



Implementación de una nueva línea de ropa juvenil para la comercialización bajo la metodología Canvas

Implementation of a new youth clothing line for marketing under the Canvas methodology

Implementação de uma nova linha de roupas juvenil para marketing sob a metodologia Canvas

Julissa Maithe Coronel-Argudo ^I
jmcoronela38@est.ucacue.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0002-1490-9712>

Isaac Josue Orellana-Miranda ^{II}
ijorellanam80@est.ucacue.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0001-9695-5781>

Diego Marcelo Cordero-Guzmán ^{III}
dcordero@ucacue.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0003-2138-2522>

Correspondencia: jmcoronela38@est.ucacue.edu.ec

Ciencias Técnicas y Aplicadas
Artículo de Investigación

***Recibido:** 20 de diciembre de 2021 ***Aceptado:** 30 de diciembre de 2021 * **Publicado:** 24 de enero de 2022

- I. Estudiante de la Universidad Católica de Cuenca, Cuenca, Ecuador
- II. Estudiante de la Universidad Católica de Cuenca, Cuenca, Ecuador
- III. Ingeniero de Sistemas en Computación e Informática, Especialista en Docencia Universitaria, Magister en Sistemas de Información Gerencial, Doctor en Ciencias de la Administración, Universidad Católica de Cuenca, Cuenca, Ecuador

Resumen

La metodología Canvas aporta al modelo empresarial una herramienta para crear y plasmar nuevas ideas de negocio, como se analiza en el siguiente caso de estudio donde se busca implementar una nueva línea de ropa juvenil en un almacén de la ciudad de Cuenca en Ecuador. El problema de estudio es la demanda insatisfecha percibida por los clientes, al no existir stock de mercadería juvenil, y solo centrarse en la venta de ropa para público adulto. El objetivo es desarrollar un modelo para la implementación de dicha mercadería, que sea viable y que le permita aportar a la solución del problema establecido. La metodología que se lleva a cabo es de tipo descriptiva con enfoque cuantitativo por medio de la aplicación del modelo Canvas, marco de trabajo que se fundamenta en la resolución de problemas de clientes potenciales para la creación de valor, con su aplicación se llega a obtener los resultados: el establecimiento de nueve bloques, que cubren las 4 áreas básicas de un negocio, mediante el cual se obtendrá una propuesta de valor clara, que sea capaz de llegar a los clientes para fidelizarlos.

Palabras clave: Modelo Canvas; implementación; demanda insatisfecha; propuesta de valor; línea de ropa juvenil.

Abstract

The Canvas methodology provides the business model with a tool to create and capture new business ideas, as analyzed in the following case study where it is sought to implement a new line of youth clothing in a warehouse in the city of Cuenca in Ecuador. The study problem is the unsatisfied demand perceived by customers, as there is no stock of youth merchandise, and only focus on the sale of clothing for adult audiences. The objective is to develop a model for the implementation of said merchandise, that is viable and that allows it to contribute to the solution of the established problem. The methodology that is carried out is of a descriptive type with a quantitative approach through the application of the Canvas model, a framework that is based on solving problems of potential customers for the creation of value, with its application it is possible to obtain The results: the establishment of nine blocks, which cover the 4 basic areas of a business, through which a clear value proposition will be obtained, capable of reaching customers to retain them.

Keywords: Canvas model; implementation; unmet demand; value proposition; youth clothing line.

Resumo

A metodología Canvas fornece ao modelo de negócios uma ferramenta para criar e capturar novas ideias de negócios, conforme analisado no estudo de caso a seguir, que busca implementar uma nova linha de roupas para jovens em uma loja na cidade de Cuenca, no Equador. O problema do estudo é a demanda insatisfeita percebida pelos clientes, já que não há estoque de mercadoria juvenil, e apenas foco na venda de roupas para o público adulto. O objetivo é desenvolver um modelo para a implementação da referida mercadoria, que seja viável e permita contribuir para a solução do problema estabelecido. A metodologia que se realiza é de tipo descritivo com abordagem quantitativa através da aplicação do modelo Canvas, framework que se baseia na resolução de problemas de potenciais clientes para a criação de valor, com a sua aplicação é possível obter os resultados: o estabelecimento de nove blocos, que abrangem as 4 áreas básicas de um negócio, através dos quais será obtida uma proposta de valor clara, capaz de chegar aos clientes para os fidelizar.

Palavras-chave: Modelo Canvas; implementação; demanda insatisfeita; proposta de valor; linha de roupas para jovens

Introducción

La metodología Canvas surge como una herramienta que muestra una mejor visión de los planes estratégicos de las organizaciones, permitiendo la creación e innovación de nuevas ideas de negocio y plasmarlas dentro de las metas de la empresa, Mejía (2019), para la comercialización de productos y servicios se buscan nuevos nichos de mercado, ofreciendo formas innovadoras y creativas de promover el consumo y uso de los mismos, puesto que innovar no solo implica la creación de un producto, sino el manejo de factores relacionados que generan entornos de cambio. El presente caso de estudio se lleva a cabo en la empresa DRESSCO ubicada en la ciudad de Cuenca en Ecuador en el sector 9 de octubre, al ser esta zona aledaña al centro de la ciudad posee una gran diversidad de usuarios y por ende varios nichos de mercado, es por ello que los clientes de dicho local perciben la carencia de mercadería de tipo juvenil siendo esta la problemática a solucionar en la investigación, esta deficiencia representaría la demanda insatisfecha, lo que puede ocasionar descontento en el cliente.

El objetivo de la investigación es desarrollar un modelo para la introducción de una nueva línea de ropa juvenil en la empresa, que a la fecha no lo tiene como stock en su mercadería; para ello se prevé el uso de la metodología Canvas, como instrumento práctico y dinámico que permite aportar a la solución del problema descrito, contribuyendo al incremento de ingresos fruto de la comercialización. Con la intención de llegar a un nuevo nicho de mercado, es recomendable que el negocio tenga claras las estrategias para introducir un producto en un mercado que busca satisfacer los requerimientos de vestimenta del público (Torres, 2017).

La parte metodológica de la investigación se lleva a cabo de manera descriptiva, lo que conlleva a conocer cada una de las características del consumidor al cual se le ofrece la nueva línea de ropa, Herbas y Rocha (2018), los estudios descriptivos se centran en describir las características o hechos de individuos o grupos ante una situación que se plantee, prediciendo actos específicos.

La investigación se enfoca en el plano cuantitativo, de acuerdo a Sánchez y Murillo (2021), para llegar al conocimiento de todo un conglomerado social las empresas hacen uso de esta metodología, pues se enfoca mayoritariamente en procedimientos analíticos y descriptivos que determinan o permiten la caracterización que se requiere.

Con la aplicación del modelo Canvas, se hace uso de diagrama de bloques del mismo, que implica nueve bloques que cubren las áreas fundamentales de un negocio, dando lugar a una propuesta de valor capaz de captar a nuevos mercados para la organización. Según Sánchez et al. (2016), Alex Osterwalder en el año 2004, genera un marco metodológico denominado Canvas, capaz de proporcionar valor en las empresas y a su vez crear un modelo de negocios que permite a las organizaciones dar solución a varios problemas que surjan dentro de su estructura.

En el trabajo se aplican los bloques de Canvas de manera secuencial en la empresa DRESSCO, para ello se toma como referencia el marco teórico de la metodología y algunos casos de éxito. Para elaborar la propuesta de la nueva línea de productos bajo el enfoque y tratamiento de Canvas, se aplica el método cuantitativo a través del instrumento encuesta que es aplicado a los informantes que pertenecen a la organización, quienes en calidad de partes interesadas aportan con datos.

Lo cual conlleva a la propuesta que es la creación de un lienzo o una plantilla donde se especifiquen todos los factores claves e indispensables para la implementación de esta nueva línea de productos, todas estas basadas en los datos recolectados de los encuestas para darles mayor validez, el análisis de cada uno de estos factores serán de forma hipotética y teórica según el análisis general de la organización, además mediante el uso de la plataforma google trends el cual nos

muestra las tendencias actuales , nos ayuda a comprobar si el nicho de mercado al cual nos estamos dirigiendo es el idóneo.

Estado del arte

El uso de Canvas permite realizar un modelo de negocio simplificado y concreto, puesto que permite plasmar de forma dinámica una idea de negocio. Algunos autores han ejecutado la aplicación de Canvas, en casos de generación de empresas; referentes que aportan al presente trabajo. Como primer punto es importante conocer las implicaciones de un plan de negocio, según Cuzco et al. (2019) es un documento escrito de manera sencilla y precisa, que sirve como guía para el emprendedor o empresario, el mismo que contiene información del negocio a realizar, análisis del mercado y las acciones que se realizarán a futuro junto con las correspondientes estrategias para implementarlas.

Casas et al. (2017), plantean que las búsquedas de diferentes estrategias contribuyen con el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas evitando así su estancamiento y hasta su desaparición, para evitar esta problemática proponen la adaptación del modelo de negocios Canvas como una herramienta que contribuya a la competitividad. Jara (2015), menciona que la metodología Canvas es un método sencillo y útil para la innovación estratégica que permite crear no solo productos o servicios innovadores sino que proporciona una clave para mantenerse en el mercado.

Calderón et al. (2018), proponen la aplicación del modelo Canvas en cualquier idea de negocio, pues este es un modelo práctico, interactivo y sencillo; primero realizando un diagnóstico inicial para determinar la demanda del producto y su nivel de aceptación para proceder a elaborar una investigación de mercado, para posteriormente implementar los nueve módulos del modelo Canvas , a saber: alianza clave, actividades claves, propuestas de valor, relación con los clientes, sectores de clientes, recursos clave, canales de comunicación y distribución, estructura de costos y fuentes de ingreso. Después del análisis de los resultados se creará una propuesta de valor viable, competitivo y sostenible en el tiempo.

Islam y Torres (2020), plantean la elaboración del diseño de un lienzo de negocio bajo la metodología Canvas con el propósito de generar valor agregado, determinando así los medios por los que se va a llegar a clientes potenciales, especificando las actividades y recursos que se van a poner en marcha, las alianzas que se establecerán y los costos a considerar desde el área de

producción hasta el marketing. Lozano et al. (2019), explican la importancia de la metodología Canvas en la estructuración de proyectos, ya que este modelo le permite al emprendedor tener conocimiento sobre los factores externos e internos de su idea de negocio, demostrando la factibilidad y posibilidad de éxito en su implementación. En la Tabla 1 se presenta los nueve bloques que conforman el modelo Canvas.

Tabla 1. Composición del lienzo de la metodología Canvas

El lienzo del modelo de negocios que propone la metodología Canvas sirve para describir como crea, ofrece y captura valor tu empresa, mediante la implementación de nueve módulos los cuales son:	
Segmentos de mercado	Recursos clave
Una empresa atiende a uno o varios segmentos de mercado.	Los recursos clave son los activos necesarios para ofrecer y proporcionar los elementos antes descritos.
Propuestas de valor	Actividades clave
Su objetivo es solucionar los problemas de los clientes y satisfacer sus necesidades mediante propuestas de valor.	Son las actividades más importantes para que funcione bien una empresa.
Canales	Asociaciones clave
Las propuestas de valor llegan a los clientes a través de canales de comunicación, distribución y venta.	Algunas actividades se externalizan y determinados recursos se adquieren fuera de la empresa
Relaciones con clientes	Estructura de costes
Las relaciones con los clientes se establecen y mantienen de forma independiente en los diferentes segmentos de mercado.	Los diferentes elementos del modelo de negocio conforman la estructura de costes.
Fuentes de ingresos	
Las fuentes de ingresos se generan cuando los clientes adquieren las propuestas de valor ofrecidas.	

Fuente: Elaboración propia en base a Osterwalder y Pigneur (2010).

Calapuja (2020), propone el uso de la metodología Canvas como un instrumento disponible para diversos sectores, al ser un modelo que simplifica, agiliza y flexibiliza la idea de negocio, respondiendo a las necesidades y oportunidades, pues se caracteriza por su dinamismo e innovación. Fernández et al. (2016), proponen una adaptación del modelo Canvas para una idea de negocio basada en el diseño de un sistema de gestión, mediante ésta el proyecto se vuelve una realidad, tomando en consideración los requerimientos necesarios para su éxito. Cabrera y Román

(2016), manifiestan que mediante el uso de la metodología Canvas se diseña de manera básica y efectiva un modelo de negocio que sea innovador, también permite el desarrollo de estrategias, y se usa para cualquier tipo de empresa sea nueva o establecida, inclusive aporta con el análisis de la competencia tanto interna como externa.

Ferreira (2015), expone el cuestionamiento de la pertinencia del modelo Canvas en un contexto emprendedor, a lo que responde que esta metodología busca que los proyectos se gestionen como unidades de negocio resaltando el potencial del emprendedor, desde un punto de vista en un contexto innovador donde existe la necesidad de modelos de negocios dinámicos, simples y que se adapten a los cambios constantes del entorno.

Carvajal (2018), propone la implementación de un modelo de negocio mediante el cual la pequeña industria de la ciudad de Quito cuente con herramientas de gestión para su desarrollo, por ello lleva a cabo un análisis a profundidad de la metodología Canvas, mediante toda la información recabada sobre la misma aplican el modelo en base a las necesidades específicas de la pequeña empresa manufacturera del sector alimenticio, demostrando así ser una gran opción para su desarrollo. También Díaz et al. (2021), proponen la aplicación del modelo de negocios Canvas para la gestión de trámites de una oficina de gobierno debido a la necesidad de conocer cómo mejorar la gestión burocrática en cuanto al plazo de respuesta establecido por la misma normativa para la resolución de los trámites, es por eso que mediante la aplicación de sus nueve elementos clave los responsables de esta oficina puedan tener de manera ágil y flexible una perspectiva holística de lo que conlleva el mejorar los tiempos de respuesta para los usuarios de esta oficina.

Una vez fundamentado teóricamente el uso y la importancia de la metodología Canvas es imprescindible analizar los procesos administrativos y operativos que deben llevar las empresas de forma general para un correcto funcionamiento, de tal manera que se expondrá los estudios de varios autores con relación a este tema.

Para Arechavaleta (2015), en la actualidad las empresas se enfrentan a la globalización y la creciente competitividad, por lo que no deben escatimar esfuerzos para posicionarse en el mercado y asegurar un crecimiento sostenido. Es por ello que todos sus procesos deben estar en constante mejoramiento siendo uno de los más importantes el de compra y venta.

El proceso de compra hace referencia al abastecimiento de las empresas para el cumplimiento de sus actividades, ya sea de materia prima, materiales, máquinas, equipos, servicios y una gran

variedad de insumos que provienen de terceros, mientras que los procesos de venta son las actividades que se relacionan con el comercio de productos o servicios (Huaman y Huayanca, 2017).

Dentro de los procesos administrativos están la planeación, organización, dirección y control siendo estos factores clave para el éxito de una organización de cualquier nivel sea micro, pequeña, mediana o grande. Louffat (2012), manifiesta que la planeación es una guía para la empresa, permitiendo que esta evalúe y analice las mejores opciones administrativas para alcanzar sus objetivos y lograr una sostenibilidad y rentabilidad en el tiempo. Cano (2017), identifica a la organización como la estructuración de la empresa y todas las funciones y actividades que deben ser ejecutadas, ésta debe ajustarse a las necesidades y planes de la empresa, siendo un medio para que se cumplan los objetivos organizacionales. Mero (2018), menciona que la dirección está enfocada en la influencia y motivación de los empleados para el cumplimiento de las tareas, considerándose como la etapa de ejecución y acción. Eslava (2013), el control es un elemento fundamental para la supervivencia de la empresa, tanto de forma interna como externa para su correcta gestión, requiriendo de una óptima sistematización que permita la eficacia del control, cumpliendo con los objetivos propuestos.

Cada uno de los procesos que lleva una empresa u organización son importantes e imprescindibles para su éxito, y unos de estos es el marketing, para Ferrell y Hartline (2012), este permite que la organización desarrolle relaciones con los clientes, ya que se fundamenta en la psicología, sociología y la economía, para comprender de mejor manera las necesidades y deseos, ya sea de clientes, empleados o grupos de interés.

Todos los autores mencionados en este estudio, colaboran de forma significativa con sus investigaciones, ya que mediante sus propuestas y planteamientos contribuyen con la elaboración del modelo de negocio, de tal manera que este sea claro y eficaz para la solución al problema.

Marco Referencial

La investigación se enfoca en un almacén que se dedica a la comercialización de ropa de dama y caballero llamada Dressing Company (DRESSCO) funcionando en el mercado hace aproximadamente 8 años, fundada por su dueño y gerente Juan Diego Coronel, ubicada en el centro histórico de Cuenca en las calles Hermano Miguel 9-50 y Gran Colombia, en la actualidad la empresa cuenta con 10 empleados.

DRESSCO es una organización que ofrece productos de calidad a un precio justo y accesible para su clientela, por lo que la empresa está al tanto de lo que sucede en el mercado a su alrededor, y observa los precios que la competencia ofrece para evitar superarlos y bajar sus volúmenes de venta, atrayendo a sus clientes, diferenciándose de sus competidores.

Esta empresa adquiere su mercadería a través de vendedores que importan ropa americana al por mayor, para adquirir dicha mercadería quien está a cargo del puesto debe mantener contacto con sus proveedores para que la organización este al día con la ropa que está de moda en dicho momento, pues los clientes se acercan a adquirir los bienes porque satisfacen su necesidad de mantenerse en las tendencias actuales.

Marco Metodológico

Para la ejecución del estudio se procedió de la siguiente manera: se ubicó el problema objeto de la investigación, a continuación se levantó la información correspondiente en el sitio para aplicación de la metodología Canvas. En primera instancia se determinó la población de informantes dentro de la organización en este caso DRESSCO, haciendo uso del método cuantitativo a través del instrumento tipo encuesta; se procesaron los datos para estructurar la propuesta. A partir de esta se determinaron los hitos de la solución; también se utilizó una herramienta para validar la propuesta siendo esta Google Trends con la cual se fundamenta la elección del nuevo nicho de mercado y elaborar las correspondientes recomendaciones de mejora.

Propuesta

En esta investigación se propone el desarrollo del modelo Canvas para la implementación de una nueva línea de ropa juvenil en una boutique de la ciudad de Cuenca, para la realización de esta metodología se usó la plataforma Google Trends que da a conocer las tendencias de búsqueda actuales y comprobar si el mercado al cual se dirige la empresa es el adecuado, y también se aplicó encuestas a sus empleados para identificar los factores a aplicar en la organización y de esta manera cumplir con dicho modelo.

Google Trends

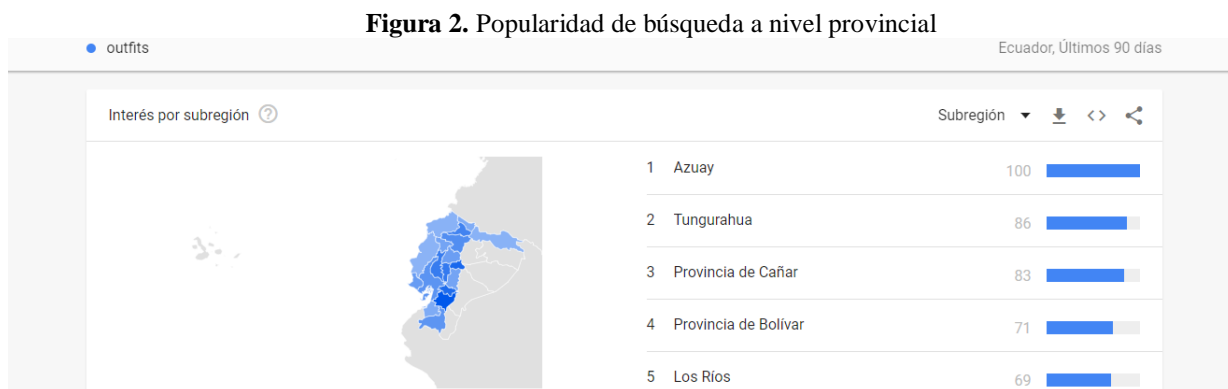
A continuación se expondrá los datos obtenidos de esta plataforma, que recoge todas las búsquedas de los usuarios que acceden a la web para ello se requiere de ciertos términos populares para obtener

datos más precisos, en este caso no se realiza la búsqueda con la palabra “ropa juvenil” sino más bien con el término “outfits” siendo este utilizado mayormente por los jóvenes dentro de las redes sociales, como se observa la Figura 1 muestra el nivel de popularidad de búsqueda durante los últimos 90 días a nivel nacional.



Fuente: Google Trends, 2022.

En la Figura 2 se muestran las provincias que hacen uso con mayor cotidianidad de este término dentro de sus búsquedas, siendo la provincia del Azuay la que más destaca con un 100% de popularidad.



Fuente: Google Trends, 2022.

En la Figura 3 se especifica que en la provincia del Azuay se muestra un promedio del 94% de popularidad en la búsqueda del término “outfits” en los últimos 3 meses.



Fuente: Google Trends, 2022.

Mediante el uso de esta plataforma se puede comprobar el nivel de interés por parte del público joven hacia la ropa demostrando que la implementación de esta nueva línea de productos es factible dado a la acogida que tiene dicho tema, ya que como se expresa anteriormente este término es muy virilizado entre la población moderna.

Encuesta modelo

Esta encuesta es realizada con el objetivo de conocer los aspectos que son más importantes para la implementación de una nueva línea de ropa juvenil en la empresa DRESSCO, y está dirigida hacia todos los empleados de la organización siendo un total de 10 trabajadores que se encuentran divididos en las distintas áreas de la empresa, ésta es ilustrada en la Tabla 2.

Tabla 2. Modelo de encuesta

ID	Items
P1.	¿Qué socios clave considera importantes implementar en el negocio?
1	Proveedores de mercancía

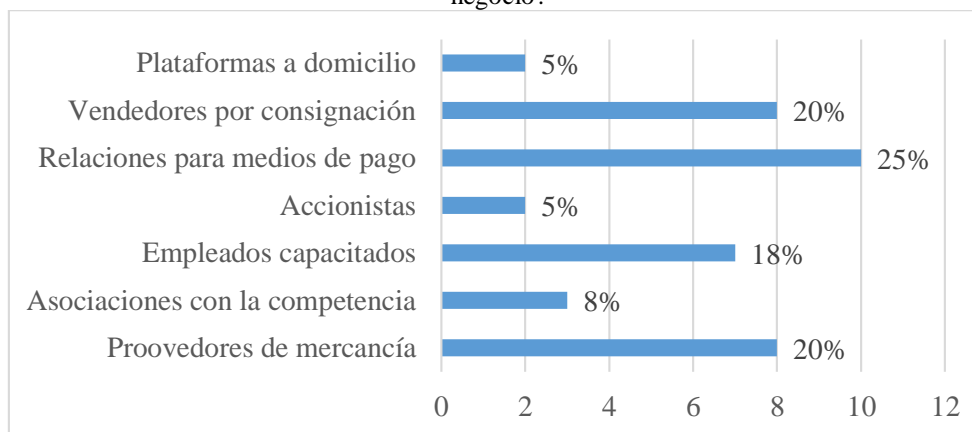
2	Asociaciones con la competencia
3	Empleados capacitados
4	Accionistas
5	Relaciones para medios de pago
6	Vendedores por consignación
7	Plataformas a domicilio
P2. ¿Qué actividades clave considera fundamentales en la organización?	
1	Planificación de recursos
2	Crear una estrategia de marca
3	Control de calidad
4	Promoción del negocio
5	Gestión de relación con los clientes
6	Organización y recursos humanos
7	Plan económico y financiero
P3. ¿Qué recursos son fundamentales para la organización?	
1	Fuentes de financiamiento
2	Vehículo
3	Talento humano
4	Maquinaria
5	Infraestructura
6	Sistemas informáticos
7	Mercadería
P4. ¿Qué propuestas ofrecen un mayor valor a la organización?	
1	Comercializar ropa de marcas extranjeras a precios accesibles para jóvenes
2	Asistencia pre y postventa
3	Envíos gratis
4	Existencia de tallas plus y extra grandes
5	Tienda virtual
6	Ofertas especiales como bonificaciones
7	Aplicación móvil
8	Servicio de entrega a domicilio
P5. ¿Qué factores cree necesario para mantener una buena relación con los clientes?	
1	Atención a través de medios tecnológicos.
2	Centro informático para CRM
3	Diseños de protocolo de atención
4	Servicio pre y postventa
5	Encuestas del nivel de satisfacción de los clientes
6	Evaluaciones Post servicio
7	Capacitaciones en servicio al cliente
P6. ¿Por cuales medios o canales cree conveniente la atracción de nuevos clientes?	
1	Web
2	Redes sociales
3	Periódicos
4	Afiches
5	Propagandas televisivas

6	Alianzas con influencers
7	Radios
8	Publicidad Indirecta (Recomendación)
P7. ¿Qué costos considera necesarios para la implementación de una nueva línea?	
1	Contratación de personal
2	Compra de mercadería
3	Publicidad
4	Muebles y enceres
5	Maquinaria
6	Transporte
7	Equipos de oficina
8	Arriendo Local
9	Infraestructura Tecnológica
P8. ¿Qué medios de cobro cree conveniente que la empresa deba aplicar?	
1	Pago efectivo o con cheques
2	Transferencias Bancarias
3	Pagares
4	Tarjeta de Crédito o Debito
5	Pagos por Cuotas
6	Letras de cambio

Fuente: Elaboración propia.

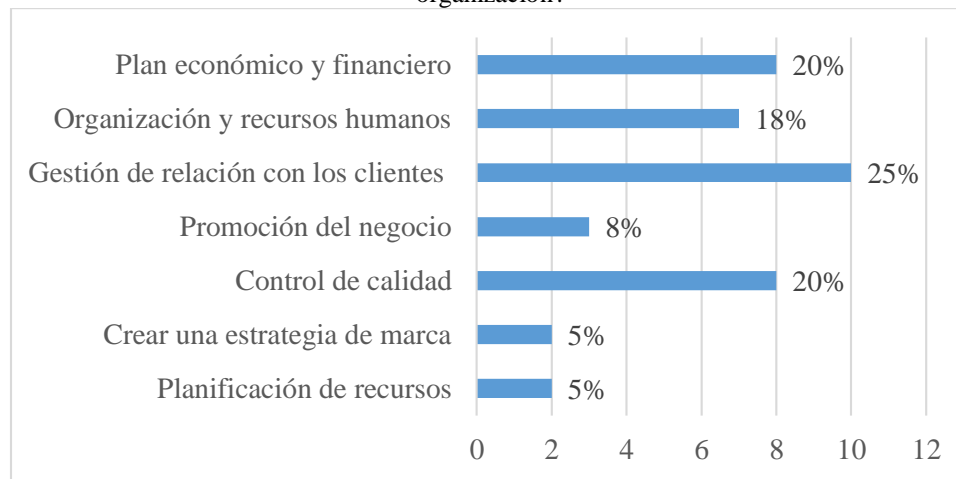
La parte estadística se adjunta a continuación en las Figuras 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10 y 11 en donde se especifica la distribución porcentual de las respuestas.

Figura 4. Distribución de respuestas del indicador: ¿Qué socios clave considera importantes implementar en el negocio?



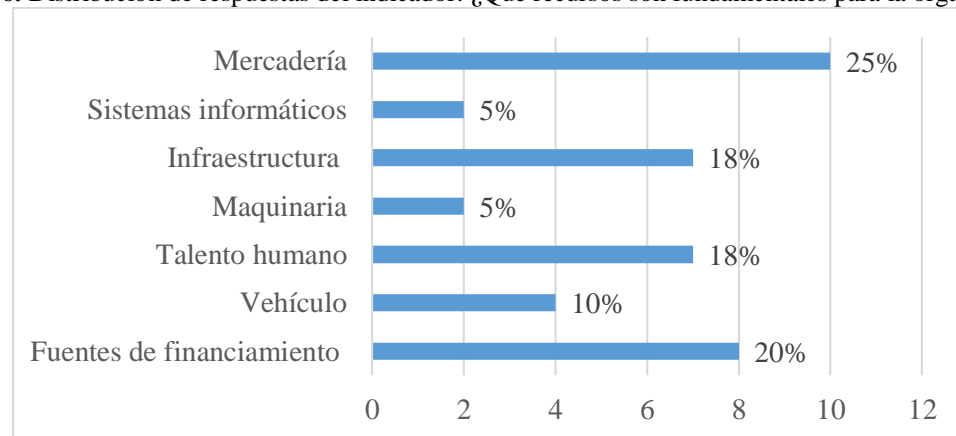
Fuente: Elaboración propia.

Figura 5. Distribución de respuestas del indicador: ¿Qué actividades clave considera fundamentales en la organización?



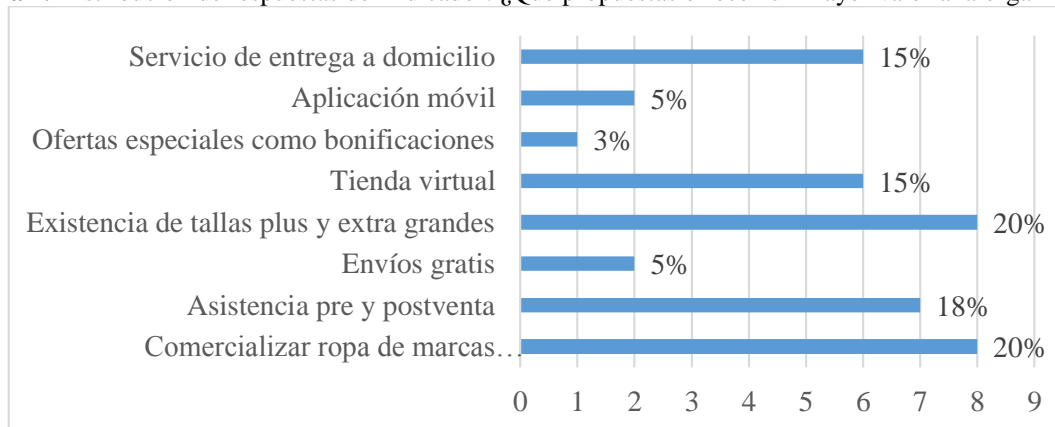
Fuente: Elaboración propia.

Figura 6. Distribución de respuestas del indicador: ¿Qué recursos son fundamentales para la organización?



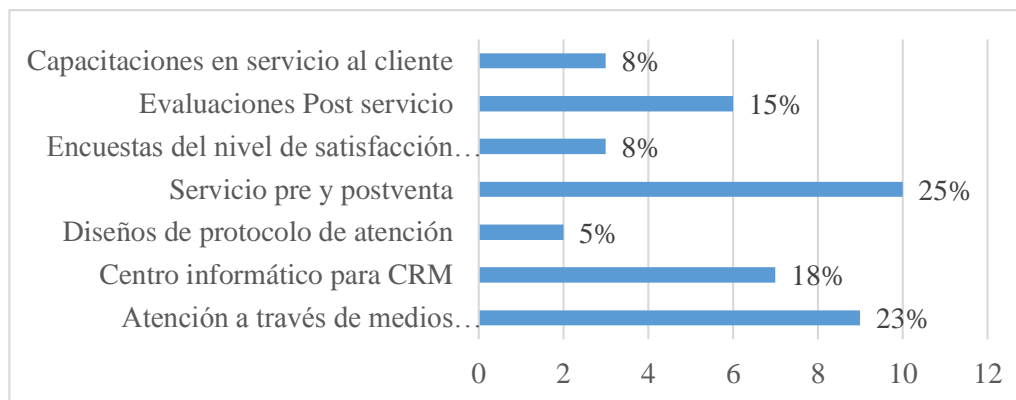
Fuente: Elaboración propia.

Figura 7. Distribución de respuestas del indicador: ¿Qué propuestas ofrecen un mayor valor a la organización?



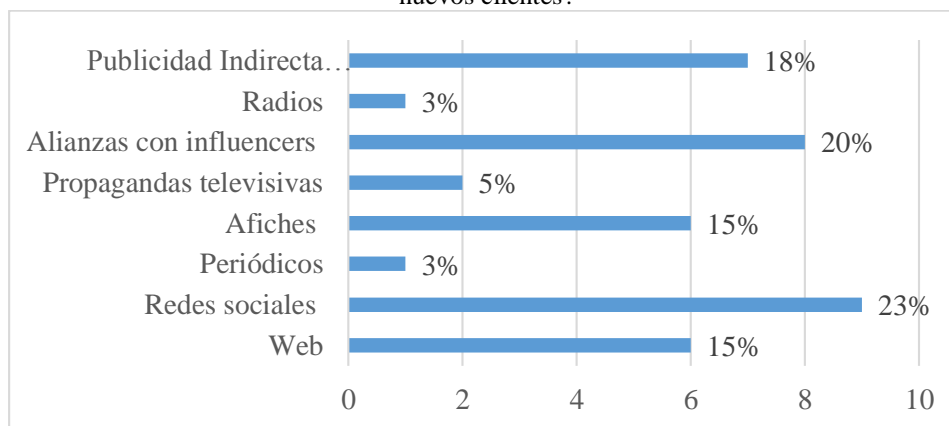
Fuente: Elaboración propia.

Figura 8. Distribución de respuestas del indicador: ¿Qué factores cree necesario para mantener una buena relación con los clientes?



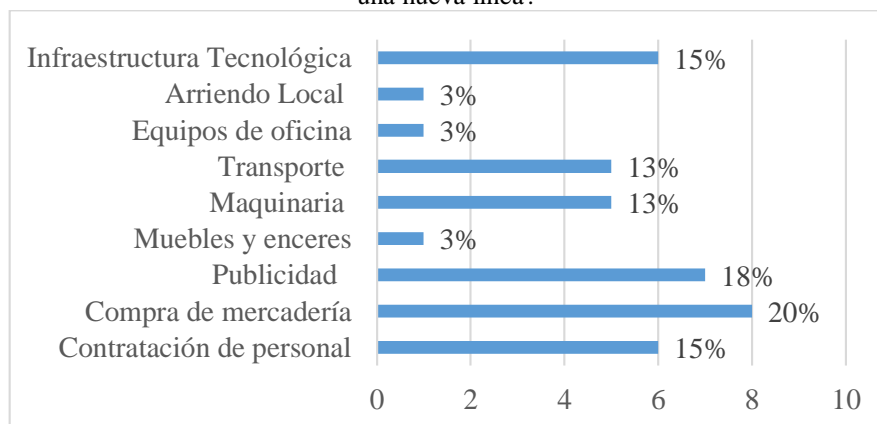
Fuente: Elaboración propia.

Figura 9. Distribución de respuestas del indicador: ¿Por cuales medios o canales cree conveniente la atracción de nuevos clientes?



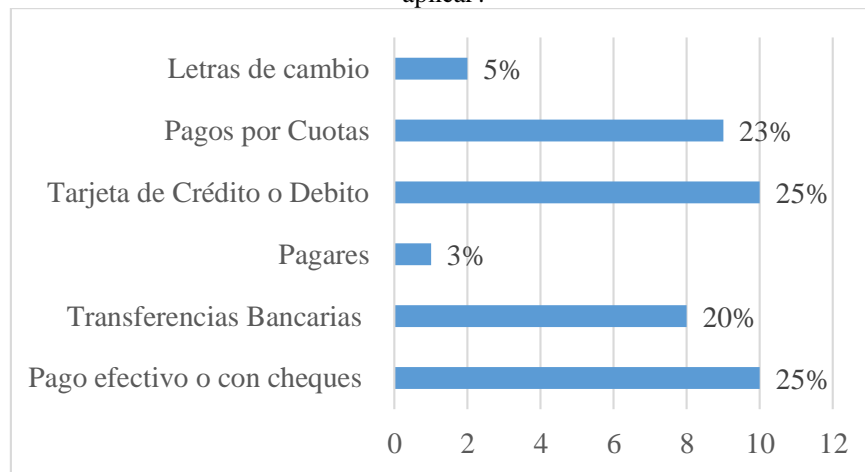
Fuente: Elaboración propia.

Figura 10. Distribución de respuestas del indicador: ¿Qué costos considera necesarios para la implementación de una nueva línea?



Fuente: Elaboración propia.

Figura 11. Distribución de respuestas del indicador: ¿Qué medios de cobro cree conveniente que la empresa deba aplicar?



Fuente: Elaboración propia.

A partir de las encuestas y sus procesos se elaboran los hitos de la propuesta como se indica en la Tabla 3, este extracto es explotado en detalle más adelante.

Tabla 3. Lienzo Canvas

SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIÓN CON CLIENTES	SEGMENTOS DE CLIENTES
Proveedores de mercancía Empleados capacitados Relaciones para medios de pago Vendedores por consignación	Control de calidad Gestión de relación con los clientes Organización y recursos humanos Plan económico y financiero	Comercializar ropa de marcas extranjeras a precios accesibles para jóvenes Asistencia pre y postventa Existencia de tallas plus y extra grandes Tienda virtual Servicio de entrega a domicilio	Atención a través de medios tecnológicos. Centro informático para CRM Servicio pre y postventa Evaluaciones Post servicio	El segmento está comprendido en adolescentes, jóvenes o adultos entre los 15 a 35 años de edad. Mujeres y Hombres
	RECURSOS CLAVE Fuentes de financiamiento Talento humano Infraestructura Mercadería		CANALES Web Redes sociales Afiches Alianzas influencers Publicidad Indirecta (Recomendación)	
ESTRUCTURA DE COSTOS Contratación de personal Compra de mercadería (materia prima) Publicidad Maquinaria Transporte Infraestructura Tecnológica			FUENTES DE INGRESOS Pago efectivo o con cheques Transferencias Bancarias Tarjeta de Crédito o Debito Pagos por Cuotas	

Fuente: Elaboración propia.

Detalle lienzo Canvas

Socios clave

- Proveedores de mercancía. Por el momento la empresa cuenta con 3 proveedores de mercadería, pero necesita el incremento de estos que le aseguren el abastecimiento de la nueva línea de ropa, por lo que al realizar la búsqueda de los nuevos proveedores se identificaron 2 interprovinciales y uno dentro de la localidad.
- Empleados capacitados. La empresa posee 10 empleados todos estos capacitados sin embargo para el cumplimiento de la propuesta se aumentaría un total de 6 empleados, los cuales deben entrar en proceso de capacitación.
- Plataformas a domicilio. Dentro de la propuesta consta el incluir servicio a domicilio por lo cual se busca una plataforma virtual que cumpla con esta función.
- Vendedores por consignación. Una estrategia que se desea aplicar dentro de la empresa es la implementación de vendedores por consignación que trabajen por comisión, es decir por cada prenda vendida ganan el 10%.

Actividades clave

- Control de calidad. Este factor es fundamental para brindar un excelente producto al cliente, en esta área se revisa detalladamente que cada una de las prendas no posean ningún tipo de fallas, y que todas sean inventariadas para tener un control estricto de las existencias.
- Gestión de relación con los clientes. La empresa adopta un sistema para cuidar y gestionar las relaciones con los clientes, creando vías de comunicación directa con los consumidores, a través de medios tecnológicos que lo faciliten, para que los clientes se sienta con la libertad de expresar sus críticas, recomendaciones y dudas, como son el correo electrónico, el teléfono, sitio web o las redes sociales.
- Organización y recursos humanos. Existen varias estrategias que buscan potenciar la gestión del capital humano, una de ellas es la motivación para el aumento de la productividad en los empleados, al considerar su opinión, mantener una comunicación fluida, colaborar con su desarrollo personal y profesional, ofrecer incentivos salariales, todos estos con el propósito de mejorar el entorno laboral.

-Plan económico y financiero. Al realizarlo la empresa puede establecer sus metas a corto y largo plazo, ya que se propone un presupuesto que soporte las actividades que serán realizadas por la misma y a la vez las estrategias que se aplicarán.

Recursos clave

-Fuentes de financiamiento. Al momento de adquirir una mayor cantidad de mercadería va a ser necesaria cierta inversión de capital, por lo cual existen varias opciones de financiamiento, una de las más accesibles está la solicitud de un préstamo a una cooperativa al ser las que ofertan intereses más bajos.

-Talento humano. Para ofrecer un producto y servicio de calidad, se necesitan empleados que estén capacitados y sepan cumplir con dicha meta, es por ello importante el capacitarlos constantemente, para que cada uno se perfeccione en su puesto de trabajo y cumplan con las necesidades de la empresa.

-Infraestructura. Debido al aumento de la capacidad productiva se ve necesario el expandir el local comercial, buscar nuevas formas de ampliación dentro del mismo, por el momento el local consta con una bodega en la parte trasera la cual sería retirada y toda esa área utilizarla para la exposición de la nueva mercadería, y transferir dicha bodega a la principal ubicada en una propiedad aparte de los dueños de la empresa.

-Mercadería. La implementación de una nueva línea de ropa conlleva el garantizar un stock abastecido que cumpla con las necesidades de los clientes y a la vez se de una correcta rotación continua, es por ello que se suministra nueva mercadería tres veces por semana.

Propuesta de valor

-Comercializar ropa de marcas extranjeras a precios accesibles para jóvenes. Por lo general las marcas extranjeras son las más apetecidas por el público, sin embargo poseen precios muy altos por el excesivo nivel de utilidad que percibe la competencia, es por ello que la empresa ofrece precios más accesibles por la misma calidad, fijándose primordialmente en la cantidad de prendas vendidas.

-Asistencia pre y postventa. Para mejorar el servicio al cliente y conseguir su fidelización es importante centrarse en brindar una atención tanto antes de la venta como después, para que el

consumidor se sienta cómodo y en confianza de solventar cualquier duda o inquietud dándole un seguimiento continuo.

-Existencia de tallas plus y extra grandes. Este tipo de tallas son poco atendidas por la competencia, significándole una oportunidad a la empresa y brindando dicho servicio a aquellos clientes que lo necesitan.

-Tienda virtual. Con el auge de la tecnología una opción para que los clientes compren desde la comodidad de sus hogares es la creación de una tienda virtual, donde se facilitaría la visualización de las prendas, disminuyendo el tiempo de búsqueda.

-Servicio de entrega a domicilio. Mediante la tienda virtual o el servicio de comunicación directa con la empresa se ofrece la entrega a domicilio, el precio de este dependerá del monto a comprar y la distancia del recorrido.

Relación con clientes

-Atención a través de medios tecnológicos. La empresa pone a disposición de sus clientes el contacto por medio de canales tecnológicos que le permitan comunicarse directamente con un empleado de la organización que dé solución a sus inquietudes.

-Centro informático para CRM. Este es un software que le permite a la empresa el almacenamiento de la información sobre todos sus clientes, lo que le permite a la organización conocer las preferencias de compra de cada uno y así cumplir con sus diferentes necesidades.

-Servicio pre y postventa. Al igual que en la propuesta de valor este servicio se le considera muy importante dentro de la relación con los clientes ya que permite una comunicación fluida entre ambas partes.

-Evaluaciones Post servicio. Se realizan evaluaciones que indiquen el nivel de satisfacción por parte de los clientes, conociendo las fortalezas y debilidades del servicio y poder mejorarlos continuamente.

Canales

Para dar a conocer y difundir los productos que ofrece la empresa se utilizan medios cotidianos los cuales las personas ingresan u observan diariamente los cuales son: la implementación de una página web, la apertura de redes sociales y la distribución de afiches que informen sobre tallas, modelos, precios, marcas y ofertas. También se busca la alianza con personas influyentes de la

ciudad que promocionen la mercadería y por último la publicidad indirecta que es la propaganda boca a boca, debido a una atención y productos de calidad.

Segmentos de Clientes

El segmento está comprendido tanto para mujeres y hombres adolescentes, jóvenes o adultos entre los 15 a 35 años de edad.

Estructura de costos

-Contratación de personal. Actualmente la empresa posee 10 empleados, para cumplir con la propuesta se ve necesario el contratar a un total de 6 trabajadores.

-Compra de mercadería. Al ser una empresa que se dedica a la comercialización de prendas de vestir es importante el proceso de compra de mercadería por lo cual se debe asignar cierta cantidad de dinero a abastecimiento considerándolo un costo fijo.

-Publicidad. Para dar a conocer los productos que ofrece la empresa es necesario publicitarlos por medio masivos que lleguen a la mayor cantidad de personas posibles.

-Maquinaria y muebles. Al tener una mayor capacidad productiva es necesaria la compra de:

- Una plancha a vapor
- Estantería
- Armadores
- Maniqués

-Transporte. Se implementa nuevas rutas de recorridos por ende los costos de transporte aumentan.

-Infraestructura Tecnológica

- Etiquetas de seguridad para ropa
- Cámaras
- Equipo de cómputo
- Sistema de facturación

Fuentes de ingresos

La empresa ofrece diversas formas de pago para la comodidad de sus clientes como son: pago efectivo o con cheques, transferencias bancarias, tarjeta de crédito o débito, pagos por crédito directo.

Conclusiones

El diseño de un modelo de negocios bajo la metodología Canvas es práctico y dinámico ya que conlleva el análisis de las áreas clave de una organización para que estas se desempeñen coherentemente en función al negocio que se quiere cumplir, como fue el caso analizado, al ser una pequeña empresa necesitaba de ciertas modificaciones y mejoras para el cumplimiento de su nuevo objetivo.

La implementación de una nueva línea de productos supone un sin número de actividades a realizar, sin embargo se deben llevar bajo una metodología que brinde la flexibilidad necesaria para el cumplimiento de las mismas, al ser ésta una empresa poco estructurada en sus procesos se le dificulta la adaptación a los cambios constantes del mercado, es por ello que Canvas facilita dicha labor, al plasmar de manera más clara y objetiva los elementos básicos de la idea de negocio para su posterior desarrollo estratégico.

El lienzo Canvas propone a este negocio la implementación de una nueva línea de ropa enfocada a los jóvenes y sus tendencias modernas las cuales se ven reflejadas en la plataforma Google Trends que expone su popularidad por las búsquedas en la web lo que le da validez a la propuesta, por lo tanto para el modelo Canvas es necesaria la determinación de ciertos factores indispensables que colaborarán con su cumplimiento. Para la realización de este modelo se recogió la información de todos los empleados de la organización al ser estos los que trabajan el día a día y conocen sus fortalezas y debilidades.

Una vez diseñado el lienzo Canvas se procede a un análisis general, hipotético y teórico de lo que la empresa necesita en base a su situación actual, todo esto con el objetivo de abrirse paso hacia nuevos clientes, dándole mayor valor a la empresa y de esta manera generar ingresos rentables y sostenibles.

Referencias

1. Arechavaleta, E. (2015). Estrategias de comercialización. *OmniaScience*, 169-195, doi: 10.3926/oms.292

2. Cabrera, M. y Román, D. (2016). *Diseño de un plan estratégico para un restaurante utilizando el modelo Canvas*. (Tesis. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil). <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/6787/1/T-UCSG-PRE-ECO-ADM-308.pdf>
3. Calapuja, S. (2020). *Modelo canvas: herramienta de éxito, uso y conveniencias en diferentes sectores*. (Tesis. Universidad Nacional del Altiplano). http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/15210/Calapuja_Calapuja_Saul.pdf?sequence=1&isAllowed=y
4. Calderón, G., Porras, J. y Zabala, M. (2018). Que factibilidad tiene la comercialización del Té de Yacón en la ciudad de Bogotá mediante la aplicación del modelo Canvas. Recuperado de https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/1567
5. Cano, C. (2017). *La administración y el proceso administrativo*. <https://ccie.com.mx/wp-content/uploads/2020/04/Proceso-Administrativo.pdf>
6. Carvajal, C. (2018). *Implementación de la metodología CANVAS en el desarrollo de la pequeña industria de la ciudad de Quito – Provincia de Pichincha*. (Tesis. Universidad Andina Simón Bolívar). <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6393/1/T2735-MBA-Carvajal-Implementacion.pdf>
7. Casas-Cárdenas, R., Vargas-Hernández, J. y Almanza-Jiménez, R. (2017). Adaptación del modelo canvas como herramienta competitiva para las mpymes de Lázaro Cárdenas, Michoacán. *Revista Libre Empresa*, 14 (2), 83-103, doi: 10.18041/libemp.2017.v14n2.28205
8. Cuzco, E., Erazo, J., Narváez, C. y Andrade, G. (2019). El modelo Canvas como fundamento del plan de negocios para empresas de servicios de software de la ciudad de Cuenca. *Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología*, 5 (1), 781-804, doi: 10.35381/cm.v5i1.319
9. Díaz, A., Palacio, R. y Córdova, M. (2021). Sistema de gestión de trámites y la aplicación del modelo de negocios canvas. *Revista de Investigación Académica sin Frontera*, 14 (36), 1-16, doi: 10.46589/rdiasf.vi36.385
10. Eslava, J. (2013). *La gestión del control de la empresa*, 1ra Edición. Madrid, España: ESIC Editorial.
11. Fernández, K., Romero, M., Raygoza, M. y Ixsmatlahua, S. (2016). Canvas: Marco conceptual de apoyo para el diseño de un Sistema de Gestión del Conocimiento para el

- Modelo de Educación Dual. *Revista electrónica de Computación, Informática, Biomédica y Electrónica*, 5 (1), 1-22.
12. Ferreira-Herrera, D. (2015). El modelo Canvas en la formulación de proyectos. *Cooperativismo y Desarrollo*, 23 (107), 69-80, doi: 10.16925/co.v23i107.1252
 13. Ferrel, O. y Hartline, M. (2012). *Estrategia de marketing*. 5ta Edición. Mexico, D.F.: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
 14. Google. (02 de 01 de 2022). Google Trends. Recuperado el 02 de 01 de 2022, de <https://trends.google.es/trends/explore?date=today%203-m&geo=EC&q=outfits>
 15. Herbas, B. y Rocha, E. (2018). Metodología científica para la realización de investigaciones de mercado e investigaciones sociales cuantitativas. *Perspectivas*, (42), 123-160.
 16. Huaman, J. y Huayanca, C. (2017). *Desarrollo e implementación de un sistema de información para mejorar los procesos de compras y ventas en la empresa humaju*. (Tesis. Universidad Autónoma del Perú). <http://repositorio.autonoma.edu.pe/bitstream/AUTONOMA/392/1/HUAMAN%20VARAS%20JOSELYN%20-%20HUAYANCA%20QUISPE%20CARLOS.pdf>
 17. Islam, K. y Torres, A. (2020). *Propuesta de modelo canvas para la microempresa bordados "stitches up" en la ciudad de Guayaquil*. (Tesis. Universidad de Guayaquil). <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/50951/1/BINGQ-ISCE-20P59.pdf>
 18. Jara, O. (2015). *Análisis de la figura del gestor de eventos a través de un modelo de gestión integral: el modelo canvas*. (Tesis Doctoral. Universidad Complutense de Madrid). <https://eprints.ucm.es/id/eprint/37969/1/T37331.pdf>
 19. Louffat, E. (2012). *Administración: Fundamentos del Proceso Administrativo*. 3ra Edición. Buenos Aires, Argentina: Cengage Learning Argentina.
 20. Lozano, L., Caicedo, J., Fernández, T. y Onofre, R. (2019). El modelo de negocio: metodología canvas como innovación estratégica para el diseño de proyectos empresariales. *Revista Ciencia e Investigación*, 4 (CIEIS2019), 87-99, doi: 10.5281/zenodo.3594015
 21. Mejía-Giraldo, J. (2019). Propósitos organizacionales como alternativa para los problemas que proponen los modelos canvas y lean canvas. *Innovar*, 29 (72), 31-40, doi: 10.15446/innovar.v29n72.77891
 22. Mero-Vélez, J. (2018). Empresa, administración y proceso administrativo. *FIPCAEC*, 3 (8), 84-102, doi: 10.23857/fipcaec.v3i8.59

23. Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocio*. <https://cecma.com.ar/wp-content/uploads/2019/04/generacion-de-modelos-de-negocio.pdf>
24. Sánchez, A. y Murillo, A. (2021). Enfoques metodológicos en la investigación histórica: cuantitativa, cualitativa y comparativa. *Debates por la Historia*, 9 (2), 147-181.
25. Sánchez, J., Vélez, M. y Araújo, P. (2016). Balanced scorecard para emprendedores: desde el modelo canvas al cuadro de mando integral. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 24 (1), 37-47.
26. Torres, H. (2017). *Proyecto de emprendimiento r510 ropa en jean para dama y caballero*. (Tesis. Universidad Santo Tomas). <https://repository.usta.edu.co/b>