

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

Colegio de Administración y Economía

Desarrollo del Modelo de Negocios de Canvas, en el diseño de una aplicación móvil que sirva como motor de búsqueda de productos tangibles, aplicable a cadenas de negocio que manejen el modelo de ventas en percha.

Ruperto David Gallegos Merino

David Lansdale, Ph.D., Director de Tesis

Tesis de grado presentada como requisito
para la obtención del título de Licenciado en Marketing

Quito, mayo 2015

**Universidad San Francisco de Quito
Colegio de Administración y Economía**

HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS

**Desarrollo del Modelo de Negocios de Canvas, en el diseño de una
aplicación móvil que sirva como motor de búsqueda de productos tangibles,
aplicable a cadenas de negocio que manejen el modelo de ventas en percha**

Ruperto David Gallegos Merino

David Lansdale, Ph.D
Director de tesis

Paola Valencia, MBA
Coordinadora Académica
Marketing

Thomas Gura, Ph.D
Decano del Colegio
de Administración y Economía

Quito, mayo 2015

© DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído la Política de Propiedad Intelectual de la Universidad San Francisco de Quito y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo de investigación quedan sujetos a lo dispuesto en la Política.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma:

Nombre: Ruperto David Gallegos Merino

C. I.: 060405096-3

Lugar y fecha: Quito, mayo 2015

DEDICATORIA

El presente trabajo lo dedico a mis padres Ruperto Gallegos y Patricia Merino, quienes con su amor y esfuerzo me ayudaron a salir adelante no solo en este proceso sino en mi vida. A mi hijo José Julián Gallegos quien le dio un enfoque diferente a mi vida para bien y llena de alegría mis días. Y mi hermano Andrés Gallegos quien me ha apoyado en todo los momentos más importantes de mi vida.

AGRADECIMIENTOS

Antes que nada agradezco a Dios por haber colocado en el camino a las personas que me rodean, quienes muchos de ellos me apoyaron a alcanzar este sueño. Agradezco a mis padres: Ruperto Gallegos y Patricia Merino por el apoyo constante e incondicional brindado. Agradezco a David Lansdale por su apoyo en el presente trabajo. A las personas que conforman Mundo Deportivo por la oportunidad brindada y la flexibilidad ofrecida para poder culminar el presente trabajo de investigación. A Marjorie Alexandra Acosta Pazmiño quien me brindo un apoyo constante e incondicional, para poder alcanzar esta meta tan anhelada. Agradezco el entendimiento de mi hijo José Julián Gallegos Herrera quien en su corta edad entendió que algunos días no pude compartir con él por alcanzar esta meta.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo identificar las deficiencias que se presentan en el manejo de inventarios y ventas perdidas de los negocios en cadena, la herramienta seleccionada para el estudio es el Modelo de Negocios de Canvas desarrollada por Steve Blank. La propuesta es lanzar al mercado una nueva idea de negocio que utilice las bondades de la tecnología como fortaleza de diferenciación y de ventas. Se pondrá a prueba el desarrollo de una aplicación móvil que permita localizar productos ofertados en diferentes tiendas de una misma cadena; para tener datos reales se simulará la aplicación a un cliente potencial que cumple con el requisito principal: ser un negocio en cadena, Marathon Sports es la empresa seleccionada como piloto para probar la efectividad de la herramienta y el éxito de lanzar al mercado FindMo (la aplicación móvil).

ABSTRACT

The Present Research Project aims to identify deficiencies that are present in inventory management and lost sales in chain business; the selected tool for the study is the Business Model Canvas Developed by Steve Blank. The proposal is to market a new business idea, using the benefits of technology as strength of differentiation and sales. This idea will be tested developing a Mobile Application that allows to locate products offered in different shops of chain business; to make the study real this implementation will take place in a potential customer that achieve the requirement of been a business chain, Marathon Sports is the selected company as pilot to test the effectiveness of the tool and the idea of marketing FindMo (the mobile application).

TABLA DE CONTENIDO

HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS.....	3
DEDICATORIA.....	5
RESUMEN.....	7
ABSTRACT.....	8
LISTA DE FIGURAS.....	11
CAPITULO I: INTRODUCCIÓN.....	14
Antecedentes.....	15
El problema:.....	16
Pregunta(s) de investigación:.....	18
Contexto y marco teórico.....	19
Presunciones del autor del estudio:.....	20
CAPITULO II: MARCO TEORICO.....	21
Géneros de literatura incluidos en la revisión.....	21
Influencia de los precursores de las teorías de la administración, marketing y emprendimiento.....	22
Que es un Lean Startup?.....	25
Para que sirve el Modelo de Negocios de Cannvas?.....	33
Creacion de Valor Agregado ¿en que consiste?.....	34
CAPITULO III: METODOLOGÍA Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	36
Fuentes:.....	37
El Investigador.....	37
Personal de Marathon Sports:.....	39
Clientes de Marathon Sports.....	40
Aliados estratégicos de Marathon:.....	40
Internet:.....	40
Justificación de la metodología seleccionada.....	44
Herramienta de investigación utilizada.....	44
Descripción de participantes.....	45
Número.....	45
Género.....	45
Nivel socio económico.....	46
Características especiales relacionadas con el estudio.....	46
CAPITULO IV: RECOLECCION DE DATOS.....	48
Desarrollo del Startup, ideas basicas y conceptos del negocio.....	49
Desarrollo del modelo de Cannvas en el proceso de creacion de una aplicación móvil adaptada a la marca Marathon Sports.....	50
Lienzo del Modelo de Canvas.....	50

1.- Clientes:	51
2.- Propuesta de valor.....	54
3.-Distribución:	56
4.-Relación con los clientes.....	57
5.-Fuentes de ingreso.....	59
6.-Recursos clave	60
7.-Actividades clave	62
8.-Socios clave	63
9.-Estructura de costos	64
Desarrollo de Clientes:.....	67
Grupo Focal – Directivos y Personal de Marathon Sports.....	68
Encuestas.....	73
Producto Mínimo Viable	81
CAPITULO V: ANALISIS DE DATOS	84
Elaboración del Modelo de Negocios de Canvas Final	90
Importancia del estudio:.....	91
CAPITULO VI: CONCLUSIONES.....	93
Limitaciones del Estudio	93
Recomendaciones:	95
Conclusiones:.....	95
ANEXO A – ENCUESTA A CLIENTES MARATHON SPORTS.....	96
ANEXO B -LIENZO DEL MODELO DE CANVAS	97
ANEXO C – ENCUESTA GRUPO FOCAL.....	99
ANEXO D – MODELO DE NEGOCIOS DE CANVAS PARA FINDMO	100
REFERENCIAS	102

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1. Funciones de Administración	23
FIGURA 2. Innovación	24
FIGURA 3. Modelo de Canvas	30
FIGURA 4. Pivote	31
FIGURA 5. Producto Mínimo Viable	33
FIGURA 6. Valor Agregado	35
FIGURA 7. Propuesta de Valor.....	56
FIGURA 8. Clientes	53
FIGURA 9. Distribución	57
FIGURA 10. Relación con los Clientes.....	59
FIGURA 11. Fuentes de Ingreso	60
FIGURA 12. Recursos Clave	62
FIGURA 13. Actividades Clave.....	63
FIGURA 14. Socios Clave	64
FIGURA 15. Estructura de Costos	66
FIGURA 16. Lienzo del Modelo de Canvas a ser probado.....	67
FIGURA 17. ¿Actualmente cuenta con una herramienta que le otorgue actualización constante y en línea sobre el comportamiento de su consumidor?.....	68
FIGURA 18. ¿En su análisis y proyección se consideran las ventas perdidas por productos no encontrados por los clientes en los puntos de venta?	69

FIGURA 19. Si pudiera contar con una herramienta que de soporte a su análisis de mercado, que información debería brindar:	69
FIGURA 20. Le gustaría contar con una aplicación que le entregue datos constantes sobre preferencias de sus clientes?.....	69
FIGURA 21. Lluvia de ideas: ¿Qué haría falta para conocer más al cliente?	70
FIGURA 22. Representación de tiendas según ventas	74
FIGURA 23. Pregunta 1: ¿En qué rango de edad se encuentra Ud.?.....	76
FIGURA 24. ¿Posee un teléfono inteligente con acceso a internet?.....	76
FIGURA 25. Pregunta 3: ¿Dónde prefiere comprar ropa y/o equipamiento deportivo?.....	77
FIGURA 26. Pregunta 4: ¿Ha buscado un producto específico en una tienda deportiva y no lo ha encontrado?.....	77
FIGURA 27. Pregunta 5: ¿Qué siente cuando entra a una tienda y no encuentra el producto buscado?	78
FIGURA 28. Pregunta 6: ¿Continúa siendo esa tienda su primera opción para este tipo de productos?.....	78
FIGURA 29. Pregunta 7: ¿Le interesa o practica algún deporte?	79
FIGURA 30. Pregunta 8: ¿Le gustaría tener acceso a través de una aplicación móvil a información referente a eventos, resultados, consejos, etc. de su deporte favorito?	79
FIGURA 31. Pregunta 9: ¿Estaría dispuesto a utilizar una aplicación móvil que le permita ubicar, reservar y enviar a la tienda más cercana de una cadena de almacenes el producto deseado?.....	80
FIGURA 32. Pregunta 10 ¿Qué le motiva a seguir utilizando una aplicación móvil?.....	80
FIGURA 33. Edad vs Tenencia de teléfono inteligente con acceso a internet.....	85

FIGURA 34. Mercado Meta vs El interés en una aplicación	86
FIGURA 35. Tenencia de TI + Edad + Interés por temas deportivos	87
FIGURA 36. Segmento vs el interés de contar con una herramienta como FINDMO	87
FIGURA 37. Segmento vs Sentimientos al no encontrar un producto.....	88
FIGURA 38. Modelo de Negocio de Canvas para FINDMO	91

CAPITULO I: INTRODUCCIÓN

La tecnología por efecto de la globalización se ha convertido en el aliado más del mundo de los negocios, es muy común observar procesos que décadas atrás era posible realizarlos solo a través de la manufactura, ahora convertidos en procesos automatizados que han permitido a las industrias perfeccionar sus productos y a la vez optimizar sus recursos.

Los negocios en cadena que mantienen actividades de venta de productos tangibles, se ven obligados a diferenciarse de su competencia para retener y captar más clientes; debido a la introducción de la tecnología en el desarrollo de un producto la opción más acertada al momento de aplicar una herramienta de diferenciación es el Valor Agregado que puede encontrar un cliente al momento de elegir un determinado producto, actualmente los productos ofertados tienen características similares, por lo que a través del tiempo las empresas intentan establecer diferencias en el Servicio que ofrecen a sus clientes, una vez más la tecnología puede ser el socio ideal para conseguirlo.

La tecnología ha permitido tener mayor acceso a los clientes, la oferta de información al alcance de la mano se ha convertido en una tendencia social, gracias a esto se ha podido identificar una necesidad que se presenta en las tiendas que manejan modelos de negocios basados en perchas: la opción de desarrollar una aplicación móvil que permita a un cliente encontrar “X” producto, el mismo que como requisito debe pertenecer al inventario de una tienda en cadena y que a través de una aplicación pueda ser reservado por un periodo de tiempo establecido, de tal manera que tanto para el cliente como para el negocio se asegure el proceso de compra – venta, generando finalmente una optimización de recursos en ambos casos. El presente trabajo de investigación enfocará su estudio en la empresa Marathon Sports,

este estudio permitirá desarrollar una investigación de campo que involucre tanto al cliente final y a la empresa como potencial cliente de la aplicación a ser desarrollada a través del modelo de negocios seleccionado: el Modelo de Canvas.

Antecedentes

Las cadenas de negocios como Marathon, Supermaxi, Fybeca, Paco, entre otros, manejan puntos de venta a nivel nacional, y como marcas manejan políticas que les permite ser identificadas en las diferentes ciudades del Ecuador; este tipo de estrategia ofrece a los consumidores el beneficio de localizar la misma variedad de productos en todas las tiendas que pertenezcan a la red distribuida a lo largo y ancho del país.

Así como existen tiendas que manejan negocios a nivel nacional, las cadenas de negocios locales son reconocidas dentro de su área y adoptan el modelo de las cadenas nacionales; generalmente cuando existen estas cadenas de almacenes los consumidores esperan encontrar una oferta similar en los diferentes locales y de esta forma mantener su experiencia de compra.

La exigencia del consumidor al momento de escoger productos tangibles o intangibles ha incrementado en el transcurso del tiempo, por ejemplo: en la actualidad si una persona empieza a correr o si ya realiza este deporte de manera constante, se asegura de tener los zapatos ideales para cuidar sus rodillas de posibles lesiones, la vestimenta adecuada dependiendo las situaciones climáticas existentes, además de portar los accesorios como: gorras, linternas, cronómetros etc., ideales para su rutina. El mercado nacional en sí actúa según diferentes tendencias, este comportamiento lleva a las diferentes marcas a mantener una investigación constante, para realizar cada vez productos más especializados que satisfagan la

demanda de los mercados existentes. Las marcas tienen una gran influencia en la creación de nuevas necesidades, la competencia para llegar a ser los líderes del mercado los conduce al lanzamiento periódico de nuevos productos.

El problema:

Como referencia puntual para explicar el problema se realizará un análisis basado en las tiendas Marathon Sports, tiendas que pertenecen a una empresa que forma parte de un negocio en cadena, donde se puede constatar y evaluar el manejo de tiendas en cadenas (tiendas que se encuentran presentes en los principales centros comerciales del país); la industria a la que pertenece tiene como enfoque principal el deporte y sus diferentes ramas, la experiencia ha facilitado conocer sobre productos de venta en percha los mismos que pueden tener injerencia tanto nacional como internacional, como por ejemplo camisetas de equipos nacionales como: La piel de país (camiseta del equipo ecuatoriano de fútbol) o de equipos internacionales como: Real Madrid, también se ha podido aprender estrategias de compra, venta, distribución, publicidad, administración, etc. Luego de un análisis se ha podido detectar oportunidades en falencias existentes, como ciertos comportamientos que tiene el consumidor nacional, como el hecho que debido a estudios que ha realizados en el país cuando una persona piensa en comprar deporte piensan en Marathon Sports.

Es necesario considerar que la marca a ser estudiada es líder en ventas de equipamiento deportivo en el mercado nacional, lo que para el desarrollo de la idea de negocio es importante debido al alcance de clientes finales que tendría la aplicación. La idea de crear una aplicación que sirva de motor de búsqueda se genera por la experiencia adquirida del investigador, quien luego de notar la cantidad de consultas de personas cercanas sobre donde pueden encontrar

cierto producto notó la falencia, esta necesidad es también soportada gracias a estudios realizados por la empresa, concluyen que algunas personas al momento de buscar un producto y no encontrarlo en la tienda visitada no siempre acudirán a la tienda de la cadena donde se les informa “sí” existe el stock requerido, se debe considerar además la necesidad de los clientes de conocer y tener a su disposición información detallada, que incluya calendarios de eventos que se desarrollen a nivel nacional, del deporte con el que más se encuentran identificados, como por ejemplo, ¿cuándo? hay una carrera de aventura, ¿Dónde? inscribirse para cierta carrera o campeonato, ¿Qué? hacer para conseguir una licencia para abrir una franquicia de entretenimiento deportivo, ¿Cuándo? se lanza una nueva colección o una nueva línea de productos, entre otras. Cuando clientes o allegados realizan este tipo de consultas, para responder las preguntas de localización de los productos es necesario contar con las características brindadas por el mismo, pero en otras ocasiones más específicas es necesario contar con el código internacional (código con el que un producto es identificado a nivel internacional a través de un número), de este código que muy pocas personas conocen su existencia o peor aún donde localizarlo debido a que son códigos que manejan todas las marcas deportivas, para codificar y ubicar sus productos a nivel nacional bajo un mismo lenguaje corporativo interno; este es el primer antecedente para la creación de un sistema de ubicación de producto orientado a brindar un servicio adicional al consumidor final.

Por otra parte, en cuanto al enfoque de beneficio orientado al negocio, toda empresa necesita segmentar sus productos, en este caso Marathon lo realiza revisando historiales de ventas, los mismos que muchas veces se los realiza en base a un número frío, como método para saber en qué puntos de venta tiene mejor acogida cierto producto con ciertas características. Esta segmentación como fue mencionado anteriormente se la realiza a través

de un historial en ventas. La idea de que los clientes puedan contribuir con el proceso de segmentación basado no simplemente en compras o números que arroja el sistema, sino incluir las preferencias y gustos de tal modo que se tome en cuenta el mercado en sí y sus tendencias cambiantes, lo que podría contribuir en un incremento de ventas y optimización de recursos.

Al unir estas dos ideas se debe buscar una solución que beneficie a la empresa a través de la oferta de un mejor servicio a las personas, optimizando el tiempo en la búsqueda de su producto en diferentes lugares, es decir más bien brindar un acceso rápido y confiable sobre donde se encuentra el producto que buscan, además de disponer información adicional y obtener beneficios especiales al utilizar este tipo de servicio para sus compras, creando en los clientes la sensación de recibir un valor agregado y una experiencia memorable de venta que ayudaría a la empresa/negocio a fidelizar a sus clientes.

Se trata de introducir un nuevo producto que no existe en el mercado nacional actual, por lo que se recurrirá al desarrollo de un Lean Startup, como método que permitirá la creación de un Modelo de Negocio de Canvas que asegure el éxito del lanzamiento de la idea de negocio planteada.

Pregunta(s) de investigación:

¿Cómo la implementación del Modelo de Negocios de Cannvas como una investigación genera información sobre el desarrollo de una aplicación móvil que sirva como motor de búsqueda de productos tangibles, aplicable a cadenas de negocio que manejan el modelo de ventas en percha?

Contexto y marco teórico

Para iniciar con el estudio del problema y solución a la pregunta de investigación se establecerán las fuentes como los predecesores de la Administración, Marketing y Emprendimiento. La creación de un Lean Startup como medio para el lanzamiento de un nuevo producto involucra la aplicación de la herramienta denominada: Modelo de Negocios de Canvas, la misma que contempla la intervención de conceptos de administración de producción, administración estratégica, investigación de mercados, innovación, creatividad, estrategias competitivas y comportamiento del consumidor.

El Lean Startup sugiere tres pasos: El Modelo de Negocios de Canvas desarrollado por Alexander Osterwalder, que contiene 9 enfoques necesarios para generar una idea de negocio innovadora y exitosa a partir de la identificación de una necesidad, el modelo contempla el desarrollo de: clientes, propuesta de valor, canales de distribución, relación con los clientes, fuentes de ingreso, actividades clave, recursos clave, socios clave, estructura de costos; estos temas serán desarrollados durante la presente investigación. El segundo paso del Lean Startp, es el desarrollo de clientes donde se realizaran pruebas con la intervención directa de los clientes a los que estará enfocado el producto, estas pruebas permitirán modificar los cuadrantes del modelo antes delineado. Para finalmente llegar al paso que de vida al Modelo de Canvas, que consiste en la definición del producto mínimo viable, que permitirá lanzar al mercado un producto enfocado a las necesidades del cliente y que se pueda alinear a los recursos disponibles.

Presunciones del autor del estudio:

El estudio actual, se realizara en base a datos obtenidos de la empresa Marathon Sports, la misma que representa una cadena de negocios a nivel nacional, de la cual se recolectarán datos generales así como específicos sobre productos y comportamiento del consumidor, datos que servirán de base para garantizar la asertividad del estudio, y respaldarán la respuesta a la pregunta de investigación. Los clientes de la empresa son la segunda fuente de información y finalmente el investigador, quien es una de las fuentes más importantes por el conocimiento adquirido al desempeñarse como Jefe de Producto de una de las marcas comercializadas en Marathon Sports.

CAPITULO II: MARCO TEORICO

Los procesos de investigación requieren seguir un esquema teórico que sirva de guía durante el estudio, es común contar con un marco teórico ya establecido que determine los pasos a seguir y los métodos que deberán ser empleados para obtener el resultado buscado, sin embargo en algunas ocasiones la investigación desea dar vida a un nuevo marco teórico, pero incluso en estos casos es necesario aplicar una base teórica que respalde y de sostenibilidad a la nueva teoría.

El Modelo de Negocios de Canvas desarrollado por Alexander Osterwalder es el marco teórico seleccionado para realizar la presente investigación; este capítulo se encargará de describir a los precursores de las ciencias a las que representa, los predecesores de modelo seleccionado, el concepto del modelo y los pasos que implican para poder aplicarlo de manera correcta.

Géneros de literatura incluidos en la revisión

Dentro del desarrollo o lanzamiento de una nueva idea al mercado dentro del tema administrativo, se deben contemplar varios conceptos teóricos enmarcados en esta ciencia como: el segmento del mercado, mercado meta, perfil del consumidor, estrategias competitivas, plan de negocio, plan de mercadeo, asignación de precios y recursos, cadena de distribución, propuesta de valor agregado, comportamiento del consumidor, entre otros. Es por esto que para iniciar con el desarrollo de la idea de creación de una aplicación móvil que sirva como motor de búsqueda de productos tangibles, aplicable a cadenas de negocio que manejen el modelo de ventas en percha con enfoque en la marca Marathon Sports, se recurrirá a

referencias literarias, que permitan elaborar una base sustentada que respalde la investigación de campo; las referencias se encuentran detalladas en la bibliografía.

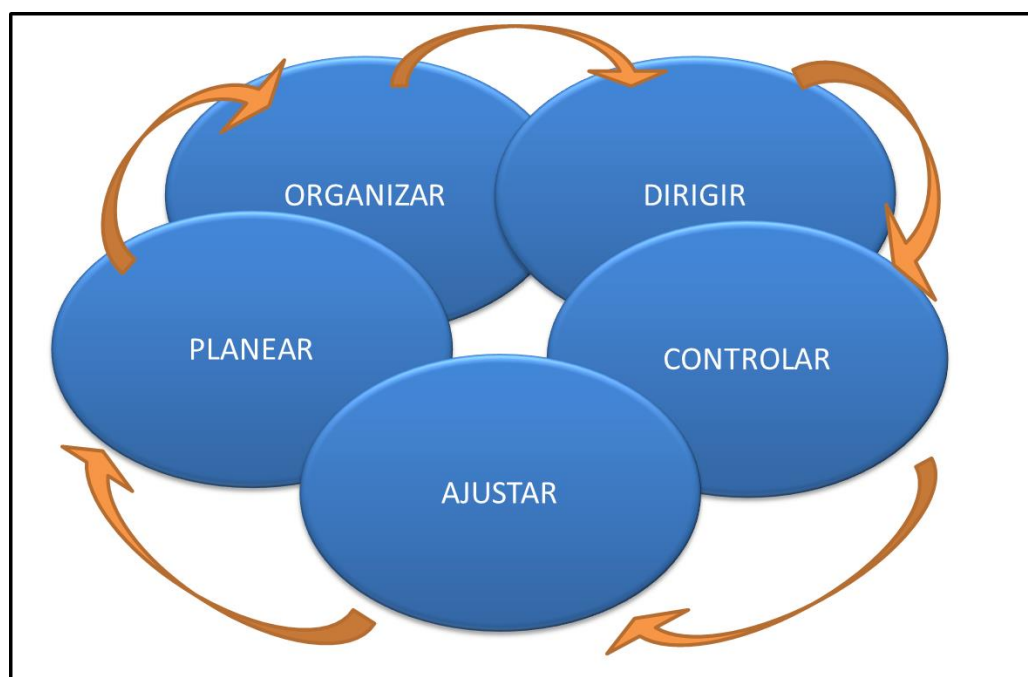
Influencia de los precursores de las teorías de la administración, marketing y emprendimiento

La Administración de Empresas representa la materia madre de donde se desprenden la innovación, el emprendimiento y el marketing; el término proviene del Latín ad-ministrare que significa servir/gestionar, partiendo de este principio podemos decir que la Administración de Empresas consiste en el manejo eficaz y eficiente de recursos que permitan llegar a un objetivo planteado.

El origen de esta ciencia data desde A.C. recordemos como fueron administrados los recursos que permitieron a los egipcios construir su impero, sin duda existieron principios de administración detrás de la asignación de recursos para la construcción de las hasta hoy conocidas pirámides; otro ejemplo claro de presencia de la administración data desde los inicios de la civilización, cuando los seres humanos nómadas dividieron sus esfuerzos y los enfocaron en diferentes tareas, como caza, cultivo, seguridad y cuidado de la comunidad, etc., lo que les permitió seguir evolucionando y descubriendo nuevas oportunidades a través de la organización; sin embargo se conoce que los precursores teóricos de la Administración fueron: Adam Smith con la teoría de asignación de recursos, Frederick Winlow Taylor con la teoría de redistribución/racionalización del trabajo, John Stuart Mill con la teoría de fijación de precios y Henry Fayol con su teoría clásica que prevé una organización más formal de la empresa.

En la actualidad los principios de la Administración nos sugieren 5 funciones administrativas básicas que se deben tener presentes al momento de emprender o administrar un negocio: Planificar, Organizar, Dirigir, Controlar y Ajustar; las mismas que actúan en sinergia entre sí, tal como lo muestra la figura 2.1:

FIGURA 1. Funciones de Administración



Todo proceso negocio tiene como objeto un producto o servicio final, este producto o servicio debe atravesar varias etapas, desde la concepción de la idea, la adquisición de insumos, un proceso de producción y el producto final. Pero para crear un producto que genere negocio se debe partir de una idea, en el nacimiento de la misma interviene la creatividad, Marsh Fisher CO- Fundador de la Inmobiliaria Century 21, la más grande inmobiliaria de USA, se refiere la creatividad como:

La verdadera herramienta para los negocios de esta época es sin duda, la creatividad. Las empresas que desarrollen ideas nuevas y originales, saldrán adelante. Las que imiten, están condenadas a competir en ambientes agresivos, de mucha competencia y baja rentabilidad..... La creatividad es un proceso como cualquier otro, por lo que se puede comprender, aprender, y poner en práctica en forma racional y sistemática. (Pescando ideas - Marsh Fisher, 1996.)

Cuando la creatividad da vida a una idea que puede materializarse entra en juego el emprendimiento, palabra que proviene del vocablo francés entrepreneur, que refiere a una persona que realiza o toma acción sobre una obra o trabajo asumiendo un riesgo; pero fue Joseph Schumpeter quien ligó al emprendimiento con la innovación, estableciendo que no solo basta con iniciar un negocio para ser un emprendedor, para esto hace falta crear una idea realmente innovadora que genere cambios sustanciales, los mismos que motiven a la imitación de la competencia y la su vez tenga influencia sustancial en la sociedad, permitiendo perdurar en el tiempo y en la historia. Según el libro de Emprendimiento Disciplinado, la innovación es el producto de la invención (innovación) con la comercialización, y la expresa de esta forma:

FIGURA 2. Innovación



Innovación = Invención x Comercialización

Para poder llegar a esta conclusión Bill Aulet, estudio el enunciado de Edward Robert's emitido en su libro "Administrando la Invención y la Innovación", y comenta:

Yo, modifique las definiciones de Robert, que involucra una adición, porque la innovación no es una suma de la invención y la comercialización, es un producto

(multiplicación). Si existe comercialización pero no invención (invención = 0), o invención pero no comercialización (comercialización = 0), entonces no existe innovación. (Emprendimiento Disciplinado – Bill Aulet, 2013,p.8).

Hasta ahora hemos visto conceptos aislados sobre la administración, para poder desarrollar la aplicación móvil motivo de estudio del presente trabajo de investigación, es necesario contar con una herramienta a través de la cual se pueda poner en práctica los conceptos enunciados, además de permitir la interacción del cliente para dar vida a un producto que satisfaga tanto a la empresa como a su cliente final. Para esto se pondrá en marcha el Modelo de Negocios de Canvas, pero para llegar a él es necesario iniciar un Lean Startup.

Que es un Lean Startup?

Hace no más de dos años la idea de crear una idea de negocio y empezar su proceso de materialización implicaba el desarrollo de una herramienta clave en la administración, el Plan de Negocio, para iniciar la elaboración de este plan era necesario: detectar una oportunidad de negocio, medir la fortalezas frente a la oportunidad y luego de esta investigación se genera la idea de negocio, y por lo general el formato de presentación de un plan de negocio contiene:

Plan de negocio:

Resumen Ejecutivo: donde se incluye la idea general y se realiza una breve presentación de la empresa o producto, nombre y funciones principales.

Estructura Administrativa: donde se describe el organigrama y las funciones de los involucrados en el desarrollo y ejecución del plan de negocio

Estructura Legal - Jurídica: donde se define cuál será la figura legal.

Estructura económica: en esta estructura se analiza el entorno económico, y se establecen las estrategias económicas a emplearse.

Marketing: donde se definen estrategias de mercadeo, fijación de precios, mercado meta, segmentación, comportamiento del consumidor, etc.

Proyección de ventas: en esta parte se debía establecer un flujo estimado de ingresos generados así como definir políticas de cobro, cartera vencida y pago.

Estructura de producción: donde se establece el proceso de producción y su costo.

Recursos Humanos: se define el recurso humano necesario, cargos, remuneración y funciones.

Estos eran los pasos básicos para la creación de un plan de negocios, previo al lanzamiento al mercado de un nuevo producto, sin embargo algunos no tuvieron éxito, porque un plan de negocios no asegura que una idea sea exitosa y perdure en el tiempo. Luego de varios años de investigación de este modelo de administración, Alexander Osterwalder, da vida a un nuevo modelo de desarrollo de negocio y fue en el año 2008 cuando publica oficialmente su libro que propone el Modelo de Negocios de Canvas, que será detallado más adelante.

Ya contando con esta herramienta, nacen los precursores del Lean Startup que viene a reemplazar al conocido plan de negocio. Un Lean Startup es un plan de negocios que considera la interacción de los clientes meta en el lanzamiento de un nuevo negocio como estrategia para conseguir que un negocio no fracase; la creación de esta nueva metodología empieza con Eric Ries, quien fue el primero en introducir el término en su libro “El Método

Lean Startup”, donde habla sobre el producto mínimo viable, pivotes, entre otros; pero es Steve Blank quien define el modelo hoy más empleado de Lean Startup, que involucra los siguientes pasos:

1.- Lienzo de papel o Modelo de Canvas:

El modelo de Canvas fue creado por Alexander Osterwalder y consiste en el desarrollo de una idea de negocio que no solo se enfoque en los beneficios de rentabilidad que generaran para la empresa sino que a la vez presente un verdadero valor agregado a los clientes; para poder iniciar el proceso de creación del Modelo de Canvas, es necesario establecer una serie de preguntas en base a los parámetros de estudio, las preguntas deben ir en función de: ¿QUE?, ¿QUIEN? y ¿COMO?, para poder adaptar estas interrogantes estudiaremos cada uno de los 9 componentes de la herramienta:

- **Clientes:** aquí se debe iniciar con el proceso de segmentación de mercado, definir el nicho al que pertenece, y la diversificación del mismo, se trata de conocer a profundidad el mercado objetivo al que será dirigido el producto / servicio.
- **Propuesta de valor:** se trata de crear un producto o servicio que beneficie al cliente, generando en el cliente la necesidad de consumir la propuesta de negocio, proponer un valor agregado que no se encuentre ofertado en el mercado actual y que distinga al producto/servicio convirtiéndolo en destacable y deseable. Esta propuesta de valor puede abarcar uno o varios campos, por ejemplo: precio, diseño, desenvolvimiento, marca, facilidad de uso, simplificación, entre otras

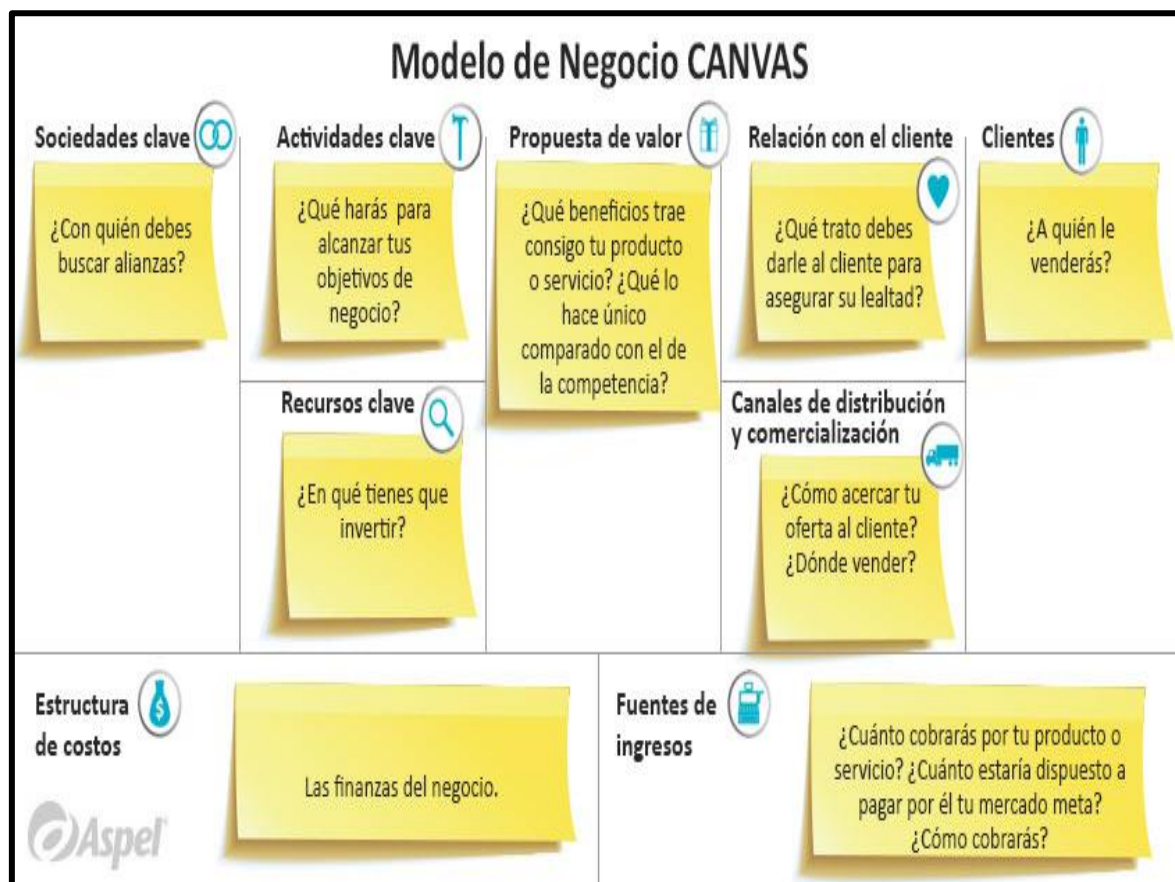
- **Distribución:** consiste en definir como se entregará al cliente meta el producto definido, existen varios canales de distribución de un producto, en este caso apegados a la segmentación de mercado y el cliente meta fijados en el primer paso, se debe seleccionar la o las maneras de tomar contacto con el cliente para presentarle el producto y su valor agregado.
- **Relación con los clientes:** en este paso se debe considerar que relación desea generar el negocio con los clientes a través del producto que una vez más depende del segmento de mercado, partiendo de este punto se marcará el enfoque de servicio que garantice la relación deseada, el mismo que puede estar orientado en: atención personalizada, asistencia remota, auto-servicio, entre otras.
- **Fuentes de ingreso:** donde se debe definir cuáles serán los ingresos generados por la propuesta de valor, se debe considerar que tipo de ingreso genera el producto, si son fijos o pueden variar dependiendo del producto, pueden ser ingresos recurrentes o ingresos únicos.
- **Recursos claves:** corresponde a todo recurso tangible o intangibles que será necesario para poder realizar el lanzamiento de la idea de negocio, dentro de los recursos claves se deben considerar: espacio físico, licencias, equipo, maquinaria, personal, conocimiento, etc., estos recursos son los que permitirán crear la propuesta de valor.
- **Actividades claves:** para poder definir las actividades clave se debe pensar en la propuesta de valor, la relación con los clientes y los canales seleccionados de distribución. Las actividades claves comprenden los procesos de producción,

definición de plataformas, adjudicación de patentes, mercadeo, ventas, post venta entre otras.

- **Socios clave:** aquí define a los aliados que servirán de apoyo para los demás pasos y la creación del producto. Se trata de dejar claro que tipo de alianzas estratégicas se pueden realizar con proveedores, con la finalidad de potencializar el valor agregado, que a su vez represente un beneficio tanto para empresa como para propietarios de negocios.
- **Estructura de costos:** finalmente se establecerán los costos generados por las actividades descritas anteriormente. Se debe tener claro cuáles serán los costos más altos y los menos representativos, y posteriormente detallar a qué tipo de costo corresponden: fijos o variables.

Estos 9 pasos no deben ser escritos como un documento, aquí viene la principal diferencia con el antes usado Plan de Negocio y la creación y definición en sí de la herramienta del Modelo de Negocios de Canvas, la misma que se caracteriza por tener una estructura dinámica, que podría funcionar en base a una lluvia de ideas, donde se puede observar la sinergia de cada uno de los pasos que se detallan. El modelo tiene el siguiente esquema:

FIGURA 3. Modelo de Canvas



Fuente: Ciberopolis (2012), imagen digital disponible <http://ciberopolis.com/2011/08/20/como-hacer-un-modelo-de-negocio-con-un-canvas-o-lienzo/>

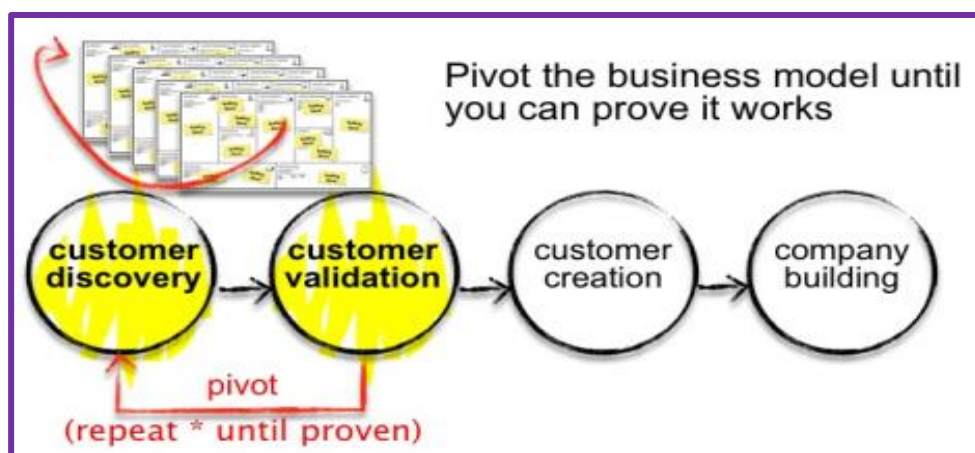
Este será el primer paso que se realizará en el desarrollo de la investigación necesaria para dar vida al diseño de una aplicación móvil que sirva como motor de búsqueda de productos tangibles, aplicable a cadenas de negocio que manejen el modelo de ventas en percha, el lienzo nacerá de una lluvia de ideas que parten de la temática principal (tiendas Marathon Sports), pero después de armado el borrador del lienzo se debe poner a prueba con los clientes finales para mejorar y dar paso al producto mínimo viable, en esto consiste el segundo paso del Startup que se explica a continuación.

2.- Desarrollo de clientes:

El Co-fundador de Stack Exchange, Joel Spolsky dice que “se debe escuchar a tus clientes no a tus competidores”, en esto se basa todo el modelo de Startup, luego de ya poseer nuestras ideas convertidas en hipótesis, es momento de ponerlas a prueba con los clientes; el desarrollo de clientes consiste en desarrollar cada hipótesis como si se estuviera lanzando el producto/servicio al mercado para poder detectar posibles falencias o reconfirmar que las hipótesis estas bien sustentadas y pueden ser lanzadas al mercado asegurando el éxito; este proceso se lo denomina ciclo de aprendizaje durante estos ciclos Rise y Blank introducen un nuevo termino en el modelo: pivote.

El pivote equivale a todos los cambios que se puedan realizar en función de mejorar el Modelo de Canvas anteriormente basado en hipótesis, Steve Blank explica al pivote representado en la ilustración 2.4 en su curso online: Producto Mínimo Viable – Crea tu Startup colgado en la página: UniMOOC.

FIGURA 4. Pivote



Fuente: Advenio – Steve Blank (2013), imagen digital disponible: <http://advenio.es/llego-el-momento-como-conseguir-tus-primeros-clientes-con-customer-development/>

El pivote es la parte más importante dentro del desarrollo del producto final, la cantidad de pivotes que se obtengan luego del desarrollo de clientes garantizarán la mejor versión del producto o servicio que será lanzado al mercado. Antes, este aprendizaje se obtenía luego de lanzado el producto, cuando el negocio se veía en problemas y se debían ir realizando cambios generando nuevas versiones que implicaban altos costos y ponían en riesgo la existencia del negocio.

Con los pivotes definidos se debe realizar los cambios requeridos en el hipotético Modelo de Negocios de Canvas, estos cambios pueden implicar variaciones o modificaciones de: clientes, propuesta de valor, actividades y/o recursos claves, entre otros; luego de estos cambios se cuenta ya con la seguridad de resultados tras poner a prueba en diferentes escenarios un prototipo del producto o servicio que será lanzado al mercado, para luego tras las modificaciones sugeridas obtener el PMV (producto mínimo viable).

3.- Producto mínimo viable:

El producto mínimo viable consiste en el modelo ideal materializado de la propuesta inicial del negocio, luego de ponerlo a prueba y realizar los cambios requeridos, el producto mínimo viable no sería la versión final del producto, debido a que todos los negocios deben continuar desarrollándose y adaptándose al entorno, pero en este punto de arranque el PMV constituye el producto/servicio con las características fundamentales para obtener la debida aceptación en el mercado meta.

Steve Blank simplifica el concepto del PMV a través de una imagen 2.5 compartida en el primer capítulo de su curso online: Producto Mínimo Viable – Crea tu Startup.

FIGURA 5. Producto Mínimo Viable



Fuente: UniMOOC – Steve Blank (2015), imagen digital disponible:

<http://aemprende.unimooc.com/unit?unit=5&lesson=5#/>

Para que sirve el Modelo de Negocios de Cannvas?

Luego de conocer cómo se elabora y los pasos para conseguir el Modelo de Negocios de Canvas, se puede establecer que el mismo sirve como una estrategia que reemplaza a la

extensa planeación de negocio, donde la clave principal no se basa únicamente en obtener rentabilidad o el diseño del mejor prototipo del mercado, Canvas a través del Startup, sugiere profundizar más en el hecho de solucionar un problema existente, para luego presentarlo y probar el impacto que generaría en el mercado, con estas pruebas se obtiene una curva de aprendizaje que evitará gastos a futuro que con el lanzamiento del producto final garantiza su aceptación.

El Modelo de Negocios de Canvas es una importante herramienta administrativa en el desarrollo de una idea de negocio, instrumento que en la actualidad está siendo adoptada por muchas empresas a nivel nacional y mundial para garantizar el éxito, podemos observar algunos ejemplos del Modelo de Canvas aplicadas en la ilustración 2.6.

Creacion de Valor Agregado ¿en que consiste?

El valor agregado consiste en el/los beneficios que el cliente puede encontrar en un producto o servicio que le permita diferenciarlo entre otros ofertados en el mercado. Actualmente el valor agregado está formado una parte esencial de los productos lanzados al mercado en la última década debido a la evolución cambiante de la tecnología, el entorno y demás factores que tienen impacto directo en el comportamiento del consumidor. El valor agregado se ha constituido como una estrategia que genera fidelización de clientes. Según Leon G. Schiffman en su libro de Comportamiento del Consumidor se refiere al valor a los clientes como:

El valor orientado a los clientes es la proporción entre los beneficios percibidos por los clientes (económicos, funcionales y psicológicos) y los recursos (dinero, tiempo, esfuerzo, psicológicos) que se utilizan para obtener tales beneficios. El valor percibido

es relativo y subjetivo. (Comportamiento del consumidor – Leon G. Schiffman, 2010, p.11).

FIGURA 6. Valor Agregado



Fuente: GIZN (2013), imagen digital disponible: <http://gizn.com/blog/generar-valor-para-el-cliente/>

Es decir que el valor agregado consiste en una serie de características tangibles o intangibles, que potencializan el posicionamiento en el mercado de un producto frente a su competidor. Es por esto que el valor agregado se encuentra dentro de los primeros pasos del desarrollo del Modelo de Negocios de Canvas, y será un paso crucial en el diseño de la aplicación móvil que plantea el presente trabajo de investigación.

CAPITULO III: METODOLOGÍA Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La metodología aplicable al trabajo de investigación actual tiene como fin el diseño de una aplicación móvil que sirva como motor de búsqueda de productos tangibles, aplicable a cadenas de negocio que manejen el modelo de ventas en percha, para esto se adaptará la metodología cualitativa, debido al tipo de herramienta seleccionada.

El Modelo de Negocios de Canvas revisado en el capítulo II, será la herramienta seleccionada como diseño de la investigación; siguiendo las instrucciones del modelo diseñado por Alexander Osterwalder y mejorado por las mentes brillantes de Eric Rises y Steve Blank; la investigación se hará en base a una adaptación de este modelo de negocio a la marca nacional Marathon Sports. El instrumento de medición intervine en la mitad del proceso, cuando el prototipo del lienzo se pone a prueba en diferentes escenarios, de tal forma que la presente investigación contemplará tres pasos:

1. Desarrollo del lienzo inicial del Modelo de Negocio de Canvas.
2. Desarrollo de clientes.
3. Creación del Modelo de Canvas Final y el Producto Mínimo Viable.

El primer paso se lo realizara mediante una lluvia de ideas (brainstorm), en donde se desarrollará la idea preconcebida en nueve enfoques que son los pilares fundamentales de este modelo:

- Clientes
- Propuesta de Valor
- Canales de Distribución
- Relación con los clientes

- Fuentes de ingreso
- Recursos clave
- Actividades clave
- Alianzas clave
- Estructura de costos

Todos estos enfoques serán las variables consideradas a mencionar posteriormente; cada uno de los enfoques funciona en relación de dependencia con sus similares, entre ellos existe una especie de sinergia que garantiza que el éxito de uno de ellos asegure de cierto modo a los demás.

Fuentes:

El Investigador: El desarrollo del lienzo inicial del Modelo de Negocios de Canvas se lo obtendrá de la fuente más importantes de recolección, el conocimiento y experticia del investigador, quien a través de su experiencia en el manejo del producto y conocimiento del mercado posee una especie de dominio del panorama general a ser estudiado. El investigador inició su relación de dependencia con Mundo Deportivo MEDEPORT S.A. empresa que representa a la marca adidas en el Ecuador, el 28 de junio del 2011, su primer cargo fue: vendedor en la tienda adidas del centro comercial “El Jardín”, posteriormente ocupó el cargo de jefe de tienda, como parte de sus funciones tuvo la oportunidad de mantener contacto con los consumidores finales; como vendedor la tarea principal era atender las necesidades de los clientes, en base a ellas ofrecerles un producto ideal que cubra las mismas, para poder cerrar la venta el investigador explicaba la tecnología que poseía el producto y sus beneficios, para con esto tener la aceptación del cliente. En caso de no poseerlo en stock consultaba a otras

tiendas de la misma empresa para redireccionar al cliente o solicitar una transferencia del producto hacia el local, por ejemplo si un cliente se acercaba a la tienda “El Jardin” y buscaba la camiseta de Argentina y no existía stock, el investigador se contactaba con otra tienda de la misma empresa y solicitaba el envío, proceso que tomaba alrededor de 24 a 48 horas; también existían casos que por razones de tiempo la transferencia se realizaba en vano ya que los clientes no regresaban a comprar el producto; el investigador también podía apreciar la aparente decepción y tristeza de los clientes a los que no les podía conseguir el producto deseado. En su cargo como jefe de tienda tenía retroalimentación de todos los vendedores, principalmente de lo que los clientes buscan y a partir de aquí empezó a notar las falencias que existían en las tiendas, por iniciativa estableció un contacto más personalizado con clientes, los que constantemente solicitaban un número de teléfono de contacto (personal) para llamar a preguntar cuando llega un determinado producto y asegurarse que estaría en stock cuando la publicidad los promocióne. En sus dos años de experiencia en tiendas adquirió un valioso conocimiento sobre los diferentes “segmentos de mercado de Quito” debido que trabajó en varias tiendas adidas en los diferentes centros comerciales de la ciudad como: Condado, Quicentro Norte, Jardín, Scala y Paseo San Francisco; como parte de sus funciones también mantenía reuniones con los diferentes jefes de las tiendas adidas a nivel nacional en las que podía confirmar las diferentes tendencias y preferencias de los consumidores.

A partir del Mayo del 2013 empezó a trabajar como Jefe de Producto para la empresa Mundo Deportivo EMEDE, empresa que representa a marca Reebok en el Ecuador, sus funciones ahora son estudiar toda la vida del producto en todos los canales donde se los

comercializa, que en este caso son: tiendas Franquicia, Marathon y el canal por Mayor; para darle seguimiento al producto se encarga de sugerir los movimientos entre tiendas para mejorar la rotación de inventario, para realizar este movimiento analiza un numero frío sin considerar las ventas perdidas por ausencia de producto en los punto de venta; otra de sus funciones es la fijación de precios la cual la realiza analizando la competencia existente y otros factores pero una vez más se omite el más importante: hasta cuanto estarían dispuesto a pagar los clientes por un producto; aproximadamente después de un mes en el mercado se puede saber si el precio está bien colocado. Otra tarea que debe realizar son las visitas de mercado, en las que ha podido conocer la mayoría de las tiendas Marathon a nivel nacional, en las visitas realizadas mantiene conversaciones con los diferentes jefes y asesores de cada uno de los locales, el personal de tiendas facilita la retroalimentación de las diferentes necesidades de los clientes y de los puntos de venta por falta de producto. Asegura que con una herramienta que facilite la segmentación adecuada de los diferentes colores, precios y nuevos productos las tiendas y la empresa alcanzarían sus metas de venta mensual con mayor facilidad.

Personal de Marathon Sports: los encargados de llevar la administración del negocio serán estudiados como parte del segundo paso para la creación del Modelo de Canvas y de este modo poner a prueba el lienzo conociendo las necesidades que se podrían solventar a través de la aplicación, para esto se realizará un grupo focal donde participarán los principales gerentes y jefes de productos encargados de las marcas que se comercializan las tiendas Marathon Sports, además se realizará una investigación en

las principales tiendas de la ciudad para conocer la perspectiva de los trabajadores que tienen contacto directo con el cliente de la marca.

Clientes de Marathon Sports: los clientes también serán objeto de estudio para definir la importancia que tendría la aplicación dentro de su experiencia de compra como cliente de Marathon Sports, los mismos que ayudarán a conocer más sobre el segmento seleccionado y sus preferencias, lo que debería tener la aplicación móvil para cumplir con sus expectativas, con esta información lograr el PMV y estar a un paso menos de la creación del modelo final. La herramienta seleccionada para la investigación de los clientes la encuesta que se encuentra en el ANEXO A.

Aliados estratégicos de Marathon: Para determinar la importancia e influencia que tienen dentro del desarrollo de actividades y el valor agregado que se puede obtener de ellos.

Internet: Para conocer los requerimientos que tiene el desarrollo de una aplicación móvil, el tipo de plataforma y sistema operativo que requiere para que pueda ser instalada en sistemas IOS y Android.

La opción es poder triangular las tres fuentes principales: investigador, trabajadores Marathon y clientes, estas fuentes son las más importantes dentro del estudio y de las que se obtendrá la mayor cantidad de información. Para crear el modelo paso a paso el investigador utilizará el banco de preguntas aplicables a un Modelo de Negocio de Canvas desarrollado por Strategyzer, las preguntas están enfocadas en cada una de las nueve partes del modelo; las preguntas a ser empleadas en este estudio son:

1. Clientes:

¿Cuál es nuestro segmento?

¿A qué nicho pertenece?

¿Cuáles son las características de nuestros clientes?

2. Propuesta de valor:

¿Qué beneficios ofrece la aplicación al cliente meta? ¿Y al cliente final?

¿Qué problema se solucionará?

¿Cuáles son las características que le permiten a la aplicación diferenciarse en el mercado y volverse atractiva a nuestro segmento?

3. Canales:

¿Qué canales se emplearán para dar a conocer la aplicación a nuestros clientes?

¿Qué tipo de estrategia de marketing/publicidad se empleará?

4. Relación con los clientes:

¿Qué tipo de relación se manejará con nuestros clientes?

¿Cuál es el costo de implementar esta relación: asistencia personal, servicios automatizados, autoservicio?

5. Fuentes de ingreso:

¿Cuál será el precio que están dispuestos a pagar nuestros clientes?

¿Qué precios tendrá la aplicación dependiendo los utilitarios incluidos?

¿Cuál será la forma de pago?

6. Recursos clave:

¿Cuáles son nuestros recursos clave para generar la propuesta de valor deseada para la aplicación?

¿Qué recursos necesitamos para constituir nuestros canales de distribución?

¿Qué recursos se utilizarán para apoyar la fuente de ingresos?

7. Actividades clave:

¿Qué tipo de herramienta tecnológica se utilizará para desarrollar la aplicación?

¿Qué alianzas se realizarán para manejar diferentes formas de pago?

¿Qué herramientas publicitarias se diseñarán para captar la atención de los clientes?

8. Alianzas clave:

¿Quiénes serán nuestros proveedores?

¿Qué tipo de alianzas o convenios se pueden manejar?

¿Qué recursos se obtendrán de nuestros proveedores?

9. Estructura de costos:

¿Cuáles serán los costos más importantes en el proceso de realización?

¿Cuáles serán costos fijos?

¿Cuáles serán costos variables?

¿Cuál será la estrategia de costos a aplicarse?

En el segundo paso intervienen los instrumentos de medición, se trata de poner a prueba el modelo empírico diseñado mediante la aplicación de diferentes técnicas de recolección de información como: encuestas personalizadas, grupos focales y la observación del comportamiento del consumidor final del producto. Cada uno de los enfoques puede presentar variables las mismas que en este estudio merecerán el nombre de pivote, las mismas que representaran cambios en el esquema inicial. En el caso de las encuestas personalizadas, se abordará a los clientes que salgan de visitar las tiendas Marathon, y se les practicará una encuesta rápida tomando en cuenta el entorno y la predisposición que puede tener un cliente que visita un centro comercial. El modelo de encuesta a realizarse se encuentra en el Anexo A. El grupo focal será desarrollado con ejecutivos de la marca estudiada, en el mismo se dará a conocer la propuesta de negocio y se realizaran actividades que generen una nueva lluvia de ideas que respalden y contribuyan a las ideas ya establecidas en el lienzo del modelo. En cuanto a la observación se considerará la experiencia del investigador quien ha venido trabajando cuatro años para una empresa deportiva desde diferentes posiciones y ahora ocupa el cargo de Jefe de Producto, debido a su trayectoria y funciones mantiene contacto directo con tiendas y clientes, conoce el comportamiento del consumidor y sus necesidades, el aporte del investigador es indispensable para el desarrollo del estudio.

Finalmente el tercer paso consiste en aplicar los cambios obtenidos de la medición nominal generada en el desarrollo de clientes, para obtener el modelo de negocio de Canvas sugerido como producto de la interacción de la parte emprendedora y los clientes.

Se considera que la herramienta de investigación, el modelo de negocio Canvas, es aplicable y cien por ciento confiable debido al impacto que está causando a nivel empresarial en el mundo, son ya algunas las marcas conocidas a nivel local e internacional que se encuentran ejecutando este modelo de negocio como estrategia para alcanzar el éxito.

Justificación de la metodología seleccionada

El método aplicado a la presente investigación otorga la seguridad deseada según la experiencia adjudicada y los desempeños que ha demostrado tras su aplicación en la práctica. Se desarrollarán cada uno de sus pasos mediante una investigación cualitativa.

El Startup y como elemento central de la investigación el Modelo de Negocio de Canvas, estarán basados en un estudio cualitativo contemplando cada una de las variables que intervienen en función de la creación del modelo que será el pilar principal del diseño de la aplicación móvil objeto del presente estudio para finalmente poder contestar de manera acertada a la pregunta de investigación.

Herramienta de investigación utilizada

La herramienta de investigación seleccionada contemplará tres pasos, el primero consiste en medir la iniciativa y creatividad mediante la aplicación de los conocimientos adquiridos en el desarrollo del lienzo inicial del Modelo de Canvas, donde en un flujograma se aplican la mayoría de temas estudiados a lo largo de la carrera de pregrado y donde además se realizará un estudio analítico a la marca seleccionada como piloto para poner a prueba la aplicación que será diseñada. En el segundo paso es necesario recurrir a algunas herramientas de recolección de información como: encuestas, grupos focales y observación del comportamiento del consumidor donde se pondrá a prueba un demo del producto final y se

medirá el posible impacto, los resultados de la medición obtenida servirán para conocer y redefinir los conceptos iniciales con los que fue concebida la idea y darán inicio al tercer paso, el mismo que consiste en la elaboración final de la herramienta de investigación elegida: el Modelo de Canvas.

Descripción de participantes

Para poder poner a prueba en un marco real el presente trabajo de investigación se seleccionó el caso de la empresa Marathon Sport, por lo que el primer e importante participante es la marca Marathon Sport, sus directivos y clientes, también formaran parte del estudio: los competidores, proveedores, demás entidades públicas y privadas que intervienen en el giro del negocio y el entorno social en donde se desarrolla la marca. Sin embargo como ya se había mencionado el Rol del Investigador es importante, la experiencia adquirida permitió identificar la necesidad en la empresa y los clientes, y es la misma experiencia la que servirá de gran aporte en el desarrollo de la investigación.

Número: El número de personas que intervendrán en el estudio es medible en base a los pasos del Startup, en un inicio el investigador será el primer participante, en segunda instancia intervendrán los directivos y clientes finales de la aplicación con los que se les realizará el focusgroup; se debe considerar que la aplicación entrara a prueba en la ciudad de Quito por lo que la muestras se establecerá con la base de datos de la empresa en la ciudad en referencia.

Género: El género masculino y femenino serán considerados a la par en el estudio, debido a que la marca seleccionada apunta a los dos segmentos del mercado dentro del desarrollo de su negocio, los dos presentan su respectiva importancia.

Nivel socio económico: El nivel socio económico estará orientado a la clase media, media-alta, además se considerará aspectos como acceso a teléfonos celulares inteligentes que constituyen una herramienta indispensable para la operación de la aplicación móvil a ser desarrollada.

Características especiales relacionadas con el estudio

La característica especial relacionada con el presente estudio es el amor al deporte, lo que no implicará solo el hecho de practicarlo sino además el fanatismo que presentan los clientes por algún equipo o marca en especial. Es preciso establecer que el mercado nacional tiene una especial inclinación por el fútbol, deporte que puede llegar a paralizar actividades en el país y es ya muy conocido por ser el deporte que mueve masas y más que un deporte es ya una industria.

Además cabe especificar que la empresa a ser estudiada constituye la empresa líder en venta de ropa, zapatos y accesorios deportivos nivel nacional, esta empresa ofrece a sus clientes las marcas más importantes a nivel mundial y tiene la mayor participación en el mercado en cuanto a deportes, inclusive la marca realizó un estudio de mercado en el cual se concluyó que cuando un ecuatoriano piensa en donde comprar deporte piensa en Marathon Sports.

El presente estudio tiene como fin el diseño de una aplicación móvil que sirva como motor de búsqueda de productos tangibles, aplicable a cadenas de negocio que manejen el modelo de ventas en percha, para el que se aplicara un estudio bajo las siguientes características:

Metodología: cualitativa.

Herramienta de medición: investigación de campo

Instrumento de medición: Modelo de Negocios de Canvas

Fuentes: El investigador, directivos, jefes de producto y trabajadores de Marathon, clientes de Marathon y demás fuentes de obtención de datos secundarios como internet, aliados de la marca, entre otros previamente descritos.

CAPITULO IV: RECOLECCION DE DATOS

En los capítulos anteriores se ha determinado el marco teórico aplicable a la investigación a ser desarrollada, así como la metodología que deberá utilizar el investigador para obtener los datos necesarios para formar el Modelo de Canvas, recordemos que este fue el modelo seleccionado y debidamente justificado para diseñar la aplicación móvil que servirá como modelo de búsqueda de productos tangibles aplicables a cadenas de negocio que manejan el modelo de ventas en percha.

Para iniciar con la recolección de datos primarios se realizará una investigación a la influencia del desarrollo de aplicaciones como medio para dar valor agregado a un negocio y con la influencia de este tipo de tecnología beneficiar a los clientes y a la empresa. Para dar paso a la recolección de datos, el investigador aportará con el desarrollo del lienzo del modelo de Canvas que será puesto a prueba posteriormente a través de entrevistas y grupos focales; los datos obtenidos generarán los pivotes que ayudarán a modificar el lienzo en función de obtener el modelo que garantice el éxito, al menos en la primera etapa del negocio; al realizar el modelo final la investigación habrá concluido y se contestará la pregunta planteada en el capítulo 1.

Los pasos a ser desarrollados y que guiarán al investigador durante el desarrollo del estudio son: Clientes, Propuesta de Valor, Distribución, Relación con los clientes, Fuentes de ingreso, Recursos clave, Actividades clave, Alianzas clave, Estructura de costos

Cada uno de los pasos fueron conceptualizados dentro del marco teórico y su importancia dentro del estudio es vital para obtener el diagrama final a ser elaborado. La

investigación contempla datos secundarios que estarán compuestos por estudios realizados tanto por las diferentes marcas que comercializan en la empresa a ser estudiada como por entidades acreditadas como el INEC, los datos primarios serán los arrojados por los diferentes instrumentos de investigación.

Desarrollo del Startup, ideas basicas y conceptos del negocio

Los negocios que manejan ventas de productos en percha constantemente se encuentran buscando medios que les permitan acceder más a sus clientes, la tendencia actual orienta a las empresas a brindar servicios personalizados para poder destacarse frente a sus competidores, las aplicaciones móviles ahora son un medio imprescindible de acceso al cliente, su cualidad principal es ofrecer información al alcance de la mano, gracias a esto y la evolución de tecnología y el internet exigen que las aplicaciones cada vez se actualicen para llegar a ser más competitivas.

Los inicios de las aplicaciones móviles se da a inicios de los años noventa con desarrollos que ahora consideramos básicos como la creación de Ringtones, en 25 años estas han tenido una transformación de manera exponencial, ya que actualmente pasamos de una aplicación con diseño elemental, a tener al alcance de tu mano el poder hacer una transferencia bancaria, leer el periódico, comprar objetos en cualquier parte del mundo y para esto solo necesitas un teléfono inteligente con conexión a internet.

Como antecedente principal para el desarrollo del modelo se realizó una investigación preliminar en el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, donde se obtuvo un dato importante, según un estudio realizado en el año 2014 se determinó que 1,2 millones de

ecuatorianos tienen teléfonos inteligentes y que el gasto promedio del hogar en lo que refiere a Tecnología de la Información y Comunicación asciende a \$118,37 mensuales.

La idea del negocio es poder ofrecer al mercado una aplicación móvil que sirva para encontrar los productos que determinadas cadenas ofertan en el mercado y de este modo conseguir una fortaleza en ventas a través del valor agregado que podrán percibir los clientes al constatar que su marca o tienda favorita le ofrece comodidad y se encuentra a la vanguardia en cuanto a temas tecnológicos.

La influencia de las aplicaciones en el medio es de gran importancia según los datos hasta ahora recopilados; a partir de ahora la investigación será aplicada a la marca Marathon Sports partiendo desde el Lean Startup, el mismo que seguirá los siguientes pasos:

Lienzo del Modelo de Canvas

Desarrollo de clientes

Producto mínimo viable

Desarrollo del modelo de Canvas en el proceso de creación de una aplicación móvil adaptada a la marca Marathon Sports

Lienzo del Modelo de Canvas

La presente investigación tendrá dos enfoques dados de la siguiente manera: la cadena de almacenes Marathon Sports y los clientes de Marathon Sports.

1.- Clientes:

El cliente ya establecido como potencial comprador de la idea de negocio a desarrollarse es la empresa Marathon Sports quien cumple las características de cadena de negocio y manejo de ventas en percha lo que permite la adaptación perfecta de la aplicación móvil que puede servir a la marca a incrementar su nivel de ventas y fidelizar a sus clientes.

Marathon es una empresa que se dedica a la venta de productos deportivos a través de sus diferentes tiendas a nivel nacional, su estrategia de marketing consiste en ubicar sus locales en la mayoría de centros comerciales del país, lo que ha generado su destacable posición en el mercado. Marathon ofrece en sus puntos de venta las principales marcas deportivas a nivel mundial, lo que genera pros y contras en el mercado, entre los pros se destacan: el ser la empresa líder a nivel nacional en comercializar productos deportivos, por esta razón sus ventas pueden garantizar éxito, dentro de los contras se encuentran las molestias que pueden presentar algunos clientes por no conseguir determinados productos que existe en mercado internacional. La aplicación móvil a ser desarrollada podría dar apoyo a los pros y contribuir a seguir siendo la empresa líder en venta de productos deportivos a nivel nacional dando soporte a los contras, conociendo más de cerca el deseo de los clientes finales en cuanto a preferencias de compra, marcas, ubicación de productos, colores, genero, edades, entre otras.

Los segmentos de mercado de Marathon Sports pertenecen en su gran mayoría al nicho de deportistas, personas que les gusta vestir deportivamente y aficionados al deporte, a partir de este nicho se divide en algunos segmentos: como deportistas, practicantes de los diferentes deportes existentes o simplemente aficionados al o los deportes de su preferencia. La marca realizó un estudio de mercado durante el 2014 donde se estableció que 8 de 10 ecuatorianos

cuando piensan en donde adquirir implementos deportivos, piensa en Marathon, lo que le convierte en la marca predilecta a nivel nacional para comprar los mismos. La posición ganada se debe aprovechar al máximo con la finalidad de continuar siendo líderes en el mercado nacional. La concentración de clientes frecuentes de la marca en edad oscila entre los 25 y 45 años, sin embargo existe un número significativo de clientes entre los 16-24 que también será considerado en el estudio. Sin embargo es clave mencionar que Marathon Sports posee productos para todos los segmentos enfocado de la siguiente manera:

Edades: niños y adultos,

Género: hombres y mujeres

Categoría de deporte: Training, Running, Estilo Deportivo(casual), Swimming, Futbol, Tennis y Golf.

Marcas: Nike, Adidas, Reebok, UnderArmor, Puma, New Balance, Umbro, entre otras.

Se debe considerar que los clientes de la marca son deportistas, lo que nos permite etiquetarlos como personas exigentes, que a más de realizar sus actividades cotidianas como estudios y/o empleo, actividades familiares, entre otras, también dedican tiempo a ejercitar su cuerpo y mantenerse sanos y/o estar pendientes de los acontecimientos deportivos referentes al deporte que practican y al deporte de su afición; este perfil es muy importante y será considerado dentro de las Actividades Claves.

Las características principales que deberán tener los clientes a los que estará enfocada la aplicación móvil a desarrollarse son: contar con un teléfono inteligente que tenga acceso a

internet, que opere con sistema operativo IOS o Androide, que sean deportistas o aficionados al deporte, que tengan entre 25 a 45 años.

Durante el estudio se debe siempre recordar que se consideran dos enfoques, a Marathon Sports como cliente potencial de la aplicación y a los clientes de Marathon Sports, para poder de esta forma presentar a la marca una amplia visión sobre los beneficios de adquirir la aplicación, De esta manera quedan contestadas las preguntas previamente establecidas en el capítulo 3 según Strategyzer y se puede formar el segundo diagrama del modelo de Canvas tal como lo muestra la figura 3.2.

FIGURA 7. Clientes

CLIENTES
Marathon Sports
- Empresas aliadas que representan las marcas deportivas que se comercializan en las tiendas.
- Modelo de ventas en percha.
- Negocio en cadena
Cientes de Marathon.
- Deportistas o aficionados al deporte entre 25 y 45 años
- Clientes con acceso a un teléfono inteligente activo.
- Clientes afiliados a la tarjeta Marathon Sports.

2.- Propuesta de valor

El posible exceso de inventario en muchas empresas se producen principalmente por varios factores: como cambios de tendencias en los mercados, no reaccionar rápido a una baja en ventas de X o Y productos, la falta de conocimiento para segmentar o la errónea colocación de precios. Si tenemos el producto adecuado en el lugar adecuado la siguiente etapa del producto va a poder funcionar sin ningún problema, este proceso consiste en la llegada del mismo al consumidor final, para esto la mejor opción es el servicio personalizado, el mismo que involucra temas como: el entendimiento de necesidades acompañado de una adecuada explicación de las posibles soluciones, la buena atención al cliente, la experiencia de prueba, la oportunidad de añadir complementos, la explicación de productos nuevos entre otros factores importantes que se involucran al momento de comprar, ayuda mucho a fidelizar a un cliente creando con esto una placentera experiencia de compra.

Por otra parte lo que perjudica la experiencia de comprar en las tiendas de la marca es la desilusión de los consumidores al acercarse a ciertos puntos de venta y no encontrar el producto que necesitan, esta desilusión es más grande cuando el cliente se acerca a varios puntos de venta y no encuentra el producto que anhela, este efecto puede causar en los consumidores cierto rechazo o desconfianza de acudir nuevamente a una tienda Marathon Sports por no cumplir sus expectativas; para Marathon estas “ventas perdidas” generan una pérdida de mercado ya que las mismas no se registran y las personas que manejan los diferentes productos no conocen sobre esta pérdida del cliente que se acercó a la tienda a comprar y no encontró su producto; la marca objeto de estudio realiza el abastecimiento hacia

sus puntos de ventas por historias de ventas, los mismos que se tornan fríos al no tomar en cuenta factores como las ventas perdidas por falta de producto.

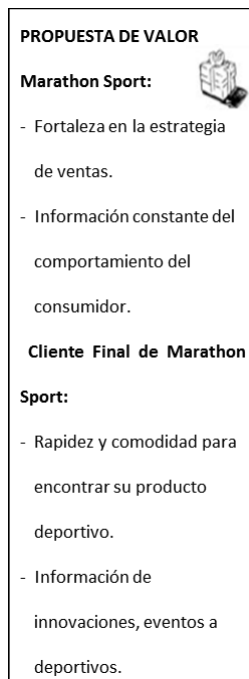
En cuanto al enfoque del cliente, actualmente el internet brinda algunas opciones convirtiéndose para muchos consumidores en una herramienta muy indispensable al momento de realizar sus compras, ya que gracias a diversos buscadores como Google, Bing, Yahoo, Ask entre otros, los clientes pueden encontrar y adquirir sus productos en cualquier tienda a nivel mundial, esta forma de comprar se facilita gracias a los casilleros postales existentes, ya que es la forma más rápida y segura de obtener el producto en un determinado tiempo.

Otra forma de comprar por internet son los famosos Amazon, EBay, Alababa, Apple entre otros, los beneficios que brindan a sus clientes es poder buscar el producto o servicio deseado pasando por una serie de filtros hasta llegar a lo que esta se está buscando, se considera que una de las cosas más importantes en esta medio de compra es la facilidad de encontrar el producto, la comodidad, tiempo y facilidad de uso.

La propuesta de valor enfocada a los clientes consiste en brindar una herramienta de comodidad a los clientes de Marathon, la facilidad de tener información a la mano de los productos que requieran encontrar, además de tener la oportunidad de por un tiempo establecido reservar el producto y así asegurar su compra.

Para resumir al primer paso del modelo, se deben responder las preguntas de Strategyzer elaboradas en el capítulo 3, obteniendo el primer diagrama del modelo de la figura 3.1.

Ilustración 3.0.1 PROPUESTA DE VALOR

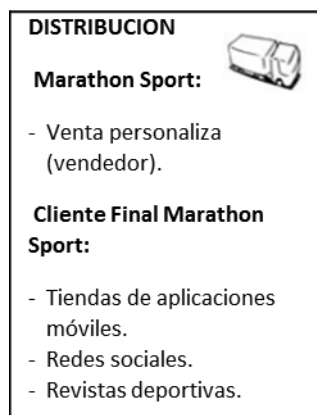
FIGURA 8. Propuesta de Valor**3.-Distribución:**

El canal de distribución para las empresas, potenciales clientes de la aplicación, en este caso Marathon Sport será a través de gestión personalizada, mediante el apoyo de un vendedor que conozca sobre el producto y sepa promocionarlo a través de reuniones con los ejecutivos de la empresas, recordemos que la aplicación puede usarse en cualquier modelo de negocio en percha, gracias a su amplio desempeño puede abarcar todo tipo de actividad de negocio siempre que esta cumpla con las características de cadena y venta en percha.

Para llegar con la idea a Marathon Sports inicialmente se realizarían varias visitas para presentar el producto y poder ir delineando las necesidades y requerimientos puntuales que la empresa presente. Se prevé también contar con una página web y publicidad a través de redes sociales y revistas de negocio.

En cuanto al canal de distribución para el cliente de Marathon Sports, se contempla publicidad en redes sociales que maneje la marca, publicidad dentro de las tiendas ubicadas a la entrada y en los lugares de cobranza, además se ubicará a la aplicación dentro de las tiendas de aplicaciones destacadas en los portales de descarga como: App Store, BB World, Sony App, entre otras. Con esta información se puede crear ya el tercer diagrama del modelo, como se puede observar en la figura 3.3.

FIGURA 9. Distribución



4.-Relación con los clientes

En cuanto a Marathon Sports la relación que se pretende manejar es personalizada, recordemos que la aplicación puede ser adaptada a diferentes empresas por lo que los aplicativos pueden variar dependiendo de cada cliente, para esto existirá un canal de atención

directo con Marathon, durante la etapa de desarrollo y posteriormente para la entrega de información y creación de nuevas actividades que mantengan actualizada la aplicación, como por ejemplo, si Marathon desea lanzar un producto nuevo al mercado, en el aplicativo se crearán actividades como: juegos para sacar a los usuarios la mayor información posible sobre las necesidades existentes y así generar mayor expectativa sobre el nuevo producto.

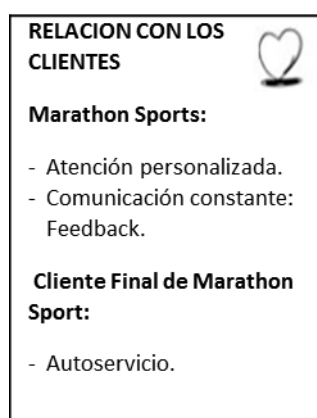
. Se presentará a Marathon posibles soluciones a sus problemas, para trabajar en estas, se requiere la interacción del equipo de desarrollo de la aplicación como el personal de Marathon, los mismos que tendrán acceso a la información arrojada por la aplicación, también contará con canales de atención al cliente en caso de falencias en las diferentes operaciones del sistema. El objetivo de este tipo de relación a más de poder actualizar la aplicación, se basa en el deseo de poder fidelizar a Marathon con el producto, que se sientan atendidos y más que nada apoyar con la solución de sus problemas existentes.

La relación con los clientes de Marathon Sport será manejado de diferente manera, esta relación se manejará más orientada en el auto-servicio, los clientes de Marathon descargarán el aplicativo en sus teléfonos inteligentes o tablets y serán ellos mismos los que interactuarán con el servicio, no requerirán de asistencia o guía para poder operar la aplicación, la funcionalidad de la aplicación será dinámica y sencilla con el objetivo de facilitar su navegación y uso. Los clientes tendrán acceso a información de localización de los productos de las tiendas Marathon Sports y a su vez tendrán la posibilidad de reservarlo por un tiempo predeterminado, en caso de requerir un tiempo adicional podrán cancelar un rubro adicional al PVP del producto, además de este beneficio podrán acceder a información referente a lanzamientos de nuevos productos, ubicación de las tiendas, información del campeonato

nacional y de los principales deportes a nivel mundial, a su vez tendrán acceso a trivias en las que serán acreedores a descuentos o premios.

Los canales están definidos por el método de observación el mismo que permite contestar las preguntas de Strategyzer correspondientes a la relación con los clientes, como podemos ver en la figura 3.4.

FIGURA 10. Relación con los Clientes



5.-Fuentes de ingreso

Las fuentes de ingreso serán generadas por la venta de la aplicación y sus servicios, en el caso de Marathon los costos se definirán en cuanto a lo que la empresa requiera de la aplicación, y cada aplicativo requerido tendrá un costo adicional; otro ingreso proviene de la publicidad que deseen colocar las diferentes marcas manejadas por Marathon en la aplicación, dentro de este tipo de publicidad ingresa también la publicidad de los socios claves como puede ser VISA o American Express, entre otros. Cada nuevo aplicativo que Marathon desee desarrollar para el lanzamiento de sus productos será una fuente de ingreso adicional.

Para los clientes de Marathon que estén interesados en la aplicación su costo es nulo, las únicas condiciones serían el abastecimiento de información para crear un usuario y poder gozar de los beneficios de la misma.

Las formas de pago para Marathon estarán contempladas en el contrato de desarrollo de la aplicación, se requerirá el pago de un anticipo a la firma del contrato y el saldo restante deberá ser cancelado a la entrega de la aplicación, los medios aceptados serán efectivo o tarjeta de crédito. El diagrama de fuentes de ingreso quedaría como se muestra en la figura 3.5.

FIGURA 11. Fuentes de Ingreso



6.-Recursos clave

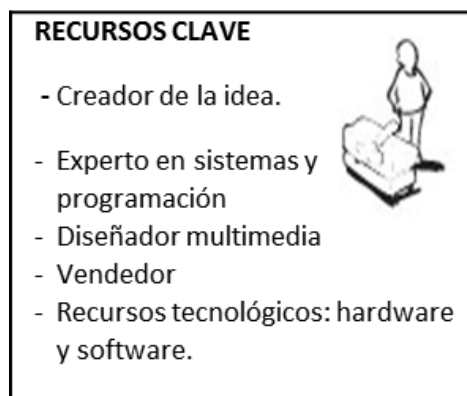
Son varios los recursos claves necesarios para el desarrollo de una aplicación móvil, los más importantes son el talento humano y los recursos tecnológicos necesarios. El recurso humano estará compuesto por: desarrollador de la concepción de la idea, un experto en desarrollo de sistemas y aplicativos móviles, y un vendedor que puede ser el mismo desarrollador de la idea al inicio de la empresa.

El desarrollador de la idea deberá conceptualizar los requerimientos de la marca y procesarlos, de tal forma que se adapten a los servicios brindados por la aplicación, la iniciativa y la creatividad del desarrollador son los recursos básicos para poder llegar a ofrecer la solución a las necesidades detectadas luego de las reuniones mantenidas con Marathon Sports. El experto en sistemas será el encargado de cristalizar los conceptos, traduciendo las palabras en lenguaje de programación para obtener la aplicación deseada. El vendedor será quien abra el camino para dar a conocer a los directivos de la empresa las bondades que brinda esta idea de negocio, explicando las posibles soluciones que pueden obtener al aplicarla como: estrategias de ventas, publicidad y fidelización de los clientes de la marca.

Los recursos tecnológicos requeridos deben ser enumerados:

- Computadora memoria RAM superior a 8gb.
- Disco duro con memoria disponible superior a 900gb
- Página web de la empresa
- Página web que sirva de plataforma para el funcionamiento de la aplicación móvil.
- Desarrollo de la aplicación para operar en diferentes sistemas operativos.
- Programas de almacenamiento de datos que permita usar filtros.

La lista de recursos del modelo se puede observar en la figura 3.6

FIGURA 12. Recursos Clave

7.-Actividades clave

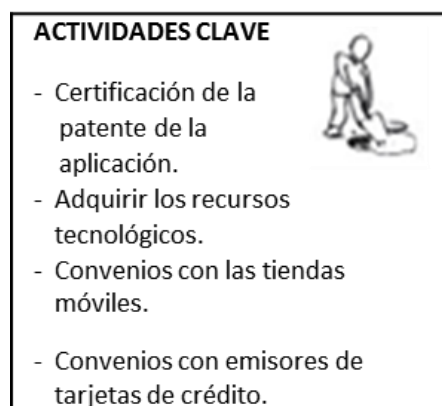
Las actividades claves es otro paso a considerar en el contexto global de la creación de la aplicación móvil. La idea debe partir desde la certificación legal de patente, esta acción evitará futuros problemas legales por plagios, así como la legalización de constitución de la empresa, posteriormente se debe iniciar la tarea de conseguir los recursos tecnológicos para dar vida a la aplicación.

Con la base legal y tecnológica se creará la aplicación, sin embargo se deben realizar actividades complementarias, como crear convenios con los que serán los aliados claves dentro de los que podemos destacar a las empresas creadoras de los teléfonos celulares para que la aplicación pueda ser incluida dentro de sus tiendas de aplicaciones y adicionalmente colocarla dentro de las más destacadas en el país, las principales marcas de celular con las que se deberá crear este convenio son: Apple, Samsung, Nokia, Blackberry y Motorola. Otro convenio importante a ser desarrollado es con las instituciones financieras emisoras de tarjetas de crédito, tanto para poder aceptar pagos por la venta de la aplicación como para

poder ofrecer a los clientes de Marathon la posibilidad de pagar ciertos servicios posteriores que nuestro cliente los considere convenientes.

Las actividades claves definidas contestando una vez más las preguntas del Strategyzer mencionadas en el capítulo 3 se resumen en la figura 3.7

FIGURA 13. Actividades Clave



8.-Socios clave

Dentro de los socios claves se deberán establecer todos los implicados directos o indirectos en la creación de la aplicación, sea como proveedores o participantes del desarrollo siempre que estos sean externos. De inicio los socios claves en la aplicación de Marathon Sports son las marcas internacionales, los mismos que realizaran aportes valiosos en la creación de la publicidad e imagen que deberá tener la aplicación en cuando a sus productos se refiera, recordemos que las marcas internacionales manejadas por Marathon Sports son: Nike, Adidas, Reebok, Puma, UnderArmor, Umbro, New Balance, entre otras.

Las instituciones financieras también serán un aliado principal con los que incluso, se podrán manejar canjes por intercambio de publicidad.

Las tiendas de aplicaciones móviles serán otro aliado clave para poder dar a conocer la aplicación a los consumidores finales, a este aliado se lo puede catalogar como proveedor principal. Dentro de los proveedores complementarios se debe mencionar también a los proveedores de internet, proveedores de dominios web y proveedores de recursos tecnológicos y redes sociales. Ver figura 3.8.

FIGURA 14. Socios Clave



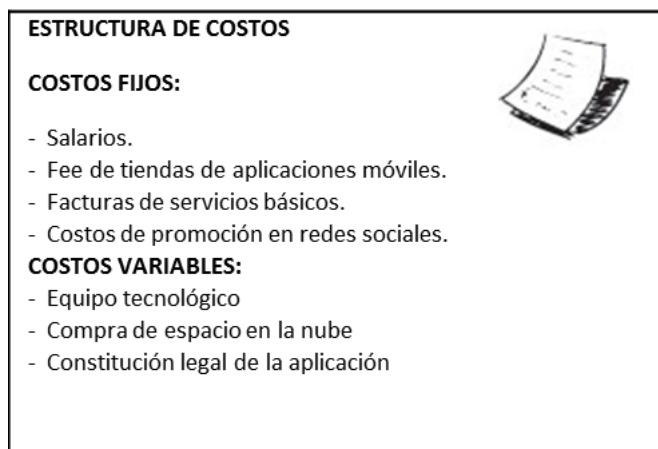
9.-Estructura de costos

El recuadro final que conforma el modelo de Canvas contempla la estructura de costos que generarán los 8 pasos previamente descritos, dentro de los cuales se pueden dividir en

costos fijos y costos variables. Los costos fijos son los que se presentarán mes a mes independientemente si se generan ventas por la aplicación o desarrollos adicionales de aplicativos y entre estos podemos identificar:

- Sueldos del talento humano: programador, diseñador multimedia y vendedor.
- Fee de pago a las tiendas de aplicación móvil para constar dentro de las aplicaciones destacadas y recomendadas.
- Facturas de servicios básicos como TYC (tecnología y comunicación)
- Costos de promoción en redes sociales.

Los costos variables representan todos los costos que se pueden generarse por la venta de la aplicación o servicios adicionales a Marathon Sports, el primer costos variable es la adquisición de equipos tecnológicos que permitan el desarrollo de la aplicación, estos costos se generarán una vez cada 3 años dependiendo de los requerimientos de actualización de software y hardware, otros costos adicionales comprenden la compra de espacios en la nube dependiendo de la cantidad de información que se requiera y por último el costo de constitución legal para el desarrollo, comercio y uso de la aplicación. La estructura de costos se ejemplifica en la Figura 3.9 como parte del Modelo de Canvas.

FIGURA 15. Estructura de Costos

Con este último paso se completa el lienzo del Modelo de Canvas, ver figura 3.10 y Anexo B, generado a través de la ejecución de la herramienta de recolección de datos: Observación, recordemos que el investigador posee dominio sobre la marca Marathon Sports y además cuenta con acceso a información importante que permitió la creación del lienzo, el mismo será puesto a prueba con las dos herramientas de recolección de datos adicionales seleccionadas para presente investigación: grupos focal y encuestas, estas herramientas serán desarrolladas dentro de la siguiente sección, el desarrollo de cliente; los datos obtenidos generarán los cambios necesarios para crear el producto mínimo viable.

FIGURA 16. Lienzo del Modelo de Canvas a ser probado

<p>SOCIOS CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Marcas deportivas: Nike, Adidas, Reebok, New Balance, Under Armour, Oakley, Puma, Wilson, Speedo entre otras. - Tiendas de aplicaciones móviles. - Instituciones financieras emisoras de: VISA, MasterCard, American Express, Diners, entre otras. - Proveedores de tecnología. 	<p>ACTIVIDADES CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Certificación de la patente de la aplicación. - Adquirir los recursos tecnológicos. - Convenios con las tiendas móviles. - Convenios con emisores de tarjetas de crédito. <p>RECURSOS CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Creador de la idea. - Experto en sistemas y programación - Diseñador multimedia - Vendedor - Recursos tecnológicos: hardware y software. 	<p>PROPUESTA DE VALOR</p> <p>Marathon Sport:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fortaleza en la estrategia de ventas. - Información constante del comportamiento del consumidor. - Crear fidelidad y confianza en los clientes de la empresa. <p>Cliente Final de Marathon Sport:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rapidez y comodidad para encontrar su producto deportivo. - Información sobre sus preferencias deportivas. - Beneficios por el uso de la aplicación. 	<p>RELACION CON LOS CLIENTES</p> <p>Marathon Sport:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Atención personalizada. - Comunicación constante: Feedback. - Autoservicio: acceso a la información. <p>Cliente Final de Marathon Sport:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Autoservicio. <p>CANALES</p> <p>Marathon Sport:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Venta personaliza (vendedor). <p>Cliente Final de Marathon Sport:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tiendas de App móviles. - Redes sociales. - Revistas deportivas. - Anuncios en tiendas Marathon. 	<p>CLIENTES</p> <p>Marathon Sports</p> <ul style="list-style-type: none"> -Empresas aliadas que representan las marcas deportivas que se comercializan en las tiendas. -Modelo de ventas en percha -Negocio en cadena <p>Cliente Final de Marathon Sports:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Deportistas o aficionados al deporte entre 21 y 45 años - Clientes con acceso a un teléfono inteligente activo. -Clientes afiliados a la tarjeta Marathon Sports.
<p>ESTRUCTURA DE COSTOS</p> <p>COSTOS FIJOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Salarios. - Fee de tiendas de aplicaciones móviles. - Facturas de servicios básicos. - Costos de promoción en redes sociales. - Constitución legal de la aplicación <p>COSTOS VARIABLES:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Equipo tecnológico - Compra de espacio en la nube 		<p>FUENTES DE INGRESO</p> <p>Marathon Sports:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Venta de la aplicación y sus servicios - Desarrollos de aplicativos adicionales - Publicidad de marcas aliadas - Publicidad de lanzamiento de nuevos productos <p>FORMAS DE PAGO: convenio, efectivo, tarjeta de crédito</p> <p>Cliente Final de Marathon:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reserva de productos en tiendas <p>FORMAS DE PAGO: tarjeta de crédito</p>		

Desarrollo de Clientes:

Como primer paso para poder poner a prueba el lienzo desarrollado con la primera herramienta de recolección seleccionada: la experiencia del investigador, tomando en cuenta los dos enfoques, se realizó un grupo focal con los jefes de productos y gerentes de las marcas con la finalidad de conocer a fondo las necesidades puntuales y datos adicionales como la cantidad de clientes que tiene la empresa al año.

Grupo Focal – Directivos y Personal de Marathon Sports: fue realizado el 7 de abril a las 17h00 en las oficinas de Mundo Deportivo, para la selección de participantes se estableció previamente con el gerente el perfil de los trabajadores que asistirían de manera que se pueda contar con características similares sobre el enfoque general objeto de estudio; a la fecha seleccionada el grupo contó con la presencia de 8 jefes de producto y 2 Gerentes de Marketing, tuvo una duración de 1h20min. Para dar inicio al grupo se presentó la posibilidad de contar con una herramienta que facilite su trabajo en cuanto a segmentación de productos, clientes y preferencias de los clientes basadas en escenarios reales; la propuesta captó interés especialmente en los jefes de producto.

Para continuar se realizó la encuesta del ANEXO C, basada en los nueve enfoques del lienzo previamente diseñado. Los resultados obtenidos de las respuestas se resumen en las figuras a continuación.

FIGURA 17. ¿Actualmente cuenta con una herramienta que le otorgue actualización constante y en línea sobre el comportamiento de su consumidor?

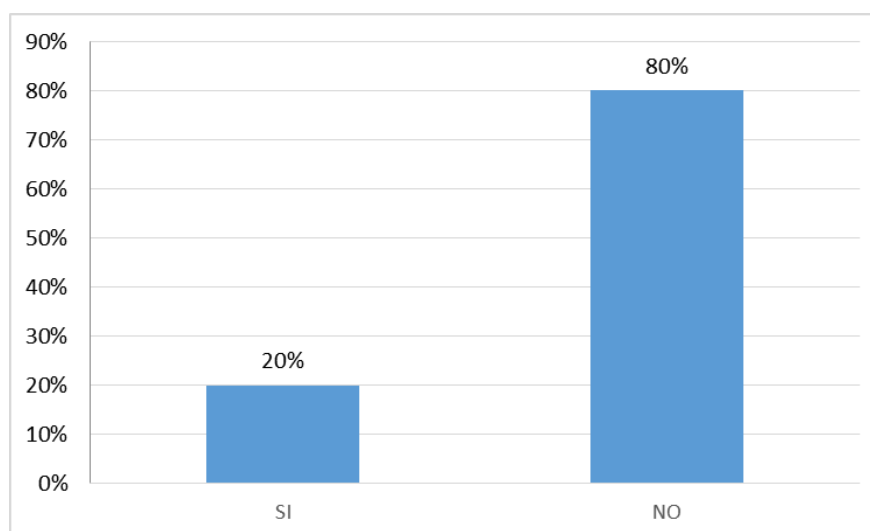


FIGURA 18. ¿En su análisis y proyección se consideran las ventas perdidas por productos no encontrados por los clientes en los puntos de venta?

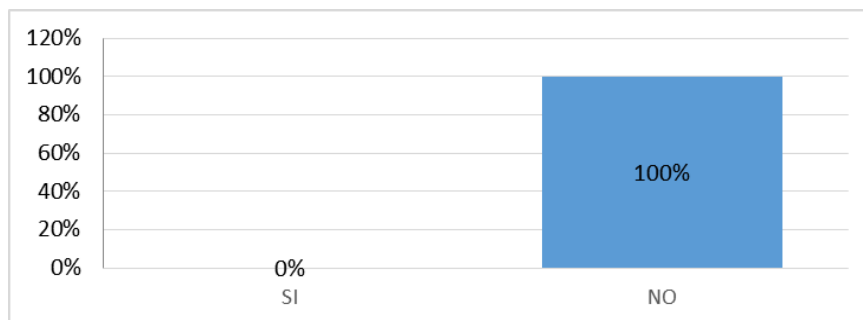


FIGURA 19. Si pudiera contar con una herramienta que de soporte a su análisis de mercado, que información debería brindar:

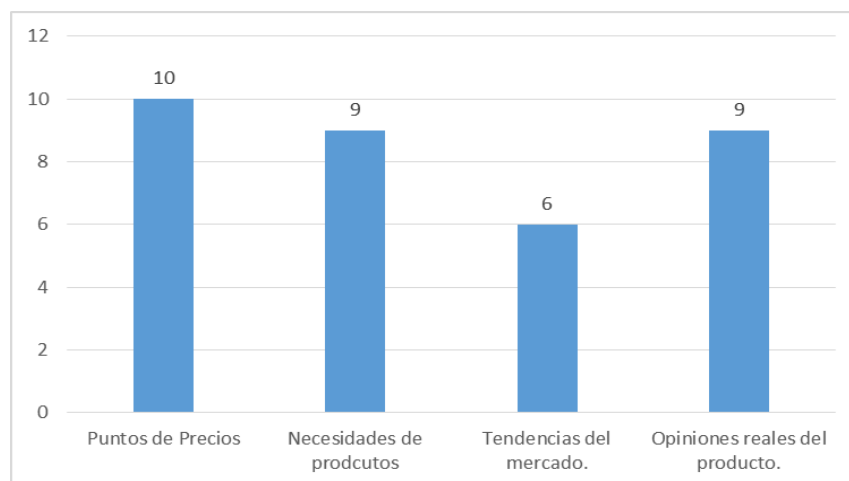
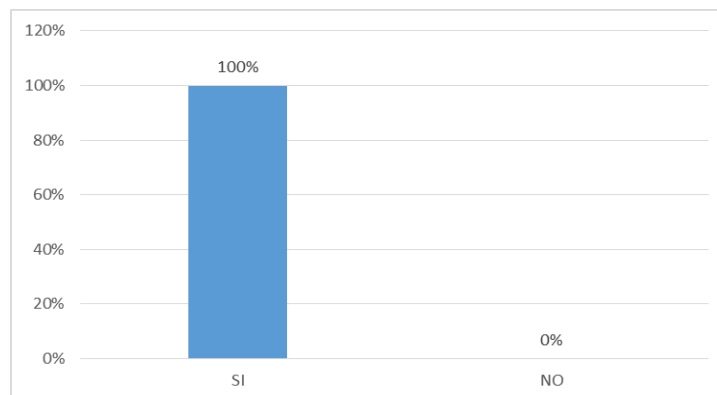
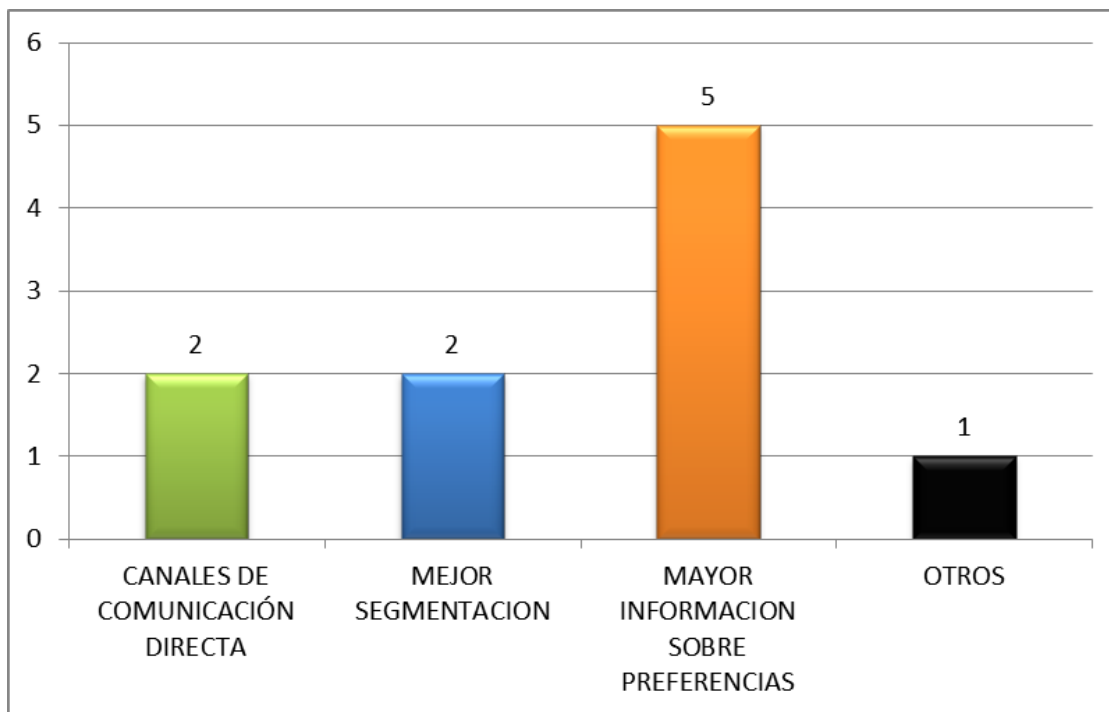


FIGURA 20. Le gustaría contar con una aplicación que le entregue datos constantes sobre preferencias de sus clientes?



El grupo continuó con una lluvia de ideas, se preguntó, ¿qué haría falta para conocer más al cliente?, entre los principales resultados se obtuvieron respuestas esperadas como muestra la figura 21

FIGURA 21. Lluvia de ideas: ¿Qué haría falta para conocer más al cliente?



Con esta lluvia de ideas se explicó la opción de lanzar al mercado una aplicación orientada a los clientes de Marathon Sports para que a través de la misma se pueda localizar los productos ofertados por la marca de tal manera que los clientes puedan visitar las tiendas con la seguridad de encontrar el producto requerido y reducir el porcentaje de ventas perdidas e insatisfacción del cliente. La exposición dio inicio al debate, se solicitó una opinión sobre la idea en general según la información que hasta ahora se conoce:

“En el mercado actual es importante contar con una herramienta que de valor agregado a los clientes y más aún si esta servirá para reforzar el trabajo del equipo de jefes de producto en su tarea de ubicar el inventario en los puntos de venta adecuados que generen mejor salida o rotación.....” (Gerente de Marketing)

“Una herramienta que refuerce mi trabajo y me permita conocer a mi cliente, no solo por un número de ventas realizadas, sino por lo que mi cliente necesita y poder ubicar mis productos en el lugar adecuado resultaría ideal.....” (Jefe de Producto)

“Es muy importante conocer el precio que nuestros clientes estarían dispuestos a pagar en las diferentes marcas, ya que muchas veces por este factor dejamos de traer modelos que podrían tener éxito en el mercado.....” (Jefe de Producto)

“Nosotros enviamos los productos de determinados precios a ciertas tiendas ya que el historial de ventas nos da una guía de referencia, pero algunas veces en modelos específicos podemos apreciar que los clientes de esos mercados si están dispuestos a pagar más.....” (Jefe de Producto)

El interés por la implementación de la aplicación es evidente, si la idea se pusiera en marcha, qué tipo de comunicación necesitaría mantener con el proveedor y que aplicativos adicionales les serian de utilidad, fue el siguiente tema de debate:

“Necesitaríamos una retroalimentación constante sobre los cambios de tendencia de mercado, mantener una atención personal, y a la vez tener acceso de autoservicio para poder descargar información generada durante las posibles campañas lanzadas....” (Gerente de Marketing)

“Quisiera tener fácil acceso a la base de clientes que arroje la aplicación, conocer la hora y las edades de las personas que están utilizando la herramienta y sería importante que la aplicación nos sirva para generar expectativa de productos que se vayan a lanzar al mercado.....” (Gerente de Marketing)

“Preferiría tener acceso a toda la información que la herramienta pueda brindar y de esta formar mejorar mi segmentación y el envío de mis productos a los diferentes puntos de venta.....” (Jefe de Producto)

“Sería interesante poder contar con un aplicativo que nos ayude a identificar por qué un producto que tiene éxito mundial no tuvo la misma aceptación en el mercado nacional, a través del diseño de encuestas directas a nuestros consumidores que en este caso serían los usuarios de la aplicación.....” (Jefe de Producto)

El grupo focal finalizó con la aceptación de la aplicación por parte de todos los participantes y se evidenció el entusiasmo del personal al contar con herramientas de vanguardia tecnológica que les permita conocer más a fondo a sus clientes y a la vez destacarse frente a sus competidores por niveles de calidad de servicio. Es importante mencionar que en esta primera prueba del Lienzo ya se obtuvo los primeros pivotes dentro de la Relación con los Clientes y el Valor Agregado, también se pudo recolectar información importante, como el número de clientes que visitan las tiendas Marathon Sports dato que permitirá calcular la muestra de clientes que serán entrevistados en el siguiente paso. Los cambios que generen estos pivotes, contribuyen al Modelo de Canvas final y a la obtención del PMV.

Luego de realizado el grupo focal se pondrá en marcha la siguiente herramienta de recolección seleccionada, las encuestas; el estudio tiene dos enfoques, el primero orientado a la empresa como cliente directo y el segundo orientado a los clientes de la empresa, quienes serán los usuarios alimentadores de la base de datos que se busca obtener a través de la aplicación. El primer enfoque ya fue sometido a medición por medio del grupo focal y algunas entrevistas personales que se realizaron con los jefes de tiendas en los puntos de venta, ahora se realizará la medición a los clientes de la empresa.

Encuestas: para iniciar el proceso de recolección de datos se estableció tres tipos de encuestas a realizarse: encuestas personalizadas, encuestas en puntos de venta y encuestas por internet. El cálculo de la muestra a la que será aplicada la encuesta previamente elaborada, está dado en base a la fórmula de cálculo que considera la desviación estándar y a la probabilidad de ocurrencia; gracias a la información obtenida del grupo focal se conoce que aproximadamente Marathon Sports factura al año a 532000 diferentes clientes, se había fijado a Quito como la ciudad objeto de estudio para la determinación de la muestra sin embargo en el grupo focal fue solicitado que en el análisis también se considere a los clientes de Guayaquil y Cuenca, debido a que en cuanto a ventas ocupan el segundo y tercer lugar siguiendo a Quito muy de cerca. Según datos de la empresa el número de clientes que visitan las tiendas antes mencionadas equivale en promedio al 62% de la asistencia a tiendas a nivel nacional, por lo que se calcula que anualmente 329840 clientes asisten a las tiendas de las ciudades seleccionadas, por lo que mensualmente se obtiene una asistencia de 27486 clientes a las tiendas Marathon de Quito, Guayaquil y Cuenca; las encuestas serán realizadas en las principales tiendas de la ciudad, su representatividad se muestra en la figura 22.

FIGURA 22. Representación de tiendas según ventas

TIENDA	PORCENTAJE DE REPRESENTACION
Mall del sol	5%
Quicentro norte	4%
San Marino	4%
Riocentro Sur	4%
Quicentro sur	4%
Colon	4%
Condado	3%
Mall de Rio	3%
San Luis	3%
Scala	1%
City Mall	3%
TOTAL	38%

En base a este porcentaje se realizará el cálculo de la muestra, tomando en cuenta una población de: 16846 clientes que representa el 38% de la población total mensualizado, considerando una desviación estándar del 0,5, un valor de confianza del 95% que equivale al 1.96 y el límite del aceptable del error muestral del 5%. La fórmula está dada de la siguiente manera:

$$n = \frac{N v^2 Z^2}{e^2(N-1) + v^2 Z^2}$$

Donde:

n: es la muestra

N: la población

v: desviación estándar

Z: Valor del nivel de confianza

e: Límite del error

Según esto tenemos una muestra de:

$$n = \frac{N v^2 Z^2}{(N-1) e^2 + v^2 Z^2}$$

$$n = \frac{16846 \times 0.5^2 \times 1.96^2}{((16846-1) 0.05^2 + 0.5^2 \times 1.96^2)}$$

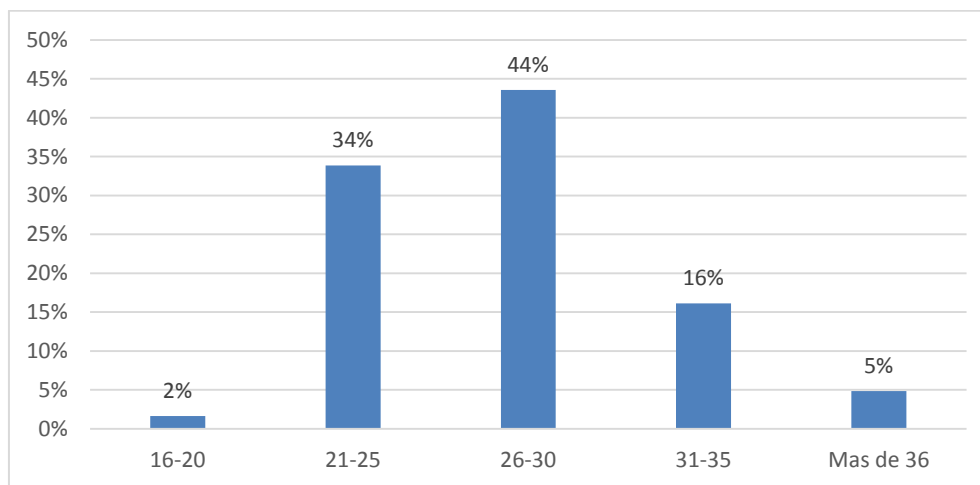
$$n = 16178.90 / 43.07$$

$$n = \mathbf{376}$$

Fue necesario realizar 376 encuestas en base a la población total de clientes de las ciudades y tiendas determinadas, las encuestas se realizaron según los tres tipos de encuestas seleccionadas y fueron repartidas de la siguiente manera: personales: 108, en puntos de venta: 220, encuestas por internet: 48; el formato de la encuesta se encuentra en el Anexo A, y las encuestas virtuales fueron realizadas por medio de SurveyMonkey, siguiendo el mismo formato de la encuesta física, el link para realizar la encuesta por internet fue: <https://es.surveymonkey.com/s/87RG PSS>.

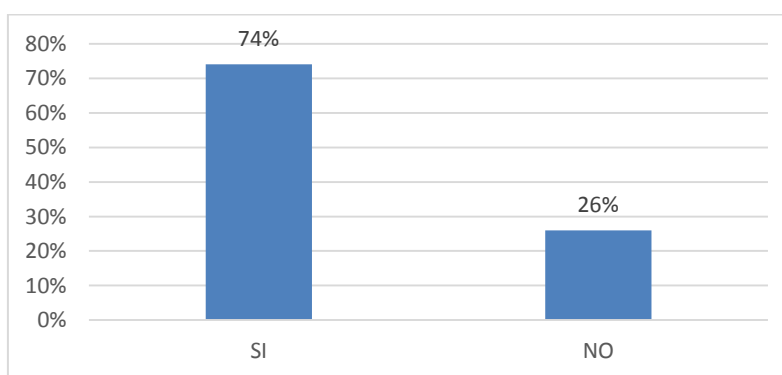
El resultado de las encuestas realizadas se encuentra resumido por preguntas en las figuras a continuación:

FIGURA 23. Pregunta 1: ¿En qué rango de edad se encuentra Ud.?



Se puede apreciar que el 78% de los clientes se encuentran concentrados en dos rangos de edad, por lo que la segmentación deberá estar enfocada a esta condición, los demás rangos no dejan de ser importantes al menos el rango de 31-35 que representa al 16%. Tenemos un nuevo pivote en el rango de edades segmentado ahora será de 21-35 años.

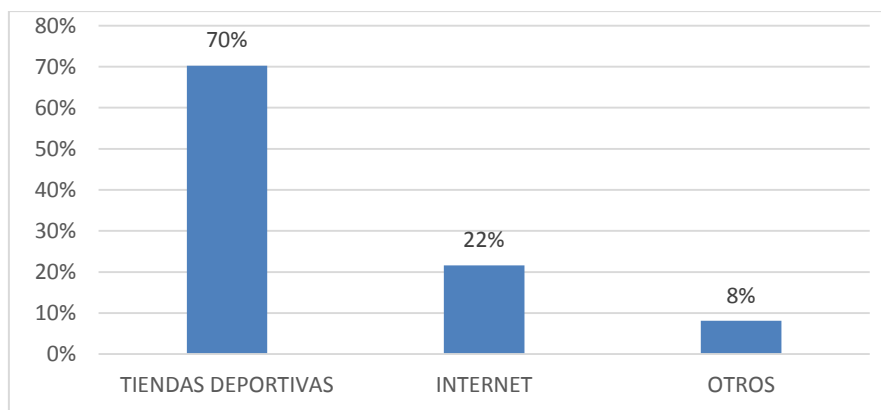
FIGURA 24. ¿Posee un teléfono inteligente con acceso a internet?



Según la segunda pregunta se puede establecer que el 74% de los clientes de Marathon Sports tienen acceso a internet y a un teléfono inteligente, considerando estos datos se puede establecer que aplicación podría llegar a más del 50% de clientes

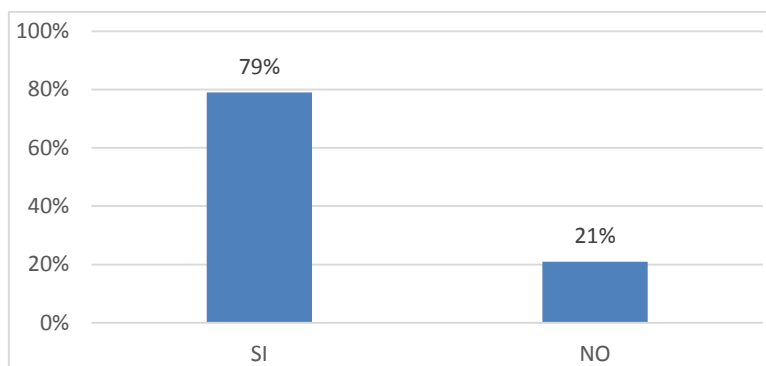
de la empresa, convirtiéndola en una excelente herramienta de recolección de datos y acceso a los clientes.

FIGURA 25. Pregunta 3: ¿Dónde prefiere comprar ropa y/o equipamiento deportivo?



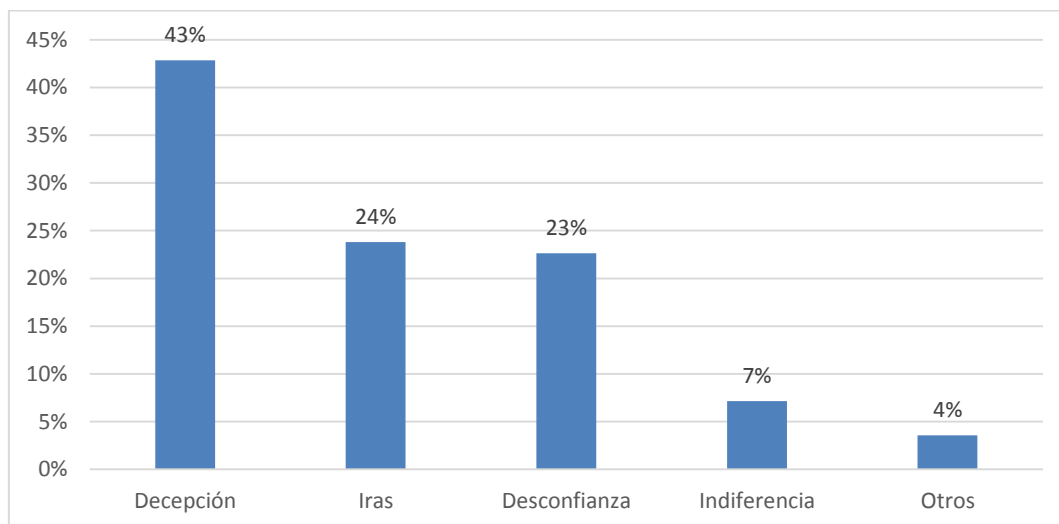
Sin duda la mayor parte de encuestados prefiere comprar equipamiento deportivo en tiendas deportivas, este dato confirma uno de los supuestos del estudio.

FIGURA 26. Pregunta 4: ¿Ha buscado un producto específico en una tienda deportiva y no lo ha encontrado?



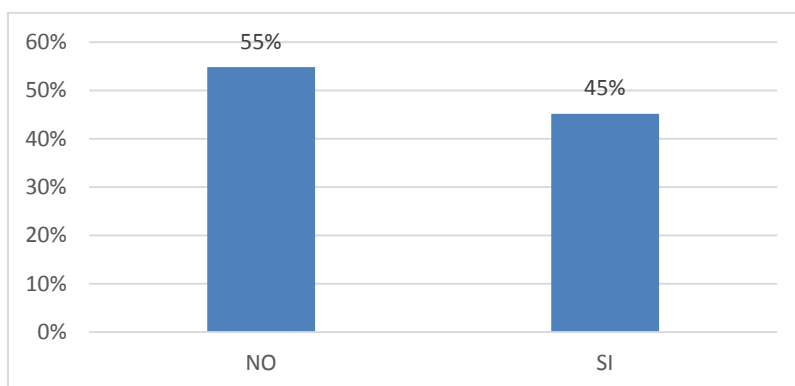
Una de las propuestas de valor de la aplicación se pone a prueba en esta pregunta, la mayoría de encuestados confirmaron que al menos en una ocasión no encontraron el producto que buscaban, por lo que la aplicación, podría ser la solución para este inconveniente

FIGURA 27. Pregunta 5: ¿Qué siente cuando entra a una tienda y no encuentra el producto buscado?



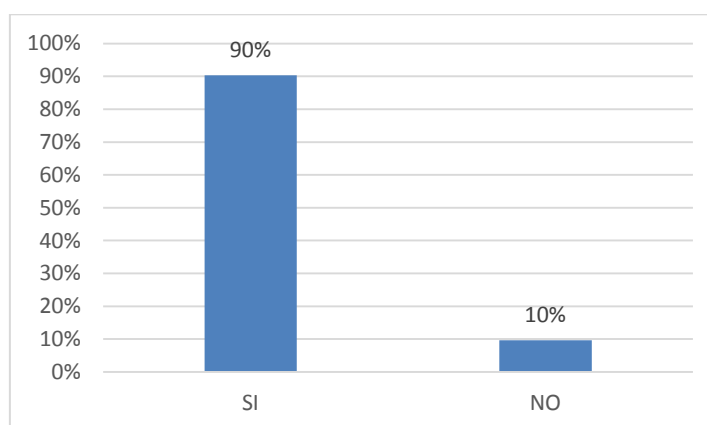
La pregunta 4 está directamente relacionada con la pregunta 5, el sentimiento más común registrado por los clientes es la decepción, obteniendo un nuevo pivote a ser agregado dentro de la propuesta de valor: crear fidelidad y confianza a los clientes finales usuarios de la aplicación y clientes de Marathon Sports.

FIGURA 28. Pregunta 6: ¿Continúa siendo esa tienda su primera opción para este tipo de productos?



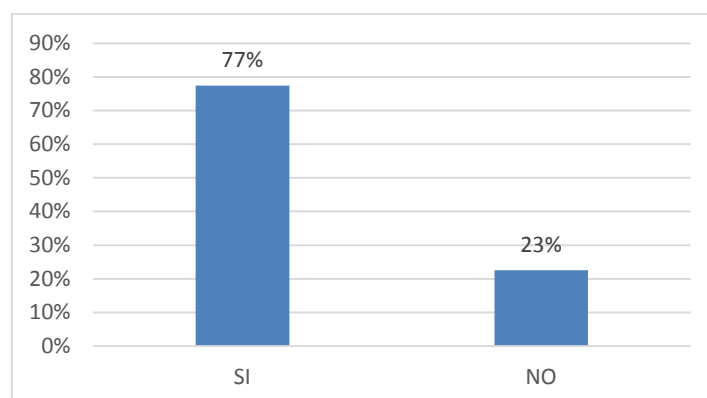
Esta pregunta también tiene relación con las dos anteriores, y queda en evidencia que el 55% de los clientes seguirán comprando en Marathon Sports, sin embargo el 44% no la seguirá considerando como su primera opción, el porcentaje de deserción es importante y puede ser reducido con la ayuda de la aplicación.

FIGURA 29. Pregunta 7: ¿Le interesa o practica algún deporte?



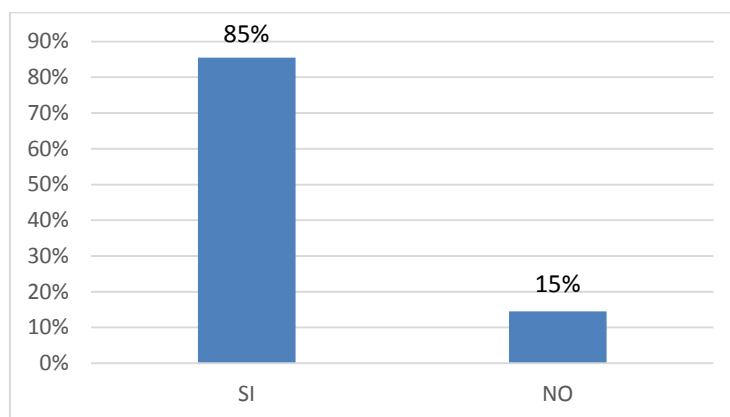
Este dato es considerado como informativo para determinar la importancia de la tienda Marathon Sports en el país, se confirmó que el mercado al que la empresa está enfocada posee un 90% de adeptos.

FIGURA 30. Pregunta 8: ¿Le gustaría tener acceso a través de una aplicación móvil a información referente a eventos, resultados, consejos, etc. de su deporte favorito?



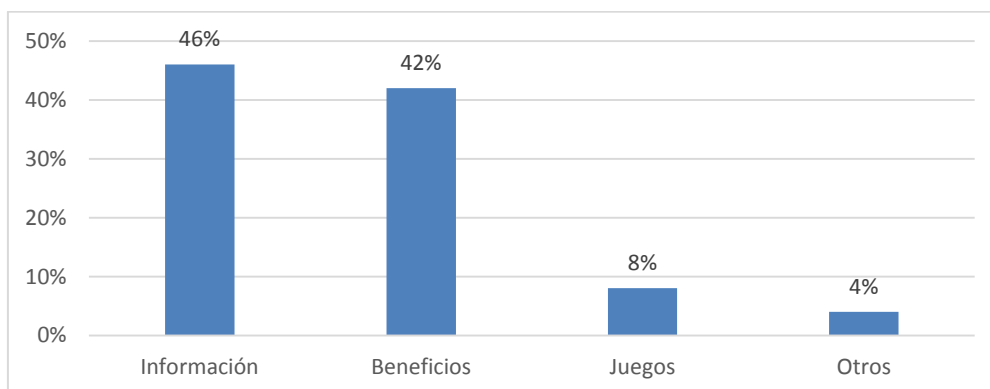
La pregunta 8 confirma la aceptación de los usuarios finales a tener acceso a la idea de negocio objeto de estudio, el 77% de los encuestados respondió positivamente a la idea de contar con la aplicación.

FIGURA 31. Pregunta 9: ¿Estaría dispuesto a utilizar una aplicación móvil que le permita ubicar, reservar y enviar a la tienda más cercana de una cadena de almacenes el producto deseado?



El 85% de los entrevistados estarían dispuestos a utilizar la aplicación sugerida para lanzar al mercado, confirmando una vez más la aceptación de la idea de negocio, este porcentaje de aceptación es sin duda determinante en la propuesta formal que se realizará a la empresa.

FIGURA 32. Pregunta 10 ¿Qué le motiva a seguir utilizando una aplicación móvil?



Esta información permite conocer cuál debe ser el mix de servicios disponibles que tiene que tener la aplicación para conseguir que los clientes continúen ingresando constantemente y alimenten la base de datos de la empresa.

Los datos se encuentran ya recolectados y se han podido identificar algunos pivotes que generaran ciertos cambios en el lienzo para obtener el Modelo de Canvas; es preciso mencionar que además de estas herramientas se realizó una investigación sobre el tema costos, para tener un panorama más claro de lo que implica la creación de una aplicación móvil, luego de esta investigación se pudo determinar que el proceso de constitución genera un costo fijo, debido a que anualmente se deberá seguir cancelando valores por temas de permiso de funcionamiento y uso de patentes; en cuanto al costo de creación de la aplicación se considera que el desarrollo puede generar un costo aproximado de \$9,000.00, dependiendo del tipo y las funciones seleccionadas como: juegos, aplicaciones, bases de datos, entre otras; también se investigó el costo por mantener la aplicación disponible en los portales de aplicaciones como AppStore, costo que oscila entre los \$88.00 al año.

Con todos los datos recolectados se puede elaborar el Modelo de Canvas final, el mismo que estará desarrollado en el capítulo de análisis de datos, sin embargo con los datos se puede también definir el Producto Mínimo Viable.

Producto Mínimo Viable

La aplicación móvil que será lanzada al mercado tendrá un nombre genérico creado por el Investigador: FINDMO, su nombre refiere al término en inglés FIND: encontrar y Mo de Mobile: móvil. FINDMO brindará una base de datos a las empresas interesadas en hacer publicidad, a la hora adecuada y la forma correcta de llegar al público deseado; además

permitirá realizar investigaciones de mercado con la finalidad de conocer: que tan viable es un producto nuevo, los posibles precios que de acuerdo a los segmento de mercado estarían dispuestos a pagar, cuál es la tendencia de colores que el mercado está buscando, que moda está buscando, que tallas son las más predominantes en ropa, zapatos y que accesorios cuales son los modelos más buscados por los clientes. En otras palabras las empresas solo darán instrucciones a los programadores de FINDMO sobre su requerimiento puntual y la aplicación tendrá la capacidad de diseñar la función de recolección de una base de datos requerida, estas funciones serán interactivas para que el cliente se mantenga motivado a continuar usando la aplicación y entregando a la vez valiosa información para la empresa, generando satisfacción en los clientes y que las tiendas ganen e incrementen ventas. Por concepto general, implica una investigación de mercado constante ya que la aplicación brindará información del porque los diferentes cambios de comportamiento en ciertos puntos de venta.

Para los usuarios finales de la aplicación, los alimentadores de las bases de dato, en este caso los clientes de Marathon Sports, FINDMO ofrecerá información actualizada de deportes como: resultados de futbol o de eventos deportivos; esta información dependerá de los deportes de preferencia seleccionados por el cliente al descargar e instalar la aplicación; otro beneficio de la aplicación consiste en la facilidad de reservar un producto y que este sea enviado a la tienda Marathon de su preferencia sin ningún cargo adicional. También se ofrecerán tips referentes a deportes como: alimentación requerida para realizar cierto tipo de deporte (información que será tomada de portales de internet o nutricionistas), que hacer antes de una competencia, como prepararse, por ejemplo: para correr distancias independientemente sea una carrera o no, es necesario un calzado especifico dependiendo del tipo de pisada. Existen tres tipos de pisadas, Pronador, Supinador y neutro, la aplicación brindara consejos

básicos para reconocer el tipo de pisada entre otros, después de pasar filtros FINDMO recomendará que zapatos comprar para el deporte o actividad especificada, por ejemplo para una carrera de distancia y velocidad la aplicación te recomendará zapatos adizero en el caso que tu marca favorita sea adidas.

Es decir la aplicación para la empresa servirá como una herramienta de investigación de mercado, mientras que para los clientes de la empresa representará un motor de búsqueda de productos ágil y puntual.

CAPITULO V: ANALISIS DE DATOS

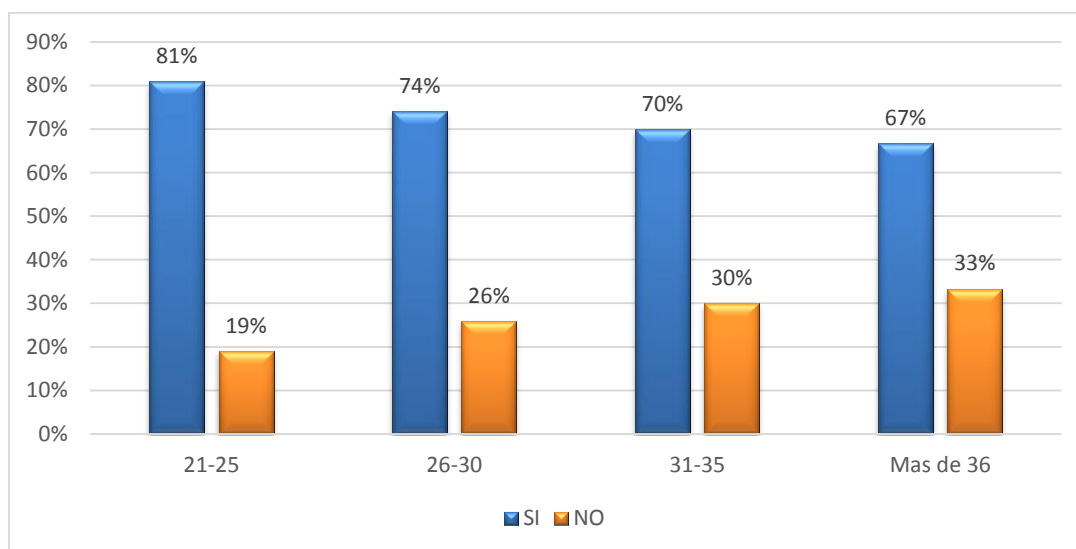
Para poder realizar los cambios generados por los pivotes contamos ya con el respaldo de los datos recolectados en el grupo focal y las encuestas; los grupos focales arrojaron cambios identificables mientras que en las encuestas se realizará un comparativo que otorgue mayor soporte a los pivotes que se realizaran para poder obtener el Modelo de Canvas.

Recordemos que fueron tres los tipos de encuestas realizados: encuesta personas en diferentes sectores deportivos de la ciudad de Quito, encuestas en los puntos de venta de Marathon Sports, estas encuestas fueron realizadas en las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca por la representatividad en ventas de las tres ciudades y finalmente utilizando la herramienta SurveyMonkey a través del internet.

En este capítulo se definirán los pivotes y se explicara los motivos que los generaron, se realizarán los cambios en el lienzo y se explicará la importancia del estudio.

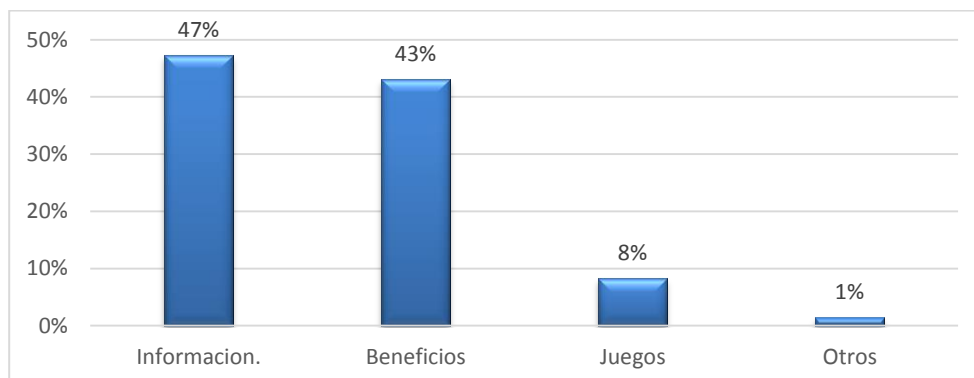
Análisis de datos de las encuestas:

Se consideró comparar las preguntas relacionadas para conocer mejor los requerimientos de los potenciales usuarios de la aplicación, los resultados de las comparaciones los podemos observar en las siguientes ilustraciones seguidas de una explicación:

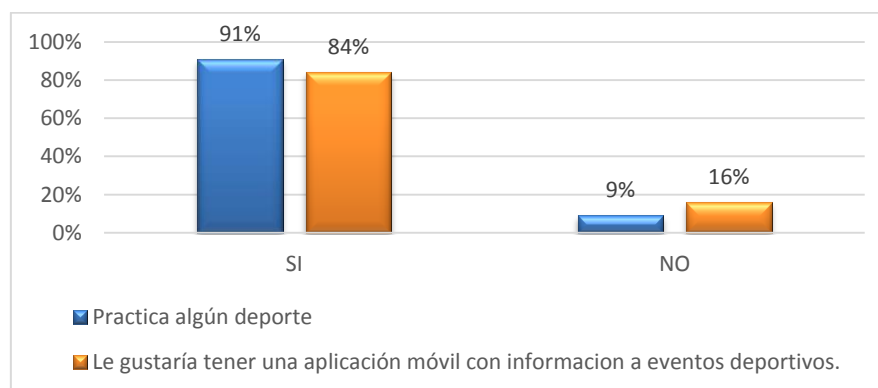
FIGURA 33. Edad vs Tenencia de teléfono inteligente con acceso a internet

Para el presente análisis, se ha eliminado el rango de personas entre 15 a 20 años ya que solo equivalen al 1% de la muestra. Como podemos apreciar del 100% de los encuestados que se encuentran en un rango de edad entre 21 y 25 años el 81% posee teléfono inteligente con acceso a internet. En el rango de los encuestados entre 26-30 el 74% posee teléfono inteligente con acceso a internet. Dentro del rango de 31 a 35 el 70% de personas posee teléfono inteligente con acceso a internet. Gracias a estos datos podemos decir que nuestro mercado meta estaría en un rango de edad de personas entre los 21 y 35 años, considerando también a personas mayores a 36 años como posibles clientes ya que su acceso a un teléfono inteligente con acceso a internet es del 67%.

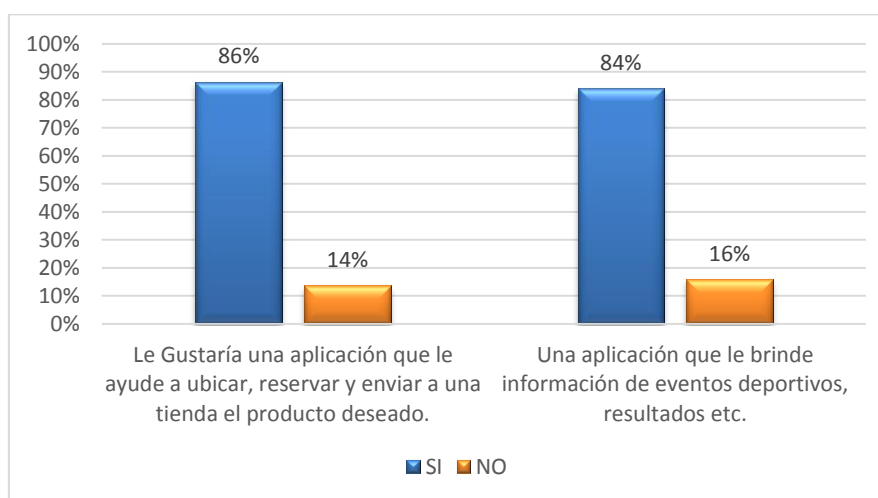
El lienzo puede ya ser modificado en el recuadro correspondiente a la segmentación de clientes considerando que nuestro mercado potencial estaría personas desde los 21 años hasta los 45.

FIGURA 34. Mercado Meta vs El interés en una aplicación

Gracias al resultado anterior, para este análisis se tomaran en cuenta únicamente a los rango de edades de 21 a 35 años y los encuestados que poseen teléfonos inteligentes con acceso a internet, el mismo que representa el 70% de la muestra. Considerando que estos clientes pertenecen al segmento de mercado meta de FINDMO. Al 47% de los encuestados con las características antes mencionadas lo que les interesa en una aplicación es poder tener acceso a información, mientras que el 42% les interesa los beneficios que pueda brindar la misma, al 8% le interesa una aplicación móvil por los juegos y al 1% les interesa una aplicación por otros factores. Esto dato permite modificar el lienzo en la sección valor agregado donde además de ofrecer información al cliente de Marathon Sports, como valor agregado también se deben considerar beneficios.

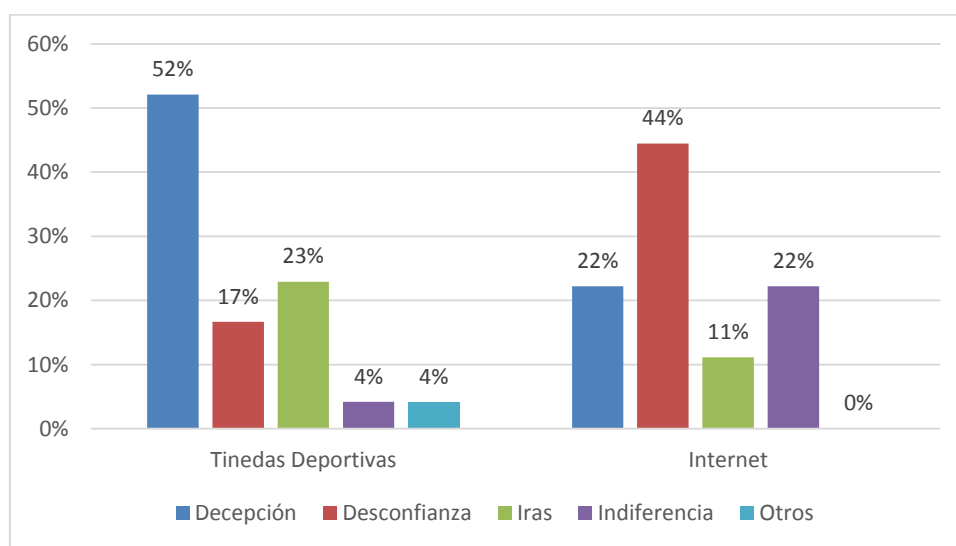
FIGURA 35. Tenencia de TI + Edad + Interés por temas deportivos

Dentro de las personas que poseen un celular inteligente con acceso a internet y tienen entre 21 y 25 el cual equivale al 70% de nuestra muestra, el 91% practica o le interesa algún deporte del cual el 84% le gustaría recibir información sobre eventos deportivos, resultados, consejos etc. en una aplicación móvil. Comparación que permite confirmar que FINDMO tendrá aceptación en el mercado incluso hay un porcentaje del 16% de las personas que no practican deportes que estarían interesados en tener acceso a FINDMO.

FIGURA 36. Segmento vs el interés de contar con una herramienta como FINDMO

El 70% de nuestra muestra el cual contiene personas entre 21- 35 años que poseen telefonos inteligentes con acceso a datos, podemos apreciar que en promedio el 85% de los encuestados esta interesado en una aplicaci3n movil que le ayuda a ubicar, reservar enviar a una tienda un producto deseado y que adiconal le brinde informacion, sobre eventos deportivos, resulatdos entre otros. Esta comparaci3n de datos recolectados confirma el deseo de los clientes de poder contar con FINDMO como herramienta para encontrar los productos ofertados por las tiendas Marathon Sports y a la vez recibir informacion relacionada con deportes de su interes.

FIGURA 37. Segmento vs Sentimientos al no encontrar un producto



Para el an3lisis, se consider3 los posibles sentimientos que puede provocar que los clientes busquen un producto en un lugar donde ellos consideran poder encontrarlo con seguridad, por ejemplo, cuando nos acercamos a una tienda a buscar la “Piel de la Selecci3n” y nos informan que el producto no est3 disponible por diferentes factores.

Para este análisis se considerará personas entre 21 y 35 años que poseen teléfonos inteligentes con acceso a internet, el mismo que representa el 70% de nuestra muestra. Se analizará dependiendo su lugar de preferencia donde compra su equipamiento deportiva, cabe mencionar que para este análisis se realizó un filtro adicional de un dato obtenido de las encuestas, el filtro adicional considera a las de personas que han visitado tiendas deportivas y no han encontrado el producto deseado lo que nos reduciría a una muestra del 56%. Del 100% de personas que nos indican que compran ropa y/o equipamiento deportivo en tiendas deportivas 52% siente decepción, el 17% siente desconfianza, el 23% siente ira, el 8% restante siente entre indiferencia y otros sentimientos. De las personas que prefieren comprar ropa deportiva por internet y no lo encuentra el 22% siente decepción, 44%. Este dato resulta importante para considerar la satisfacción de los clientes, al ser la empresa líder en el mercado deportivo la reducción en el porcentaje de ventas no será significativa, sin embargo la satisfacción de los clientes no es la deseada y al no conocer los cambios del mercado una empresa para perdurar en el tiempo no solo debe basarse en ventas sino en mantener a sus clientes fidelizados y satisfechos.

Con el análisis de datos podemos enumerar los pivotes encontrados:

- Segmento de clientes: Ampliación del segmento de mercado de 21 – 45 años
- Valor agregado Marathon Sports: Crear fidelidad y confianza a los clientes finales, los usuarios de la aplicación y clientes de Marathon Sports
- Valor agregado Clientes Marathon Sports: Ofrecer información y beneficios.
- Relación con el cliente Marathon Sports: autoservicio, el personal de la empresa que maneja el producto desea tener acceso desde su PC a la información recopilada.

- Costos: la constitución de la aplicación es un costo fijo.

Elaboración del Modelo de Negocios de Canvas Final

Los pivotes y el lienzo previamente establecidos permiten finalmente diseñar el Modelo de Canvas que garantice el éxito del lanzamiento de la aplicación al mercado, en su periodo de introducción y parte del crecimiento. Los cambios están más orientados a la propuesta de valor, clientes y relación con los clientes; resulta importante poder obtener estos pivotes debido a que muchos negocios fracasan desde la etapa de desarrollo y lanzamiento por tener enfoques de segmentación erróneos, así como no considerar lo que realmente necesita o busca el segmento.

El diseño final del Modelo de Canvas, herramienta guía para el desarrollo del presente estudio, se encuentra en la siguiente figura y en diseño ampliado se lo puede observar mejor en el ANEXO D.

FIGURA 38. Modelo de Negocio de Canvas para FINDMO



Importancia del estudio:

El presente estudio fue realizado para conocer la aceptación que tendrá una nueva idea de negocio que será lanzada al mercado, la misma consiste en la creación de una aplicación móvil que sirva de motor de búsqueda para los clientes de cadenas de negocios y a la vez sea una herramienta de recolección de datos que funcione como investigadora del comportamiento del consumidor para la empresa. La aplicación del Modelo de Negocios de Canvas fue precisa

para la investigación, gracias a este, se pudieron detectar errores en el desarrollo del producto previo a su lanzamiento, esta es la utilidad principal del Modelo de Canvas, a diferencia de un Plan de Negocios, Canvas pone a prueba un piloto de lo que podría ser el producto en el mercado y con los datos obtenidos permite corregir falencias a tiempo. La efectividad del estudio será comprobada durante la etapa de crecimiento del producto.

El estudio también puede servir de guía a emprendedores, que desean lanzar nuevas ideas al mercado y buscan una herramienta que contemple los enfoques que se manejan en Canvas.

CAPITULO VI: CONCLUSIONES

Luego del estudio realizado se puede confirmar que la implementación de Modelo de Negocios de Canvas sí genera información en el desarrollo de nuevos productos como: una aplicación móvil que sirva de motor de búsqueda de productos tangibles, aplicable a cadenas de negocio que manejan el modelo de ventas en percha, respondiendo así a la pregunta de investigación de manera afirmativa.

Se puede confirmar y aseverar que el Modelo de Negocios de Canvas es una herramienta adaptable a cualquier tipo de negocio y fácil de emplear para el caso de emprendedores nuevos en el campo de la administración. El éxito de Canvas radica en que considera a los diferentes pilares que brindan sostenibilidad a un negocio, empleando fundamentos de marketing para iniciar con el desarrollo del lienzo, donde se puede observar la aplicación de las 4P: Producto, Persona, Promoción y Precio; desarrollados en el modelo como: Clientes, Propuesta de Valor, Canales de Distribución, Ingresos y Costos. Estos fundamentos son estudiados a fondo y enfocados en una visión más amplia que no solo defina a las 4P en sí, sino más bien considere el comportamiento de los clientes frente a los mismos; esta es la principal diferencia que empodera el uso de la herramienta empleada.

Limitaciones del Estudio

Durante el proceso de investigación realizado se pudieron detectar algunas debilidades como el acceso a los clientes en los puntos de venta, fue más fácil obtener información de la empresa y sus colaboradores. Mientras que en cuanto a la aplicación de la herramienta se puede recomendar abiertamente su uso en cuanto a la efectividad, sin embargo se recomienda

también considerar el entorno social como agente de cambios en los diferentes escenarios de negocio.

En el marco teórico del estudio se establece que el modelo interviene en el desarrollo de una idea de negocio para que no solo mantenga una perspectiva orientada en generar beneficios de rentabilidad a la empresa sino que a la vez presente un verdadero valor agregado a los clientes y permita garantizar el éxito de la idea en el tiempo. En este marco se puede señalar que el modelo seleccionado puede ser aplicado a cualquier idea de negocio, debido a los enfoques considerados.

La empresa Marathon Sports fue la elegida para poder adaptar la idea de negocio y realizar el trabajo de investigación, debido a que fue en esta empresa donde se pudo identificar una falencia dentro de las operaciones, al no considerar factores importantes dentro de los análisis de producto, falencia que podría ser resuelta por medio de FINDMO. Estas falencias no solo se pueden evidenciar en la empresa objeto de estudio, sino también se encuentran presentes en algunas marcas que manejan el modelo de cadena de negocios. Lo que este estudio recomienda es la implementación de FINDMO de manera inmediata para reducir costos, identificar mejor las necesidades del cliente, poseer mayor información para la ubicación de los productos, generar un lazo fortalecido con el cliente final y estar a la vanguardia tecnológica que permita fortalecer las estrategias de diferenciación frente a la competencia.

Durante la investigación desarrollada se pudo detectar debilidades como las falencias que se presentan actualmente en los procesos de ubicación de inventario en las diferentes tiendas a nivel nacional.

Recomendaciones:

- Se recomienda la implementación inmediata de FINDMO para la empresa Marathon Sports por los antecedentes respaldados en el capítulo anterior.
- Se recomienda el uso del Modelo de Negocio de Canvas para el desarrollo de nuevas ideas de negocios y porque no para negocios existentes que se encuentren estancados.
- Aprovechar los beneficios tecnológicos existentes hoy en día para potencializar una marca y no considerarlos como un gasto sino como una inversión

Conclusiones:

- Se concluye que el estudio pudo contestar la pregunta de investigación y cumplió con las expectativas de investigador.
- El Modelo de Negocios de Canvas permite identificar errores antes de lanzar un producto al mercado, los pasos para llegar al modelo final desarrollado por Osterwalder facilitan esta detección.
- El Modelo de Canvas ayuda a poner en prueba las debilidades de un negocio de manera rápida y práctica y convertirlas en fortalezas.
- Marathon Sports presenta problemas de identificación del número de ventas perdidas, FINDMO permitirá identificar y reducir el número de ventas perdidas y clientes insatisfechos.
- La presente investigación demuestra que la aplicación del Modelo de Canvas en cualquier idea de negocio es versátil y eficaz, para garantizar el crecimiento y sostenibilidad de una empresa dentro de un entorno que demanda día a día competitividad.

ANEXO A – ENCUESTA A CLIENTES MARATHON SPORTS

1.- En que rango de edad se encuentra Ud.:

16-20_____ 21-25_____ 26-30_____ 30-35_____ Mas_____

3.- Posee un teléfono inteligente con acceso a internet: Si_____ No_____

4.- En cuál de las siguientes opciones prefiere comprar ropa y/o equipamiento deportivo.

Internet_____ Tiendas Deportivas_____ Otros_____

5.- Que siente cuando entra a una tienda y no encuentra un producto buscado.

Decepción_____ Iras_____ Desconfianza_____ Otros_____

6.- Continúa siendo esa tienda su primera opción para este tipo de productos.

Sí_____ No_____

7.- Le interesa o practica algún deporte: Si_____ No_____

8.- Le gustaría recibir información como eventos, resultados, consejos, etc. del deporte de su preferencia en una aplicación.

Sí_____ No_____

9.- Estaría dispuesto a utilizar una aplicación móvil que le permita ubicar, reservar y enviar a su tienda más cercana (de una cadena de almacenes) el producto deseado.

Sí_____ No_____

10.- Que le motiva a seguir utilizando una aplicación.

Información Premios Farándula Juegos Otros_____

ANEXO B -LIENZO DEL MODELO DE CANVAS

<p>SOCIOS CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Marcas deportivas: Nike, Adidas, Reebok, New Balance, Under Armour, Oakley, Puma, Wilson, Speedo entre otras. - Tiendas de aplicaciones móviles. - Instituciones financieras emisoras de: VISA, MasterCard, American Express, Diners, entre otras. - Proveedores de tecnología. 	<p>ACTIVIDADES CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Certificación de la patente de la aplicación. - Adquirir los recursos tecnológicos. - Convenios con las tiendas móviles. - Convenios con emisores de tarjetas de crédito. 	<p>PROPUESTA DE VALOR</p> <p>Marathon Sport:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fortaleza en la estrategia de ventas. - Información constante del comportamiento del consumidor. - Crear fidelidad y confianza en los clientes de la empresa. <p>Cliente Final de Marathon Sport:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rapidez y comodidad para encontrar su producto deportivo. - Información sobre sus preferencias deportivas. - Beneficios por el uso de la aplicación. 	<p>RELACION CON LOS CLIENTES</p> <p>Marathon Sport:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Atención personalizada. - Comunicación constante: Feedback. - Autoservicio: acceso a la información. <p>Cliente Final de Marathon Sport:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Autoservicio. 	<p>CLIENTES</p> <p>Marathon Sports</p> <ul style="list-style-type: none"> -Empresas aliadas que representan las marcas deportivas que se comercializan en las tiendas. -Modelo de ventas en percha -Negocio en cadena <p>Cliente Final de Marathon Sports:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Deportistas o aficionados al deporte entre 21 y 45 años - Clientes con acceso a un teléfono inteligente activo. - Clientes afiliados a la tarjeta Marathon Sports.
<p>ESTRUCTURA DE COSTOS</p> <p>COSTOS FIJOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Salarios. - Fee de tiendas de aplicaciones móviles. - Facturas de servicios básicos. - Costos de promoción en redes sociales. - Constitución legal de la aplicación <p>COSTOS VARIABLES:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Equipo tecnológico - Compra de espacio en la nube 	<p>RECURSOS CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Creador de la idea. - Experto en sistemas y programación - Diseñador multimedia - Vendedor - Recursos tecnológicos: hardware y software. 	<p>FUENTES DE INGRESO</p> <p>Marathon Sports:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Venta de la aplicación y sus servicios - Desarrollos de aplicativos adicionales - Publicidad de marcas aliadas - Publicidad de lanzamiento de nuevos productos <p>FORMAS DE PAGO: convenio, efectivo, tarjeta de crédito</p> <p>Cliente Final de Marathon:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reserva de productos en tiendas - FORMAS DE PAGO: tarjeta de crédito 	<p>RECURSOS CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Credor de la idea. - Experto en sistemas y programación - Diseñador multimedia - Vendedor - Recursos tecnológicos: hardware y software. 	<p>ESTRUCTURA DE COSTOS</p> <p>COSTOS FIJOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Salarios. - Fee de tiendas de aplicaciones móviles. - Facturas de servicios básicos. - Costos de promoción en redes sociales. - Constitución legal de la aplicación <p>COSTOS VARIABLES:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Equipo tecnológico - Compra de espacio en la nube

ANEXO C – ENCUESTA GRUPO FOCAL

1.-¿Actualmente cuenta con una herramienta que le otorgue actualización constante y en línea sobre el comportamiento de su consumidor?

Si No

2.- ¿En su análisis y proyección se consideran las ventas perdidas por productos no encontrados por los clientes en los puntos de venta?

Si No

3.- Si pudiera contar con una herramienta que de soporte a su análisis de mercado, que información debería brindar:

Puntos de Precios

Necesidades de Producto

Tendencias del mercado

Opiniones reales del producto

4.- Le gustaría contar con una aplicación que le entregue datos constantes sobre preferencias de sus clientes?

Si No

<p>SOCIOS CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Marcas deportivas: Nike, Adidas, Reebok, New Balance, Under Armour, Oakley, Puma, Wilson, Speedo entre otras. - Tiendas de aplicaciones móviles. - Instituciones financieras emisoras de: VISA, MasterCard, American Express, Diners, entre otras. - Proveedores de tecnología. 	<p>ACTIVIDADES CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Certificación de la patente de la aplicación. - Adquirir los recursos tecnológicos. - Convenios con las tiendas móviles. - Convenios con emisores de tarjetas de crédito. 	<p>PROPUESTA DE VALOR</p> <p>Marathon Sport:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fortaleza en la estrategia de ventas. - Información constante del comportamiento del consumidor. - Crear fidelidad y confianza en los clientes de la empresa. <p>Cliente Final de Marathon Sport:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rapidez y comodidad para encontrar su producto deportivo. - Información sobre sus preferencias deportivas. - Beneficios por el uso de la aplicación. 	<p>RELACION CON LOS CLIENTES</p> <p>Marathon Sport:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Atención personalizada. - Comunicación constante: Feedback. - Autoservicio: acceso a la información. <p>cliente Final de Marathon Sport:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Autoservicio. 	<p>CLIENTES</p> <p>Marathon Sports</p> <ul style="list-style-type: none"> -Empresas aliadas que representan las marcas deportivas que se comercializan en las tiendas. -Modelo de ventas en percha -Negocio en cadena <p>Cliente Final de Marathon Sports:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Deportistas o aficionados al deporte entre 21 y 45 años - Clientes con acceso a un teléfono inteligente activo. -Clientes afiliados a la tarjeta Marathon Sports.
<p>RECURSOS CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Creador de la idea. - Experto en sistemas y programación - Diseñador multimedia - Vendedor - Recursos tecnológicos: hardware y software. 	<p>PROPUESTA DE VALOR</p> <p>Marathon Sport:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fortaleza en la estrategia de ventas. - Información constante del comportamiento del consumidor. - Crear fidelidad y confianza en los clientes de la empresa. <p>Cliente Final de Marathon Sport:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rapidez y comodidad para encontrar su producto deportivo. - Información sobre sus preferencias deportivas. - Beneficios por el uso de la aplicación. 	<p>PROPUESTA DE VALOR</p> <p>Marathon Sport:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fortaleza en la estrategia de ventas. - Información constante del comportamiento del consumidor. - Crear fidelidad y confianza en los clientes de la empresa. <p>Cliente Final de Marathon Sport:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Autoservicio. 	<p>RELACION CON LOS CLIENTES</p> <p>Marathon Sport:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Atención personalizada. - Comunicación constante: Feedback. - Autoservicio: acceso a la información. <p>cliente Final de Marathon Sport:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Autoservicio. 	<p>CLIENTES</p> <p>Marathon Sports</p> <ul style="list-style-type: none"> -Empresas aliadas que representan las marcas deportivas que se comercializan en las tiendas. -Modelo de ventas en percha -Negocio en cadena <p>Cliente Final de Marathon Sports:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Deportistas o aficionados al deporte entre 21 y 45 años - Clientes con acceso a un teléfono inteligente activo. -Clientes afiliados a la tarjeta Marathon Sports.
<p>ESTRUCTURA DE COSTOS</p> <p>COSTOS FIJOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Salarios. - Fee de tiendas de aplicaciones móviles. - Facturas de servicios básicos. - Costos de promoción en redes sociales. - Constitución legal de la aplicación <p>COSTOS VARIABLES:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Equipo tecnológico - Compra de espacio en la nube 	<p>PROPUESTA DE VALOR</p> <p>Marathon Sport:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fortaleza en la estrategia de ventas. - Información constante del comportamiento del consumidor. - Crear fidelidad y confianza en los clientes de la empresa. <p>Cliente Final de Marathon Sport:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rapidez y comodidad para encontrar su producto deportivo. - Información sobre sus preferencias deportivas. - Beneficios por el uso de la aplicación. 	<p>PROPUESTA DE VALOR</p> <p>Marathon Sport:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fortaleza en la estrategia de ventas. - Información constante del comportamiento del consumidor. - Crear fidelidad y confianza en los clientes de la empresa. <p>Cliente Final de Marathon Sport:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Autoservicio. 	<p>RELACION CON LOS CLIENTES</p> <p>Marathon Sport:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Atención personalizada. - Comunicación constante: Feedback. - Autoservicio: acceso a la información. <p>cliente Final de Marathon Sport:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Autoservicio. 	<p>CLIENTES</p> <p>Marathon Sports</p> <ul style="list-style-type: none"> -Empresas aliadas que representan las marcas deportivas que se comercializan en las tiendas. -Modelo de ventas en percha -Negocio en cadena <p>Cliente Final de Marathon Sports:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Deportistas o aficionados al deporte entre 21 y 45 años - Clientes con acceso a un teléfono inteligente activo. -Clientes afiliados a la tarjeta Marathon Sports.
<p>FUENTES DE INGRESO</p> <p>Marathon Sports:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Venta de la aplicación y sus servicios - Desarrollos de aplicativos adicionales - Publicidad de marcas aliadas - Publicidad de lanzamiento de nuevos productos <p>FORMAS DE PAGO: convenio, efectivo, tarjeta de crédito</p> <p>Cliente Final de Marathon:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reserva de productos en tiendas - FORMAS DE PAGO: tarjeta de crédito 	<p>PROPUESTA DE VALOR</p> <p>Marathon Sport:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fortaleza en la estrategia de ventas. - Información constante del comportamiento del consumidor. - Crear fidelidad y confianza en los clientes de la empresa. <p>Cliente Final de Marathon Sport:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Autoservicio. 	<p>RELACION CON LOS CLIENTES</p> <p>Marathon Sport:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Atención personalizada. - Comunicación constante: Feedback. - Autoservicio: acceso a la información. <p>cliente Final de Marathon Sport:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Autoservicio. 	<p>CLIENTES</p> <p>Marathon Sports</p> <ul style="list-style-type: none"> -Empresas aliadas que representan las marcas deportivas que se comercializan en las tiendas. -Modelo de ventas en percha -Negocio en cadena <p>Cliente Final de Marathon Sports:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Deportistas o aficionados al deporte entre 21 y 45 años - Clientes con acceso a un teléfono inteligente activo. -Clientes afiliados a la tarjeta Marathon Sports. 	

REFERENCIAS

- Fisher, M. (1996). *Pescando ideas*. New York: Petersons Guides
- Aulet, B. (2013). *Emprendimiento Disciplinado*. New Jersey: Wiley.
- Eureka. (2013). El Negocio de las APPS: ¿Por qué algunas son gratis?. Recuperado el 12 de febrero de 2015, de <http://www.eurekamovil.es/blog/index.php/2013/03/19/el-negocio-de-las-apps-por-que-algunas-son-gratis/>
- Hellriegel. (2002). *Administración un enfoque basado en competencias*. México DF. Thomson Learning.
- Porter, M. (2005). *Estrategia Competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México DF.
- Johnsyon, M. Mashall, G (2009). *Administración de ventas*. México: Mc Graw Hill.
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercados*. Mexico: Pearson Educación.
- Schiffman, L. Lasar, L. *Comportamiento del Consumidor*. Mexico: Pearson Educación.
- Blank, S. (2012). *The startup owner's manual*. New York: K & S Ranch.
- Ries, E. (2012). *El método Lean Start*. España: Deusto S.A. Ediciones
- Cook, J. (1997). *The startup entrepreneur*. Washington: Plume; Upd Sub edition.
- Blank, S. (2014). *Lean Startup: desarrolla tu modelo de negocio*. Recuperado el 25 de febrero de 2015, de <http://unimooc.com/course/curso-crea-tu-startup-steve-blank/>
- Manchon, E. (2003). ¿Por qué se compra en internet?. Recuperado el 12 de marzo de 2015, de http://www.alzado.org/articulo.php?id_art=87.
- Bernardo, A. (2013). *9 pasos para que tu negocio sea un éxito a través del modelo de Canvas*. Recuperado el 30 de marzo de 2015, de <http://blogthinkbig.com/modelo-canvas-9-pasos-exito-negocio/>