidad de información es muy valorada hoy en día por los usuarios, ya que buscan tener al alcance y de forma inmediata detalles de los productos de su interés. Por lo que cinco de las ocho empresas analizadas, brindaban información detallada sobre sus productos o servicios, ya sean precios, formas de pago, tallas y colores disponibles, el tipo de material y técnicas de fabricación aplicados en los calzados, envíos a nivel nacional, entre otros. Además, la mayoría de los negocios consideraron

importante mantener informado a sus usuarios los horarios de atención, ubicación de la tienda y una descripción de su actividad comercial.

Por último, es importante que las imágenes de perfil que están subidas a sus plataformas transmitan al usuario las actividades comerciales que realizan, puesto que al momento que aparezcan sus páginas como recomendados al navegar en alguna red social, ellos podrán tener una percepción equivocada de la empresa. Con base a las zapaterías observadas, solo cinco de ellas poseían imágenes de perfil que informaban correctamente a qué se dedican.

3.2.8 Socios Claves

Mediante el análisis, se pudo constatar que algunas de las zapaterías analizadas contaban con aliados estratégicos, en donde, cinco de los negocios tenían distribuidores encargados de los envíos a nivel nacional, facilitando y ampliando el alcance de los productos con el mercado. Por otra parte, cuatro zapaterías contaban con el apoyo de influencers del mundo artístico y televisivo para llegar a una mayor cantidad de posibles leads. En cuanto a la participación en canales televisivos, dos de ellas utilizaban también este medio para promocionar su marca y los productos que ofertaban.

Propuesta de modelo de negocio

Una vez recopilada y analizada las estrategias que aplican las zapaterías en medios digitales, se propone un modelo de negocio Canvas con los ocho componentes utilizados en las guías de observación. Si bien la mayoría de las actividades propuestas están basadas en los hallazgos que se obtuvieron de cada una de las herramientas de comunicación digital usadas por las zapaterías de calzado artesanal de cuero, también se plantearon otras que podrían ser de utilidad en los negocios para llamar la atención o interés de los usuarios.

MODELO DE NEGOCIO CANVAS

Socios Claves	Actividades Claves	Propuesta de Valor	Relación con los consumidores	Segmentación de clientes
<ul style="list-style-type: none"> - Distribuidores que se encargan del envío a nivel nacional. - Canal de televisión (programa televisivo). - Influencers. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de nuevos modelos de calzados de cuero. - Uso de hashtags. - Calidad en el contenido de sus historias. - Información de calidad en sus publicaciones de redes sociales. - Etiquetas de sus clientes en redes sociales. - <i>Reels</i>. - Vínculos de medios digitales para brindar más información del producto/servicio. - Información de la zapatería en sus plataformas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Productos fabricados por artesanos. - Variedad en calzados de cuero. - Oferta de otros productos de cuero. - Personalización de calzados y otros productos de cuero. - Reparación/restauración de calzados y otros productos de cuero. - Promociones. - Garantías. - Servicio a domicilio. - Calidad del producto/servicio. - Confiabilidad a través del contenido en redes sociales. - Seguimientos antes y después de la compra. - Visibilidad y variedad de precios. - Variedad de pagos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Constancia de publicaciones en redes sociales. - Respuesta inmediata ante consultas de usuarios en medios digitales. - Atención a reclamos/sugerencias. - Interacción con el cliente ante comentarios positivos y negativos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Personas que habitan principalmente en la ciudad de Guayaquil. - Hombres adultos y de tercera edad que sepan manejar medios digitales. - Envíos a nivel nacional para habitantes de otras provincias.
	<p style="text-align: center;">Recursos Claves</p> <ul style="list-style-type: none"> - Espacio Físico. - Tiendas surtidas. - Tienda online. - Catálogo de modelos de calzados. - Seguidores en redes sociales. 		<p style="text-align: center;">Canales</p> <p>Distribución</p> <ul style="list-style-type: none"> - Directo (tienda física) - Indirecto (distribuidores) <p>Comunicación</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tienda física - Correo electrónico - Instagram - Facebook - WhatsApp - YouTube - Landing Page - Página Web 	
	Fuentes de Ingresos			
<ul style="list-style-type: none"> - Venta de calzados y otros productos de cuero. - Servicio por personalización de calzados y otros productos de cuero. - Servicio por reparación/restauración de calzados y otros productos de cuero. 				

Figura 3.9 Propuesta de modelo de negocio Canvas basado en herramientas de comunicación digital

CAPÍTULO 4

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Con base al análisis a las zapaterías de calzado de cuero seleccionadas, con el objetivo de que estos negocios identifiquen oportunidades de mejora al comunicar sus productos/servicios en medios digitales, se presentó una propuesta de modelo de negocio Canvas. Por lo que, una vez finalizado el proceso metodológico, los resultados y su correspondiente análisis se establecieron una serie de conclusiones y recomendaciones con respecto a los objetivos planteados en este proyecto.

4.1 Conclusiones

- Se analizó cada uno de los modelos de negocios basado en herramientas de comunicación digital aplicados por las zapaterías de calzado artesanal de cuero para hombres establecidas en la ciudad de Guayaquil, tomando como base una serie de variables de observación relacionadas con ocho componentes del modelo de negocio Canvas propuesto por Osterwalder y Pigneur. A través de este método se pudo constatar que los negocios de calzados se enfocan mayormente en publicitar sus productos y servicios, eran pocas las empresas que se enfocaban en temas de interés que variaba de su oferta de zapatos, consideraban importante una interacción con los clientes a través de sus publicaciones en redes sociales y otros canales de comunicación destacando WhatsApp.
- Se aplicó una metodología cualitativa mediante el levantamiento de datos en medios digitales que son usados por las zapaterías de calzados artesanales de cuero para hombres. Esta recolección de información se lo realizó a través de una guía de contenido y de frecuencia, los cuales, se fueron modificando a favor de realizar un mejor análisis. Este procedimiento resultó útil para conocer de qué forma comunican los negocios sus productos y servicios para generar ventas, y cómo buscan mantener una relación con los consumidores.
- Conforme se fueron analizando los resultados obtenidos, se presentó una propuesta final de modelo de negocio Canvas. Cabe mencionar que, las actividades no solo se basaron en las estrategias que aplicaban las zapaterías en

sus herramientas de comunicación digital, también se desarrolló otras que pueden ser de interés para los usuarios.

4.2 Recomendaciones

- Mantener una comunicación diferenciada en las diversas plataformas o redes sociales que se utilicen para la parte estratégica de marketing y comunicación en la organización, considerando que cada red social cuenta un distinto perfil de usuario.
- Establecer un cronograma de difusión, definiendo temas, tiempos y responsables, con el objetivo de lograr una constancia en la publicación de contenido de valor para los posibles leads.
- Explorar otros medios digitales como YouTube, LinkedIn, páginas web oficiales, páginas de captura y herramientas de envíos masivos para lograr una difusión de mayor alcance en cuanto a la oferta de su producto.
- El modelo de negocios Canvas propuesto, cuenta con la característica de flexibilidad, por lo que permite adaptarlo a negocios dedicados a otra actividad comercial.

BIBLIOGRAFÍA

- América Latina y sus 5 países con mayor capacidad de producción en la Industria del Calzado. Accedido el 4 de enero, 2022, desde <https://lahormadetunegocio.com/>
- Amit, R., & Zott, C. (2009). Innovación del modelo de negocio: creación de valor en tiempos de cambio. *Universia Business Review*, (23), 108-121.
- Batista, R., Bolívar, A., & Medina, P. (2016). Monitorización del proceso emprendedor a través del modelo de negocio. *Revista Innovar*, 26 (61), 83-101. Accedido el 6 de diciembre, 2021, desde https://pdfs.semanticscholar.org/fa68/9f53089b24b15a63dab42a0bd72acba8eb0f.pdf?_ga=2.196878956.150922284.1642450976-1025154659.1641860840
- Bryman, A. (1988). *Quantity and Quality in Social Research*. London: Unwin Hyman.
- Carretto, M., Harispe, M., & Vaz, F. (2015). *Business Model Canvas*. Universidad de la República Uruguay.
- Centro de Investigaciones Económicas de la Pequeña y Mediana Empresa. (2011). *Boletín mensual de análisis sectorial de MIPYMES: Ropa de vestir de cuero para exportación*, 2-14.
- Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change*, 11(3), 529-555.
- Drucker, P. (1954). *The practice of management*. Harper and Row Publishers.
- Drucker, P. (2002). *Managing in the next society*. New York: Truman Talley Books.
- El Universo. (22 de febrero de 2009). Lo básico y la baja calidad caracterizan a insumos locales. *El Universo*. Recuperado de <https://www.eluniverso.com/>
- Hamel, G. (2000). *Leading the Revolution: How to Thrive in Turbulent Times by Making Innovation a Way of Life*. Harvard Business School Press.
- Herrscher, E., Rébora, A., & D'Annunzio, C. (2009). *Administración. Aprender y actuar: Management sistémico para PyMEs*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Johnson, M., Christensen, C., & Kagermann, H. (2008). Reinventing your business model. *Harvard Business Review*, 50-59.
- Linder, J., & Cantrell, S. (2000). *Changing Business Models: Surveying the Landscape*, Accenture Institute for Strategic Change.

- Magretta, J. (2002). Why business models matter. *Harvard Business Review*, 80(5), 86-92.
- Magretta, J. (2002). *What Management Is: How it works and why it's everyone's business*. London: Free Press.
- Meredith, J., Shafer, S., & Turban, E. (2001). *Quantitative Business Modeling*. Mason: South-Western.
- Ministerio de Producción presentó oficialmente campaña “Juntos Ecuador” que motiva consumir lo nuestro. Accedido el 11 de noviembre, 2012, desde <https://www.produccion.gob.ec/>
- Molina, D. (2021). *Business Model Canvas and real Canvas examples*. IEBS Digital School.
- Muestreo no probabilístico. Accedido el 6 de enero, 2022, desde <https://enciclopediaeconomica.com/>
- Observatorio Económico y Social de Tungurahua. (2019). Industria Manufacturera: Calzado y afines (Folleto). <https://blogs.cedia.org.ec/obest/wp-content/uploads/sites/7/2020/06/An%C3%A1lisis-calzado-29-mayo-2020.pdf>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2009). *Business Model Generation*.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. Accedido el 9 de noviembre, 2021, desde https://tudelft.openresearch.net/image/2015/10/28/business_model_generation.pdf
- Palacios, M., & Duque, E. (2011). Modelos de negocio: propuesta de un marco conceptual para centros de productividad. *Administración & Desarrollo*, 39 (53), 23-34. Accedido el 9 de noviembre, 2021, desde <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3776508>
- Parra, P. (2015). Innovación, liquidez y calidad, los retos del calzado en el Ecuador. *Revista Gestión*, 40-44. Accedido el 9 de noviembre, 2021, desde https://revistagestion.ec/sites/default/files/import/legacy_pdfs/258_004.pdf
- Productos que ya no pagan salvaguardias. Accedido el 26 de octubre, 2021, desde <https://www.aduana.gob.ec/>
- Shalley, C., Hitt, M., & Jing, Z. (2015). *Business Model Innovation: Toward a Process*. Oxford University Press.
- Skarzynski, P., & Gibson, R. (2008). *Innovation to the Core. A Blueprint for Transforming the Way Your Company Innovates*. Boston: Harvard Business Press.

Timmers, P. (1998). Business models for electronic markets. *Electronic Markets*, 8 (2), 3-8.

Wheelen, J., & Hunger, D. (2012). *Strategic management and business policy* (13th ed.). Prentice Hall.

Zapparoli, M. (2003). Concepciones teóricas metodológicas sobre investigación. *Girasol: Revista de la Escuela de Estudios Generales*, 191-198.

APÉNDICES

APÉNDICE A

Estructura de la Guía de Observación

Guía de Observación			
Componentes	Criterios de observación	Variables de observación	Observaciones
Segmentación de cliente	Edad	Niños	
		Jóvenes	
		Adultos	
		Tercera Edad	
	Sexo	Mujer	
		Hombre	
	Lugares de entrega	Guayas - Guayaquil	
		Otras provincias del Ecuador	
		Extranjero	
Propuesta de valor	Calzado Casual de Cuero	Boats	
		Botas largas	
		Botines	
		Brooklyn	
		Chelsea Boots	
		Desert	
		GT	
		Mocasines	
		Sandalias	
		Sneakers	
	Calzado Elegante de Cuero	Belfort	
		Derby	
		Monk strap	
		Oxford	
	Productos/servicios	Personalización de calzado de cuero	
		Reparación/restauración de calzado	
	Otros productos/servicios	Billeteras	
		Cinturón	
		Portafolios	
		Otros	
	Promociones	Descuentos	
		Envíos a domicilio sin recargo	
	Garantías	Un año	

		Mayor a un año	
	Calidad del producto/servicio	Técnicas de fabricación en el calzado de cuero	
		Durabilidad y comodidad en el calzado de cuero	
		Calidad en reparación de calzado	
		Calidad en el servicio de envío a domicilio	
	Confiability en las redes sociales	Creación de videos	
		Imágenes de usuarios satisfechos	
		Videos de usuarios satisfechos	
		Influencers usando/recomendando el producto/servicio	
	Asesoramiento/Seguimiento en la compra	Antes de la compra	
		Después de la compra	
	Precios	Visibilidad de precios	
		Variedad de precios	
	Formas de pago	Efectivo	
		Tarjeta de crédito o débito	
		Transferencia bancaria	
		Plan acumulativo	
Canales	De distribución	Directo	
		Indirecto	
	De comunicación y de venta	Tienda física	
		Correo Electrónico	
		Instagram	
		Facebook	
		WhatsApp	
		YouTube	
		Landing page	
Página Web			
Relación con los consumidores	Servicio al cliente	Constancia de publicaciones en medios digitales	
		Respuesta inmediata ante consultas en medios digitales	
		Atención a reclamos/sugerencias	
		Interacción con el cliente ante comentarios positivos del producto/servicio	
		Interacción con el cliente ante comentarios negativos del producto/servicio	
Fuentes de Ingresos	Directo	Venta de productos	
		Venta de servicios	
Recursos Claves	Establecimiento	Espacio Físico	
		Tiendas surtidas	

		Tienda online	
	Red	Seguidores en Facebook	
		Seguidores en Instagram	
Actividades Claves	Investigación y Desarrollo	Innovaciones en los calzados	
		Desarrollo de nuevos modelos de calzado de cuero	
	Actividades de Marketing	Uso de hashtags	
		Historias	
		Calidad de información proporcionada en sus publicaciones	
		Etiquetas en las imágenes	
		<i>Reels</i>	
	Vínculos	Vínculos a su correo electrónico	
		Vínculos a su sitio web	
		Vínculos a WhatsApp	
		Vinculación de la cuenta de Facebook e Instagram	
	Información en sus plataformas	Dirección de la tienda	
		Horarios de atención	
Información sobre la empresa en su biografía			
Socios Claves	Socios Claves	Distribuidores	
		Canales de televisión	
		Influencers	

APÉNDICE B

Resumen de las Guías de Observación realizadas

Guía de Observación											
Componentes	Criterios de observación	Variables de observación	Roak Shoes	BARONI	Calzado Bruxelles	Calzado Rouou	Calzado Jocker	Edward Estrada	Calzado Gutiérrez	Calzado San Vicente	
Segmentación de cliente	Edad	Niños									
		Jóvenes									
		Adultos	X	X	X	X	X	X	X	X	
		Tercera Edad	X	X	X	X	X	X	X	X	
	Sexo	Mujer									
		Hombre	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Lugares de entrega	Guayas - Guayaquil	X	X	X	X	X	X	X	X	X
		Otras provincias del Ecuador	X	X	X	X	X				
Extranjero		X									
Propuesta de valor	Calzado Casual de Cuero	Boats	X		X	X	X				
		Botas largas			X						
		Botines			X						
		Brooklyn	X	X			X				
		Chelsea Boots	X	X	X						
		Desert					X	X	X		
		GT	X				X				
		Mocasines	X	X	X	X	X	X	X	X	
		Sandalias	X		X		X				
		Sneakers	X	X		X	X				
	Calzado Elegante de Cuero	Belfort		X	X		X				
		Derby	X	X	X			X	X		
		Monk strap	X	X	X			X		X	
		Oxford	X	X	X		X	X	X	X	

Productos/servicios	Personalización de calzado de cuero		X	X			X	X	
	Reparación/restauración de calzado	X		X					
Otros productos/servicios	Billeteras		X	X					
	Cinturón	X	X	X					
	Portafolios		X	X					
	Otros	X	X	X					
Promociones	Descuentos	X	X	X	X	X	X		X
	Envíos a domicilio sin recargo	X		X					
Garantías	Un año	X	X		X				
	Mayor a un año								
Calidad del producto/servicio	Técnicas de fabricación en el calzado de cuero	X	X	X	X		X		
	Durabilidad y comodidad en el calzado de cuero	X	X	X	X	X	X	X	X
	Calidad en reparación de calzado	X		X					
	Calidad en el servicio de envío a domicilio								
Confiabilidad en las redes sociales	Creación de videos	X	X	X		X	X		X
	Imágenes de usuarios satisfechos	X	X	X	X		X		
	Videos de usuarios satisfechos								
	Influencers usando/recomendando el producto/servicio	X		X			X	X	
Asesoramiento/Seguimiento en la compra	Antes de la compra	X	X	X	X	X	X	X	X
	Después de la compra	X	X	X			X		
Precios	Visibilidad de precios	X	X	X	X		X	X	
	Variedad de precios	X	X	X			X	X	X
Formas de pago	Efectivo	X	X	X	X	X	X	X	X
	Tarjeta de crédito o débito	X	X	X		X	X	X	X
	Transferencia bancaria	X	X	X	X	X			
	Plan acumulativo			X					

Canales	De distribución	Directo	X	X	X	X	X	X	X	X
		Indirecto	X	X	X	X	X			
	De comunicación y de venta	Tienda física	X	X	X	X	X	X	X	X
		Correo Electrónico	X	X	X	X	X	X	X	X
		Instagram	X	X	X	X	X	X	X	X
		Facebook	X	X	X	X	X	X	X	X
		WhatsApp	X	X	X	X	X	X	X	X
		YouTube			X					
		Landing page								
Página Web			X	X						
Relación con los consumidores	Servicio al cliente	Constancia de publicaciones en medios digitales	X	X	X					
		Respuesta inmediata ante consultas en medios digitales	X	X	X		X	X	X	
		Atención a reclamos/sugerencias								
		Interacción con el cliente ante comentarios positivos del producto/servicio	X	X		X	X	X	X	X
		Interacción con el cliente ante comentarios negativos del producto/servicio								X
Fuentes de Ingresos	Directo	Venta de productos	X	X	X	X	X	X	X	X
		Venta de servicios	X	X	X			X	X	
Recursos Claves	Establecimiento	Espacio Físico	X	X	X	X	X	X	X	X
		Tiendas surtidas	X	X	X	X				X
		Tienda online			X					
	Red	Seguidores en Facebook	X	X	X	X	X	X	X	X
		Seguidores en Instagram	X	X	X	X	X	X	X	X
Actividades Claves	Investigación y Desarrollo	Innovaciones en los calzados								
		Desarrollo de nuevos modelos de calzado de cuero	X	X	X		X	X		
	Actividades de Marketing	Uso de hashtags	X	X	X		X	X	X	
		Historias	X	X	X		X	X		X
		Calidad de información proporcionada en sus publicaciones	X	X	X	X		X		
		Etiquetas en las imágenes	X		X		X			

		<i>Reels</i>	X	X	X		X	X		X
	Vínculos	Vínculos a su correo electrónico	X	X	X	X	X	X	X	X
		Vínculos a su sitio web								
		Vínculos a WhatsApp	X	X	X	X	X		X	
		Vinculación de la cuenta de Facebook e Instagram								
	Información en sus plataformas	Dirección de la tienda	X	X	X	X	X	X	X	X
		Horarios de atención	X	X	X	X	X	X	X	X
		Información sobre la empresa en su biografía	X	X	X	X	X	X	X	X
Socios Claves	Socios Claves	Distribuidores	X	X	X	X	X			
		Canales de televisión	X		X					
		Influencers	X		X			X	X	