

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

Efecto de la metodología canvas para la innovación en modelos de negocio de la Mype formal de calzado de Trujillo, al año 2016.

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

AUTOR

Cáceres Vergara, Calet Isai

ASESORES:

Dra. Calvanapón Alva, Flor Alicia

Mg. Quiroz Veliz, Luis Enrique

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Planificación

TRUJILLO – PERÚ

2016

Página del Jurado

Dra. Flor Alicia, Calvanapón Alva
Presidente

Mg. Luz Alicia, Baltodano Nontol
Secretaria

Mg. Miguel Elías, Pinglo Bazán
Vocal

Dedicatoria

A Dios.

Porque su divina providencia, me guio al cumplimiento de uno de los primeros objetivos profesionales, y a establecer la base desde la cual pueda servirle de la mejor manera.

A mi madre.

Martha Vergara Díaz, por su incansable deseo de ver a sus hijos en una mejor posición profesional como personal, por su ayuda y presencia en momentos difíciles y por la presión de la cual solo ella podrá dar razón.

A mi padre.

Josué Cáceres Joya, por su denodado esfuerzo de ver cumplidos muchos de sus sueños, que no pudo ver concretados, pero que transmitió de forma inspiradora, para verlos materializados en sus hijos; por la educación y formación que me dio y que nunca ha de borrarse.

Agradecimiento

En primer lugar, a Dios porque dependo y me sustento en Él; en segundo lugar, a cada uno de los que son parte de mi vida, empezando por mi familia, a mi PADRE Josué Cáceres, mi MADRE, Martha Vergara, a mi HERMANO Alex y a todos mis amigos y compañeros; que de una u otra forma han logrado forjar parte de lo que soy como persona y han colaborado a mi desarrollo profesional hasta hoy.

A los verdaderos maestros de esta casa de estudios, que nunca se borrarán de mi mente y que transformaron mi manera de ver el mundo y la vida. Y aunque no quiera, a la Dra. Alicia Calvanapón por su grande apoyo y dedicación, casi maternal, logrando enseñarnos lo perdidos que estábamos en investigación y como uno puede y debe seguir aprendiendo de todo, para lograr alcanzar grandes cosas si uno se lo propone y dispone de todo sus esfuerzos y motivación en hacer que eso verdaderamente suceda.

A todos ellos Gracias.

Declaración de autenticidad

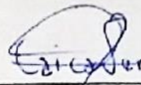
Yo, Cáceres Vergara, Calet Isai con DNI N° 75756468, a efecto de cumplir con las disposiciones vigentes consideradas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela Académico Profesional de Administración, declaro bajo juramento que toda la documentación que acompaño es veraz y auténtica.

De esta manera, declaro también bajo juramento que todos los datos e información que se presenta en la presente tesis es fidedigno y cierto.

Así mismo autorizo a la Universidad César Vallejo publicar la presente investigación si lo cree conveniente.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas de la Universidad César Vallejo.

Trujillo, Diciembre del 2016



Calet Isai Cáceres Vergara

DNI: 75756468

Presentación

Señores miembros del jurado, presento ante usted la tesis titulada Metodología Canvas para la Innovación en modelos de negocio de la Mype formal de calzado de Trujillo, al año 2016, con la finalidad de determinar si la metodología Canvas ejerce una influencia positiva en la innovación de los modelos de negocio de la Mype formal de calzado de Trujillo, en cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo. Esperando cumplir con los requisitos de aprobación.

El Autor

Índice

Página del Jurado.....	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento.....	iv
Declaración de autenticidad	v
Presentación.....	vi
Índice.....	vii
Resumen	ix
Abstract	x
I. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Realidad Problemática.....	2
1.2. Trabajos Previos	4
1.3. Teorías relacionadas al tema.....	10
1.3.1. Concepciones sobre modelo de negocio.....	10
1.3.2. Definiendo el modelo de negocios Canvas.....	11
1.3.3. Definición de Innovación.	13
1.4. Formulación del Problema	18
1.5. Justificación del Estudio.....	18
1.6. Hipótesis	19
1.7. Objetivos.....	19
1.7.1. Objetivo General	19
1.7.2. Específicos.....	19
II. MÉTODO	20
2.1. Tipo de Investigación.....	21
2.2. Diseño de Investigación	21
2.3. Variables.....	21
Tabla 2.1. Operacionalización de variables.	22
2.4. Población y Muestra.....	24
2.4.1. Población.....	24
2.4.2. Muestra.	24
2.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad ...	24
2.6. Métodos de análisis de datos.....	25
2.6.1. Análisis descriptivo.....	26
2.7. Aspectos éticos.....	26

III.	RESULTADO	27
3.1.	Generalidades de las Empresas	28
3.2.	Análisis de la oferta como eje de la innovación en los modelos de negocio al año 2016.	29
3.3.	Análisis de los clientes como eje de la innovación en los modelos de negocio al año 2016.	30
3.4.	Análisis de los procesos como eje de la innovación en los modelos de negocio al año 2016.	31
3.5.	Análisis de la presencia como eje de la innovación en los modelos de negocio al año 2016.	32
3.6.	Determinar el efecto de la metodología Canvas en la innovación de los modelos de negocio de la Mype formal de calzado de Trujillo.	33
3.7.	Contrastación de hipótesis.	34
IV.	DISCUSIÓN	35
V.	CONCLUSIONES.....	41
VI.	RECOMENDACIONES	43
VII.	PROPUESTA.....	45
VIII.	REFERENCIAS.....	52
IX.	ANEXOS	56
8.1.	Matriz de Consistencia.....	57
8.2.	Instrumentos	58
8.3.	Ficha de Validación del Instrumento	68
8.4.	Apéndice de Tablas	74
8.5.	Transcripción de preguntas de Entrevista a Mypes.....	103
8.6.	Evidencia Fotográfica.....	125

Resumen

La presente investigación se realizó con el objetivo de determinar el efecto de la metodología Canvas en la innovación de los modelos de negocio de la Mype formal de calzado de Trujillo, al año 2016. Esta investigación descriptiva, de diseño no experimental y corte transversal, fue aplicada a una población de dos Mypes de calzado trujillanas, con un muestreo por conveniencia, teniendo a la Innovación en Modelos de Negocio como única variable. Concluyendo que la metodología Canvas tiene un efecto medio con un puntaje de 3 en la escala valorativa, en la Mype Riberox que aplica factores de innovación; mientras que en la otra Mype, Grupo Romina, que no considera estos factores, tiene un efecto bajo, con un puntaje de 2, quedando así demostrado evidentemente en los resultados, que el efecto de la metodología Canvas en estas Mypes de calzado es positivo.

Palabras clave: Innovación, Modelo de Negocios, Canvas, Mypes.

Abstract

The present investigation was carried out with the objective of determining the effect of the Canvas methodology on the innovation of the business models of the Mype formal shoe factory in Trujillo, to the year 2016. This descriptive research, of non-experimental design and transversal section, was Applied to a population of two Mypes of trujillanas footwear, with a sampling for convenience, having Innovation in Business Models as the only variable. Concluding that the Canvas methodology has an average effect with a score of 3 in the value scale, in the Mype Riberox that applies innovation factors; While in the other Mype, Grupo Romina, who does not consider these factors, has a low effect, with a score of 2, thus evidently evidenced in the results, that the effect of the Canvas methodology in these footwear Mypes is positive.

Key words: Innovation, Business Model, Canvas, Mypes, Footwear.

INTRODUCCIÓN

Introducción

1.1. Realidad Problemática

El complejo mundo empresarial, la competencia y la rivalidad existente en el mercado, requieren empresas a todo nivel que se creen y adapten coherentemente con la velocidad del entorno; por su parte los usuarios desean que sus necesidades, cada vez más específicas y complejas, sean satisfechas en estos estándares, dando como resultado en el mayor de los casos, de acuerdo a Andrade (2012), un alto porcentaje de 52% emprendimientos fracasados solamente por problemas con su modelo de negocio, no llegando a cumplir con todos estos abundantes requisitos de empresas que tuvieron las ideas apropiadas pero no supieron implementarlas de la manera adecuada (párr.1). Surge como necesidad entonces, el contar con un instrumento que ayude a identificar y estructurar de manera clara este modelo de negocio para tener las ideas claras y no quedar fuera del mercado de manera anticipada.

Es así que se tiene una manera sencilla, factible y poderosa de plantear el modelo de negocios, en virtud del estudio y planteamiento de Osterwalder, a fin de crear nuevos negocios, con valor agregado en sus áreas clave, y por ende con beneficios tangibles para las startups y/o mypes ya que son emprendimientos de reciente y grandes oportunidades de crecimiento, escalables y disponibles a aplicar innovación.

Esta última, es fundamental en el proceso de adquirir e implementar nuevos procesos y productos en todas las fases productivas, siendo fundamental en el sector del calzado que ha sido uno de los más cambiantes en los últimos años. De acuerdo a Ecolink (2013), “en el mundo se producen aproximadamente 12 mil millones de pares. China (produce 6500 millones de pares/año y exporta 4 mil millones) e India (700 millones de pares/año)”.

En la región, Chile, Colombia, México, Perú encabezan la lista de países que más apoyo brindan a los emprendimientos habiendo formado la Asociación de Emprendedores de Latinoamérica (ASELA); de acuerdo a (Timov, 2015), esta última ha alcanzado el apoyo del Banco Interamericano

de Desarrollo, con un fondo de US\$ 3,800.000. La región se ha visto reforzada últimamente debido a un constante impulso de los gobiernos con políticas que ayudan a los emprendimientos locales e impulsan el crecimiento de las mypes, introduciendo programas de apoyo focalizado a los emprendimientos innovadores, con programas como el de Perú (ASEP), Chile (ASECH), México (ASEM), Colombia (Emprenda) y México (INADEM).

En el país las Mypes de diversos rubros, de acuerdo a la (Asociación de Emprendedores del Perú - ASEP, 2015), aportan en promedio el 40% del Producto Bruto Interno siendo 1 millón 600 mil aproximadamente, mientras que en Latinoamérica las Mypes son aproximadamente 10 millones y representan el 47% del empleo en la región; por su parte las Mypes del sector calzado y de acuerdo a Barrantes y Moreno (2014), son 2500 formales solamente en el distrito de El Porvenir en Trujillo, generando el 25% de la producción nacional de calzado o lo que es lo mismo 250 millones de soles.

El ejemplo más claro de iniciativas en el país que pretenden impulsar este tipo de emprendimientos en el sector calzado sea el del programa ASEP, Produce, Compras a MYPErú o el programa Innóvate del Ministerio de Producción, que nacen para impulsar el nacimiento y establecimiento de nuevos emprendimientos en el sector calzado que oferten productos innovadores con proyección a más mercados, generando a su paso empleos de calidad. No obstante, La República (2013) informa sobre el ciclo de vida de las Micro y Pequeñas Empresas (Mypes) que reportan una permanencia en el mercado de aproximadamente 2 años en un 85% (párr. 1), por lo que vale preguntarse el porqué del fracaso de estas, y la respuesta sin lugar a dudas se puede encontrar en uno o varios puntos de la estructura del modelo de negocio propuesto por Osterwalder.

1.2. Trabajos Previos

(De Carvalho, Da Silva, Póvoa, & Gomes, 2012), “El Radar de Innovación como herramienta para el alcance de ventajas competitivas para la Micro y pequeñas empresas”. En este artículo de investigación, se utilizó una metodología descriptiva, concluyendo que:

Las empresas centran su inversión en innovación en el tamaño de la plataforma y de la marca, identificado como presente en todos los sectores analizados. Dimensiones como la cadena de suministro, los procesos, la adición de valor y ambiente innovador han sido poco exploradas y por esta razón puede llegar a constituir una fuente de ventaja competitiva para las empresas que utilizan el radar como una herramienta para la construcción estrategias para la innovación (pp. 181-182).

(De Oliveira, Cavalcanti, Júnior, & Marques , 2014), “Medición de la Innovación a través del grado de innovación sectorial y características de innovación sectorial”. En este artículo de investigación, se utilizó una metodología descriptiva, concluyendo que “las empresas de los sectores analizados, electromecánica o industria de confecciones, tienen un patrón de innovación que se caracteriza por la ausencia de procedimientos, que busca introducir una cultura de innovación” (pp. 132-133).

(Paredes , De Santana, Cunha, & De Aquino, 2015), “Un análisis intra e intersectorial del grado de innovación de las pequeñas empresas en el estado de Pernambuco”. En este artículo de investigación, se utilizó una metodología descriptiva, concluyendo:

La dimensión de la plataforma se destacó en los sectores de la industria y el comercio, mientras que la red se puso de relieve en el sector servicios. Los clientes y la marca permiten la innovación sectorial en tres de los tres sectores analizados, mientras que la Plataforma y la Red estaban presentes en dos de los tres sectores (p.158).

(Néto & Teixeira, 2014), “La innovación de la Micro y Pequeña Empresa: medir el grado de innovación de las empresas participantes en el Proyecto Agentes locales de innovación”. En este artículo de investigación científica de metodología descriptiva, se concluye:

El puntaje más alto de innovación fue alcanzado por las empresas del sector textil y de la confección. Al analizar la dimensión oferta, los clientes, los procesos y las redes del modelo en cada uno de los sectores, es interesante observar que las puntuaciones en todas estas dimensiones estaban por debajo de 3, lo que indica la escasa importancia que se concede a las variables de estas cinco dimensiones (p. 23).

(Cruz & Romero, 2014), “Modelo de negocio para la creación de la empresa Marroquinería D&J S.A.S. de fabricación y comercialización de accesorios, a partir de la reutilización de residuos de desorillado en las curtiembres de San Benito bajo la metodología del modelo CANVAS”. En esta investigación de tipo exploratoria, se concluye que:

A partir de los nueve módulos del modelo CANVAS se logró establecer el segmento de mercado, definir la propuesta de valor que se puede generar a partir del modelo de negocio en los accesorios publicitarios que a grandes rasgos es el diseño y la calidad. También se identificaron los canales para adquirir la materia prima necesaria para la producción como para la entrega de los accesorios publicitarios. Se entiende la importancia de la relación con los clientes, alianzas clave y recursos clave para el modelo de negocio (p. 120).

(Nagamatsu, Barbosa, & Rebecchi, 2014) , “Generación de modelo de negocio y contribución en apertura de Startups”. En este artículo de investigación, se utilizó una metodología exploratoria, teniendo a la entrevista para recolectar los datos, obteniendo así información que se dividió en tres dimensiones: características de startups, dificultades en la apertura y principales aportaciones del Modelo Canvas para el emprendimiento. Nagamatsu, Barbosa, y Rebecchi (2014) concluyeron que:

Finalmente hay una mayor flexibilidad y resultados más eficientes para las empresas que utilizan el modelo del lienzo para el segmento que tiene una alta mutación en base a los requerimientos del cliente, y no necesariamente en la tecnología de la empleabilidad (p.14).

(Jerez, 2014), “Aplicación del Modelo de Negocios Canvas para el relanzamiento de una empresa de textil”. En su investigación de tipo experimental, con un fin aplicativo, se aplicó la encuesta para recolectar datos, el cuestionario sirvió de instrumento y se tuvo como técnica de recolección adicional la entrevista. En la investigación de Jerez (2014), concluye que:

El modelo de negocio Canvas sirve perfectamente para desarrollar ideas de negocios, utilizando la propuesta de valor diferencial, apartados destinados al cliente, recursos y finanzas que ayudan a mejorar las relaciones con el cliente y mejorando la utilización de los recursos. (pp.106-107).

(Garzón & Mauricio, 2014), “Innovación en modelos de negocio: metodología Lean Canvas en una startup de base tecnológica”. Es un artículo de investigación documental. En esta investigación Garzón y Mauricio (2014) precisan que:

El concepto de modelo de negocio ha presentado varios cambios profundos gracias a las innovaciones digitales que han permitido que sea más sencillo y claro, pero no menos preciso. Esto beneficia tanto a emprendedores como inversionistas quienes pueden identificar brevemente la esencia de propuestas, proyectos y startups.

El modelo de negocio CANVAS es un referente para emprendedores y grandes compañías pues ha permitido transformar la manera en que se percibían y hacían negocios, que sobrevaloraba un extenso plan de negocios desgastando el primer contacto entre emprendedor e inversionistas (p.28).

(Gallarzo & Ahumada, 2014), “Aplicación de Modelo de Negocio para el fortalecimiento de la Mypime en Tijuana, Baja California”. Es un artículo de investigación documental. En este artículo Gallarzo y Ahumada (2014), concluyen en que, para que una empresa logre cumplir sus objetivos, es importante resaltar la manera en que ejecuta su modelo de negocio. La trascendencia de tener modelo de negocio formal, plasmada en un esquema, ayudará a mantenerse en el mercado con un mayor nivel de competitividad y plantar cara a los desafíos a nivel global (p.1811).

(Ferreira, 2015), “El modelo Canvas en la formulación de proyectos”. La investigación de carácter descriptiva a manera bibliográfica sobre la metodología Canvas y tiene como fin proceder con una comparación del modelo Canvas y el Plan de Negocios con el fin de encontrar elementos comunes y diferenciadores entre ellos. Ferreira (2015), concluye:

(...) el contexto innovador y emprendedor en que hoy se desarrollan los negocios, genera la necesidad de modelos de negocios dinámicos, simples que respondan rápidamente a los cambios del entorno y presenten una visión organizada de la información con la que cuenta. Su principal aporte es la conceptualización de los principales elementos que forma parte de un modelo de negocio. Adquiere relevancia por el hecho de permitir la definición, implementación y seguimiento de la estrategia empresarial (p.78).

(Aldana, Ibarra & Loewenstein, 2012), “El modelo de negocios como reforzador del emprendimiento en las Universidades. Caso del tecnológico de Monterrey Campus Ciudad de México”. Es un artículo de investigación, en el que se utilizó una metodología exploratoria, teniendo la encuesta como técnica para recolectar los datos y el cuestionario como su instrumento. Aldana, Ibarra, y Loewenstein (2012), concluyen en que la valoración de resultados es totalmente tangible considerando los resultados que se esperaban y cede la mejora en la consecución de los objetivos puntuales del emprendimiento, siguiendo de cerca el proceso de mejora continua y basándose en el seguimiento de cerca de los resultados (p. 200).

1.3. Teorías relacionadas al tema

1.3.1. Concepciones sobre modelo de negocio.

No es posible conocer a plenitud el concepto del modelo Canvas ni su extensión sino conocemos antes lo que es un modelo de negocios y lo que involucra, solo así es posible que haya un contexto desde donde partir y explicar en virtud de ello las demás teorías.

Se considera la definición propuesta por Clark, Osterwalder, y Pigneur (2012), la menciona como la “lógica que subyace en el sustento económico de las organizaciones, es decir, la lógica que sigue una empresa para obtener ganancias” (p.21).

Es preciso también indicar que no son solo las empresas con fines de lucro las que tienen un modelo de negocio, en realidad son todas las empresas las que necesitan de uno y la clave es el dinero, ya que todas necesitan de él para iniciar sus actividades, por ello necesitan de un modelo de negocios para funcionar correctamente y ser competitivas.

Es por ello que los modelos de negocios son tan fundamentales en las empresas hoy en día, ya que el ambiente cambiante e impredecible del mercado no da treguas, y hay muchos aspectos que no pueden ser controlados por las empresas; el resultado termina transformando o eliminando sus modelos de negocios mal planteados que cedieron ante estos inconvenientes y acabaron minando sus negocios o en el peor de los casos llevándolos a la

tumba, es por ello que un modelo de negocio correcto está basado en crear, entregar y capturar valor en todos sus niveles considerando este entorno, no solo al nivel de grandes empresas sino también al nivel personal.

1.3.2. Definiendo el modelo de negocios Canvas.

Son muchas las interpretaciones disponibles, de diferentes autores, para este modelo que nace como una manera atractiva de emprender negocios, entre ellas Green (2015) propone una definición:

El modelo Canvas de análisis de oportunidades es una nueva herramienta para la identificación y análisis de ideas emprendedoras. Estructurado como una experiencia de nueve pasos, el lienzo Canvas está segmentado en: pensando con una mentalidad emprendedora, motivación empresarial y comportamiento empresarial; ver empresarialmente con la condición de la industria, estado de la industria, cambio macroeconómico y competencia; y actuar empresarialmente con identificación de valor innovación y oportunidad. Sin la idea para el producto o servicio, ninguno de los modelos de negocio, ni el descubrimiento del cliente puede comenzar (pp.8-9).

En virtud de ello, el modelo Canvas de acuerdo a Clark et al (2012) tiene nueve bloques, siendo cada uno indispensable para su realización; estos son:

Clientes.

Clark et al (2012), refiere que no existe organización que subsista sin clientes que paguen por sus productos o servicios, es por ello que este aspecto es el motivo por el cual existe la empresa (p. 35).

Valor Añadido.

Clark et al (2012), concibe el valor añadido como los beneficios con que contribuye un grupo de productos o servicios a los clientes (p. 36).

Canales.

Promocionan los productos o servicios, apoyan en la evaluación y posibilidad de compra a los clientes en potencia, además de asegurar la satisfacción de los clientes con servicio postventa de calidad (p. 38).

Relaciones con clientes.

Se debe aclarar previamente la relación y el fin que se quiere tener con los clientes, atraer clientes nuevos, fidelizarlos u lograr mayores ingresos (p. 39).

Ingresos.

Las empresas deben indagar qué valor pueden pagar los clientes y a que métodos de pago optan por utilizar más los clientes (p. 40).

Recursos clave.

Llámesese recursos humanos, físicos, intelectuales y económicos (p. 42).

Actividades clave.

Son las acciones que inicia una empresa para asegurar el funcionamiento de su modelo de negocio (p. 43).

Asociaciones clave.

Contribuyen a la eficacia del modelo de negocio (p. 44).

Costes.

La compra, realización y trabajo con recursos y actividades clave involucran costes (p. 45).

1.3.3. Definición de Innovación.

De acuerdo al Ministerio de la Producción de Perú (2013) en una de sus publicaciones titulada Encuesta Nacional de Innovación en la industria Manufacturera 2012, define la Innovación como:

La introducción en el mercado de alguna novedad, es decir, de algo tecnológicamente nuevo o significativamente mejorado. Es la aplicación de nuevas ideas, productos, conceptos, servicios y prácticas a una determinada cuestión, actividad o negocio, con la intención de que sean útiles para incrementar la productividad (p.17).

La innovación se trata de una manera de implantar ideas fuera de lo común, revolucionarias y conductas que los miembros de una empresa u organización comprendan y apliquen con el fin

de alcanzar objetivos que les permitan adaptarse al cambio constante del entorno.

De acuerdo a Seaden, Guolla, Doutriaux, y Nash (2003, p. 603), la innovación en las empresas se fundamenta en la ejecución de nuevos procesos, productos o estilos de administración incrementando así la eficiencia y eficacia.

No obstante, de acuerdo a Portocarrero (2013), se puede incidir en la innovación desde la perspectiva de innovación incremental e innovación disruptiva; donde la primera implica cambios mínimos, aunque continuos lo que ayuda en el largo plazo ver mayores adelantos en uno o varios aspectos a los que los autores refieren como innovación. En cambio, en la innovación disruptiva, el cambio es rotundo e implica cambiar las circunstancias anteriores por otras que le concedan una mayor competitividad a la organización que la realiza. La innovación ya sea en productos, procesos, o en la cultura de la organización, permite a la organización acceder a nuevos clientes en sus respectivos segmentos. Además, el Marketing propone la innovación como la única actividad que permitirá a la organización mantenerse activa y sobrevivir, de no ser así está condenada a la extinción (p.4).

De acuerdo a Hamel (2006), la innovación en la gerencia es fundamental para generar valor en la organización; argumenta además que a la larga la única fuente de ventaja competitiva

resulta ser la innovación en un punto vital como es la gestión, pero no en otras como los modelos de negocio (párr. 15).

Es así que después de conocer muchas de las conjeturas al definir la innovación por parte de diversos autores, que podemos concluir respecto a la innovación de acuerdo a Matarranz (2010),

Como la creación de nuevo valor para los clientes (y consiguientemente para la organización) gracias al cambio en una o más de las dimensiones de la forma de negocio existente o el nacimiento de un sistema de negocio completamente nuevo (p.4).

1.3.3.1. Dimensiones de la Innovación

Para intentar de comprender la innovación se propusieron dimensiones, al respecto Sawhney, Wolcott, y Arroniz (2006), luego de un estudio exhaustivo lograron identificar doce ejes de innovación, que precisaron en una herramienta que denominaron *Innovation Radar*.

Este Radar tiene 4 ejes fundamentales que se consideran sus dimensiones principales, de los cuáles para su aplicación en esta investigación se tomó la (a) Oferta, (b) Clientes, (c) Procesos y (d) Presencia; de esta manera se ayuda a las organizaciones ya sea para la realización de un benchmarking y compararse con otras empresas del sector tanto como para identificar oportunidades nuevas donde aplicar la innovación (pp. 4-5).

De acuerdo a ello Ruíz (2014), cada subdimensión de la Oferta, Clientes, Procesos y Presencia se define como:

Oferta.

Desarrollo de Plataforma. Significa explotar “el poder de lo común” usando diseños adaptables para crear un conjunto variado de productos derivados de manera más rápida y barata que si fueran productos únicos por separado.

Solución de Problemas. Innovar en la solución crea valor para los clientes mediante la amplitud de surtido y la integración profunda de los elementos de la solución.

Clientes.

Captura de valor. Innovar en la captura de valor implica descubrir nuevas fuentes de ingresos, mecanismos de precios innovadores y nuevas formas de obtener el pago de clientes y socios.

Experiencia de cliente. Innovar en la experiencia de cliente implica repensar el interfaz de relación entre los clientes y la empresa.

Procesos.

Organización. La innovación organizacional implica repensar el alcance de las actividades de la empresa para mejorar su rendimiento y redefinir roles, responsabilidades e incentivos.

Rediseño de Cadena de Suministros. Innovar en la cadena de suministros significa racionalizar el flujo de información en la cadena de valor, cambios en su estructura o mejorar la colaboración de los suministradores y sus canales.

Presencia.

Presencia en la red. La innovación en red implica la mejora de la flexibilidad, inteligencia o efectividad de la oferta de la empresa. Más allá de la oficina de apoyo de tecnologías de la información, la innovación en red es una fuente creciente de ventaja competitiva en todos los sectores.

Expansión de Marca. La innovación en la marca significa apalancar la marca o extenderla de formas creativas para reforzarla.

1.3.4. Innovación en Modelos de Negocio.

Para definir la innovación en Modelos de Negocio, existen teorías como la de Portocarrero (2013), que refieren de esta como una práctica que en economías desarrolladas se realiza a partir de la incorporación de la tecnología en la prestación de servicios y productos, o en el diseño propio de un negocio (p.2).

Además en opinión de Márquez (2010), “independientemente del tipo de industria, la innovación en modelos de negocio tiene una

correlación más alta con el crecimiento del margen operativo que los otros tipos de innovación” (p.6).

1.4. Formulación del Problema

¿Cuál es el efecto de la metodología Canvas para la innovación en modelo de negocio de las Mype formales de calzado de Trujillo, al año 2016?

1.5. Justificación del Estudio

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010, pp. 40-41) la justificación de esta investigación es la siguiente:

Conveniencia. Específicamente en el sector de calzado, es importante conocer la manera en que la metodología Canvas se aplica en la innovación en modelo de negocios, ayudando a mejorarlas en términos de competitividad y eficiencia en sus procesos y en el punto de interacción con el cliente.

Relevancia social. Al ser un tema innovador y de actualidad, pretende no solo dar a conocer la innovación en modelos de negocio, que ya se aplica en el país en algunas empresas, sino como esta propuesta puede emularse en el sector del sector del calzado sin que esto represente un costo mayor o una ruptura radical de los modelos existentes para obtener beneficios.

Implicaciones prácticas. El problema a solucionar es bastante visible, debido a que las mypes del sector calzado, se verán beneficiadas gracias al análisis de un modelo de negocios innovador y sencillo que asegure no solo su permanencia en el mercado sino una mejora sustancial en términos de competitividad en el sector.

Valor teórico. Con la investigación, se podrá conocer en mayor medida, un tema que se viene mencionando en el mundo hace algunos años, se conoce recientemente en el país y del cual casi no existen investigaciones que conlleven a llenar el vacío de conocimiento de un sector creciente y rentable, sirviendo de ayuda para posteriores estudios sobre el tema.

Utilidad metodológica. Esta investigación sugiere cómo estudiar más adecuadamente al sector del calzado en base a la innovación en modelos de negocio.

1.6. Hipótesis

La metodología Canvas ejerce un efecto positivo en la innovación en modelo de negocio de la Mype formal de calzado de Trujillo en el año 2016.

1.7. Objetivos

1.7.1. Objetivo General

Determinar el efecto de la metodología Canvas en la innovación de los modelos de negocio de la Mype formal de calzado de Trujillo.

1.7.2. Específicos

- Analizar la oferta como eje de la innovación en los modelos de negocio al año 2016.
- Analizar los clientes como eje de la innovación en los modelos de negocio al año 2016.
- Analizar los procesos como eje de la innovación en modelos de negocio al año 2016.
- Analizar la presencia como eje de la innovación en los modelos de negocios al año 2016.

MÉTODO

II. Método

2.1. Tipo de Investigación.

2.1.1. Investigación descriptiva

Porque los datos fueron obtenidos directamente de la realidad, sin que estos hayan sido modificados o alterados, empleando métodos como la descripción, análisis e interpretación de un suceso.

2.2. Diseño de Investigación

La investigación es de tipo no experimental, en vista que su realización se delimitó a observar los sucesos sin intervenir en ellos y es de corte transversal porque se analiza la variable en un periodo determinado de tiempo.

2.3. Variables

Innovación en Modelos de Negocio – Variable Cualitativa

Tabla 2.1.

Operacionalización de variables.

Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de Medición
Variable: Innovación en Modelos de Negocio	De acuerdo a Portocarrero (2013), "es una práctica que en economías desarrolladas se realiza a partir de la incorporación de la tecnología en la prestación de servicios y productos, o en el diseño propio de un negocio" (p.2).	Se aplicó la entrevista,	Oferta	○ Valor Añadido.	Ordinal
		siendo este instrumento adaptado a partir de un modelo realizado por la	Clientes	○ Clientes. ○ Relaciones con clientes.	Ordinal
		Cámara de Comercio de Bogotá en el Programa Bogotá Innova (2011)	Procesos	○ Ingresos. ○ Recursos clave. ○ Actividades clave. ○ Asociaciones clave. ○ Costos	Ordinal
		permitiendo analizar la oferta, los clientes, los procesos y la presencia como indicadores de la innovación en dos Mypes de calzado, al año 2016.	Presencia	○ Canales.	Ordinal

Nota: Teoría basada en Portocarrero (2013) y Sawhney, Wolcott, y Arroniz (2006).

2.4. Población y Muestra

2.4.1. Población

La población de esta investigación la conformaron 2 Mypes formales de calzado del distrito de Trujillo.

2.4.2. Muestra.

Se trabajó con 2 Mypes formales de calzado.

2.4.2.1. *Unidad de Análisis.*

Una Mype formal del calzado del distrito del Trujillo.

2.4.2.2. *Criterios de Selección.*

V. Criterios de Inclusión:

Las Mypes de calzado deben estar formalizadas; deben haber aplicado, aunque sea de manera empírica, un modelo de negocio e innovación.

2.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

Instrumento

El instrumento se adaptó a partir de un modelo realizado por la Cámara de Comercio de Bogotá en el Programa Bogotá Innova (2011).

Tabla 2.2.

Técnicas e Instrumentos

Técnica	Instrumento
Entrevista	Guía de Entrevista

Validez

Se validó nuevamente a juicio de expertos:

- Mg. Alex Adrianzén Jiménez.
- Mg. Luis Quiroz Veliz.

2.6. Métodos de análisis de datos

Se utilizó el procesamiento de la entrevista realizada, a través de la grabación y posterior transcripción, para luego procesar los datos en el programa Excel. Para visualizar el tema a investigar, se analizó los resultados en tablas y figuras. Además, se agrupó los bloques del modelo Canvas de Clark, Osterwalder, & Pigneur (2012) de acuerdo a los ejes de innovación de Sawhney, Wolcott, y Arroniz (2006), quedando de la siguiente manera:

- Oferta: Valor Añadido.
- Clientes: Clientes y Relaciones con clientes.
- Procesos: Ingresos, Recursos clave, Actividades clave, Asociaciones clave y Costos.
- Presencia: Canales.

Para la ponderación de fortalezas y debilidades se utilizó la siguiente calificación:

Tabla 2.3.

Valoración de Fortalezas y Debilidades

Fortalezas		Debilidades	
Bajo	1 o 2	Bajo	1 o 2
Medio	3	Medio	3
Alto	4 o 5	Alto	4 o 5

Nota: Una calificación de 0, refiere un nivel demasiado bajo en las fortalezas que requiere atención para la Mype en cuestión, con respecto a las debilidades una calificación de 0 es un aspecto positivo ya que refiere que esas debilidades no son una limitación importante.

2.6.1. Análisis descriptivo.

Se determinó si las Mypes de calzado del distrito de Trujillo innovan mediante la aplicación del instrumento que mide el efecto de la metodología canvas en la innovación de las dos mypes de calzado, para luego hacer una propuesta de mejora y obtener el modelo Canvas para la empresa que sacó los menores resultados.

2.7. Aspectos éticos

En esta investigación se tuvo en cuenta los siguientes aspectos éticos: el respeto por la propiedad intelectual, la protección a la identidad de los participantes del presente estudio, la honestidad en el desarrollo del tema y en la obtención de información.

RESULTADO

III. Resultados

3.1. Generalidades de las Empresas

Riberox Calzado Confort S.A.C.

RUC: RUC: 20518151909

Fecha de inicio actividades: 28 de enero de 2008.

Es una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de calzado confort para damas y también de accesorios de cuero. Fundada en 1990 en la Ciudad de Trujillo, con sede en la Urbanización Parque Industrial del distrito de La Esperanza, forma parte en la actualidad del Programa Innóvate Perú, su calidad de calzado fue premiada en 8 oportunidades con la horma de oro y dos pieles de oro y exporta su calzado a varios países de la región como Colombia, Chile, Ecuador y lo ha hecho también a EE.UU. Posee ventas por internet a través de su página web y en tiendas físicas y distribuidores.

Grupo Romina S.A.C.

RUC: 20600485050

Fecha de inicio actividades: 26 de junio de 2015.

Es una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de calzado exclusivo para damas en biselado, toperol, mocasines, botas. Tiene también su sede en la Urb. Parque Industrial del distrito de La Esperanza. Sus ventas se realizan en tiendas físicas y distribuidores a lo largo del país, en Lima, Ayacucho, Arequipa y también por su página de Facebook.

3.2. Análisis de la oferta como eje de la innovación en los modelos de negocio al año 2016.

Tabla 3.1.

Análisis de la oferta como eje de la innovación en los modelos de negocio al año 2016.

Innovación en Modelos de Negocio	Grupo Romina						Riberox					
	FA	FM	FB	DA	DM	DB	FA	FM	FB	DA	DM	DB
Oferta de productos			1				3					
Diferencia de la oferta con la competencia				1				2				
Conformidad con productos lanzados al mercado		2					3					
Tecnología adecuada para construir portafolio de productos		2					3					
Productos satisfacen al mercado		2					3					
Necesidades satisfechas		2							1			
Total	0	8	1	1	0	0	12	2	1	0	0	0
Promedio		2			1		3				0	

Nota: Grupo Romina aún tiene que mejorar ya que se enfoca en un solo nicho de mercado, no diversifica y se limita a satisfacer a un pequeño grupo de clientes, es por ello que sus fortalezas son bajas con 2 puntos dentro de la escala valorativa demuestran una consolidación reciente, pese a que, si generan valor tangible al modelo de negocios. Riberox posee mejor una proyección de oferta y diferenciación como amplias fortalezas con un puntaje de 3 como una fortaleza media, que genera valor tangible en ganancias, enfocándose a satisfacer a sus clientes, se evidencia por ende que en la Mype que más cercana a esta con los procesos de innovación, resalta de manera más tangible la oferta de manera que se crea soluciones variadas y amplias para satisfacer al cliente.

3.3. Análisis de los clientes como eje de la innovación en los modelos de negocio al año 2016.

Tabla 3.2.

Análisis de los clientes como eje de la innovación en los modelos de negocio al año 2016.

Innovación en Modelos de Negocio	Grupo Romina						Riberox					
	FA	FM	FB	DA	DM	DB	FA	FM	FB	DA	DM	DB
Relaciones con los clientes			1				3					
Gestión de relaciones con los clientes					2			2				
Fidelidad de los clientes				1			3					
Segmentación de mercado				1				2				
Necesidades de los clientes como factores decisivos en la producción		2					3					
Flexibilidad para participar en la creación de propuestas en los productos	3							2				
Búsqueda de nuevos segmentos de mercado			1				3					
Total	3	2	2	2	2	0	10	6	0	0	0	0
Promedio		2			1			3				0

Nota: Grupo Romina establece poca relación con sus clientes, y tiene bastantes limitaciones para gestionarlos y lograr tratos favorables a su Mype, de hecho no tiene un enfoque de fidelización de clientes, es así que sus fortalezas son bajas con 2 puntos dentro de la escala valorativa demostrando que recién está empezando a conocer a sus clientes, y acorde a esto tiene un nivel alto de debilidades que no le permiten generar valor de manera adecuada, ya que no llega a satisfacer a todos sus clientes ni busca nuevos mercados donde colocar sus productos. Riberox otra vez resalta obteniendo fortalezas medias con un puntaje promedio de 3, con una amplia ventaja en la relación con clientes y como los gestiona, satisfaciendo a su segmento más amplio de mercado y abriéndose camino en medio de otros en el exterior, obteniendo así mejoras en la

recepción de pagos al cliente, nuevas fuentes de ingresos, aprendiendo y planteando nuevas alternativas para satisfacer al cliente.

3.4. Análisis de los procesos como eje de la innovación en los modelos de negocio al año 2016.

Tabla 3.3.

Análisis de los procesos como eje de la innovación en los modelos de negocio al año 2016.

Innovación en Modelos de Negocio	Grupo Romina						Riberox					
	FA	FM	FB	DA	DM	DB	FA	FM	FB	DA	DM	DB
Estructura de Ingresos adecuada					2			2				
Forma de ganar dinero de la Mype						3	3					
Forma de pago de los clientes					2		3					
Descubrir nuevos flujos de ingresos				1				2				
Suficientes recursos asignados a la propuesta de valor				1				2				
Consideración de los recursos más importantes y costosos de la Mype						3						1
Actividades y procesos clave					2		3					
Información disponible antes de lanzar un producto				1							2	
Seguimiento de los avances tecnológicos y procesos productivos				1				2		1		
Funcionamiento de la distribución operacional			1					2				
Forma de estructura organización					2		3					
Flexibilidad para replantear ideas y/o productos en el desarrollo o fabricación del producto	3						3					
Cuenta la Mype con procedimientos de Innovación y Desarrollo				1			3					
Alianzas de la empresa				1						1		
Apoyo a nivel estratégico u operativo				1						1		
Actividades que puedan tercerizarse				1						1		
Control de Costos				1				2				
Administración de la cadena de suministros						3				1		
Total	3	0	1	9	8	9	18	12	0	5	2	1
Promedio	2	2	2	2	2	2	3	3	3	1	1	1

Nota: Grupo Romina tiene un nivel bajo tanto en fortalezas y debilidades en la dimensión procesos, es decir que aún se trabaja a un nivel bastante básico y que no se está realizando un trabajo permanente por

consolidar la empresa. Riberox, sí que trabaja con una mayor cantidad de opciones al recepcionar pagos o permitir al cliente comprar sus productos, tiene más claros los conceptos de las áreas clave y sus recursos.

3.5. Análisis de la presencia como eje de la innovación en los modelos de negocio al año 2016.

Tabla 3.4.

Análisis de la presencia como eje de la innovación en los modelos de negocio al año 2016.

Innovación en Modelos de Negocio	Grupo Romina						Riberox					
	FA	FM	FB	DA	DM	DB	FA	FM	FB	DA	DM	DB
Mecanismos disponibles para conocer propuesta de valor			1				3					
Forma de fidelizar clientes					2		3					
Integración de canales de comunicación				1								3
Eficacia para captar clientes						3			1			
Aumentar o cambiar canales de distribución				1			3					
Integración de canales					2		3					
Expansión de marca				1			3					
Presencia de marca en otros mercados				1			3					
Impacto de marca en los clientes externos				1				2				
Total	0	0	1	5	4	3	18	2	1	0	0	3
Promedio		1			2			3				3

Nota: El Grupo Romina tiene sus fortalezas en un nivel comparable a las debilidades, esto quiere decir que es su valor más bajo, y donde debe enfocarse más en utilizar los canales de comunicación adecuados y suficientes para llegar más al cliente y fidelizarlo, además es preciso que se expanda a nuevos mercados y lleve allí su marca. Riberox, por el contrario, tiene una fuerte presencia en la red y fuera del país con su marca, comunica su propuesta de valor de mejor manera, integra de manera más eficiente sus canales de comunicación y comparte información entre ellos lo que evidencia una fortaleza consolidada y en evolución.

3.6. Determinar el efecto de la metodología Canvas en la innovación de los modelos de negocio de la Mype formal de calzado de Trujillo.

Tabla 3.5.

Efecto de la metodología Canvas en la innovación de los modelos de negocio en la Mype de calzado Grupo Romina

Innovación en Modelos de Negocio en el Grupo Romina	Resultado Promedio de Fortalezas		Resultado Promedio de Debilidades	
	Promedio	Nivel	Promedio	Nivel
Oferta	2	Bajo	1	Alto
Clientes	2	Bajo	1	Alto
Procesos	2	Bajo	2	Alto
Presencia	1	Bajo	2	Alto
Promedio Total	2		1	

Nota: El Grupo Romina obtiene un efecto bajo en referencia a las fortalezas y alto en las debilidades, esto nos indica que está teniendo problemas para innovar en el modelo de negocio, sobre todo en la presencia que tiene con sus clientes, distribuidores y en la web.

Tabla 3.6.

Efecto de la metodología Canvas en la innovación de los modelos de negocio en la Mype de calzado Riberox

Innovación en Modelos de Negocio en Riberox	Resultado Promedio de Fortalezas		Resultado Promedio de Debilidades	
	Promedio	Nivel	Promedio	Nivel
Oferta	3	Medio	0	-
Clientes	3	Medio	0	-
Procesos	3	Medio	1	Alto
Presencia	3	Medio	3	Medio
Promedio Total	3		1	

Riberox tiene fortalezas en plena consolidación y con perspectivas de crecimiento con un 3 en el nivel en la valoración, esto quiere decir que su oferta, la relación y gestión de clientes, su manejo de procesos internos y la presencia dentro como fuera de la Mype está en los niveles correctos pudiendo mejorar si adecúa su presencia a mercados más promisorios y la marca se expande la manera y al tiempo adecuado.

3.7. Contrastación de hipótesis.

Esta investigación plantea la hipótesis, La metodología Canvas ejerce un efecto positivo en la innovación en modelos de negocio de la Mype formal de calzado de Trujillo en el año 2016, logrando determinar que el efecto de la metodología Canvas en las mypes de calzado de Trujillo, es positivo, permitiendo identificar aspectos fundamentales para la operación del negocio y enfocarse en los aspectos clave de este, reestructurar alguno de los bloques según sea el caso o eliminar lo que no les sea necesario a fin de obtener mayores beneficios globales.

En el caso del Grupo Romina el efecto de las debilidades es alto, especialmente en las dimensiones Oferta y Clientes con 1 punto para cada una respectivamente, lo que refiere que se debe prestar una mayor atención a estas dimensiones y/o reestructurar los diversos factores que estos involucran; por otro lado, Riberox que, aunque trabaja bien en los 4 aspectos de la innovación, por el mismo hecho de participar en un programa de esta categoría y aplicar de manera empírica muchos de los enunciados de innovación en modelo de negocio, aún puede mejorar en su perspectiva a los procesos.

Por las consideraciones anteriores se acepta la hipótesis, por lo tanto, la metodología Canvas ejerce un efecto positivo en la innovación en modelos de negocio de la Mype formal de calzado de Trujillo en el año 2016.

DISCUSIÓN

IV. Discusión

En la presente investigación se llegó a determinar de manera concluyente que el efecto de la metodología Canvas en la innovación de los modelos de negocio de la Mype formal de calzado de Trujillo era positivo, habiendo analizado dos mypes de este sector como son Riberox y Grupo Romina, con un instrumento que involucra el método Canvas y el Radar de Innovación de Sawhney, Wolcott, y Arroniz (2006). A fin de comprobar esta hipótesis, que se plasmó de manera descriptiva, se utilizó la calificación y valoración de un instrumento basado en el modelo canvas y adaptado a fin de alcanzar englobar las dimensiones de innovación consiguiendo un promedio, con el que se llega a resultados contundentes, y se demuestra el efecto positivo en las dimensiones de Clientes y Presencia, donde calificó con un puntaje medio de 3 respectivamente; hablamos de los bloques del modelo canvas de clientes, relaciones con los clientes y canales, que en detalle serían la gestión, relaciones y fidelidad de clientes, aumento de canales de distribución y expansión de marca. Estos resultados se podrían explicar en cierta manera, por la clase de sector a la que se dirigió esta investigación, como es la de calzado, que está cambiando la manera de relacionarse con sus clientes utilizando nuevos recursos y personas, a través de cada vez mayores canales de comercialización y comunicación con el cliente, no obstante, aún no aplican a plenitud los otros bloques del modelo en sus mypes para desarrollar la innovación integral.

Además se puede afirmar de estos resultados, que la propuesta en modelo de negocio innovadora de las mypes de calzado en los aspectos anteriormente mencionados, como son la gestión de relaciones, fidelidad, flexibilidad con los clientes, además de la captación y expansión de marca se conduce por el camino

correcto y podría esperarse la aplicación de un enfoque más especializado a fin de obtener mayores beneficios, aunque no debería descuidarse el invertir en la perspectiva procesos, es decir el desarrollo de actividades clave, control de costos o administrar su cadena de suministros a fin de alcanzar mayor eficiencia. Esto último en virtud de Seaden, Guolla, Doutriaux, y Nash (2003), que afirma que la innovación en las empresas solamente se ha de realizar si se llevan a cabo procesos o formas de administración nuevas incrementando así la eficiencia y eficacia de estas.

Innovar es fundamental y lo es más en modelos de negocios, esto gracias a que resulta importante para plantear y llevar a cabo las actividades de las empresas de manera correcta, esto queda demostrado en cada uno de los aspectos del radar de innovación en fusión con el modelo Canvas, aplicado en la Mype Riberox donde si bien es cierto no se ejecuta de manera formal estos conceptos, sí que obtiene un puntaje medio alto en áreas clave que fundamentan los ingresos de la mype como son los clientes, relaciones con los clientes y canales, concordando de esta manera con Green (2015) en su opinión, de que la aplicación de este modelo ayudará a identificar y analizar la manera de accionar en las mypes; además el refiere que sin una idea para el producto o servicio, el modelo de negocio no funciona, ni se puede empezar a enfocarse en el cliente, esto es importante y coincide con la manera de proceder de Riberox donde esta dimensión está bastante desarrollada y donde proceden pensando en esta antes, durante y después de lanzar un producto al mercado.

Surge así la interrogante de cómo las empresas de este sector pueden tener una cultura centrada en la innovación, si no existe una fuerte tradición de

innovación en procesos, quizá por eso estas mypes no logren avanzar más de un puntaje medio si es que no trabajan en la dimensión procesos a largo plazo, dejando el enfoque de solamente obtener rentabilidad por uno de mejora de procesos integral.

Por otro lado, se discrepa con Hamel (2006), que rechaza el que se deba innovar en modelos de negocio, él solo considera la innovación en los más altos niveles como un factor preponderante para general valor y que a futuro solo innovar en gestión es una fuente de ventaja competitiva, no obstante, esta investigación encuentra que, si es preciso innovar en las 4 dimensiones del radar, que involucran a su vez a todos los bloques del modelo de negocio Canvas, es así que Riberox tiene un nivel medio alto en la dimensión clientes y presencia, no obstante su nivel de gerencia se desarrolla poco o nada siguiendo procesos empíricos, demostrando el comportamiento inverso a lo demostrado por este autor; es así que solo es preciso considerar el destino de esta mype sin aplicar innovación en bloques tan importantes como los recursos y actividades clave, costos o ingresos para rechazar la hipótesis de Hamel, y saber que la Mype o cualquier empresa en general, está condenada al fracaso de no aplicar innovación en estos niveles. Gallarzo et al. (2014) además incide correctamente al mencionar que una empresa a fin de concretar sus objetivos debe poner en marcha un modelo de negocio de manera formal, ayudándole así a seguir en el mercado con una más alta competitividad.

En el sector del calzado suele pensarse que los mayores esfuerzos se realizan en los procesos y la oferta de manera que la producción y comercialización se realicen de la manera más adecuada y se obtengan los

beneficios planteados, ante esto Paredes et al. (2015) encuentra en su investigación en las mypes brasileras de Pernanbuco, que la dimensión de oferta, resalta en los sectores de industria y comercio, mientras que la presencia en el sector servicios, esto ayuda a diferenciar las dimensiones por sectores y vemos de acuerdo a los resultados que las mypes de calzado están equilibrando de manera coherente entre la oferta es decir el valor añadido, y la presencia, refiriéndose a los canales de llegada al cliente, a fin de innovar de manera correcta.

Por su parte De Carvalho et al. (2012) en su investigación encuentra, en las mypes brasileras de diversos sectores como el agroindustrial, metalmeccanica o mobiliario, que la mayor inversión es en oferta y marca, dejando de lado a los procesos y clientes poco explorados y relegados a la poca inversión, esto contrasta evidentemente con los resultados de esta investigación, que muestra en el sector industrial de calzado trujillano un desempeño correcto en la dimensión clientes, con puntaje medio de 3, donde se encuentra una de sus mayores bases y la presencia como proyección a nuevos mercados, con puntaje de 3 igualmente, se están integrando de manera correcta; se deduce entonces que otros sectores empresariales están descuidando algunos de los bloques de su modelo de negocio como los clientes y las actividades clave que les ayudarían a alcanzar la innovación, por eso se considera correcto lo obtenido por Cruz et al. (2014) que encuentra al modelo Canvas como fundamental para establecer una buena relación con los clientes, alianzas y recursos clave para alcanzar una cuota de innovación alta.

Además, es preciso también concordar hasta cierto punto en lo expresado por De Oliveira et al. (2014) al mostrar que las mypes brasileras de sectores que él analizó, como son electromecánica o industria de confecciones, tienen un denominador común que es la inexistencia de procedimientos, aspecto en el que se parece mucho a la mype Romina analizada, que obtuvo debilidades muy altas en la dimensión procesos e inclusive Riberox logró un puntaje medio bajo, demostrando la informalidad de estos, pero no su inexistencia; este autor además agrega que esto es una conducta que facilita el introducir una cultura de innovación, aspecto donde esta investigación disiente, ya que se considera este planteamiento fuera de lo enunciado en el radar de innovación o el modelo de negocios canvas que tienen a los procesos dentro de sus estructuras.

Finalmente, mencionar sobre una constante en esta clase de sectores, como es el industrial de calzado en Trujillo, es la falta de aplicación de factores importantes como el de innovación y mucho más el de innovación en modelos de negocio, ante ello Néto et al. (2014) en su investigación en Brasil encuentra que el puntaje más elevado de innovación lo alcanzan las empresas del sector textil y de confección, pero hace notar que todas las dimensiones en otros sectores, hablamos de la oferta, clientes, procesos y presencia del modelo, tienen puntuaciones por debajo de 3, lo que indica cuán relegado tienen las empresas a los factores de innovación para construir un eficaz modelo de negocio; ello explicaría de manera razonable por qué muchas empresas de calzado locales no logran establecerse correctamente en el mercado o ser competitivas a nivel local, nacional o internacional, esto en concordancia con Nagamatsu (2014) que concluye que se logra ser más flexible, eficiente y enfocado a los resultados si se

utilizan el modelo canvas para un ambiente cambiante y que debe satisfacer los requerimientos del cliente al instante.

CONCLUSIONES

V. Conclusiones

1. La metodología Canvas tiene un efecto positivo en la innovación en modelos de negocios en las mypes de calzado trujillano, habiendo obtenido un resultado contundente con un efecto medio, de acuerdo a esta investigación. Además, se concuerda con muchas de las teorías que proponen que esta metodología ayuda a identificar y analizar la manera de accionar en las mypes y se verifica la importancia de innovar en las 4 dimensiones del radar que involucran a su vez a todos los bloques del modelo de negocio Canvas.
2. La Oferta se desarrolla de manera correcta, habiendo alcanzado un puntaje medio de 3 y 2 en la escala valorativa de las mypes Riberox y Romina respectivamente, en el sector calzado; aspectos como la mejora de oferta de productos con respecto a la competencia y la tecnología para construir portafolio de productos son aspectos mejorables, no obstante, la satisfacción, conformidad con los productos lanzados al mercado y las necesidades satisfechas con los productos mejoran su propuesta de oferta.
3. Los clientes es una de las dimensiones a la que más énfasis le da la mype Riberox habiendo obtenido un puntaje medio de 3, por el contrario, Romina obtuvo uno bajo de 2; en aspectos como gestión, relaciones y fidelidad de los clientes es donde más resaltan las fortalezas, pero se tiene que mejorar la búsqueda de nuevos segmentos de mercado a fin de alcanzar una mayor cuota y participación de mercado.
4. Los procesos es un aspecto a mejorar en las dos mypes, que tienen un puntaje medio y bajo de 3 y 2 para Riberox y Romina respectivamente, con una tendencia descendente, ya que a pesar de tener grandes fortalezas en las actividades clave o flexibilidad para reestructurar las ideas de productos en la marcha, sí que hay muchas debilidades en la asignación de recursos para las actividades clave, control del costos o administración de la cadena de suministros, de esta forma es preciso alcanzar un desarrollo mayor de todos sus procesos a fin de alcanzar la eficiencia y eficacia óptimas.
5. La presencia es la otra dimensión más resaltante habiendo obtenido Riberox un puntaje medio de 3 y Romina uno bajo de 1 respectivamente, en este aspecto la comunicación de la propuesta de valor, aumento de canales de distribución y expansión de marca se trabaja en la dirección adecuada, no obstante, la integración de los canales y el impacto de la marca no están siendo los mejores para tener la presencia adecuada en el mercado.

RECOMENDACIONES

VI. Recomendaciones

1. Dedicar tiempo y recursos humanos para aplicar cada uno de los bloques del modelo de negocios plasmado en la propuesta de esta investigación para el sector calzado, especialmente en los puntos donde más debilidades se tiene, Procesos y Oferta, es decir los bloques Valor Añadido, Ingresos, Recursos clave, Actividades clave, Asociaciones clave y Costos, en los cuales se debe trabajar con más premura, a fin de obtener como resultado la innovación integral en las mypes de calzado trujillano.
2. Asignar los recursos financieros que permitan que el proceso de innovación en cada eje y bloque del modelo Canvas se realice con holgura económica y sin contratiempos.
3. Llevar a cabo la Propuesta de esta investigación, de manera que las mypes de calzado trujillanas marquen un hito en la aplicación de un modelo basado en la innovación, que no fue creado para ellas, pero que puede adaptarse y ser exitoso en virtud de la calidad de aplicación y el empeño de los microempresarios por ser competitivas a un nivel superior y salir adelante.

PROPUESTA

Propuesta para la aplicación de Metodología Canvas para la Innovación en la empresa de calzado Romina, año 2016

Fundamentación

El contexto innovador y emprendedor en que se desarrollan los negocios genera la necesidad de modelos de negocios dinámicos, simples y que respondan rápidamente a los cambios del entorno y presenten una visión organizada de la información con la que se cuenta, ante ello, la metodología canvas busca resaltar el potencial innovador de las empresas a fin de reestructurarlas o crearlas por bloques específicos, formándolas con esta característica única que las mantendrá en el mercado, la Innovación.

Los resultados de esta investigación demuestran que la metodología Canvas si tiene un efecto positivo en la innovación en modelos de negocios en las mypes de calzado trujillano, por lo que es vital plantear una propuesta de solución integral como es el modelo de negocios canvas para una de las empresas de calzado, a fin de que consiga estructurar de manera correcta su modelo de negocios y logre los beneficios y expansión deseada en el mercado.

Objetivo General

Proponer el modelo de negocios canvas con todos los bloques estructurados y con propuestas para cada bloque.

Objetivos Específicos

- Establecer estrategias para la aplicación del modelo de negocios canvas en el eje Oferta para la innovación.
- Establecer estrategias para la aplicación del modelo de negocios canvas en el eje Clientes para la innovación.
- Establecer estrategias para la aplicación del modelo de negocios canvas en el eje Procesos para la innovación.
- Establecer estrategias para la aplicación del modelo de negocios canvas en el eje Presencia para la innovación.

Tabla 7.1.

Cronograma de Actividades a realizar para el planteamiento del modelo de negocios canvas.

N°	Actividad	Sub-Actividad	Estrategias	Responsables	Participantes	Fecha de Ejecución	N° Horas
1	Reunión Inicial	Comunicación de los resultados obtenidos en la investigación de tesis y la aplicación de la propuesta en la empresa Romina.	Presentación formal y generación de compromiso para plantear, aplicar o reestructurar estratégicamente el modelo de la manera correcta en su mype.	Investigador	Gerente General, de Producción y Ventas de la mype.	09/01/2017	2
2	Motivación	Capacitación referente al uso, aplicación y utilidad del modelo de negocios canvas para generar innovación en las mypes de calzado.	Charla informativa a través de una exposición dinámica y entendible sobre los temas implicados a fin de motivar y concientizar sobre la aplicación de este modelo de negocios en su mype.	Investigador y/o especialista invitado	Gerente General, de Producción y Ventas y trabajadores de la mype.	11/01/2017	3
3	Planeación Estratégica	Establecer grupos de trabajo para colaborar en el planteamiento y/o reestructuración de cada bloque del modelo ya planteado y la asignación de responsables para su implementación.	Asignación de tareas para el trabajo en equipo y colaboración para llegar a los objetivos planteados, plasmados en un borrador.	Investigador y Gerente General	Gerente General, de Producción y Ventas de la mype.	14-15/01/2017 21-22/01/2017	2 cada día

4	Plasmado en lienzo	Concreción de resultados en un lienzo estratégico bastante grande y visible en la oficina.	Utilizar el lienzo para verificar las actividades a realizar e ir asignando fechas en agenda para su aplicación.	Investigador y Gerentes	Gerente General, de Producción y Ventas de la mype.	25/01/2017	1
5	Asignación de Recursos	Asignación de responsables y presupuesto para la aplicación de las primeras actividades del modelo.	Categorizar cada bloque por importancia estratégica e ir aplicando las actividades indicadas de la manera más correcta y bajo estricta supervisión.	Investigador y Gerentes	Gerente General, de Producción, Ventas y Finanzas de la mype.	25/01/2017	2
6	Comprobación de resultados	Encuentro para la verificación de los resultados a un nivel temprano.	Supervisión de cada actividad y la manera en que se ha puesto en marcha.	Investigador	Todos los responsables de las distintas áreas	15/03/2017	1
7	Comprobación de resultados	Encuentro para la verificación de los resultados a un nivel intermedio.	Supervisión de cada actividad y la manera en que se ha puesto en marcha.	Investigador	Todos los responsables de las distintas áreas	14/06/2017	1
8	Comprobación de resultados	Encuentro para la verificación de los resultados a un nivel intermedio.	Supervisión de cada actividad y la manera en que se ha puesto en marcha.	Investigador	Todos los responsables de las distintas áreas	13/09/2017	1

9	Reunión Final	Encuentro para el cierre del programa y verificación final de resultados tangibles.	Supervisión y apunte de cada actividad con los resultados obtenidos y en que se debe seguir trabajando en el corto, mediano y largo plazo.	Investigador	Gerente General, de Producción, Ventas y Finanzas de la mype.	13/12/2017	2
---	---------------	---	--	--------------	---	------------	---

Nota: Propuesta de mejora para la innovación en modelos de negocios en la mype de calzado Romina de Trujillo, año 2017.

Tabla 7.2.

Presupuesto

	Unidad	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
CAPACITACIÓN				
Especialista	Horas	3	S/. 60	S/. 180
RECURSOS MATERIALES				
Papelotes	Unidad	25	S/. 0.25	S/. 6.25
Cartulinas	Unidad	10	S/.0.50	S/.5.00
Plumones	Unidad	10	S/.1.50	S/.15.00
Lapiceros	Unidad	15	S/.0.50	S/.7.50
Papel Bond	Millar	1	S/.12.00	S/.12.00
Fotocopias	Unidad	50	S/. 0.10	S/. 5.00
Total Presupuesto				S/. 230.75

Nota: Presupuesto asignado para la elaboración de la propuesta de mejora en la mype Romina.

Desarrollo de la Propuesta









Se plantea realizar el modelo de negocios canvas con una serie de estrategias en cada bloque que están englobados de acuerdo a esta investigación en cada uno de los cuatro ejes de innovación, para la mype de calzado Romina de Trujillo en el año 2017. La propuesta se estructura de la siguiente manera:

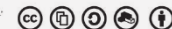
MODELO DE NEGOCIOS CANVAS BASADO EN INNOVACIÓN

Diseñado para: GRUPO ROMINA S.A.C

Diseñado por: CALET CÁCERES VERGARA

En:

<h3>Socios Clave</h3>  <p>SE DEBE TRABAJAR CON SOCIOS CLAVE A TODO NIVEL:</p> <ul style="list-style-type: none"> *) PROVEEDORES: SE TIENE QUE ASOCIARSE CON LOS QUE MEJOR PROPUESTA, CONFIANZA Y RESULTADOS GENERAN. *) DISTRIBUIDORES: TERCERIZAR LA DISTRIBUCIÓN ES UN PASO ADELANTE, PERO DEBE COMPLEMENTARSE CON LA ELECCIÓN DE LOS MEJORES PARA LAS TIENDAS FÍSICAS Y OTROS ESTABLECIMIENTOS. *) OTROS FABRICANTES DE CALZADO: EL TENER EL APOYO Y/O ALIANZA CON OTROS FABRICANTES AYUDARÍA NO SOLO A INCREMENTAR LA PRODUCCIÓN EN MOMENTOS DE GRAN DEMANDA, SINO QUE AYUDA A ESTABLECER UNA INDUSTRIA MÁS FUERTE, EFICIENTE, COLABORATIVA Y DISPUESTA A INNOVAR CONJUNTAMENTE. *) APOYO DEL ESTADO: APROVECHAR LA AYUDA EN CAPACITACIONES Y PASANTÍAS NACIONALES E INTERNACIONALES QUE BRINDA EL MINISTERIO DE PRODUCCIÓN A TRAVÉS DE PROGRAMAS COMO INNOVATE. *) UNIVERSIDADES E INSTITUTOS: EL APOYO DE ESTAS ENTIDADES PARA REALIZAR INVESTIGACIÓN Y APLICACIÓN DE PROGRAMAS ES UNA ASOCIACIÓN CLAVE PARA DESARROLLAR LA INNOVACIÓN. 	<h3>Actividades Clave</h3>  <ul style="list-style-type: none"> *) SE DEBE SONDEAR LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES A FIN DE OFRECER PROPUESTAS QUE NO SE ENCUENTREN EN EL MERCADO O DE NICHOS ESPECIALES QUE NO SE EXPLOTAN ADECUADAMENTE. *) INCLUIR AL CLIENTE (DISTRIBUIDOR) EN ALGUNOS ASPECTOS DE LA CREACIÓN DEL PRODUCTO COMO ACTIVIDAD CLAVE DE RETROALIMENTACIÓN Y PARTICIPACIÓN DEL CLIENTE. *) LA RECREACIÓN DE NUEVOS DISEÑOS DEBE SER MÁS ESPECIALIZADA QUE UNA BÚSQUEDA EN INTERNET, SE NECESITA TRABAJAR POR LA INNOVACIÓN EN BÚSQUEDA, Y DESARROLLO DE DISEÑOS PROPIOS. *) EL IMPLEMENTAR NUEVAS FORMAS DE INGRESO SE LOGRARÁ CUANDO SE EXPANDA EL CATÁLOGO DE PRODUCTOS Y SE INCLUYA MÁS SEGMENTOS DE MERCADO. *) EXPANDIR LA INTERACCIÓN EN CANALES VIRTUALES ES OTRA FORMA DE ALCANZAR NUEVOS MERCADOS Y EXPANDIR LOS ACTUALES. 	<h3>Propuesta de Valor</h3>  <p>SE DEBE ENTREGAR, A FIN DE SATISFACER AL CLIENTE NO SOLO CALIDAD EN INSUMOS, TECNOLOGÍA, ACABADOS (MODELAJE), Y DISEÑOS NOVEDOSOS, SINO:</p> <ul style="list-style-type: none"> *) UNA EXPANSIÓN DEL SEGMENTO A VARONES, NIÑOS U OTROS PRODUCTOS DE CUERO RELACIONADOS (PAQUETES ESPECIALES PARA CADA SEGMENTO), RESALTANDO LA DIFERENCIACIÓN DE CADA PRODUCTO Y SEGMENTO. *) TRABAJAR POR CREAR UNA MARCA SÓLIDA. *) PRECIOS (ACORDES AL MERCADO, COMPETENCIA Y SEGMENTO). *) TRABAJO DE REDUCCIÓN DE COSTES Y RIESGOS AL MÍNIMO. *) ACCESIBILIDAD (PRESENCIA EN LA MAYOR CANTIDAD DE MERCADOS POSIBLES Y SALIDA AL EXTERIOR). *) ATENCIÓN DE CALIDAD Y FUERZA DE VENTAS MEJORADA. 	<h3>Relación con Clientes</h3>  <ul style="list-style-type: none"> *) UNA RELACIÓN DE ASISTENCIA PERSONAL DEDICADA A LAS VENTAS INDIVIDUALES, MÁS ESTRECHA QUE LA DE COMPRA - VENTA TRADICIONAL. *) LAS NEGOCIACIONES CON DISTRIBUIDORES SON PERSONALES Y SE PACTAN DE BENEFICIO MUTUO Y CON CONDICIONES QUE AYUDEN A LAS DOS EMPRESAS. *) SE PRECISA UNA EXCELENTE FUERZA DE VENTAS ADEMÁS DE UN EQUIPO INTEGRADO DE ESTAS, QUE LOGRE VENDER LA MAYOR CANTIDAD DE PRODUCTOS A TODO NIVEL YA SEA INDIVIDUAL COMO A DISTRIBUIDORES. 	<h3>Segmentos De Clientes</h3>  <p>CLIENTES POTENCIALES: MUJERES Y VARONES ENTRE LOS 16 Y 70 AÑOS, ENTRE SUS GUSTOS ESTÁN EL CALZADO DE MODA, EXCLUSIVO, CÓMODO, CON DISEÑOS INNOVADORES Y CONSTANTES (CADA 2 O 3 MESES SE LANZAN NUEVOS DISEÑOS), MATERIALES Y PRECIOS ACORDES A LA CALIDAD, QUE PRECIAN EL SERVICIO DE EL ÓPTIMO NIVEL Y QUE VIVEN DENTRO DEL ÁMBITO GEOGRÁFICO DONDE TIENE INFLUENCIA LA EMPRESA.</p> <p>CLIENTES DISTRIBUIDORES EMPRESAS QUE CUMPLAN CON LOS REQUISITOS DE LA MYPE (CONFIANZA, FIDELIDAD, PUNTUALIDAD EN LOS PAGOS, PROMOCIÓN ADECUADA).</p> <p>CLIENTES PROVEEDORES PARA ESTA CLASE DE CLIENTES SE NECESITA TRABAJAR CON TIEMPOS (DE ENVÍO Y ENTREGA) Y CALIDAD DE INSUMOS.</p> <p>SE EMPLEARÁ LA MEZCLA DE MARKETING ENFOCÁNDOSE EN CADA SEGMENTO DE MERCADO (HOMBRE - MUJER), DIFERENCIÁNDOSE POR INSUMOS, CALIDAD, TIPO DE PRODUCTOS Y DISPONIBILIDAD, DERIVANDO LAS OFERTAS Y PUBLICIDAD A CADA REGIÓN Y TIENDA DONDE SE TIENE PRESENCIA.</p>
<h3>Estructura De Costos</h3> <p>EL NEGOCIO ESTÁ ENFOCADO EN LOS COSTOS, POR ENDE DEBE ADOPTAR:</p> <ul style="list-style-type: none"> *) UNA ESTRUCTURA DE COSTOS CONSERVADORA, *) UNA PROPUESTA DE VALOR DE BAJOS COSTES, O *) UNA DONDE LA TERCERIZACIÓN SEA RELEVANTE PARA CENTRARSE EN LA COMERCIALIZACIÓN. <p>LOS COSTOS MÁS IMPORTANTES A CONSIDERAR SON:</p> <ul style="list-style-type: none"> *) FLUJOS: SALARIOS DE LOS TRABAJADORES, PAGO DE SERVICIOS (MÁS COSTOSOS). *) COSTOS VARIABLES: MATERIALES E INSUMOS. *) ECONOMÍA DE ESCALA, ES DECIR PRODUCCIÓN EN CANTIDAD PARA REDUCIR EL COSTO POR UNIDAD O ECONOMÍA DE ALCANCE.A FIN DE REDUCIR COSTES UNITARIOS BASÁNDOSE EN LA DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCTOS EFICIENTE. <p>LA ACTIVIDAD CLAVE MÁS COSTOSA ES EL AMPLIAR EL CATÁLOGO DE PRODUCTO Y ABARCAR MÁS SEGMENTOS DE MERCADO. EL RECURSO CLAVE MÁS COSTOSO ES LA ADQUISICIÓN DE RECURSOS TECNOLÓGICOS COMO MAQUINARIA Y LA INVERSIÓN EN MARCA Y PATENTES.</p>	<h3>Recursos Clave</h3>  <p>PARA UNA PRODUCCIÓN MÁS EFICIENTE Y DE BAJOS COSTES, SE DEBE IMPLEMENTAR:</p> <ul style="list-style-type: none"> *) MAQUINARIA MÁS ACTUAL - RECURSOS TECNOLÓGICOS. *) PERSONAL CAPACITADO EN MANEJO DE NUEVAS TECNOLOGÍAS (REDES SOCIALES, PÁGINA WEB) Y MAQUINARIA, FUERZA DE VENTAS CAPACITADA - RECURSOS HUMANOS. *) FINANCIAMIENTO (CONSIDERABLE DE ACUERDO AL TIPO DE PROYECTO) - RECURSOS FINANCIEROS. *) MARCA SÓLIDA, PRODUCTOS INNOVADORES PATENTADOS - RECURSOS INTELECTUALES. 	<h3>Fuente De Ingresos</h3>  <p>LOS CLIENTES DEPENDIENDO DEL LUGAR DONDE SE VENDE EL CALZADO ESTÁ DISPUESTO A PAGAR POR LA:</p> <ul style="list-style-type: none"> *) VENTA DEL PRODUCTO REAL: CALZADO FEMENINO (ACTUAL), CALZADO MASCULINO, OTROS PRODUCTOS QUE SE OFERTEN. GARANTÍA O SERVICIO POST-VENTA (SI SE TIENE). <p>EL PRECIO ES FIJO Y SE ASIGNA DE ACUERDO A:</p> <ul style="list-style-type: none"> *) LAS CARACTERÍSTICAS DEL CALZADO. *) EL SEGMENTO DE MERCADO AL QUE SE DIRIGE. *) VOLUMEN DE PRODUCCIÓN. <p>NO OBTANTE, SI SE INNOVA UTILIZANDO ESTE MODELO PUEDE MIGRARSE A UNA FIJACIÓN DE PRECIOS MÁS ADECUADA COMO LA QUE SE ADECUA AL MERCADO. EL TIPO DE PAGO, EN EFECTIVO, VARIEDAD DE TARJETAS Y CONTRAENTREGA (VENTA POR INTERNET Y LINIO).</p> <p>LA FUENTE DE INGRESOS NO DEBE QUEDARSE ESTANCADA EN UN 100% POR UN SOLO PRODUCTO, CON EL TIEMPO SE DEBE DIVERSIFICAR Y ALCANZAR UN CATÁLOGO DE PRODUCTOS QUE AMPLIEN LOS TIPOS Y MODALIDAD ES DE INGRESO DE LA MYPE.</p>	<h3>Canales</h3>  <p>SE UTILIZA EL CANAL 1 (FABRICANTE - CLIENTE) Y EL CANAL 2 (FABRICANTE - MINORISTA - CLIENTE), ADEMÁS LAS REDES SOCIALES Y PÁGINA WEB SON UN MEDIO QUE DEBE DESARROLLARSE PARA EXTENDER EL CONTACTO CON LOS CLIENTES Y AUMENTAR LAS VENTAS. ASÍ SE REDUCE COSTES EVITANDO EL GASTO DE TIEMPO Y DINERO (REUNIONES, NEGOCIACIONES). ADEMÁS LA TERCERIZACIÓN DEL INVENTARIO PARA VENTA A TRAVÉS DE SERVICIOS COMO LINIO ES SATISFACTORIA YA QUE ES LA OPTIMIZACIÓN DEL CANAL 2 (FABRICANTE - MINORISTA - CLIENTE)</p>	



REFERENCIAS

VII. Referencias Bibliográficas

- Aldana Fariñas, E., Ibarra Santa Ana, M., & Loewenstein Reyes, I. (2012). El modelo de negocios como reforzador del emprendimiento en las Universidades. Caso del tecnológico de Monterrey Campus Ciudad de México. Medellín, Medellín, Colombia.
- Andrade, S. (03 de Octubre de 2012). Innovacion.cl. *Metodología Canvas, una forma de agregar valor a sus ideas de negocios*. Colombia. Obtenido de <http://www.innovacion.cl/reportaje/metodologia-canvas-la-nueva-forma-de-agregar-valor/>
- Asociación de Emprendedores del Perú - ASEP. (17 de Noviembre de 2015). Mypes aportan el 40% del PBI. Lima, Perú. Recuperado el 2016, de <http://asep.pe/mypes-aportan-el-40-del-pbi/>
- Barrantes, C. E., & Moreno Rodríguez, A. (2014). Influencia de la formalización de las MYPES del sector calzado el distrito El Porvenir en los costos de Producción. 4. Trujillo, Trujillo, Perú: Universidad Nacional de Trujillo.
- Clark, T., Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2012). *Tu Modelo de Negocio*. Bilbao: Deusto S.A. Ediciones.
- Cruz Herrera , J., & Romero Briñez , D. (2014). Modelo de negocio para la creación de la empresa Marroquinería D&J S.A.S. de fabricación y comercialización de accesorios, a partir de la reutilización de residuos de desorillado en las curtiembres de San Benito bajo la metodología del modelo CANVAS. 120. Bogotá, Colombia.
- De Carvalho, G. G., Da Silva, W. V., Póvoa, Â. S., & De Carvalho, H. G. (2012). Radar da Inovação como ferramenta para o alcance de vantagem competitiva para Micro E Pequenas Empresas. *12(4)*, p. 181-182. Sao Paulo, Brasil: Revista de Administração e Inovação.
- De Oliveira, M. G., Cavalcanti, A. M., Júnior, F. D., & Marques , D. B. (Enero de 2014). Medición de la Innovación através del grado de innovación sectorial y características de la Innovación sectorial. *11(1)*, 132-133. Sao Paulo, Brasil: Revista de Administração e Inovação. doi:10.5773/rai.v11i1.1120

- Ecolink. (2013). Argentina. Recuperado el 14 de Mayo de 2016, de www.econlink.com.ar
- Ferreira Herrera, D. (Julio-Diciembre de 2015). El modelo Canvas en la formulación de proyectos. Universidad Piloto de Colombia, Bogotá, Colombia.
- Gallarzo López, L., & Ahumada Tello, E. (2014). Aplicación de Modelo de Negocio para el fortalecimiento de la Mypime en Tijuana, Baja California. Tijuana, Baja California, México.
- Garzón, F., & Mauricio, D. (2014). Innovación en modelos de negocio: metodología Lean Canvas en una startup de base tecnológica. 28. Bogotá, Bogotá, Colombia.
- Green, J. (2015). *The Opportunity Analysis Canvas*. Maryland: Venture Artisans Press.
- Hamel, G. (Febrero de 2006). The why, what and how of management innovation. *Harvard Business Review*. EE.UU.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Jerez Chango, W. (Diciembre de 2014). Aplicación del Modelo de Negocios Canvas para el relanzamiento de una empresa de textil. Quito, Ecuador.
- La República. (12 de Octubre de 2013). 85% de Mypes cierran al segundo año de ser creadas. Trujillo, Trujillo, Perú. Obtenido de <http://larepublica.pe/12-10-2013/85-de-mypes-cierran-al-segundo-ano-de-ser-creadas>
- Márquez García, J. (25 de Junio de 2010). Innovación en Modelos de Negocio: La Metodología de Ostelwalder en la Práctica. 6. Colombia.
- Matarranz, A. (28 de Marzo de 2010). Innovación en Modelos de Negocio. 4. Madrid, España.
- Ministerio de la Producción de Perú - Viceministerio de MYPE e Industria. (Noviembre de 2013). Encuesta Nacional de Innovación en la industria manufacturera 2012. 12. Lima, Lima, Perú.

- Nagamatsu, F., Barbosa, J., & Rebecchi, A. (2014). Generación de modelo de negocio y contribución en apertura de Startups. São Paulo, São Paulo, Brasil.
- Néto, A. S., & Teixeira, R. M. (Julio de 2014). Innovation of Micro and Small Enterprises: Measuring the Degree of Innovation of Companies Participating in the Local Innovation Agents Project. *11(4)*, 23-25. Brasil: BBR, Vitória. Obtenido de www.bbronline.com.br
- Paredes , B. B., De Santana, G. A., Cunha, T. N., & De Aquino, J. T. (Octubre de 2015). Uma Análise Intrasetorial e Intersetorial do grau de Inovação de empresas de pequeno porte do Estado de Pernambuco. *12(4)*, 157-158. Sao Paulo, Brasil: Revista de Administração e Inovação .
- Portocarrero Rivera, A. (2013). Innovación en el Modelo de Negocio para la base de la pirámide, análisis de este proceso en Arequipa. 2-3. Arequipa, Perú.
- Ruíz, J. (30 de Septiembre de 2014). Radar de la innovación en el sistema de negocio. *Innpulsos*. Recuperado el 15 de Junio de 2016, de <http://www.innpulsos.com/2014/09/30/radar-de-la-innovacion-en-el-sistema-de-negocio/>
- Sawhney, M., Wolcott, R., & Arroniz, I. (1 de Abril de 2006). Spring 2006. *The 12 Different Ways for Companies to Innovate, Volume 47*. EE.UU.: Kellogg School of Management.
- Seaden, G, Guolla, M., Doutriaux, J., & Nash, J. (2003). Strategic Decisions and Innovation in Construction. *Construction Management and Economics*, *21*, 603-612.
- Tellez Díaz, G. (2014). Diseño y generación de un modelo de negocio mediante la herramienta Lean Canvas. Valencia, España.
- Timov. (Julio de 2015). La Asociación de Emprendedores de Latinoamérica se consolida con apoyo del BID. Lima, Lima, Perú. Obtenido de <http://www.timov.la/article/la-asociacion-de-emprendedores-de-latinoamerica-se-consolida-con-apoyo-del-bid>

ANEXOS

VIII. ANEXOS

8.1. Matriz de Consistencia

TÍTULO: *METODOLOGÍA CANVAS PARA LA INNOVACIÓN EN MODELOS DE NEGOCIO DE LA MYPE FORMAL DE CALZADO DE TRUJILLO, AL AÑO 2016.*

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
¿CUÁL ES EL EFECTO DE LA METODOLOGÍA CANVAS EN LA INNOVACIÓN EN MODELOS DE NEGOCIO EN LAS MYPE FORMALES DE CALZADO DE TRUJILLO, AL AÑO 2016??	GENERAL: Determinar el efecto de la metodología Canvas en la innovación de los modelos de negocio de la Mype formal de calzado de Trujillo.	La metodología Canvas ejerce un efecto positivo en la innovación en modelos de negocio de la Mype formal de calzado de Trujillo en el año 2016.	VARIABLE: INNOVACIÓN EN MODELOS DE NEGOCIO	De acuerdo a Portocarrero (2013), es una práctica que en economías desarrolladas se realiza a partir de la incorporación de la tecnología en la prestación de servicios y productos, o en el diseño propio de un negocio; sobre todo en los emprendimientos que están basados en la internet y donde la tecnología es la esencia de los mismos (p.2).	Se aplicó la entrevista, permitiendo analizar la oferta, los clientes, los procesos y la presencia como ejes de la innovación, al año 2016.	Oferta	<ul style="list-style-type: none"> ○ Valor Añadido.
	ESPECÍFICOS: 1. Analizar la oferta como componente de la innovación en los modelos de negocio al año 2016. 2. Analizar los clientes como ejes de la innovación en los modelos de negocio al año 2016. 3. Analizar los procesos de innovación en modelos de negocio al año 2016. 4. Analizar la presencia como dimensión de la innovación en los modelos de negocios al año 2016.					Cliente	<ul style="list-style-type: none"> ○ Clientes. ○ Relaciones con clientes.
						Procesos	<ul style="list-style-type: none"> ○ Ingresos. ○ Recursos clave. ○ Actividades clave. ○ Asociaciones clave. ○ Costos.
						Presencia	<ul style="list-style-type: none"> ○ Canales.

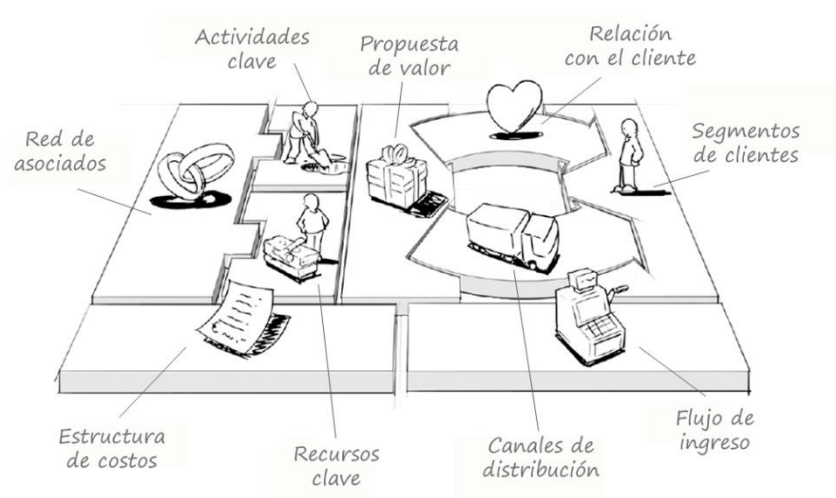
Nota: Teoría basada en Portocarrero (2013) y Sawhney, Wolcott, & Arroniz (2006).

8.2. Instrumentos

DIBUJANDO EL MODELO DE NEGOCIOS

¿CÓMO VISUALIZAR LA ESTRATEGIA?

Respetado(a) empresario(a) en base a los conceptos definidos para cada uno de los nueve bloques del modelo de negocios, se presenta una serie de preguntas a continuación, a fin de visualizar e identificar el modelo de negocios de su Mype y posteriormente realizar una evaluación con el fin de identificar fortalezas y debilidades que nos indiquen áreas potenciales para innovar y poder tener un primer insumo que nos permita responder a la pregunta ¿En dónde innovar?



Se encontrará una matriz de dos campos; el primero hace referencia a la etapa uno –“Identificar”. Luego está el campo dos, el cual hace referencia a “evaluar”. En las dos etapas se formulan una serie de preguntas que le ayudarán, a identificar cada uno de los nueve bloques del modelo de negocios de su organización y orientar su evaluación.

Este último, consiste en calificar con una “X” el campo de la matriz (valoración) según el grado que usted defina para cada aspecto de su organización. Cada debilidad o fortaleza tiene la posibilidad de ser calificada entre: alta (A), media (M), baja (B) según usted considere.

- Fortalezas altas: Corresponden a las fortalezas de mayor nivel dentro del bloque del modelo de negocios, es decir aquellas que se sustentan en grandes capacidades para la generación de valor.
- Fortalezas medias: Corresponden a las fortalezas de que se encuentran en un nivel de consolidación y que apoyan el proceso de generación de valor en el bloque del modelo de negocios.
- Fortalezas bajas: Corresponden a las fortalezas que se encuentran en un nivel básico, es decir cercanas a las debilidades y que requieren de un trabajo y esfuerzo permanente para su consolidación.
- Debilidades bajas: Corresponden a las debilidades que no representan grandes limitaciones para generar valor en el bloque de modelos de negocios.
- Debilidades medias: Corresponden a las debilidades que representan un problema presente y que desfavorecen la generación de valor en el bloque del modelo de negocios.

- Debilidades altas: Corresponden a las debilidades que se encuentran en un estado crítico, limitando enormemente la generación de valor.

Es importante señor(a) empresario(a) que tenga en cuenta la importancia de justificar y argumentar cada valoración dada, lo cual permitirá obtener elementos claves para realizar el análisis del bloque objeto de estudio.

¿Qué ofrezco? PROPUESTA DE VALOR AÑADIDO

PARTE I – IDENTIFICAR

1. ¿Qué ofrece a sus clientes en términos de productos y/o servicios?
2. ¿Por qué los clientes vienen a la Mype?
3. ¿Cuáles son aquellas cosas por las que pagan sus clientes?
4. ¿En qué se diferencia su oferta de la de otros competidores?
5. ¿Cuán a menudo lanzan nuevos diseños o productos al mercado?
6. ¿Se siente conforme con los servicios o productos que lanzan al mercado?
7. ¿Su tecnología y equipo es la adecuada para construir un portafolio de productos?
8. ¿Cree que sus productos satisfacen al mercado al que se dirige?
9. ¿Cuáles son las necesidades que satisface?
10. ¿Podría complementar su Propuesta de Valor a través de alianzas?

PARTE 2 – EVALUAR

ELEMENTOS QUE ORIENTAN LA REFLEXIÓN	VALORACIÓN					
	FORTALEZA			DEBILIDAD		
	A	M	B	A	M	B

¿A quién? SEGMENTOS DE CLIENTES

PARTE 1 – IDENTIFICAR

- I1. ¿Segmenta su mercado? (masivo, nicho, por segmentos, diversificado)
- I2. ¿A qué segmento se enfoca?, y ¿En qué se diferencian estos segmentos de clientes?
- I3. ¿Quiénes son sus clientes más importantes? Mencionar algunos.
- I4. Las necesidades de los clientes, tanto actuales como futuras, ¿Son factores decisivos en el proceso de creación de nuevos productos o diseños?
- I5. ¿Sus clientes poseen la libertad de poder participar activamente en la creación de soluciones innovadoras para nuevos productos? ¿Cómo?
- I6. ¿Busca nuevos segmentos de mercado para satisfacer más a sus clientes?
- I7. ¿Podría reagrupar mejor sus segmentos de acuerdo con sus necesidades?

PARTE 2 – EVALUAR

ELEMENTOS QUE ORIENTAN LA REFLEXIÓN	VALORACIÓN					
	FORTALEZA			DEBILIDAD		
	A	M	B	A	M	B

CANALES DE DISTRIBUCIÓN - COMUNICACIÓN

PARTE I – IDENTIFICAR

18. ¿Cuáles son los mecanismos que utiliza para dar a conocer su propuesta de valor? (Página Web, redes sociales, marketing directo, eventos, reuniones privadas).
19. ¿Cómo llega a sus clientes y cómo los conquista?
20. ¿Cómo están integrados ahora los canales de distribución? ¿Vertical, horizontal?
21. ¿Son los canales que utiliza más eficaces para captar clientes? ¿Y los más eficientes en términos de costes en el sector?
22. ¿Evalúa cambiar o aumentar alguno de sus canales de distribución? (Ej. a través de 3°)
23. ¿Integra sus canales de forma adecuada? (Página web con tiendas físicas)
24. ¿Considera importante que su marca se expanda y se vuelva más conocida? ¿En qué le ayudaría?
25. ¿Su marca está presente en otros mercados? ¿Qué le falta para impactar más en un consumidor que no es el peruano?

PARTE 2 – EVALUAR

ELEMENTOS QUE ORIENTAN LA REFLEXIÓN	VALORACIÓN					
	FORTALEZA			DEBILIDAD		
	A	M	B	A	M	B

RELACIONES CON LOS CLIENTES

PARTE I – IDENTIFICAR

26. ¿Qué tipo de relaciones construye con sus clientes?
27. ¿Cómo considera estas relaciones con sus clientes?
28. ¿A quiénes dispone para interactuar directamente con sus clientes?
29. ¿Cuál es su estrategia de gestión de relaciones con estos? (preventa, venta, servicio al cliente, postventa)
30. ¿Qué tipo de relaciones esperan sus clientes para mantener vínculos con la Mype?
31. ¿Son fieles sus clientes a su propuesta de valor?

PARTE 2 – EVALUAR

ELEMENTOS QUE ORIENTAN LA REFLEXIÓN	VALORACIÓN					
	FORTALEZA			DEBILIDAD		
	A	M	B	A	M	B

¿Cuánto gano? FLUJO DE INGRESOS

PARTE 1 – IDENTIFICAR

32. ¿Cuál es la estructura de sus ingresos? (Venta de productos, cobro por uso, suscripción, cobro por préstamo o arriendo, licencia, intermediación por entidades financieras, publicidad)
33. ¿Cómo gana dinero en el negocio?
34. ¿Cuál es la contribución de cada fuente de ingreso en el total de facturación de la Mype?
35. ¿Qué otros tipos de ingresos recibe? (pagos por transacciones, suscripciones y servicios, entre otros)?
36. ¿Cómo pagan actualmente los clientes?
37. ¿Considera el descubrir nuevos flujos de ingresos?

PARTE 2 – EVALUAR

ELEMENTOS QUE ORIENTAN LA REFLEXIÓN	VALORACIÓN					
	FORTALEZA			DEBILIDAD		
	A	M	B	A	M	B

¿Cómo lo hago? RECURSOS CLAVES

PARTE I – IDENTIFICAR

38. ¿Qué recursos requiere su propuesta de valor? (humanos, tecnológicos, financieros, materiales, intelectuales)
39. ¿Qué recursos requiere las relaciones con los clientes?
40. ¿Cuáles recursos requieren los canales utilizados?
41. ¿Cuáles son los recursos más importantes y costosos en su modelo de negocio? (Personas, redes, instalaciones, competencias, ...)?

PARTE 2 – EVALUAR

ELEMENTOS QUE ORIENTAN LA REFLEXIÓN	VALORACIÓN					
	FORTALEZA			DEBILIDAD		
	A	M	B	A	M	B

ACTIVIDADES CLAVES

PARTE I – IDENTIFICAR

42. ¿Cuáles son las actividades y procesos clave en el modelo de negocio? (Producción. Estas actividades son las relacionadas con el diseño, la producción y la distribución del producto, Solución de problemas. Este tipo de actividades supone la búsqueda de soluciones nuevas a problemas individuales de los clientes.)
43. ¿Qué actividades cree que requiere la propuesta de valor, los canales de comunicación y distribución, las relaciones con los clientes?
44. ¿La información disponible antes de enfrentarte al desarrollo de un nuevo producto es lo suficientemente completa en lo que respecta a calidad, recursos, ventas, rentabilidad esperada, precio u objetivos comerciales?
45. ¿Realizas un seguimiento periódico de los últimos avances en tecnologías de fabricación, modelos de organización o de gestión en los procesos productivos relacionados con tu servicio o producto?
46. ¿Cómo funciona su distribución operacional? (Por sectores, por equipos con sus respectivas campañas, por nivel jerárquico).
47. ¿Qué tipo de organización tiene en su Mype? (Vertical, horizontal, funcional, de staff).
48. ¿La Mype, a pesar de tener prevista la forma en que se realizará la comercialización de un nuevo producto, es flexible a la hora de replantearla a lo largo del proceso de desarrollo del producto en el caso de ser necesario?
49. ¿Cuenta la Mype con procedimientos para tomar decisiones sobre la parte de I+D que debe de hacerse internamente y la parte que debe ser subcontratada?
50. ¿Administra la Cadena de suministro? ¿qué le permite lograr? ¿Considera rediseñar alguna etapa?

PARTE 2 – EVALUAR

ELEMENTOS QUE ORIENTAN LA REFLEXIÓN	VALORACIÓN					
	FORTALEZA			DEBILIDAD		
	A	M	B	A	M	B

ASOCIACIONES CLAVE
PARTE I – IDENTIFICAR

- 51. ¿Cuáles alianzas ha creado la Mype, para optimizar el modelo de negocios, ahorrar en recursos o reducir el
- 52. riesgo?
- 53. ¿Quiénes son sus aliados estratégicos más importantes? (Proveedores, competencia, Canales Aliados, Universidades, Estado con I & D).
- 54. ¿Quiénes apoyan con recursos estratégicos y actividades?
- 55. ¿Cuáles actividades internas se podrían externalizar con mayor calidad y menor costo?

PARTE 2 – EVALUAR

ELEMENTOS QUE ORIENTAN LA REFLEXIÓN	VALORACIÓN					
	FORTALEZA			DEBILIDAD		
	A	M	B	A	M	B

¿Cuánto me cuesta? ESTRUCTURA DE COSTOS

PARTE 1 – IDENTIFICAR

56. ¿Cuáles son los costos más importantes en la ejecución de su modelo de negocios?

57. ¿Qué formas utiliza para controlar los costos de su modelo de negocios?

PARTE 2 – EVALUAR

ELEMENTOS QUE ORIENTAN LA REFLEXIÓN	VALORACIÓN						¿PORQUE SE EVALÚA ASÍ?
	FORTALEZA			DEBILIDAD			
	A	M	B	A	M	B	

8.3. Ficha de Validación del Instrumento

FICHA DE VALIDACIÓN

TÍTULO: “Metodología Canvas para la Innovación en modelos de negocio de la Mype formal de calzado de Trujillo, al año 2016.”

Coloque en cada casilla la letra correspondiente al aspecto cualitativo que le parece que cumple cada Ítem y alternativa de respuesta, según los criterios que a continuación se detallan. **E=Excelente / B= Bueno / M=Mejorar / X=Eliminar / C= Cambiar.**

Las categorías a evaluar además de las indicadas en la ficha son: Congruencia de Ítems, Amplitud de Contenido, Redacción de los Ítems, Claridad y precisión, Pertinencia. En la casilla de observaciones puede sugerir el cambio o correspondencia.

CUESTIONARIO										
VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	RESPUESTA	Redacción clara y precisa	Tiene coherencia con los indicadores	Tiene coherencia con las dimensiones	Tiene coherencia con las variables	Tiene coherencia con el objetivo	SUGERENCIA
Innovación en Modelos de Negocio	Oferta	Nivel de Desarrollo de Plataforma	¿Qué ofrece a sus clientes en términos de productos y/o servicios?	ABIERTA						
			¿Cuáles son aquellas cosas por las que pagan sus clientes?							
			¿En qué se diferencia su oferta de la de otros competidores?							
			¿Cuán a menudo lanzan nuevos diseños o productos al mercado?							
			¿Su tecnología y equipo es la adecuada para construir un portafolio de productos?							

			¿Podría complementar su Propuesta de Valor a través de alianzas?									
		Nivel de Solución de Problemas	¿Por qué los clientes vienen a la Mype?	ABIERTA								
			¿Se siente conforme con los servicios o productos que lanzan al mercado?									
			¿Cree que sus productos satisfacen al mercado al que se dirige?									
			¿Cuáles son las necesidades que satisface?									
	Clientes	Nivel de Captura de Valor	¿Qué tipo de relaciones construye con sus clientes?	ABIERTA								
			¿Cómo considera estas relaciones con sus clientes?									
			¿A quiénes dispone para interactuar directamente con sus clientes?									
			¿Cuál es su estrategia de gestión de relaciones con estos?									
			¿Qué tipo de relaciones esperan sus clientes para mantener vínculos con la Mype?									
			¿Son fieles sus clientes a su propuesta de valor?									
		Nivel Experiencia del Cliente	¿Segmenta su mercado?	ABIERTA								
			¿A qué segmento se enfoca?, y ¿En qué se diferencian estos segmentos de clientes?									
			¿Quiénes son sus clientes más importantes?									

			Las necesidades de los clientes, tanto actuales como futuras, ¿Son factores decisivos en el proceso de creación de nuevos productos o diseños?							
			¿Sus clientes poseen la libertad de poder participar activamente en la creación de soluciones innovadoras para nuevos productos? ¿Cómo?							
			¿Busca nuevos segmentos de mercado para satisfacer más a sus clientes?							
			¿Podría reagrupar mejor sus segmentos de acuerdo con sus necesidades?							
	Procesos	Nivel de Organización	¿Cuál es la estructura de sus ingresos?	ABIERTA						
			¿Cómo gana dinero en el negocio?							
			¿Cuál es la contribución de cada fuente de ingreso en el total de facturación de la Mype?							
			¿Qué otros tipos de ingresos recibe?							
			¿Cómo pagan actualmente los clientes?							
			¿Considera el descubrir nuevos flujos de ingresos?							

			¿Qué recursos requiere su propuesta de valor?							
			¿Qué recursos requiere las relaciones con los clientes?							
			¿Cuáles recursos requieren los canales utilizados?							
			¿Cuáles son los recursos más importantes y costosos en su modelo de negocio?							
			¿Cuáles son los costos más importantes en la ejecución de su modelo de negocios?							
		Nivel de Rediseño de la Cadena de Suministro	¿Cuáles son las actividades y procesos clave en el modelo de negocio?							
			¿Qué actividades cree que requiere la propuesta de valor, los canales de comunicación y distribución, las relaciones con los clientes?							
			¿La información disponible antes de enfrentarte al desarrollo de un nuevo producto es lo suficientemente completa en lo que respecta a calidad, recursos, ventas, rentabilidad esperada, precio u objetivos comerciales?							
			¿Realizas un seguimiento periódico de los últimos avances en tecnologías de fabricación,							

			modelos de organización o de gestión en los procesos productivos relacionados con tu servicio o producto?							
			¿Cómo funciona su distribución operacional?							
			¿Qué tipo de organización tiene en su Mype?							
			¿La Mype, a pesar de tener prevista la forma en que se realizará la comercialización de un nuevo producto, es flexible a la hora de replantearla a lo largo del proceso de desarrollo del producto en el caso de ser necesario?							
			¿Cuenta la Mype con procedimientos para tomar decisiones sobre la parte de I+D que debe de hacerse internamente y la parte que debe ser subcontratada?							
			¿Administra la Cadena de suministro? ¿qué le permite lograr? ¿Considera rediseñar alguna etapa?							
			¿Cuáles alianzas ha creado la Mype, para optimizar el modelo de negocios, ahorrar en recursos o reducir el riesgo?							
			¿Quiénes son sus aliados estratégicos más importantes?							

			¿Quiénes apoyan con recursos estratégicos y actividades?							
			¿Cuáles actividades internas se podrían externalizar con mayor calidad y menor costo?							
	Presencia	Nivel de presencia en la red	¿Cuáles son los mecanismos que utiliza para dar a conocer su propuesta de valor?							
			¿Cómo llega a sus clientes y cómo los conquista?							
			¿Cómo están integrados ahora los canales de distribución? ¿Vertical, horizontal?							
			¿Son los canales que utiliza más eficaces para captar clientes? ¿Y los más eficientes en términos de costes en el sector?							
			¿Evalúa cambiar o aumentar alguno de sus canales de distribución?							
			¿Integra sus canales de forma adecuada?							
	Nivel de expansión de marca	¿Considera importante que su marca se expanda y se vuelva más conocida? ¿En qué le ayudaría?								
		¿Su marca está presente en otros mercados? ¿Qué le falta para impactar más en un consumidor que no es el peruano?								

FECHA DE REVISIÓN:

NOMBRE Y APELLIDO DEL EVALUADOR:

GRADO ACADÉMICO:

FIRMA

8.4. Apéndice de Tablas

Oferta

Analizar la oferta como eje de la innovación en los modelos de negocio al año 2016.

Nivel de desarrollo de plataforma

Tabla 8.1.

Oferta de productos y/o servicios a los clientes de las mypes de calzado

Indicador	Pregunta	Respuestas de las mypes de calzado	
		Riberox (aplica innovación)	Grupo Romina (no aplica innovación)
Nivel de desarrollo de plataforma	¿Qué ofrece a sus clientes en términos de productos y/o servicios?	<i>Calzado femenino, para varones, botas, sandalias, carteras, billeteras y otros productos de cuero, claro en base a pedidos, ya que la producción fija son los zapatos femeninos, eso ofrecemos y vendemos, nos enfocamos en el cuero.</i>	<i>Básicamente calzado femenino, no ofrecemos otros servicios.</i>

Nota: Riverox, diversifica su cartera de productos de cuero, ampliando su alcance a otros segmentos de mercado, por el contrario, Grupo Romina, solo se enfoca en un segmento pequeño de mercado del calzado.

Tabla 8.2.
Atributos por los que pagan los clientes

Indicador	Pregunta	Respuestas de las mypes de calzado	
		Riberox (aplica innovación)	Grupo Romina (no aplica innovación)
Nivel de desarrollo de plataforma	¿Cuáles son aquellos atributos por los que pagan sus clientes?	<i>Por todos nuestros productos, eso es por lo que pagan nuestros clientes, pero también pagan por los diseños innovadores y los pedidos que entregamos a tiempo, siempre lo hacemos, es parte de nuestra manera de trabajar, sino no podríamos ni vender en el mercado nacional.</i>	<i>El calzado, pero también por nuestra puntualidad en los pedidos, como ya le decía esto es muy importante sobre todo si el calzado que producimos lo llevamos a otras provincias.</i>

Nota: Riverox y Grupo Romina coinciden en la entrega puntual de sus pedidos y sus productos, mientras que la primera resalta además su línea de diseños como atributos por los que pagan sus clientes.

Tabla 8.3.
Diferencias entre la oferta de las mypes y la competencia

Indicador	Pregunta	Respuestas de las mypes de calzado	
		Riberox (aplica innovación)	Grupo Romina (no aplica innovación)
Nivel de desarrollo de plataforma	¿En qué se diferencia su oferta de la de otros competidores?	<i>Los diseños, la calidad de nuestros productos es superior debido a la maquinaria utilizada, y a los materiales buenos que utilizamos.</i>	<i>El modelaje de nuestro calzado, los modelos son variados, el diseño, insumos de calidad y un buen precio.</i>

Nota: Ambas mypes coinciden en sus diseños como aspectos diferenciadores, por un lado, Riverox, considera la calidad de sus productos en base a su potencial de maquinaria como su mejor oferta diferenciadora, por otro lado, Grupo Romina, resalta el modelaje, e insumos de calidad como potencial diferencial de su oferta.

Tabla 8.4.
Lanzamiento de nuevos diseños o productos al mercado

Indicador	Pregunta	Respuestas de las mypes de calzado	
		Riberox (aplica innovación)	Grupo Romina (no aplica innovación)
Nivel de desarrollo de plataforma	¿Cuán a menudo lanzan nuevos diseños o productos al mercado?	<i>Cada dos meses, claro depende del producto, algunos solo un mes, nosotros ya buscamos en internet o por los diseños que observamos en otros lugares y tratamos de adaptarlos o crear variaciones de manera que los diseños sean originales, de calidad y los mostramos a nuestros clientes.</i>	<i>Trimestralmente básicamente, a veces antes, pero casi siempre vamos viendo nuevos diseños de calzado y los ponemos a prueba para mostrarlos a nuestros clientes en Lima y otras provincias cada tres meses.</i>

Nota: La rapidez de adaptar diseños y llevarlos a la producción de Riverox es mucho mayor que el Grupo Romina, casi un mes de diferencia significa una diferencia notable.

Tabla 8.5.
Tecnología y equipo para la construcción de un portafolio de productos

Indicador	Pregunta	Respuestas de las mypes de calzado	
		Riberox (aplica innovación)	Grupo Romina (no aplica innovación)
Nivel de desarrollo de plataforma	¿Su tecnología y equipo es la adecuada para construir un portafolio de productos?	<i>Tenemos un avance en esto, pero creo que para ser mejores deberíamos tener una mayor inversión en mano de obra especializada y equipos de mayor capacidad.</i>	<i>Quizás sí, debido a que nuestra planta tiene la capacidad y equipo por el momento podemos más que solo calzado a diferencia de otras mypes hay una variedad de productos, eso sí con el tiempo hay que mejorar e implementar más cosas.</i>

Nota: Ambos dicen tener la tecnología y equipamiento necesarios para construir un portafolio de productos, de hecho, Riberox ya lo hace, no obstante, esta última remarca más inversión en mano de obra especializada.

Tabla 8.6.
Alianzas para complementar la Propuesta de Valor

Indicador	Pregunta	Respuestas de las mypes de calzado	
		Riberox (aplica innovación)	Grupo Romina (no aplica innovación)
Nivel de desarrollo de plataforma	¿Podría complementar su Propuesta de Valor a través de alianzas?	<i>Sí, pero por momento no lo consideramos, tenemos la suficiente capacidad para no depender de otros.</i>	<i>Sí, pero por el momento trabajamos solos sin alianzas en la producción, es decir, no necesitamos de aliarnos con nadie, no nos funcionó antes y no creo que lo haga ahora, creo que dificulta las cosas; pero en Lima si consideramos a nuestros distribuidores como aliados.</i>

Nota: Ambas responden que sí, pero se sobreentiende que ninguna de las dos mypes considera en el corto plazo hacer algún tipo de alianzas, prefieren no depender de nadie.

Nivel de solución de problemas

Tabla 8.7.
Percepción de motivo de compra de los clientes

Indicador	Pregunta	Respuestas de las Mype de calzado	
		Riberox (aplica innovación)	Grupo Romina (no aplica innovación)
Nivel de solución de problemas	¿Por qué los clientes le compran a la empresa?	<i>Por la calidad de nuestros productos, porque somos trujillanos con experiencia y buenos en lo que hacemos y además tratamos de innovar con nuestro esfuerzo y el apoyo del Ministerio de la Producción, además somos confiables, siempre cumplimos nuestros pedidos.</i>	<i>Porque tenemos un buen calzado, de calidad, utilizamos buenos insumos y siempre cumplimos con nuestros pedidos.</i>

Nota: Riberox resalta que en la compra de sus productos se impone el que sea un calzado trujillano, de calidad, ambas coinciden en la calidad y cumplimiento de los pedidos.

Tabla 8.8.
Conformidad con los servicios o productos lanzados al mercado

Indicador	Pregunta	Respuestas de las Mype de calzado	
		Riberox (aplica innovación)	Grupo Romina (no aplica innovación)
Nivel de solución de problemas	¿Se siente conforme con los servicios o productos que lanzan al mercado?	<i>Sí, porque hemos crecido bastante, nuestro local es amplio, las ventas han crecido tanto en tiendas físicas como por la internet, gracias a nuestra página web y nos hemos expandido a varias provincias y con el acuerdo del Ministerio nos hemos vuelto exportadores de calzado a países como Colombia, Chile, Ecuador y Estados Unidos.</i>	<i>Sí, porque las ventas son buenas y nos permiten llegar a más provincias por lo que ya le decía antes.</i>

Nota: Las dos mypes ven aumentar sus ingresos debido a una buena aceptación de sus productos y una conformidad de los clientes que hace que estos lleguen a más mercados, en el caso de Riberox resaltan las ventas por Internet tanto a nivel nacional como sus exportaciones a nivel internacional.

Tabla 8.9.
Satisfacción con los productos al mercado meta

Indicador	Pregunta	Respuestas de las Mype de calzado	
		Riberox (aplica innovación)	Grupo Romina (no aplica innovación)
Nivel de solución de problemas	¿Cree que sus productos satisfacen al mercado al que se dirige?	<i>Sí, creo que sí, aunque se podría mejorar.</i>	<i>Sí, yo creo que sí.</i>

Nota: Las dos mypes ven que el mercado en el que se enfocan está satisfecho con sus productos.

Tabla 8.10.
Percepción de necesidades satisfechas, con los productos y/o servicios

Indicador	Pregunta	Respuestas de las Mype de calzado	
		Riberox (aplica innovación)	Grupo Romina (no aplica innovación)
Nivel de solución de problemas	¿Se siente conforme con los servicios o productos que lanzan al mercado?	<i>Con el calzado la elegancia de tener uno de calidad, vistoso, que se adapta a la manera de vestir y a la moda, con los otros productos la calidad, diseños novedosos y que siguen también la moda en el cuero.</i>	<i>La comodidad, como son calzado para damas, la de vestirse bien básicamente.</i>

Nota: Las dos respuestas reflejan satisfacer las necesidades de apariencia, vestido o estar a la moda con sus productos, con diseños novedosos en productos de cuero.

Ciente

Analizar los clientes como eje de la innovación en los modelos de negocio al año 2016.

Nivel de Captura de Valor

Tabla 8.11.
Tipo de relaciones con los clientes

Indicador	Pregunta	Respuestas de las mypes de calzado	
		Riberox (aplica innovación)	Grupo Romina (no aplica innovación)
Nivel de Captura de Valor	¿Qué tipo de relaciones construye con sus clientes?	<i>De Compra – Venta, pero quizá haya más que eso porque queremos relacionarnos cada vez mejor con nuestros clientes, es dinero amigo y los tratamos como aliados.</i>	<i>Con la mayoría es básicamente de Compra – Venta y nada más.</i>

Nota: Ambas responden de compra – venta, aunque Riberox resalta el relacionarse cada vez mejor con sus clientes.

Tabla 8.12.
Consideración de las relaciones con los clientes

Indicador	Pregunta	Respuestas de las mypes de calzado	
		Riberox (aplica innovación)	Grupo Romina (no aplica innovación)
Nivel de Captura de Valor	¿Cómo considera estas relaciones con sus clientes?	<i>En tienda, como ya se hace, siempre tratamos de dar la mejor impresión para que vuelva el cliente, y por internet tratamos que se sientan a gusto comprándonos y que vuelvan a hacer, damos facilidades de pago, seguridad.</i>	<i>No muy cercana, con los que siempre me compran, quizá estos clientes sean ya fijos, ahí sí, pero no siempre me aceptan todo lo que les propongo, ya sabes ven su conveniencia. Con los otros les vendo y me compran según les convenga.</i>

Nota: Riberox trabaja bastante cerca con sus clientes por los medios tradicionales y también por la internet, mientras que Grupo Romina solamente negocia con sus clientes en una relación bastante alejada.

Tabla 8.13.
Personal disponible para la interacción con los clientes

Indicador	Pregunta	Respuestas de las mypes de calzado	
		Riberox (aplica innovación)	Grupo Romina (no aplica innovación)
Nivel de Captura de Valor	¿A quiénes dispone para interactuar directamente con sus clientes?	<i>Señoritas de ventas, por internet este proceso es más simple y no necesita un contacto directo, a veces si hay contacto más directo es con la encargada aquí de oficina; y para Lima con clientes mayoristas se acuerda reuniones, se le escribe al correo o se les llama por teléfono, depende mucho ya del cliente al que le vendamos y como trabajan ellos.</i>	<i>Los vendedores, pero con clientes mayoristas, yo mismo, me reúno con ellos, ya sea que voy a Lima o por correo o teléfono.</i>

Nota: Para atender las dos mypes tradicionalmente, necesitan de personal de ventas en sus tiendas locales, no obstante, Riberox al tener un medio de venta virtual lleva ventaja al prescindir en gran manera de estos, para los mayoristas usan la misma modalidad.

Tabla 8.14.
Estrategia de Gestión de Relaciones con los clientes

Indicador	Pregunta	Respuestas de las mypes de calzado	
		Riberox (aplica innovación)	Grupo Romina (no aplica innovación)
Nivel de Captura de Valor	¿Cuál es su estrategia de gestión de relaciones con estos?	<i>Me relaciono en todas estas fases, la preventa, venta, servicio al cliente con el calzado y los otros productos.</i>	<i>Me relaciono en la preventa y venta del calzado, como me dice hago las negociaciones antes de la venta y las ventas se saben por los socios de las tiendas hacia donde se van los productos.</i>

Nota: Riberox menciona trabajar en todas las fases de relación, eso indica que se involucra en todo el proceso de comercialización del producto, Grupo Romina solo queda en la venta, luego se desliga de su producto.

Tabla 8.15.

Percepción del tipo de relación que esperan los clientes de la Mype

Indicador	Pregunta	Respuestas de las mypes de calzado	
		Riberox (aplica innovación)	Grupo Romina (no aplica innovación)
Nivel de Captura de Valor	¿Qué tipo de relaciones esperan sus clientes para mantener vínculos con la Mype?	<i>Lo que ellos quieren es un producto bueno, barato y eso es lo que vendo, por eso mis relaciones son buenas con ellos, tengo clientes que vuelven siempre y compran, algunos fijos de los que vendemos a Lima, pero depende de la temporada y el precio si les conviene.</i>	<i>Quizá ellos me vean solo como el que les vende el calzado y nada más, no creo que pase de eso, excepto con algunos que ya casi fijo siempre me compran.</i>

Nota: Riberox resalta nuevamente que la calidad de sus productos es un atributo que hace que las relaciones con sus clientes sean mejores y los hace fieles, en Grupo Romina, no perciben que los vean más que solo vendedores de calzado.

Tabla 8.16.

Fidelidad a la Propuesta de Valor

Indicador	Pregunta	Respuestas de las mypes de calzado	
		Riberox (aplica innovación)	Grupo Romina (no aplica innovación)
Nivel de Captura de Valor	¿Son fieles sus clientes a su propuesta de valor?	<i>Sí, tengo clientes leales, aunque no son muchos, pero lo son, los demás no creo que sean fieles, me sacan la vuelta.</i>	<i>Ya le dije, ellos solo ven su conveniencia.</i>

Nota: Riberox detecta varios clientes leales, el Grupo Romina sigue en la perspectiva de ventas al mejor postor.

Nivel de Experiencia del cliente

Tabla 8.17.

Fidelidad a la Propuesta de Valor

Indicador	Pregunta	Respuestas de las mypes de calzado	
		Riberox (aplica innovación)	Grupo Romina (no aplica innovación)
Nivel de Experiencia del Cliente	¿Segmenta su mercado?	<i>Creo que es por nichos, no estoy del todo segura, pero creo entender que como vendemos a un grupo especial de gente en cada línea, las billeteras carteras van a un público distinto y especial, mientras que el calzado también se diferencia de hombre y mujer y se venden en un lugar específico.</i>	<i>Como recién conozco el concepto yo creo que la venta del calzado femenino es por segmento.</i>

Nota: Se detecta en Riberox, una segmentación por nichos para cada producto que produce, Grupo Romina se enfoca en un solo segmento de mercado que es el calzado femenino.

Tabla 8.18.

Enfoque de segmentación y diferencia

Indicador	Pregunta	Respuestas de las mypes de calzado	
		Riberox (aplica innovación)	Grupo Romina (no aplica innovación)
Nivel de Experiencia del Cliente	¿A qué segmento se enfoca?	<i>Uno de los nichos es el del calzado femenino, del masculino, de las carteras, de las billeteras, se diferencian por el... como se dice, género tipo de uso, temporada.</i>	<i>Claro como ya le decía, es en un nicho porque solo se hace ventas hacia el público femenino, todos los modelos son para damas, no vendemos calzado para varones ni niños, está clara la diferencia.</i>

Nota: La diferencia entre Riberox y Grupo Romina no solo es la producción de más productos de cuero, sino el enfoque de segmentación y abarque de su público objetivo, el primero tiene mayor mercado que solo el nicho de calzado femenino.

Tabla 8.19.

Clientes más importantes

Indicador	Pregunta	Respuestas de las mypes de calzado	
		Riberox (aplica innovación)	Grupo Romina (no aplica innovación)
Nivel de Experiencia del Cliente	¿Quiénes son sus clientes más importantes?	<i>No te puedo decir, eso lo mantenemos en secreto para evitar que nos roben los clientes o nuestros distribuidores, es por eso que no dejo que tomen muchas fotos o que grabes esta entrevista</i>	<i>Te podría mencionar a uno de Lima, Hermanos Ventura por decir uno de los más importantes.</i>

Nota: La diferencia entre Riberox y Grupo Romina es que Riberox guarda la confidencialidad de sus clientes mayoristas, y distribuidores, Grupo Romina no.

Tabla 8.20.

Necesidades como factores decisivos en la creación de nuevos productos o diseños

Indicador	Pregunta	Respuestas de las mypes de calzado	
		Riberox (aplica innovación)	Grupo Romina (no aplica innovación)
Nivel de Experiencia del Cliente	Las necesidades de los clientes, tanto actuales como futuras, ¿Son factores decisivos en el proceso de creación de nuevos productos o diseño?	<i>Por supuesto, ellos son la base, y gracias a ellos nos mantenemos, y si ellos se involucran, pues... si recibimos muchas sugerencias interesantes y sirven para implementar en los productos.</i>	<i>Ah, claro, que fuera de la empresa sin clientes mayoristas, ellos compran nuestros productos y nos ayudan a crear nuevos diseños conforme a las tendencias que vemos en internet, nos piden cada tres meses nuevos diseños, y vamos y se los presentamos.</i>

Nota: Las dos empresas adecúan la oferta no solo a las tendencias sino a las necesidades de los clientes mayoristas o distribuidores.

Tabla 8.21.

Participación del cliente en la creación de productos

Indicador	Pregunta	Respuestas de las mypes de calzado	
		Riberox (aplica innovación)	Grupo Romina (no aplica innovación)
Nivel de Experiencia del Cliente	¿Sus clientes poseen la libertad de poder participar activamente en la creación de soluciones innovadoras para nuevos productos? ¿Cómo?	<i>Sí, en las ideas, preferencias, muchas cosas nos dicen y ayudan a que los productos tengan mejor presencia, diseños o un mejor confort o vistosidad.</i>	<i>Sí, como le decía en la anterior, les presentamos los diseños y ellos pueden hacer modificaciones en el producto, esto no va así, cámbiale la suela por otra más cómoda, puedes ver alguna cosa más de adorno para esta parte, cosas así.</i>

Nota: Las dos empresas tienen flexibilidad a adecuar sus diseños cuando un cliente grande lo requiera a fin de mejorar el diseño o la adecuación a un mercado determinado.

Tabla 8.22.
Búsqueda de nuevos segmentos para satisfacer a los clientes

Indicador	Pregunta	Respuestas de las mypes de calzado	
		Riberox (aplica innovación)	Grupo Romina (no aplica innovación)
Nivel de Experiencia del Cliente	¿Busca nuevos segmentos de mercado para satisfacer más a sus clientes?	<i>Vendemos en nuestra tienda del centro en Plaza Mall, vendemos a clientes en Lima y otras provincias, pero nuestro mayor logro es la venta por internet y la exportación a países como Colombia, Ecuador y EE.UU.</i>	<i>Vendemos bastante a otras provincias como Lima, Arequipa, Ayacucho, y otras, pero no pensamos salir del calzado femenino por ahora.</i>

Nota: La diferencia marcada entre Riberox es que ya ha incursionado en el mercado internacional, Grupo Romina solo satisface algunas regiones y no piensa expandirse a más.

Tabla 8.23.
Necesidad de reagrupar segmentos de acuerdo a las necesidades

Indicador	Pregunta	Respuestas de las mypes de calzado	
		Riberox (aplica innovación)	Grupo Romina (no aplica innovación)
Nivel de Experiencia del Cliente	¿Podría reagrupar mejor sus segmentos de acuerdo con sus necesidades?	<i>Tenemos varios segmentos según me explicó y agrupados están, ya no sería necesario.</i>	<i>Sí, pero como solo tenemos un segmento como me explicó, no hay que reagrupar, pero de que satisfacemos las necesidades lo hacemos.</i>

Nota: Riberox considera que sus líneas de productos y el mercado en el que se desarrollan está lo suficientemente agrupado para satisfacer a sus clientes, Grupo Romina considera innecesario si solo pretende ir solamente a por el calzado femenino.

Analizar los procesos como eje de la innovación en modelos de negocio al año 2016.

Nivel de Organización

Tabla 8.24.

Estructura de Ingresos

Indicador	Pregunta	Respuestas de las mypes de calzado	
		Riberox (aplica innovación)	Grupo Romina (no aplica innovación)
Nivel de Organización	¿Cuál es la estructura de sus ingresos?	<i>Venta de productos y hago publicidad con mi página, allí estamos.</i>	<i>Solo por venta de productos, no nos dedicamos a otras cosas.</i>

Nota: Con estructura de ingresos en el modelo Canvas se refiere a las fuentes a través de las cuales obtienen ingresos, Venta de productos, cobro por uso, suscripción, cobro por préstamo o arriendo, licencia, publicidad, en este caso en las dos Mypes sus ingresos se resumen en un primer nivel, solo en la venta de sus productos al cliente.

Tabla 8.25.

Obtención de dinero

Indicador	Pregunta	Respuestas de las mypes de calzado	
		Riberox (aplica innovación)	Grupo Romina (no aplica innovación)
Nivel de Organización	¿Cómo gana dinero su Mype?	<i>Vendiendo nuestros productos, de todas las categorías, exportando.</i>	<i>Otra vez, por la venta de productos en este caso el calzado para mujer.</i>

Nota: En las dos Mypes su principal fuente de ingresos es la venta de sus productos.

Tabla 8.26.

Aporte de las fuentes de ingreso a la facturación de la Mype

Indicador	Pregunta	Respuestas de las mypes de calzado	
		Riberox (aplica innovación)	Grupo Romina (no aplica innovación)
Nivel de Organización	¿Cuál es la contribución de cada fuente de ingreso en el total de facturación de la Mype?	<i>Se podría decir que el 100% por la venta de calzado, pero a veces hay pedidos especiales de otros de nuestros productos y ya la cosa cambia, pero por el momento es así, de calzado femenino es casi todo.</i>	<i>El total de ingresos es por la venta de calzado.</i>

Nota: En las dos Mypes el aporte de las ventas es la totalidad de las ventas.

Tabla 8.27.

Forma de pago de los clientes

Indicador	Pregunta	Respuestas de las mypes de calzado	
		Riberox (aplica innovación)	Grupo Romina (no aplica innovación)
Nivel de Organización	¿Cómo pagan actualmente los clientes?	<i>Trabajamos con créditos a 90 días, en el mercado nacional, cuando enviamos calzado al exterior los pedidos son más exigentes y precisan un acuerdo de en qué fechas se cancelará y porque medio y el envío.</i>	<i>Les damos un crédito a 90 días, entre el envío del calzado y el pago, generalmente son depósitos en el banco.</i>

Nota: Ambas Mypes trabajan con 90 días, no obstante, Riberox al exportar se rige bajo otras directrices del comprador exterior.

Tabla 8.28.

Implementación de nuevos flujos de ingreso

Indicador	Pregunta	Respuestas de las mypes de calzado	
		Riberox (aplica innovación)	Grupo Romina (no aplica innovación)
Nivel de Organización	¿Considera el descubrir nuevos flujos de ingresos?	<i>Sí, hacemos otros productos de cuero y tenemos ingresos, quizá otros productos se puedan fabricar, quien sabe.</i>	<i>Si te refieres a si pienso implementar nuevas maneras de ganar plata, claro que sí, servirá más adelante para alcanzar un mayor público haciendo otros productos de cuero y generar ventas por allí.</i>

Nota: Ambas Mypes consideran implementar nuevos flujos de ingreso, es decir expandirse para obtener mayores ingresos, Riberox ya lleva la delantera con su diversificación de productos ingresa dinero adicional comparado con el único mercado de calzado de Grupo Romina.

Tabla 8.29.

Recursos de la propuesta de valor

Indicador	Pregunta	Respuestas de las mypes de calzado	
		Riberox (aplica innovación)	Grupo Romina (no aplica innovación)
Nivel de Organización	¿Qué recursos requiere su propuesta de valor?	<i>Los trabajadores que como vez son varios, 12 fijos, necesitamos máquinas de todo tipo y aquí los tienes. Recursos materiales (cuero, plantas, suelas, tiras, hilos), los préstamos al banco, los administrativos.</i>	<i>Son necesarios los trabajadores que son más de 15 fijos, la maquinaria que son más de 10 tipos, los insumos (cuero, plantas, hilos) financieros cuando queremos un préstamo con urgencia.</i>

Nota: Se consideran a los trabajadores, maquinaria y los materiales como sus recursos que fundamentan su propuesta de valor.

Tabla 8.30.

Recursos para la relación con los clientes

Indicador	Pregunta	Respuestas de las mypes de calzado	
		Riberox (aplica innovación)	Grupo Romina (no aplica innovación)
Nivel de Organización	¿Qué recursos requiere las relaciones con los clientes?	<i>Al personal de ventas, siempre que hay algún inconveniente se los convoca y se habla directamente, cuando no estoy el encargado toma esa responsabilidad, el de ventas queda con los compradores, el dinero lo manejo yo.</i>	<i>Se necesita una relación directa, para pactar más tratos con seguridad y vender más, quien sabe estar más al tanto de las ventas y estado de la empresa fuera de aquí, también los financieros ya que se necesita plata y no siempre hay para cumplir con los clientes.</i>

Nota: Riberox menciona los recursos humanos, su fuerza de ventas o los encargados del área, Grupo Romina además de esto resalta una relación estrecha entre ventas y los recursos financieros para satisfacer al cliente en el cumplimiento exacto de los pedidos.

Tabla 8.31.

Recursos requeridos para los canales

Indicador	Pregunta	Respuestas de las mypes de calzado	
		Riberox (aplica innovación)	Grupo Romina (no aplica innovación)
Nivel de Organización	¿Cuáles recursos requieren los canales utilizados?	<i>Recursos tecnológicos para producir productos de calidad y hacer más ventas, la página web, las personas para la venta, los bancos.</i>	<i>Como ya te dije, se utiliza estos medios para quedar con los clientes y distribuidores (la visita presencial, el correo, hasta por teléfono con los que siempre quedo y sé que me cumplen), y serían también los recursos de personal, bancos, financieras.</i>

Nota: Riberox menciona que los recursos tecnológicos, humanos y financieros para los canales que utiliza son fundamentales, Grupo Romina depende más del personal y de los tecnológicos, comunicación.

Tabla 8.32.

Recursos más importantes y costosos

Indicador	Pregunta	Respuestas de las mypes de calzado	
		Riberox (aplica innovación)	Grupo Romina (no aplica innovación)
Nivel de Organización	¿Cuáles son los recursos más importantes y costosos en su modelo de negocio?	<i>Creo que los costos más grandes de cualquier empresa son los trabajadores, aproximadamente allí se me van casi 9000 soles, son importantes, pero cuestan bastante.</i>	<i>Los pagos de servicios y maquinaria, los trabajadores son también importantes y costosos.</i>

Nota: Se encuentra que en Riberox los recursos tecnológicos, humanos y financieros para los canales que utiliza son fundamentales, Grupo Romina depende más del personal y de los tecnológicos, comunicación.

Nivel de rediseño de cadena de suministro

Tabla 8.33.

Percepción de los empresarios sobre las actividades y procesos clave

Indicador	Pregunta	Respuestas de las mypes de calzado	
		Riberox (aplica innovación)	Grupo Romina (no aplica innovación)
Nivel de rediseño de la cadena de Suministro	¿Cuáles son las actividades y procesos clave en el modelo de negocio?	<i>La fabricación es básica y la actividad principal, sino fabricamos no hay nada.</i>	<i>Todo el proceso es fundamental, pero básicamente la producción es la base del negocio (compra de insumos).</i>

Nota: Se considera el proceso de fabricación como básico y fundamental para el funcionamiento de sus Mypes.

Tabla 8.34.

Actividades Clave para la propuesta de valor, canales de comunicación y relaciones con los clientes

Indicador	Pregunta	Respuestas de las mypes de calzado	
		Riberox (aplica innovación)	Grupo Romina (no aplica innovación)
Nivel de rediseño de la cadena de Suministro	¿Qué actividades cree que requiere la propuesta de valor, los canales de comunicación y distribución, las relaciones con los clientes?	<i>Pues mostrar más el producto, impulsar las ventas, tener mejores productos, satisfacer las necesidades del cliente y mejorar con su ayuda y el apoyo de todos los trabajadores y de mi familia.</i>	<i>Me supongo que identificar los problemas de mis clientes y cumplir sus necesidades, llegar más al cliente para saber qué opina, y meterme más en saber que piensan ellos de mi producto para mejorar.</i>

Nota: Riberox detecta la promoción del producto, mejorar la calidad, el Grupo Romina cree que satisfacer al cliente, información y solución de problemas con sus productos.

Tabla 8.35.

Disponibilidad de información sobre calidad, recursos, ventas u objetivos comerciales

Indicador	Pregunta	Respuestas de las mypes de calzado	
		Riberox (aplica innovación)	Grupo Romina (no aplica innovación)
Nivel de rediseño de la cadena de Suministro	¿La información disponible antes de enfrentarte al desarrollo de un nuevo producto es lo suficientemente completa en lo que respecta a calidad, recursos, ventas, rentabilidad esperada, precio u objetivos comerciales?	<i>No, nos falta mucha información, aunque el número de ventas, el precio la calidad de los materiales, eso es básico y si tenemos constancia, esto a pesar de estar en el programa Innóvate del Ministerio ¿de dónde tu vienes no?, seguimos trabajando para mejorar a cada rato, se invierte dinero y esperamos mejorar pronto para seguir creciendo y exportando.</i>	<i>No, no sacamos, precios e insumos si sabemos esa información, falta mucho aquí, no crea porque somos un poco grandes no hay carencias.</i>

Nota: Ambas mypes tienen deficiencias en la información, Riberox tiene los conceptos e información más clara que Grupo Romina.

Tabla 8.36.

Seguimiento de avances en tecnología, gestión de procesos relacionados con sus productos

Indicador	Pregunta	Respuestas de las mypes de calzado	
		Riberox (aplica innovación)	Grupo Romina (no aplica innovación)
Nivel de rediseño de la cadena de Suministro	¿Realizas un seguimiento periódico de los últimos avances en tecnologías de fabricación, modelos de organización o de gestión en los procesos productivos relacionados con tu servicio o producto?	<i>Fuimos a una gira en Brasil para conocer estos avances en diseños y tecnología, capacitaciones y eso, creo que eso ayudó a la empresa y nos dio más ideas y ánimos para comprar la maquinaria que tenemos ahora, además como ya dije también está el apoyo del internet.</i>	<i>No. Pero si tenemos un área de innovación, de allí sacamos los diseños y los cambiamos o... adaptamos.</i>

Nota: Riberox ha implementado su maquinaria, y mejorado sus diseños e ideas con pasantías en el extranjero, el Grupo Romina no realiza ningún seguimiento excepto búsqueda en internet.

Tabla 8.37.

Distribución Operacional

Indicador	Pregunta	Respuestas de las mypes de calzado	
		Riberox (aplica innovación)	Grupo Romina (no aplica innovación)
Nivel de rediseño de la cadena de Suministro	¿Cómo funciona su distribución operacional?	<i>Nos guiamos de nivel jerárquico, es decir del organigrama.</i>	<i>Seguimos del organigrama así trabajamos aquí.</i>

Nota: Riberox y Grupo Romina utilizan el nivel jerárquico que posee su Mype para distribuir operacionalmente las tareas.

Tabla 8.38.

Tipo de estructura organizacional de la Mype

Indicador	Pregunta	Respuestas de las mypes de calzado	
		Riberox (aplica innovación)	Grupo Romina (no aplica innovación)
Nivel de rediseño de la cadena de Suministro	¿Qué tipo de organización tiene en su Mype?	<i>Sería vertical, sí así vertical.</i>	<i>Vertical, como me explicó así está la relación.</i>

Nota: Riberox y Grupo Romina utilizan el nivel jerárquico vertical.

Tabla 8.39.

Flexibilidad para replantear desarrollo de productos

Indicador	Pregunta	Respuestas de las mypes de calzado	
		Riberox (aplica innovación)	Grupo Romina (no aplica innovación)
Nivel de rediseño de la cadena de Suministro	¿La Mype, a pesar de tener prevista la forma en que se realizará la comercialización de un nuevo producto, es flexible a la hora de replantearla a lo largo del proceso de desarrollo del producto en el caso de ser necesario?	<i>Sí, muchas veces aceptamos cambios, a veces no, pero hay una negociación en torno a eso si nos conviene o no.</i>	<i>Sí, se lo dije hace rato, se puede hacer cambios antes y añadir cosas en el proceso si se requiere.</i>

Nota: Riberox precisan que acepta el cambio siempre y cuando este dentro de sus intereses, el Grupo Romina si adapta su proceso al de sus clientes.

Tabla 8.40.

Procedimientos para la innovación

Indicador	Pregunta	Respuestas de las mypes de calzado	
		Riberox (aplica innovación)	Grupo Romina (no aplica innovación)
Nivel de rediseño de la cadena de Suministro	¿Cuenta la Mype con procedimientos para tomar decisiones sobre la parte de I+D que debe de hacerse internamente y la parte que debe ser subcontratada?	<i>Estamos trabajando en eso, pero por el momento no.</i>	<i>No, pero tenemos esa área, y no hacemos lo que dice, solo buscamos diseños y otra información que queramos.</i>

Nota: Riberox no tiene un área dedicada a la innovación y no toma decisiones al respecto, Grupo Romina por el contrario si tiene un área, pero se le da otro uso.

Tabla 8.41.

Administración de la cadena de suministros

Indicador	Pregunta	Respuestas de las mypes de calzado	
		Riberox (aplica innovación)	Grupo Romina (no aplica innovación)
Nivel de rediseño de la cadena de Suministro	¿Administra la Cadena de suministro? ¿Considera rediseñar alguna etapa?	<i>Compramos los materiales, fabricamos, los destinamos a la tienda y se vende los pedidos a los clientes en provincias, publicamos en la página web y se vende al público, nos permite lograr ventas claro, y si a eso te refieres cada etapa la hacemos bien, no considero rediseñarla.</i>	<i>Pues, solo nos encargamos de la producción y más ya casi ni entramos en lo demás. Falta corregir muchas cosas.</i>

Nota: Riberox si hace uso de una gestión regularmente integrada de su cadena de suministros y no considera rediseñarla, Grupo Romina solo tiene dentro de su control una parte, la productiva, si considera cambiar las cosas.

Tabla 8.42.

Alianzas de la Mype

Indicador	Pregunta	Respuestas de las mypes de calzado	
		Riberox (aplica innovación)	Grupo Romina (no aplica innovación)
Nivel de rediseño de la cadena de Suministro	¿Cuáles alianzas ha creado la Mype, para optimizar el modelo de negocios, ahorrar en recursos o reducir el riesgo?	<i>Tenemos dos plantas, aquí en Trujillo, no necesitamos alianzas más que la que podría ser con el Ministerio y los clientes.</i>	<i>Somos independientes, no dependemos de nadie y realizamos todo el proceso en nuestra fabrica.</i>

Nota: Ninguna de las dos Mypes tiene una alianza vigente, salvo acuerdos con clientes mayoristas y contacto con el Ministerio de producción, además no consideran realizarlas.

Tabla 8.43.

Aliados estratégicos

Indicador	Pregunta	Respuestas de las mypes de calzado	
		Riberox (aplica innovación)	Grupo Romina (no aplica innovación)
Nivel de rediseño de la cadena de Suministro	¿Quiénes son sus aliados estratégicos más importantes?	<i>El Ministerio de la Producción que nos apoya con capacitación, ayuda y contactos con más clientes.</i>	<i>Los clientes fieles y los distribuidores (canales aliados).</i>

Nota: Sus aliados estratégicos, para Riberox el Ministerio, y para Grupo Romina sus clientes fieles y distribuidores.

Tabla 8.44.

Apoyo con recursos estratégicos

Indicador	Pregunta	Respuestas de las mypes de calzado	
		Riberox (aplica innovación)	Grupo Romina (no aplica innovación)
Nivel de rediseño de la cadena de Suministro	¿Quiénes apoyan con recursos estratégicos y actividades?	<i>Las ventas de nuestros productos y pues lo demás de préstamos a los bancos, los nuevos trabajadores profesionales de Senati o de algunas universidades también nos ayudan mucho en el proceso de trámites para exportar nuestros productos.</i>	<i>De Senati vienen a hacer prácticas aquí, son útiles, en la plata los bancos y pues el capital propio del negocio de las ventas.</i>

Nota: El apoyo para Riberox está en las instituciones financieras y nuevos trabajadores de Universidades e instituciones técnicas, en el Grupo Romina los préstamos por parte de los bancos y recursos humanos, es decir trabajadores de Senati.

Tabla 8.45.

Aliados estratégicos

Indicador	Pregunta	Respuestas de las mypes de calzado	
		Riberox (aplica innovación)	Grupo Romina (no aplica innovación)
Nivel de rediseño de la cadena de Suministro	¿Quiénes son sus aliados estratégicos más importantes?	<i>El Ministerio de la Producción que nos apoya con capacitación, ayuda y contactos con más clientes.</i>	<i>Los clientes fieles y los distribuidores (canales aliados).</i>

Nota: Sus aliados estratégicos, para Riberox el Ministerio, y para Grupo Romina sus clientes fieles y distribuidores.

Tabla 8.46.

Actividades internas a externalizar

Indicador	Pregunta	Respuestas de las mypes de calzado	
		Riberox (aplica innovación)	Grupo Romina (no aplica innovación)
Nivel de rediseño de la cadena de Suministro	¿Cuáles actividades internas se podrían externalizar con mayor calidad y menor costo?	<i>No sabría decirte, como bien te dije hace un rato no necesitamos de aliados ni socios para la producción, ah, pero el contador si es externo, lo único.</i>	<i>Depende, debido a mi experiencia cuando se deja que otros hagan el trabajo no sale bien, no te cumplen, y quedas mal con el cliente.</i>

Nota: Riberox solo considera la Contabilidad como actividad a externalizar, mientras que Grupo Romina lo ve innecesario por malas experiencias personales; ninguna de las dos sabe su relación con los costos de la Mype.

Tabla 8.47.

Costos más importantes en el modelo de negocio de la Mype

Indicador	Pregunta	Respuestas de las mypes de calzado	
		Riberox (aplica innovación)	Grupo Romina (no aplica innovación)
Nivel de rediseño de la cadena de Suministro	¿Cuáles son los costos más importantes en la ejecución de su modelo de negocios?	<i>Los trabajadores, y los materiales son los más costosos, ya te lo había dicho me parece.</i>	<i>Los materiales y su producción son un coste importante junto con los trabajadores.</i>

Nota: Riberox recalca que los trabajadores son su costo más alto junto con las materias primas, mientras que en Grupo Romina ve solo a los materiales como un alto coste.

Tabla 8.48.

Formas para controlar los costos

Indicador	Pregunta	Respuestas de las mypes de calzado	
		Riberox (aplica innovación)	Grupo Romina (no aplica innovación)
Nivel de rediseño de la cadena de Suministro	¿Qué formas utiliza para controlar los costos de su modelo de negocios?	<i>El contador ve ese tema, después tengo entendido hacemos flujo de caja y vemos el tema de las exportaciones con ayuda del contador.</i>	<i>No utilizo, no controlamos eso, funcionamos sin hacerlos, lo único que hacemos es eso de las salidas y entradas de dinero en un Excel.</i>

Nota: Riberox afirma que su contador ve el tema del costeo, hace flujo de caja y ve el tema de las exportaciones, mientras que en Grupo Romina no controla de manera formal sus costos.

Analizar la presencia como eje de la innovación en los modelos de negocios al año 2016.

Nivel de presencia en la red

Tabla 8.49.

Mecanismos para dar a conocer la propuesta de valor

Indicador	Pregunta	Respuestas de las mypes de calzado	
		Riberox (aplica innovación)	Grupo Romina (no aplica innovación)
Nivel de presencia en la red	¿Cuáles son los mecanismos que utiliza para dar a conocer su propuesta de valor?	<i>La página web es fundamental, por allí vendemos de manera segura por internet, el Facebook, el apoyo del Ministerio, las reuniones con otros empresarios, los eventos donde participamos, las tiendas que tenemos.</i>	<i>Tenemos una página web, Facebook, estamos en la base de datos como ya sabes del Ministerio y como damos a conocer dice, pues básicamente nos reunimos en privado para presentar los diseños.</i>

Nota: Riberox utiliza los medios virtuales además de su propuesta física para vender sus productos, Grupo Romina solo posee una página web informativa y sus ventas no se hacen por la internet.

Tabla 8.50.

Forma de llegar a los clientes

Indicador	Pregunta	Respuestas de las mypes de calzado	
		Riberox (aplica innovación)	Grupo Romina (no aplica innovación)
Nivel de presencia en la red	¿Cómo llega a sus clientes y cómo los conquista?	<i>De muchas maneras, en la tienda ya se conoce la manera de vender en el centro de la ciudad como te llaman y la vistosidad del calzado u otros productos, pero también nos reunimos con algunos clientes que quieren comprar nuestros productos, los ofrecemos y mostramos la calidad, en internet es más fácil porque se responde rápido y se compra rápido también.</i>	<i>Ya le decía pues, nos reunimos con los clientes en Lima mayormente y allí les presentamos el producto ellos ven si lo compran o no, además el modelaje, el precio, los diseños, la facilidad para que modifiquen cosas en el diseño es algo que no todos ofrecen.</i>

Nota: Riberox utiliza amplios medios, entrevistas, venta en tienda, internet, Grupo Romina las reuniones personales.

Tabla 8.51.

Integración de los canales

Indicador	Pregunta	Respuestas de las mypes de calzado	
		Riberox (aplica innovación)	Grupo Romina (no aplica innovación)
Nivel de presencia en la red	¿Cómo están integrados ahora los canales de distribución? ¿Vertical, horizontal?	<i>Horizontal, según esta imagen nosotros estamos aquí en el 1 y 3 (Canal 1: Fabricante - Consumidor y Canal 3: Fabricante – Mayorista – Minorista – Consumidor).</i>	<i>Horizontal, aquí en el 3 (Canal 3: Fabricante – Mayorista – Minorista – Consumidor).</i>

Nota: Riberox utiliza el canal 1 y 3 logrando un mayor alcance a una mayor cantidad de personas, en cambio Grupo Romina se enfoca principalmente al canal tres.

Tabla 8.52.

Percepción de eficacia y eficiencia de los canales

Indicador	Pregunta	Respuestas de las mypes de calzado	
		Riberox (aplica innovación)	Grupo Romina (no aplica innovación)
Nivel de presencia en la red	¿Son los canales que utiliza más eficaces para captar clientes? ¿Y los más eficientes en términos de costes en el sector?	<i>Sí, aunque no hemos estudiado esto, creo que hacemos bien con esos canales y pues no podría decirte sobre los costes ya que no tengo a mano las cifras.</i>	<i>Creo que sí, no sabría decirte ya que no vemos demasiado a la competencia.</i>

Nota: Riberox considera que sus canales son los adecuados, el Grupo Romina no conoce demasiado el tema, pero dice que si son adecuados.

Tabla 8.53.

Cambio o aumento de canales de Distribución

Indicador	Pregunta	Respuestas de las mypes de calzado	
		Riberox (aplica innovación)	Grupo Romina (no aplica innovación)
Nivel de presencia en la red	¿Evalúa cambiar o aumentar alguno de sus canales de distribución?	<i>Sí, pero no ahora y lo veo muy lejano, dificulta mucho las cosas.</i>	<i>Te lo dije hace un rato, no nos funcionó antes, creo que dificulta las cosas y hay problemas de comunicación, fallas en los pedidos o en el trabajo.</i>

Nota: Ninguna de las dos Mypes considera cambiar o aumentar los canales de distribución.

Tabla 8.54.

Integración de canales de Distribución

Indicador	Pregunta	Respuestas de las mypes de calzado	
		Riberox (aplica innovación)	Grupo Romina (no aplica innovación)
Nivel de presencia en la red	¿Integra sus canales de forma adecuada?	<i>Sí, la página web y la tienda que tenemos están comunicadas y se integran bien con el stock y otras cosas.</i>	<i>Creo que nuestra página web ayuda, pero no sé si será lo suficiente quizá falte hacer algo más de integración.</i>

Nota: Riberox considera que si, ve la conexión entre las ventas de su página web y sus tiendas físicas coordinadas en stock y de acuerdo a ello ve la distribución adecuada, Grupo Romina ve que no está integrada lo suficiente.

Nivel de expansión de marca

Tabla 8.55.

Presencia de Marca en otros mercados e impacto

Indicador	Pregunta	Respuestas de las mypes de calzado	
		Riberox (aplica innovación)	Grupo Romina (no aplica innovación)
Nivel de presencia en la red	¿Su marca está presente en otros mercados? ¿Qué le falta para impactar más en un consumidor que no es el peruano?	<i>En La Libertad y en otras regiones estamos presentes, pero el tener venta por internet cierra un poco ese desabastecimiento a donde no llegábamos antes, incluso exportar el calzado al extranjero, como Ecuador, Colombia, Chile.</i>	<i>En las provincias de aquí del país, pero todo se deriva desde Lima, nos falta quizá mayor calidad y tecnología, las otras empresas nos comen.</i>

Nota: Riberox si tiene presencia en el exterior y en el mercado local y nacional con sus productos de cuero, Grupo Romina en el mercado nacional y cree que la calidad y tecnología es fundamental para impactar más.

Tabla 8.56.

Expansión de Marca

Indicador	Pregunta	Respuestas de las mypes de calzado	
		Riberox (aplica innovación)	Grupo Romina (no aplica innovación)
Nivel de presencia en la red	¿Considera importante que su marca se expanda y se vuelva más conocida? ¿En qué le ayudaría?	<i>Ni hablar, estamos hablando de mayores ventas, más plata, más inversión, más innovación en el país y donde ya estamos en el exterior.</i>	<i>Por supuesto, esto me ayudaría a vender más, mayores ingresos, más maquinaria, quizá ir a más lugares de provincias y quien sabe a otro país con nuestros productos.</i>

Nota: Riberox resalta el beneficio económico de expandir la marca y la innovación que esto demandaría, el Grupo Romina ve en expandir la marca unos mayores ingresos, adquisiciones y presencia en otros mercados.

8.5. Transcripción de preguntas de Entrevista a Mypes

MYPE RIBEROX

Entrevistador: Buenos días, soy alumno de la Universidad César Vallejo y con el objetivo de desarrollar mi tesis, y en recomendación del CITE de calzado de aquí de Trujillo y su director Miguel Pinglo, estoy aquí en su empresa para aplicar una entrevista, que será un poco extensa, pero con preguntas sencillas y que espero pueda responder en sus palabras y de manera concreta, siempre puede preguntarme cualquier cosa.

Roxana Pascual: Buenos días, comencemos de una vez y hagamos esto lo más sencillo posible.

Entrevistador: Para comenzar le haré algunas preguntas generales.

¿Cuál es su nombre?: Roxana Pascual.

¿Cuál es su edad? 38 años

Nivel de Educación: Secundaria.

Nombre de la Mype: Riberox.

Cargo: Gerente General.

¿QUÉ OFREZCO?

PROPUESTA DE VALOR AÑADIDO

- **Entrevistador: ¿Qué ofrece a sus clientes en términos de productos y/o servicios?**

Roxana Pascual: Calzado femenino, para varones, botas, sandalias, carteras, billeteras y otros productos de cuero, claro en base a pedidos, ya que la producción fija son los zapatos femeninos, eso ofrecemos y vendemos, nos enfocamos en el cuero.

- **Entrevistador: ¿Por qué los clientes vienen a la Mype?**

Roxana Pascual: Por la calidad de nuestros productos, porque somos trujillanos con experiencia y buenos en lo que hacemos y además tratamos de innovar con nuestro esfuerzo y el apoyo del Ministerio de la Producción, además somos confiables, siempre cumplimos nuestros pedidos.

- **Entrevistador: ¿Cuáles son aquellas cosas por las que pagan sus clientes?**

Roxana Pascual: Por todos nuestros productos, eso es por lo que pagan nuestros clientes, pero también pagan por los diseños innovadores y los pedidos que entregamos a tiempo, siempre lo hacemos, es parte de nuestra manera de trabajar, sino no podríamos ni vender en el mercado nacional.

- **Entrevistador: ¿En qué se diferencia su oferta de la de otros competidores?**

Roxana Pascual: Los diseños, la calidad de nuestros productos es superior debido a la maquinaria utilizada, y a los materiales buenos que utilizamos.

- **Entrevistador: ¿Cuán a menudo lanzan nuevos diseños o productos al mercado?**

Roxana Pascual: Cada dos o tres meses, claro depende del producto algunos solo un mes, nosotros ya buscamos en internet o por los diseños que observamos en otros lugares y tratamos de adaptarlos o crear variaciones de manera que los diseños sean originales, de calidad y los mostramos a nuestros clientes.

- **Entrevistador: ¿Se siente conforme con los servicios o productos que lanzan al mercado?**

Roxana Pascual: Sí, porque hemos crecido bastante, nuestro local es amplio, las ventas han crecido tanto en tiendas físicas como por la internet, gracias a nuestra página web y nos hemos expandido a varias provincias y con el acuerdo del Ministerio nos hemos vuelto exportadores de calzado.

- **Entrevistador: ¿Su tecnología y equipo es la adecuada para construir un portafolio de productos?**

Roxana Pascual: ¿Qué quiere decir con Portafolio de productos?

Se le explica mejor el concepto, por medio de una guía para este tipo de preguntas.

Roxana Pascual: Quizás sí, debido a que nuestra planta tiene la capacidad y equipo por el momento podemos más que solo calzado a diferencia de otras

empresas hay una variedad de productos, eso sí con el tiempo hay que mejorar e implementar más cosas.

- **Entrevistador: ¿Cree que sus productos satisfacen al mercado al que se dirige?**

Roxana Pascual: Sí, creo que sí, aunque se podría mejorar.

- **Entrevistador: ¿Cuáles son las necesidades que satisface?**

Roxana Pascual: Con el calzado la elegancia de tener uno de calidad, vistoso, que se adapta a la manera de vestir y a la moda, con los otros productos la calidad, diseños novedosos y que siguen también la moda en el cuero.

- **Entrevistador: ¿Podría complementar su Propuesta de Valor a través de alianzas?**

Roxana Pascual: Sí, pero por momento no lo consideramos, tenemos la suficiente capacidad para no depender de otros.

¿A QUIÉN?

SEGMENTOS DE CLIENTES

- **Entrevistador: ¿Segmenta su mercado? (masivo, nicho, por segmentos, diversificado)**

Roxana Pascual: Explíqueme nuevamente, seguro tiene algo en esa hoja que me mostró hace un rato.

Se le explica mejor el concepto por medio de la guía para este tipo de preguntas.

Roxana Pascual: Creo que es por nichos, no estoy del todo segura, pero creo entender que como vendemos a un grupo especial de gente en cada línea, las billeteras carteras van a un público distinto y especial, mientras que el calzado también se diferencia de hombre y mujer y se venden en un lugar específico.

- **Entrevistador: ¿A qué segmento se enfoca?**

Roxana Pascual: Uno de los nichos es el del calzado femenino, del masculino, de las carteras, de las billeteras, se diferencian por el... como se dice, género tipo de uso, temporada.

- **Entrevistador: ¿Quiénes son sus clientes más importantes? Mencionar algunos.**

Roxana Pascual: No te puedo decir, eso lo mantenemos en secreto para evitar que nos roben los clientes o nuestros distribuidores, es por eso que no dejo que tomen muchas fotos o que grabes esta entrevista.

- **Entrevistador: Las necesidades de los clientes, tanto actuales como futuras, ¿Son factores decisivos en el proceso de creación de nuevos productos o diseños?**

Roxana Pascual: Por supuesto, ellos son la base, y gracias a ellos nos mantenemos, y si ellos se involucran, pues... si recibimos muchas sugerencias interesantes y sirven para implementar en los productos.

- **Entrevistador: ¿Sus clientes poseen la libertad de poder participar activamente en la creación de soluciones innovadoras para nuevos productos? ¿Cómo?**

Roxana Pascual: Sí, en las ideas, preferencias, muchas cosas nos dicen y ayudan a que los productos tengan mejor presencia, diseños o un mejor confort o vistosidad.

- **Entrevistador: ¿Busca nuevos segmentos de mercado para satisfacer más a sus clientes?**

Roxana Pascual: Vendemos en nuestra tienda del centro en Plaza Mall, vendemos a clientes en Lima y otras provincias, pero nuestro mayor logro es la venta por internet y la exportación a países como Colombia, Ecuador y EE.UU.

- **Entrevistador: ¿Podría reagrupar mejor sus nichos de mercado de acuerdo con sus necesidades?**

Roxana Pascual: Tenemos varios segmentos según me explicó y agrupados están, ya no sería necesario.

CANALES DE DISTRIBUCIÓN - COMUNICACIÓN

- **Entrevistador: ¿Cuáles son los mecanismos que utiliza para dar a conocer su propuesta de valor? (Página Web, redes sociales, marketing directo, eventos, reuniones privadas).**

Roxana Pascual: La página web es fundamental, por allí vendemos de manera segura por internet, el Facebook, el apoyo del Ministerio, las reuniones con otros empresarios, los eventos donde participamos, las tiendas que tenemos.

- **Entrevistador: ¿Cómo llega a sus clientes y cómo los conquista?**

Roxana Pascual: De muchas maneras, en la tienda ya se conoce la manera de vender en el centro de la ciudad como te llaman y la vistosidad del calzado u otros productos, pero también nos reunimos con algunos clientes que quieren comprar nuestros productos, los ofrecemos y mostramos la calidad, en internet es más fácil porque se responde rápido y se compra rápido también.

- **Entrevistador: ¿Cómo están integrados ahora los canales de distribución? ¿Vertical, horizontal?**

Roxana Pascual: Explíqueme eso.

Se le explica mejor el concepto por medio de la guía para este tipo de preguntas.

Roxana Pascual: Horizontal, según esta imagen nosotros estamos aquí en el 1 y 3 (Canal 1: Fabricante - Consumidor y Canal 3: Fabricante – Mayorista – Minorista – Consumidor).

- **Entrevistador: ¿Son los canales que utiliza más eficaces para captar clientes? ¿Y los más eficientes en términos de costes en el sector?**

Roxana Pascual: Sí, aunque no hemos estudiado esto, creo que hacemos bien con esos canales y pues no podría decirte sobre los costes ya que no tengo a mano las cifras.

- **Entrevistador: ¿Evalúa cambiar o aumentar alguno de sus canales de distribución? (Ej. a través de 3°)**

Roxana Pascual: Sí, pero no ahora y lo veo muy lejano, dificulta mucho las cosas.

- **Entrevistador:** **¿Integra sus canales de forma adecuada? (Página web con tiendas físicas)**

Roxana Pascual: Sí, la página web y la tienda que tenemos están comunicadas y se integran bien con el stock y otras cosas.

- **Entrevistador:** **¿Considera importante que su marca se expanda y se vuelva más conocida? ¿En qué le ayudaría?**

Roxana Pascual: Ni hablar, estamos hablando de mayores ventas, más plata, más inversión, más innovación en el país y donde ya estamos en el extranjero, como Ecuador, Colombia, Chile.

- **Entrevistador:** **¿Su marca está presente en otros mercados? ¿Qué le falta para impactar más en un consumidor que no es el peruano?**

Roxana Pascual: En La Libertad y en otras regiones estamos presentes, pero el tener venta por internet cierra un poco ese desabastecimiento a donde no llegábamos antes, incluso exportar el calzado al extranjero, como Ecuador, Colombia, Chile.

RELACIONES CON LOS CLIENTES

PARTE 1 – IDENTIFICAR

- **Entrevistador:** **¿Qué tipo de relaciones construye con sus clientes?**

Roxana Pascual: De Compra – Venta, pero quizá haya más que eso porque queremos relacionarnos cada vez mejor con nuestros clientes, es dinero amigo y los tratamos como aliados.

- **Entrevistador:** **¿Cómo considera estas relaciones con sus clientes?**

Roxana Pascual: En tienda, como ya se hace, siempre tratamos de dar la mejor impresión para que vuelva el cliente, y por internet tratamos que se sientan a gusto comprándonos y que vuelvan a hacer, damos facilidades de pago, seguridad.

- **Entrevistador:** **¿A quiénes dispone para interactuar directamente con sus clientes?**

Roxana Pascual: Señoritas de ventas, por internet este proceso es más simple y no necesita un contacto directo, a veces si hay contacto más directo es con la encargada aquí de oficina; y para Lima con clientes mayoristas se acuerda reuniones, se le escribe al correo o se les llama por teléfono, depende mucho ya del cliente al que le vendamos y como trabajan ellos.

- **Entrevistador: ¿Cuál es su estrategia de gestión de relaciones con estos? (preventa, venta, servicio al cliente, postventa)**

Roxana Pascual: Explíqueme que quiere decir.

Se le explica mejor el concepto por medio de la guía para este tipo de preguntas.

Roxana Pascual: Entonces viendo esto, me relaciono en todas estas fases, la preventa, venta, servicio al cliente con el calzado y los otros productos.

- **Entrevistador: ¿Qué tipo de relaciones esperan sus clientes para mantener vínculos con la Mype?**

Roxana Pascual: Lo que ellos quieren es un producto bueno, barato y eso es lo que vendo, por eso mis relaciones son buenas con ellos, tengo clientes que vuelven siempre y compran, algunos fijos de los que vendemos a Lima, pero depende de la temporada y el precio si les conviene.

- **Entrevistador: ¿Son fieles sus clientes a su propuesta de valor?**

Roxana Pascual: Solo unos 2 o 3, los demás no creo que sean fieles, me sacan la vuelta.

¿CUÁNTO GANO?

FLUJO DE INGRESOS

- **Entrevistador: ¿Cuál es la estructura de sus ingresos? (Venta de productos, cobro por uso, suscripción, cobro por préstamo o arriendo, licencia, intermediación por entidades financieras, publicidad)**

Roxana Pascual: Venta de productos y hago publicidad con mi página, allí estamos.

- **Entrevistador: ¿Cómo gana dinero en el negocio?**

Roxana Pascual: Vendiendo nuestros productos, de todas las categorías, exportando.

- **Entrevistador: ¿Cuál es la contribución de cada fuente de ingreso en el total de facturación de la Mype?**

Roxana Pascual: Se podría decir que el 100% por la venta de calzado, pero a veces hay pedidos especiales de otros de nuestros productos y ya la cosa cambia, pero por el momento es así, de calzado femenino es casi todo.

- **Entrevistador: ¿Cómo pagan actualmente los clientes?**

Roxana Pascual: Trabajamos con créditos a 90 días, en el mercado nacional, cuando enviamos calzado al exterior los pedidos son más exigentes y precisan un acuerdo de en qué fechas se cancelará y porque medio.

- **Entrevistador: ¿Considera el descubrir nuevos flujos de ingresos?**

Roxana Pascual: Sí, hacemos otros productos de cuero y tenemos ingresos, quizá otros productos se puedan fabricar, quien sabe.

¿CÓMO LO HAGO?

RECURSOS CLAVES

- **Entrevistador: ¿Qué recursos requiere su propuesta de valor? (humanos, tecnológicos, financieros, materiales, intelectuales)**

Roxana Pascual: Los trabajadores que como vez son varios,

Entrevistador: ¿Cuántos?

Roxana Pascual: 12 fijos, necesitamos máquinas de todo tipo y aquí los tienes.

Recursos materiales (cuero, plantas, suelas, tiras, hilos), los préstamos al banco, los administrativos.

- **Entrevistador: ¿Qué recursos requiere las relaciones con los clientes?**

Roxana Pascual: Al personal de ventas, siempre que hay algún inconveniente se los convoca y se habla directamente, cuando no estoy el encargado toma esa responsabilidad, el de ventas queda con los compradores, el dinero lo manejo yo.

Entrevistador: ¿Pero qué recursos de los que mencionó anteriormente?

Roxana Pascual: Humanos de hecho, materiales, financieros, tecnológicos.

- **Entrevistador: ¿Cuáles recursos requieren los canales utilizados?**

Roxana Pascual: Recursos tecnológicos para producir productos de calidad y hacer más ventas, la página web, las personas para la venta, los bancos.

- **Entrevistador:** ¿Cuáles son los recursos más importantes y costosos en su modelo de negocio? (Personas, redes, instalaciones, competencias, ...)?

Roxana Pascual: Creo que los costos más grandes de cualquier empresa son los trabajadores, son importantes, pero cuestan bastante.

ACTIVIDADES CLAVES

- **Entrevistador:** ¿Cuáles son las actividades y procesos clave en el modelo de negocio? (Producción. Estas actividades son las relacionadas con el diseño, la producción y la distribución del producto, **Solución de problemas**. Este tipo de actividades supone la búsqueda de soluciones nuevas a problemas individuales de los clientes.)

Roxana Pascual: La fabricación es básica y la actividad principal, sino fabricamos no hay nada.

- **Entrevistador:** ¿Qué actividades cree que requiere la propuesta de valor, los canales de comunicación y distribución, las relaciones con los clientes?

Roxana Pascual: Pues mostrar más el producto, impulsar las ventas, tener mejores productos, satisfacer las necesidades del cliente y mejorar con su ayuda y el apoyo de todos los trabajadores y de mi familia.

- **Entrevistador:** ¿La información disponible antes de enfrentarte al desarrollo de un nuevo producto es lo suficientemente completa en lo que respecta a calidad, recursos, ventas, rentabilidad esperada, precio u objetivos comerciales?

Roxana Pascual: No, nos falta mucha información, aunque el número de ventas, el precio la calidad de los materiales, eso es básico y si tenemos constancia, esto a pesar de estar en el programa Innóvate del Ministerio ¿de dónde tu vienes no?, seguimos trabajando para mejorar a cada rato, se invierte dinero y esperamos mejorar pronto para seguir creciendo y exportando.

- **Entrevistador: ¿Realizas un seguimiento periódico de los últimos avances en tecnologías de fabricación, modelos de organización o de gestión en los procesos productivos relacionados con tu servicio o producto?**

Roxana Pascual: Fuimos a una gira en Brasil para conocer estos avances en diseños y tecnología, capacitaciones y eso, creo que eso ayudó a la empresa y nos dio más ideas y ánimos para comprar la maquinaria que tenemos ahora, además como ya dije también está el apoyo del internet.

- **Entrevistador: ¿Cómo funciona su distribución operacional? (Por sectores, por equipos con sus respectivas campañas, por nivel jerárquico).**

Roxana Pascual: ¿Cómo?

Se le explica mejor el concepto por medio de la guía para este tipo de

preguntas. Roxana Pascual: Nos guiamos de nivel jerárquico, es decir del organigrama.

- **Entrevistador: ¿Qué tipo de organización tiene en su Mype? (Vertical, horizontal, funcional, de staff).**

Entrevistador: Siga mirando el siguiente cuadro.

Se le explica mejor el concepto por medio de la guía para este tipo de

preguntas. Roxana Pascual: Sería vertical, sí así vertical.

- **Entrevistador: ¿La Mype, a pesar de tener prevista la forma en que se realizará la comercialización de un nuevo producto, es flexible a la hora de replantearla a lo largo del proceso de desarrollo del producto en el caso de ser necesario?**

Roxana Pascual: Sí, muchas veces aceptamos cambios, a veces no, pero hay una negociación en torno a eso si nos conviene o no.

- **Entrevistador: ¿Cuenta la Mype con procedimientos para tomar decisiones sobre la parte de I+D que debe de hacerse internamente y la parte que debe ser subcontratada?**

Roxana Pascual: Estamos trabajando en eso, pero por el momento no.

- **Entrevistador: ¿Administra la Cadena de suministro? ¿qué le permite lograr? ¿Considera rediseñar alguna etapa?**

Roxana Pascual: ¿Explíqueme?

Se le explica mejor el concepto por medio de la guía para este tipo de preguntas. Roxana Pascual: Compramos los materiales, fabricamos, los destinamos a la tienda y se vende los pedidos a los clientes en provincias, publicamos en la página web y se vende al público, nos permite lograr ventas claro, y si a eso te refieres cada etapa la hacemos bien.

ASOCIACIONES CLAVE

PARTE 1 – IDENTIFICAR

- **Entrevistador: ¿Cuáles alianzas ha creado la Mype, para optimizar el modelo de negocios, ahorrar en recursos o reducir el riesgo?**

Roxana Pascual: Tenemos dos plantas, aquí en Trujillo, no necesitamos alianzas más que la que podría ser con el Ministerio y los clientes.

- **Entrevistador: ¿Quiénes son sus aliados estratégicos más importantes? (Proveedores, competencia, Canales Aliados, Universidades, Estado con I & D).**

Roxana Pascual: El Ministerio de la Producción que nos apoya con capacitación, ayuda y contactos con más clientes.

- **Entrevistador: ¿Quiénes apoyan con recursos estratégicos y actividades?**

Roxana Pascual: Las ventas de nuestros productos y pues lo demás de préstamos a los bancos, los nuevos trabajadores profesionales de Senati o de algunas universidades también nos ayudan mucho en el proceso de trámites para exportar nuestros productos.

- **Entrevistador: ¿Cuáles actividades internas se podrían externalizar con mayor calidad y menor costo?**

Roxana Pascual: No sabría decirte, como bien te dije hace un rato no necesitamos de aliados ni socios para la producción, ah, pero el contador si es externo, lo único.

**¿CUÁNTO ME CUESTA?
ESTRUCTURA DE COSTOS**

PARTE 1 – IDENTIFICAR

- **Entrevistador: ¿Cuáles son los costos más importantes en la ejecución de su modelo de negocios?**

Roxana Pascual: Los trabajadores, y los materiales son los más costosos, ya te lo había dicho me parece.

- **Entrevistador: ¿Qué formas utiliza para controlar los costos de su modelo de negocios?**

Roxana Pascual: El contador ve ese tema, después tengo entendido hacemos flujo de caja y vemos el tema de las exportaciones y el mercado nacional con ayuda del contador.

MYPE GRUPO ROMINA

Entrevistador: Buenos días, soy alumno de la Universidad César Vallejo y en esta oportunidad con el fin de desarrollar mi tesis, y en recomendación del CITE, he llegado hasta su empresa para realizarle una entrevista, son preguntas sencillas y que espero pueda responder en sus palabras y de manera concreta.

Américo Sandoval: Buenos días, no hay problema comencemos.

Entrevistador: Para comenzar le haré algunas preguntas generales.

¿Cuál es su nombre?: Américo Sandoval.

¿Cuál es su edad? 40 años

Nivel de Educación: Secundaria

Nombre de la Mype: Grupo Romina

Cargo: Gerente de Ventas.

¿QUÉ OFREZCO?

PROPUESTA DE VALOR AÑADIDO

- **Entrevistador: ¿Qué ofrece a sus clientes en términos de productos y/o servicios?**

Américo Sandoval: Básicamente calzado, no ofrecemos otros servicios.

- **Entrevistador: ¿Por qué los clientes vienen a la Mype?**

Américo Sandoval: Porque tenemos un buen calzado, de calidad, utilizamos buenos insumos y siempre cumplimos con nuestros pedidos.

- **Entrevistador: ¿Cuáles son aquellas cosas por las que pagan sus clientes?**

Américo Sandoval: El calzado, pero también por nuestra puntualidad en los pedidos, como ya le decía esto es muy importante sobre todo si el calzado que producimos lo llevamos a otras provincias.

- **Entrevistador: ¿En qué se diferencia su oferta de la de otros competidores?**

Américo Sandoval: El modelaje de nuestro calzado, los modelos son variados, el diseño, insumos de calidad y un buen precio.

- **Entrevistador: ¿Cuán a menudo lanzan nuevos diseños o productos al mercado?**

Américo Sandoval: Trimestralmente básicamente, a veces antes, pero casi siempre vamos viendo nuevos diseños de calzado y los ponemos a prueba para mostrarlos a nuestros clientes en Lima y otras provincias cada tres meses.

- **Entrevistador: ¿Se siente conforme con los servicios o productos que lanzan al mercado?**

Américo Sandoval: Sí, porque las ventas son buenas y nos permiten llegar a mas provincias por lo que ya le decía antes.

- **Entrevistador: ¿Su tecnología y equipo es la adecuada para construir un portafolio de productos?**

Américo Sandoval: Tenemos un avance en esto, pero creo que para ser mejores deberíamos tener una mayor inversión en maquinaria y equipos de mayor capacidad y capacitar más a los trabajadores.

- **Entrevistador: ¿Cree que sus productos satisfacen al mercado al que se dirige?**

Américo Sandoval: Sí, aunque se podría mejorar.

- **Entrevistador: ¿Cuáles son las necesidades que satisface?**

Américo Sandoval: La comodidad, la elegancia, como son calzado para damas, la de vestirse básicamente.

- **Entrevistador: ¿Podría complementar su Propuesta de Valor a través de alianzas?**

Américo Sandoval: Sí, pero por el momento trabajamos solos sin alianzas en la producción, es decir, no necesitamos de aliarnos con nadie, no nos funcionó antes y no creo que lo haga ahora, creo que dificulta las cosas; pero en Lima si consideramos a nuestros distribuidores como aliados.

¿A QUIÉN?

SEGMENTOS DE CLIENTES

PARTE 1 – IDENTIFICAR

- **Entrevistador: ¿Segmenta su mercado? (masivo, nicho, por segmentos, diversificado)**

Américo Sandoval: Podría explicarse mejor, ¿qué quiere con segmentar?

Se le explica mejor el concepto.

Américo Sandoval: Como recién conozco el concepto yo creo que segmento la venta del calzado por nicho.

- **Entrevistador: ¿A qué segmento se enfoca?**

Américo Sandoval: Claro como ya le decía, es en un nicho porque solo se hace ventas hacia el público femenino, todos los modelos son para damas, no vendemos calzado para varones ni niños, está clara la diferencia.

- **Entrevistador: ¿Quiénes son sus clientes más importantes? Mencionar algunos.**

Américo Sandoval: Te podría mencionar a uno de Lima, Hermanos Ventura por decir uno de los más importantes.

- **Entrevistador: Las necesidades de los clientes, tanto actuales como futuras, ¿Son factores decisivos en el proceso de creación de nuevos productos o diseños?**

Américo Sandoval: Ah, claro, que fuera de la empresa sin clientes, ellos compran nuestros productos y nos ayudan a crear nuevos diseños conforme a las tendencias que vemos en internet, nos piden cada tres meses nuevos diseños, y vamos y se los presentamos.

- **Entrevistador: ¿Sus clientes poseen la libertad de poder participar activamente en la creación de soluciones innovadoras para nuevos productos? ¿Cómo?**

Américo Sandoval: Sí, como le decía en la anterior, les presentamos los diseños y ellos pueden hacer modificaciones en el producto, esto no va así, cámbiale la suela por otra más cómoda, puedes ver alguna cosa más de adorno para esta parte, cosas así.

- **Entrevistador: ¿Busca nuevos segmentos de mercado para satisfacer más a sus clientes?**

Américo Sandoval: Vendemos bastante a otras provincias como Lima, Arequipa, Ayacucho, y otras, pero no pensamos salir del calzado femenino por ahora.

- **Entrevistador: ¿Podría reagrupar mejor sus segmentos de acuerdo con sus necesidades?**

Américo Sandoval: Sí, pero como solo tenemos un segmento como me explicó, no hay que reagrupar, pero de que satisfacemos las necesidades lo hacemos.

CANALES DE DISTRIBUCIÓN - COMUNICACIÓN

PARTE 1 – IDENTIFICAR

- **Entrevistador: ¿Cuáles son los mecanismos que utiliza para dar a conocer su propuesta de valor? (Página Web, redes sociales, marketing directo, eventos, reuniones privadas).**

Américo Sandoval: Tenemos una página web, Facebook, estamos en la base de datos como ya sabes del Ministerio y como damos a conocer dices, pues básicamente nos reunimos en privado para presentar los diseños.

- **Entrevistador: ¿Cómo llega a sus clientes y cómo los conquista?**

Américo Sandoval: Ya le decía pues, nos reunimos con los clientes en Lima mayormente y allí les presentamos el producto ellos ven si lo compran o no, además el modelaje, el precio, los diseños, la facilidad para que modifiquen cosas en el diseño es algo que no todos ofrecen.

- **Entrevistador: ¿Cómo están integrados ahora los canales de distribución? ¿Vertical, horizontal?**

Américo Sandoval: Explíqueme eso mejor.

Se le explica mejor el concepto por medio de la guía para este tipo de preguntas.

Américo Sandoval: Horizontal, aquí en el 3 (Canal 3: Fabricante – Mayorista – Minorista – Consumidor).

- **Entrevistador: ¿Son los canales que utiliza más eficaces para captar clientes? ¿Y los más eficientes en términos de costes en el sector?**
Américo Sandoval: Creo que sí, no sabría decirte ya que no vemos demasiado a la competencia.
- **Entrevistador: ¿Evalúa cambiar o aumentar alguno de sus canales de distribución? (Ej. a través de 3°)**
Américo Sandoval: Te lo dije hace un rato, no nos funcionó antes, creo que dificulta las cosas y hay problemas de comunicación, fallas en los pedidos o en el trabajo.
- **Entrevistador: ¿Integra sus canales de forma adecuada? (Página web con tiendas físicas)**
Américo Sandoval: Creo que nuestra página web ayuda, pero no sé si será lo suficiente quizá falte hacer algo más de integración.
- **Entrevistador: ¿Considera importante que su marca se expanda y se vuelva más conocida? ¿En qué le ayudaría?**
Américo Sandoval: Por supuesto, esto me ayudaría a vender más, mayores ingresos, más maquinaria, quizá ir a más lugares de provincias y quien sabe a otro país con nuestros productos.
- **Entrevistador: ¿Su marca está presente en otros mercados? ¿Qué le falta para impactar más en un consumidor que no es el peruano?**
Américo Sandoval: En las provincias de aquí del país, pero todo se deriva desde Lima, nos falta quizá mayor calidad y tecnología, las otras empresas nos comen.

RELACIONES CON LOS CLIENTES

PARTE 1 – IDENTIFICAR

- **Entrevistador: ¿Qué tipo de relaciones construye con sus clientes?**
Américo Sandoval: Con la mayoría es básicamente de Compra – Venta y nada más.
- **Entrevistador: ¿Cómo considera estas relaciones con sus clientes?**
Américo Sandoval: No muy cercana, con los que siempre me compran, quizá estos clientes sean ya fijos, ahí sí, pero no siempre me aceptan todo lo

que les propongo, ya sabes ven su conveniencia. Con los otros les vendo y me compran según les convenga.

- **Entrevistador: ¿A quiénes dispone para interactuar directamente con sus clientes?**

Américo Sandoval: Los vendedores, pero con clientes mayoristas, yo mismo, me reúno con ellos, ya sea que voy a Lima o por correo o teléfono.

- **Entrevistador: ¿Cuál es su estrategia de gestión de relaciones con estos? (preventiva, venta, servicio al cliente, postventa)**

Américo Sandoval: Explíqueme que quiere decir.

Se le explica mejor el concepto por medio de la guía para este tipo de preguntas.

Me relaciono en la preventiva y venta del calzado, como me dice hago las negociaciones antes de la venta y las ventas se saben por los socios de las tiendas hacia donde se van los productos.

- **Entrevistador: ¿Qué tipo de relaciones esperan sus clientes para mantener vínculos con la Mype?**

Américo Sandoval: Quizá ellos me vean solo como el que les vende el calzado y nada más, no creo que pase de eso, excepto con algunos que ya casi fijo siempre me compran.

- **Entrevistador: ¿Son fieles sus clientes a su propuesta de valor?**

Américo Sandoval: Ya le dije, ellos solo ven su conveniencia.

¿CUÁNTO GANO?

FLUJO DE INGRESOS

- **Entrevistador: ¿Cuál es la estructura de sus ingresos? (Venta de productos, cobro por uso, suscripción, cobro por préstamo o arriendo, licencia, intermediación por entidades financieras, publicidad)**

Américo Sandoval: Solo por venta de productos, no nos dedicamos a otras cosas.

- **Entrevistador: ¿Cómo gana dinero su Mype?**

Américo Sandoval: Otra vez, por la venta de productos en este caso el calzado para mujer.

- **Entrevistador: ¿Cuál es la contribución de cada fuente de ingreso en el total de facturación de la Mype?**

Américo Sandoval: El total de ingresos es por la venta de calzado.

- **Entrevistador: ¿Cómo pagan actualmente los clientes?**

Américo Sandoval: Les damos un crédito a 90 días, entre el envío del calzado y el pago, generalmente son depósitos en el banco.

- **Entrevistador: ¿Considera el descubrir nuevos flujos de ingresos?**

Américo Sandoval: Si te refieres a si pienso implementar nuevas maneras de ganar plata, claro que sí, servirá más adelante para alcanzar un mayor público haciendo otros productos de cuero y generar ventas por allí.

¿CÓMO LO HAGO?

RECURSOS CLAVES

- **Entrevistador: ¿Qué recursos requiere su propuesta de valor? (humanos, tecnológicos, financieros, materiales, intelectuales)**

Américo Sandoval: Son necesarios los trabajadores que son más de 15 fijos, la maquinaria que son más de 10 tipos, los insumos (cuero, plantas, hilos) financieros cuando queremos un préstamo con urgencia.

- **Entrevistador: ¿Qué recursos requiere las relaciones con los clientes?**

Américo Sandoval: Se necesita una relación directa, para pactar más tratos con seguridad y vender más, quien sabe estar más al tanto de las ventas y estado de la empresa fuera de aquí, también los financieros ya que se necesita plata y no siempre hay para cumplir con los clientes.

- **Entrevistador: ¿Cuáles recursos requieren los canales utilizados?**

Américo Sandoval: Como ya te dije, se utiliza estos medios para quedar con los clientes y distribuidores (la visita presencial, el correo, hasta por teléfono con los que siempre quedo y sé que me cumplen), y serían también los recursos de personal, bancos, financieras.

- **Entrevistador: ¿Cuáles son los recursos más importantes y costosos en su modelo de negocio? (Personas, redes, instalaciones, competencias, ...)?**

Américo Sandoval: Los pagos de servicios y maquinaria, los trabajadores son también importantes y costosos.

ACTIVIDADES CLAVES

- **Entrevistador: ¿Cuáles son las actividades y procesos clave en el modelo de negocio? (Producción.** Estas actividades son las relacionadas con el diseño, la producción y la distribución del producto, **Solución de problemas.** Este tipo de actividades supone la búsqueda de soluciones nuevas a problemas individuales de los clientes.)

Américo Sandoval: Todo el proceso es fundamental, pero básicamente la producción es la base del negocio (compra de insumos).

- **Entrevistador: ¿Qué actividades cree que requiere la propuesta de valor, los canales de comunicación y distribución, las relaciones con los clientes?**

Américo Sandoval: Me supongo que identificar los problemas de mis clientes y cumplir sus necesidades, llegar más al cliente para saber qué opina, y meterme más en saber que piensan ellos de mi producto para mejorar.

- **Entrevistador: ¿La información disponible antes de enfrentarte al desarrollo de un nuevo producto es lo suficientemente completa en lo que respecta a calidad, recursos, ventas, rentabilidad esperada, precio u objetivos comerciales?**

Américo Sandoval: No, no sacamos, precios e insumos si sabemos esa información, falta mucho aquí, no crea porque somos un poco grandes no hay carencias.

- **Entrevistador: ¿Realizas un seguimiento periódico de los últimos avances en tecnologías de fabricación, modelos de organización o de gestión en los procesos productivos relacionados con tu servicio o producto?**

Américo Sandoval: No. Pero si tenemos un área de innovación, de allí sacamos los diseños y los cambiamos o... adaptamos.

- **Entrevistador: ¿Cómo funciona su distribución operacional? (Por sectores, por equipos con sus respectivas campañas, por nivel jerárquico).**

Américo Sandoval: Explíqueme eso, no le entiendo.

Se le explica mejor el concepto por medio de la guía para este tipo de preguntas.

Américo Sandoval: Seguimos del organigrama así trabajamos aquí.

- **Entrevistador: ¿Qué tipo de organización tiene en su Mype? (Vertical, horizontal, funcional, de staff).**

Américo Sandoval: Vertical, como me explicó así está la relación.

- **Entrevistador: ¿La Mype, a pesar de tener prevista la forma en que se realizará la comercialización de un nuevo producto, es flexible a la hora de replantearla a lo largo del proceso de desarrollo del producto en el caso de ser necesario?**

Américo Sandoval: Sí, se lo dije hace rato, se puede hacer cambios antes y añadir cosas en el proceso si se requiere.

- **Entrevistador: ¿Cuenta la Mype con procedimientos para tomar decisiones sobre la parte de I+D que debe de hacerse internamente y la parte que debe ser subcontratada?**

Américo Sandoval: No, pero tenemos esa área, y no hacemos lo que dice, solo buscamos diseños y otra información que queramos.

- **Entrevistador: ¿Administra la Cadena de suministro? ¿Considera rediseñar alguna etapa?**

Américo Sandoval: ¿Qué es eso?

Se le explica mejor el concepto por medio de la guía para este tipo de preguntas.

Américo Sandoval: Pues, solo nos encargamos de la producción y más ya casi ni entramos en lo demás. Falta corregir muchas cosas.

ASOCIACIONES CLAVE

- **Entrevistador: ¿Cuáles alianzas ha creado la Mype, para optimizar el modelo de negocios, ahorrar en recursos o reducir el riesgo?**
Américo Sandoval: Somos independientes, no dependemos de nadie y realizamos todo el proceso en nuestra fabrica.
- **Entrevistador: ¿Quiénes son sus aliados estratégicos más importantes? (Proveedores, competencia, Canales Aliados, Universidades, Estado con I & D).**
Américo Sandoval: Los clientes fieles y los distribuidores (canales aliados).
- **Entrevistador: ¿Quiénes apoyan con recursos estratégicos y actividades?**
Américo Sandoval: De Senati vienen a hacer prácticas aquí, son útiles, en la plata los bancos y pues el capital propio del negocio de las ventas.
- **Entrevistador: ¿Cuáles actividades internas se podrían externalizar con mayor calidad y menor costo?**
Américo Sandoval: Depende, debido a mi experiencia cuando se deja que otros hagan el trabajo no sale bien, no te cumplen, y quedas mal con el cliente.

¿CUÁNTO ME CUESTA?

ESTRUCTURA DE COSTOS

- **Entrevistador: ¿Cuáles son los costos más importantes en la ejecución de su modelo de negocios?**
Américo Sandoval: Las materias primas y su producción son un coste importante junto con los trabajadores
- **Entrevistador: ¿Qué formas utiliza para controlar los costos de su modelo de negocios?**
Américo Sandoval: No utilizo, no controlamos eso, funcionamos sin hacerlos, lo único que hacemos es eso de las salidas y entradas de dinero en un Excel.

8.6. Evidencia Fotográfica

RIBEROX S.A.C



GRUPO ROMINA S.A.C.

