VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA

CENTRO DE POSGRADOS

MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TITULO DE MAGISTER EN: GESTIÓN DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD

TEMA: PROPUESTA DE ESTRATEGIA DE MEJORA CONTINUA PARA LA EMPRESA FERRYAUTO S.A. UTILIZANDO EL MODELO CANVAS.

AUTOR: GUERRA ROMERO, MARCELO JAVIER

DIRECTOR: DRA. ANGIE FERNÁNDEZ LORENZO

SANGOLQUÍ

2019

DEDICATORIA

Al finalizar un hito más en mi vida, no siento más que satisfacción y alegría por el deber cumplido, no podría decir que el último ni más difícil, porque estoy seguro vendrán retos mayores y más complicados. Nada de esto se podría haber hecho realidad sin personas que creyeron y siguen creyeron en mí, mis padres, mi familia y mis amigos, este logro es dedicado para todos a cada uno de ustedes, muchas gracias.

Marcelo Guerra

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a mis padres, Gema y Marcelo, por darme su apoyo incondicional siempre y en todo sentido, a mis profesores por haberme guiado en los diferentes módulos, en especial al Ing. Milton Guamán Msc. y a la Dra. Angie Fernández, por ayudarme con su tiempo y dedicación necesaria para hacer de este proyecto una realidad. A Stephanie por su apoyo siempre presente y su compañía en este largo camino. A todos ustedes, gracias desde el fondo corazón.

Marcelo Guerra

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR ..... **i**
AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD ..... **ii**
AUTORIZACIÓN ..... **iii**
DEDICATORIA ..... **iv**
AGRADECIMIENTOS ..... **v**
ÍNDICE DE CONTENIDOS ..... **vi**
ÍNDICE DE TABLAS ..... **viii**
ÍNDICE DE FIGURAS ..... **viii**
RESUMEN ..... **xi**
ABSTRACT ..... **xii**
CAPÍTULO 1
INTRODUCCIÓN
1.1 Antecedentes 1
1.2 Justificación 3
1.3 Objetivos 3
CAPÍTULO 2
MARCO TEÓRICO
2.1 Ciclo de Deming 5
2.2 Modelo de Negocio 7
2.3 Modelo de Negocio CANVAS 8
2.4 Ejemplos de Implementación del modelo CANVAS 19
2.5 Iniciativas de Mejora Continua 22
2.6 Herramientas de Matemática Financiera 23
2.7 Planificación - Diagrama GANTT 28
CAPÍTULO 3
CONTEXTO EMPRESARIAL
3.1 Historia 31
3.2 Misión 31
3.3 Visión 32

3.4 Valores 32
3.4 Estructura organizacional 32
3.5 Negocio 33
3.7 Productos y Servicios 33
3.8 Mapa de procesos 35
3.9 Inventario de procesos 36
3.10 Red de Procesos 37
3.11 Especificación de Políticas 38

CAPÍTULO 4

INICIATIVAS EMPRESARIALES BASADAS EN LOS MÓDULOS DEL MODELO CANVAS

4.1 Modelo de negocio 39
4.2 Iniciativas empresariales 40
4.3 Resumen de iniciativas 60
4.4 Propuesta de implementación de iniciativas empresariales 68
4.5 Análisis de vialidad de iniciativas empresariales 81

CAPITULO 5

5.1 CONCLUSIONES 85
5.2 RECOMENDACIONES 87
5.3 BIBLIOGRAFÍA Y NETGRAFÍA 88

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. *Productos y Servicios* 34
Tabla 2. *Clientes Crédito* 43

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Ubicación 2
Figura 2. Segmentos de Mercado 9
Figura 3. Propuesta de Valor 10
Figura 4. Canales 11
Figura 5. Relaciones con clientes 12
Figura 6. Fuentes de Ingreso 13
Figura 7. Recursos clave 14
Figura 8. Actividades clave 15
Figura 9. Asociaciones clave 16
Figura 10. Estructura de costes 17
Figura 11. Modelo CANVAS 18
Figura 12. Ejemplo modelo CANVAS - Swatch 19
Figura 13. Ejemplo modelo CANVAS - Nespresso 20
Figura 14. Ejemplo modelo CANVAS – Car2go 21
Figura 15. Formula del VAN 24
Figura 16. Criterios de Validación del VAN 25
Figura 17. Formula del TIR 26
Figura 18. Tabla de Criterios de validación del TIR 26
Figura 19. Formula IR 28
Figura 20. Diagrama GANTT 29
Figura 21. Estructura Organizacional 33
Figura 22. Mapa de Procesos 35
Figura 23. Inventario de Procesos 36
Figura 24. Rede de Procesos (ETVX) 37
Figura 25. Procesos productivos (ETVX) 37
Figura 26. Procesos Productivos - Gestión Operativa (ETVX) 38
Figura 27. Procesos Gobernantes – Políticas 38
Figura 28. Modelo de Negocio CANVAS 40
Figura 29. Segmentos de Mercado 42
Figura 30. Propuesta de Valor 45

tasa exigida por el inversor, y entre varias alternativas, la más conveniente será aquella que ofrezca una TIR mayor (Garrido, 2006).

$$TIR = \frac{-I + \sum_{i=1}^{n} F_i}{\sum_{i=1}^{n} i * F_i}$$

I es el valor de la inversión

Fi es el flujo de en el periodo i

n es el número de periodos

Figura 17. Formula del TIR

Fuente: (Wikipedia, 2005)

Valor	Decisión
TIR <=TMAR	Rechazará el proyecto, la rentabilidad que nos está requiriendo este préstamo es mayor que nuestro costo de oportunidad
TIR>TMAR	Se aceptará el proyecto

Figura 18. Tabla de Criterios de validación del TIR

Fuente: (Wikipedia, 2005)

Las críticas a este método parten en primer lugar de la dificultad del cálculo de la TIR. (haciéndose generalmente por iteración), aunque las hojas de cálculo y las calculadoras modernas (las llamadas financieras) han venido a solucionar este problema de forma fácil. También puede calcularse de forma relativamente sencilla por el método de interpolación lineal. Pero la más importante crítica del método (y principal defecto) es la inconsistencia matemática de la TIR cuando en un proyecto de inversión hay que efectuar

otros desembolsos, además de la inversión inicial, durante la vida útil del mismo, ya sea debido a pérdidas del proyecto, o a nuevas inversiones adicionales.

La TIR es un indicador de rentabilidad relativa del proyecto, por lo cual cuando se hace una comparación de tasas de rentabilidad interna de dos proyectos no tiene en cuenta la posible diferencia en las dimensiones de estos. Una gran inversión con una TIR baja puede tener un VAN superior a un proyecto con una inversión pequeña con una TIR elevada (Garrido, 2006).

Plazo de Recuperación (Payback)

Es el periodo de tiempo o número de años que necesita una inversión para que el valor actualizado de los flujos netos de Caja, igualen al capital invertido. (Garrido, 2006). Supone un cierto perfeccionamiento respecto al método estático, pero se sigue considerando un método incompleto. No obstante, es innegable que aporta una cierta información adicional o complementaria para valorar el riesgo de las inversiones cuando es especialmente difícil predecir la tasa de depreciación de la inversión, cosa por otra parte, bastante frecuente (Garrido, 2006).

Indice de Rentabilidad (IR)

Es un método de valoración de inversiones que mide el valor actualizado de los cobros generados, por cada unidad monetaria invertida en el proyecto de inversión. Analíticamente se calcula dividiendo el valor actualizado de los flujos de caja de la inversión por el desembolso inicial.

El IR es el indicie de rentabilidad:

$$IR = \frac{Valor\ de\ los\ flujos\ descontado}{Inversión\ inicial}$$

Figura 19. Formula IR

Fuente: (Wikipedia, 2015)

2.7 Planificación - Diagrama GANTT

El diagrama Gantt es una herramienta que se emplea para planificar y programar tareas a lo largo de un período determinado de tiempo. Gracias a una fácil y cómoda visualización de las acciones a realizar, permite realizar el seguimiento y control del progreso de cada una de las etapas de un proyecto. Reproduce gráficamente las tareas, su duración y secuencia, además del calendario general del proyecto y la fecha de finalización prevista. El diagrama Gantt es una útil herramienta gráfica cuyo objetivo es exponer el tiempo de dedicación previsto para diferentes tareas o actividades a lo largo de un tiempo total determinado. Fue Henry Laurence Gantt quien, entre 1910 y 1915, desarrolló y popularizó este tipo de diagrama en Occidente. Desde su introducción los diagramas Gantt se han convertido en una herramienta básica en la gestión de proyectos de todo tipo, con la finalidad de representar las diferentes fases, tareas y actividades programadas como parte de un proyecto o para mostrar una línea de tiempo en las diferentes actividades haciendo el método más eficiente. A pesar de esto, el Diagrama de Gantt no indica las relaciones existentes entre actividades. Dada la posición de cada tarea a lo largo del tiempo, se pueden identificar dichas relaciones e interdependencias.

Por esta razón, para la planificación del desarrollo de proyectos complejos (superiores a 25 actividades) se requiere además el uso de técnicas basadas en redes de precedencia como CPM o los grafos PERT. Estas redes relacionan las actividades de manera que se puede visualizar el camino crítico del proyecto y permiten reflejar una escala de tiempos para facilitar la asignación de recursos y la determinación del presupuesto. El diagrama de Gantt, sin embargo, resulta útil para la relación entre tiempo y carga de trabajo (Handl, 2014).

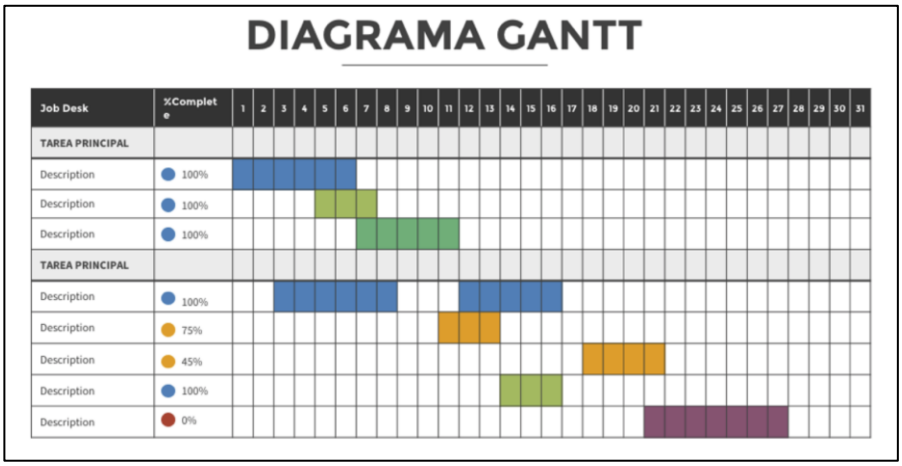


Figura 20. Diagrama GANTT

Fuente: (Wikipedia, 2015)

Se detallan a continuación los pasos y aspectos más importantes para tener en cuenta al crear un Diagrama de Gantt:

1. Reunir la información necesaria acerca de todos los pasos o procesos necesarios que forman parte del desarrollo del plan y los recursos que se requieren en cada momento.

Ésta será la información que empleará el director del proyecto como punto de partida para construir el diagrama de Gantt.

2. Determinar los plazos que llevará cada actividad. Asignaremos un tiempo de realización a cada tarea o fase del proyecto. La longitud de las barras horizontales en el diagrama de Gantt es la que representa la duración de cada etapa.

4. Programar las tareas a realizar para ajustar bien los plazos, escalonar los procesos y eliminar tiempos muertos. Para cada etapa, debemos fijar una fecha de ejecución. Así, el diagrama de Gantt será de gran ayuda para cumplir con el plazo límite de entrega final del proyecto.

4. Colocar todas las barras de las tareas a realizar en el gráfico. El diagrama de Gantt ensambla todas las piezas con un objetivo temporal fijado.

5. Implementar el diagrama de Gantt en una aplicación de software o en papel. Es una opción muy práctica realizarlo con la ayuda de un software porque algunos poseen características avanzadas que ayudan a una visualización mejor del diagrama de Gantt y a una toma de decisiones mejor orientada. Como el diagrama de Gantt es un tipo de gráfico de barras para la gestión de proyectos, también se puede diseñar en papel. De hecho, muchos directores de proyectos lo han hecho así durante largo tiempo. Sin embargo, el uso de herramientas de software especializadas presenta numerosas ventajas y, sobre todo, resulta mucho más flexible y ágil cuando es necesario realizar adaptaciones (Handl, 2014).

CAPÍTULO 3

CONTEXTO EMPRESARIAL

3.1 Historia

En 1999 la familia Guerra Romero adquiere un local en el sector comercial de Carcelén industrial con el objetivo de colocar un negocio propio o arrendar. En el 2001, con el apoyo de los señores Ivan Sáenz, Nelson Guerra y la señora Magdalena Romero, la familia Guerra Romero crea la empresa “GRISAENZ”, la cual funcionará en el local ubicado en Carcelén y tendrá como giro de negocio la venta de lubricantes para autos y artículos de ferretería en general, está estructura se mantiene durante 2 años y en el 2003 se liquida la empresa “GRISANENZ” por problemas de rentabilidad. En el mismo año la familia Guerra Romero toma las riendas del negocio y se crea la empresa “Comercial FerryAuto S.A.” a cargo de la señora Gema Romero como representante legal y Gerente General. En el 2018 la empresa realiza un cambio de imagen y acorta su nombre a “FerryAuto S.A.” (Guerra, 2019).

3.2 Misión

Ser una empresa eficiente y responsable con el medio ambiente comprometida en entregar la mejor solución a nuestros clientes, brindándoles un servicio personalizado y rápido, apalancados en una gran variedad y calidad de nuestros productos (Guerra, 2019).

3.3 Visión

Incrementar a 3 los puntos de venta en el Distrito Metropolitano de Quito para el 2025, ser un referente de servicio en el sector de lubricantes y ferretería en el país, manteniendo el buen trato al cliente y mejorando siempre la experiencia de los clientes durante el proceso de compra (Guerra, 2019).

3.4 Valores

- x Respeto a sus empleados
- x Responsabilidad social
- x Transparencia y honestidad
- x Productos de calidad
- x Autocrítica
- x Constante aprendizaje
- x Constancia
- x Austeridad

3.4 Estructura organizacional

La estructura organizacional es una disposición intencional de roles, en la que cada persona asume un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible. La finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema de papeles que

han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación.

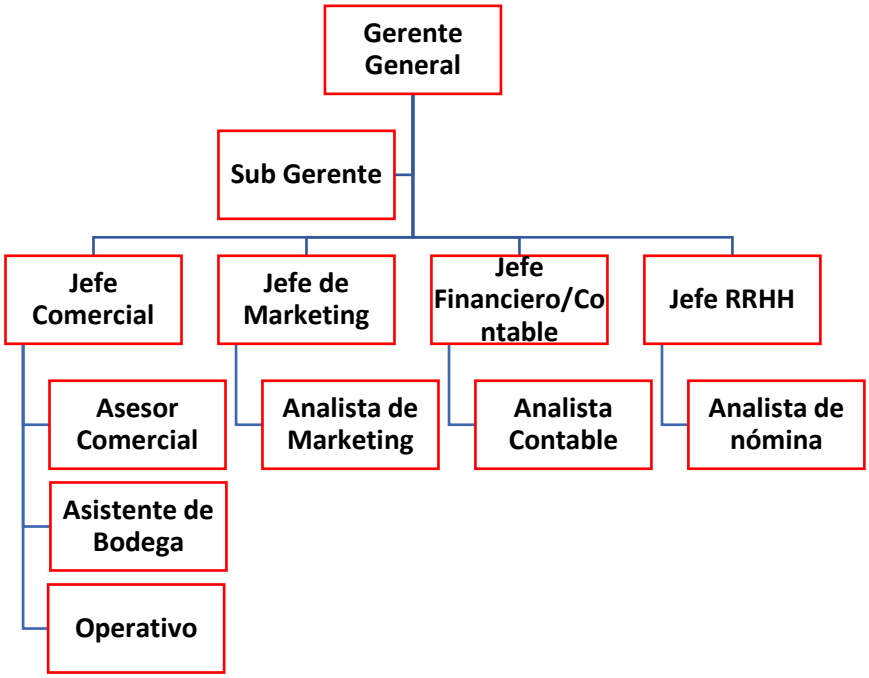


Figura 21. Estructura Organizacional
Fuente: (Guerra, 2019)

3.5 Negocio

Según RUC:

"Venta al por menor de lubricantes, refrigerantes y productos de limpieza para vehículos"

3.7 Productos y Servicios

Los productos que oferta la empresa FerryAuto en su local comercial están divididos en grupos:

Tabla 1
Productos y Servicios

ACEITES PARA MOTOR
AUTOS
MOTOS
FERRETERÍA
HERRAMIENTA ELÉCTRICA
HERRAMIENTA MANUAL
PINTURAS
CABLES
MATERIAL ELÉCTRICO DE BAJO VOLTAJE PARA USO RESIDENCIAL.
DILUYENTES
REPUESTOS ELÉCTRICOS PARA AUTOS
FOCOS
CABLES
TERMINALES
BATERÍAS
ELEMENTOS DE UNIÓN
PERNOS
TORNILLOS
CLAVOS
REMACHES
ADITIVOS
MOTOR
GASOLINA
GRASAS
LIVIANAS
PESADAS
REPUESTOS
PLUMAS
PASTILLAS DE FRENO
GUARDA POLVOS
BUJÍAS
SERVICIOS
CAMBIO DE ACEITE DE MOTOR
CAMBIO DE ACEITE DE CAJA
CAMBIO DE FILTROS DE AIRE
CAMBIO DE FILTRO DE COMBUSTIBLE
CAMBIO DE BATERÍA
CAMBIO DE BUJÍAS
CAMBIO DE LUMINARIAS

Fuente: (Guerra, 2019)

3.8 Mapa de procesos

El mapa de proceso es una representación gráfica de los procesos de una organización. Inicialmente fue concebido dentro de los sistemas de gestión de calidad, se dividen en tres grupos, procesos gobernantes, procesos productivos y procesos de apoyo.

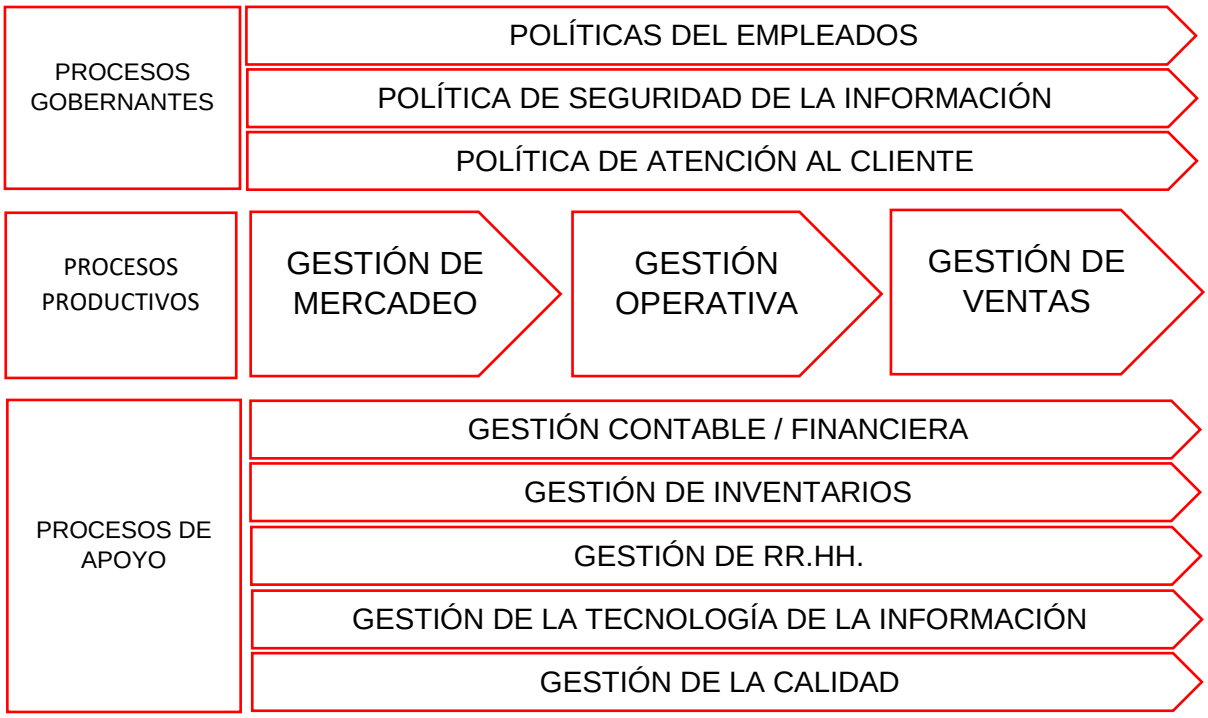


Figura 22. Mapa de Procesos

Fuente: (Guerra, 2019)

3.9 Inventario de procesos

El inventario de procesos es una tabla donde se detalla de forma clara todos los procesos de una empresa, el tipo, el macroproceso, un código único que lo identifica, la versión y la fecha de vencimiento.

INVENTARIO DE PROCESOS					
FERRYAUTO		NOMBRE DE LA EMPRESA:	FERRYAUTO		
		AUTOR:	ING. MARCELO GUERRA		
		FECHA:	07/05/2019		
TIPO	**MACRO PROCESO**	**PROCESO**	**CÓDIGO**	**VERSIÓN**	**FECHA VENCIMIENTO**
GOBERNANTES		POLÍTICAS DEL EMPLEADO	PP1101	V 1.0	30/04/2019
		POLÍTICA DE SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN	PP1121	V 1.0	30/04/2019
		POLÍTICA DE ATENCIÓN AL CLIENTE	PP1131	V 1.0	30/04/2019
PRODUCTIVOS	GESTIÓN DE MERCADEO	GESTIÓN DE MARKETING	PP1141	V 1.0	30/04/2019
		GESTIÓN DE PAUTAJE	PP1142	V 1.0	30/04/2019
		GESTIÓN MANEJO DE REDES	PP1143	V 1.0	30/04/2019
		GESTIÓN DE RETENCIÓN DE CLIENTES	PP1144	V 1.0	30/04/2019
	GESTIÓN OPERATIVA	GESTIÓN DE SERVICIOS A CLIENTES	PP1151	V 1.0	30/04/2019
		GESTIÓN DE MANTENIMIENTO DE EQUIPOS	PP1152	V 1.0	30/04/2019
		GESTIÓN DE BODEGA	PP1153	V 1.0	30/04/2019
		GESTIÓN DE SEGURIDAD LABORAL	PP1154	V 1.0	30/04/2019
	GESTIÓN DE VENTAS	GESTIÓN COMERCIAL	PP1161	V 1.0	30/04/2019
		GESTIÓN DE PAGO DE COMISIONES	PP1162	V 1.0	30/04/2019
		GESTIÓN DE ATENCIÓN AL CLIENTE	PP1163	V 1.0	30/04/2019
APOYO	GESTIÓN CONTABLE/FINANCIERA	GESTIÓN FINANCIERA	PP1171	V 1.0	30/04/2019
		GESTIÓN CONTABLE	PP1172	V 1.0	30/04/2019
	GESTIÓN DE INVENTARIOS	GESTIÓN DE INVENTARIOS	PP1181	V 1.0	30/04/2019
	GESTIÓN DE RR.HH.	GESTIÓN DE RR.HH.	PP1191	V 1.0	30/04/2019
	GESTIÓN DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN	GESTIÓN DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN	PP11101	V 1.0	30/04/2019
	GESTIÓN DE CALIDAD	GESTIÓN DE CALIDAD**	PP11111	V 1.0	30/04/2019
**Sub procesos son por ejemplo: Gestión de Riesgos, Manual de Inducción, Gestión de Mejora Continua, Control de Cambios					

Figura 23. Inventario de Procesos
Fuente: (Guerra, 2019)

3.10 Red de Procesos

Una red de procesos es la representación gráfica de los procesos existentes en la organización. Expresa los procesos y las relaciones entre sí y con el exterior. Al mismo tiempo, atiende a la clasificación de los procesos según su naturaleza de procesos gobernantes, productivos o de apoyo.

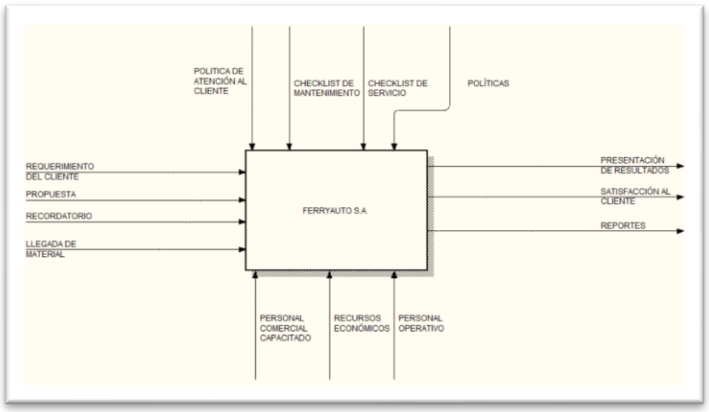


Figura 24. Rede de Procesos (ETVX)
Fuente: (Guerra, 2019)

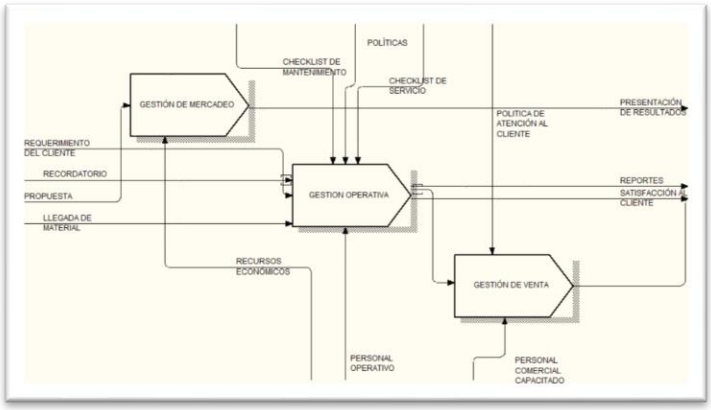


Figura 25. Procesos productivos (ETVX)
Fuente: (Guerra, 2019)

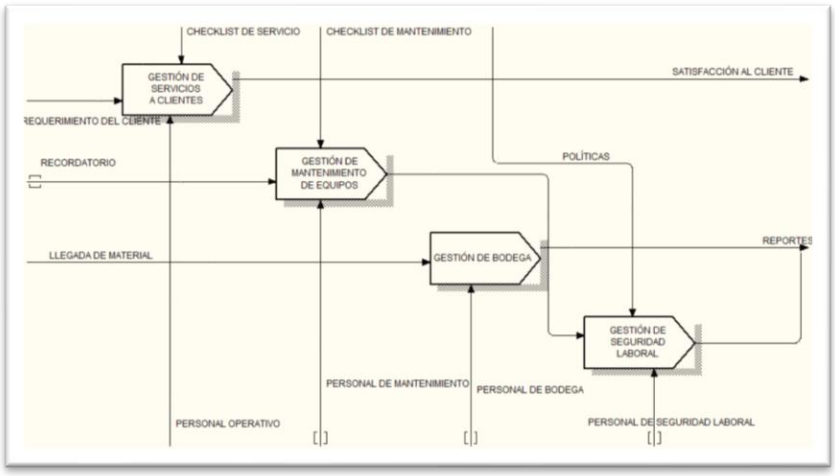


Figura 26. Procesos Productivos - Gestión Operativa (ETVX)

Fuente: (Guerra, 2019)

3.11 Especificación de Políticas

Las políticas son guías para orientar la acción; son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre algún problema que se repite una y otra vez dentro de una organización. En este sentido, las políticas son criterios generales de ejecución que complementan el logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias

INVENTARIO DE PROCESOS					
FERRYAUTO		NOMBRE DE LA EMPRESA:	FERRYAUTO		
		AUTOR:	ING. MARCELO GUERRA		
		FECHA:	07/05/2019		
TIPO	MACRO PROCESO	PROCESO	CÓDIGO	VERSIÓN	FECHA VENCIMIENTO
GOBERNANTES	N/A	POLÍTICAS DEL EMPLEADO	PP1101	V 1.0	30/04/2019
		POLÍTICA DE SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN	PP1121	V 1.0	30/04/2019
		POLÍTICA DE ATENCIÓN AL CLIENTE	PP1131	V 1.0	30/04/2019

Figura 27. Procesos Gobernantes – Políticas

Fuente: (Guerra, 2019)

CAPÍTULO 4

INICIATIVAS EMPRESARIALES BASADAS EN LOS MÓDULOS DEL MODELO CANVAS

4.1 Modelo de negocio

Se podría definir a un Modelo de Negocio como arte, algo que puedes reconocer, pero no es claro como describirlo y depende mucho de la percepción de la persona que la persona en el sentido de cómo lo utilizan.

Coloquialmente se puede definir a un modelo de negocio como “La forma que tiene una empresa para ganar dinero”, definición que no es nueva y haciendo referencia a gurús de la calidad y administración, como Peter Druker que presenta la siguiente definición “Assuptions about what a company gets paid for” y Michael Porter que hace referencia a el modelo de negocio de una empresa en el artículo “What is strategy?”. Por otro lado, Joan Magretta enfoca la definición desde un punto de vista no tan apegado al dinero, y se enfoca en el cliente, ¿Quién es? ¿Qué valora? (Ovans, 2015).

De estos dos puntos de vista, se presenta la siguiente definición de modelo de negocio.

“Cuando cierto segmento de clientes valora la forma en que la empresa realiza una actividad económica y está dispuesto a pagar por ello”

Las bases sobre la cual divide un modelo de negocio, para crear, proporcionar y captar valor son:

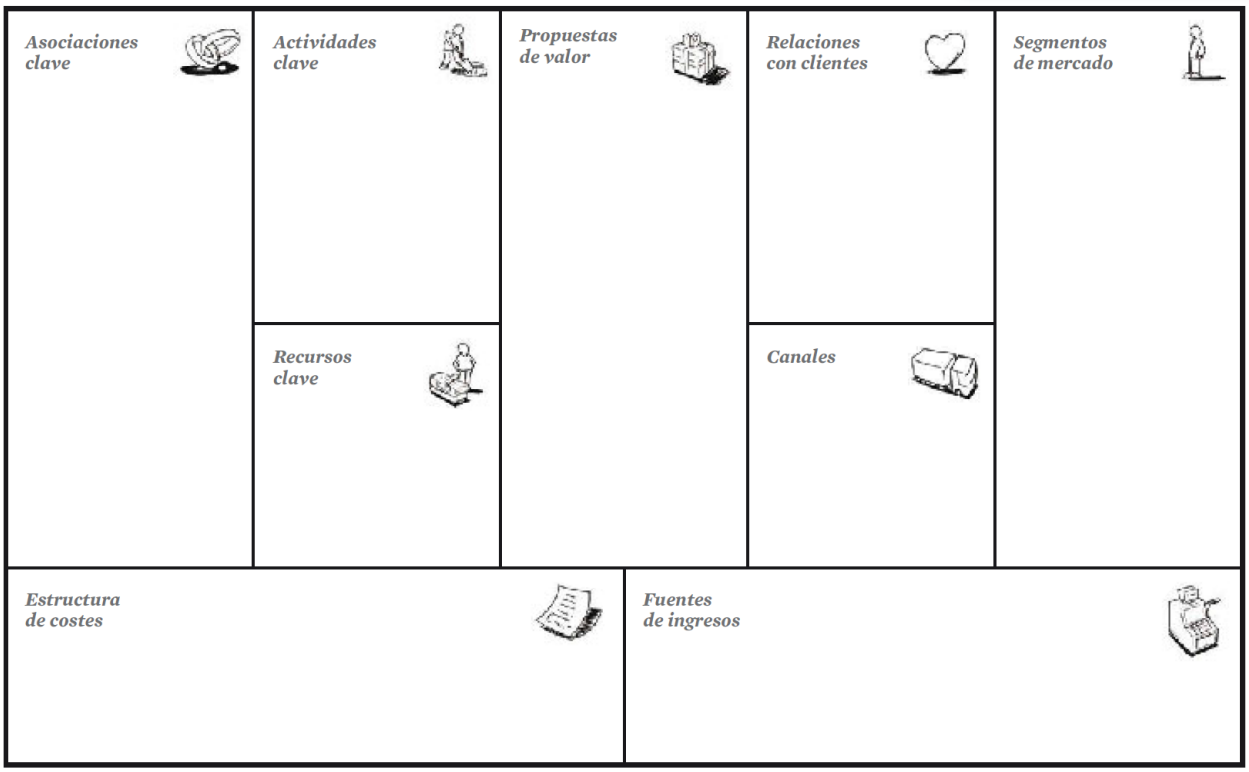


Figura 28. Modelo de Negocio CANVAS
Fuente: (Osterwalder, 2010)

4.2 Iniciativas empresariales

Para aplicar el lienzo se debe comenzar por la izquierda ya que hace referencia a los factores externos, para continuar con la parte derecha que hace referencia a la parte interna de la empresa.

1.- Segmentos de Mercado

Los segmentos de mercado son los diferentes grupos de personas o entidades a los cuales la empresa se dirige, el objetivo de esta clasificación por así mencionarlo es aumentar la satisfacción de los clientes.

Se puede definir un segmento de clientes, tomando en cuenta los siguientes puntos:

- Clientes con necesidades que requieren y justifican una oferta diferente.
- Clientes que necesitan diferentes canales de distribución para llegar a ellos.
- Clientes que requieren un tipo de relación diferente.
- Clientes con un índice de rentabilidad diferente.
- Clientes que están dispuestos a pagar por diferentes aspectos de la oferta.

Además, se pueden definir 4 variables para la segmentación:

- Factores Sociodemográficos.
- Factores Personales.
- Factores de comportamiento online.
- Factores de comportamiento de compra.

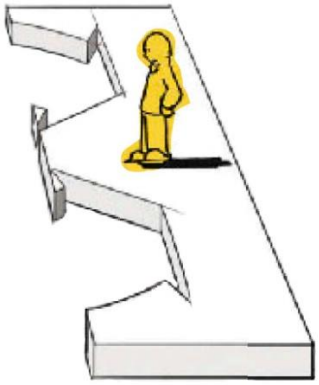


Figura 29. Segmentos de Mercado

Fuente: (Osterwalder, 2010)

Situación actual

Al momento la empresa maneja una agrupación de clientes, que se puede definir como segmentos, estos son clientes a crédito y cliente final.

Clientes a crédito:

Los clientes crédito son un grupo mínimo que se destaca por su alta frecuencia de compra y una considerable factura promedio, todos ellos son empresas de tamaño mediano; este segmento se crea a partir de la necesidad del cliente de manejar un crédito dado su giro de negocio de igual manera a crédito. Entre los clientes a crédito se encuentran:

Tabla 2.
Clientes Crédito

Clientes:
x **SYTSA**
x **RENTALAMSA**
x **THE CAR GUYS**
x **FATOSLA**
x **INGELEC**

Cliente final:

Son todos los clientes que no tienen crédito, tienen una frecuencia de compra baja y una factura promedio de igual manera baja, son clientes que viven en el sector y tienen conocimiento de los productos ofertados en la empresa.

Iniciativa

Si bien la empresa FerryAuto S.A. tiene una segmentación, está no definida como tal y se propone que la siguiente segmentación:

x Empresas: De cualquier tamaña, que cuenten con un RUC.

x Fábricas: De la zona industrial de Carcelén, con RUC

x Cliente final: Cualquier persona que viva o esté de paso por el sector.

Esta segmentación permitirá a Ferryauto identificar necesidades, canales de distribución y relaciones; propias de cada segmento para poder actuar sobre ellas y aumentar la satisfacción de cada cliente. Cabe mencionar que FerryAuto S.A. se encuentra en los límites de la zona residencial e industrial de Carcelén, lo cual representa una ventaja por la cantidad y variedad de clientes.

2.- Propuesta de valor

La propuesta de valor son el conjunto de productos y servicios que una empresa ofrece para solucionar un problema o satisfacer una necesidad de un segmento de mercado especifico. Debe ser presentada de forma clara y concisa al cliente.

Una propuesta de valor crear valor para un segmento de mercado gracias a una mezcla especifica de elementos adecuados a las necesidades de dicho segmento. Los valores pueden ser cuantitativos como el precio o la velocidad en el servicio o cualitativos como el diseño o la experiencia que se brinda al cliente.

Entre los principales elementos que se pueden tener en cuenta para la creación de valor tenemos:

- Novedad: Cuando para crear valor se crean cosas nuevas como teléfonos celulares

- Mejora del rendimiento: Cuando para crear valor se presentan productos mejorados, como nuevas computadoras con mayor capacidad o velocidad

x Personalización: Cuando para crear valor se crean o fabrican productos a la medida por ejemplo autos o muebles, todos según el requerimiento del cliente

x Confianza: Cuando para crear valor los clientes confían en los productos y servicios, es el caso del fabricante aeronáutico Rolls-Royce cuyos clientes confían la fabricación y mantenimiento de los motores.

x Precio: Cuando para crear valor una empresa satisface una necesidad de un cliente con un producto similar de menor precio.

x Marca: Cuando para crear valor una empresa utiliza su marca como sinónimo de estatus.

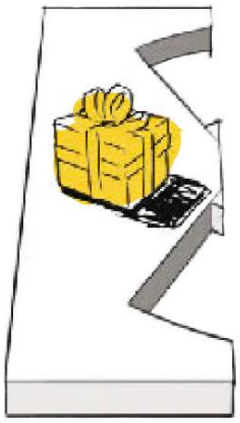


Figura 30. Propuesta de Valor

Fuente: (Osterwalder, 2010)

Situación actual

En el caso de FerryAuto S.A., su propuesta de valor se puede reflejar en la misión:

“Ser una empresa eficiente y responsable con el medio ambiente comprometida en entregar la mejor solución a nuestros clientes, brindándoles un servicio personalizado y rápido, apalancados en una gran variedad y calidad de nuestros productos” (Guerra, 2019)

De la misión podemos inferir que la propuesta de valor de FerryAuto S.A., es su gran variedad de productos y rapidez en la atención.

Iniciativa

Si bien la propuesta de valor de FerryAuto S.A. es clara y de gran importancia para cualquier segmento de clientes, se plantean las siguientes mejoras para potenciarla:

- Implementar un sistema de venta y control de inventarios
    - Rapidez de entrega de comprobantes de venta al cliente
    - Facilidad de controlar eficientemente los inventarios
    - Disminución de horas de trabajo del personal
- Implementar pago con tarjetas de crédito
    - Facilidad de pago para clientes

- Rapidez en la atención

3.- Canales

Los canales son la forma como vamos a comunicar nuestra propuesta de valor, en este caso como vamos a dar a conocer la variedad de productos y la rapidez en la atención al cliente, según Osterwalder existen dos tipos de canales, directos (venta directa, venta por internet) o indirectos (tienda propia, convenios con otras tiendas o mayoristas) y existen 5 fases.

Tipos de canal			Fases de canal				
Propio	Directo	*Equipo comercial*	**1. Información** ¿Cómo damos a conocer los productos y servicios de nuestra empresa?	**2. Evaluación** ¿Cómo ayudamos a los clientes a evaluar nuestra propuesta de valor?	**3. Compra** ¿Cómo pueden comprar los clientes nuestros productos y servicios?	**4. Entrega** ¿Cómo entregamos a los clientes nuestra propuesta de valor?	**5. Posventa** ¿Qué servicio de atención posventa ofrecemos?
		Ventas en internet					
	Indirecto	*Tiendas propias*					
Socio		*Tiendas de socios*					
		Mayorista					

Figura 31. Canales
Fuente: (Osterwalder, 2010)

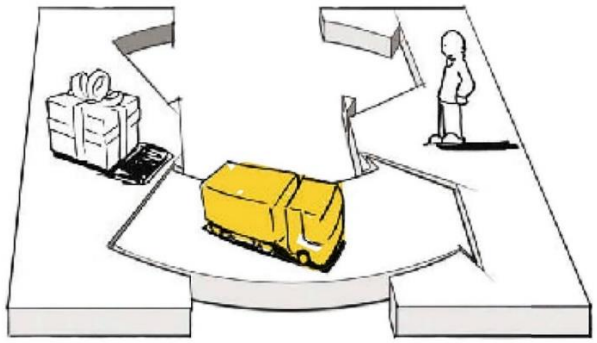


Figura 32. Canales
Fuente: (Osterwalder, 2010)

Situación actual

FerryAuto S.A., tiene un canal de venta directa y lo hace a través de su punto de venta ubicado en el sector de Carcelén.

Iniciativa

Se propone potenciar el canal actual con una remodelación de punto de venta (Showroom) y renovación de imagen, con una señalización adecuada para permitir una visualización completa de la oferta; además se plantea le reubicación de los puntos de atención al cliente, para que pueden atender al cliente de forma más eficiente. Por otra parte se propone llevar a la empresa al mundo digital con la creación una página web y redes sociales (Facebook, Instagram, Whastapp).

Esto permitirá que los clientes logren acceder a información de la empresa (ubicación, contactos, comentarios) y más importante aún podrán visualizar los productos ofertados; no solo con un showroom moderno sino también por medio de la internet, mejorando así la experiencia de compra dentro y fuera del local.

4.- Relaciones con clientes

En este módulo, se debe definir qué tipo de relación se tiene con el cliente, por ejemplo: personal, automática, autoservicio, pago único, suscripción. La clave se basa en pensar como hacer que el cliente se identifique con la propuesta de valor que planteamos, de esa manera permanezca como cliente y no se vaya a la competencia.

Es fundamental que el análisis de las relaciones con los clientes se base en la relación que la empresa mantiene actualmente con los clientes, ya que cualquier cambio que se quiera realizar va a afectarlos directamente. Por lo tanto, los esfuerzos en conseguir nuevos clientes deben ser basados en cómo vas a mantener la relación con los clientes actuales.

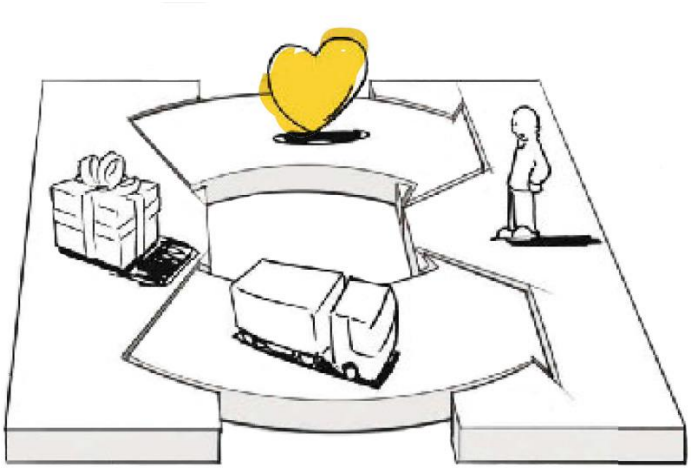


Figura 33. Relaciones con Clientes
Fuente: (Osterwalder, 2010)

Situación actual

FerryAuto S.A., tiene una relación directa con el cliente, donde el pedido se hace de persona, Osterwalder lo menciona como asistencia personal, esta relación se basa en la interrelación humana. El cliente se comunica directamente con el vendedor, el cual le ayuda con el proceso de venta.

Iniciativa

Para la iniciativa se propone mejorar la relación directa que actualmente se mantiene con los clientes por medio de evaluación continua a la fuerza comercial. Esto permitirá identificar oportunidades de mejora tanto para el área comercial, como para las áreas de soporte.

5.- Fuentes de ingresos

Las fuentes de ingreso constituyen las arterias de las que unen la empresa con los clientes, las empresas deben tener presente la siguiente pregunta ¿Por qué está dispuesto a pagar el cliente, y el segmento de mercado al que pertenece?, teniendo esto en mente una empresa puede desarrollar una o varias fuentes de ingreso en los diferentes segmentos de mercado que atiende. Así cada fuente de ingreso puede tener un mecanismo diferente, por ejemplo: lista de precios, negociaciones puntuales, subastas, según el segmento, según el volumen o la gestión de rentabilidad así, se plantean dos tipos de fuentes de ingresos:

a) Ingresos fijos por transacciones derivadas de pagos puntuales de clientes.

b) Ingresos dinámicos recurrentes derivados de pagos periódicos realizados a cambio del suministro de una propuesta de valor o del servicio posventa de atención al cliente.

Mecanismos de fijación de precios

Fijo Los precios predefinidos se basan en variables estáticas		**Dinámico** Los precios cambian en función del mercado	
Lista de precios fija	Precios fijos para productos, servicios y otras propuestas de valor individuales	*Negociación*	El precio se negocia entre dos o más socios y depende de las habilidades o el poder de negociación
Según características del producto	El precio depende de la cantidad o la calidad de la propuesta de valor	*Gestión de la rentabilidad*	El precio depende del inventario y del momento de la compra (suele utilizarse en recursos perecederos, como habitaciones de hotel o plazas de avión)
Según segmento de mercado	El precio depende del tipo y las características de un segmento de mercado	*Mercado en tiempo real*	El precio se establece dinámicamente en función de la oferta y la demanda
Según volumen	El precio depende de la cantidad adquirida	*Subastas*	El precio se determina en una licitación

Figura 34. Mecanismo de Fijación de Precios
Fuente: (Osterwalder, 2010)

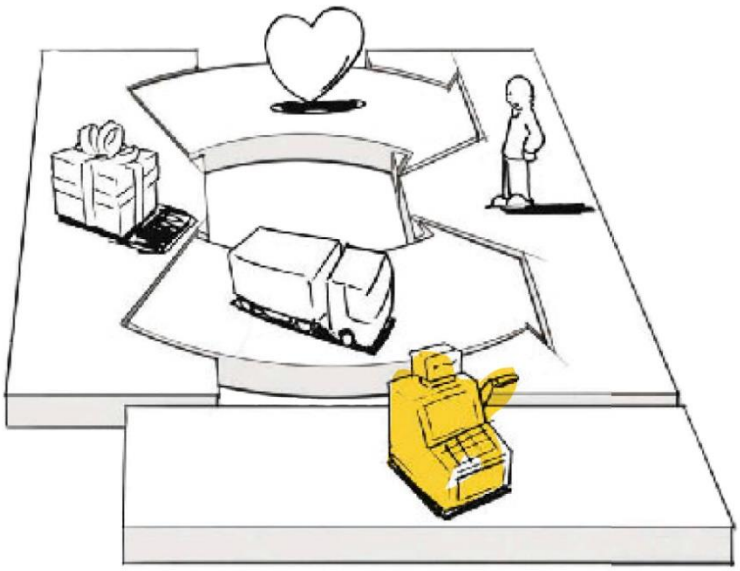


Figura 35. Fuentes de Ingreso
Fuente: (Osterwalder, 2010)

Situación actual

FerryAuto S.A., maneja una fuente de ingresos por lista de precios fija, siendo la fuente de ingresos más conocida, donde la empresa entrega activos a cambio de un producto físico (aceites, filtros, repuestos).

Iniciativa

Dentro de las fuentes de ingreso, se propone la implementación de nuevas listas de precio para los nuevos segmentos que se están planteando.

Esto permitirá desarrollar estrategias de precios acorde al volumen de compra o volumen de productos y precios preferenciales para clientes que presenten un alto consumo de cierto segmento de producto o servicio.

6.- Recursos clave

Todas las empresas requieren de recursos clave para que permiten crear y ofrecer su propuesta de valor, llegar a diferentes segmentos de mercado, establecer relaciones y percibir ingresos; dependiendo del giro de negocio los recursos varían, pueden ser físicos, económicos e intelectuales o humanos, los cuales pueden ser propios, de alquiler o de convenios con los socios clave.

1. Físicos: En esta categoría se incluyen los activos físicos, como instalaciones de fabricación, edificios, vehículos, máquinas, sistemas, puntos de venta y redes de distribución.

2. Intelectuales: Los recursos intelectuales, como marcas, información privada, patentes, derechos de autor, asociaciones y bases de datos de clientes, son elementos

cada vez más importantes en un modelo de negocio. Los recursos intelectuales son difíciles de desarrollar, pero cuando se consiguen pueden ofrecen un valor considerable.

3. Humanos: Todas las empresas necesitan recursos humanos, aunque en algunos modelos de negocio las personas son más importantes que en otros. En los ámbitos creativos y que requieren un alto nivel de conocimientos, los recursos humanos son vitales.

4. Económicos: Algunos modelos de negocio requieren recursos o garantías económicos, como dinero en efectivo, líneas de crédito o una cartera de opciones sobre acciones, para contratar a empleados clave.

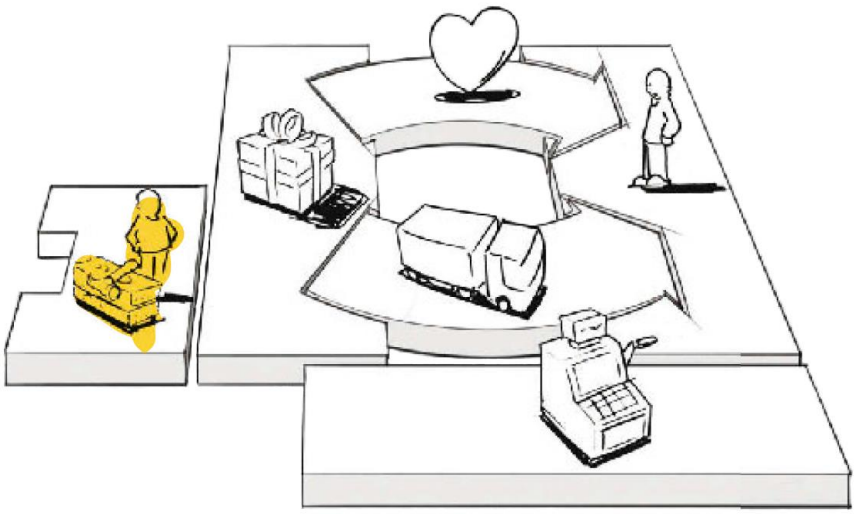


Figura 36. Recursos Clave
Fuente: (Osterwalder, 2010)

Situación actual

FerryAuto S.A., por su parte cuenta con recursos clave físicos y humanos. Tiene un punto de venta y el personal de atención al cliente para realizar la transacción comercial.

Resultados

Desde este punto en adelante se analizan los aspectos de la empresa para poder realizar todos los módulos anteriores, por lo tanto dadas las iniciativas propuestas anteriormente, puntualmente la de propuesta de valor se incluiría al sistema de venta y control de inventario dentro de los recursos clave, lo cual permitirá garantizar su correcto funcionamiento.

7.- Actividades clave

Todas las empresas requieren de una serie de actividades clave, estas actividades son las acciones más importantes que debe realizar una empresa para alcanzar el éxito, y al igual que los recursos clave, son necesarios para la creación de valor, hacer llegar la propuesta de valor a los diferentes segmentos, establecer relaciones y percibir ingresos.

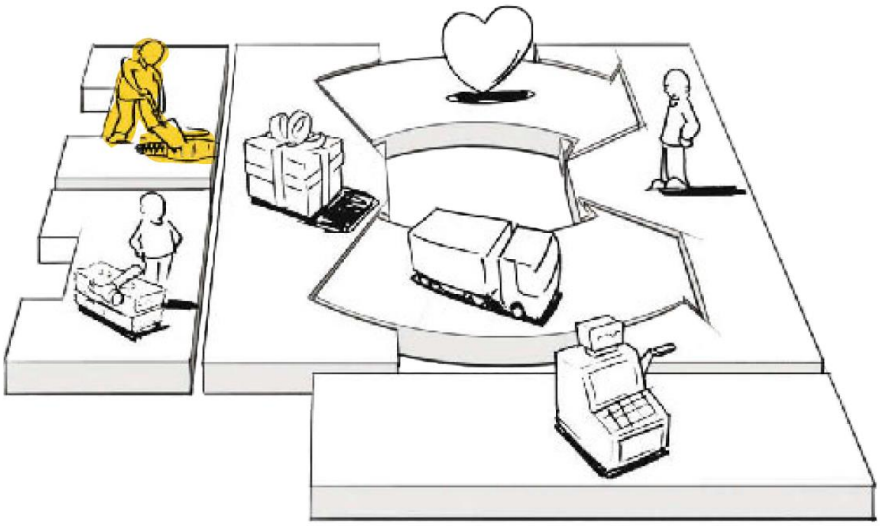


Figura 37. Actividades Clave
Fuente: (Osterwalder, 2010)

Situación actual

Las actividades clave pueden verse desde otro punto de vista según la cadena de valor de Porter, así en la empresa FerryAuto S.A., tenemos:

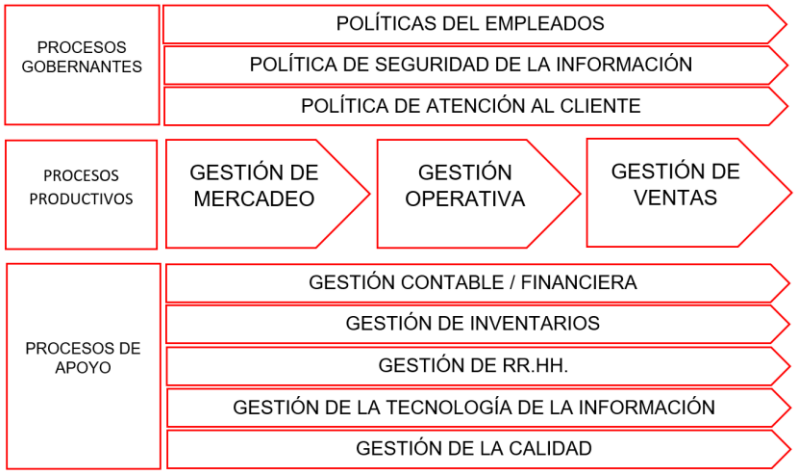


Figura 38. Mapa de Procesos (Actividades)
Fuente: (Guerra, 2019, pág. 34)

Donde se pueden identificar claramente las actividades o procesos que se desarrollan en la empresa FerryAuto S.A., subdivididas en gobernantes, productivos (Actividades clave) y de apoyo. Además de la aplicación de los manuales de procedimiento.

Resultados

Dada la iniciativa planteada en el módulo de canales se identifica como una nueva actividad los canales de atención digital, entre la cuales están: Facebook, Instagram, WhatsApp, esto permitirá un uso y actualización constante de los mismos.

8.- Asociaciones clave

Las empresas se asocian por varios motivos y estas acciones son cada vez más importantes para varios modelos de negocio, las empresas crean alianzas para tener una propuesta de valor diferente y reducir gastos Osterwalder menciona 4 tipos de asociaciones que se pueden presentar:

1. Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras.

2. Cooperación: asociaciones estratégicas entre empresas competidoras.

3. Empresas conjuntas para crear nuevos negocios

4. Relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros.

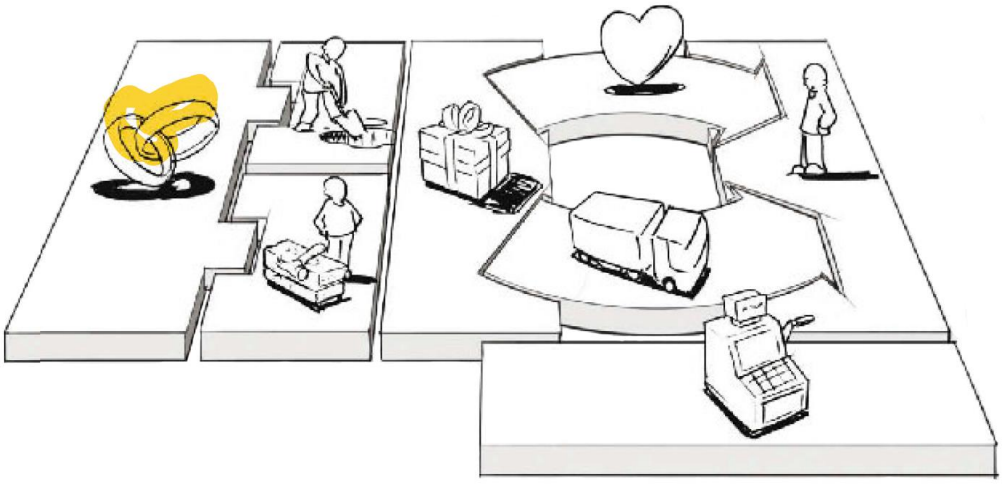


Figura 39. Asociaciones Clave
Fuente: (Osterwalder, 2010)

Situación actual

Por su parte FerryAuto S.A., mantiene asociaciones claves con sus proveedores por medio de un fuerte vínculo y condiciones especiales de financiamiento, gracias a su buen manejo económico, fuera de la relación comercial, no existe mayor interacción.

Resultados

Si bien no hay una iniciativa que afecte directamente a los proveedores es importante recalcar que la empresa tiene la opción de buscar nuevos y mejores proveedores tanto a nivel nacional como internacional, emprendiendo así el desafío de la importación de productos.

9.- Estructura de costes

En este módulo se describen todos los costos en lo que se incurre para el desarrollo normal del giro de negocio, desde la creación, la puesta en marcha y todos los equipos o requerimientos necesarios para dar a conocer la propuesta de valor, estos son fáciles de calcular si ya se han definido los recursos clave, actividades clave y las asociaciones clave.

Si bien los costos deben minimizarse en todos los modelos de negocio, las estructuras de bajo costo son más importantes en algunos modelos que en otros, donde se prioriza el valor por ejemplo en hoteles de lujo.

Los costos pueden ser:

1. Fijos: Este tipo de costes no varía en función del volumen de bienes o servicios producidos.

2. Variables: Este tipo de costes varía en proporción directa al volumen de bienes o servicios producidos.

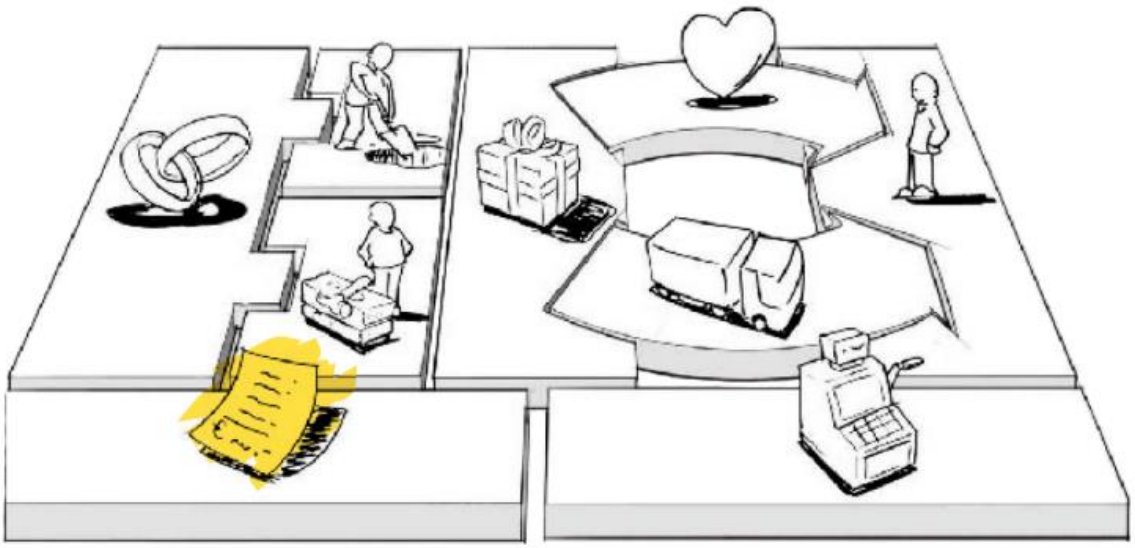


Figura 40. Estructura de Costes
Fuente: (Osterwalder, 2010)

Situación actual

FerryAuto S.A., entre sus costos más importantes, se encuentran el pago de servicios básicos, Reposición de inventarios de que pueden ser considerados como costos variables y el pago de alquiler que podría ser considerado como costo fijo.

Resultados

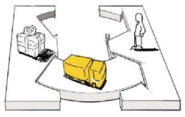
A los gastos actuales se sumarian los costos por los nuevos servicios donde se incluyen mantenimiento de equipos, la adquisición o renta del sistema de venta y control de inventarios y redes sociales.

4.3 Resumen de iniciativas

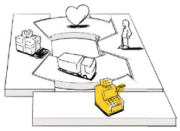
Se plantea la siguiente segmentación de clientes: empresas, fábricas y clientes finales, todos ellos con sus diferentes requerimientos y necesidades; para mantener y mejorar la propuesta de valor con estos segmentos se propone, la implementación de un sistema de venta y control de inventarios, y el pago con tarjetas de crédito para incrementar la rapidez en el servicio. Al momento la relación con los clientes es de forma directa, por lo cual se propone mantenerla pero con una evaluación continua de la fuerza comercial y así identificar oportunidades de mejora. Para el punto de venta ubicado en Carcelén, que es nuestro canal de atención, se propone una renovación de imagen y remodelación del showroom; junto un nuevo canal de atención digital, esto permitirá una rápida visualización de productos mejorando así la experiencia de compra a nivel interno y externo. Al plantear nuevos segmentos se plantea también la creación de una nueva lista de precios por volumen, enfocada a las fábricas y empresas que así lo requieran, lo cual incrementará la rotación de productos y hace totalmente justificado la implementación de un sistema de control de inventarios. Todas las iniciativas antes propuestas generan cambios en los recursos clave donde se incluye el sistema de ventas y control de inventarios, dentro de las actividades clave tenemos la inclusión de la gestión de canales de atención digital, entre las cuales están Facebook, Instagram y WhatsApp, dentro de las asociaciones clave tenemos la posibilidad de incluir proveedores internacionales para obtener una mayor rentabilidad y una nueva estructura de costos donde se incluyen los valores fijos y variables por los nuevos servicios

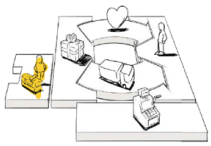
SEGMENTOS DE MERCADO	Situación Actual	Iniciativas
	Segmentación: Cliente Final	Segmentación: Empresas Fábricas Cliente Final
	Beneficios	
	Identificar necesidades especificas Canales propios del segmento Relaciones propicias para el segmento	

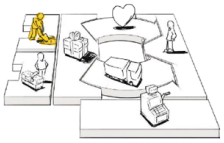
PROPUESTA DE VALOR	Situación Actual	Iniciativas
	Variedad de productos Rapidez en la atención	Sistema de venta y control de inventarios Implementar pago con tarjeta de crédito
	Beneficios	
	Rapidez de entrega de comprobantes de venta Control y supervisión de Inventarios Disminución de horas de trabajo del personal	Facilidades de pago Rapidez en la atención

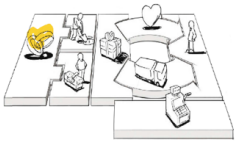
CANALES	Situación Actual	Iniciativas
	Venta directa a través de punto de venta	Potenciar el canal con: Remodelación de punto de venta (Showroom) Renovación de imagen Canal de atención digital
	Beneficios	
	Acceso rápido a información de la empresa y productos Mejor visualización de productos en el punto de venta Mejorar experiencia de compra dentro y fuera del local	

RELACIONES CON LOS CLIENTES	Situación Actual	Iniciativas
	Relación directa con asistencia personal	Evaluación continua de personal de la fuerza comercial
	Beneficios	
	Identificar oportunidades de mejora en el área comercial y áreas de soporte.	

FUENTES DE INGRESO	Situación Actual	Iniciativas
	Lista de precios fija	Listas de precios por volumen
	Beneficios	
	Estrategias de precios acorde al volumen de compra y productos Precios preferenciales para clientes clave Mayor rotación de productos	

RECURSOS CLAVE	Situación Actual	Cambio
	Productos de venta Punto de venta Personal	Sistema de venta y control de inventarios
	Resultados	
	Monitoreo continuo de los recursos clave Garantizar su correcto funcionamiento	

ACTIVIDADES CLAVE	Situación Actual	Cambio
	Gestión de Mercadeo Gestión Operativa Gestión de Ventas	Gestión de canales de atención digital
	Resultados	
	Uso y actualización constante de los canales de atención digital	

ASOCIACIONES CLAVE	Situación Actual	Cambio
	Proveedores nacionales	Proveedores internacionales
	Resultados	
	Venta de productos con mayor rentabilidad	

ESTRUCTURA DE COSTES	Situación Actual	Cambio
	Reposición de inventario Mantenimiento de activos	Inversión en nuevos servicios y canales de atención
	Resultados	
	Nueva estructura de costes fijos y variables	

Figura 41. Resumen de los módulos del Modelo CANVAS

En la práctica las iniciativas se presentan en post-it de la siguiente forma:

1.- Segmentos de Mercado

Figura 42. Iniciativas - Segmentos de Mercado

2.- Propuesta de Valor

Figura 43. Iniciativas - Propuesta de Valor

3.- Canales

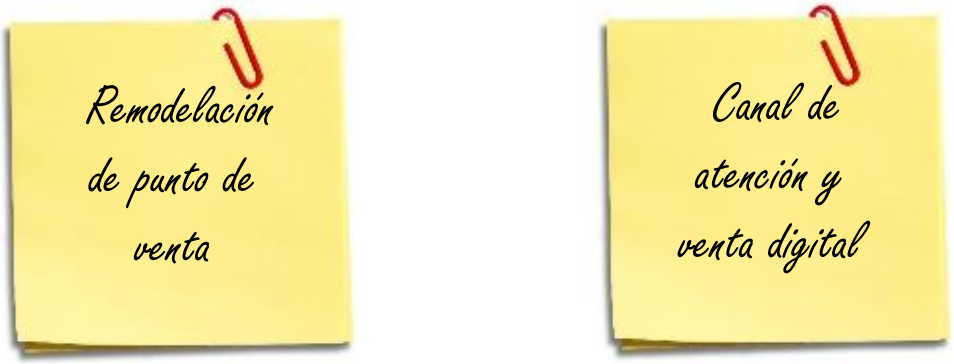


Figura 44. Iniciativas - Canales

4.-Relaciones con Clientes

Figura 45. *Iniciativas - Relaciones con Clientes*

5.- Fuentes de Ingreso

Figura 46. Iniciativas - Fuentes de Ingreso

6.- Recursos Clave

Figura 47. Cambios - Recursos Clave

7.- Actividades Clave

Figura 48. Cambios - Actividades Clave

8.- Asociaciones Clave

Figura 49. *Cambios - Asociaciones Clave*

9.- Estructura de costes

Figura 50. Cambios - Estructura de Costes

Figura 51. Propuesta de nuevos modelos CANVAS

4.4 Propuesta de implementación de iniciativas empresariales

4.4.1 M7. Aplicación de manuales de procedimiento.

Los procedimientos son documentos por medio de los cuales los empleados de una empresa puedan desarrollar una determinada actividad de manera exitosa y cumpliendo con las normas y políticas de la empresa. En el caso de FerryAuto S.A. se desarrollaron 19 procedimientos:

INVENTARIO DE PRINCIPALES PROCEDIMIENTOS			
FERRYAUTO	NOMBRE DE LA EMPRESA:	FERRYAUTO	
	AUTOR:	ING. MARCELO GUERRA	
	FECHA:	13/06/2019	
PROCEDIMIENTO	**CÓDIGO**	**VERSIÓN**	**FECHA**
CAMPAÑAS DE MARKETING	PTO3001	V1.0	23/05/2019
VENTA DIRECTA	PTO3002	V1.0	23/05/2019
VENTA CRÉDITO	PTO3003	V1.0	23/05/2019
CAMBIO DE ACEITE MOTOR	PTO3004	V1.0	23/05/2019
CAMBIO DE ACEITE CAJA	PTO3005	V1.0	23/05/2019
CAMBIO DE FILTRO DE AIRE	PTO3006	V1.0	23/05/2019
CAMBIO DE FILTRO DE COMBUSTIBLE	PTO3007	V1.0	23/05/2019
CAMBIO DE BATERÍA DE MOTOR	PTO3008	V1.0	23/05/2019
CAMBIO DE BUJÍAS	PTO3009	V1.0	23/05/2019
CAMBIO DE LUMINARIAS	PTO3010	V1.0	23/05/2019
APERTURA DE CRÉDITO	PTO3011	V1.0	23/05/2019
PAGO DE IMPUESTOS	PTO3012	V1.0	23/05/2019
CUADRE CAJA	PTO3013	V1.0	23/05/2019
DESCARGA DE MATERIAL VENDIDO DEL SISTEMA	PTO3014	V1.0	23/05/2019
AUDITORIA DE INVENTARIO	PTO3015	V1.0	23/05/2019
REPOSICIÓN DE INVENTARIO	PTO3016	V1.0	23/05/2019
CONTRATACIÓN	PTO3017	V1.0	23/05/2019
PAGO NÓMINA	PTO3018	V1.0	23/05/2019
ANTICIPOS DE SUELDO	PTO3019	V1.0	23/05/2019

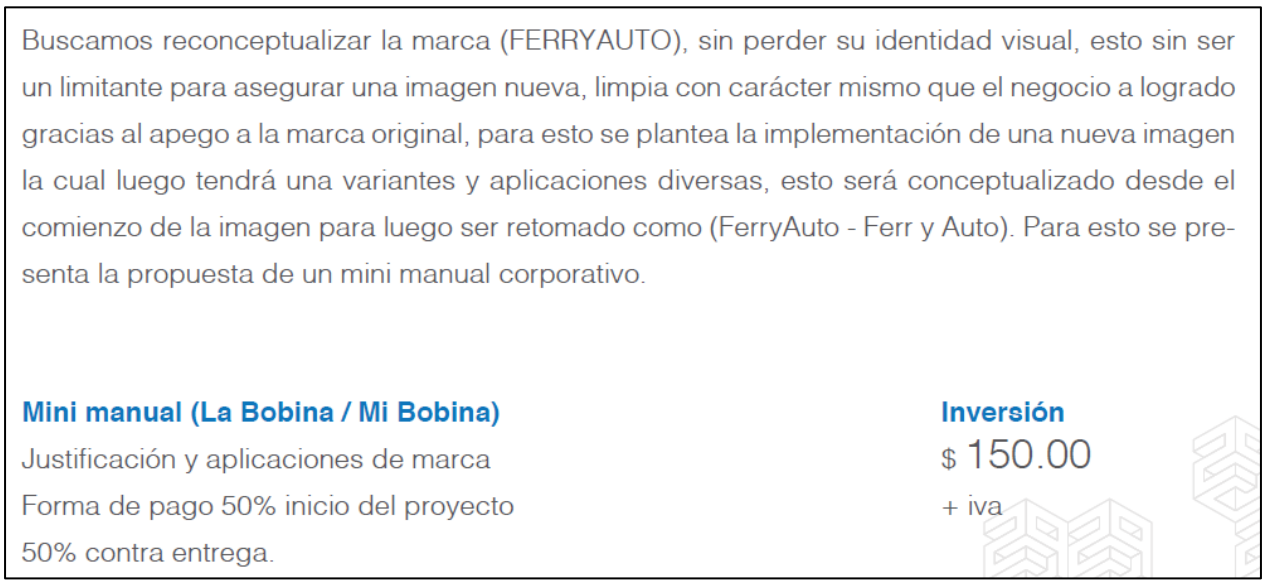
Figura 52. Inventario de Procedimientos

Fuente: (Guerra, 2019)

Basados en el formato desarrollado que se puede ver en el ANEXO 01, adicional, por otro lado, en el ANEXO 02 se puede encontrar el procedimiento PTO3004, CAMBIO DE ACEITE MOTOR, el cual sirve como ejemplo.

4.4.2 M3. Renovación de imagen

El cambio de imagen corporativa consiste en un nuevo diseño de logo con su manual, para esto se solicitaron tres proformas a diferentes proveedores y la propuesta ganadora es Paradigma, y la proforma se encuentra disponible en el ANEXO 04, la propuesta de la empresa Paradigma es la siguiente:


Buscamos reconceptualizar la marca (FERRYAUTO), sin perder su identidad visual, esto sin ser un limitante para asegurar una imagen nueva, limpia con carácter mismo que el negocio a logrado gracias al apego a la marca original, para esto se plantea la implementación de una nueva imagen la cual luego tendrá una variantes y aplicaciones diversas, esto será conceptualizado desde el comienzo de la imagen para luego ser retomado como (FerryAuto - Ferr y Auto). Para esto se presenta la propuesta de un mini manual corporativo.

Mini manual (La Bobina / Mi Bobina)
Justificación y aplicaciones de marca
Forma de pago 50% inicio del proyecto
50% contra entrega.

Inversión
$ 150.00
+ iva

Figura 53. Proforma Imagen Corporativa
Fuente: (PARADIGMA, 2019)

Planificación – Diagrama Gantt:

ACTIVIDAD	FECHA DE INICIO	DURACIÓN ACTIVIDAD	FECHA DE FIN	ene-20												
				2	3	6	7	8	9	10	13	14	15	16	17	20	21
Levantamiento información	02/01/2020	2 días	03/01/2020														
Elaboración de diseño	06/01/2020	5 días	10/01/2020														
Facebook	13/01/2020	3 días	15/01/2020														
Instagram	16/01/2020	3 días	20/01/2020														
Presentación	21/01/2020	1 día	21/01/2020														

Figura 54. Diagrama planificación - Cambio de Imagen Corporativa

4.4.3 M3. Canales de atención digital: Página Web y redes sociales (Facebook, Instagram y WhatsApp)

El desarrollo de la iniciativa de implementación de canales digitales se desarrollaría con la empresa Monkey Devs, una empresa creada en el 2017 por el Ing. David Vinueza y con mucha experiencia en la creación de páginas Web e iniciativas digitales para empresas comerciales, la empresa ha trabajado previamente con FerryAuto S.A. y se ha convertido en un proveedor de confianza. La proforma del proveedor se encuentra en el Anexo 04

Figura 55. Proforma Página Web – Catálogo Web

Fuente: (MONKEYS DEV, 2019)

Página Web

La página es una herramienta clave, para desarrollo de la marca y posicionamiento en motores de búsqueda lo cual, mejora la interacción en redes sociales.

Ventaja	Observación
Catálogo de productos	Necesita de un administrador web que ayude con la gestión de inventario
Blog para crear contenido	Denota experiencia en la rama
Información general	Servicios Contactos Productos
Integración a otras plataformas	Facebook WhatsApp
Posicionamiento	Por medio de la pagina Web la empresa genera mayor posicionamiento en buscadores

Figura 56. Ventajas - Página Web

Costo:

Detalle	Valor	Frecuencia	Sub total (4 años)
Dominio	$ 10.00	anual	$ 40.00
Hosting	$ 150.00	anual	$ 600.00
Programación	$ 2,500.00	una vez	$ 2,500.00
Catálogo	$ 400.00	una vez	$ 400.00
		TOTAL	**$ 3,540.00**

Figura 57. Detalle de Costos - Página Web

Facebook

Con la apertura de una cuenta en la red social Facebook tenemos las siguientes ventajas:

Ventaja	Observación
Canal directo al consumidor	Respuestas de preguntas Validación de Stock Costos Asesoría Información varia
Respuesta rápida	Dada la facilidad de acceder a las plataforma de Facebook permite que las respuesta sean de forma rápida y fuera de horario
Producto	Da a conocer el producto atreves del catalogo online
Segmentación en el pautaje	Edad Georefenciación (limitación geográfica) Intereses Profesión Ocupación
Roles de acceso	Se pueden asignar diferentes roles a los empleados para que puedan interactuar
Métricas	Conectividad de usuarios Alcanse Interacción Impresiones

Figura 58. Ventajas - Facebook

Costo:

Detalle	Valor	Frecuencia	Sub total (4 años)
Publicaciones (12 mensuales)	$ 100.00	Mensual	$ 4,800.00
Artes	$ 150.00	Mensual	$ 7,200.00
		TOTAL	**$ 12,000.00**

Figura 59. Detalle de Costos - Facebook

Instagram

De la mano de Facebook, Instagram es una red social que está en continuo crecimiento y al formar parte de Facebook, comparten herramientas y costos similares para pautaje.

Ventaja	Observación
Visual	Instagram es una red social netamente visual, donde los usuarios suben fotos o imágenes
Aspiracional	Significa que lo que la gente puede aspirar a tener
Artículos de lujo	Sirve mucho artículos de lujo donde la imágenes son de alta calidad y llamativas
Crecimiento	Esta red social poco a poco esta desplazando a otras, y se está convirtiendo en la más utilizada por los usuarios

Figura 60. Ventajas - Instagram

Costo:

Detalle	Valor	Frecuencia	Sub total (4 años)
Publicaciones (12 mensuales)	$100.00	Mensual	$ 4,800.00
Fotos de alta calidad y artes	$150.00	Mensual	$ 7,200.00
		TOTAL	**$ 12,000.00**

Figura 61. Detalle de Costos - Instagram

WhatsApp Empresarial

Ventaja	Observación
Call Center Millenial	Actualmente la gente prefiere enviar un mensaje a llamar.
Comunicación	Permite una mayor libertad para comunicación entre el proveedor y el cliente, personalizada
Comunicación Multimedia	Se puede enviar: Fotos Notas de voz Archivos Ubicación (actual/en tiempo real)
Difusión	Los promocionales se pueden difundir por medio de estados o mensajes directos
Roles de acceso	Se pueden asignar diferentes roles a los empleados para que puedan interactuar
Conectividad	Puede conectarse a otras plataformas: Página Web Facebook Instagram

Figura 62. Ventajas - WhatsApp Empresarial

Costo:

Detalle	Valor	Frecuencia	Sub total (4 años)
Celular	$ 200.00	una vez	$ 200.00
Plan celular	$ 17.00	mensual	$ 816.00
		TOTAL	**$ 1,016.00**

Figura 63. Detalle de Costos - WhastApp Empresarial

Planificación – Diagrama Gantt:

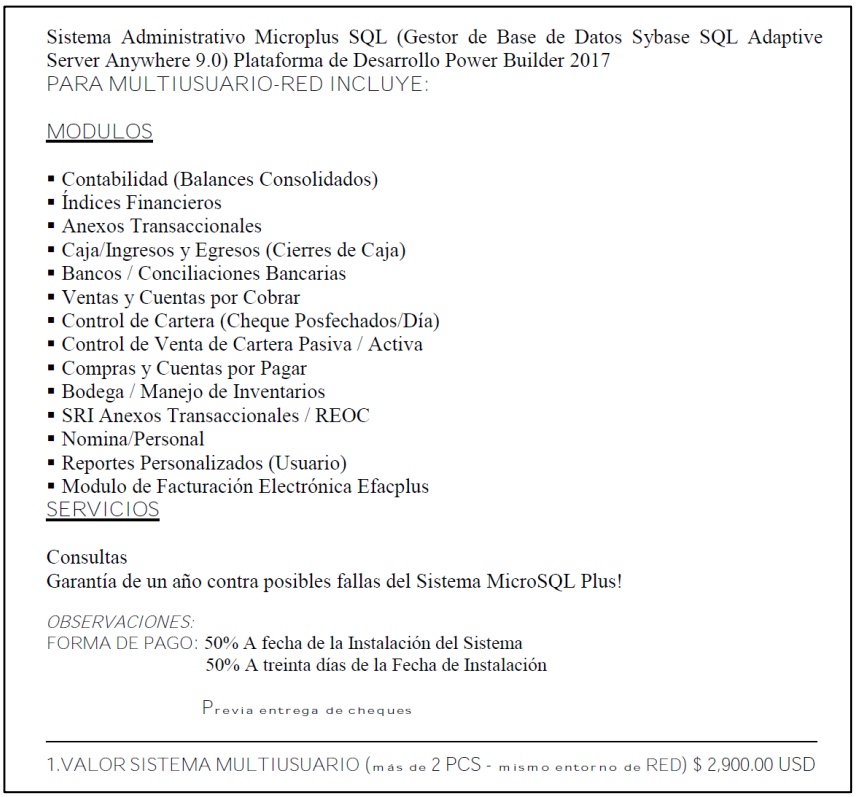
PRODUCTO	ACTIVIDAD	FECHA DE INICIO	DURACIÓN ACTIVIDAD	FECHA DE FIN	ene-20					feb-20															mar-20		
					20	21	22	30	31	3	4	5	10	11	12	13	14	17	18	19	20	21	26	27	28	2	3	16
Catalogo de productos	Levantamiento de información	20/01/2020	2 días	21/01/2020																							
Catalogo de productos	Fotos y artes	22/01/2020	7 días	30/01/2020																							
Catalogo de productos	Desarrollo de catálogo	31/01/2020	7 días	10/02/2020																							
Catalogo de productos	Aprobación	11/02/2020	2 días	12/02/2020																							
Catalogo de productos	Cambios	13/02/2020	2 días	14/02/2020																							
Desarrollo Página Web	Levantamiento de información	03/02/2020	2 días	04/02/2020																							
Desarrollo Página Web	Diseño de Página Web	05/02/2020	7 días	14/02/2020																							
Desarrollo Página Web	Aprobación	17/02/2020	2 días	18/02/2020																							
Desarrollo Página Web	Ingreso de Catálogo de productos	19/02/2020	2 días	20/02/2020																							
Desarrollo Página Web	Aprobación Final	21/02/2020	2 días	26/02/2020																							
Desarrollo Página Web	Cambios	27/02/2020	2 días	28/02/2020																							
Desarrollo Página Web	Presentación	02/03/2020	1 día	02/03/2020																							
Redes Sociales	Contratación Comunity Manager	18/03/2020	7 días	28/03/2020																							
Redes Sociales	Elaboración de Contenido	03/03/2020	10 días	16/03/2020																							
Redes Sociales	Creación Facebook	02/03/2020	1 día	02/03/2020																							
Redes Sociales	Creación Instagram	02/03/2020	1 día	02/03/2020																							
Redes Sociales	Creación WhastApp	02/03/2020	1 día	02/03/2020																							

Figura 64. Diagrama planificación - Canales Digitales

4.4.4 M2. Sistema de venta y control de inventario

La implementación de un sistema de facturación e inventario es una de las iniciativas, clave para poder mejorar la propuesta de valor, ya que mejoraría no solo la velocidad en el servicio, sino también el control de inventarios para la optimización de espacio y recursos. Por otro lado, según disposición del SRI, todas las empresas a nivel nacional tienen hasta el 2022, para implementar un sistema de facturación electrónica, lo que eliminaría la facturación manual. La empresa seleccionada, para la implementación es la empresa MICROPLUS, la cual oferto lo siguiente:

Costo:



Sistema Administrativo Microplus SQL (Gestor de Base de Datos Sybase SQL Adaptive Server Anywhere 9.0) Plataforma de Desarrollo Power Builder 2017
PARA MULTIUSUARIO-RED INCLUYE:

MODULOS

- Contabilidad (Balances Consolidados)
- Índices Financieros
- Anexos Transaccionales
- Caja/Ingresos y Egresos (Cierres de Caja)
- Bancos / Conciliaciones Bancarias
- Ventas y Cuentas por Cobrar
- Control de Cartera (Cheque Posfechados/Día)
- Control de Venta de Cartera Pasiva / Activa
- Compras y Cuentas por Pagar
- Bodega / Manejo de Inventarios
- SRI Anexos Transaccionales / REOC
- Nomina/Personal
- Reportes Personalizados (Usuario)
- Modulo de Facturación Electrónica Efacplus

SERVICIOS

Consultas
Garantía de un año contra posibles fallas del Sistema MicroSQL Plus!

OBSERVACIONES:
FORMA DE PAGO: 50% A fecha de la Instalación del Sistema
50% A treinta días de la Fecha de Instalación

Previa entrega de cheques

1.VALOR SISTEMA MULTIUSUARIO (más de 2 PCS - mismo entorno de RED) $ 2,900.00 USD

Figura 65. Proforma Sistema de Facturación

Fuente: (Microplus, 2019)

Planificación – Diagrama Gantt:

ACTIVIDAD	FECHA DE INICIO	DURACIÓN ACTIVIDAD	FECHA DE FIN	ene-20					
				20	21	22	23	24	25
Equipos en red	20/01/2020	2 días	21/01/2020						
Instalación del sistema	22/01/2020	1 día	22/01/2020						
Configuración del sistema	23/01/2020	1 día	23/01/2020						
Capacitación al personal	24/01/2020	1 día	24/01/2020						

Figura 66. Diagrama planificación Sistema de Facturación

4.4.5 M2. Pago con tarjeta de crédito

Para el cobro con tarjetas de crédito se va a realizar un convenio con la empresa Datafast, ya que es una empresa que trabaja con financiamiento directo para los 3 principales bancos del Ecuador: Pichincha, Pacífico y Guayaquil. Los cuales además conforman el 54.27% del activo total en bancos.

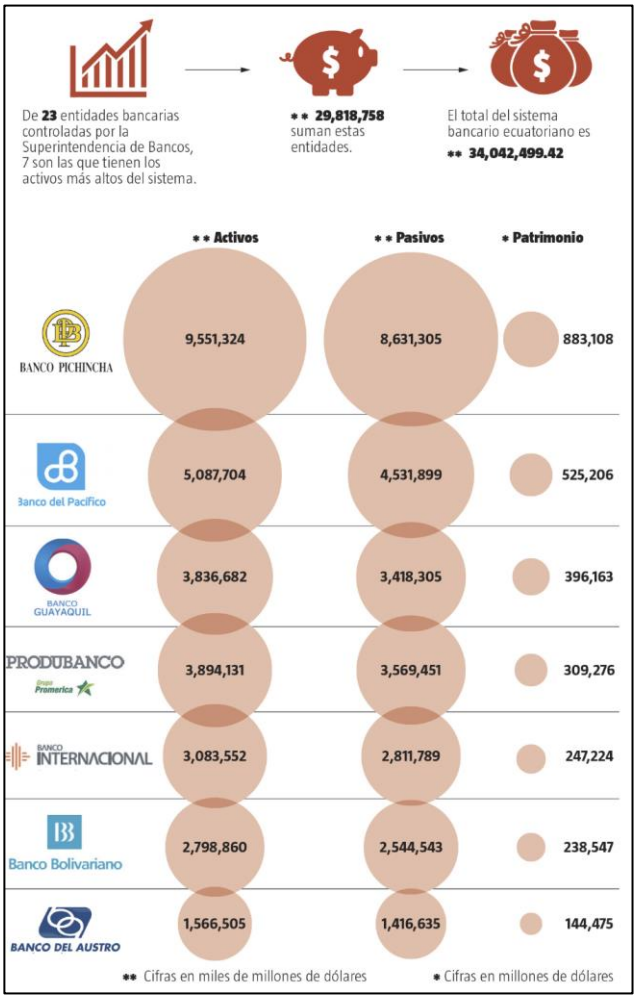


Figura 67. Concentración de Fondos

Fuente: (El Telégrafo, 2016)

El POS de Datafast, permite el cobro directo de todas las tarjetas de crédito de forma corriente, y para tarjetas de los bancos Pichincha, Pacífico y Guayaquil pago diferido, con y sin intereses (ver anexo 05). Para la implementación del POS, se va a realizar el alquiler de un equipo fijo (ver anexo 06).

Costo:

Detalle	Valor	Frecuencia	Sub total (4 años)
Alquiler	$ 243.75	anual	$ 975.00
Derecho de conección	$ 52.25	mensual	$ 209.00
		TOTAL	**$ 1,184.00**

Figura 68. Detalle de costos - POS Datafast

Planificación – Diagrama Gantt:

ACTIVIDAD	FECHA DE INICIO	DURACIÓN ACTIVIDAD	FECHA DE FIN	ene-20				
				27	28	29	30	31
Afiliación en línea	27/01/2020	1 día	27/01/2020					
Entrega de dispositivo	28/01/2020	3 día	30/01/2020					
Capacitación	31/01/2020	1 día	31/01/2020					

Figura 69. Diagrama planificación - POS Datafast

4.4.6 M3. Remodelación de punto de venta (Showroom)

El trabajo de remodelación se va a realizar con la arquitecta, María Belén Córdova, arquitecta reconocida y con muchos años de experiencia en remodelaciones de locales comerciales.

Según el archivo presentado por la arquitecta se plantean los siguientes costos:

Costo:

3. Honorarios Profesionales:

DISEÑO ARQUITECTÓNICO INTERIOR

El valor total a cancelar por la remodelación es de $15.437,5 incluido el IVA, que será entregado en 2 pagos del 70% al empezar los trabajos y el otro 30% al entregar los trabajos; en caso de ser aceptada la propuesta se solicita tener una reunión con un representante para poder satisfacer todas las necesidades.

Todos los trabajos incluyen materiales, mano de obra e instalación.

Los precios pueden variar de acuerdo al diseño final y elección de materiales.

Oferta válida por 8 días.

Figura 70. Proforma - Remodelación

Fuente: (MC ARQUITECTOS, 2019)

Planificación – Diagrama Gantt:

ACTIVIDAD	FECHA DE INICIO	DURACIÓN ACTIVIDAD	FECHA DE FIN	sep-19									nov-19					
				14	15	23	24	25	28	29	30	31	1	4	5	6	7	29
Levantamiento	14/09/2019	1 día	14/09/2019															
Propuestas de diseño	15/09/2019	7 días	23/09/2019															
Selección de propuestas	24/09/2019	1 día	24/09/2019															
Correcciones	25/09/2019	2 días	28/09/2019															
Presupuesto	29/09/2019	3 días	31/09/2019															
Contrato	01/10/2019	4 días	06/10/2019															
Remodelación	01/10/2019	21 días	30/10/2019															

Figura 71. Diagrama planificación - Remodelación

4.5 Análisis de vialidad de iniciativas empresariales

AREA RESPONSABLE	INICIATIVA	PROVEEDOR	COSTO UNI.	IVA	COSTO TOTAL
MARKETING	Imagen Corporativa	PARADIGMA	$ 150.00	$ 18.00	$ 168.00
MARKETING	Página Web	MOKEYDEVS	$ 3,140.00	$ 376.80	$ 3,516.80
MKT/COMERCIAL	Catálogo de productos	MOKEYDEVS	$ 400.00	$ 48.00	$ 448.00
MARKETING	Redes Sociales	Facebook	$ 12,000.00	$ 1,440.00	$ 13,440.00
MARKETING	Redes Sociales	Instagram	$ 12,000.00	$ 1,440.00	$ 13,440.00
MARKETING	Redes Sociales	WhastApp	$ 1,016.00	$ 121.92	$ 1,137.92
COMERCIAL	Sistema de venta y control de inventarios	MICROPLUS	$ 2,900.00	$ 348.00	$ 3,248.00
COMERCIAL/FINANCIERA	Pago con tarjeta de crédito	DATAFAST	$ 1,184.00	$ 142.08	$ 1,326.08
COMERCIAL	Remodelación de punto de venta	MC ARQUITECTOS	$ 15,437.50	$ 1,852.50	$ 17,290.00
				TOTAL	$ 54,014.80

Figura 72. Detalle de Inversión

4.5.1 Flujo de Efectivo

Según la planificación del área contable/financiera, se estima el gasto de $ 54,014.80 y con tiempo de retorno de 4 años, por lo cual el flujo de inversión:

FLUJO DE INVERSIÓN						
	TIEMPO DE RETORNO DE INVERSIÓN ESPERADO:			4		AÑOS
INVERSION INICIAL** $ 54,014.80	Año 0	1	2	3	4	Total:
Inversión	$ -54,014.80	$ -	$ -	$ -	$ -	$-54,014.80
Ingreso	$ -	$ 15,000.00	$ 17,250.00	$ 19,837.50	$ 22,813.13	$ 74,900.63
Flujo descontado	$ -54,014.80	$-39,014.80	$-21,764.80	$ -1,927.30	$ 20,885.83	
**Inversión Inicial: Valor incluido IVA					TOTAL	$ 20,885.83

Figura 73. Flujo de Inversión

Los ingresos anules para el pago de la inversión empiezan en $ 15,000.00, que es el promedio actual, se maneja un supuesto incremento de 15% anual en las ventas.

4.5.2 Valor Actual Neto (VAN)

VAN						
	TMAR:	12.27%				
INVERSION INICIAL** $ 54,014.80	Año 0	1	2	3	4	Total:
FLUJO DE INVERSIÓN	$ 54,014.80	$ 15,000.00	$ 17,250.00	$ 19,837.50	$ 22,813.13	
VAN i	$ -54,014.80	$\frac{15,000}{(1+i)^1}$	$\frac{17,250}{(1+i)^2}$	$\frac{19,837}{(1+i)^3}$	$\frac{22,813}{(1+i)^4}$	
VAN 12.27%	$ -54,014.80	$ 13,360.65	$ 13,685.53	$ 14,018.31	$ 14,359.19	$ 1,408.88
VAN 12.27%	$ 1,408.88					-
**Inversión Inicial: Valor incluido IVA					TOTAL	$ 1,408.88

Figura 74. VAN

El VAN al costo de capital del 12.27% (Tasa Nominal Anual, Coop. Jardín Azuayo) se obtiene un valor de $ 1,408.88, el cual es mayor a cero, lo cual es un criterio que nos indica que la propuesta de implementación de iniciativas empresariales es viable.

4.5.3 Tasa Interna de Retorno (TIR)

Para calcular el TIR, utilizamos el procedimiento de interpolación lineal (hay que buscar el valor positivo y negativo cercano a cero).

TIR					
		TMAR:		12.27%	
	Yi	X		X	Y
10%	0.10	$ 4,363.64	(X1;Y1) VAN 1	$ 508.92	0.13
11%	0.11	$ 3,031.92	(X2;Y2) VAN 2	$ -686.64	0.14
12%	0.12	$ 1,747.75	$TIR = Y1 - X1\frac{(Y2 - Y1)}{(X2 - X1)}$		
13%	0.13	$ 508.92			
14%	0.14	$ -686.64	TIR=	13.0008%	

TIR > TMAR => VIABLE
TIR <= TMAR => NO VIABLE

Figura 75. TIR

De acuerdo con las condiciones del problema, indica que la inversión podrá ser ventajosa ya que el costo de capital es 12.27% y el TIR es del 13.0008%.

Como el TIR es mayor que TMAR, siendo este el caso, nos indica que la propuesta de implementación de iniciativas empresariales es viable.

4.5.4 Periodo de Recuperación (PAY BACK)

PAYBACK DESCONTADO						
Año	1	2	3	4	TOTAL:	
Flujo descontado (Financiero)	$ 13,360.65	$ 13,685.53	$ 14,018.31		$	41,064.49
			MESES			
			$ 14,359.19	12	MESES:	10
			$ 12,950.31	10.8225929	DIAS:	25

Figura 76. Payback

Se alcanzará el retorno de la inversión en 3 años, 10 meses y 25 días.

4.5.5 Índice de rentabilidad IR

IR			
Valor de Flujos Descontados:	$ 74,900.63	$IR = \frac{valor\ de\ flujos\ descontados}{inversión\ inicial}$	
Inversión Inicial:	$ 54,014.80		
		IR:	$ 1.39

Figura 77. IR

Lo que significa que por cada dólar invertido se genera $ 39 centavos de dólar, luego de los 3 años, 10 meses y 25 días.

CAPITULO 5

5.1 CONCLUSIONES

- Basados en los módulos del modelo CANVAS, se identificó iniciativas empresariales como estrategias de mejora continua:
  - Segmentos de mercado: Se propone definir en 3 segmentos, empresas, Fábricas y Cliente final. Esto ayudará a brindar una atención acorde a las necesidades de cada cliente.
  - Propuesta de valor: Se propone un sistema de ventas y control de inventario junto el pago por medio de tarjetas de crédito, esto ayudará a incrementar la velocidad de atención y aumentar la variedad de productos
  - Canales de atención: El canal de atención es en el punto de venta se propone una remodelación en el showroom y la utilización de canales digitales, esto ayudará una mejorar la comunicación y la experiencia de compra.
  - Relación con el cliente: La relación con el cliente de forma directa y se plantea una evaluación continua del equipo comercial para la identificación de oportunidades de mejora.
  - Fuentes de Ingreso: Se propone la implementación de una lista de precio adicional que tenga descuentos por volumen, enfocada a las ventas para empresas y fábricas, lo cual permitirá una mejor rotación del inventario.

- Recursos Clave: Dentro de los recursos clave se tiene el personal, los artículos y se incluiría al sistema de venta y control de inventarios.

- Actividades Clave: Las actividades clave ya no solo sería el proceso de venta y la descarga manual, se aumentaría la interacción en redes sociales y la aplicación de manuales de procedimiento.

- Asociaciones Clave: Las asociaciones clave son los proveedores nacionales y posibles proveedores extranjeros.

- Estructura de costos: A los gastos actuales como sueldos, obligaciones tributarias, servicios básicos; se incrementaría los gastos por los nuevos servicios.

x De acuerdo a la evaluación financiera, se estableció que la inversión inicial será 54,014.80 USD, además, con una tasa mínima aceptable de rendimiento - TMAR de 12.26%, se obtuvo el valor actual neto - VAN de 1,408.88 USD mayor que cero, además la tasa interna de retorno – TIR de 13% mayor que la tasa mínima de rendimiento, que indican que la propuesta de implementación de iniciativas empresariales es viable. El plazo de recuperación (PAYBACK) es de aproximadamente de 3 años, 10 meses, 25 días y finalmente el índice de rentabilidad IR de 0.39 que determina la rentabilidad por cada dólar invertido

5.2 RECOMENDACIONES

- Se recomienda buscar el financiamiento para la implementación de la propuesta de iniciativas empresariales como mejora continua basadas en el modelo CANVAS, en vista que la propuesta es viable.

- Realizar la contratación de un Comunity Manager que se encargue de la atención en medios digitales y generación de contenido y además se incluya en el flujo de efectivo y se vuelva a calcular la vialidad de la propuesta de implementación

- Establecer responsables y actividades necesarias, para que el proyecto de comienzo en las fechas establecidas en los cronogramas y así mantener los valores proformados por los proveedores consultados.

- Establecer responsables y actividades necesarias para que luego del financiamiento, los plazos establecidos en la planificación – diagrama Gantt sean cumplidos, el objetivo es mantener valores proformados por los proveedores consultados.

5.3 BIBLIOGRAFÍA Y NETGRAFÍA

- Emprendedores, R. d. (24 de Mayo de 2019). *¿Qué significa modelo de negocio?* Obtenido de https://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/a69057/que-significa-modelo-de-negocio/
- FLores, M. (26 de Octubre de 2010). *EOI*. Obtenido de https://www.eoi.es/blogs/mariavictoriaflores/definicion-de-mejora-continua/
- García, E. (10 de Noviembre de 2016). *Equipoaltran*. Obtenido de https://equipo.altran.es/el-ciclo-de-deming-la-gestion-y-mejora-de-procesos/
- Garrido, L. (06 de Mayo de 2006). *Zonaeconomica.* Obtenido de https://www.zonaeconomica.com/inversion/metodos
- Guerra, M. (JUNIO de 2019). Desarrollar un Sistema de Gestión de Calidad Basado en Procesos para la empresa FerryAuto S.A. Quito, Ecuador: ESPE.
- Handl, K. (AGOSTO de 2014). *FACE UNT*. Obtenido de https://face.unt.edu.ar/web/iadmin/wp-content/uploads/sites/2/2014/12/Aplicaci%C3%B3n-pr%C3%A1ctica-Diagrama-de-Gantt-para-Jornada-IA-Handl.pdf
- Kawasaki, G. (2010). *El Arte de Empezar 2.0.* Los Ángeles: DEUSTO.
- Osterwalder, A. (2010). *Generación de Modelos de Negoico.* Barcelona: Grupo Planeta.
- Ovans, A. (2015). What is a Business Model? *Harvard Business Review*, 4.
- Shiazzano, R. (Abril de 211). *UBA.* Obtenido de http://materias.fi.uba.ar/6729/apuntes/GESTION%20DE%20PROYECTOS_MATRIZ%20DE%20DECISION.pdf