

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

Maestría Profesional en Administración de Empresas

Diseño de una propuesta de un modelo de negocios Canvas para las microempresas que se dedican al comercio al por mayor y menor en las parroquias Ponciano y Carcelén de la ciudad de Quito

Iván Geovanny Benavides Tenesaca

Tutor: Wilson Efrén Mariño Tamayo

Quito, 2025

Trabajo almacenado en el Repositorio Institucional UASB-DIGITAL con licencia Creative Commons 4.0 Internacional		
	Reconocimiento de créditos de la obra	
	No comercial	
	Sin obras derivadas	
Para usar esta obra, deben respetarse los términos de esta licencia		

Cláusula de cesión de derecho de publicación

Yo, Iván Geovanny Benavides Tenesaca, autor del trabajo intitulado “Diseño de una propuesta de un modelo de negocios Canvas para las microempresas que se dedican al comercio al por mayor y menor en las parroquias Ponceano y Carcelén de la ciudad de Quito”, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magíster en Administración de Empresas en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

31 de marzo 2025

Firma: _____

Resumen

El objetivo de esta investigación es elaborar una propuesta genérica de modelo de negocio Canvas para las microempresas del sector de comercio al por mayor y menor, que se adapte a las necesidades del mercado y promueva el crecimiento a largo plazo. La metodología utilizada incluyó búsqueda de información sobre la historia, estructura organizativa, tamaño, ubicación y datos generales de las microempresas de las parroquias de Ponceano y Carcelén con el propósito de efectuar una encuesta, que al ser el universo muy amplia se decide investigar a solo 83 microempresas como la población y de esto se obtiene el tamaño de la muestra de 69 microempresas. Se concluye que las microempresas del sector de influencia no cuentan con un modelo de negocios como el Canvas; la propuesta de valor es el trato personalizado ofrecido al cliente, el 90% vende en tiendas físicas, solo el 10% tiene una tienda virtual. La mayoría de microempresas solo tiene ingreso por ventas; el costo más alto es el alquiler.

Palabras claves: diseño, modelo, Canvas, microempresas, comercio

Dedicatoria

A mis amados padres María y Octavio, gracias infinitas por su influencia en mi vida; a pesar de no haber tenido riquezas materiales supieron inculcar en mí, el anhelo de llegar lo más lejos posible con la educación de lo que algún día me propuse.

Gracias por su inquebrantable apoyo emocional, por cada una de sus palabras de aliento y por su constante recordatorio que podía lograr cualquier cosa que me proponga; es así que en el camino de la vida descubrí que tengo un superpoder que es la tenacidad de nunca darme por vencido para lograr el objetivo que me proponga.

Hoy al terminar mis estudios quiero dedicarles este logro a ustedes también por su amor incondicional de padres y su esfuerzo de hacerme un hombre de bien para la sociedad.

Agradecimientos

Un sincero agradecimiento a mi maestro Dr. Wilson Mariño, por su paciencia demostrada, por su preocupación y por su disposición a ayudarme y solventar todas mis dudas, así como su apoyo constante en el trabajo de grado. Sin su orientación profesional este trabajo de grado no hubiera sido posible llegar a culminarlo.

A la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, por haberme dado la oportunidad de culminar mi estudio de maestría.

A mi hermano, por haberme apoyado en todo lo que pudo hacerlo mientras yo terminaba mis estudios.

Tabla de contenidos

Figuras y tablas	13
Introducción.....	15
Capítulo primero: Consideraciones teóricas sobre el modelo de negocios Canvas	19
1 El entorno del mercado.....	19
1.1 Macroambiente	19
1.1.1 El entorno demográfico	20
1.1.2 Entorno económico	21
1.1.3 Entorno natural	21
1.1.4 Entorno tecnológico	22
1.1.5 Entorno político y social	22
1.1.6 Entorno cultural	23
1.2 Microambiente	23
1.2.1 Las cinco fuerzas de Michael Porter	24
1.2.2 Elementos del microambiente.....	25
1.2.2.1 Clientes	25
1.2.2.2 Competidores	26
1.2.2.3 Proveedores.....	26
1.2.2.4 Intermediarios	26
1.2.2.5 Otros aspectos	27
1.3 El estudio FODA	27
1.4 Los modelos de negocios.....	28
1.4.1 Origen del modelo de negocios	28
1.4.2 Modelos de negocios	29
1.4.3 Propósito de los modelos de negocios	30
1.5 El modelo Canvas	30
1.6 Descripción de los componentes del lienzo de modelo de negocios	34
Capítulo segundo: Diagnóstico situacional	37
1. Diagnóstico de la situación actual de las microempresas que se dedican al comercio al por mayor y menor en las parroquias Ponceano y Carcelén	37
1.1. Diagnóstico de la parroquia de Ponceano	37
1.2. Microempresas de Ponceano y actividad comercial	38

1.3. Diagnóstico de la parroquia de Carcelén	39
1.3.1 Microempresas de Carcelén y actividad comercial	41
1.4. Necesidades del mercado.....	42
Capítulo tercero: Metodología de la investigación (encuesta y resultados)	43
1. Visita a cada una de las microempresas de la muestra que se dedican al comercio al por mayor y menor	43
1.1. Visita a microempresas para levantamiento de la información	43
1.2 Encuesta a la muestra de las microempresas del sector de comercio al por mayor y menor en las parroquias Ponceano y Carcelén.....	45
1.2.1 Población	45
1.2.2 Tamaño de la muestra	46
1.2.3 Diseño de la encuesta.....	46
1.3 Levantamiento de datos en el programa Excel mediante tabulación, gráficas y análisis descriptivo de los resultados	49
1.4. Resultados de los análisis de la encuesta	59
Capítulo cuarto: Propuesta.....	63
1. Modelo de negocios.....	63
1.1 Modelo de negocios Canvas para las microempresas que se dedican al comercio al por mayor y menor en las parroquias Ponceano y Carcelén	63
1.2 Lienzo Canvas	68
1.2.1 Segmentación de clientes	68
1.2.2 Propuesta de valor	69
1.2.3 Canales.....	71
1.2.4 Relación con los clientes.....	72
1.2.5 Flujo de ingresos	74
1.2.6 Recursos claves.....	74
1.2.7 Actividades claves	75
1.2.8 Socios o proveedores clave	76
1.2.9 Estructura de costos	76
Conclusiones y recomendaciones	77
Obras citadas.....	83

Figuras y tablas

Figura 1. Principales fuerzas del macroentorno de la empresa tomado de (Kotler & Armstrong 2020)	20
Figura 2. Las cinco fuerzas de Michael Porter, tomado de (ESG Innova Group 2020, 1)	25
Figura 3. Características de los modelos de negocios	29
Figura 4. Adaptado de (García 2022)	33
Figura 5. Parroquia Ponceano.....	38
Figura 6. Parroquia Carcelén.....	40
Figura 7. Mapa de las parroquias de Ponceano (izquierda) y Carcelén (derecha)	44
Figura 8. Segmento de clientes.....	50
Figura 9. Canales de distribución	50
Figura 10. Relaciones con los clientes.....	51
Figura 11. Fuente de ingresos.....	52
Figura 12. Recursos claves	52
Figura 13. Actividades claves.....	53
Figura 14. Socios claves	54
Figura 15. Estructura de costos.....	54
Figura 16. Desafío y oportunidades.....	55
Figura 17. Innovación y adaptación	56
Figura 18. Satisfacción del cliente.....	56
Figura 19. Impacto de la tecnología	57
Figura 20. Perspectivas futuras.....	58
Figura 21. Formación y capacitación.	58
Figura 22. Redes de apoyo	59
Figura 23 Resultados de las preguntas de la encuesta	60
Figura 24 Preguntas complementarias de la encuesta	61
Tabla 1. Aspectos de un análisis FODA.....	28
Tabla 2. Aspectos del modelo de negocios Canvas.....	32
Tabla 3. Aspectos del modelo de negocios Canvas.....	32
Tabla 4. Características de las microempresas	44

Tabla 5. Lienzo genérico Canvas	64
Tabla 6. Lienzo genérico Canvas	65
Tabla 7. Lienzo genérico Canvas	66
Tabla 8. Segmentación de clientes	68
Tabla 9. Segmentación de clientes	68
Tabla 10. Matriz de construcción de propuesta de valor	69
Tabla 11. Matriz de construcción de propuesta de valor, Ejemplo 2	70
Tabla 12. Tipos de canales, Ejemplo 1	71
Tabla 13. Tipos de canales, Ejemplo 2	72
Tabla 14. Relación con el cliente, Ejemplo 1	73
Tabla 15. Relación con el cliente, Ejemplo 2	73
Tabla 16. Ingresos por ventas, Ejemplo 1	74
Tabla 17. Ingresos por ventas, Ejemplo 2	74
Tabla 18. Recursos clave para la microempresa.....	74
Tabla 19. Actividades clave para la microempresa	75
Tabla 20. Socios o proveedores claves para la microempresa	76
Tabla 21. Estructura de costos de la microempresa.....	76

Introducción

Las microempresas ubicadas en las parroquias de Ponceano y Carcelén enfrentan desafíos significativos que restringen su capacidad de expansión y supervivencia en el tiempo; puesto, que no cuentan con una planificación estratégica, una estructura organizativa sólida y un modelo de negocios como el Canvas que les permita operar de manera eficiente, aprovechar oportunidades y adaptarse a las circunstancias cambiantes del mercado; la ausencia de una planificación estratégica idónea contribuye a una gestión deficiente de recursos y oportunidades que existen en el mercado, lo que amenaza su sostenibilidad a largo plazo. En estos hechos relatados, se destaca la necesidad de elaborar un modelo de negocio Canvas que permita a estas microempresas identificar y aprovechar sus fortalezas mientras minimizan sus debilidades.

El modelo de negocios Canvas se trata de una herramienta visual que simplifica la comprensión y el diseño de modelos de negocio de manera clara y efectiva; en razón que las microempresas del sector de comercio al por mayor y menor en Ponceano y Carcelén, requieren de un modelo por diversas razones: la adaptabilidad puesto que contribuye a las microempresas a adaptar sus ofertas a las necesidades del mercado, aumentando su competitividad; la visibilidad puesto que, facilita la identificación de los componentes clave del negocio, como la propuesta de valor, los segmentos de clientes y las fuentes de ingresos; el direccionamiento estratégico porque proporciona una línea base para la toma de decisiones informadas, lo que es indispensable para el crecimiento y supervivencia de la microempresa. La implementación del modelo enriquecerá el entorno microempresarial local y contribuirá a la creación de un ecosistema de negocios más resiliente y dinámico.

La conexión entre el investigador y el modelo de negocios Canvas se origina de una firme convicción sobre la importancia de la planificación estratégica para una gestión exitosa; fue posible constatar en la encuesta que la mayoría de microempresas carecen de un enfoque sistemático para definir su modelo de negocio, por esta consideración, se busca no solo desarrollar un marco teórico, sino ofrecer una herramienta práctica de valor real para fortalecer los conocimientos de los emprendedores locales.

En cuanto a los objetivos, se tiene como objetivo general desarrollar una propuesta genérica de modelo de negocio Canvas para las microempresas del sector de comercio al

por mayor y menor, que se adapte a las necesidades del mercado y fomente el crecimiento a largo plazo. En lo que tiene que ver con los objetivos específicos: es realizar un diagnóstico actual de las microempresas del sector de comercio al por mayor y menor que permita la identificación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; identificar una propuesta de valor y demás variables que destaque los productos o servicios ofrecidos por las microempresas del sector de comercio al por mayor y menor sobre la competencia a través de levantamiento de una encuesta; proponer una mejora en base a los resultados obtenidos, un modelo de negocios Canvas para las microempresas del sector de comercio al por mayor y menor que permita impulsar su crecimiento y desarrollo.

La metodología aplicada para esta investigación incluyó una búsqueda exhaustiva de información sobre la historia, estructura organizativa, tamaño, ubicación y datos generales de las microempresas de las parroquias de Ponceano y Carcelén; debido al amplio universo de microempresas, se optó por investigar a 83 microempresas como población y se definió un tamaño de muestra de 69 microempresas. Se realizó un levantamiento de encuestas para recoger datos relevantes que servirán como línea base para el diagnóstico y la propuesta genérica del modelo de negocio Canvas. Esta investigación tiene los siguientes componentes que se enuncian a continuación.

En el capítulo primero, realiza un análisis exhaustivo de la revisión de la literatura en lo que se refiere al entorno del mercado, tanto a nivel macro como micro; en el macroambiente, se examinan los factores demográficos, económicos, naturales, tecnológicos, políticos-sociales y culturales que pueden impactar en las microempresas; en el microambiente, se analizan las cinco fuerzas de Porter y elementos clave como clientes, competidores, proveedores e intermediarios. Además, se introduce el análisis FODA y se profundiza en los conceptos de modelos de negocios, con especial énfasis en el modelo Canvas y sus diversos componentes. Este sólido marco teórico sienta las bases para comprender la realidad de las microempresas y diseñar un modelo de negocios adaptado a sus particulares necesidades.

En el capítulo segundo, se centra en realizar un diagnóstico detallado de la situación actual de las microempresas dedicadas al comercio al por mayor y menor en las parroquias de Ponceano y Carcelén; en el cual se analiza en profundidad las características de cada parroquia, la actividad comercial predominante y la presencia de microempresas en cada una de ellas; así como las necesidades del mercado. Este exhaustivo análisis del entorno en que se desenvuelven las microempresas permite identificar las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que enfrentan estas pequeñas

empresas, constituyendo un insumo necesario en la línea base para la posterior propuesta genérica del modelo de negocios.

En el capítulo tercero, se describe minuciosamente la metodología utilizada para la investigación, que incluye la visita a las microempresas de la muestra seleccionada, el diseño y aplicación de una encuesta dirigida a este sector, el posterior procesamiento y análisis de los datos recopilados; la tabulación, elaboración de gráficos y el análisis descriptivo de los resultados permiten obtener una comprensión detallada de la situación actual de las microempresas, sus necesidades, desafíos y oportunidades de mejora; estos hallazgos fueron esenciales para diseñar una propuesta genérica del modelo de negocios adaptada a su realidad.

En el último capítulo el cuarto, se presenta la propuesta genérica del modelo de negocios Canvas para las microempresas de comercio al por mayor y menor en las parroquias de Ponceano y Carcelén; se efectúa una descripción minuciosa de cada uno de los nueve bloques que conforman el lienzo Canvas, abarcando aspectos como la segmentación de clientes, la propuesta de valor, los canales de distribución, la relación con los clientes, el flujo de ingresos, los recursos clave, las actividades clave, los socios o proveedores clave, y la estructura de costos. Esta propuesta integral busca brindar a las microempresas un modelo de negocios sólido y adaptado a su realidad, que les permita mejorar su competitividad y aprovechar las oportunidades del mercado.

Finalmente, se obtiene las conclusiones y recomendaciones de la propuesta genérica del modelo de negocios Canvas.

La propuesta genérica del modelo de negocios Canvas para las microempresas de Ponceano y Carcelén es de gran interés para las microempresas y la sociedad en general, puesto que: promueve la planificación estratégica, la estructura organizacional, fomenta la innovación e incrementa la competitividad local y la supervivencia microempresaria a largo plazo; en otras palabras, se constituye en catalizador para el crecimiento y desarrollo de las microempresas en las parroquias de Ponceano y Carcelén.

Capítulo primero

Consideraciones teóricas sobre el modelo de negocios Canvas

En este capítulo se exploran las bases teóricas que sustentan el Modelo de Negocios Canvas, una herramienta valiosa para la planificación y visualización de modelos empresariales; se inicia analizando el entorno del mercado, que se divide en macroambiente y microambiente. En el macroambiente, se examinan factores demográficos, económicos, naturales, tecnológicos, políticos, sociales y culturales que afectan a las microempresas. Por otro lado, el microambiente se centra en las fuerzas que influyen directamente en la competitividad, utilizando las cinco fuerzas de Michael Porter y analizando a clientes, competidores, proveedores e intermediarios; además, se introduce el análisis FODA, que permite identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; a continuación, se discuten los diferentes tipos de modelos de negocios y su propósito, culminando con una descripción detallada del Modelo de Negocios Canvas y sus componentes, que ofrece una forma simplificada de entender y gestionar cualquier negocio.

1 El entorno del mercado

El entorno de mercado consta de dos partes bien diferenciadas un macroentorno y un microentorno. El macroentorno “son las grandes fuerzas de la sociedad que afectan el microentorno; en cambio el microentorno está formado por los actores cercanos a la empresa que afectan su capacidad para servir a los clientes” (Kotler & Armstrong 2020, 66) como son: empresa, proveedores, mercados de clientes, competidores y públicos.

1.1 Macroambiente

Se refiere “a la empresa y el conjunto de los demás actores que operan dentro de un macroentorno más grande de fuerzas que configuran las oportunidades y presentan amenazas para la empresa” (Kotler & Armstrong 2020, 66). Existen seis fuerzas principales en el macroentorno de la empresa.

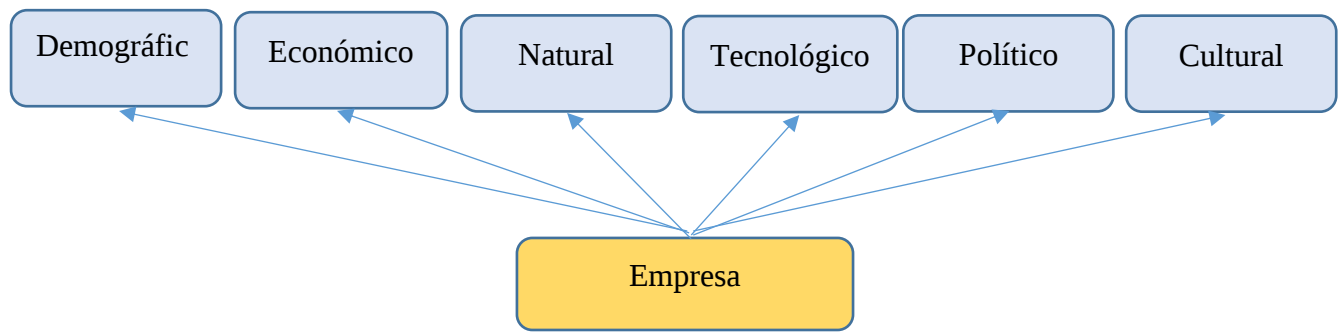


Figura 1. Principales fuerzas del macroentorno de la empresa tomado de (Kotler & Armstrong 2020)

Elaboración propia

Staton, Etzel y Walker (2017, 28), al macroentorno le nombran como la vigilancia ambiental que es el proceso de: 1) reunir información sobre el ambiente externo de una empresa, 2) analizarla, y 3) pronosticar el efecto de las tendencias que sugiera el análisis. Indican que la vigilancia ambiental es mucha más amplia que el entorno en que se encuentran en la organización.

1.1.1 El entorno demográfico

La demografía consiste en el “estudio de las poblaciones humanas en términos de su densidad, tamaño, ubicación, género, edad, ocupación, raza y otras estadísticas” (Kotler & Armstrong 2020, 70). Por lo expuesto, el entorno demográfico es de vital interés para los mercadólogos en razón que involucra a personas, y las personas son quienes forman los mercados.

Otra definición al respecto de Fisher y Espejo (2017, 49) indican que “dentro de los factores demográficos que afectan más a las decisiones mercadológicas de las organizaciones, se encuentra: sexo, edad, ocupación, nivel socioeconómico, nacionalidad, profesión, estado civil, ingresos, tamaño de la familia, religión, ciclo de vida familiar y actividad”.

Prieto (2021, 8) declara que “la demografía se refiera al sexo, la edad, el estrato social, nivel de educación entre otros”. La primera definición es el estudio de la población al detalle en sus aspectos intrínsecos. La segunda definición tiene que ver con las decisiones de los mercadólogos al analizar los factores demográficos y la tercera definición coincide con los elementos demográficos que imperan en el mercado. Todas estas definiciones coinciden en los datos básicos de la población.

1.1.2 Entorno económico

“El entorno económico se refiere a factores económicos que inciden en el poder de compra del cliente y sus patrones de consumos y gastos” (Kotler & Armstrong 2020, 76). Por eso, los mercadólogos deben poner mucho cuidado en los principales patrones y tendencias de gastos del cliente a nivel de su mercado interno como de su mercado externo.

Fisher y Espejo (2017, 49) señalan que “las fuerzas económicas influyen en las reacciones que experimenta los consumidores ante las decisiones de mercadotecnia de una empresa”. Dicho de otra manera, las condiciones que enfrenta una economía constituyen un impulso relevante que incide en el mercado de una organización, sea o no rentable. Los aspectos que inciden directamente al mercado; son los siguientes; interés, oferta de dinero, inflación alta y limitación de créditos.

Prieto (2021, 8) manifiesta que “son aquellas fuerzas relacionadas con la situación económica que enfrenta el mercado meta”. La primera definición indica que influye en el poder de compra del cliente; la siguiente definición señala que influye en las reacciones que experimenta el cliente. Finalmente, está la definición que son fuerzas relacionadas con la situación económica esto demuestra que dos definiciones se refieren al poder de compra del consumidor y la tercera definición se refiere a la situación económica que termina afectando el consumo del consumidor.

1.1.3 Entorno natural

“El entorno natural tiene que ver con los recursos naturales que los mercadólogos requieren como insumos, o que son afectados por las distintas actividades de marketing” (Kotler & Armstrong 2020, 77). En las últimas tres décadas se han incrementado las preocupaciones ambientales de manera continua debido al cambio climático experimentado por la Tierra. Es así que, en varias ciudades de todo el mundo, la contaminación del aire y agua ha llegado a niveles peligrosos para el ser humano.

Fisher y Espejo (2017, 49) indican que “los consumidores son cada vez más conscientes del problema ecológico y lo expresan de manera abierta, volviéndose un movimiento que no se limita solo a un país, sino que esta inquietud se ha vuelto una manifestación mundial”. Hoy en día el consumidor sabe que los productos que adquiere pueden afectar la ecología a largo plazo; esta conciencia ha ocasionado que el consumidor exija a las empresas productos que no afecten su entorno, consiguiendo que muchas de estas empresas elaboren productos biodegradables amigables con el medio ambiente.

Prieto (2021, 8) señala que “consiste en sucesos incontrolables que se presentan en el entorno como el clima, desastres naturales, medio ambiente, entre otros”. La primera definición se refiere a los recursos naturales disponibles en la segunda definición se hace énfasis en el consumidor que es cada más consciente del problema ecológico es decir del agotamiento de los recursos naturales y la tercera definición se refiere a que el entorno es un factor que no se puede controlar por parte de la empresa.

1.1.4 Entorno tecnológico

“El entorno tecnológico tal vez sea la fuerza más intensa que ahora da forma al destino de la humanidad” (Kotler & Armstrong 2020, 79). Es por esta razón, que las nuevas tecnologías ofrecen nuevas oportunidades que se vuelven atractivas para los mercadólogos. Por lo tanto, la actitud de los individuos hacia la tecnología ésta en función de si se llega a impresionar más con sus maravillas o con sus errores.

Al respecto Fisher y Espejo (2017, 50) indican que “la tecnología es el conocimiento de cómo llevar a cabo actividad, tareas así, como alcanzar metas”. Se puede decir que este juicio se deriva del estudio de reconocidos autores. Siendo los avances tecnológicos un invaluable aporte a la maquinaria, infraestructura y trabajo en serie que contribuyen a lograr un indicador de bienestar; sin embargo, existen variables que afectan su desempeño como: el desempleo, los grupos organizados, la delincuencia entre otros.

Prieto (2021, 8) manifiesta que “son los distintos avances científicos que afectan el servicio o producto que ofrece la organización”. La primera definición se refiere a la tecnología como la fuerza que modifica la conducta de las personas, la segunda definición se centra en el conocimiento que hay detrás de la tecnología y la tercera definición coincide en que la tecnología son los distintos avances científicos de la humanidad.

1.1.5 Entorno político y social

Las decisiones de marketing que toma la empresa son afectadas gravemente por el entorno político en el que se encuentra. “El entorno político se refiere a las leyes, grupos de presión, instituciones del Estado que limitan o influyen a varias empresas e individuos en una determinada sociedad” (Kotler & Armstrong 2020, 80).

Cuando tratan de cumplir con sus obligaciones sociales, los responsables de la mercadotecnia se hallan ante el difícil problema de conocer lo que desea la sociedad en su conjunto. “Esta actividad se dificulta puesto que los diferentes grupos de la sociedad tienen necesidades distintas; de otro lado, tienen la ardua labor de estimar los efectos a

largo plazo sobre la sociedad” (Fisher y Espejo 2017, 48) y para ello deben tener en cuenta los valores sociales, los modelos culturales, los estilos de vida, las creencias, las necesidades y los deseos que se modifican rápidamente.

Prieto (2021, 8) confirma que “las políticas son ocasionadas por las formas de gobierno de los países” La primera definición indica que el entorno político se refiere a las leyes, grupos de interés y al Estado, la segunda definición se centra en los distintos grupos cuyas necesidades son distintas y se las debe estimar para el futuro. La tercera definición de la política proviene del Estado. En estas tres definiciones se puede apreciar que en ellas hay intervención del Estado con la promulgación de leyes.

1.1.6 Entorno cultural

“El entorno cultural consiste en las entidades y otras fuerzas que inciden en los valores propios de una sociedad, sus preferencias, percepciones y comportamientos” (Kotler & Armstrong 2020, 83). Los individuos crecen en una determinada sociedad que moldea sus valores y creencias básicas; por consiguiente, adquieren una perspectiva del mundo que define su relación con los demás individuos.

Fisher y Espejo (2017, 47) opinan que “la cultura es considerada como la representación de un conjunto de aspectos como son: creencias, conocimientos, arte, valores, moral, leyes, hábitos y costumbres” adquiridos por el ser humano como miembro de una sociedad, en otras palabras, el ser humano es resultado de una cultura particular.

Prieto (2021, 8) se refieren a la cultura que son propiciadas por patrones de conducta de la población; la primera definición se refiere a las fuerzas que influyen en los valores y principios de la sociedad; la segunda definición también se enfoca en los hábitos, costumbres, valores y principios y la tercera definición coincide con las anteriores en que son patrones de conducta de los individuos que forman parte de un territorio.

1.2 Microambiente

“Está conformado por factores o fuerzas de influencias más cercanas o próximas a la empresa, en general se trata de organizaciones que tienen algún tipo de relación con la empresa” (Taipe y Pazmiño 2015, 12). Entre los componentes que integran el microambiente están: los clientes, la competencia, los proveedores, los intermediarios y los públicos. Para Kotler & Keller (2019, 43) son factores o fuerzas que tienen intereses externos y por consiguiente influyen en el desarrollo de las operaciones de la empresa,

estos factores o fuerzas están a expectativas del crecimiento de la empresa tanto estructurales como en su mercado.

Otra definición de Staton, Etzel & Walker (2017, 42) indica que hay “tres fuerzas ambientales adicionales que son externas a una organización, pero influyen en sus actividades de marketing; estas son: el mercado de la empresa, sus proveedores y sus intermediarios de marketing; es decir, representan las fuerzas microambientales para una organización”. Estas tres definiciones son semejantes entre si lo que demuestra que el microambiente de una empresa ésta compuesto por: clientes, competidores, proveedores, intermediarios y otros.

1.2.1 Las cinco fuerzas de Michael Porter

Uno de los principales defensores de las fuerzas del microambiente es Porter (1979) porque ayuda a entender la posición en el mercado así, como detectar y anticipar tendencias del mercado; es así, que el modelo de las 5 Fuerzas de Porter denominado así, por su creador Michael Porter, obliga a un análisis en: los clientes, los proveedores, los productos sustitutos, los nuevos competidores potenciales y la competencia. De acuerdo “al análisis de las amenazas de estas fuerzas competitivas, podemos determinar nuestra posición en el mercado y entender por qué tenemos la cuota de mercado actual” (Porter 1979, 13).

Amenaza de nuevos competidores: Este aspecto consiste en nuevos competidores que ingresen a la industria y rivalicen con los que ya se encuentran establecidos; volviéndose crítico analizar esta variable para comprender el nivel de barreras de entrada en la industria y evaluar el impacto potencial en la competencia existente.

Poder de negociación de productores: Quiere decir que los que suministran productos a las organizaciones cuentan con poder de venta; por esta razón evaluar este aspecto es esencial para comprender cómo los proveedores pueden influir en los precios, la calidad y la disponibilidad de insumos clave.

Poder de negociación de compradores: Este aspecto se centra en negociar acuerdos en la compra de productos; es por ello, que analizar este aspecto es clave para comprender cómo los clientes pueden influenciar los precios, la demanda y la rentabilidad de la industria.

Amenaza de nuevo productos sustitutos: Quiere decir que los productos son semejantes a los que fábrica una determinada empresa; por lo tanto, evaluar esta variable

es fundamental para comprender cómo las alternativas externas pueden afectar la demanda y la competitividad.

Rivalidad entre empresas locales: Este aspecto consiste en la rivalidad con las otras empresas que hay en el mercado; es por ello que al analizar este aspecto se vuelve necesario comprender cómo la rivalidad puede afectar los precios, la innovación y la rentabilidad de la industria.

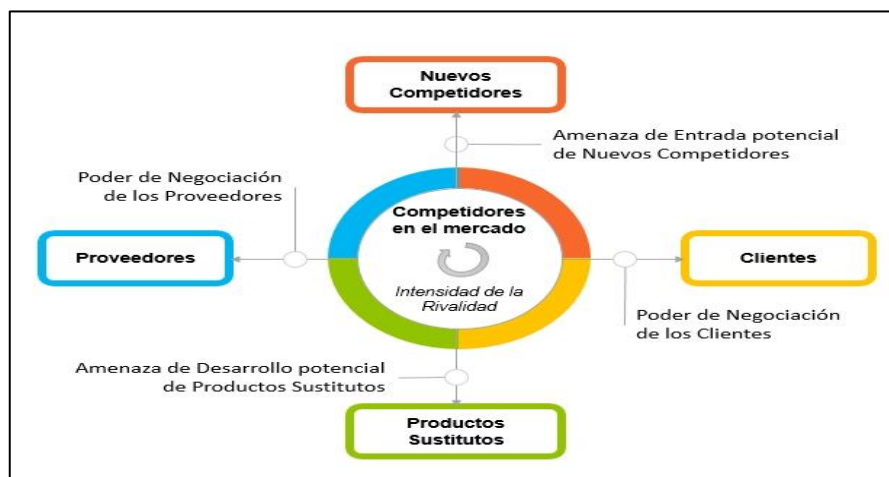


Figura 2. Las cinco fuerzas de Michael Porter, tomado de (ESG Innova Group 2020, 1)
Elaboración: Innova Group

1.2.2 Elementos del microambiente

1.2.2.1 Clientes

Gómez, Atlagua y Gónzales (2019, 5) “son compradores en los mercados de los bienes producidos por la empresa”. Al respecto Staton, Etzel y Walker (2017, 42) en vez de clientes hablan del mercado “que debe ser el punto focal de todas las decisiones de marketing en una organización”. Es así, que un mercado puede definirse como un lugar físico o virtual en que se adquiere y se vende productos; es decir, hay traslado de los bienes de una persona a otra.

Además, según Miranda et al. (2021, 19) un cliente “es la razón de ser para la creación de un producto o servicio puesto que estos están destinados a ser adquiridos por empresas, organizaciones o personas que tienen la necesidad de adquirir productos o servicios para satisfacer sus necesidades” En dos de las definiciones se refieren a los clientes como el motor que da vida a la empresa al adquirir los productos y servicios; en cambio para los autores Staton, Etzel y Walker se refieren al mercado; en el fondo es lo mismo desde una perspectiva propia.

1.2.2.2 Competidores

Gómez, Atlagua y Gónzales (2019,5) se refieren “a los productos que luchan por conseguir el dinero del consumidor; para obtenerlo, debe resultarle interesante y lograr que lo adquiera”. También se puede definir como: “la rivalidad entre empresas que participan en un mercado, aplicando sus mejores estrategias de manera que pueden minimizar sus costos, maximizar sus ganancias y así mantenerse activas e innovadoras frente a otras empresas rivales” (Sandoval 2011, 62). Otra definición de Fisher y Espejo (2017, 50) de la competencia “es todo aquel producto que lucha por el dinero del consumidor, que interese al consumidor y lo haga adquirir”. Estas definiciones indican claramente que existe una lucha de las empresas en el mercado para lograr vender sus productos y así obtener el dinero de los clientes lo que contribuye a una marcada rivalidad de las empresas.

1.2.2.3 Proveedores

Según Gómez, Atlagua y Gónzales (2019, 5), “son empresas encargadas de facilitarnos los insumos necesarios para la fabricación de nuestros productos, no solamente se habla de materia prima sino también de diferentes servicios que requiera la empresa y que es proporcionada por otra”. Otra definición de Staton, Etzel & Walker (2017, 42) manifiesta que una empresa “no puede vender un producto si no lo fabrica o lo compra. Por eso, las personas o empresas que proveen los bienes o servicios requeridos por un productor para fabricar lo que vende son fundamentales para el éxito en marketing”. Por otra parte, para Fisher y Espejo (2017, 51) “son entidades que ayudan en el abastecimiento de artículos para la producción; no solamente se habla de materia prima sino también de diferentes servicios que requiere la empresa y que es proporcionado por otra”. En las tres definiciones se menciona que son empresas externas que proveen de bienes y servicios lo que facilita obtener insumos para la fabricación de nuestros propios productos o servicios.

1.2.2.4 Intermediarios

De acuerdo con Gómez, Atlagua y Gónzales (2019, 5) “son entidades que facilitan el flujo de artículos y servicios entre la empresa y los mercados finales, entre ellos tenemos mayoristas, minoristas, agentes y comisionistas, compañía de transporte, almacén” Para Staton, Etzel & Walker (2017, 42) “son organizaciones de negocios independientes que ayudan directamente en el flujo de bienes y servicios entre una

organización de marketing y sus mercados”. Para Fisher y Espejo (2017, 51) “son instituciones que facilitan el flujo de artículos y servicios entre la empresa y el consumidor final. Entre ellos tenemos: mayoristas, minoristas, agentes y comisionistas, compañías de transporte, almacenes, etc” Estas definiciones son similares entre sí porque se trata de organizaciones que facilitan el flujo de productos y servicios desde el fabricante al consumidor final, a través de la figura de intermediación denominada mayoristas, minoristas y detallistas.

1.2.2.5 Otros aspectos

Determinadas organizaciones en el entorno influyen para un determinado comportamiento que puede terminar afectando a la empresa en sus requerimientos particulares.

1.3 El estudio FODA

El FODA consiste en identificar los aspectos propios de la organización a nivel interno y externo; su finalidad principal es diseñar acciones que contribuyan a mejorar aspectos internos para fortalecerlos y aspectos externos para evitarlos. Dicho de otra forma, “el propósito de un análisis FODA es crear, reforzar o perfeccionar un modelo de negocio específico de la empresa que se ajusté, adecué o combiné mejor sus recursos y capacidades con las demandas del ambiente en el que opera” (Joaquín y Palacios 2016, 7).

Al respecto otra definición del análisis FODA consiste “en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas” (Thompson & Strikland 1998, 23). Por otra parte, se trata de un instrumento fácil de usar que ayuda a visualizar un entorno que puede ser impredecible en el futuro.

Este análisis se trata de un marco directo “que indica la importancia de las fuerzas externas e internas con el fin de comprender las fuentes de la ventaja competitiva. Es un enfoque lógico en el que cada organización debe evaluar sus entornos externos e internos para adoptar su estrategia” Ghazinoorv, Abdi y Azadegan (2011, 26). Estas tres definiciones coinciden en que el FODA se trata de un análisis interno (fortalezas y debilidades) y un análisis externo (oportunidades y amenazas) que permiten la toma de decisiones oportuna de la gerencia.

Tabla 1
Aspectos de un análisis FODA

ANÁLISIS FODA		
Ambiente interno		
Fortalezas		Debilidades
Ambiente externo		
Oportunidades		Amenazas

Fuente: (Joaquín y Palacios 2016, 7).

Elaboración propia

1.4 Los modelos de negocios

A continuación, se presenta un análisis a partir del origen de un modelo de negocios.

1.4.1 Origen del modelo de negocios

Para comprender mejor esta investigación se procede a revisar varias definiciones de conceptos precursores del término modelo de negocios, puesto que esta terminología es relativamente nueva; es así que autores como: Drucker (1954, 63) y Lewitt (1960, 32) ya utilizaban y escribían el término negocio. Drucker, se planteó una pregunta que toda empresa debe hacerse: ¿Cuál es el negocio que se tiene? aparentemente se trata de una pregunta sencilla, pero ya en la práctica es difícil de contestar.

Esta pregunta no la debe responder el fabricante de un producto o servicio, debe hacerla el cliente, a partir de sus propias necesidades que satisface; para emitir este criterio se debe mirar el negocio desde afuera. Por eso, es mejor hacer esta pregunta en negocios que se encuentran prósperos y en operación, puesto que desconocer la necesidad que satisface la organización, conduce a un declive irreparable que puede terminar en la liquidación del negocio. De otra parte, Levitt propone un vistazo a la empresa, no sobre el producto, sino sobre el cliente; dicho de otra manera, el negocio debe reconocer y satisfacer de manera total las necesidades del cliente.

Para las siguientes décadas del siglo XX, la estrategia de la empresa debía responder a la pregunta ¿cómo la empresa lograría cumplir con sus objetivos? (Mintzberg et al., 2007). En lo inherente a los distintos sectores económicos, donde las variables eran equivalentes (diseño, atributos, canal, precios) las empresas debían diseñar estrategias para crear una posición fuerte ante las fuerzas competitivas que imperan en el mercado y, de esta forma, alcanzar un rendimiento superior (Porter 1980).

En este mismo orden de ideas para McCarthy (1960, 143) quien señala que una mezcla comercial, las 4 P, a partir de sus conceptos del producto, el precio, la publicidad

y la plaza, constituyen instrumentos que la empresa usa para lograr los objetivos comerciales. Esta concepción empresarial más adelante se complementó con otras tres decisiones estratégicas como el posicionamiento, la selección del mercado y la vinculación con el cliente (Kotler 2001, 59). En los siguientes años, Porter (1987, 116) analizó la empresa a partir de 9 actividades primarias y de apoyo, que le admitían diseñar, fabricar, comercializar, entregar y post venta de un producto en el mercado, generando valor agregado; por lo tanto, las actividades, son estratégicamente importante para entender los costos y el valor diferencial, contribuyendo a obtener una ventaja competitiva.

1.4.2 Modelos de negocios

En cuanto a los conceptos contemporáneos para los modelos de negocios, es la que expresa Teece (2018, 89) que manifiesta que es una guía de una premisa que se debe demostrar de la gerencia acerca de varias variables que influyen en la organización. Otra definición al respecto es que un modelo de negocios es una descripción de la manera como una compañía se organiza para crear y distribuir valor añadido de una forma rentable (Baden & Morgan 2020, 23).

De acuerdo con la perspectiva de Osterwalder y Pigneur (2010, 19), un modelo se define como una herramienta que explica fundamentalmente cómo una organización genera, distribuye y obtiene valor. A partir de esta premisa, se puede deducir que un modelo de negocio proporciona una descripción exhaustiva de las operaciones de una organización en el área de forma integral, en que este valor es transmitido a los clientes. Por lo tanto, es evidente que estos conceptos están relacionados con tres características esenciales. Esto se aprecia en la figura 3.

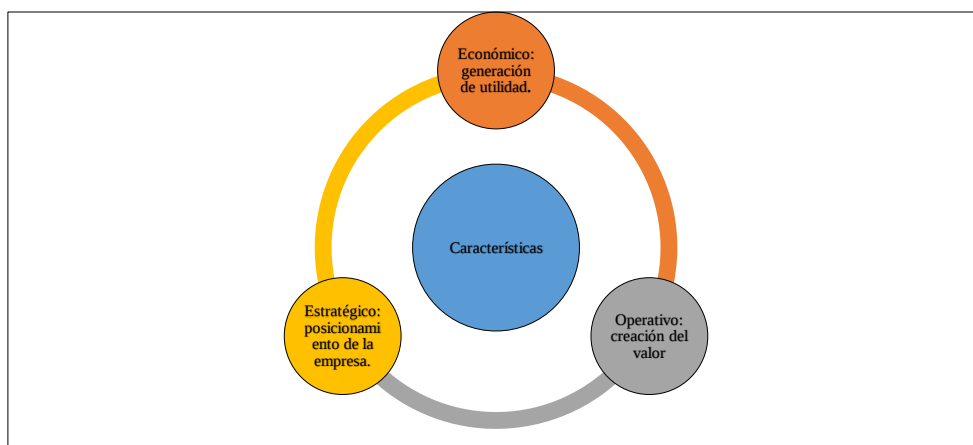


Figura 3. Características de los modelos de negocios
Elaboración propia

1.4.3 Propósito de los modelos de negocios

El propósito de los modelos de negocios según el criterio de diversos autores serían los siguientes. Uno de ellos es que el modelo de negocios consiste en un análisis desde una perspectiva macro, respecto a la manera como una organización crea y captura valor (Zott et al. 2011, 7-8).

Otros autores en cambio manifiestan que la definición de un modelo de negocio permita a una persona volverse un emprendedor porque le ayuda a identificar el potencial o el valor de un avance tecnológico y hacerlo mercantil mediante un producto o servicio buscando la propuesta de valor adecuada, el segmento meta de mercado, la estructura ideal de costos, el potencial de utilidad esperada y la estrategia competitiva que se utilizará (Chesbrough & Rosenbloom 2016, 33). En otras palabras, el modelo de negocios es el vínculo entre la innovación tecnológica de la época moderna y una necesidad que no ésta satisfecha de un segmento potencial de clientes; cabe señalar que el concepto de modelo de negocios se trata de un proceso continuo de modificación y creación que permite identificar las oportunidades de entregar valor y captura.

De acuerdo con lo mencionado, algunos autores manifiestan que la existencia de un modelo de negocios sólido constituye en un factor de relevancia en la creación de una organización, pero no es indicador para alcanzar el éxito de la misma (Chesbrough & Rosenbloom 2016, 34). En esta misma línea de investigación, uno de los propósitos básicos del modelo de negocios es depurar el valor potencial que tiene la innovación tecnológica (Zott et al. 2011, 9). De lo expuesto se concluye que, la finalidad es comprender de manera exhaustiva como obtener un beneficio de un negocio que tenga evidencia física de un servicio o producto que ofrezca valor agregado a un conjunto de clientes potenciales que se encuentran insatisfechos.

1.5 El modelo Canvas

El Modelo Canvas “se trata de una herramienta de gestión estratégica que proporciona una visión global y simplificada de un modelo de negocio” (Osterwalder & Pigneur 2010, 4). Como indican Zott, Amit y Massa (2018, 34), aunque no hay consenso aún sobre lo que es el modelo de negocio Canvas, esta definición “sí incluye una visión holística del negocio como unidad de análisis donde se enfatiza el rol de las actividades de la empresa en la generación de valor”. El modelo Canvas propone una visualización y un lenguaje que permite describirlo de manera sencilla, “facilitando su adaptación y

evolución, de forma intuitiva, siendo fácil de comprender y usar para definir la alternativa estratégica seleccionada por la nueva empresa” (Anzola, Bayona y García 2015, 46).

Un modelo como el modelo Canvas es una representación en pequeño de una realidad predominante; por consiguiente, un ideal que sirve para efectos de investigación convirtiéndose en algo novedoso que resuelve necesidades insatisfechas. En otras palabras, se trata de “una descripción simplificada de la realidad para analizarla, comprenderla y modificarla” (Julio 2020, 6). Por esta razón, si se relaciona este término con la gestión y la empresa se puede concluir que un modelo es un conjunto de aspectos que conforman un sistema ordenado, que ayuda a comprender, estructurar y representar de una forma simplificada una realidad que puede ser analizable, modificable, medible, flexible sobre la cual se rige la empresa. En esta misma idea, se entiende que un modelo es un marco de referencia que se convierte en un patrón de funcionamiento integral.

Por lo expresado, el modelo de gestión se trata de un patrón de funcionamiento integral para la empresa, se debe incorporar el direccionamiento estratégico como la misión, visión, valores, objetivos, proceso, protocolos e indicadores; esta línea de pensar integradora ayudará a contar con una empresa eficiente. Además de que la definición de modelo contribuye a que el movimiento sea circular a través de la mejora continua como parte de la calidad que se intenta practicar; cabe señalar que otro beneficio implícito de los modelos es que ofrece indicadores de rendimiento de las operaciones lo cual permite la medición del desempeño y el logro tangible de los resultados que se obtienen en la actividad productiva (Julio 2020).

La gestión empresarial proviene del desarrollo natural de un modelo como el Canvas que es el patrón o ruta de acción establecido; es decir, es aquella actividad que mediante distintas personas especializadas, se encuentran en la búsqueda de mejorar la competitividad y la productividad de una organización, negocio o proyecto; es por esta razón, que la finalidad de la gestión empresarial es que la empresa sea rentable y sostenible; por lo tanto, el modelo organizado que es el Canvas, es vital para esta tarea.

Por lo expuesto, el modelo de gestión empresarial que una determinada empresa ejerza tendrá necesariamente que alcanzar resultados tangibles que todo empresario requiere que sean positivos para lograr el éxito empresarial; la rentabilidad no es otra cosa que la situación en la que una organización logra mayores ingresos que los gastos en sus operaciones por tanto existe un superávit llamado utilidad; la cual es posible medir bajo ciertos parámetros como es el caso que se lo cuantifica con el ROI que significa

rendimiento sobre la inversión; en resumen se debe señalar que no solo se busca que sea rentable sino el crecimiento para alcanzar un máximo desarrollo empresarial.

Para Osterwalder & Pigneur (2010, 4), consiste en apreciar partes básicas de una organización en sus aspectos funcionales; en cambio el Lienzo Canvas se construye a partir de 9 módulos o segmentos de contenido. Por ello, se puede describir 9 segmentos que se nombra a continuación:

En la parte izquierda están los elementos internos con los que se desenvuelve y trabaja la organización.

En la parte derecha del lienzo, constan elementos externos que inciden en el macroambiente. Por lo expuesto, están en el lado derecho: segmento de mercado, propuesta de valor, canales, relación con clientes y fuente de ingresos.

Tabla 2
Aspectos del modelo de negocios Canvas

LIENZO CANVAS				
SOCIOS CLAVES	ACTIVIDADES CLAVES	PROPUESTA DE VALOR	RELACIÓN CON LOS CLIENTES	SEGMENTO DE CLIENTES
	RECURSOS CLAVES		CANALES	
ESTRUCTURA DE COSTOS (gastos)			FLUJO DE INGRESOS (cómo se va a ganar dinero)	

Elaboración propia

La importancia del modelo de negocios Canvas para las microempresas contribuye a: una visualización más clara de la microempresa, lo que ayuda a la toma de decisiones, fomenta la innovación, mejora la comunicación, identifica oportunidades y riesgos, ajustes a la demanda, flexibilidad y adaptación.

Tabla 3
Aspectos del modelo de negocios Canvas

Modelo de Negocios Canvas	
Aspectos Internos	Aspectos Externos
Socios claves	Segmento de mercado
Actividades claves	Propuesta de valor
Recursos claves	Canales
Estructura de costos	Relación con clientes
	Fuente de ingresos

Fuente: (Osterwalder & Pigneur 2010, 4)
Elaboración propia

El lienzo de modelo de negocios posee una metodología que contribuye a analizar, comprender y compartir una idea de negocio de forma práctica; en otras palabras, el modelo se concentra en cuatro aspectos clave que son: la propuesta de valor, la manera en que se relaciona la empresa con su medio ambiente, las actividades principales que efectúa la misma y los rubros financieros inherentes a su funcionamiento.

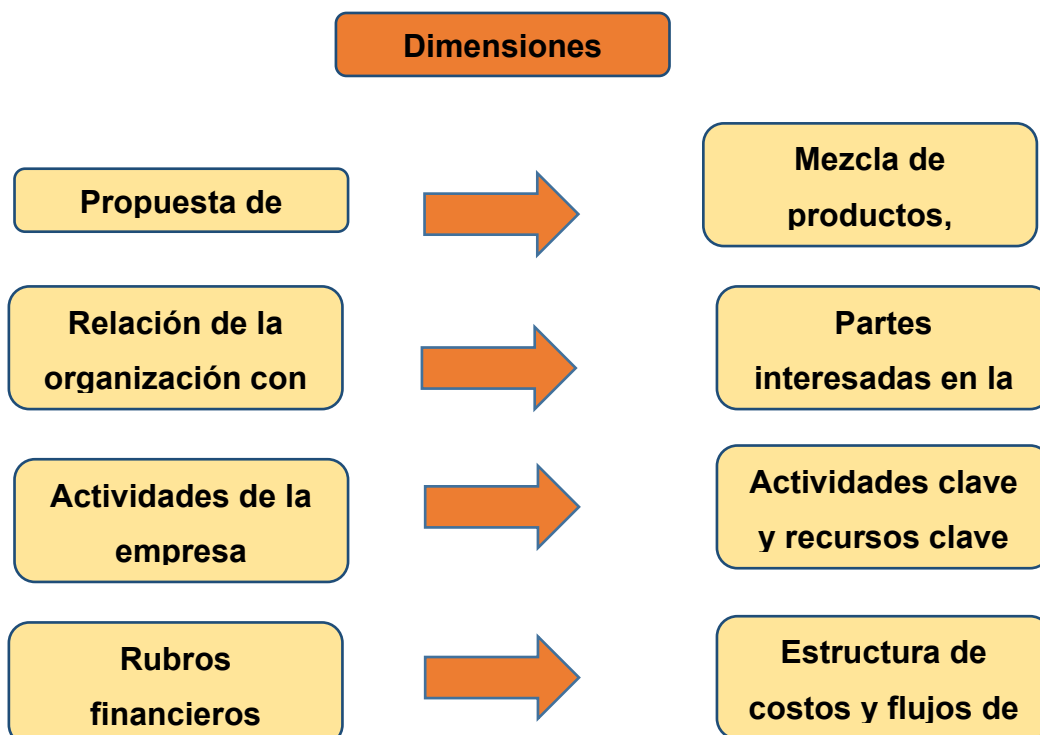


Figura 4. Adaptado de (García 2022)
Elaboración propia

La propuesta de valor es un concepto clave para evaluar la efectividad de un modelo de negocio, ya que el interés del cliente en realizar una compra depende de que el valor percibido supere el precio asignado al producto o servicio. En otras palabras, la propuesta de valor debe ofrecer más que la simple suma de los costos individuales, como materia prima, fabricación, ensamblaje, distribución y publicidad.

El enfoque fundamental radica en generar un valor añadido para el consumidor, en lugar de limitarse a optimizar el funcionamiento del negocio. Es decir, la propuesta de valor debe centrarse en el cliente y en su experiencia. Así, la creación de valor se logra mediante la combinación de distintos elementos que, por sí solos, podrían no ser significativos, pero que en conjunto generan una oferta atractiva y diferenciada.

1.6 Descripción de los componentes del lienzo de modelo de negocios

Osterwalder & Pigneur (2010) definen el modelo de negocio como la forma en que una empresa crea, entrega y captura valor, resaltando la importancia de estructurar actividades que permitan generar una rentabilidad sostenible. Su enfoque visual facilita el análisis y la toma de decisiones, permitiendo extraer información valiosa para implementar estrategias de manera efectiva.

Este modelo está compuesto por varios elementos clave que determinan el funcionamiento de un negocio:

Propuesta de valor: Es el núcleo del modelo, ya que define cómo la empresa genera valor para sus clientes. Si esta no satisface sus necesidades, la organización no podrá sostenerse en el mercado. La propuesta de valor representa el conjunto de productos y servicios que resuelven un problema o cubren un requerimiento específico de un segmento de clientes (2010). Ejemplos de propuesta de valor incluyen reducción de costos, minimización de riesgos, mejor precio y mayor calidad.

Segmento de clientes: Se refiere a los distintos grupos de personas o entidades con necesidades concretas a quienes la empresa busca atender con sus productos o servicios (2010). La propuesta de valor debe diseñarse específicamente para un segmento determinado, asegurando que la empresa comprenda a fondo sus necesidades. La clave del éxito radica en conocer exactamente lo que los clientes desean, ya que sin ellos no hay actividad productiva.

Canales: Son los medios a través de los cuales la empresa comunica y entrega su propuesta de valor a los clientes. La estrategia de ventas y distribución debe actualizarse periódicamente para garantizar que el mensaje llegue de manera efectiva al público objetivo. Los canales desempeñan un papel fundamental en la interacción con los clientes, facilitando la aceptación o el rechazo del producto en función de la percepción del mercado. La comunicación fluida con los puntos de venta es esencial para maximizar la efectividad de la propuesta comercial.

Relación con el consumidor. La relación con los clientes se encarga de conectar el segmento de propuesta de valor con el segmento de clientes que tienen una necesidad insatisfecha; la finalidad es incrementar el volumen de ventas mediante un portafolio de estrategias que permita la fidelización de clientes actuales y potenciales. Una organización define su atención diferenciada con el consumidor cuando se interesa por algo que le llame la atención en su decisión de compra. Por esta razón, se debe actuar con

esmero en los canales en la preventa, la venta y la posventa del artículo de interés que requiere el cliente.

Socios clave: Este segmento identifica a los aliados estratégicos y la red de proveedores que permiten que el modelo de negocio funcione eficientemente (2010). Los proveedores desempeñan un papel fundamental al acercar los productos del productor al consumidor final, ya que ninguna organización puede operar completamente por sí sola ni dispone de todos los recursos necesarios para ofrecer la máxima satisfacción al cliente. Además, el modelo de negocio no solo crea valor para la empresa, sino también para sus socios y proveedores, estableciendo una relación de beneficio mutuo.

Recursos clave y actividades clave: Estos elementos abarcan los activos esenciales y las tareas fundamentales que garantizan el correcto funcionamiento del modelo de negocio (2010). Los recursos, por sí solos, no son suficientes para operar un negocio, ya que se requiere de capital humano para ejecutar las distintas funciones que generan valor. Las actividades clave incluyen todas aquellas acciones que la organización debe realizar para que su modelo de negocio sea efectivo, tales como marketing, distribución, producción, ventas, atención al cliente y gestión financiera.

Aspectos financieros: Este segmento abarca dos componentes esenciales: ingresos y costos. Ambos están interconectados, ya que el objetivo final de cualquier empresa comercial es generar una rentabilidad sostenible, asegurando que los ingresos superen los costos de manera constante. En el lienzo de modelo de negocio, el flujo de ingresos se representa mediante un segmento que describe las fuentes de ingresos generadas por cada segmento de clientes (2010).

Capítulo segundo

Diagnóstico situacional

El segundo capítulo se dedica al diagnóstico de la situación actual de las microempresas en las parroquias de Ponceano y Carcelén, donde se realiza un análisis profundo de su contexto comercial; éste inicia con un examen específico de la parroquia de Ponceano, identificando las microempresas que operan en esta área y la naturaleza de sus actividades comerciales. A continuación, se lleva a cabo un diagnóstico similar en la parroquia de Carcelén, donde se busca comprender las características y desafíos que enfrentan las microempresas; cabe señalar que este diagnóstico situacional es de vital importancia para identificar tendencias, oportunidades de mejora y áreas críticas que requieren atención, permitiendo a los emprendedores y a los responsables de políticas tomar decisiones informadas para el desarrollo del sector microempresarial.

1. Diagnóstico de la situación actual de las microempresas que se dedican al comercio al por mayor y menor en las parroquias Ponceano y Carcelén

La base de datos de esta información son los contribuyentes del Régimen Simplificado para Emprendedores y Negocios Populares (RIMPE) del Servicio de Rentas Internas [SRI] (2024) los cuales ascienden a 33.245 negocios populares y emprendimientos.

1.1. Diagnóstico de la parroquia de Ponceano

En los albores del siglo XIX la región de Ponceano pertenecía a una hacienda de una terrateniente llamado Salazar, por lo tanto, constituía parte de la parroquia de Cotocollao que se conocía como Ejido del Rey. A partir de 1805 la hacienda fue comprada por Manuelita Cañizares, pero le tenía arrendada a otro burgués de la época. En 1815 Cañizares vendió la hacienda a Josefa Cáceres (Guerra 2000).

En lo que respecta a la población de la parroquia, en un inicio era parte de Cotocollao se conoce que en la década de 1960 se inició la parcelación de una parte de la “Hacienda El Condado”, conformando terrenos de 300 m² que fueron entregados a los huasipungueros de la época, que se establecieron entre la década de 1970 y 1980 así nació el 4 de mayo de 1977 el barrio San José del Condado mediante acuerdo ministerial

N°0559, en el que constaban los siguientes límites: quebrada Sambo Pocyo (actual Quito Tenis y Golf Club) al norte, intersección de las calles Piedras Negras y Francisco de Rumiurco al sur, avenida Manuel Córdova Galarza (actual Avenida de la Prensa) al este, y calle del Niño Jesús al oeste (Guerra 2000).

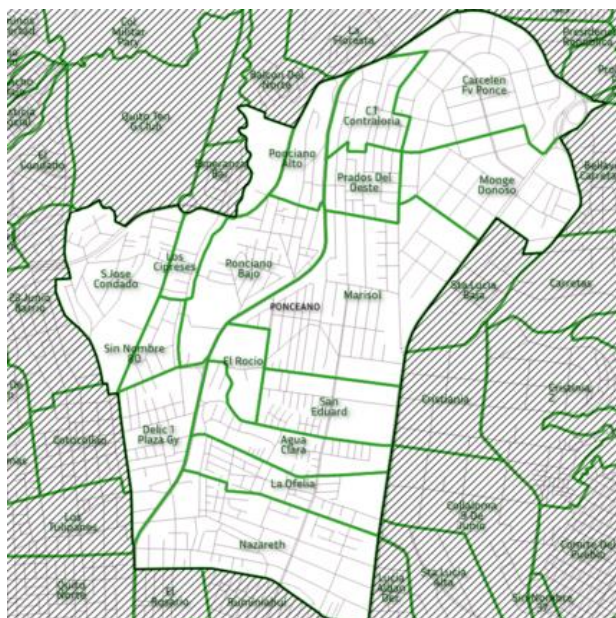


Figura 5. Parroquia Ponceano
Fuente: (Distrito Metropolitano de Quito 2023)

Por otro parte, el sector oriental de la parroquia estaba en manos de las cooperativas de empleados del Ministerio de Salud y la Contraloría General del Estado, que los lotizaron, urbanizaron y vendieron a finales del siglo XX. Desde aproximadamente 1995 la parroquia se convirtió en un importante polo de desarrollo inmobiliario, sobre todo el sector de Ponceano Alto, que actualmente se caracteriza por su alta plusvalía y exclusividad. (El Comercio 2011). En la actualidad la parroquia de Ponceano cuenta 16 barrios: Ponce, Cooperativa Contraloría, Ponciano alto, Prados del Oeste, Monge Donoso, Marisol, Ponciano bajo, Los Cipreses, San José del Condado, (Barrio sin nombre adjudicado), el Rocío, la Delicia, San Eduardo, Agua Clara, la Ofelia, Nazareth en una superficie de 662,7 km² con una población total de 54.052 habitantes.

1.2. Microempresas de Ponceano y actividad comercial

Entre las actividades económicas desarrolladas por las microempresas en la parroquia de Ponceano se encuentran las siguientes: manufactura, comercio, transporte,

construcción, ventas, peluquerías, hoteles, restaurantes, actividades de servicios, educación, salud entre otras.

Se debe destacar que el 73,1 % de las microempresas de Ponceano se dedica a la actividad comercial es decir al comercio al por mayor y menor, superando el porcentaje nacional establecido en un 36 %. El impacto del resto de grupo de actividades es muy reducido; puesto que con un 8 % aparece las actividades de alojamiento y de servicio de comidas, y en tercer lugar con un 7,2 %, la actividad en industrias manufactureras (INEC 2024).

Las microempresas en el orden del 42% indican un ingreso promedio entre \$ 0-700, un porcentaje menor 22,9 % señala entradas de \$700-1500. Se concluye que el 64,9 % de los encuestados no sobrepasa los 1500\$ de ingresos mensuales (INEC 2024).

El 80,2 % de las microempresas del análisis tienen entre 1-3 trabajadores (2024). Lo que no se pudo determinar fue si estos trabajadores estaban legalizados y de esta manera proyectar el trabajo informal. De este análisis se desprende que un alto porcentaje de empleados no se encuentran afiliados al IESS en otras palabras se encuentran trabajando de manera informal para ahorrar costos fijos.

El 98,5 % de las microempresas analizadas requirió financiamiento, a través de crédito privado por lo general el sistema financiero y las cooperativas de ahorro y crédito, durante el 2023. Este hecho causa preocupación porque si se tiene en cuenta el nivel de ingresos que tienen y la falta de rigurosidad en el análisis de la viabilidad de su negocio. A corto plazo pueden tener iliquidez para conservar la microempresa lo que compromete su supervivencia en el futuro, siempre y cuando sus costos no sean muy altos, pero al no existir un correcto plan de viabilidad, se pueden ver en futuras situaciones de sobre endeudamiento que no les permita afrontar sus obligaciones con las instituciones bancarias (2024)

Existe una gran cantidad de microempresarios que están fuera del control tributario el 28,50 % de los microempresarios afirma que no tiene RUC, por lo que escapan de las obligaciones que impone el SRI y que constituye una clara evasión de responsabilidades que afecta al resto de contribuyentes que cumple con equidad con ellas.

1.3. Diagnóstico de la parroquia de Carcelén

La parroquia de Carcelén es la unión de dos haciendas; en el año de 1960 se parcelaron estas tierras por el BEV y ahí empiezan a surgir viviendas que han ido

creciendo de manera acelerada en los años de 1970 y 1980 convirtiéndose en una ciudad contigua a la ciudad de Quito. Este barrio de Carcelén en un inicio fue creado para la dictadura militar del General Guillermo Rodríguez Lara como una ciudadela, pero terminó convirtiéndose en el emblemático barrio que hoy en día es Carcelén (Distrito Metropolitano de Quito 2023).

Actualmente este barrio cuenta con uno de los hospitales públicos más modernos de la ciudad de Quito “Hospital San Francisco del IESS”, centros educativos públicos y privados, centros comerciales, parques y por último la conocida parroquia eclesiástica de Hermanas isabelinas italianas que se fundó en 1982 (Distrito Metropolitano de Quito, 2023). Cabe indicar, que en esta parroquia se encuentra el Colegio ISM West, Colegio Americano, y la Universidad SEK (Distrito Metropolitano de Quito, 2023), por lo que se han incrementado el número de locales, supermercados y propiedades con gran apertura al arrendamiento y compra de las mismas.

La parroquia de Carcelén ésta conformada por 11 barrios los que se detallan a continuación: Carcelén BEV (banco ecuatoriano de la Vivienda), Carcelén Bajo, Corazón de Jesús, La Josefina, 29 de Abril, Alberto Einstein, Balcón del Norte, La Esperanza, Los Mastodontes, Lirios de Carcelén y Santo Domingo de Carretas. La población de Carcelén, parroquia urbana del cantón de Quito, es de 114.219 personas al 2024.

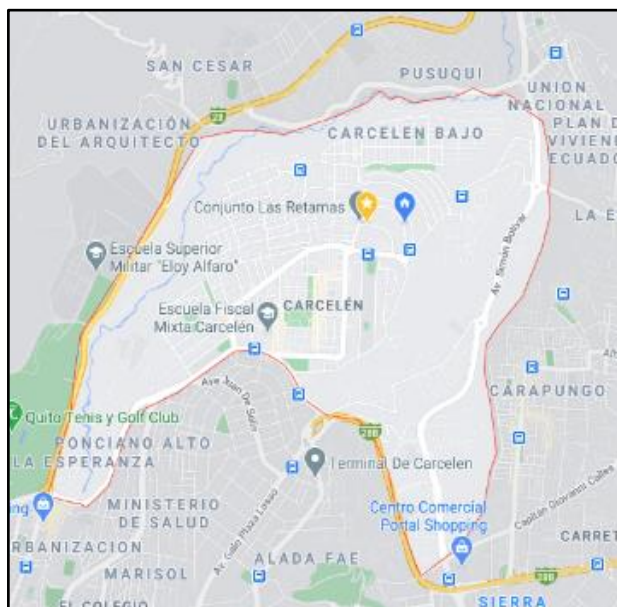


Figura 6. Parroquia Carcelén
Elaboración: Zonales Quito

1.3.1 Microempresas de Carcelén y actividad comercial

En lo que se refiere a las actividades económicas desarrolladas por las microempresas en la parroquia de Carcelén están las siguientes: industrias manufactureras, construcción, comercio al por mayor y menor, reparación de vehículos automotores y motocicletas, transporte y almacenamiento, micromercados, ferreterías, farmacias, restaurantes, venta de productos naturales, venta de muebles y enseres, venta de comida de mascotas, actividades de alojamiento y de servicio de comidas, información y comunicaciones, actividades profesionales y técnicas, actividades de servicio de administrativas, enseñanza, actividades de atención de la salud, humana y de asistencia social, otras actividades de servicio.

La actividad microempresarial en la parroquia de Carcelén se clasifica en tres grandes tipos: comercial, industrial y de servicios. El sector comercial tiene mayor participación (42 %), seguido por el sector de servicios (34 %), y por último el sector industrial (24 %), pero todos tienen una importante y significativa participación dentro de la economía de la parroquia de Carcelén (Fernández et al. 2021).

En cuanto a los ingresos mensuales en ventas se clasificaron de acuerdo con el tipo de actividad económica con el rango del monto mensual de ventas. El 53,03 % de las microempresas tiene niveles de venta por debajo de \$ 1.000 mensuales, y el 29,33 % tiene un monto mensual de ventas entre \$ 1.000 a \$2.000. Se puede apreciar, que apenas el 5 % de las microempresas recibe ingresos por ventas por encima de \$3000 mensuales (Fernández et al. 2021). Estos ingresos son muy similares a los que se obtienen en la parroquia de Ponceano. La mayoría de los microempresarios opinan que es necesario tener moderadas o muchas habilidades para obtener una buena rentabilidad en el negocio y alcanzar el éxito en la gestión microempresarial

En lo que tiene que ver con la a la formación de los microempresarios se encontró que el 52 % participa en cursos de capacitación relacionados con sus negocios y el 8 % recibe capacitación no necesariamente inherente con su negocio. Pero el restante 40 % de los microempresarios no participan de ningún tipo de capacitación.

También señalan que el área que consideran con mayor fortaleza es el de ventas, con un 40 % de participación y esto es originado precisamente porque sus negocios son de ventas de comercio al por mayor y menor de productos, y se debe considerar significativo también el hecho de que el 24 % indica que el área técnica es el de mayor fortaleza, mientras que el 23 % afirma que es el área de la administración.

Finalmente, el grado de autoestima entre los microempresarios a pesar de las duras condiciones que atravesó y atraviesa el país casi en cada gobierno de turno. Es posible observar que los microempresarios tienen elevada autoestima, y lo demuestran en el alto porcentaje que afirma que son muy emprendedores, el 89 %, mientras que el resto son más conservadores o no tienen esa opinión.

1.4. Necesidades del mercado

Del análisis efectuado se deduce que las necesidades clave del mercado para las microempresas en la parroquia de Ponceano y Carcelén: son: acceso a financiamiento porque enfrentan dificultades para obtener préstamos, lo que limita su crecimiento y expansión; la infraestructura física porque se requiere espacios físicos apropiados, acceso a servicios básicos y una conectividad tecnológica eficiente; capacitación y asesoría en áreas como gestión empresarial, marketing, innovación y uso de tecnologías para mejorar su competitividad; oportunidades de comercialización, tanto físicos como digitales, para llegar a más clientes potenciales y aumentar sus ventas, especialmente las ventas industriales a las empresas; la simplificación de trámites en un entorno regulatorio más ágil y trámites administrativos simplificados.

Capítulo tercero

Metodología de la investigación (encuesta y resultados)

En este capítulo se describe la metodología de investigación utilizada para obtener información relevante sobre las microempresas del sector de comercio al por mayor y menor en Ponceano y Carcelén. Se comienza con la visita a cada microempresa seleccionada para el levantamiento de información, lo que permite una comprensión directa de sus operaciones y desafíos; se detalla el proceso de diseño y aplicación de encuestas a una muestra representativa de estas microempresas, incluyendo la población objetivo, el tamaño de la muestra y el enfoque de la encuesta; luego, se explica cómo se llevó a cabo el levantamiento de datos utilizando herramientas como Excel para la tabulación, la creación de gráficas y el análisis descriptivo de los resultados. Este proceso metodológico es necesario para asegurar la validez de los datos recopilados y para proporcionar conclusiones significativas sobre el desempeño de las microempresas en el entorno estudiado.

1. Visita a cada una de las microempresas de la muestra que se dedican al comercio al por mayor y menor

La Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros del Ecuador, no cuenta con información de microempresas debido a que la mayoría son de carácter informal; es necesario aclarar que tampoco existe una asociación que agrupe a todas las microempresas; sino que solo el Servicio de Rentas Internas (SRI) tiene información, pero la considerada reservada para la ciudadanía.

La Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros no cuenta con información de las microempresas debido a que la mayoría de las microempresas no son formales en las parroquias de Ponceano y Carcelén a ello se suma que no hay una entidad que agrupe a todas las microempresas; sino solo el SRI cuenta con información que proviene del Rimpe pero que por varios motivos la considera reservada.

1.1. Visita a microempresas para levantamiento de la información

Valencia et al. (2017) define a la microempresa como una unidad económica que crea, transforma y vende artículos siendo su finalidad cubrir necesidades insatisfechas.

Así, las microempresas en el Ecuador se constituyen en fuentes de dinamización de la economía, generadoras de valor agregado, empleo y riqueza, respecto al desarrollo social del país (Donoso y Bravo, 2020). Se detalla a continuación los valores.

Tabla 4
Características de las microempresas

Características	
Tamaño de la empresa	Microempresa
Ventas anuales	Ingresos menores a \$100.000,00
Empleados	Entre 1 a 9 empleados

Fuente: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2022)

Elaboración propia

A continuación, se incluye un mapa de las parroquias de Ponceano y Carcelén para una mejor visualización.

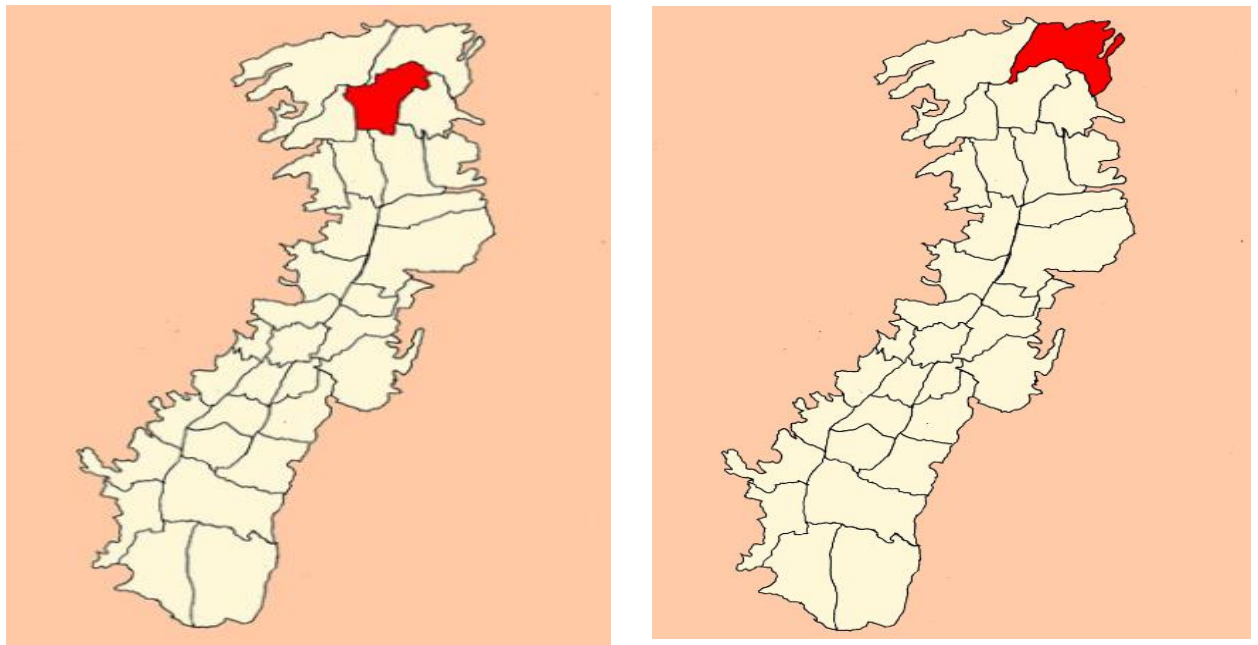


Figura 7. Mapa de las parroquias de Ponceano (izquierda) y Carcelén (derecha)

Elaboración: Municipio de Quito

Preparación de la visita

Se diseñó la encuesta con preguntas semiestructuradas en las que se tuvo 16 preguntas abiertas y cerradas; 9 preguntas se relacionaban al modelo de negocios Canvas: segmentos de clientes, propuesta de valor, canales de distribución, relaciones con los clientes; fuente de ingresos; recursos clave, actividades clave, socios clave y la estructura de costos y 7 preguntas eran complementarias que se referían a: desafíos y oportunidades, innovación y adaptación, satisfacción del cliente, impacto de la tecnología, perspectivas futuras, formación y capacitación, redes de apoyo.

Se adquirió un mapa de la ciudad de Quito, en donde se localizó las parroquias de Ponceano y Carcelén, una vez ubicado las áreas de trabajo se procedió a desplazarse a los lugares en la semana del 18 de noviembre hasta el 24 de noviembre de 2024. Primero se planificó la visita a las microempresas de la parroquia de Carcelén luego se continuó con las parroquias de Ponceano.

Visita a las parroquias de Ponceano y Carcelén

Existió un desplazamiento en transporte urbano a la parroquia de Carcelén entre el 18 al 24 de noviembre; luego se desplazó a la parroquia de Ponceano entre el 21 al 24 de noviembre de 2024.

Se aplicó la encuesta a la mayoría de propietarios de las microempresas, en algunos casos se encuestó a los encargados de las microempresas (se denomina así en las microempresas, porque son los administradores) en razón que varias microempresas solo son atendidas por empleados, el dueño va en ocasiones a las microempresas puesto que los encargados son personas de confianza del dueño.

Análisis posvisita

Una vez que se obtuvo los datos se procedió a verificar que todas las respuestas de la encuesta estén debidamente contestadas.

Con la información completa se procedió a levantar la información tabulando los datos en el programa Excel a la vez que se hizo gráficas de pasteles y un análisis descriptivo de los resultados obtenidos en cada pregunta.

1.2 Encuesta a la muestra de las microempresas del sector de comercio al por mayor y menor en las parroquias Ponceano y Carcelén

En Quito, en las parroquias de Ponceano y Carcelén estas se caracterizan por tener una mezcla de comercio al por mayor y menor, con una alta concentración de microempresas. estas incluyen farmacias, ferreterías, almacenes en general y otros comercios minoristas de variada índole.

1.2.1 Población

Según la información del catastro del Servicio de Rentas Internas (SRI) derivada del Rimpe se puede conocer que las microempresas ascienden a 33.245 negocios populares; cabe señalar que esta información se actualiza día a día porque las microempresas abren y cierran operaciones todos los días.

1.2.2 Tamaño de la muestra

Del universo de 33.245 microempresas se calculó una muestra y de esa muestra con un error del 7% y con una confianza de 93% se trabajó con 69 microempresas.

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{(N - 1) * E^2 + Z^2 * p * q}$$

$$n = \frac{(83) (1,96)^2 (0,50) (0,50)}{(83 - 1) (0,05)^2 + (1,96)^2 (0,50) (0,50)}$$

$$n = \frac{(83) (3,8416) (0,25)}{(82) (0,0025) + (3,8416) (0,25)}$$

$$n = \frac{79,71}{0,205 + 0,9604}$$

$$n = \frac{79,71}{1,16}$$

$$n = 68,71 = 69 \text{ (microempresas o negocios populares)}$$

1.2.3 Diseño de la encuesta

Esta encuesta está diseñada para recopilar información sobre las microempresas dedicadas al comercio al por mayor y menor en las parroquias Ponceano y Carcelén de Quito. Las preguntas están estructuradas en base a los elementos del modelo de negocio Canvas y ofrecen opciones de respuesta para facilitar el análisis. Las preguntas son de elección y se puede contestar en otros cualquier otra respuesta.

1. Propuesta de valor

- ¿Cuál es el principal producto o servicio que ofrece su microempresa?
.....

2. Segmentos de clientes

- ¿Quiénes son sus principales clientes?
a) Particulares ()

- b) Empresas ()
- c) Instituciones ()
- d) Otros (especificar) ()

3. Canales de distribución

- ¿A través de qué canales distribuye sus productos o servicios?
- a) Tienda física ()
- b) Tienda en línea ()
- c) Distribuidores ()
- d) Otros (especificar) ()

4. Relaciones con clientes

- ¿Cómo establece relaciones con sus clientes?
- a) Atención personalizada ()
- b) Promociones y descuentos ()
- c) Redes sociales ()
- d) Otros (especificar) ()

5. Fuentes de ingresos

- ¿Cuáles son sus principales fuentes de ingresos?
- a) Ventas directas ()
- b) Suscripciones ()
- c) Publicidad ()
- d) Otros (especificar) ()

6. Recursos clave

- ¿Cuáles son los recursos más importantes para su microempresa?
- a) Personal ()
- b) Tecnología ()
- c) Capital ()
- d) Otros (especificar) ()

7. Actividades clave

- ¿Cuáles son las actividades más importantes que realiza su microempresa?
- a) Producción ()
- b) Marketing ()
- c) Ventas ()
- d) Otros (especificar) ()

8. Socios clave

– ¿Quiénes son sus principales socios o proveedores?

- a) Proveedores locales ()
- b) Distribuidores ()
- c) Asociaciones comerciales ()
- d) Otros (especificar) ()

9. Estructura de costos

– ¿Cuáles son los costos más significativos que enfrenta su microempresa?

- a) Alquiler ()
- b) Sueldos ()
- c) Insumos ()
- d) Otros (especificar) ()

10. Desafíos y oportunidades

– ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta su microempresa?

- a) Competencia ()
- b) Falta de financiamiento ()
- c) Cambios en la demanda ()
- d) Otros (especificar) ()

11. Innovación y adaptación

– ¿Cómo ha innovado su microempresa en los últimos años?

- a) Nuevos productos ()
- b) Mejora de procesos ()
- c) Uso de tecnología ()
- d) Otros (especificar) ()

12. Satisfacción del cliente

– ¿Cómo mide la satisfacción de sus clientes?

- a) Encuestas ()
- b) Comentarios directos ()
- c) Análisis de ventas ()
- d) Otros (especificar) ()

13. Impacto de la tecnología

– ¿Qué papel juega la tecnología en su microempresa?

- a) Muy importante ()
- b) Moderadamente importante ()
- c) Poco importante ()

d) No es relevante ()

14. Perspectivas futuras

- ¿Cuáles son sus planes a corto plazo para su microempresa?
- a) Expandir productos ()
- b) Abrir nuevas sucursales ()
- c) Mejorar la atención al cliente ()
- d) Otros (especificar) ()

15. Formación y capacitación

- ¿Ha recibido capacitación en gestión empresarial?
- a) Sí ()
- b) No ()
- c) En proceso ()

16. Redes de apoyo

- ¿Pertenece a alguna red o asociación de microempresas?
- a) Sí ()
- b) No ()

1.3 Levantamiento de datos en el programa Excel mediante tabulación, gráficas y análisis descriptivo de los resultados

A continuación, se procede a tamizar la investigación de campo en el sitio mismo de las parroquias de Ponceano y Carcelén.

1) Propuesta de valor

¿Cuál es el principal producto o servicio que ofrece su microempresa?

Las microempresas que conformaron la muestra de estudio fueron negocios de comercio al por mayor y menor de las parroquias de Ponceano y Carcelén entre las que se encontraron: restaurantes, farmacias, ferreterías, panaderías, ropa industrial de boutique, consolas de video juegos, almacenes de lentes, almacenes de luces led, productos misceláneos, frutos secos, licores, iluminación, aceites automotrices, alimento para mascotas, accesorios de celulares, productos naturales, papelerías, equipos, accesorios y repuestos, piso flotante, mangueras automotrices, productos de carrocería, aluminio y vidrio, repuestos de licuadoras, repuestos de auto, muebles, micas y estuches de celular, pinturas, partes y piezas de computadoras, productos de belleza y peluquería,

luces solares, camisas, material dental; en otras palabras se puede concluir que hay de todo.

2) Segmentos de clientes

¿Quiénes son sus principales clientes?



Figura 8. Segmento de clientes
Elaboración propia

En lo que se refiere a quienes son sus principales clientes, las respuestas de los microempresarios son como siguen: el 91 % de los microempresarios contestan que son las personas particulares; esto obedece a que se encuentran en zonas populares alejadas de centros industriales en el que haya muchas empresas; el 7 % de los microempresarios contesta que sus clientes las empresas, por tener algún contacto en ellas; el 2 % de los microempresarios contesta que otros que incluye algún mayorista.

3) Canales de distribución

¿A través de qué canales distribuye sus productos o servicios?

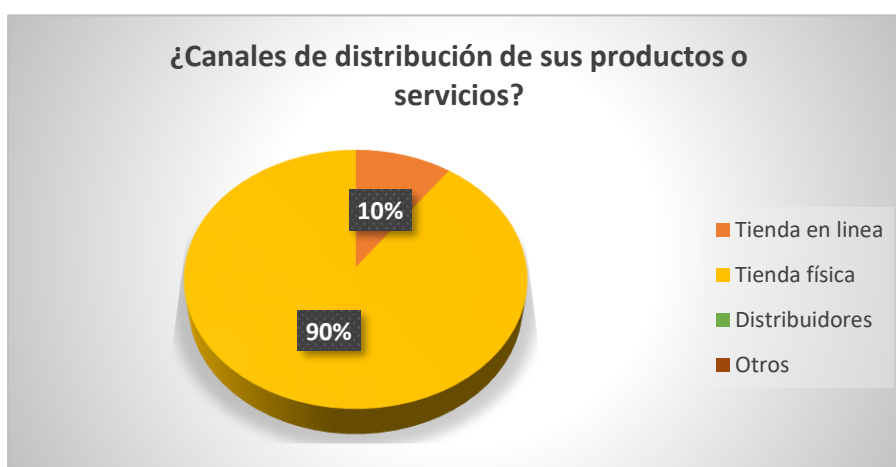


Figura 9. Canales de distribución
Elaboración propia

En cuanto a la pregunta a través de qué canales distribuye sus productos o servicios, las respuestas fueron las siguientes: el 90 % de los microempresarios contesta que la tienda física debido a no contar con la capacitación necesaria mientras que tan solo el 10 % de los microempresarios contesta que tienda en línea debido que se encuentran en la categoría de productos tecnológicos por lo tanto tienen mayor acceso.

4) Relaciones con clientes

¿Cómo establece relaciones con sus clientes?



Figura 10. Relaciones con los clientes
Elaboración propia

En lo que concierne a cómo establece relaciones con sus clientes las respuestas fueron las siguientes: el 78 % de los microempresarios contesta que establece relación con sus clientes con atención personalizada por ser más cercana con los clientes que los visitan a diario; el 18 % de los microempresarios establece relaciones con los clientes por medio de promociones y descuentos y tan solo el 4 % de los microempresarios contesta que establece relación con sus clientes mediante el uso de redes sociales.

5) Fuentes de ingresos

¿Cuáles son sus principales fuentes de ingresos?



Figura 11. Fuente de ingresos
Elaboración propia

En lo inherente a cuáles son sus principales fuentes de ingresos, las respuestas fueron las siguientes: el 91 % de los microempresarios contestan que su principal fuente de ingreso son las ventas directas; el 7 % de los microempresarios contesta que la principal fuente de ingresos es mediante suscripciones y tan solo el 2 % de los microempresarios contesta que su principal fuente de ingresos es por publicidad en las redes sociales.

6) Recursos clave

¿Cuáles son los recursos más importantes para su microempresa?



Figura 12. Recursos claves
Elaboración propia

En lo que tiene que ver con cuáles son los recursos más importantes para su microempresa fueron los siguientes: el 33 % de los microempresarios contesta que los

recursos más importantes son el personal; el 30 % de los microempresarios contesta que los recursos más importantes es la tecnología; el 28 % de los microempresarios contesta que los recursos más importantes es el capital de trabajo y finalmente el 9 % de los microempresarios contesta que el recurso más importante son los productos que comercializa. Es posible darse que cuenta que personal, tecnología y capital son los recursos más importantes para los microempresarios de las parroquias de Ponceano y Carcelén.

7) Actividades clave

¿Cuáles son las actividades más importantes que realiza su microempresa?



Figura 13. Actividades claves
Elaboración propia

En lo que se refiere a cuáles son las actividades más importantes que realiza su microempresa son las siguientes: el 88 % de los microempresarios contesta que la actividad de venta; el 9 % de los microempresarios contesta que la actividad es marketing y para finalizar el 3 % de los microempresarios contesta que la actividad es producción esto obedece a que produce y vende.

8) Socios clave

¿Quiénes son sus principales socios o proveedores?

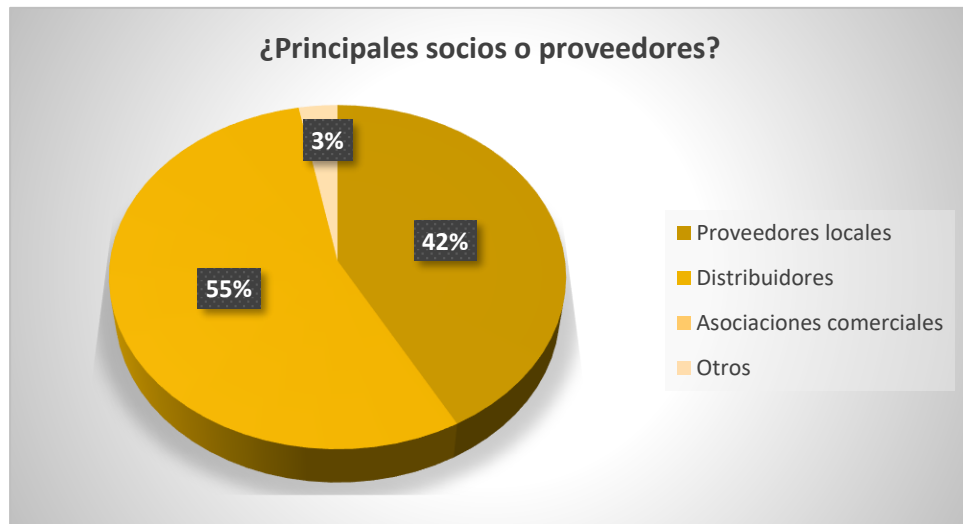


Figura 14. Socios claves
Elaboración propia

En cuanto a quienes son sus principales socios o proveedores, las respuestas son las siguientes: el 55 % de los microempresarios indica que sus principales proveedores son los distribuidores; el 42 % de los microempresarios señala que sus principales proveedores son los proveedores locales y finalmente solo el 3 % de los microempresarios contesta que sus principales proveedores son del exterior del país.

9) Estructura de costos

¿Cuáles son los costos más significativos que enfrenta su microempresa?

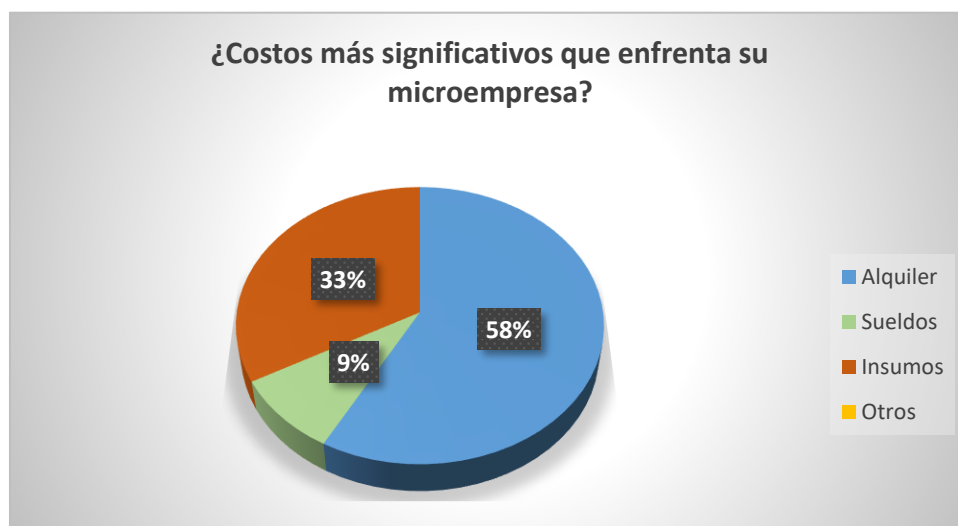


Figura 15. Estructura de costos
Elaboración propia

En lo que tiene que ver con cuáles son los costos más significativos que enfrenta su microempresa las respuestas son como siguen: el 58 % de los microempresarios contesta que el costo más significativo es el alquiler; el 33 % de los microempresarios contesta que el costo más significativo son los insumos que compra para comercializarlos y el 9 % de los microempresarios contesta que el costo más significativo son los sueldos y salarios esto obedece a que muchos empresarios atienden ellos mismo la microempresa y no se pagan ningún sueldo menos se afilian a la seguridad social.

10) **Desafíos y oportunidades**

¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta su microempresa?

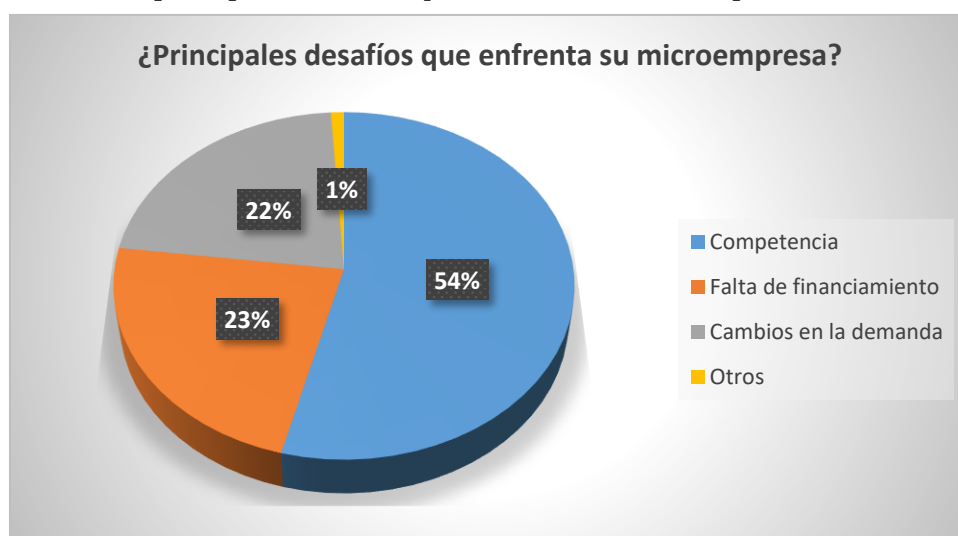


Figura 16. Desafío y oportunidades
Elaboración propia

En lo que concierne a cuáles son los principales desafíos que enfrenta su microempresa, las respuesta fueron las siguientes: el 54% de los empresarios contesta que el principal desafío es la competencia; el 23% de los empresarios contesta que el principal desafío es la falta de financiamiento; el 22% de los empresarios contesta que el principal desafío son los cambios de la demanda del consumidor, puesto que ahora están mejor informados y educados y finalmente el 1% de los empresarios contesta que el principal desafío es la inestabilidad política del país y los apagones.

11) Innovación y adaptación

¿Cómo ha innovado su microempresa en los últimos años?

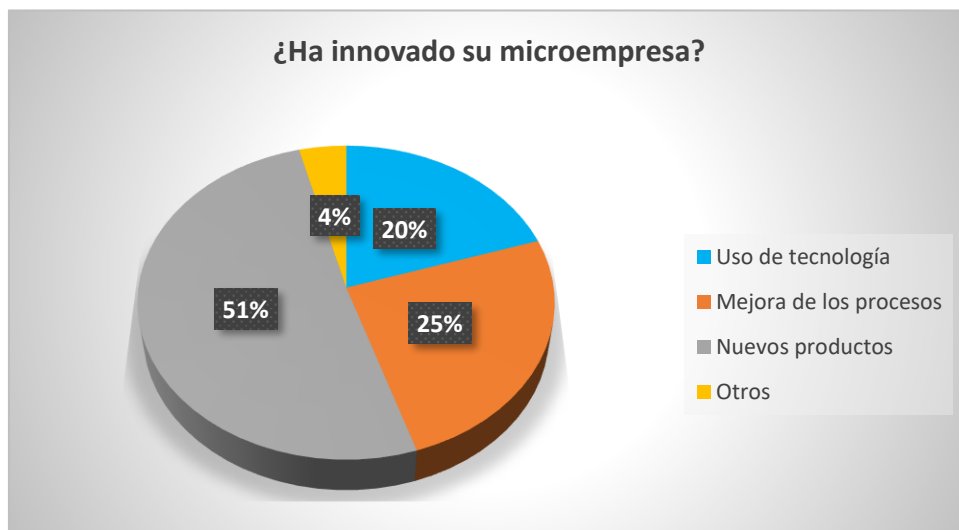


Figura 17. Innovación y adaptación
Elaboración propia

En lo que es inherente a cómo ha innovado su microempresa en los últimos años, las respuestas son como siguen: el 51 % de los microempresarios ha innovado con nuevos productos; el 25 % de los microempresarios ha innovado con mejora de procesos; el 20 % de los microempresarios ha innovado con tecnología y el 4 % de los microempresarios ha innovado con diseño de páginas web y diseño corporativo en redes sociales.

12) Satisfacción del cliente

¿Cómo mide la satisfacción de sus clientes?

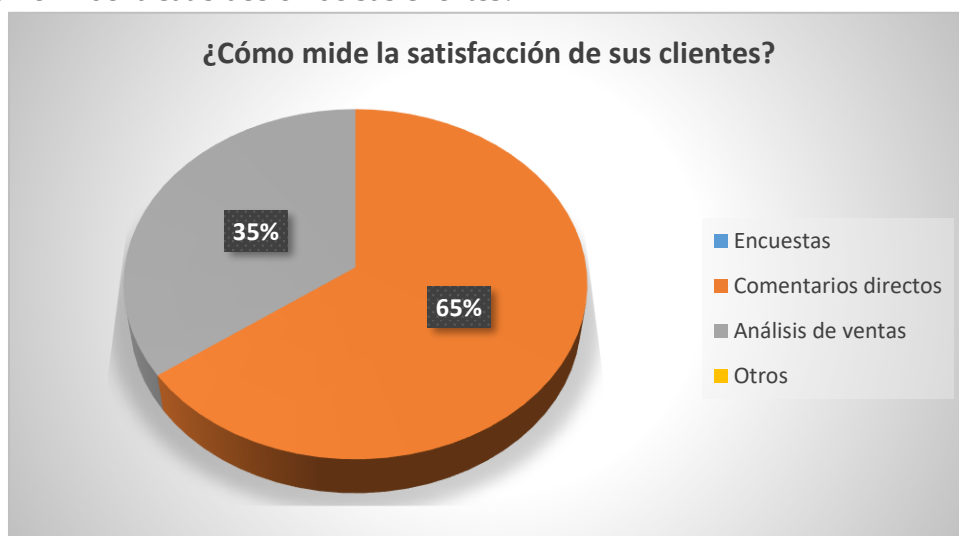


Figura 18. Satisfacción del cliente
Elaboración propia

En lo que tiene que se refiere a cómo mide la satisfacción de sus clientes, las respuestas fueron de la siguiente manera: el 65 % de los microempresarios contesta que mide la satisfacción de los clientes a través de comentarios directos mientras que el 35 % de los microempresarios contesta que mide la satisfacción de los clientes mediante análisis de ventas. Cabe señalar que la cercanía a la gente es lo que más valoran los microempresarios de las parroquias de Ponceano y Carcelén.

13) Impacto de la tecnología

¿Qué papel juega la tecnología en su microempresa?

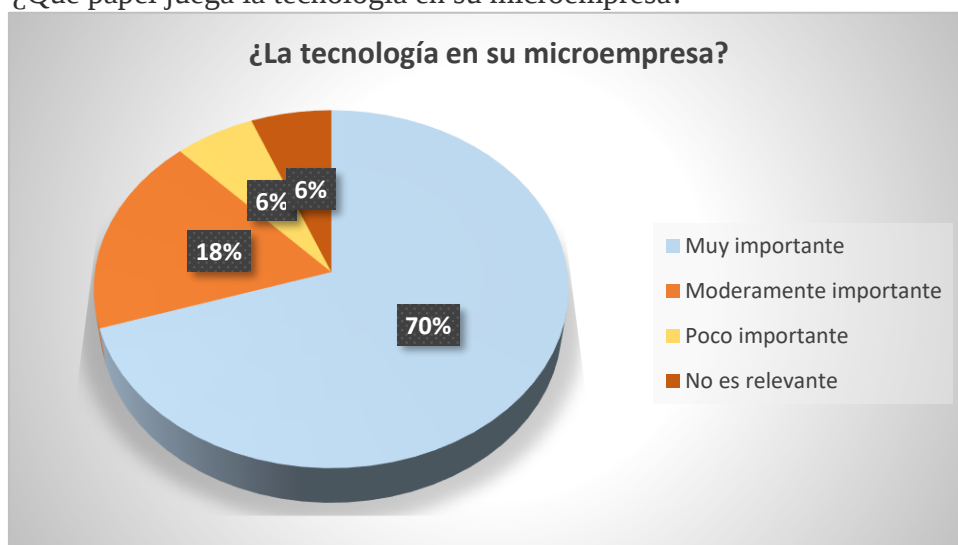


Figura 19. Impacto de la tecnología
Elaboración propia

En cuanto a qué papel juega la tecnología en su microempresa, las respuestas fueron como siguen: el 70 % de los microempresarios coincide en la tecnología es muy importante; el 18 % de los microempresarios contesta que la tecnología es moderadamente importante; el 6 % de los microempresarios contesta que la tecnología es poco importante o no es relevante respectivamente. Esto obedece principalmente a que no cuenta con recursos tecnológicos en sus microempresas.

14) Perspectivas futuras

¿Cuáles son sus planes a corto plazo para su microempresa?

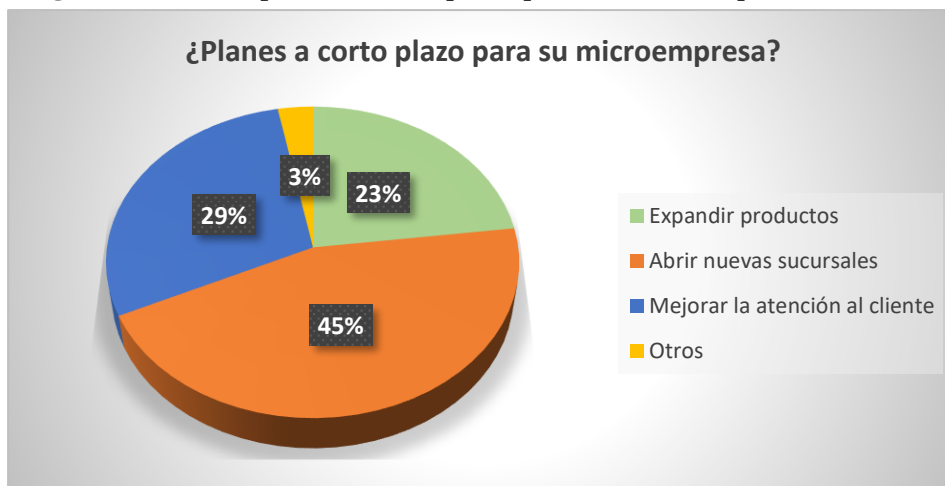


Figura 20. Perspectivas futuras
Elaboración propia

En lo que concierne a cuáles son sus planes a corto plazo para su microempresa, las respuestas son las siguientes: el 45 % de los microempresarios contesta que sus planes a corto plazo es abrir nuevas sucursales, a esto se conoce como espíritu emprendedor a pesar que no están las condiciones para hacerlo; el 29 % de los microempresarios manifiesta que sus planes a corto plazo es mejorar la atención a los clientes; el 23 % de los microempresarios manifiesta que sus planes a corto plazo es expandir productos y finalmente el 3% de los microempresarios contesta que sus planes a corto plazo es cerrar la microempresa debido principalmente a la crisis energética.

15) Formación y capacitación

¿Ha recibido capacitación en gestión empresarial?

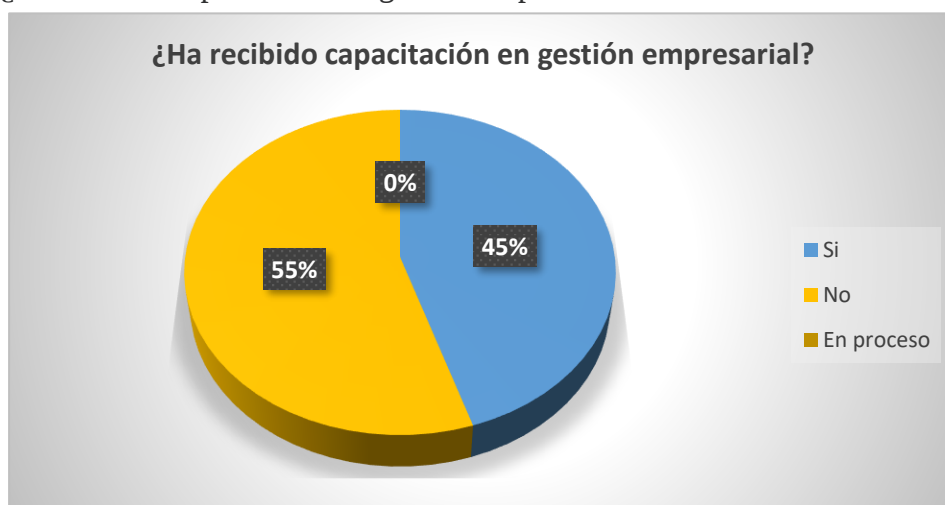


Figura 21. Formación y capacitación.
Elaboración propia

En lo inherente a si ha recibido capacitación en gestión empresarial, las respuestas son las siguientes: el 45 % de los microempresarios contesta que si ha recibido capacitación en gestión empresarial mientras el 55 % de los microempresarios contesta que no ha recibido capacitación en gestión empresarial. Esto demuestra que los microempresarios en su mayoría no cuentan con capacitación para administrar una microempresa.

16) Redes de apoyo

¿Pertenece a alguna red o asociación de microempresas?

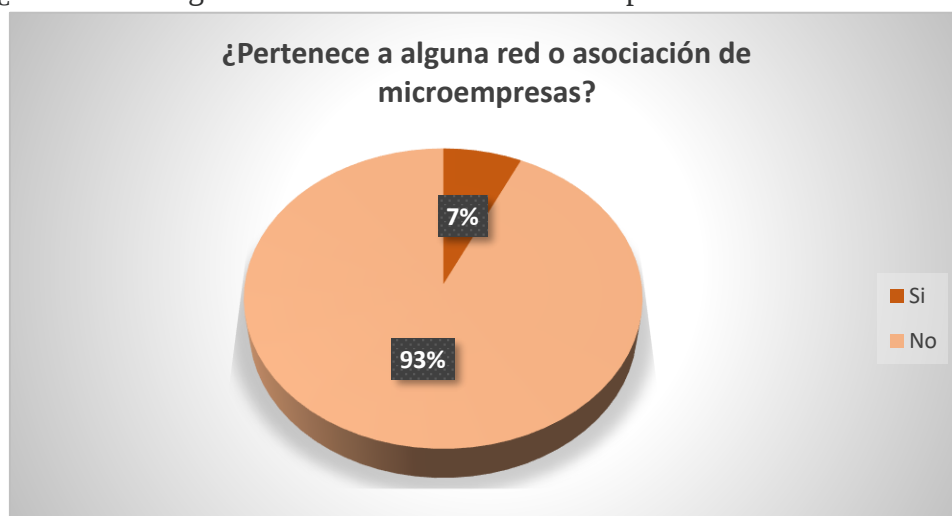


Figura 22. Redes de apoyo
Elaboración propia

En lo que se refiere a si pertenece a alguna red o asociación de microempresas las respuestas son las siguientes: el 7 % de los microempresarios si pertenece a alguna red o asociación de microempresas mientras el 93 % de los microempresarios no pertenece a alguna red o asociación de microempresas. Esta pregunta demuestra lo solo que está el microempresario en el mercado de las parroquias de Ponceano y Carcelén.

1.4. Resultados de los análisis de la encuesta

Los resultados obtenidos en la investigación de campo realizada en las parroquias de Ponceano y Carcelén son los siguientes:

Preguntas Modelo de Negocios Canvas

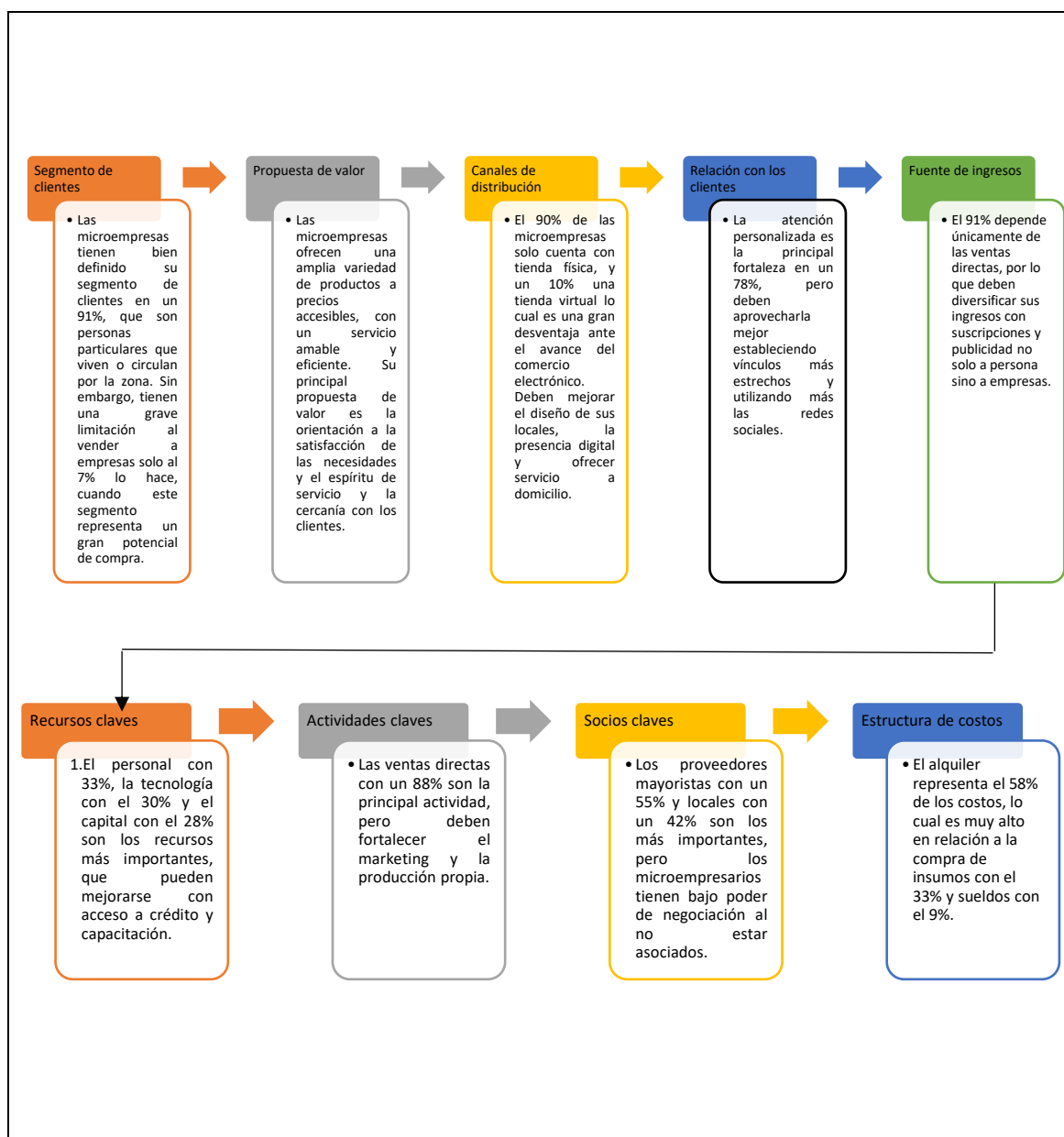


Figura 23 Resultados de las preguntas de la encuesta
Elaboración propia

Preguntas complementarias

Desafíos y oportunidades	• El 54% de los microempresarios considera a la competencia como el principal desafío; es esencial implementar estrategias efectivas que resalten ventajas competitivas como diferenciación de productos, servicio excepcional al cliente, precios competitivos, marketing digital, innovación y adaptación, fortalecimiento de relaciones con clientes y alianzas estratégicas.
La innovación en la microempresa	• El 51% de los microempresarios ha innovado adquiriendo nuevos productos; por lo tanto, el uso de la innovación en tecnología sigue siendo bajo por falta de capacitación en marketing digital y limitado acceso a equipos informáticos. Se requiere adopción de nuevos productos, procesos y tecnología.
La satisfacción de los clientes	• El 65% de los microempresarios mide la satisfacción por comentarios directos. Por esta razón es necesario implementar un sistema de gestión de relaciones con clientes (CRM) para recopilar y analizar datos de interacciones y ventas.
El uso de la tecnología	• El 70% de los microempresarios considera la tecnología muy importante. Por lo tanto, se requiere un enfoque integral para abordar la falta de recursos tecnológicos, incluyendo evaluación de necesidades, búsqueda de financiación, capacitación y adopción gradual de la tecnología
Planes a corto plazo para la microempresa	• El 45% de los microempresarios tienen la intención de abrir una nueva sucursal. Esto sugiere que los microempresarios tienen un deseo interior de crecer, pero carecen de un análisis sólido de las condiciones del mercado para respaldar sus planes
Ha recibido capacitación en su gestión empresarial.	• El 45% de los microempresarios no han recibido capacitación en gestión empresarial. Esto representa una importante deficiencia, ya que los microempresarios necesitan mejorar constantemente sus conocimientos, habilidades y destrezas para administrar mejor sus negocios. Se les recomienda aprovechar los recursos gratuitos de plataformas como YouTube para capacitarse
Pertenece a alguna asociación de microempresarios.	• Solo el 7% de los microempresarios pertenecen a una red o asociación. Esto limita su poder de negociación con proveedores y les impide hacer alianzas estratégicas con otras microempresas. Existe también un cierto egoísmo interno que les impide asociarse y lograr mejores resultados en conjunto.

Figura 24 Preguntas complementarias de la encuesta
Elaboración propia

Capítulo cuarto

Propuesta

El último capítulo se centra en la propuesta de un Modelo de Negocios adaptado a las necesidades específicas de las microempresas dedicadas al comercio al por mayor y menor en las parroquias de Ponceano y Carcelén; aquí, se presenta el Modelo de Negocios Canvas como una herramienta clave para estructurar la propuesta, analizando cada uno de sus 9 componentes esenciales. La segmentación de clientes se explora para identificar los grupos más relevantes y sus necesidades específicas; la propuesta de valor se articula para destacar cómo estas microempresas pueden diferenciarse de la competencia. También se abordan los canales de distribución, la relación con los clientes, los flujos de ingresos, los recursos clave, las actividades esenciales, los socios o proveedores clave, y la estructura de costos. Esta propuesta busca no solo impulsar el crecimiento y desarrollo de las microempresas, sino también adaptarse a los cambios del mercado y a las demandas de los clientes, asegurando su sostenibilidad a largo plazo.

1. Modelo de negocios

1.1 Modelo de negocios Canvas para las microempresas que se dedican al comercio al por mayor y menor en las parroquias Ponceano y Carcelén

Para las microempresas en Ponceano y Carcelén, como micromercados, ferreterías, farmacias, restaurantes, almacenes de productos y otros comercios minoristas, se vuelve esencial desarrollar una propuesta de valor que resuene con las necesidades y expectativas de los clientes locales. Para ello, se diseñó un Lienzo Canvas genérico para productos y servicios, cliente final y empresas para las microempresas que se dedican al comercio al por mayor y menor.

Tabla 5
Lienzo genérico Canvas

LIENZO GENÉRICO CANVAS Productos y servicios Microempresas Ponceño y Carcelén				
SOCIOS CLAVES	ACTIVIDADES CLAVES	PROPUESTA DE VALOR	RELACIÓN CON LOS CLIENTES	SEGMENTO DE CLIENTES
• Proveedores: Empresas que suministran los productos indispensables para la venta. • Distribuidores: Compañías que contribuyen a expandir la red de distribución. • Organizaciones comunitarias: Aliados para eventos y promociones locales. • Plataformas de comercio virtual: Socios que facilitan las ventas en línea.	• Gestión de inventario: Controlar y mantener el stock de productos. • Marketing y promoción: Crear campañas para atraer clientes e incrementar ventas. • Atención al cliente: Interactuar con los clientes para resolver sus necesidades. • Logística: Organizar la distribución y entrega de productos.	• Atención personalizada: Orientación y espíritu de servicio excepcional ofrecido por el dueño o por los empleados. • Calidad garantizada: Garantía que los productos cumplen con estándares de calidad. • Precios competitivos: Proveer precios accesibles que atraigan a consumidores y pequeños negocios. • Variedad de productos: Ofrecer una amplia variedad de productos que satisfacen las necesidades de los clientes.	• Atención al cliente: Proveer soporte y resolver inquietudes de manera eficiente. • Programas de fidelización: Ofrecer descuentos o promociones a clientes frecuentes. • Comunicación constante: Mantener informados a los clientes sobre nuevas llegadas y ofertas. • Encuestas de satisfacción: Recoger quejas e inquietudes para mejorar productos y servicios.	• Consumidores locales: Residentes que buscan productos de calidad a precios accesibles. • Tiendas y negocios: Que requieren abastecimiento de productos de manera diaria. • Organizaciones comunitarias: Grupos de personas que efectúan compras al por mayor para eventos. • Turistas: Visitantes de paso que buscan productos locales y souvenirs para sus necesidades.
	RECURSOS CLAVES • Inventario: Productos disponibles para la venta, asegurando variedad y calidad. • Local comercial: Espacio físico agradable y limpio para la operación del negocio. • Personal capacitado: Empleados que brinden un excelente servicio al cliente. • Plataforma digital: Herramientas y sistemas para facilitar las ventas online.		CANALES • Tienda física: Local en Ponceño o Carcelén donde los clientes pueden ver y comprar productos. • Comercio electrónico: Plataforma en línea para realizar pedidos y compras. • Redes sociales: Usar plataformas como Facebook; X, Instagram, Tik Tok para promocionar productos y ofrecer ofertas. • Distribuidores locales: Colaborar con otros negocios para aumentar la	

			presencia en el mercado.	
ESTRUCTURA DE COSTOS • Costos de inventario: Gastos relacionados con la compra de productos. • Alquiler del local: Gastos mensuales por el espacio comercial. • Salarios del personal: Sueldos y beneficios para los empleados. • Marketing y publicidad: Inversiones en campañas para atraer clientes que permitan mayores ventas. • Gastos operativos: Servicios públicos, mantenimiento y otros costos generales.		FLUJO DE INGRESOS • Ventas directas: Ingresos generados por la venta de productos en la tienda física y en la tienda virtual. • Suscripciones: Ofrecer un servicio de entrega regular de productos a clientes cercanos. • Ventas al por mayor: Descuentos por volumen para pequeños negocios que compran con frecuencia. • Eventos y promociones: Generar ingresos adicionales mediante ferias o ventas especiales en fechas festivas.		

Elaboración propia

Tabla 6
Lienzo genérico Canvas

LIENZO GENÉRICO CANVAS Cliente final Microempresas Poncéano y Carcelén				
SOCIOS CLAVES • Proveedores: Empresas que suministran los productos para la venta. • Plataformas de comercio: Socios que facilitan las ventas en línea. • Organizaciones comunitarias: Colaboraciones para eventos y promociones locales. • Transporte: Proveedores logísticos que ayudan en la entrega de productos.	ACTIVIDADES CLAVES • Gestión de inventario: Control y actualización del stock de productos. • Marketing y promoción: Estrategias para atraer y retener clientes. • Atención al cliente: Interacción continua y resolución de problemas de los clientes. • Logística y distribución: Organizar la entrega eficiente de productos a los clientes.	PROPUESTA DE VALOR • Precios competitivos: Ofertas atractivas que permitan a los clientes ahorrar en sus compras. • Variedad de productos: Amplia variedad de productos que satisfacen diversas necesidades. • Calidad garantizada: Productos seleccionados que cumplen con estándares de calidad. • Facilidad de compra: Proceso de compra sencillo, tanto en tienda física como en línea.	RELACIÓN CON LOS CLIENTES • Atención personalizada: Asesoría y servicio al cliente adaptado a las necesidades individuales. • Programas de fidelización: Descuentos y promociones para clientes frecuentes. • Comunicación activa: Mantener a los clientes informados sobre novedades y ofertas a través de marketing viral y redes sociales. • Encuestas de satisfacción: Recoger opiniones para mejorar continuamente el servicio y la oferta.	SEGMENTO DE CLIENTES • Consumidores locales: Residentes que buscan productos de uso cotidiano. • Familias: Hogares que buscan calidad y precios accesibles en productos alimenticios y no alimenticios. • Jóvenes adultos: Personas que buscan productos específicos, como tecnología y moda. • Pequeños emprendedores: Dueños de microempresas que necesitan abastecimiento de productos.
	RECURSOS CLAVES • Inventario: Surtido diverso de productos para		CANALES • Tienda física: Local accesible donde los clientes pueden	

	satisfacer la demanda del cliente. • Personal capacitado: Empleados entrenados que ofrecen un excelente servicio al cliente. • Infraestructura: Local comercial bien localizado y tienda en línea para transacciones. • Red de proveedores: Relación sólida con proveedores confiables que aseguran la calidad del producto.		ver y adquirir productos. • Tienda virtual: Tienda de comercio electrónico para realizar pedidos en línea. • Redes sociales: Canales como Facebook, X, Instagram y Tik Tok para promocionar productos y ofertas. • Mercados locales: Participación en ferias y eventos comunitarios para ganar visibilidad.	
ESTRUCTURA DE COSTOS • Costos de adquisición: Gastos relacionados con la compra de inventario. • Alquiler del local: Gastos mensuales por el espacio comercial. • Salarios del personal: Sueldos y beneficios para los empleados. • Marketing y publicidad: Inversiones en campañas para atraer clientes. • Gastos operativos: Costos generales como servicios públicos y mantenimiento.		FLUJO DE INGRESOS • Ventas directas: Ingresos provenientes de la venta de productos en tienda física y tienda virtual • Suscripciones: Ofrecer servicios de entrega regular de productos. • Promociones especiales: Generación de ingresos durante eventos y festividades. • Venta de combos: Ofertas de combos o productos agrupados a un precio reducido.		

Elaboración propia

Tabla 7

Lienzo genérico Canvas

LIENZO GENÉRICO CANVAS Empresas Microempresas Poncéano y Carcelén				
SOCIOS CLAVES • Proveedores: Empresas que suministran los productos necesarios para la venta. • Transportistas: Socios logísticos que facilitan la entrega de productos a las empresas. • Cámaras de comercio: Organizaciones que ayudan a conectar con otras empresas y	ACTIVIDADES CLAVES • Gestión de relaciones: Conservar y fortalecer las relaciones con los clientes empresariales. • Marketing B2B: Estrategias específicas para atraer y retener clientes empresariales. • Logística y distribución: Organizar el transporte y entrega de	PROPUESTA DE VALOR • Precios competitivos: Ofertas estratégicas que permiten a las empresas reducir costos. • Calidad y confiabilidad: Productos garantizados que cumplen con estándares industriales. • Flexibilidad en pedidos: Posibilidad de hacer pedidos	RELACIÓN CON LOS CLIENTES • Asesoría personalizada: Relación cercana para entender las necesidades específicas de cada cliente. • Contratos de suministro: Acuerdos a largo plazo que proporcionan estabilidad en la relación de negocios • Atención postventa:	SEGMENTO DE CLIENTES • Pequeñas empresas: Negocios locales que requieren productos para su operación cotidiana. • Tiendas de barrio: Comercios que necesitan abastecimiento constante de productos. • Restaurantes y cafeterías: Establecimientos que buscan

oportunidades de negocio. • Asociaciones locales: Colaboraciones con instituciones que promueven el desarrollo empresarial.	productos a los clientes. • Monitoreo de mercado: Estar al tanto de las tendencias y nuevas necesidades del sector empresarial.	personalizados según las necesidades del negocio. • Soporte y asesoría: Asistencia en la selección de productos adecuados para cada tipo de negocio.	Seguimiento después de la venta para asegurar la satisfacción y resolver problemas. • Programas de fidelización: Beneficios por compras recurrentes y descuentos especiales.	proveedores de insumos alimenticios. • Organizaciones comunitarias: Grupos que compran en volumen para eventos o proyectos.
	RECURSOS CLAVES • Inventario diversificado: Variedad de productos que cubren las necesidades de diferentes sectores. • Personal capacitado: Equipo de ventas y atención al cliente con conocimientos del mercado. • Infraestructura logística: Sistema de distribución eficiente para garantizar entregas a tiempo. • Relaciones con proveedores: Acuerdos sólidos que aseguran la calidad y disponibilidad de productos.		CANALES • Ventas directas: Interacciones cara a cara en la tienda o en las instalaciones del cliente. • Tienda virtual: Plataforma en línea para realizar pedidos y gestionar cuentas. • Visitas comerciales: Representante de ventas que visitan a los clientes para ofrecer productos. • Ferias y eventos comerciales: Participación en eventos del sector para aumentar la visibilidad y captar nuevos clientes.	
ESTRUCTURA DE COSTOS • Costos de adquisición: Gastos relacionados con la compra de productos e insumos • Salarios del personal: Sueldos y beneficios para el equipo de ventas y atención al cliente. • Logística: Costos asociados al transporte y distribución de productos. • Marketing y publicidad: Inversiones en campañas dirigidas al sector empresarial. • Gastos operativos: Costos generales como alquiler, servicios públicos y mantenimiento.		FLUJO DE INGRESOS • Ventas directas: Ingresos originados por la venta de productos a empresas. • Contratos de suministro: Ingresos mensuales recurrentes por acuerdos de abastecimiento. • Servicios adicionales: Ingresos por servicios como asesoría o logística de entrega. • Descuentos por volumen: Generación de ingresos a través de ventas en grandes cantidades.		

Elaboración propia

1.2 Lienzo Canvas

1.2.1 Segmentación de clientes

Se analizan los distintos criterios de segmentación que existen para escoger entre ellos, cuáles son los segmentos de mercado que mejor se adaptan a las particularidades de cada microempresa y así realizar el tipo de segmentación más adecuada. Estos criterios de segmentación se enuncian a continuación.

Tabla 8
Segmentación de clientes

Venta a clientes finales	
Segmentación geográfica	
Ubicación	Ponceano: Áreas residenciales, zonas comerciales y mercados locales. Carcelén: Sectores industriales y comerciales, así como áreas de alto tránsito.
Accesibilidad	Cercanía a rutas de transporte y acceso a servicios de orden públicos.
Entorno	Zonas con mayor densidad de población y desarrollo urbano, lo que facilita el comercio.
Segmentación demográfica	
Edad	Jóvenes (18-30 años): Interesados en artículos tecnológicos, moda y tendencias actuales. Adultos (31-50 años): Se interesan en productos para el hogar, alimentos y servicios de calidad. Mayores de 50 años: Prefieren productos tradicionales y atención personalizada.
Género	Indistinto: hombres y mujeres
Estrato	Clase media: Este cliente busca calidad y precios competitivos Clase baja: Concentrados en productos de bajo costo y ofertas, descuentos.
Segmentación psicográfica	
Estilo de vida	Consumidores conscientes: Requieren productos orgánicos, sostenibles y de calidad. Familias: Priorizan la compra de productos que ofrezcan valor y durabilidad. Emprendedores: Interesados en adquirir insumos para sus pequeños negocios.
Creencias y valores	Clientes locales: Prefieren apoyar a microempresas y comercios del sector Orientación a la comunidad: Requieren productos que promuevan el desarrollo local y la sostenibilidad.
Interés y tradición	Cultura y tradición: Aprecian productos que reflejan la identidad local de Ponceano y Carcelén y tradiciones

Elaboración propia

Tabla 9
Segmentación de clientes

Venta a empresas	
Segmentación geográfica	
Ubicación	Ponceano: Zonas con alta concentración de pequeñas empresas y comercios minoristas. Carcelén: Áreas comerciales e industriales, ideal para negocios mayoristas y de distribución.
Accesibilidad	Cercanía a vías principales y rutas de transporte que facilitan la logística y distribución de productos.

Entorno comercial	Presencia de mercados locales, ferias comerciales y eventos de negocio que favorecen el intercambio comercial.
Segmentación demográfica	
Tamaño de la empresa	Pequeñas empresas: Negocios con menos de 50 empleados que requieren productos básicos y suministros. Medianas empresas: Empresas de 51 a 250 empleados que buscan productos especializados y condiciones de suministro más flexibles.
Sector de actividad	Retail: Tiendas de barrio y comercios que compran al por mayor. Servicios de alimentos: Restaurantes y cafeterías que necesitan abastecimiento continuo de insumos. Empresas de servicios: Negocios que requieren productos para su operación cotidiana.
Ubicación de la sede	Empresas localizadas dentro de las parroquias de Ponceano y Carcelén y alrededores.
Segmentación psicográfica	
Estilo de vida empresarial	Emprendedores locales: Propietarios que valoran el apoyo a microempresas y buscan definir relaciones comerciales sólidas y duraderas. Empresas en crecimiento: Negocios que buscan expandir su oferta y necesitan proveedores seguros.
Creencias y valores	Responsabilidad social: Empresas que prefieren colaborar con proveedores que comparten valores de cuidado del medio ambiente y desarrollo de la comunidad. Calidad sobre cantidad: Negocios que prefieren la calidad de los productos y servicios sobre el precio.
Intereses comerciales	Innovación: Empresas que buscan productos innovadores y nuevas tendencias ecológicas de mercado. Colaboración y redes: Compañías que valoran las alianzas estratégicas y la colaboración con otros negocios locales.

Elaboración propia

1.2.2 Propuesta de valor

Se trata de un instrumento visual que permitirá a las microempresas definir y ajustar su propuesta de valor al conectar las características de sus ofertas con las expectativas y problemas de sus clientes.

Tabla 10
Matriz de construcción de propuesta de valor

Microempresa de venta de estuches de celulares

Matriz construcción de propuesta de valor Venta de estuche de celular	
Criterios	Respuestas
Identificar el tipo de cliente que atiende la microempresa	Consumidores finales: Residentes de Ponceano y Carcelén que buscan productos a precios accesibles. Pequeños comerciantes: Dueños de tiendas locales que requieren abastecimiento de productos al por mayor.
Identificar las frustraciones y trabajos que se alivia al cliente en base al perfil del cliente.	Altos precios: Dificultad para encontrar estuches de celular a precios accesibles.

	Poca atención al cliente: Experiencias insatisfactorias en el servicio.
Definir los precios que tiene la competencia e identificar los costos fijos y variables de la microempresa	Competidor A: Precios promedio de \$10 por estuche de celular Competidor B: Precios promedio de 12 por estuche de celular Costos fijos y variables de microempresa Costos fijos: Alquiler del local (\$500/mes), servicios básicos (\$50/mes), salarios del personal (\$500/mes) Costos variables: Costo de adquisición de los estuches de celulares (\$6), transporte, (0,25 centavos por unidad) y comisiones de venta (3%)
Identificar las alegrías que se genera al cliente en base al perfil del cliente.	Ahorro en compras: Ofertas y precios accesibles de los estuches de celulares que alivian la carga económica. Disponibilidad de productos: Amplia variedad de productos que asegura que el cliente encuentre lo que necesita. Asesoría personalizada: Atención que ayuda al cliente a tomar decisiones informadas.

Establecer un cuadro comparativo con ventajas respecto a 2 competidores.			
Características	Microempresa	Competidor A	Competidor B
Precio por unidad	\$9	\$10	\$12
Variedad de productos	Alta	Media	Baja
Atención al cliente	Personalizada	Estándar	Limitada
Facilidad de pago	Variada	Limitada	Estándar
Ubicación	Local	Lejana	Lejana

Elaboración propia

Tabla 11
Matriz de construcción de propuesta de valor, Ejemplo 2

Matriz construcción de propuesta de valor Venta de comida de mascotas (bolsa de 30 kilos)	
Criterios	Respuestas
Identificar el tipo de cliente que atiende la microempresa	• Dueños de mascotas: Personas que tienen perros o gatos y buscan alimentos de calidad. • Pequeños comerciantes: Tiendas de mascotas locales que necesitan abastecimiento al por mayor. • Veterinarios y clínicas de mascotas: Que requieren productos para recomendar a sus clientes.
Identificar las frustraciones y trabajos que se alivia al cliente en base al perfil del cliente.	Precios elevados: Dificultad para encontrar alimentos a precios accesibles. Falta de variedad: Escasez de opciones de alimentos específicos para diferentes razas o necesidades dietéticas. Dificultad para encontrar suministros grandes: Necesidad de comprar en cantidades grandes sin un proveedor confiable.
Definir los precios que tiene la competencia e identificar los costos fijos y variables de la microempresa	Precios de la Competencia: • Competidor A: Precios promedio de \$45 por bolsa de 30 kg. • Competidor B: Precios promedio de \$50 por bolsa de 30 kg. Costos fijos y variables de la microempresa: Costos fijos: Alquiler del local: \$500/mes Servicios públicos: \$65/mes Salarios del personal: \$1,200/mes Precios variables:

	Costo de adquisición de comida para mascotas: \$30 por bolsa de 30 kg. Transporte: \$2 por bolsa. Publicidad y marketing: \$1 por bolsa.
Identificar las alegrías que se genera al cliente en base al perfil del cliente.	Ahorro en costos: Precios competitivos que permiten comprar en mayores cantidades sin desbalancear el presupuesto. Variedad de productos: Acceso a diferentes tipos de alimentos que satisfacen las necesidades específicas de las mascotas. Facilidad de compra: Opción de adquirir 30 kg en un solo pedido, minimizando las visitas a la tienda.

Establecer un cuadro comparativo con ventajas respecto a 2 competidores.			
Características	Microempresa	Competidor A	Competidor B
Precio por unidad	\$42	\$45	\$50
Variedad de productos	Alta	Media	Baja
Atención al cliente	Personalizada	Estándar	Limitada
Facilidad de pago	Variada	Limitada	Estándar
Ubicación	Local	Lejana	Lejana

Elaboración propia

En esta parte se describen los criterios y respuestas respecto de los productos o servicios ofrecidos; se busca determinar cómo las ofertas resuelven los problemas del cliente o satisfacen sus necesidades de manera única y efectiva.

1.2.3 Canales

Se determina los canales de comercialización que utilizará la microempresa para llegar con el producto al consumidor final.

Tabla 12
Tipos de canales, Ejemplo 1

Tipos de canales			Venta de un par de lentes y de su servicio				
			Fases de canales				
			Información	Evaluación	Compra	Entrega	Posventa
			¿Cómo se da conocer los productos y servicios de la microempresa?	¿Cómo se ayuda a los clientes a evaluar la propuesta de valor?	¿Cómo pueden comprar los clientes los productos y servicios?	¿Cómo se entrega a los clientes la propuesta de valor?	¿Qué servicio de atención posventa se ofrece?
Propio microempresario	Directo	Empleado ventas	Tienda física, ferias y eventos locales, colaboraciones con influencer	Demostración y prueba de los lentes, opiniones y testimonios, contenido educativo.	venta directa, distribuidores locales.	Envío rápido y seguro, experiencia de compra personalizada, ajustes	Atención al cliente, garantía, programa de fidelización.
		Ventas en línea	Marketing digital usar redes sociales para vender los lentes	Tienda en línea para vender los lentes	Entrega de los lentes en domicilio	Envío rápido y seguro, experiencia de compra personalizada, ajustes	Atención al cliente, garantía, programa de fidelización.
	Indi	Stand propio	Venta en stand, ferias y eventos	Demostración y prueba de	Venta directa	Envío rápido y seguro,	Atención al cliente,

			locales de los lentes.	los lentes, opiniones y testimonios, contenido educativo.		experiencia de compra personalizada, ajustes	garantía, programa de fidelización.
		Socios o proveedores	Venta en tienda de socios	Demostración y prueba de los lentes, opiniones y testimonios, contenido educativo.	Venta indirecta	Envío rápido y seguro, experiencia de compra personalizada, ajustes	Atención al cliente, garantía, programa de fidelización.

Elaboración propia

Tabla 13
Tipos de canales, Ejemplo 2

Tipos de canales			Venta de una camisa y de su servicio				
			Fases de canales				
			Información	Evaluación	Compra	Entrega	Posventa
			¿Cómo se da conocer los productos y servicios de la microempresa?	¿Cómo se ayuda a los clientes a evaluar la propuesta de valor?	¿Cómo se pueden comprar los productos y servicios?	¿Cómo se entrega a los clientes la propuesta de valor?	¿Qué servicio de atención posventa se ofrece?
Propio microempresario	Directo	Empleado ventas	Tienda física, ferias y eventos locales, colaboraciones con influencer	Demostración y prueba de la camisa opiniones y testimonios, contenido educativo.	venta directa, distribuidor local	Envío rápido y seguro, experiencia de compra personalizada, ajustes	Atención al cliente, garantía, programa de fidelización.
		Ventas en línea	Marketing digital usar redes sociales para vender la camisa	Tienda en línea para vender la camisa	Entrega de la camisa en domicilio	Envío rápido y seguro, experiencia de compra personalizada, ajustes	Atención al cliente, garantía, programa de fidelización.
	Indirecto	Stand propio	Venta en stand, ferias y eventos locales de la camisa.	Demostración y prueba de los lentes, opiniones y testimonios, contenido educativo.	Venta directa	Envío rápido y seguro, experiencia de compra personalizada, ajustes	Atención al cliente, garantía, programa de fidelización.
		Socios o proveedores	Venta en tienda de socios	Demostración y prueba de la camisa, opiniones y testimonios, contenido educativo.	Venta indirecta	Envío rápido y seguro, experiencia de compra personalizada, ajustes	Atención al cliente, garantía, programa de fidelización.

Elaboración propia

1.2.4 Relación con los clientes

Las microempresas de las parroquias de Ponceano y Carcelén tienen la ventaja de poder ofrecer una atención más personalizada y cercana a sus clientes que residen o transitan, en comparación con las grandes cadenas comerciales que existen en el sector de influencia; esto es posible mediante un trato más individualizado, un mayor

conocimiento de las necesidades específicas de cada cliente y una comunicación directa más fluida de los microempresarios.

Tabla 14
Relación con el cliente, Ejemplo 1

Venta de productos de belleza para mujer		
Tipo	Descripción	Ejemplificación
Relación directa	Diálogo directo e individual del microempresario o de sus empleados con los clientes.	Microempresario/empleador: “¡Hola! Bienvenida a nuestra tienda. ¿Estás buscando algo en particular hoy?” Cliente: “Sí, necesito una crema hidratante para piel seca.” Microempresario/empleador: “Entiendo. Te recomiendo esta crema, está formulada específicamente para piel seca y contiene ingredientes naturales que ayudan a mantener la hidratación. ¿Te gustaría probar una muestra?”
Relación indirecta	Interacción en línea con clientes a través de redes sociales o página web corporativa del microempresario o de sus empleados	Cliente: “Hola, estoy buscando un lápiz labial que dure todo el día. ¿Tienen alguna recomendación?” Microempresario/empleador: “¡Hola! Sí, tenemos varios lápices labiales de larga duración. Te recomendaría nuestro nuevo lápiz labial mate, que dura hasta 12 horas. ¿Te gustaría que te envíe un enlace para que lo compres?”

Elaboración propia

Tabla 15
Relación con el cliente, Ejemplo 2

Servicio de mantenimiento de una computadora		
Tipo	Descripción	Ejemplificación
Relación directa	Diálogo directo e individual del microempresario o de sus empleados con los clientes.	Microempresario/empleador: “¡Hola! Gracias por venir. ¿Qué problemas estás experimentando con tu computadora?” Cliente: “No arranca y hace un sonido extraño al encenderla.” Microempresario/empleador: “Entiendo. Vamos a hacer una revisión rápida para identificar el problema. ¿Te gustaría que te explique lo que encontramos a medida que avanzamos?” Microempresario/empleador: “He encontrado que la fuente de alimentación tiene un problema, lo cual impide que tu computadora arranque. Te recomendaría reemplazarla. ¿Te gustaría que procedamos con eso?”
Relación indirecta	Interacción en línea con clientes a través de redes sociales o página web corporativa del microempresario o de sus empleados	Cliente: “Hola, necesito ayuda con mi laptop que se calienta mucho. ¿Qué puedo hacer?” Microempresario/empleador: “¡Hola! Es posible que necesite limpieza interna o revisión del ventilador. Podemos programar una cita para que la revisemos. ¿Te gustaría que te envíe un enlace para reservar?” Microempresario/empleador: “Bienvenidos a nuestro webinar sobre cómo mantener tu computadora en óptimas condiciones. A lo largo de la sesión, si tienen preguntas, no duden en escribirlas en el chat.”

Elaboración propia

1.2.5 Flujo de ingresos

El flujo de ingresos se refiere a las diversas fuentes de ingresos que una microempresa genera a partir de sus propias actividades comerciales.

Tabla 16
Ingresos por ventas, Ejemplo 1

Tipo	Descripción
Venta de un par de calzado casual	\$25,00
Servicios adicionales a la entrega a domicilio	\$3,00
Promociones y descuentos	\$2,50
Comercio electrónico	\$2,00
Alianza estratégica	\$2,00
TOTAL	\$34,50

Tabla 17
Ingresos por ventas, Ejemplo 2

Tipo	Descripción
Servicio de lavado de ropa (libra)	\$1,25
Servicios adicionales a la entrega a domicilio	\$0,10
Promociones y descuentos	\$0,25
Comercio electrónico	\$0,10
Alianza estratégica	\$0,05
TOTAL	\$1,75

Elaboración propia

1.2.6 Recursos claves

Los recursos claves de las microempresas son aquellos activos, capacidades y elementos críticos que se necesita para operar de forma eficaz y ofrecer la propuesta de valor de manera cotidiana.

Tabla 18
Recursos clave para la microempresa

Recursos claves almacén de ropa de trabajo	
Tipo	Descripción
Recursos humanos	Administrador de tienda: Responsable de la estrategia comercial, gestión del equipo y toma de decisiones. Asesores de ventas: Capacitados para ofrecer un excelente servicio al cliente, asesorar sobre productos y cerrar ventas. Personal de almacén: Encargados de la recepción, almacenamiento y distribución del inventario.
Inventario	Prendas diversificadas: Ofrecer una variedad de ropa de trabajo, como uniformes, overoles, camisas, pantalones y calzado industrial. Control de inventario: Implementar un sistema que permita monitorear el stock en tiempo real, asegurando que siempre haya disponibilidad de los productos más requeridos.
Infraestructura	Diseño de tienda: Un espacio bien distribuido que incluya áreas de exhibición, probadores y un área de pago, permitiendo un flujo cómodo de clientes. Mobiliario y accesorios: Estanterías, percheros y mostradores que optimicen la presentación de la ropa de trabajo.

Tecnología	Sistema de gestión de ventas: Software que permita el manejo de ventas, clientes e inventario de manera integrada. Comercio electrónico: Plataforma en línea donde los clientes puedan explorar y comprar productos, aumentando el alcance del negocio. Herramientas de marketing digital: Para promocionar productos y gestionar campañas en redes sociales.
Relación con proveedores	Proveedores de calidad: Seleccionar proveedores que ofrezcan ropa de trabajo duradera y a precios competitivos. Comunicación fluida: Mantener un diálogo constante con los proveedores para coordinar pedidos y resolver conflictos rápidamente. Acuerdos favorables: Negociar condiciones que favorezcan la tienda, como descuentos por volumen o plazos de entrega preferenciales.
Capital de trabajo	Fondos disponibles: Contar con suficiente capital para cubrir gastos como salarios, alquiler, servicios públicos e inventario. Gestión financiera: Implementar prácticas de gestión que aseguren que el capital de trabajo sea suficiente para operar sin interrupciones.
Redes de distribución	Canales de distribución: Establecer alianzas con empresas de transporte para la entrega de productos a domicilio. Distribución local: Colaborar con comercios locales para ofrecer la ropa de trabajo en sus puntos de venta. Logística eficiente: Implementar un sistema logístico que optimice la entrega a clientes mayoristas y minoristas.

Elaboración propia

1.2.7 Actividades claves

Las actividades claves en las microempresas son aquellas acciones y procesos esenciales que se debe llevar a cabo para operar de manera efectiva y cumplir con la propuesta de valor.

Tabla 19
Actividades clave para la microempresa

Actividades Clave para un Mini Market	
Tipo	Descripción
Compras y gestión de inventario	Selección de productos: Identificar y seleccionar productos de consumo masivo que se alineen con las preferencias de los clientes, incluyendo alimentos, bebidas y productos de limpieza. Control de stock: Implementar un sistema de gestión de inventario que permita monitorear las existencias en tiempo real, evitando faltantes o excesos de productos de consumo masivo.
Ventas y atención al cliente	Capacitación del personal: Entrenar a los empleados en técnicas de venta y atención al cliente para proporcionar un servicio excepcional. Proceso de venta: Establecer un procedimiento de venta eficiente que incluya la atención en caja, la gestión de pagos y la resolución de quejas.
Marketing y promoción	Promociones especiales: Implementar promociones y descuentos en productos populares para incentivar la compra. Publicidad local: Utilizar redes sociales y medios locales para publicitar ofertas y eventos especiales en el mini market.
Logística y distribución	Recepción de mercancías: Establecer procedimientos para la recepción y verificación de entregas de productos. Distribución local: Si es aplicable, ofrecer servicios de entrega a domicilio para mejorar la comodidad del cliente.
Gestión financiera	Control de costos: Monitorear los gastos operativos, incluyendo salarios, alquiler y suministros, para asegurar que se mantenga dentro del presupuesto. Análisis de ventas: Realizar análisis regulares de las ventas para identificar tendencias, productos más vendidos y oportunidades de mejora.

Relación con proveedores	Negociación de contratos: Establecer contratos favorables que aseguren precios competitivos y condiciones de entrega. Evaluación de proveedores: Realizar evaluaciones periódicas de los proveedores para asegurar que cumplen con los estándares de calidad y servicio.
Capacitación y desarrollo de personal	Programas de capacitación: Implementar programas de capacitación regular sobre atención al cliente, manejo de inventario y técnicas de venta. Evaluación del desempeño: Realizar evaluaciones periódicas del desempeño del personal para identificar áreas de mejora y oportunidades de desarrollo profesional.

Elaboración propia

1.2.8 Socios o proveedores clave

Los socios o proveedores claves de las microempresas son empresas externas que desempeñan un rol clave en el funcionamiento del negocio puesto que son los que abastecen de productos en un determinado período. Las características que debe tener un socio clave son complementariedad de habilidades, experiencia en el sector, compromiso y ética en el trabajo, red de contactos, visión y valores compartidos, capacidad financiera, habilidades de negociación, adaptabilidad y flexibilidad, capacidad de toma de decisiones y compromiso con el crecimiento y la innovación.

Tabla 20
Socios o proveedores claves para la microempresa

Nombres y apellidos	Nombre de la empresa	Dirección de la empresa	Teléfono celular	Teléfono convencional	Correo electrónico
Francisco León	Pronaca	Av. Los Naranjos N44-15 y Av. de los Granados	0995103565	22463651	xnoba@pronaca.com

Elaboración propia

1.2.9 Estructura de costos

La estructura de costos de la microempresa se refiere a la organización y clasificación de todos los gastos que incurre para operar y generar ingresos en un determinado período.

Tabla 21
Estructura de costos de la microempresa
Estructura de costos de un bazar y papelería
(valores referenciales)

Tipo	Descripción
Costos fijos:	
– Alquiler	\$ 600,00/mes
– Salarios	\$ 920,00/mes
– Servicios Básicos	\$ 100,00/mes
Costos variables:	
– Compra de inventario	\$1.200,00/mes
– Comisión por ventas	5% sobre \$3,000/mes
– Gastos de envío y logística	\$150,00

Costos de marketing y publicidad	\$200,00
Costos administrativos	\$100,00
Costos de mantenimiento y operación	\$100,00
Total	\$3.370

Elaboración propia

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

A través de las conclusiones se llegó a determinar que los objetivos específicos de esta investigación se cumplieron en su totalidad.

Se llegó a realizar un diagnóstico actual de las microempresas en Ponceano y Carcelén que revela una mezcla de fortalezas, como la cercanía a la comunidad y la capacidad de adaptación, y debilidades, como la falta de recursos financieros y la escasa visibilidad en el mercado; en cuanto a las oportunidades incluyeron el crecimiento del comercio electrónico y la demanda de productos locales, mientras que las amenazas provienen de la competencia de grandes cadenas y cambios en las preferencias del consumidor. Se determinó que las habilidades del microempresario son: habilidades de venta, orientación y espíritu de servicio, negociación, gestión administrativa y financiera, conocimiento del mercado local y habilidades de marketing.

A través del levantamiento de encuestas, se llegó a identificar que las microempresas pueden destacar en el mercado al ofrecer productos únicos, atención personalizada y un servicio excepcional; se determinó que la propuesta de valor se centra en estos aspectos, diferenciándose de la competencia mediante la calidad del servicio y la conexión emocional con los clientes, lo que puede resultar en una mayor lealtad y repetición de compras.

Se llegó a diseñar un modelo de negocios Canvas que permitirá a las microempresas de las parroquias de Ponceano y Carcelén estructurar sus operaciones de manera más eficiente, facilitando la identificación de segmentos de mercado, canales de distribución y fuentes de ingresos; cabe indicar que este enfoque no solo impulsará el crecimiento a corto plazo, sino que también fomentará la sostenibilidad a largo plazo al permitir una mejor adaptación a las dinámicas del mercado; si se considera que las microempresas sin un plan de negocios cierran a los 3 meses de haber iniciado

operaciones si no hay una guía adecuada. El modelo de negocios Canvas tiene los siguientes componentes.

1. *Segmento de Clientes.* - Las microempresas han identificado claramente a un 91 % de sus clientes, sin embargo, solo el 7% realiza ventas a empresas, lo que restringe su capacidad de comercialización; este enfoque centrado únicamente en los consumidores individuales les impide acceder a un mercado más amplio y rentable.
2. *Propuesta de valor.* - Estas microempresas ofrecen una diversidad de productos con un fuerte énfasis en el servicio al cliente de parte del propietario; cabe señalar que esta relación personal con los compradores representa una ventaja competitiva al ofrecer atención personalizada, calidad garantizada, precios competitivos; las que no pueden ofrecer las grandes cadenas de supermercados o almacenes de superficie.
3. *Canales.* - Un 90% de las microempresas emplea tiendas físicas, lo cual se traduce en una desventaja frente al auge del comercio electrónico; es necesario mejorar la presentación del local y potenciar la presencia en línea para adaptarse a las nuevas dinámicas de compra.
4. *Relación con clientes.* - A pesar de que el 78% brinda atención personalizada, solo un 4% utiliza plataformas sociales; por lo tanto, formar lazos cercanos con los consumidores podría ser un factor diferenciador clave, especialmente si se incorpora el uso de herramientas digitales.
5. *Fuentes de ingresos.* - La mayoría de las microempresas depende de las ventas directas (91%), mientras que únicamente un 2% hace uso de publicidad; se vuelve vital diversificar las fuentes de ingresos a través de suscripciones y mejorar la difusión de productos para fortalecer la lealtad de los clientes.
6. *Recursos claves.* - El 51% de los microempresarios considera que el capital es el recurso más esencial; por ello, se requiere acceso a financiamiento, formación del personal y tecnología avanzada para mejorar la competitividad y la viabilidad de las microempresas.
7. *Actividades claves.* - Las ventas directas son consideradas la actividad principal (88%); no obstante, la falta de atención en marketing y producción podría restringir el crecimiento, por lo que es necesario diversificar las actividades esenciales.

8. *Socios clave.* - Muchos microempresarios ven a los distribuidores mayoristas como socios fundamentales, pero la escasez de poder de negociación afecta su rentabilidad; es por ello que establecer una red más amplia y llevar a cabo negociaciones colectivas podría optimizar las condiciones de compra.
9. *Estructura de costos.* - El 58% de los costos se destina al alquiler, lo que genera un desequilibrio con los ingresos; se vuelve importante encontrar formas de reducir gastos, como renegociar los contratos de alquiler o buscar alternativas más asequibles para insumos y salarios.

Recomendaciones

Es necesario que las microempresas de Ponceano y Carcelén involucren a la comunidad en el proceso de diseño de su modelo de negocio Canvas; para ello se debe lograr en el segmento de clientes para aumentar las ventas realizar un análisis del mercado que permita identificar nuevas necesidades, organizar talleres de sensibilización para abordar empresas y establecer relaciones comerciales; en la propuesta de valor centrarse en la personalización del servicio como clave para ofrecer un servicio excepcional para ello capacitar a los empleados en atención al cliente y en la oferta de productos; en los canales de distribución implementar una estrategia de comercio electrónico, en la que se desarrolle una tienda en línea y se ofrezcan servicios de entrega a domicilio; en la relación con los clientes aprovechar la atención personalizada para crear programas de fidelización que incluyan promociones y uso de redes sociales; en cuanto a la fuente de ingresos, dar mayor énfasis a las suscripciones e invertir en publicidad en línea y en el local; en los recursos claves buscar alianzas con entidades financieras que ofrezcan créditos a bajo interés y establecer programas de capacitación del personal para un mejor desempeño; en lo referente a las actividades claves desarrollar un plan de marketing que incluya estrategias tradicionales como digitales; en lo que tiene que ver con los socios clave crear una red de colaboración entre microempresas para mejorar el poder de negociación con los proveedores y buscar mejores condiciones de compra, esto puede incluir la creación de una asociación local; finalmente en cuanto a la estructura de costos implementar un control de costos más riguroso y buscar alternativas para reducir gastos operativos.

Para fortalecer la propuesta de valor de las microempresas de Ponceano y Carcelén que se dedicadas al comercio al por mayor y menor, es fundamental identificar

características distintivas que resalten sus productos y servicios frente a la competencia. Estas incluyen las siguientes acciones; atención personalizada es decir establecer relaciones cercanas con los clientes; precios competitivos y con transparencia en la que se tenga precios accesibles al bolsillo y sin costos ocultos; variedad de productos locales enfocándose en productos frescos y de origen local, apoyando la economía local y atrayendo clientes ecológicos; flexibilidad en las condiciones de venta para ello se debe mejorar el diseño de la tienda con música, decoración y espacios cómodos; ofrecer promociones y descuentos especiales a través de programas de fidelización y promociones periódicas a clientes frecuentes; ofrecer capacitación y asesoría gratuita sobre productos, como recetas de cocina o consejos de mantenimiento, para añadir valor a la compra; establecer servicios de entrega a domicilio para facilitar la compra, especialmente para clientes mayores o con limitaciones de movilidad; adaptación a las tendencias de consumo que contribuya a incorporar productos que sigan tendencias actuales, como opciones saludables orgánicas o ecológicas y para finalizar la presencia en línea y redes sociales para promocionar productos, recibir pedidos en línea y mantener una comunicación activa con los clientes.

Una vez implementado el modelo de negocios Canvas, es clave establecer un sistema de monitoreo y evaluación que permita medir el desempeño de las microempresas en relación con sus objetivos; esto incluye la revisión periódica de indicadores clave de rendimiento (KPI) y la adaptación del modelo según sea necesario para responder a cambios en el mercado o en las necesidades de los clientes. A continuación, se detalla cada una de ellas: para mejorar el sistema de monitoreo y evaluación, es necesario definir indicadores clave de rendimiento (KPI) que sean relevantes y específicos para las microempresas, como: ventas mensuales, tasa de retención de clientes, satisfacción de clientes, costos de operación, proporción en ventas en línea vs físicas; establecimiento de un sistema de monitoreo regular que permita la revisión de los KPI de manera mensual o trimestral, esto puede incluir: reuniones de seguimiento con el equipo para discutir el desempeño; uso de herramientas digitales de gestión que faciliten la recopilación y análisis de datos; establecimiento de un calendario para la revisión de indicadores y la discusión de resultados; adaptación del Modelo de Negocios Canvas, basándose en los resultados del monitoreo, esto implica: revisar y ajustar la propuesta de valor según la retroalimentación del cliente y las tendencias del mercado; reevaluar los canales de distribución y la relación con los clientes en función de cómo están evolucionando las preferencias de los consumidores y modificar la estructura de costos así, como las fuentes

de ingresos en función de los cambios en el entorno económico y las oportunidades del mercado.

Obras citadas

- Anzola Paula, Bayona Cristina, y García Teresa. 2015. *La generación de valor a partir de innovaciones organizativas: efectos directos y moderadores*. Madrid. Universia Business Review.
- Barragan, Miltón. 2011. “Ponciano alto es vivienda clase A”. *El Comercio*. 30 de diciembre.
- Fisher, Laura, y Jorje Espejo. 2017. *Mercadotecnia*. México. McGraw.Hill.
- Guerra, Patricio. (2000). *La Cofradía de la Virgen del Pilar de Zaragoza de Quito*. Quito. Abya - Yala.
- EC Distrito Metropolitano de Quito. 2024. “Categoría: PPS 2022-2023 Ponceano”. *Distrito Metropolitano de Quito*. <https://zonales.quito.gob.ec/?cat=138>.
- EC Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos. 2024. INEC. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/institucional/home/>
- . 2024. INEC. <https://aplicaciones3.ecuadorencifras.gob.ec/BIINEC-war/index.xhtml?jsessionid=Rv8cvEsWrWxCd0BuClSu0S2c.undefined>
- EC Servicio de Rentas Internas. 2024. *Catastros*. SRI. <https://www.sri.gob.ec/catastros>
- EC Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. 2022. *Características de las microempresas*. SCVys. <https://www.supercias.gob.ec/portalscvys/index.htm>
- Joaquín Andrés, y Javier Palacios. 2016. *Diagnóstico estratégico de las medianas y pequeñas empresas del departamento de Matagalpa*. Matagalpa.
- Kotler, Philips, Gary Armstrong. 2020. *Fundamentos de marketing*. México: Pearson Educación.
- Osterwalder Alexander, & Yves Pigneur. 2010. *Generación de modelos*. Madrid. Editorial Deusto.
- Porter, Michael. 1979. *Estrategia competitiva*. Lisboa. Ediciones Pirámide.
- Prieto, Jorge. 2021. *Investigación de mercados*. Bogotá. Eco Ediciones SAS.
- Salvador, Eduardo. 2008. *Cómo determinar el tamaño de una muestra aplicada a la investigación archivística*. <https://www.monografias.com/trabajos60/tamano-muestra-archivistica/tamano-muestra-archivistica2>
- . 2011. *La competencia económica*. Comisión Federal de Competencia. México.
- Taipe, José, y Pazmiño Fabián. 2015. *Consideración de los factores o fuerzas externas e internas a tomar en cuenta para el análisis situacional de la empresa*. Quito.

Thompson, Peteraf, & Strikland Gamble. 2012. *Dirección y administración estratégicas. Conceptos, casos y lecturas*. México. McGraw-Hill Interamericana.