

Escuela Superior Politécnica del Litoral

Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas

Modelo de negocio para la mejora de competitividad y posicionamiento de Calzado Rey
en el mercado local.

ADMI-1131

PROYECTO INTEGRADOR

Previo la obtención del Título de:

Licenciatura en Administración de Empresas

Presentado por:

Julio Eduardo Toro Soliz

GUAYAQUIL - ECUADOR

Año: 2024

Dedicatoria

Este proyecto está dedicado a quienes valoran la belleza de lo hecho a mano, la autenticidad de los detalles y la pasión que da vida a cada pieza artesanal. A mi padre, dueño de Calzado Rey, cuyo esfuerzo y dedicación convierten el cuero en verdaderas obras de arte que acompañan cada paso de sus clientes.

A Dios, por ser mi guía y fortaleza en cada desafío. A mi familia, por su amor incondicional, su apoyo constante y los sacrificios que han hecho por mí. A mis docentes, por compartir su conocimiento y ser fuente de inspiración. A mis amigos y compañeros, por su compañía y motivación en este camino.

A todos aquellos que, de una u otra forma, han contribuido a la realización de este proyecto, les expreso mi más profundo agradecimiento.

Julio Eduardo Toro Soliz

Agradecimientos

Agradezco a Dios, a mi familia, a mis maestros y a quienes me han apoyado en este camino. Su confianza y motivación han sido fundamentales para alcanzar esta meta.

Julio Eduardo Toro Soliz

Declaración Expresa

Yo Julio Eduardo Toro Soliz acuerdo y reconozco que:

La titularidad de los derechos patrimoniales de autor (derechos de autor) del proyecto de graduación corresponderá al autor o autores, sin perjuicio de lo cual la ESPOL recibe en este acto una licencia gratuita de plazo indefinido para el uso no comercial y comercial de la obra con facultad de sublicenciar, incluyendo la autorización para su divulgación, así como para la creación y uso de obras derivadas. En el caso de usos comerciales se respetará el porcentaje de participación en beneficios que corresponda a favor del autor o autores.

La titularidad total y exclusiva sobre los derechos patrimoniales de patente de invención, modelo de utilidad, diseño industrial, secreto industrial, software o información no divulgada que corresponda o pueda corresponder respecto de cualquier investigación, desarrollo tecnológico o invención realizada por mí durante el desarrollo del proyecto de graduación, pertenecerán de forma total, exclusiva e indivisible a la ESPOL, sin perjuicio del porcentaje que me corresponda de los beneficios económicos que la ESPOL reciba por la explotación de mi/nuestra innovación, de ser el caso.

En los casos donde la Oficina de Transferencia de Resultados de Investigación (OTRI) de la ESPOL comunique al autor que existe una innovación potencialmente patentable sobre los resultados del proyecto de graduación, no se realizará publicación o divulgación alguna, sin la autorización expresa y previa de la ESPOL.

Guayaquil, 11 de octubre del 2024.



Julio Eduardo Toro Soliz

Evaluadores

Ronald Enrique Campoverde Aguirre

Profesor de Materia

Resumen

El taller "Calzado Rey", dedicado a la fabricación y comercialización de calzado artesanal de cuero en Guayaquil, enfrenta desafíos competitivos debido a la importación masiva de calzado a precios bajos y la falta de estrategias efectivas de posicionamiento. Para abordar esta problemática, se propone un modelo de negocio basado en el Business Model Canvas, que permita identificar áreas de oportunidad y desarrollar estrategias para mejorar la competitividad y sostenibilidad del negocio. El análisis incluye la evaluación de los componentes del modelo actual, como la segmentación de clientes, la propuesta de valor, los canales de distribución y las relaciones con los consumidores, destacando la necesidad de modernizar la estrategia de ventas mediante la incorporación de herramientas digitales como páginas web y redes sociales. Además, se enfatiza la importancia de fortalecer la relación directa con los clientes y diversificar la oferta de productos para atraer nuevos segmentos del mercado. El modelo propuesto no solo busca mejorar la rentabilidad de "Calzado Rey", sino que también puede servir como referencia para otros talleres artesanales que enfrentan desafíos similares en un mercado cada vez más competitivo.

Palabras Clave: Modelo de negocio, calzado artesanal de cuero, modelo de negocio Canvas, competitividad, herramientas digitales.

ABSTRACT

"Calzado Rey" Workshop, dedicated to the manufacturing and commercialization of handcrafted leather footwear in Guayaquil, faces competitive challenges due to the massive importation of low-cost footwear and the lack of effective positioning strategies. To address this issue, a business model based on the Business Model Canvas is proposed, allowing the identification of opportunity areas and the development of strategies to enhance the competitiveness and sustainability of the business. The analysis includes the evaluation of the current model's components, such as customer segmentation, value proposition, distribution channels, and customer relationships, highlighting the need to modernize the sales strategy by incorporating digital tools like websites and social media. Additionally, it emphasizes the importance of strengthening direct relationships with customers and diversifying the product offering to attract new market segments. The proposed model not only aims to improve the profitability of "Calzado Rey" but also serves as a reference for other artisanal workshops facing similar challenges in an increasingly competitive market.

Keywords: *Business model, handcrafted leather footwear, Business Model Canvas, competitiveness, digital tools.*

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN	6
<i>ABSTRACT</i>	7
ÍNDICE GENERAL	8
ABREVIATURAS	10
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	11
ÍNDICE DE TABLAS	12
CAPÍTULO 1	13
1.INTRODUCCIÓN	14
1.1 Descripción del problema	15
1.2 Justificación del problema	16
1.3 Objetivos.....	17
1.3.1 Objetivo General.....	17
1.3.2 Objetivos Específicos.....	17
1.4 Marco teórico.....	17
1.4.1 Modelo de negocio basado en nicho.....	17
1.4.2 Modelo de comercio electrónico (e-commerce)	18
1.4.3 Modelo de venta directa al consumidor (D2C).....	19
1.4.4 Modelo de calzado por demanda (on-demand).....	20
1.4.5 Modelo de negocios Canvas	20
CAPÍTULO 2.....	25

2. METODOLOGÍA	26
2.1 Plan de recolección de información	26
2.2 Instrumento de recolección de datos	27
2.3 Técnica de análisis de datos	27
CAPÍTULO 3	29
3.RESULTADOS Y ANÁLISIS	30
3.1 Resultados	30
3.2 Análisis	33
3.2.1 Segmentación del Cliente	33
3.2.2 Propuesta de Valor	34
3.2.3 Canales	36
3.2.5 Fuentes de Ingresos	38
3.2.6 Recursos Claves	38
3.2.7 Actividades Clave	39
CAPITULO 4	44
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	45
4.1 Conclusiones	45
4.2 Recomendaciones	46
BIBLIOGRAFÍA	48
APÉNDICES	50

ABREVIATURAS

ESPOL Escuela Superior Politécnica del Litoral

RUC Registro Único de Contribuyentes

SRI Servicio de Rentas Internas

B2D Business to Distributor

D2C Direct to Consumer

PVC Policloruro de Vinilo

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Lienzo de modelo de negocio Canvas	21
Ilustración 2 Modelo de negocio Canvas de la zapatería Calzado Rey	32
Ilustración 3 Propuesta de modelo de negocio Canvas.....	43

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Ficha Técnica de la zapatería “Calzado Rey”	30
Tabla 2 Formato de guía de observación	50
Tabla 3 Guía de observación elaborada a Calzado Rey	53

Capítulo 1

1. INTRODUCCIÓN

La industria del calzado de cuero en Ecuador es un reflejo de la creatividad y el esfuerzo de su gente, con raíces hundidas en la tradición artesanal y en un enfoque que adopta cada vez más la tecnología moderna, este sector ha sabido responder a las necesidades del mercado nacional, destacándose por su calidad y adaptabilidad. Las ciudades de Ambato, Guayaquil y Cuenca lideran la producción, dando empleo a miles de familias y dinamizando las economías locales.

La industria del calzado de cuero, pese a que no figura dentro de los principales rubros económicos, ha encontrado su espacio en los hogares y negocios del país, consolidándose como un ejemplo de perseverancia y orgullo nacional. Sin embargo, en los últimos años se ha registrado una disminución notable en la producción de calzado debido a una serie de factores como la competencia desmedida de países con mano de obra más barata, mejor tecnología y gran capacidad de producción, entre los cuales se encuentran China, Brasil y Colombia con una participación en las importaciones de calzado del 35%, 24.77% y 7.60% respectivamente según datos aportados por el WITS (World Integrated Trade Solution, 2024).

Además, los apoyos gubernamentales que reciben países como Brasil y su terciarización agravan aún más el poder competir en costos. Por otra parte, la falta de estrategias efectivas de competitividad y posicionamiento, junto a la escasez de diseñadores de calzado, hace que los vendedores centren la competencia en ofrecer el menor precio, dejando de lado la calidad y haciendo que el calzado carezca de valor agregado. Como consecuencia, de los 8 mil RUCs registrados en el SRI, participes de esta actividad, menos del 40% están activos, lo cual indica que hay un cese de actividades o suspensión de aproximadamente el 60% de fabricantes de calzado (Plan V, 2023).

1.1 Descripción del problema

El taller "Calzado Rey" se encuentra en una situación delicada, marcada por una creciente presión competitiva. La importación masiva de calzado, especialmente de países con costos de producción más bajos, inunda el mercado con productos a precios que dificultan la competencia. Esto sumado a la falta de estrategias efectivas para el posicionamiento de la marca ha dificultado el crecimiento y la sostenibilidad de su producción, lo que le obliga a buscar alternativas para fortalecer su presencia en el mercado local, destacando la calidad y autenticidad de sus productos frente a opciones de menor precio.

Aunado a esto, "Calzado Rey" enfrenta dificultades para mantener su producción debido a varios factores como: la falta de personal capacitado, ocasionada por los altos costos laborales, producto de que el país cuenta con uno de los salarios más elevados de la región; la escasez de materia prima de calidad en Guayaquil, derivada de la disminución de la demanda por parte de zapateros que han optado por materiales sintéticos más económicos y la decadencia en la producción del sector artesanal, lo que implica que "Calzado Rey" tenga que incurrir en gastos adicionales de transportación para traer el cuero de Ambato y poder suplir su demanda.

Por otro lado, el taller carece de una infraestructura adecuada para la producción en masa, lo que obliga a ajustar el precio del calzado con el objetivo de aumentar el margen de ganancia y garantizar la sustentabilidad del negocio. Asimismo, es necesario que se redefina la red de distribución de este para alcanzar un mayor porcentaje del mercado y evitar incurrir en el precio del zapato como única medida para salvaguardar la rentabilidad de sus operaciones.

De acuerdo con esto, surge la pregunta de investigación, ¿Cuál sería el modelo de negocio ideal para que “Calzado Rey” pueda analizar su situación actual, identificar áreas de oportunidad y desarrollar estrategias para un crecimiento sostenible en un mercado cada vez más competitivo?

1.2 Justificación del problema

El proyecto tiene como finalidad analizar y evaluar el presente modelo de negocio de “Calzado Rey”, un taller dedicado a la fabricación y comercialización de calzado artesanal de cuero. Esta investigación busca identificar las principales áreas de oportunidad y proponer estrategias que permitan mejorar su competitividad y posicionamiento.

Mediante el análisis del modelo actual del taller, se espera identificar los factores que limitan el crecimiento y la sostenibilidad, a fin de proponer soluciones prácticas e innovadoras que no solo permitan a “Calzado Rey” incrementar su participación en el mercado, sino también destacarse por la calidad y autenticidad de sus productos. El enfoque integral hacia el desarrollo del taller incluirá la formulación de un modelo de negocio adaptado a sus necesidades específicas, lo que le permitirá optimizar los recursos para alcanzar una mejor proyección a largo plazo, fortalecer tanto la estructura operativa del taller como su capacidad para aprovechar nuevas oportunidades y posibilitar el uso estratégico de herramientas digitales para mejorar su visibilidad y captar nuevos clientes.

Los resultados de este proyecto no solo beneficiarán directamente a “Calzado Rey”, sino que también podrán servir para los demás talleres del sector que enfrentan problemas similares. De esta manera, se contribuye al fortalecimiento del sector del calzado artesanal, promoviendo su sostenibilidad y su capacidad de competir en un mercado global, preservando al mismo tiempo el legado cultural y artesanal que caracterizan a esta actividad.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Proponer mejoras en el modelo de negocio de “Calzado Rey”, basado en la evaluación de los componentes del modelo de negocios, para brindar recomendaciones o sugerencias de forma integral que mitiguen su bajo potencial de crecimiento.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Analizar la situación actual del taller “Calzado Rey”, identificando las principales debilidades y fortalezas de su modelo de negocio.
- Presentar una propuesta de modelo de negocio a fin de promocionar el producto de “Calzado Rey” en la ciudad de Guayaquil.
- Evaluar por medio de una revisión literaria los modelos de negocios.

1.4 Marco teórico

1.4.1 Modelo de negocio basado en nicho

El modelo de negocio basado en nicho está caracterizado por un enfoque en atender un segmento del mercado muy específico, a diferencia de otros modelos que buscan abarcar un público general. Esto implica que se ejecuten procesos como la segmentación del mercado en grupos pequeños y particulares, lo que posibilita la especialización profunda en un área concreta. Al enfocarse en un nicho, muchas empresas pueden ofrecer productos o servicios altamente personalizados, los cuales responden directamente a las necesidades y deseos de este grupo limitado de consumidores, dando como resultado que se reduzca la competencia directa, ya que no se compite con grandes actores del mercado masivo y se crea una conexión más estrecha con los clientes.

La principal ventaja de este enfoque radica en que, al especializarse, la empresa puede establecer precios más altos debido a la exclusividad del producto o servicio. Además, la fidelización del cliente es más fuerte, porque este siente que sus necesidades específicas son mejor atendidas. Sin embargo, el desafío que presenta este modelo es la dependencia de un mercado limitado, lo que en el largo plazo puede ser un factor que restrinja su crecimiento, si el nicho elegido no es suficientemente grande o se satura rápidamente.

Este tipo de modelo de negocio es una forma de estrategia de diferenciación por enfoque, un concepto que fue desarrollado por Michael Porter en la obra *Competitive Advantage* (1985). En esta Porter señaló que las empresas pueden obtener una ventaja competitiva si se especializan en un nicho, dado que pueden ofrecer valor específico a un grupo selecto, a diferencia de tratar de competir con gigantes del mercado ya posicionados.

1.4.2 Modelo de comercio electrónico (e-commerce)

El comercio electrónico, o mejor conocido como e-commerce, es un modelo de negocio el cual ha revolucionado la forma en que las empresas venden sus productos y servicios. Este modelo basa su operación en la venta de productos a través de plataformas digitales, lo que elimina la necesidad de tener una tienda física. Es así que, todas las empresas que adoptan este modelo pueden operar a nivel global, aprovechando la tecnología como medio para llegar a un mercado mucho más amplio que el del comercio tradicional. Además, los costos operativos suelen ser más bajos, debido a que no es necesario alquilar o mantener un espacio físico.

Una característica clave que representa al e-commerce es la automatización de procesos, entre los cuales se encuentran el pago, la gestión de inventarios y el servicio al cliente. Dichas automatizaciones no solo incrementan la eficiencia, sino que, a su vez, nos permiten ofrecer una experiencia de compra más fluida. Con el e-commerce, los clientes

pueden comprar en cualquier momento y desde cualquier lugar, lo que aumenta el alcance que puede tener el negocio. Asimismo, las plataformas digitales le ofrecen a las empresas una gran flexibilidad en cuanto a marketing, permitiendo que se utilicen estrategias de publicidad en línea, como el marketing en redes sociales, el SEO u optimización de motores de búsqueda como sus siglas indican y el correo electrónico, para atraer y retener clientes.

1.4.3 Modelo de venta directa al consumidor (D2C)

El modelo de venta directa al consumidor, o D2C (Direct to Consumer), es una estrategia que elimina los intermediarios entre la empresa y el cliente final. A diferencia de los modelos tradicionales, que incluyen mayoristas, minoristas o distribuidores, el D2C permite que la marca controle todos los aspectos de la venta, desde la producción hasta la entrega final del producto. Este modelo se basa en la venta a través de plataformas propias, como sitios web o aplicaciones móviles, y permite una relación más cercana y directa con los consumidores¹.

Una de las principales ventajas del modelo D2C es el mayor margen de beneficio. Al no depender de intermediarios, las empresas pueden reducir los costos asociados con los canales de distribución y, por ende, maximizar sus ganancias. Además, el control directo sobre la marca permite una experiencia de cliente más personalizada, lo que fortalece la fidelidad y la lealtad. Este modelo también permite recopilar datos valiosos sobre los clientes, lo que facilita la personalización de los productos y servicios ofrecidos. Sin embargo, los retos de este modelo incluyen la necesidad de gestionar todos los aspectos de la operación, desde la fabricación hasta el servicio al cliente, lo que requiere una inversión considerable en infraestructura y tecnología.

¹ El modelo D2C se asemeja al B2C, pero en el D2C la empresa fabricante vende directamente al cliente final, mientras que en el B2C puede hacerlo un revendedor o distribuidor (Pablo, 2024)

Este modelo ha sido ampliamente respaldado por expertos como Neil Patel, un reconocido especialista en marketing digital, quien destaca la importancia de establecer relaciones sólidas con los clientes para las marcas D2C. El modelo D2C también ha sido un pilar de crecimiento para muchas marcas emergentes, que al eliminar los intermediarios pueden ofrecer precios más competitivos y construir una base de clientes más comprometida.

1.4.4 Modelo de calzado por demanda (on-demand)

El modelo de calzado por demanda, también conocido como on-demand, se basa en producir los productos solo cuando se reciben los pedidos, lo que elimina la necesidad de mantener grandes inventarios. Este enfoque se ha vuelto cada vez más popular debido a su eficiencia en costos y su capacidad para reducir el desperdicio, ya que no se fabrican productos que no se vayan a vender. En lugar de producir grandes cantidades de producto por adelantado, las empresas que adoptan este modelo fabrican el calzado según las especificaciones y necesidades de los consumidores, lo que también permite una personalización más detallada.

Una ventaja clave de este modelo es la flexibilidad que ofrece tanto a las marcas como a los consumidores. Las empresas pueden ajustar su producción en función de la demanda real, lo que mejora la eficiencia y minimiza el riesgo de exceso de inventario. Además, los consumidores pueden disfrutar de productos más personalizados, ya que el calzado puede adaptarse a sus preferencias individuales, como colores, materiales y diseños. Por otro lado, uno de los desafíos de este modelo es la logística, ya que cada par de zapatos debe ser producido de manera individualizada y entregado al cliente de manera oportuna.

1.4.5 Modelo de negocios Canvas

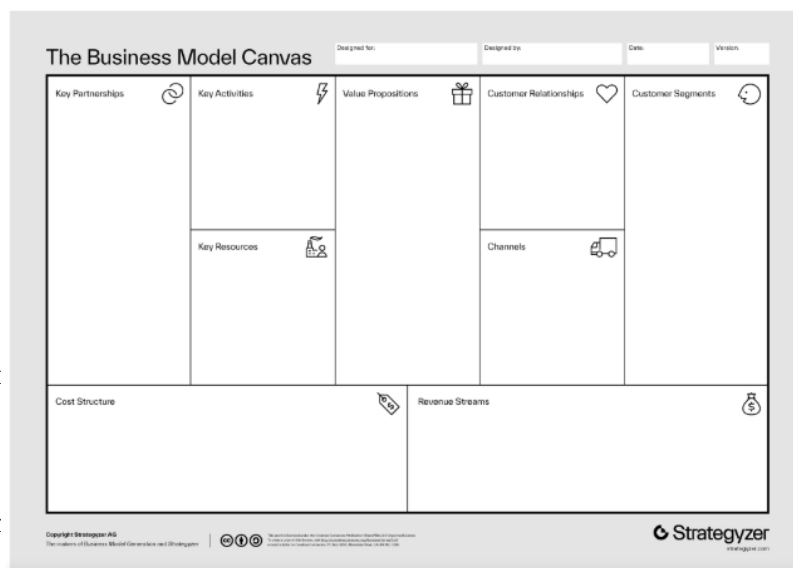
El modelo de negocios es el que representa a la organización y como crea valor. Entre los diversos modelos de negocio, se encuentra el modelo Canvas, cuyo esquema conceptual

facilita una mejor visualización de la empresa y su competencia para poder proponer nuevas estrategias (Alexander & Yves, 2013).

El modelo Canvas está integrado por una caja dividida en nueve apartados, los cuales permiten apreciar la lógica que tiene la empresa dentro de sus procesos. Además, cada apartado cubre una de las principales áreas de la organización, de manera que se puede analizar cada una de estas en particular. Estos nueve apartados se resumen en: cliente, canales de distribución, actividades clave, propuesta de valor, socios o alianzas clave, estructura de costos, recursos clave y fuente de ingresos.

La fortaleza que tiene este esquema está en la capacidad de facilitar el análisis y la comunicación de la estrategia que se implementó en cada etapa de la planificación, de forma colaborativa. Por otra parte, el esquema identifica y corrige las posibles áreas de mejora, fomenta la innovación y nos permite visualizar cómo interactúan los diferentes elementos, revelando las posibles conexiones ocultas o ausentes entre los mismos (Sonderegger, 2020).

Ilustración 1 Lienzo de modelo de negocio Canvas



Segme
consumidores
diseño del plan
necesidades.

ntamente a qué
objetivo, el
satisfaga sus

Propuesta de Valor: La propuesta de valor representa el conjunto de productos o servicios diseñados para satisfacer las necesidades de un segmento específico del mercado, este componente se distingue como el motivo por el cual un cliente elige una empresa sobre otra, su objetivo principal es resolver un problema o cubrir una necesidad del cliente.

Canales: Los medios de comunicación, distribución y ventas sirven como enlace entre la empresa y los clientes, impactando de manera notable en su experiencia. En el Canvas, este módulo define cómo la organización interactuará con su mercado objetivo, permitiéndole entregar la propuesta de valor. Los canales también son el medio por el cual los clientes conocen, adquieren y reciben los productos o servicios, además de servir como soporte para servicios posventa².

Relaciones con los Clientes: Este módulo implica definir el tipo de relación que la empresa establecerá con cada segmento del mercado; estas pueden ser personales, automatizadas o mixtas. El enfoque elegido influirá en la experiencia del cliente y en la escalabilidad del modelo de negocio. Una relación altamente personalizada puede dificultar la ampliación del modelo, mientras que una automatizada puede facilitarla.

Fuentes de Ingresos: Es fundamental identificar el valor que cada segmento de mercado está dispuesto a pagar, lo que permitirá desarrollar múltiples fuentes de ingresos adaptadas a cada caso, estas a su vez, pueden incluir diferentes estrategias de precios, como listas fijas, suscripciones, negociaciones o modelos basados en volumen o rentabilidad.

Recursos Clave: Los recursos clave son los elementos esenciales que permiten a una empresa crear y entregar su propuesta de valor, conectar con sus clientes y generar ingresos.

² Según Osterwalder y Pigneur (2010), los canales permiten no solo la distribución de productos, sino también la comunicación con los clientes en todas las etapas del ciclo de vida: concienciación, evaluación, compra, entrega y posventa.

Los recursos pueden ser de tipo físico, intelectual, humano o económico. Pueden pertenecer a la empresa, ser arrendados o suministrados por aliados estratégicos.

Actividades Clave: Las actividades clave son las acciones fundamentales que una empresa debe llevar a cabo para cumplir su propósito; estas acciones están directamente vinculadas a la creación y entrega de la propuesta de valor, la llegada al mercado y la gestión de relaciones con los clientes. Si existe un recurso clave que no se utiliza en una actividad clave, o viceversa, puede ser una señal de que algo no está funcionando en el modelo de negocio.

Socios Clave: Las empresas colaboran con proveedores y socios estratégicos para optimizar sus operaciones, reducir riesgos o adquirir recursos esenciales. Estas colaboraciones pueden manifestarse de diversas maneras, como acuerdos estratégicos entre competidores o no competidores, joint ventures para emprender nuevos negocios, o vínculos cliente-proveedor para asegurar el abastecimiento. Aunque algunas actividades críticas deben gestionarse internamente, las asociaciones fortalecen el modelo de negocio.

Estructura de Costos: Este módulo detalla los costos principales asociados con la operación del modelo de negocio, desde la creación y entrega de valor hasta el mantenimiento de relaciones con los clientes y la generación de ingresos. Los costos pueden determinarse una vez que se han identificado los recursos principales, las actividades esenciales y los socios estratégicos. A su vez, el Canvas también actúa como una herramienta para identificar posibles ineficiencias o puntos ciegos en el modelo.

En años recientes, el Modelo Canvas se ha vuelto un recurso frecuentemente empleado por emprendedores y empresas de todas clases debido a su habilidad para visualizar y examinar de forma rápida y exhaustiva todos los elementos de un modelo de negocio. El Business Model Canvas te brinda la posibilidad de detectar áreas de mejora, así

como también posibles riesgos y oportunidades para innovar. Si esto no fuera suficiente, el uso del lienzo promueve la comunicación y alineación entre los equipos, dado que ofrece un lenguaje común y una ilustración nítida de la estrategia corporativa que podéis implementar (Design Thinking España, 2024).

Con base a los modelos de negocio explicados y analizados, tomando en cuenta los diferentes elementos que posee cada uno, se considera que el modelo de negocio que se adecúa a “Calzado Rey” es el modelo de Alexander Osterwalder e Yves Pigneur porque ofrece una visión integral y flexible que permite gestionar de manera coherente todas las áreas del negocio³, desde la propuesta de valor hasta la estructura de costos. A diferencia de modelos más específicos, el Canvas no solo permite adaptar estrategias focalizadas en un área particular, sino que integra estas estrategias dentro de un marco global que abarca todas las dimensiones del negocio.

Para una mejor visualización que permita corroborar la razón por el 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.

³ Este Modelo Canvas facilita la visualización integral del negocio, promoviendo la alineación estratégica entre equipos para identificar oportunidades de mejora e innovación.

Capítulo 2

2. METODOLOGÍA

La metodología adoptada para esta investigación tiene como propósito evaluar el modelo de negocio actual de Calzado Rey y compararlo con el Modelo de Negocio Canvas para identificar oportunidades de mejora. Esta sección detalla el enfoque metodológico, las técnicas de recolección de datos, los instrumentos de análisis y la propuesta de implementación.

La investigación tiene un enfoque cuantitativo, y cualitativo, es decir es mixto con énfasis en lo cuantitativo. Cuantitativa, debido a que es aquella que permite determinar de forma numérica los diferentes aspectos del modelo Canvas, por medio del análisis y la recolección de información. Cualitativa, debido a que permite describir detalladamente un fenómeno de forma holística, analizando las características del modelo Canvas.

Al ser no experimental y transversal, examina los resultados de la investigación con el propósito de presentar un modelo canvas para “Calzado Rey” identificando claramente si el negocio es rentable y la viabilidad del modelo.

2.1 Plan de recolección de información

Se aplicó el analítico sintético, verificando la factibilidad para formar de una manera adecuada el modelo Canvas, además se aplicó el método inductivo deductivo para fundamentada en fuentes secundarias desde lo general a lo específico, para luego aplicar el método histórico-lógico, que, en base a la experiencia cronológica, permite tomar decisiones en la actualidad.

El método empírico se fundamenta también en las fuentes secundarias, por medio de libros, artículos académicos, revistas científicas e internet, para sustentar las variables del modelo Canvas en el marco teórico.

Con la aplicación de la metodología, ratifica la viabilidad de la investigación, por medio del desarrollo de la propuesta de un modelo Canvas, para dar solución al problema planteado de la empresa.

2.2 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 el modelo de negocios actual de “Calzado Rey”. Así mismo, se agregó una sección de observaciones para un mejor entendimiento en los resultados obtenidos.

Se utilizarán entrevistas realizadas al dueño de Calzado Rey y al ex presidente del gremio de artesanos de Guayaquil para obtener información cualitativa profunda sobre las operaciones internas y las condiciones del sector artesanal. Las preguntas se diseñarán para explorar en detalle aspectos clave del negocio, como la percepción de los clientes, la gestión de inventarios, los métodos de promoción empleados y las dificultades para competir con productos importados. Además, se buscará comprender las tendencias en las preferencias de los consumidores y las innovaciones potenciales que podrían mejorar la oferta de valor.

2.3 Técnica de análisis de datos

Como se indicó anteriormente, 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

recopilaron todos los datos y se identificó si la empresa cumplía o no con las variables. Por último, con la observación realizada al modelo de negocio aplicado por “Calzado Rey”, se consolidaron datos importantes para establecer una base de información en fichas técnicas y en el lienzo propuesto por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur⁴, los cuales permitieron desarrollar el posterior análisis y llegar a una propuesta final.

⁴ Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, John Wiley & Sons, 2010.

Capítulo 3

3. RESULTADOS Y ANÁLISIS

Con base a la implementación de técnicas de observación, mediante la estructuración y presentación de resultados se llevará a cabo un análisis que facilite la propuesta de estrategias de mejora 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 “Calzado Rey” 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 la empresa.

Tabla 1 Ficha Técnica de la zapatería “Calzado Rey”

FICHA TÉCNICA	
Empresa: Calzado Rey Hora de Inicio: Lun-Sáb: 09h00; Dom: 09h00 Hora de Fin: Lun-Sáb: 17h30; Dom: 14h00 Herramientas de comunicación digital: No tienen un medio de contacto oficial	
COMPONENTES	RESULTADOS OBTENIDOS
Segmentación de cliente	Dirigidos a mujeres adultas 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 y diseñados por artesanos a mano, suela por dentro y por fuera cosido. También ofrecen diferentes modelos de sandalias que van desde lo casual hasta lo elegante. Además, se encargan de la refacción de zapatos dañados y ofrecen garantía a sus clientes. También realizan actividades extra como la venta de sandalias personalizadas bajo pedido.
Canales	No cuenta con almacén propio donde se exhiban los productos, vende sus zapatos a un distribuidor. Pocas veces realiza entregas por pedido.

Relación con los consumidores	No tiene una relación directa con sus consumidores debido a que la mayoría de su mercadería la entrega a un distribuidor. Sin embargo, los pocos clientes directos que ordenan bajo pedido tienen reseñas positivas sobre el producto. Por parte de los distribuidores también existen comentarios positivos sobre el zapato, ya que aseguran que se vende fácilmente y muchos clientes preguntan por la marca.
Fuentes de Ingresos	Sus principales fuentes de ingresos son la venta de calzado de cuero para mujer (sandalias), el servicio por personalización de calzados y las refacciones que incluyen cambio de suela y reconstrucción de la capellada.
Recursos Claves	Como recursos claves, cuenta con un taller de calzado donde hay suficiente espacio e infraestructura apropiada para operar la maquinaria y producir calzado como para también exhibirlos en la parte principal del establecimiento.
Actividades Claves	Como actividades claves, vinculan su WhatsApp para una comunicación más detallada del producto/servicio, de esta manera reciben pedidos personalizados ocasionalmente. Por otra parte, también han abastecido ciertas ordenes de entrega para calzado tanto escolar como de hombre, ocasionalmente.
Socios Claves	Como socios claves, tienen distribuidores que se encargan de la exhibición del calzado.
<p>Descripción del modelo de negocio El modelo de negocios que emplea la zapatería “Calzado Rey” es un Business to Distributor (B2D). Este modelo implica que la zapatería actúa como proveedor mayorista, vendiendo productos (en este caso, calzado) a un distribuidor, que luego se encargará de la venta al por menor a los consumidores finales. También se caracteriza por su modelo de negocios de Nicho, dado que vende en mayor parte sus sandalias a solo un segmento específico del mercado, en este caso, mujeres adultas y de edad avanzada.</p>	

MODELO DE NEGOCIO CANVAS

ZAPATERÍA: Calzado Rey








Socios Claves	Actividades Claves	Propuesta de Valor	Relación con los consumidores	Segmentación de cliente
<p>- Distribuidores que se encargan de la exhibición del calzado.</p> 	<p>- Vinculan su WhatsApp para una comunicación más detallada del producto/servicio de esta manera reciben pedidos personalizados.</p> 	<p>-Productos fabricados por artesanos.</p> <p>-Personalización de calzados de cuero.</p> <p>-Calidad del producto/servicio.</p> 	<p>-Respuesta inmediata ante consultas en medios digitales.</p> <p>- Interacción con el cliente ante comentarios positivos.</p> 	<p>- Dirigidos a. Ofrecen sus productos principalmente para habitantes guayaquileños, siendo la ciudad donde se encuentra ubicado su local comercial.</p> 
	<p>Recursos Claves</p>		<p>Canales</p>	
	<p>-Espacio Físico.</p> 		<p>-Distribución Indirecta (Distribuidores)</p> <p>-Comunicación Taller de calzado WhatsApp</p>	
<p>Fuentes de Ingresos</p>				
<p>- Venta de calzados de cuero.</p> <p>- Servicio por personalización de calzados de cuero.</p> <p>- Servicios de refacción y reparación.</p> 				

Ilustración 2 Modelo de negocio Canvas de la zapatería Calzado Rey

3.2 Análisis

3.2.1 Segmentación del Cliente

Aunque Calzado Rey históricamente ha atendido a un segmento más amplio del mercado, como sandalias para mujeres jóvenes y zapatos para hombres, en la actualidad su público objetivo se concentra principalmente en mujeres adultas y de la tercera edad. Este grupo valora especialmente la calidad artesanal y la seguridad que ofrece el calzado, priorizando productos que combinen comodidad, durabilidad y protección.

La decisión de Calzado Rey de enfocarse en el calzado para mujeres responde a la mayor demanda comercial de este sector, así como a la identificación de un nicho desatendido: el de las mujeres adultas y mayores. A diferencia del mercado de calzado femenino juvenil, altamente competitivo, este segmento busca opciones que brinden seguridad y bienestar al pie, necesidades que no son suficientemente cubiertas por otras marcas. Las mujeres mayores, en particular, buscan calzado que evite deformaciones en el pie, como las causadas por capelladas ajustadas o tacones altos, y que ofrezca un agarre firme y comfortable.

Además, este enfoque se justifica por el comportamiento de consumo: las mujeres adultas y mayores tienden a ser más conscientes de la calidad y durabilidad del calzado, mientras que el mercado juvenil, aunque más volátil y orientado a la moda, presenta una competencia más intensa. Calzado Rey ha encontrado en este nicho una oportunidad para destacar, ofreciendo productos que satisfacen las necesidades específicas de un público que busca seguridad, comodidad y calidad.

Por otra parte, aunque también se realizan refacciones de calzado tanto para hombres como para niños y mujeres, jóvenes o adultos, estas representan una porción

menor del negocio, lo que indica una posible oportunidad de expansión en este segmento.

Propuesta: "Calzado Rey" debe mantener su enfoque principal en mujeres y hombres adultos que buscan calzado de calidad y personalización. Además, explorar el mercado de jóvenes interesados en diseños innovadores y personalizados podría abrir nuevas oportunidades. Atraer a clientes que buscan servicios de reparación y refacción, ofreciendo promociones y descuentos en estos servicios, también ayudará a diversificar el público objetivo y aumentar las ventas.

Ampliar el mercado permitiría a Calzado Rey incrementar su presencia y competitividad, equilibrando la especialización en calzado para mujeres adultas con el desarrollo de líneas estratégicas para otros segmentos. Esto facilitaría la penetración en mercados complementarios y el fortalecimiento de la marca en la industria del calzado artesanal de calidad.

3.2.2 Propuesta de Valor

La propuesta de valor presentada por Calzado Rey se centra en tres aspectos fundamentales: la calidad del producto, la fabricación artesanal y la personalización. A continuación, se analiza cada uno de estos componentes, evaluando cómo contribuyen a la diferenciación de la marca en el mercado.

Calidad del Producto y Materiales: Calzado Rey destaca el uso de cuero de alta calidad, un material que no solo es más duradero que los sintéticos, sino que también ofrece ventajas como una mayor comodidad y mejor ventilación, reduciendo la sudoración. Esta elección de materiales es una fortaleza clave, especialmente en un mercado saturado de calzado producido en masa con materiales sintéticos. La referencia

directa a la competencia que usa materiales de menor calidad ayuda a posicionar a la marca como una opción premium.

Fabricación Artesanal: Otro componente central de la propuesta de valor es la fabricación artesanal del calzado, este proceso garantiza no solo un control más riguroso sobre la calidad del producto final, sino también un acabado más cuidado y detallado en comparación con la producción industrial. La artesanía aporta un valor añadido al producto, debido a que transmite una sensación de exclusividad y autenticidad que muchos consumidores buscan en el mercado actual.

Exclusividad y Personalización: La oferta de diseños exclusivos y la posibilidad de personalización son elementos diferenciadores importantes. Este enfoque permite a los clientes sentir que están adquiriendo un producto único, alineado con su estilo personal. Además, la capacidad de adaptar los diseños a diferentes segmentos de clientes, como adultos que prefieren estilos clásicos y jóvenes que buscan modelos innovadores, muestra una buena comprensión de la diversidad de gustos en el mercado.

Relación Calidad-Precio y Satisfacción del Cliente: Calzado Rey también se posiciona como una marca que ofrece una excelente relación calidad-precio, destacando la durabilidad del producto como una inversión a largo plazo. Este enfoque puede ser atractivo para clientes que buscan productos sostenibles y que prefieren comprar menos, pero de mejor calidad.

Propuesta: Se podría destacar más cómo este enfoque artesanal se traduce en beneficios tangibles para el cliente, como mayor durabilidad, confort adaptado o incluso una estética más refinada. Además, incluir información sobre los artesanos o el proceso de fabricación podría humanizar la marca y fortalecer la conexión con los clientes.

3.2.3 Canales

Actualmente, los canales de venta de Calzado Rey se limitan a la tienda física y a pedidos informales a través de WhatsApp. Esta estructura restrictiva en la distribución reduce significativamente el alcance de la marca y limita su potencial de crecimiento en un mercado cada vez más digitalizado, es por esto que, para ampliar su presencia y captar nuevos segmentos de clientes, es fundamental modernizar la estrategia de distribución mediante la incorporación de canales digitales que ofrezcan una experiencia de compra más cómoda y accesible.

Durante el último año, el dueño de Calzado Rey ha manifestado interés en expandir la venta de sus productos a través de internet, considerando opciones como el Marketplace de Facebook o la creación de una página web propia. Sin embargo, aún no cuenta con el conocimiento necesario para implementar estas herramientas de manera efectiva. Esta situación representa una oportunidad clave para desarrollar una estrategia digital que no solo incremente las ventas, sino que también fortalezca la presencia de la marca en el mercado.

Propuesta: Mantener la tienda física como un espacio experiencial, donde los clientes puedan probarse los zapatos y recibir asesoramiento personalizado, es fundamental. Desarrollar una página web con catálogo en línea, opción de personalización y envíos a domicilio ampliará el alcance de la marca. Utilizar Facebook, Instagram y WhatsApp Business para promocionar productos, recibir pedidos y ofrecer atención al cliente mejorará la presencia digital. Participar en ferias y exposiciones locales aumentará la visibilidad de la marca y atraerá nuevos clientes.

3.2.4 Relación con los Consumidores

La relación con los consumidores en Calzado Rey es principalmente indirecta, debido a que se gestiona a través de los distribuidores, quienes actúan como intermediarios para recibir y transmitir los comentarios, tanto positivos como negativos, de los clientes. Aunque este enfoque limita la interacción directa con los consumidores finales, la empresa ha demostrado su capacidad para escuchar y responder a las necesidades del mercado. Un ejemplo claro de esto es la mejora implementada en sus productos: al recibir quejas de los clientes a través de los distribuidores sobre el derrame de tinta utilizada para dar brillo a los bordes de los zapatos en días lluviosos, Calzado Rey eliminó este problema, demostrando su compromiso con la satisfacción del cliente y la calidad de sus productos.

Este caso refleja que, aunque la comunicación con los consumidores se realiza a través de un tercero, Calzado Rey mantiene una actitud receptiva y proactiva hacia las necesidades de sus clientes. Sin embargo, esta dinámica también representa una oportunidad para fortalecer la relación directa con los consumidores finales. Los comentarios positivos de los clientes, que destacan la calidad y fidelidad a la marca, indican que existe un potencial significativo para construir una conexión más cercana y personalizada con ellos. Es por esto que, implementar canales de comunicación directa, como redes sociales, atención al cliente o programas de fidelización, podría no solo mejorar la experiencia del cliente, sino también fortalecer la lealtad hacia la marca y generar un mayor impacto en su percepción en el mercado.

Propuesta: Para mejorar la relación con los consumidores, "Calzado Rey" debe utilizar WhatsApp y redes sociales para ofrecer atención personalizada, resolver dudas y recibir feedback. Crear guías y tutoriales sobre el cuidado del calzado, compartiéndolos en redes sociales y enviándolos por WhatsApp, será una herramienta útil para los

clientes. Implementar un programa de recompensas con descuentos y regalos para clientes recurrentes fomentará la fidelización y fortalecerá la conexión con la marca.

3.2.5 Fuentes de Ingresos

Las ventas al por mayor de sandalias para mujer representan la principal fuente de ingresos del negocio, complementadas con la venta de calzado personalizado y servicios ocasionales de reparación y refacción de calzado. Esta combinación de productos y servicios diversifica las fuentes de ingresos y atiende a un amplio espectro de necesidades del cliente.

Propuesta: Ampliar la oferta con nuevas colecciones y diseños personalizados atraerá a diferentes segmentos de clientes. Ofrecer opciones avanzadas de personalización con un precio adicional generará ingresos extras. Promocionar los servicios de reparación y refacción como una forma de fidelizar clientes y generar ingresos recurrentes será clave para diversificar las fuentes de ingresos y asegurar la sostenibilidad del negocio.

3.2.6 Recursos Claves

El taller opera con un espacio físico adecuado y cuenta con personal capacitado, lo que constituye una base sólida para la producción. Sin embargo, enfrenta limitaciones significativas en cuanto a tecnología y disponibilidad de materiales, factores que impactan directamente en la eficiencia operativa y la capacidad de producción. Estas restricciones no solo dificultan la optimización de procesos, sino que también podrían limitar la capacidad de la empresa para responder a demandas más amplias o personalizadas. Invertir en la modernización de equipos y garantizar un suministro constante de materiales de calidad podría ser clave para superar estos desafíos y mejorar la competitividad del taller.

Propuesta: Optimizar el espacio físico del taller y la tienda mejorará la experiencia del cliente y la eficiencia en la producción. Invertir en herramientas y maquinaria de última generación para trabajar cuero y materiales sintéticos con mayor precisión es esencial para mantener la calidad. Implementar un sistema de gestión de inventario y ventas online agilizará los procesos y permitirá una mejor organización interna.

3.2.7 Actividades Clave

Las actividades clave de Calzado Rey se centran en la fabricación artesanal de calzado de cuero, destacándose por su enfoque en la personalización de productos para adaptarse a las necesidades específicas de cada cliente, así como en la gestión de refacciones para extender la vida útil de sus artículos. Un aspecto fundamental de su operación es la meticulosa selección de materiales de alta calidad, lo que garantiza no solo la durabilidad, sino también la exclusividad de sus productos.

Además, la gestión de pedidos y la atención al cliente, principalmente a través de WhatsApp, desempeñan un papel crucial en la interacción con los consumidores. Sin embargo, estos procesos representan una oportunidad de mejora, ya que su optimización podría agilizar la comunicación, reducir tiempos de respuesta y elevar la satisfacción del cliente, fortaleciendo así la relación con el mercado y potenciando la experiencia del usuario.

Propuesta: Las actividades clave de "Calzado Rey" deben centrarse en una gestión efectiva de redes sociales, implementando una estrategia de contenido regular en plataformas como Facebook e Instagram. Esto incluiría publicaciones de productos, testimonios de clientes y contenido detrás de escena del proceso artesanal. El desarrollo de una plataforma online con catálogo en línea, opción de personalización y

seguimiento de pedidos es esencial para modernizar las ventas. Además, establecer un protocolo estandarizado para refacciones y reparaciones garantizará un servicio postventa rápido y de calidad.

3.2.8 Socios Clave

Los socios clave de Calzado Rey desempeñan un papel fundamental en su cadena de valor y operaciones. Entre ellos destacan los distribuidores locales, quienes comercializan sus productos en diversos puntos de venta, ampliando su presencia en el mercado. Además, los proveedores de cuero de alta calidad, como La Ecuatoriana de Curtido en Ambato, garantizan el abastecimiento de materia prima premium, esencial para la fabricación de calzado artesanal. Cuando no se encuentra disponibilidad en este proveedor, Calzado Rey recurre a La Tungurahua, otra fábrica especializada en la producción de cuero para uso artesanal, lo que asegura la continuidad en la producción.

En el ámbito de la fabricación de suelas, Suelas Milenium se ha convertido en un socio estratégico tras el cierre de Plasmetal, que anteriormente proveía plantas de PVC a Calzado Rey. Sin embargo, debido a las limitaciones de este material (como su peso excesivo y el ruido que generaba), los artesanos dejaron de utilizarlo, lo que llevó a la quiebra de la empresa. Esto obligó a Calzado Rey a migrar hacia suelas de poliuretano, un material más liviano, pero con menor durabilidad y mayor dificultad de adherencia durante el proceso de ensamblaje, además de ser más costoso. A pesar de estos desafíos, Suelas Milenium ha logrado posicionarse como un proveedor confiable para la marca.

Propuesta: Para fortalecer la red de socios, "Calzado Rey" debería establecer acuerdos exclusivos con distribuidores locales que permitan ampliar la cobertura en puntos de venta estratégicos. Asimismo, es crucial consolidar relaciones con

proveedores de cuero natural y materiales sintéticos premium, asegurando la calidad y precios competitivos. Colaborar con socios tecnológicos especializados en desarrollo web y gestión de redes sociales también sería beneficioso para optimizar la tienda online y las campañas digitales, mejorando la presencia de la marca en el mercado digital.

Propuesta de modelo de negocios

La fabricación de modelos con mayor cantidad de cuero resulta más laboriosa en comparación con aquellos que solo incluyen tiras en la capellada. Ante esta situación, el dueño de "Calzado Rey" ha considerado la posibilidad de ofrecer dos líneas de productos: una con mayor uso de cuero y otra con menos, cada una con precios diferenciados. Esta estrategia permitiría atraer a un segmento de clientes más amplio, ofreciendo opciones accesibles sin comprometer la calidad. Sin embargo, los distribuidores han mostrado resistencia a esta propuesta, argumentando que podría generar confusiones o errores en los pagos. Prefieren mantener un precio uniforme para ambos modelos, lo que, si bien puede resultar en ganancias en algunos casos y pérdidas en otros, se compensa a largo plazo.

A pesar de esta resistencia, el dueño de "Calzado Rey" considera que la diferenciación de precios basada en la cantidad de cuero utilizado es una oportunidad valiosa para incrementar las ventas, especialmente del modelo con menos cuero, cuyo precio más bajo podría resultar más atractivo para ciertos clientes.

Por otra parte, aunque la propuesta de valor actual de "Calzado Rey" es sólida, su comunicación podría optimizarse para destacar con mayor claridad los beneficios del cuero natural, como su transpirabilidad, durabilidad y comodidad. Además, sería recomendable enfatizar el proceso artesanal detrás de cada producto, resaltando el

cuidado y la dedicación que implica la fabricación de cada par de zapatos. Esto no solo reforzaría la calidad del producto, sino que también añadiría un valor emocional que conecte con los clientes.

Finalmente, según los comentarios del dueño, la experiencia de compra es un aspecto clave que podría mejorarse significativamente. Es preciso crear un ambiente relajado y acogedor, donde los clientes se sientan cómodos probándose múltiples opciones sin presión. Esto, sumado a un servicio paciente, reforzaría la filosofía de la empresa y fomentaría la lealtad del cliente. Al implementar pequeñas acciones, como ofrecer asesoramiento personalizado, la visita a la tienda podría transformarse en una experiencia memorable.

MODELO DE NEGOCIO CANVAS

ZAPATERÍA: Calzado Rey







Socios Claves	Actividades Claves	Propuesta de Valor	Relación con los consumidores	Segmentación de cliente
<p>Distribuidores para exhibición y venta de calzado.</p> <p>Proveedores de cuero y materiales sintéticos de alta calidad.</p> <p>Socios tecnológicos para la gestión de la tienda online y redes sociales.</p>	<p>Gestión de redes sociales para promoción y venta directa del catálogo de productos.</p> <p>Desarrollo de una página web o plataforma de e-commerce.</p> <p>Personalización de calzado de cuero y sintético.</p> <p>Servicio postventa de refacciones y reparaciones.</p> 	<p>Calzado de alta calidad fabricado con cuero natural y materiales sintéticos premium.</p> <p>Servicio de personalización adaptado a las preferencias del cliente.</p> <p>Inclusión de servicios de reparación y refacción para extender la vida útil del producto.</p> 	<p>Comunicación directa y personalizada a través de WhatsApp y redes sociales.</p> <p>Ofrecimiento de asesoría sobre cuidado del calzado y beneficios de los materiales premium.</p> <p>Fidelización mediante programas de descuentos y recompensas por compras recurrentes.</p> 	<p>Mujeres y hombres adultos interesados en productos de calidad.</p> <p>Consumidores que valoran la personalización y durabilidad del calzado.</p> <p>Clientes interesados en servicios de reparación y refacción.</p> 
	<p>Recursos Claves</p> <p>Espacio físico optimizado para producción y ventas.</p> <p>Herramientas y maquinaria para trabajar cuero y materiales sintéticos.</p> <p>Tecnología para la gestión de ventas online.</p> 		<p>Canales</p> <p>Tienda física y distribuidores locales.</p> <p>Página web y redes sociales (Facebook, Instagram, WhatsApp Business) para ventas online y marketing digital.</p> <p>Participación en ferias y exposiciones locales.</p>	
Fuentes de Ingresos				
<p>Venta de calzados de cuero y sintético.</p> <p>Servicio de personalización de calzado.</p> <p>Servicios de refacción y reparación.</p>				

Ilustración 3 Propuesta de modelo de negocio Canvas

Capítulo 4

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Con base en el análisis del modelo de negocio de "Calzado Rey" y con el objetivo de mejorar su competitividad y posicionamiento en el mercado local, se presentó una propuesta basada en el Business Model Canvas en la cual se establecieron una serie de conclusiones y recomendaciones alineadas con los objetivos planteados en este estudio, con el propósito de optimizar la estructura operativa del taller, fortalecer su presencia en el mercado y potenciar el uso de herramientas digitales para ampliar su alcance y fidelizar a sus clientes.

4.1 Conclusiones

- Se identificaron áreas de oportunidad del negocio, centrándose en aspectos como la segmentación de clientes, la propuesta de valor, los canales de distribución y la relación con los consumidores. A su vez, se constató que, aunque "Calzado Rey" cuenta con una propuesta de valor sólida basada en la calidad artesanal y la personalización de sus productos, carece de una estrategia digital efectiva y de una interacción directa con los clientes, lo que limita su crecimiento y visibilidad en el mercado.
- Se aplicó una metodología mixta, con enfoque cuantitativo y cualitativo, mediante la recolección de datos a través de entrevistas con el dueño de "Calzado Rey" y el ex presidente del gremio de artesanos de Guayaquil. En adición a esto, se utilizó una guía de observación basada en los nueve componentes del modelo Canvas, lo que permitió obtener información detallada sobre las operaciones internas del negocio y las condiciones del sector artesanal. Este proceso resultó fundamental para comprender las limitaciones actuales del taller y proponer mejoras estratégicas que optimicen su modelo de negocio.

- Se identificó la necesidad de diversificar la oferta de “Calzado Rey” para atraer a otros segmentos, como jóvenes interesados en diseños innovadores y personalizados. Además, se observó que la falta de herramientas digitales, como una página web o redes sociales activas, limita su capacidad para llegar a un público más amplio y mejorar la experiencia del cliente.
- A partir de los hallazgos, se desarrolló una propuesta de modelo de negocio Canvas que integra estrategias digitales y el uso activo de redes sociales para promocionar productos y recibir pedidos. Por otra parte, se propuso fortalecer la relación con los clientes mediante programas de fidelización y atención personalizada, así como diversificar las fuentes de ingresos con el incremento de diseños y servicios de reparación y refacción. Estas actividades no solo se basaron en las estrategias actuales de "Calzado Rey", sino que también incorporaron innovaciones que pueden ser de interés para los usuarios, como la personalización avanzada de calzado y la participación en ferias locales para aumentar la visibilidad de la marca.

4.2 Recomendaciones

- Desarrollar una página web con catálogo en línea, opción de personalización y seguimiento de pedidos. Esto permitirá a los clientes realizar compras desde cualquier lugar y en cualquier momento.
- Utilizar redes sociales para promocionar productos, recibir pedidos y ofrecer atención al cliente mejorará la presencia digital de la marca y facilitará la interacción directa con los consumidores.
- Ampliar la línea de productos para incluir diseños innovadores que atraigan a segmentos más jóvenes, sin descuidar el enfoque en la calidad y durabilidad que caracteriza a la marca.

- Ofrecer opciones avanzadas de personalización con un precio adicional, lo que permitirá generar ingresos extras y atraer a clientes que buscan productos únicos.
- Ofrecer asesoramiento personalizado durante la visita a la tienda, lo que transformará la experiencia de compra en algo memorable

Bibliografía

- Alexander, O., & Yves, P. (2013). *Business Model Generation*. Hoboken: Wiley.
- Coronel, E. D., & Villegas, N. C. (2022). *Modelo de negocios basado en herramientas de comunicación aplicados por emprendimientos artesanales de calzado de cuero en la ciudad de Guayaquil*. Guayaquil.
- Design Thinking España. (08 de Diciembre de 2024). *Lienzo de modelo de negocio: la herramienta imprescindible para el éxito empresarial*. Obtenido de Design Thinking España: <https://xn--designthinkingespaa-d4b.com/lienzo-modelo-de-negocio-aprende-a-usarlo>
- Elizabeth, C. R. (2019). *informe final de modelo de negocio previo a la obtención del título de ingeniera en empresas y administración de negocios*. Ambato.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Hoboken, Nueva Jersey, EE. UU.: John Wiley & Sons.
- Pablo, M. (6 de 2024). *D2C*. Obtenido de tiendanube: <https://www.tiendanube.com/blog/d2c/>
- Plan V. (27 de Febrero de 2023). *El calzado nacional y la difícil competencia con los bajos costos de producción extranjeros*. Obtenido de Plan V: <https://planv.com.ec/historias/el-calzado-nacional-y-la-dificil-competencia-con-bajos-costos-produccion/>
- Porter, M. (1985). *he Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: NY: Free Press.

Preciado, M. P., & Oliva, E. J. (2011). *Modelos de negocio: propuesta de un marco conceptual para centros de productividad*. Bogotá.

Sonderegger, P. (02 de Septiembre de 2020). *Cómo utilizar el Business Model Canvas (Lienzo de Modelo de Negocio) para reducir el riesgo*. Obtenido de Revista Abierta de Informática Aplicada:
<https://raia.revistasuai.ar/index.php/raia/article/view/22/52>

World Integrated Trade Solution. (09 de Diciembre de 2024). *Ecuador Calzado Importaciones por País y región 2022*. Obtenido de World Integrated Trade Solution:
https://wits.worldbank.org/CountryProfile/es/Country/ECU/Year/2022/TradeFlow/Import/Partner/all/Product/64-67_Footwear

APÉNDICES

APÉNDICE A

ESTRUCTURA DE LA GUÍA DE OBSERVACIÓN

Tabla 2 Formato de 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	
	Productos/servicios	Personalización de calzado de cuero	
		Reparación/restauración de calzado	
	Otros productos/servicios	Billeteras	
		Cinturón	
		Portafolios	
		Otros	

Propuesta de valor	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	
	Confiabilidad 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 ELABORADAS

Tabla 3 Guía de observación elaborada a Calzado Rey

Guía de Observación			
Componentes	Criterios de observación	VARIABLES de observación	Calzado Rey
Segmentación de cliente	Edad	Niños	
		Jóvenes	
		Adultos	
		Tercera Edad	X
	Sexo	Mujer	X
		Hombre	
	Lugares de entrega	Guayas - Guayaquil	X
		Otras provincias del Ecuador	
		Extranjero	
Propuesta de valor	Calzado Casual de Cuero	Boats	
		Botas largas	
		Botines	
		Brooklyn	
		Chelsea Boots	
		Desert	
		GT	
		Mocasines	
		Sandalias	X
		Sneakers	
	Productos/servicios	Personalización de calzado de cuero	X
		Reparación/restauración de calzado	X
	Otros productos/servicios	Billeteras	
		Cinturón	
		Portafolios	
Otros			
Propuesta de valor	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	X

		Durabilidad y comodidad en el calzado de cuero	X
		Calidad en reparación de calzado	X
		Calidad en el servicio de envío a domicilio	
	Confiabilidad en las redes sociales	Creación de videos	X
		Imágenes de usuarios satisfechos	
		Videos de usuarios satisfechos	
		Influencers usando/recomendando el producto/servicio	
	Asesoramiento/Seguimiento en la compra	Antes de la compra	X
		Después de la compra	X
	Precios	Visibilidad de precios	X
		Variedad de precios	
	Formas de pago	Efectivo	X
		Tarjeta de crédito o débito	X
		Transferencia bancaria	X
		Plan acumulativo	
Canales	De distribución	Directo	
		Indirecto	X
	De comunicación y de venta	Tienda física	
		Correo Electrónico	
		Instagram	
		Facebook	
		WhatsApp	X
		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	X
		Atención a reclamos/sugerencias	X
		Interacción con el cliente ante comentarios positivos del producto/servicio	X
		Interacción con el cliente ante comentarios negativos del producto/servicio	X
Fuentes de Ingresos	Directo	Venta de productos	X
		Venta de servicios	
Recursos Claves	Establecimiento	Espacio Físico	X
		Tiendas surtidas	
		Tienda online	

	Red	Seguidores en Facebook	
		Seguidores en Instagram	
Actividades Claves	Investigación y Desarrollo	Innovaciones en los calzados	X
		Desarrollo de nuevos modelos de calzado de cuero	X
	Actividades de Marketing	Uso de hashtags	
		Historias	
		Calidad de información proporcionada en sus publicaciones	X
		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	X
		Canales de televisión	
		Influencers	