

**MODELO CANVAS PARA VENDEDORES INFORMALES DE TINTOS EN LA
LOCALIDAD DE CHAPINERO**

BOGOTÀ

LAURA VALENTINA QUINTERO MURCIA

CRISTIAN JAVIER UNIVIO PARRA

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS

ADMINISTRACIÒN DE EMPRESAS

BOGOTÁ

2021

**MODELO CANVAS PARA VENDEDORES INFORMALES DE TINTOS EN LA
LOCALIDAD DE CHAPINERO**

AUTORES

LAURA VALENTINA QUINTERO MURCIA

CRISTIAN JAVIER UNIVIO PARRA

TUTOR

SANDER ALBERTO RANGEL JIMENEZ

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

BOGOTÀ

2021

Tabla de Contenido

Introducción	1
Planteamiento del problema	2
Capítulo I	4
Marco teórico	10
Marco conceptual	17
Capítulo II...	21
Análisis Encuesta...	22
Aplicación Modelo Canvas...	23
Capítulo III	28
Conclusión	29
Referencias	30

Introducción

Durante los últimos años el desempleo en Colombia ha incrementado de manera muy acelerada, la necesidad de los colombianos ha llevado a que busquen otras alternativas para generar ingresos y sostener a sus familias. Según el DANE (2018) el desempleo en el mes de julio, se evidenció un porcentaje de 14.3%, la tasa de ocupación en 51.8%, de acuerdo a estos datos registrados de la población de vendedores ambulantes en Bogotá permaneció en 41.9%, según el DANE (2021) de julio a septiembre del presente año, la tasa de informalidad se ubicó en 48%, lo que quiere decir que ha aumentado en comparación al año del 2018.

En diferentes partes de la ciudad, como vías, estaciones, parques y demás se puede evidenciar personas trabajando de manera informal ya sea ofreciendo un producto o un servicio. De acuerdo con el DANE (2013) el 50.7% de los colombianos cotizan en la seguridad social y pensiones, el 49,3% no cotizan ninguna de estas, lo cual es un gran problema para la capital y su administración por varios motivos como la invasión de los espacios públicos, la inseguridad, debido a que algunos se prestan para hacer actos ilícitos.

La economía informal tiene como necesidad buscar un sustento financiero para personas que sobreviven y viven el día a día con este medio. Detrás de esta práctica se esconden demasiados problemas basados en la organización del país, que no enlaza con las finalidades de regular las relaciones sociales y también un estado que no ofrece oportunidades para las personas.

Objetivo general

Diseñar y estructurar un Modelo Canvas para vendedores informales de tintos de la ciudad de Bogotá.

Objetivos específicos

- Caracterizar socioeconómicamente a los vendedores ambulantes de tintos en la localidad de Chapinero en Bogotá por medio de un ejercicio de muestreo.
- Estructurar un marco de teoría administrativa relacionada con la elaboración de modelos de Canvas, que permite dar soporte conceptual y metodológico a la elaboración del modelo propuesto.
- Identificar y evaluar las necesidades del mercado objetivo, con el fin de establecer una solución viable para contrarrestar esta problemática en el sector.

Planteamiento del problema

Los vendedores ambulantes son una problemática que afecta a la economía global, en mayor parte a países en subdesarrollo. Según el informe de la OIT “La economía informal emplea más del 60% de la población activa en el mundo” (2018) muestra que 2000 millones de personas trabajan en la informalidad; donde la mayoría carece de protección social, derechos laborales y condiciones dignas de trabajo.

Según las estadísticas de la Organización internacional del trabajo OIT (2013) el sector global, es decir mercados ya existentes donde incide el mayor porcentaje de trabajadores informales es en África Subsahariana con 85,8%, en Asia el 68,2% y en América Latina el 40% el sector general con mayor porcentaje son países pertenecientes a la OCDE (Organización

para la Cooperación y el Desarrollo Económico). Colombia en el año 2020 se convirtió en el 37° país miembro de la OCDE. El Banco Mundial (2014) afirma que en el mundo el 45% de los hombres y el 50% de las mujeres trabajan en condición informal.

Según la OIT (2013) ,los países en Latinoamérica con mayor informalidad; lo lidera Bolivia con el 80%, seguido de México con el 57,7% y Argentina con 47,2%; Colombia ocupa el sexto lugar con un 45,9% lo que representa aproximadamente el 5,7 millón de personas que trabajan como ambulantes; Ecuador presenta la tasa más bajo de informalidad con un porcentaje de 27,2% las medidas que se plantean en éste país se basan en la garantías del trabajo formal, la educación en jóvenes y el impulso del sector empresarial para que las personas no recurran a trabajos no formales y a su vez se proyecte la economía del país.

En el caso de Colombia, según Empleo informal y seguridad social del Dane (2020) las ciudades con mayor informalidad son Cúcuta con 68,8%, Sincelejo con 63% y Riohacha con 62,4%. Respecto a esta situación, según Iván Jaramillo profesor e investigador del observatorio laboral de la Universidad del Rosario, manifestó que en el caso de Cúcuta y Sincelejo son las ciudades con mayor tasa de desempleo, lo que generar el trabajo informal, ante la insuficiencia en el sector empresarial; además el fenómeno migratorio de venezolanos también es un factor clave que afecta esta tasa elevada. Por otro lado, el promedio nacional es 45,9% y Bogotá se encuentra por debajo de este con una tasa de 39,4%; las ciudades con menor tasa de informalidad son Manizales con 38,3% y Tunja con 37,4%.

La localidad de Chapinero fue la seleccionada para realizar la investigación, debido a que según un informe de la IPES “Las ventas informales en el espacio público de Bogotá” (2017) asegura que las localidades con mayores trabajadores informales son Chapinero, Candelaria, Santafé, Usaquén, Kennedy y Suba.

Las personas que trabajan más en la informalidad son las mujeres, las cuales están expuestas a una serie de inconvenientes, como ser robadas, violadas. Según la Consejería presidencial de la Equidad de la mujer (2020) señaló que esta población es la más vulnerable, debido a que no reciben ingresos económicos para su subsistencia; adicional una de cada cuatro mujeres que trabajan de manera informal perdieron su empleo por la pandemia.

Según un informe de la OIT Las mujeres, el género y la economía informal (2013) América Latina ha registrado una disminución a la informalización del trabajo masculino; las trabajadoras informales ganan sólo el 44% de lo que ganan sus pares de sexo masculino del sector formal; mientras que los informales ganan el 65% de lo que ganan los hombres en el sector formal, por lo que la situación de las mujeres en la economía informal es muy baja

Por lo que se genera la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo influir en el desarrollo del trabajo informal para garantizar las condiciones laborales en los vendedores ambulantes de tintos en la localidad de Chapinero, para promover el orden y el respeto por los espacios públicos en Bogotá?

CAPÍTULO I

Marco Referencial

1.1 Revisión de literatura

Se han realizado múltiples investigaciones sobre el tema de los vendedores informales, pero solo algunas plantean una solución y su aplicación, por consiguiente, se encontraron las siguientes investigaciones que tienen relación con el presente trabajo.

Los investigadores de la Universidad San Buenaventura; Betancourt, G. Martín, N (2014), generaron una propuesta de investigación basada en tratar de analizar y mejorar las actividades productivas que se desarrollan en la economía formal, ellos realizaron la investigación en la ciudad de Bogotá, implementando una solución, derivaron varios subtemas del trabajo informal, es decir los trabajadores agrícolas, no agrícolas y servicio doméstico que pretenden generar una solución para cada una de ellas.

En su investigación obtuvieron información a nivel nacional e internacional para dar referencias acerca de cómo afrontan la situación del comercio informal en otros países, por medio de investigaciones y encuestas que realizaron, con base a esto, plantean una solución que es implementar unos modelos de negocios relacionado con actividades rurales, dependiendo el segmento de personas que va dirigido. Por otro lado en la ciudad de Bogotá se pudo observar que la informalidad es un problema que genera desigualdad para la sociedad Bogotana, esto se puede evidenciar por la falta de empleos, condiciones de salud, seguridad social, que tiene esta población y que a grandes rasgos genera un declive en la economía del país tratarse de la capital.

La solución que se planteó para este problema fue la implementación de kioscos, donde los vendedores ambulantes se pueden ubicar, generando una forma de negocio, el estado invierte en estos kioscos \$257.436.320, construyendo 608 kioscos con un arriendo de \$1.722.602, se obtiene una ganancia de \$1.046.976.000 mensualmente para el estado colombiano, lo cual resueltamente útil, debido a que se presenta mayor organización en los espacios públicos, se mejora los estándares tanto en salubridad y empleabilidad.

Otro antecedente que se obtiene, es el caso de la Universidad Santo Tomás de Tunja, unos estudiantes investigadores tenían como objetivo hallar una solución para los vendedores ambulantes, involucrando agentes de la alcaldía y comerciantes informales.

Según el periódico El Tiempo (2000) los jóvenes estudiantes realizaron una nota de tres soluciones que querían implementar: la primera alternativa fue la adecuación de unos inmuebles en el centro histórico de la ciudad , con el objetivo de crear un centro comercial, donde se agruparan todas estos trabajadores informales por secciones, es decir (vendedores de ropa, zapatos, artículos de papelería o alimentos) , la segunda solución que se planteó fue un tipo de feria que iba a estar rotando por diferentes sectores de la ciudad, con el fin de mantener la buena imagen y orden de la capital, la última alternativa consiste en constituir o promover una microempresa para la comercialización y producción, con la finalidad de generar empleo y distribuir a diferentes partes de la ciudad, lo que obtuvo como resultado de la investigación reubicar al menos unos 150 vendedores informales que estaban generando malestar en algunas zonas con la intención que contarán con las normas de organización y salubridad.

Siguiendo con el desarrollo, una investigación realizada en la Universidad Nueva Granada por la investigadora Diana Micolta (2013) que tenía como objetivo evaluar las medidas del gobierno a través de las instituciones que se encargan de las poblaciones de vendedores

informales una de estas medidas implementadas por el instituto para la economía (IPES), demostró que esta institución ha venido ofreciendo distintas alternativas, una de ellas es la reubicación de vendedores informales, ofreciéndoles distintos formatos comerciales como lo son los mobiliarios urbanos donde puedan ofrecer sus productos, sin afectar el espacio público, además de la ubicación mediante establecimientos comerciales, en 4 puntos específicos de la ciudad.

Además de esto, el IPES vincula a jóvenes entre 18 y 26 años, desplazados, minorías étnicas, población LGBTI, o madres cabeza de hogar plantea la capacitación a las personas cambiando su informalidad por estudio en el Servicio nacional de aprendizaje SENA; el programa realiza un contrato por prestaciones de servicios por un año, en el cual devenga un salario mínimo más un dinero que les exige cotizar a seguridad social mientras están en el programa.

Otra medida en la que se apoya la investigación es la acción del gobierno junto con la ayuda del fondo Emprender que tiene como finalidad amparar a microempresarios en la constitución de su negocio, se buscó financiar hasta el 100% de los proyectos productivos, sin tener que desembolsar el préstamo el único requisito es cumplir con una serie de indicadores que la institución misma se encarga de dar a conocer.

Al final de la investigación se argumentó que el país tiene muchas soluciones planteadas para los vendedores ambulantes que van desde su reubicación hasta su enriquecimiento académico, pero que muchas de estas medidas y políticas no son muy conocidas por la población objeto de estudio (vendedores ambulantes), lo cual genera desinformación e incorrecto aprovechamiento de los recursos públicos.

Respecto a lo mencionado anteriormente, se debe tener en cuenta que cualquier solución que se proponga en esta investigación está sujeta a las normas legales que la Alcaldía de Bogotá

desea implementar; por tal motivo, la solución que se plantea es la disminución de costos en la implementación y arriendo de los kioscos que anteriormente fueron planteados. Así mismo, esta solución beneficiaría a la Alcaldía, generando mejor aspecto en lugares públicos de Chapinero, mayor organización y reducción de la contaminación.

Luisa María Quintero Toro y su compañera María José Barreto Escamilla (2015), realizaron un trabajo de grado que se enfoca en la ingeniería de procesos y cómo llevar a cabo la aplicación del modelo Lean Canvas en una empresa Intifem, esta es una herramienta que ayuda con todo el proceso de emprendimiento, la esencia de este modelo es que se basa en su rapidez y eficacia para la creación e interacción de los modelos de negocios, éste es el principio de un modelo Canvas para empresas ya creadas, dándole un enfoque hacia ideas que aún no están completamente establecidas.

La propuesta de valor que ofrecieron es la formación estructurada que brinde seguridad y confianza a las mujeres a través de soluciones relaciones con su higiene íntima. Lo primero que se realizó fue una investigación de campo, permitiendo entender las necesidades y requerimientos de las mujeres para sentirse cómodas y revisar la viabilidad del proyecto que se estaba planteando en cuanto a temas de presentación, calidad y precio.

Después se realizó el proceso de selección de laboratorio, por medio de los costos y simplificación del proceso, donde también se evaluaron certificaciones, experiencias, determinando fortalezas y debilidades de cada proceso, luego de que se tomó la decisión por medio de la evaluación económica y se determinó que el proyecto es viable, con respecto a la producción y el mercadeo. En conclusión, el trabajo de grado que se realizó es un modelo de negocio para mejorar las necesidades y requerimientos de las mujeres por medio de un procedimiento, teniendo como resultado un muy buen valor y la TIR de más del 10%, a comparación del presente trabajo que se está realizando, un Modelo Canvas, que la idea

principal no es hacer un negocio, si no buscarle soluciones a los trabajadores informales que venden cigarrillos y dulces en la localidad de Chapinero

Una investigación realizada en la Universidad Pontificia Javeriana (2012) se muestra cómo las organizaciones privadas se encuentran asociadas con el desarrollo e incremento de empleos informales en sectores de la ciudad de Bogotá, especialmente en la localidad de Chapinero que se delimita entre la calles 39 y 63 sobre la carrera 13, a través de encuestas realizadas a los comerciantes de compañías con Ramo, Colombiana, Margarita, las cuales comercializan sus productos en avenidas y calles de la ciudad. Este trabajo permite evidenciar cómo estas organizaciones mejoran su rentabilidad significativamente, ya que mantienen a su disposición personal que comercializan sus productos sin generar costo alguno en el proceso de distribución, así haciendo caso omiso a la obligación de contratación y sin ningún vínculo laboral.

Esto consiste en una estrategia comercial, por parte de las organizaciones, que involucran directamente al espacio público y que corresponde a la evasión de impuestos y seguridad social que le deben prestar a los vendedores, con la intención de aumentar sus ventas, aprovechando la buena ubicación de estos vendedores, quienes suelen permanecer en puntos estratégicos donde hay mayor tránsito de personas, convirtiendo esto en un canal de comercialización privilegiado.

Según la corte constitucional (2003) la práctica de este método se considera como competencia desleal, con aquellas compañías reguladas que si brindan todas las prestaciones sociales, de acuerdo a esto se evidencia como los vendedores ambulantes son de gran repercusión en la economía formal, con la estrecha relación con las compañías privadas ya que aparte de que les brindan la mercancía que comercializan en las calles,

Se observa un modelo de negocio basado en la metodología del Modelo Canvas , el cual permite que las pymes de Quito -Perú se provean de instrumentos de gestión para su excelente desarrollo en la operación de la organización, de acuerdo con el desarrollo del estudio investigativo se implementó una metodología basada en el modelo Canvas, este elemento permite analizar un modelo de negocio de forma directa y más estructurada, permitiendo así una mirada holística de los clientes , de la propuesta de valor que ofrece la organización , de los canales que utiliza y cómo genera efectivo.

La propuesta de valor se presenta como el grupo de beneficios que se aspira dar a los clientes para satisfacer sus necesidades y las de sus familias, en este contexto se plantea que las pequeñas industrias deben tomar decisiones acerca de cómo actualmente se genera valor, es decir debe preguntarse si en verdad sus productos o servicios cuentan con ese ese generador de valor, si está brindado un bien sustituto a las necesidades del consumidor, para ésto se presentan algunas acciones dentro de esta propuesta de valor como lo son; Tal vez levantar las exigencias de valor, crear valor, introducción de la nueva propuestas y análisis de detalle.

De acuerdo con ésto, es de vital importancia recoger la mayor información posible acerca de la situación actual en la cual se encuentra la organización, en acercamiento a su gestión en general para así poderla alinear con sus metas y objetivos y conocer las fallas existentes. Esta información se extrae en clientes proveedores, competencia etc.

En conclusión, se toma como referencia el trabajo de grado que se realizó un modelo de negocio que permita darle herramientas de gestión para desarrollo de una organización implementado el Modelo Canvas mismo que se utiliza en organizaciones a nivel internacional, además de utilizar otros métodos como investigaciones de campo. Debido a este análisis se pudo evidenciar las necesidades específicas de una PYME del sector alimenticio en la ciudad de Quito- Perú, enfocados en las necesidades del cliente y resolviendo los problemas internos

de la organización. Este modelo es de gran ayuda para el presente trabajo ya que lo queremos realizar es un análisis de un presunto inconveniente presentado en la localidad de Chapinero - Bogotá con los vendedores informales de tintos y así mismo presentar las diferentes necesidades, presentando una solución a la problemática, en este caso se quiere proponer la creación de una asociación de vendedores ambulantes en la ciudad de Bogotá.

Marco Teórico

- Modelo de Negocio

Uno de los primero en indagar sobre este tema fue Peter Drucker (1954) afirmó que “un modelo de negocio se refiere a la forma en la que la empresa lleva a cabo su negocio”; ésta primera incursión el tema dio pie para que otros autores crearán sus conceptos y modelos de negocios; Joan Ricart (2009), mencionó que un modelo de negocio consiste en el conjunto de elecciones hechas por la empresa y el conjunto de consecuencias que se derivan de dichas elecciones; citados por la empresa Matíz y Asociados (2013). En la década de los 80 expresó Derek Abell que los modelos de negocios se evidencian como la sumatoria de las respuestas al siguiente cuestionario las cuales se relacionan con la organización un ejemplo es:

- ¿A qué tipo de clientes debo dirigirme?
- ¿Qué productos o servicios debo dar a ofrecer de acuerdo a las necesidades de los usuarios?
- ¿Cuál debería ser la propuesta diferenciadora?
- y por último ¿cómo hacer esta propuesta eficaz y eficientemente?

De igual forma, los modelos de negocios se desarrollan por la cadena de valor genérica de las compañías, divida en dos maneras, donde en la primera se evidencian las actividades que incluyen la fabricación la optimización de procesos y la generación de lo que se va a hacer y a

segunda parte desenvuelven las actividades que tratan de la venta, el marketing y las estrategias para impactar dicho mercado de ese algo que se quiere realizar. De igual forma se debe prestar atención a que la estrategia de marketing no es equivalente a un modelo de negocio ya que este describe cómo van a funcionar las actividades a desarrollar además de armar todas las piezas del negocio comprendiendo como un sistema que contiene subsistemas para su desarrollo.

- Modelo Canvas

El origen del modelo Canvas nace en 2004 cuando Alexander Osterwalder presentó su trabajo de tesis sobre “Ontología de modelos de negocios” Un sensacional estudio científico sobre el modelo del negocio en una empresa con sus respectivos términos, conceptos, procesos, investigaciones, entrevistas, casos de estudio, que además incluía un prototipo de la herramienta Business Model Modelling Language (BM2L), basada en lenguaje XML. El prototipo permitía capturar y describir el modelo de negocio total de una empresa, demostrando un importante potencial para otras aplicaciones. Hasta el año 2009, aproximados del 2010 cuando ya dio a conocer este modelo, con el que consolidó este tipo de modelo negocio que ayudaba para visualizar, describir, evaluar y modificar los negocios.

Alexander Osterwalder y Ives Pigneur (2010) fueron los primeros que adoptaron esta técnica para realizar un modelo de negocio, para ellos este concepto podría convertirse en un lenguaje compartido que permita fácilmente describir y gestionar modelos de negocio con el fin de desarrollar nuevas alternativas estratégicas. Sin este idioma compartido, resulta difícil cuestionar de forma sistemática las percepciones personales de un modelo de negocio y, por lo tanto, tener éxito a la hora de innovar.

Según Ries (2011), Maurya (2010), Croll y Yoskovitz (2013), y Blank (2013) pretenden determinar los avances, el origen y las posibilidades de las perspectivas de los modelos de negocio para empresas del siglo XXI Para ello, generaron aportes como un marco de referencia,

con el fin de consolidar el modelo de negocio Lean Canvas en emprendedores con ideas e iniciativas dentro del sector del conocimiento tic.

El modelo de negocio Canvas es una referencia para emprendedores y compañías grandes, que permite una transformación donde se percibe y hacen negocios siguiendo un plan de negocios. El Lean Canvas consiste en innovar sobre un modelo de negocio innovador, donde se responde mejor a las necesidades de un startup en base de la tecnológica.

Este modelo consiste en 9 componentes del modelo, que serán definidos a continuación.

1. Segmentos de mercado

En este módulo se definen los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa. Se segmentan los clientes en diferentes tipos para caracterizar e identificar las necesidades. La organización como prioridad debe determinar el mercado en el cual va a entrar, es así como se puede identificar las diferentes estrategias para penetrar el mismo teniendo en cuenta su mercado de referencia, esto implica analizar diferentes ítems tales como las necesidades del cliente, sus gustos, su estilo de vida entre otros. Según Lambin (2004) es así que las compañías deciden si se dirigen sus estrategias a todo el mercado o escogen segmentos para hacerlo, generando una mirada holística sobre sus opciones dentro del nicho referente. Además de eso el autor insiste en que existen dos etapas la primera es la microsegmentación donde la empresa identifica los productos servicios a ofrecer y la micro segmentación donde se segmenta los productos y servicios basados en las necesidades de los usuarios con el fin de evaluar los segmentos y medir la competitividad frente a otras organizaciones.

2. Propuestas de valor

En este módulo se describe el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico. A partir del primer módulo se realizan actividades de

innovación para ofrecer un producto o servicio que satisfagan estas necesidades. Este ítem da a conocer el valor que contiene la compañía ya que se describe como el total de beneficios o valores que la organización pretende dar a los consumidores para así cubrir sus necesidades, es decir que es la idea que permite a la empresa distinguirse frente a los cliente y frente a otras compañías, para que así el mercado opte por adquirir sus producto o servicios Según Osterwalder Pigneur (2012) la propuesta de valor es el factor por el cual hace que un cliente elija adquirir sus producto o servicios, de acuerdo a esto el cliente analizará la propuesta entregada, para así visualizar si el producto o servicio a ofrecer le brinda satisfacción a sus necesidades o resuelve problemas de su diario vivir. Es así que esta idea puede relacionarse como las ventajas que se presenta al consumidor o las que él percibe en el producto para así decidirse frente a productos o servicios similares ofrecidos por otras compañías, estas ventajas pueden contemplarse como disruptivas en algunos momentos o por el contrario pueden indicar sólo pequeños cambios.

3. Canales de distribución

En este módulo se explica el modo en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor. Esta etapa hace referencia al uso de técnicas de mercadeo que permitan ofrecer el producto de la mejor manera. Según Paz (2008) se define como las actividades o procesos necesarios, para colocar el producto o servicio a la mano del consumidor final, con el propósito de facilitar su acceso y compra. Basándonos en lo anterior el canal se refiere a l desarrollo de las acciones implementadas de forma indirecta o directa por los grupos interesados, con el fin de establecer un intercambio de materia prima entre la empresa y el nicho de mercado, brindado así soluciones viables y resolviendo imprevistos. Una de las decisiones principales a ser ejecutada consiste en contemplar el sistema de canales que se utilizará en la organización, para ésto se

debe conocer los diferentes sistemas de canales que existen hoy en día, el primero es sistemas directos esto se refiere a que la organización mantiene la propiedad de sus productos o servicios y contempla el desarrollo de las ventas, distribución del producto y otras funciones que contemplen valor , el segundo es sistemas indirectos que contempla a el intermediario como el que adquiere la propiedad del producto, el control de las ventas netas y el manejo de la logística de la misma, la tercera y última es sistemas mixtos donde la organización utiliza su propia estrategia y fuerza de ventas para ofrecer sus productos, éstos utilizan distribuidores locales los cuales contribuyen con el almacenamiento, entrega y servicio del producto, estos canales dependen de un análisis exhaustivo decidió por la empresa tomando en cuenta las necesidades de los segmentos a los que se van a dirigir como la propuesta de valor ofertada.

4. Relaciones con clientes

En este módulo se describen los diferentes tipos de relaciones que establece una empresa con determinados segmentos de mercado. Esto con el fin de lograr la atracción y fidelización de los clientes al momento de la venta. De esta forma se evidencia que las organizaciones deben tener relaciones afectuosas e inteligentes con sus clientes, puesto que esto genera recursos que a medida del tiempo se traducen en desarrollo y beneficios. Esto también llamado marketing relacionado se ha estudiado por demasiado tiempo con el fin de conocer el compromiso de las relaciones que se establecen entre la organización y los clientes, donde la compañía muestra los procesos para atender las necesidades fundamentales del cliente dando su plus diferenciador, es por eso que las buenas relaciones generan productividad y desarrollo además de nuevos clientes es por ello su importancia dentro de un modelo de negocio.

5. Fuentes de ingresos

El presente módulo se refiere al flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado (para calcular los beneficios, es necesario restar los gastos a los

ingresos). Para tener una visión más amplia sobre los beneficios en la utilidad de la aplicación de este modelo. Según Meigs (2000) los ingresos son incrementos en los activos de la organización destinados de las actividades desarrolladas hacia las utilidades y que influyen positivamente en los flujos de efectivo. De esta forma aquellos recursos que ingresen en la compañía como productos de los procesos propios del giro, pueden tratarse de incrementos a las propiedades y efectivo o disminución de deudas encaminados a generar beneficios en la organización y la optimización de procesos financieros, por consiguiente las organizaciones deben responderá las inquietudes sobre las preferencias en segmentos de mercado con el fin de crear ingresos operacionales una de ellas es la propuesta de valor y la cantidad que está dispuesta a cancelar por ella cada segmento de mercado

6. Recursos clave

En este módulo se describen los activos más importantes para que un modelo de negocio funcione. Los recursos clave pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos. Además, la empresa puede tenerlos en propiedad, alquilarlos u obtenerlos de sus socios clave. Dicho esto, los recursos son esos elementos que la compañía necesita para la producción de un bien o servicio, los recursos son sumamente escasos cuando las porciones que disponen de él no son abastecidas para satisfacer las necesidades productivas según Krugman (2012). Al ser limitados tanto las organizaciones como los oferentes se debe tomar una decisión sobre ellos con el fin de contribuir con los objetivos establecidos satisfaciendo a totalidad las necesidades o brindando soluciones a diferentes problemáticas.

7. Actividades clave

En el presente módulo se describen las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione. Son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con clientes y percibir ingresos.

Según Hernández (2002) esto contribuye a una construcción una organización duradera en el tiempo y duradera de las partes involucradas y su relación con ellas, este método puede asociarse a la organización como la división y desarrollo de sus actividades para así poder optimizar procesos agrupándolas y manteniendo homogeneidad formando áreas de trabajo que laborarán de manera interrelacionada buscando cumplir los objetivos y metas propuestos. De acuerdo a esto cada área de la organización trabaja articuladamente con el objetivo de fortalecer la propuesta de valor para después entregar esto a un segmento de mercado, cumpliendo así una labor específica.

8. Asociaciones clave

En este módulo se describe la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio. Se pueden identificar cuatro tipos de asociaciones:

- Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras.
- Coopetición: asociaciones estratégicas entre empresas competidoras.
- Joint Ventures: (empresas conjuntas) para crear nuevos negocios
- Relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros.

Se vuelve esencial analizar y saber interpretar las partes interesadas que puedan en su desarrollo resultar afectadas de manera directa a la organización, dado que gestionar efectivamente las relaciones con ellas podría aumentar los beneficios del plan de negocio, Han partes interesadas en cada de desarrollo de actividad entre las más comunes se evidencian los accionistas, clientes, proveedores y distribuidores empleados etc.

9. Estructura de costes

En este último módulo se describen todos los costes que implica la puesta en marcha de un modelo de negocio. En este módulo se describen los principales costes en los que se incurre a

trabajar con un modelo de negocio determinado. Tanto la creación y la entrega de valor como el mantenimiento de las relaciones con los clientes o la generación de ingresos tienen un coste.

Según el marco teórico se puede evidenciar que las estructuras de modelo de negocio y modelo Canvas son herramientas que permiten dar gestión a las estrategias planteadas en el presente trabajo, además de darnos una mirada holística basado en los hallazgos encontrados, para presentar una propuesta eficiente acerca del trabajo informal en Colombia además de simplificar el proceso. Estos procesos facilitan la lectura el entendimiento de lo que se quiere dar a conocer, además del análisis desde diferentes perspectivas de lo que se quiere expresar acerca del trabajo informal.

Marco Conceptual

El siguiente marco conceptual, se realiza con el fin que el espectador que está leyendo la monografía pueda orientarse acerca de palabras relacionadas o de interés, para contextualizar e identificar la metodología necesaria, así mismo usar el mismo lenguaje y conceptos manejados, como si fuera un glosario, ya que es de suma importancia que los espectadores puedan entender a la perfección el trabajo basado en una solución para los vendedores ambulantes de la ciudad de Bogotá.

- **Trabajo informal**

El primero en describir exhaustivamente el fenómeno es Hart (1973), quien a principios de los setenta estudia la composición de los ingresos y empleos informales en la ciudad de Accra, Ghana. “Distingue entre ingresos formales e informales: los primeros, valorados por la población de Accra por su estabilidad en el tiempo, corresponden a salarios del sector privado, público y transferencias pensiones, pagos por desempleo”; los segundos se generan por el autoempleo en actividades del sector primario y secundario, de la distribución, del transporte

en pequeña escala, en transferencias entre personas y en algunas actividades ilegítimas como reducidos de mercancías robadas, usura o prostitución. citado por Estella Díaz y Thelma Gálvez (2015).

Según la OIT el trabajo informal es una forma de realizar actividades, que dentro de su esencia incorpora pocas barreras de entrada para el emprendedor o empresario, en condiciones de aptitudes y capital requerido; Procesos de pequeña escala, organizaciones de propiedad familiar, producción de trabajo intensivo con tecnología obsoleta de manera adaptada, además de ser un mercado demasiado competitivo y no regulado.

Para Portes (2000) la informalidad es un sistema asociado con el capitalismo tardío, con la flexibilidad de las normativas laborales y con el uso de actividades precapitalistas que son funcionales en el proceso de una economía. de esta manera, la informalidad no se evidencia solamente en naciones subdesarrolladas, sino que se muestra como un fenómeno asociado a la falta de regulación del estado frente a las diferentes condiciones de empleabilidad. El empleo informal se evidencia como todas actividades redituables que no están reguladas por un país en situaciones sociales en los que sí se encuentran reguladas actividades de igual similitud

- **Emprendimiento**

Según Fernando Sánchez (2013), se entiende el concepto, al desarrollo de aquellas actividades que están orientadas a perseguir una oportunidad más allá de los recursos que se controlan inicialmente, dicho de otra forma, es el arte de emprender y generar riqueza más allá de la certidumbre y de los recursos necesarios para tal fin. El emprendimiento tiene distintos planes para ser analizados. Por un lado, están las motivaciones personales que llevan a los individuos a realizar sus propios emprendimientos y por otro lado tenemos el impacto que el sector de los emprendedores puede generar en la sociedad sea a través de la generación de riqueza, el empleo o el pago de impuestos por citar algunos.

- **Espacio Público**

De acuerdo con el consultor en temas urbanos, Jorge Luis Baquero Quiroga (2018), participante del programa 100 Expertos en Estudios Urbanos Dicen, citado por Paola Medellín (2018), para entender qué tan público es un espacio se debe pensar en las prácticas diarias que involucran, en términos de los elementos de accesibilidad y uso. El primero, se relaciona a temas de control y el segundo, a la cantidad y al tipo de apropiaciones que se dan en este espacio. “Esto define la producción territorial, es decir, la combinación de estas apropiaciones junto al control es lo que llamamos la apropiación territorial”, explicó.

- **Vendedores ambulantes**

Según Jérôme Monnet (2005), En todas las ciudades de América Latina, se habla de “vendedores ambulantes”, de “comercios callejeros”, de “puestos fijos o semifijos en la vía pública”, del “sector informal”, de “microempresas”, de “autoempleo”. Esta variedad de denominaciones remite a la diversidad de las formas (puestos, carritos, quioscos, organilleros, limpiaparabrisas, boleros, vendedores en vagones y autobuses, etc.) y a la complejidad de un fenómeno que no se deja encerrar fácilmente, tanto en los conceptos como en los edificios.

- **Bienestar Laboral**

Según Yulien Estrada y Miguel Ramírez (2010), El concepto de Bienestar Laboral se expresa en la forma como cada trabajador dimensiona y satisface sus necesidades básicas, teniendo en cuenta que existen condiciones objetivas que las determinan, se construye a partir de los objetivos misionales y comunes que plantean la naturaleza de la organización. El Bienestar Laboral posee un carácter vivencial positivo, que surge del disfrute personal, consecuencia del grado óptimo de satisfacción del trabajador como expresión de la evaluación cognitiva –valorativa y resultado del balance entre las expectativas y los logros en el ámbito

laboral, y que están considerablemente influenciados por la personalidad. Es la promoción y mantenimiento del más alto grado de bienestar físico, mental y social de los trabajadores en todas las ocupaciones.

- **Responsabilidad Social**

Para Antonio Argandoña (2012), a lo largo de los últimos años hemos intentado ponernos de acuerdo acerca de una definición compartida de la Responsabilidad Social (RS). No lo hemos conseguido, ni probablemente lo consigamos nunca, porque la RS no es una realidad física, sino una construcción social, que cada uno ve desde la óptica de sus conocimientos, capacidades e intereses.

Con respecto a los objetivos planteados en el presente trabajo se puede concluir que ese tipo de trabajo informal se encuentra asociado a un descuido por parte del gobierno a no brindar garantías y mejor calidad de vida para estas personas que más lo necesitan, se escogió la localidad de Chapinero para desarrollar el presente trabajo porque es la zona con más incidencia de vendedores informales, aquellos que venden dulces y cigarrillos principalmente, que permanecen casi todo el día, brindando un servicio para todo tipo de personas, ya sea los empleados de las empresas, jóvenes que asisten a establecimientos nocturnos o taxistas, por lo cual se evidencia que son de vital importancia para la sociedad y que las condiciones en las cuales laboran son sumamente precarias ; Por tal motivo, se pretende desarrollar un Modelo Canvas que brindara mayor organización y calidad de vida para el trabajador, estableciendo problemática general, desventajas y condiciones , se enfocara en un tipo de vendedores, en este caso los que venden cigarrillos o dulces en las calles, de esta manera se desea plantear una solución parcial.

CAPÍTULO IIA

En el siguiente capítulo se expresa la metodología utilizada para evaluar la población objetivo, que en este caso serían los vendedores ambulantes, mediante encuestas que permitieron conocer la situación actual que vive el país con respecto a esta forma de empleo informal, además de conocer la medición por parte del DANE (2021) para establecer la proporción de empleo informal de acuerdo a unas características específicas tanto del sector como de la población. (anexos encuestas)

Según el DANE (2021) se realizó una encuesta con el fin de establecer una medición que permita evidenciar la proporción de informalidad laboral teniendo en cuenta las características principales de este fenómeno y las principales ciudades y sus respectivas áreas metropolitanas.

La cantidad de vendedores ambulantes en las 13 ciudades y áreas metropolitanas fue 46.9% para el trimestre de mayo- julio 2021. para una totalidad de las 23 ciudades y áreas metropolitana fue 48.1%.

Según la investigación por sexos de ese mismo trimestre y en los mismos territorios la cantidad de hombres con este oficio fue de 45.9% mientras que las mujeres cuentan con un porcentaje de 48.1%, en el mismo periodo en el año anterior se presentó un porcentaje de 46.0% para los hombres y para las mujeres fue de 46.6 %.

Se reportó que el 90.6% están afiliados a seguridad social en salud en el periodo mayo-julio 2021 en cuanto a pensiones se refiere la proporción de cotizantes fue de 50.5% presentando una reducción de 4.1 respecto al mismo periodo del año anterior 54,6% El total de la población pertenecía en la presente encuesta al régimen contributivo o especial como aportante, presentando una reducción en el anterior año de 2.3 (59.8%) el 8.9% del total de la población pertenecía a régimen contributivo o beneficiario y el 23,8% pertenencia al régimen subsidiado

Análisis Encuesta

Según las encuestas que se aplicaron a los vendedores ambulantes de tintos y dulces en esta localidad se puede determinar que estas persona tienen un rango de edad de 30 a 50 años, lo cual es bastante preocupante que personas de la tercera edad , tengan que laborar y trabajar para llevar un sustento a sus familias, adicionalmente cuentan ya con una experiencia en esta labor bastante grande , ya que la mayoría de las personas son mujeres y llevan hasta 30 años en las calles vendiendo cigarrillos y dulces, han buscado la manera de salir de la informalidad, han presentado entrevistas y buscado empleo, pero comentan que hace falta oportunidades para emplearse, algunas personas ni terminaron el bachillerato , adicional a esto casi la mitad de las personas que hicieron parte de este estudio, notificaron que no cuentan con seguridad social, que viven diariamente expuestos al peligro de las calles, tienen que caminar para llegar a sus viviendas y hasta el momento no han recibido ayudas adicionales de la alcaldía.

Aplicación Modelo Canvas

A continuación, se presentará la propuesta de la creación de un modelo negocio, en la aplicación de un Canvas como una asociación de empresa para vendedores ambulantes, tomando como referencias antecedentes vistos anteriormente, generando una nueva propuesta para la implementación de un Modelo Canvas, desde el punto de vista de creación de una asociación para la población objetivo, que en este caso seria los vendedores ambulantes de tintos, de la localidad de Chapinero en Bogotá, que se obtuvo como resultado del proyecto que estas personas les hace falta una ley que los acobije, les brinde todas las prestaciones sociales y tengan un sueldo fijo, asi sea mínimo, ya que muchas personas manifiestan que a veces les tocaba caminar toda la ciudad y no vendían ni para llevar un alimento a sus hogares, por eso la idea que se desea proponer con la asociación de los vendedores informales en la ciudad de Bogotá es cubrirlos con las prestaciones sociales, por medio del estado, ofrecerles salud y que

se tenga como una opción , brindarles la pensión , con esto, las personas ya tendrían algo mas estable, que es lo que se desea generar.

- **Segmentos de clientes:**

El segmento de clientes que va dirigido a la asociación de los vendedores ambulantes en Colombia, son las personas desempleadas que hoy en día no cuentan con una formalidad, ni seguridad en el trabajo, prestaciones sociales o salud, donde la idea es generar un servicio para la comunidad Colombiana dirigido a un grupo de clientes con problemas y necesidades similares; nichos, segmentos pequeños específicos y especializados ya que existen vendedores ambulantes para todo tipo de clientes, algunos se dirigen a la venta de ropa en general , a las comidas rápidas, dulces y hasta zapatos, lo cual hace segmentar las personas y tener mayor organización al momento de crear la asociación , así se podrá crear sitios estratégicos , donde los vendedores informales puedan ser ubicados de manera correcta, sin estar mezclados, así se puede otorgar zonas en específico para que trabajen estas personas.

- **Propuesta de valor:**

Se debe ofrecer una propuesta tentadora, para los vendedores ambulantes vean la asociación como una oportunidad de negocio y crecimiento personal, generando un valor agregado al servicio que se va a ofrecer , que satisfaga las necesidades tanto de los vendedores como de los clientes, factores que se destacarán marcando la diferencia como el desempeño, el orden, la calidad y novedad de los productos, precio, facilidad de encontrar estos vendedores ambulantes que estarán ubicados en zonas estratégicamente para que puedan tener un éxito total en sus labores. El valor agregado en sí es el sistema que se creará donde los mismos vendedores y clientes, harán la asociación, obteniendo ganancias y beneficios.

- **Relación con clientes:**

Para tener un negocio exitoso, es necesario mantener una buena relación los vendedores con

los clientes , la asociación debe crear un espacio para servicio al cliente, donde puedan gestionar todo tipo de quejas y sugerencias ,teniendo todos los canales de comunicación disponibles , lo más conveniente sería por redes sociales, la respuesta debe ser inmediata y siempre teniendo la actitud de servicio, con el propósito de solucionar los problemas e inconvenientes de cada cliente, así mismo no se debe tener un establecimiento específico para el servicio al cliente, ya que por temas de costos y alquiler del lugar, se podría ahorrar un poco.

- **Canales de distribución:**

Se realizarán convenios de manera estratégica, donde se creará una cadena de distribución, la marca aliada, ya sea textil, calzado o de consumo, será la que va a distribuir directamente a los vendedores ambulantes que estarán ubicados en zonas específicas de la ciudad, así mismo, pasara a llegar a manos del consumidor final, siendo una manera mucho más cómoda y flexible para los vendedores, que no tienen que estar exponiéndose cuando ellos mismos compran la mercancía, si no se facilitara el proceso de compra.

- **Alianzas Claves:**

Se pretende crear alianzas estratégicas entre competidores como un modelo de Joint Venture, que es el acuerdo comercial de las empresas para crear una nueva asociación que en este caso sería la de vendedores ambulantes, con el fin que ellos mismos proveer los productos que se venderán en las calles, es decir (ropa, calzado y de consumo) desarrollando una cooperación mutua y equitativa, asegurando activos para las empresas vinculadas.

- **Actividades Claves:**

Las actividades que se llevarán a cabo serán referentes a la propuesta de valor, se mencionaba el sistema que se creará auto sostenible, que generará empleo, organización y formalización a los vendedores ambulantes, las actividades antes de iniciar con esta asociación será una feria

de inscripción para realizar un análisis previo de cuántas personas están interesadas a permanecer en él y empezar a crear propuestas de reorganización.

- **Recursos Claves:**

Los recursos fundamentales para iniciar la asociación de vendedores ambulantes, es tener presente quienes serán los representantes de este nuevo modelo de negocio y los encargados de tomar las decisiones para determinar con qué socios estratégicos quieren unirse para crear negocios; Por esto los recursos económicos no serán de gran importancia, ya que no habrá una inversión inicial como tal, sino los mismos socios utilizaran sus recursos de sus empresas, para hacer un aporte mínimo, aparte de crear negocio, estarán haciendo una labor social.

- **Fuente de ingresos:**

La idea de generar ingresos es como la asociación va a determinar la segmentación del mercado, es decir, cómo se dividirán los sectores en la ciudad, la idea que se propuso es hacerlo depende al tipo de cliente que vaya dirigido (ropa, calzado o de consumo) así mismo, los proveedores y los socios claves que fueron elegidos, podrán enfocarse en una zona donde despachar sus productos, llevando un seguimiento riguroso sobre las ganancias que están logrando.

- **Estructura de Costos:**

De inicio no se tendrá una estructura de costos fijos y costos variables, ya que será una asociación, no una empresa, los costos se manejan diferente, como son empresas aliadas, estas empresas ya cuentan con sus sistema de costos, lo que se va a realizar será una aporte de las empresas, es decir una mínima inversión ,que con el tiempo será duplicado, generando una labor social de organización en el espacio público y creando un modelo de negocio produciendo mayor impacto en la economía Colombiana.

CAPÍTULO III

Propuesta final

Lo que se desea hacer con la problemática de Vendedores Ambulantes, en la ciudad de Bogotá es la creación de una Asociación para esta población, el objetivo es aplicar el Modelo Canvas que se propuso, teniendo en cuenta las 9 etapas, para iniciar con la creación de segmentación de mercado se tendrá en cuenta aquellas personas desempleadas, que buscan la informalidad como una salida para sus necesidades. Las personas que decidan iniciar y ser líderes de esta asociación, debe ser sin ánimo de lucro, con el fin de tener iniciativa de organizar la ciudad, designando sectores estratégicos, donde ubicar las personas dependiendo por categoría de productos, generando mejor aspecto a espacios públicos y salubridad para estas personas. Así mismo, se brinda la opción de que estos vendedores puedan acceder a las prestaciones sociales como si fuera un empleado normal. Para poder acceder a estos beneficios, estas personas deben informar de manera semanal, ventas que realizaron, con fin que el líder de la Asociación pueda llevar control y seguimiento de las actividades que se están ejerciendo, logrando una gran labor social. Teniendo posibilidad que más adelante, se incentive a la creación de empresa, generando empleo e ingresos, sumando a la economía colombiana.



fuentes: alcaldía de Bogotá

Conclusión

La conclusión del presente trabajo es la implementación del Modelo Canvas para los Vendedores Ambulantes de tintos en la ciudad de Bogotá, que se desea construir con las 9 etapas, por medio de una Asociación dedicada a esta población, se deja la propuesta planteada, donde también se puede evidenciar los antecedentes ya realizados por algunos proyectos de Universidades. Se tomó como referencia la propuesta de la implementación de kioscos en algunos sectores de Bogotá, que hoy en día es vigente, pero no fue la solución a esta problemática, ya que los hallazgos que se encontraron al momento de realizar el trabajo de campo, haciendo las encuestas, se notó una elevada cantidad de vendedores informales en las calles y muy pocos kioscos, por la inversión que requiere. Por tal motivo, la propuesta se deja planteada, de manera libre para creación de una Asociación con iniciativa de poder ser una empresa más adelante. Teniendo como referencia el presente proyecto, donde se realizó una investigación detallada de proyectos anteriores que daban soluciones para estas problemáticas y que hoy en día no son tomadas en cuenta por diferentes motivos, así mismo, en la presente encuesta (incluida en anexos) se puede evidenciar que la mayoría de las personas son mayores, de la tercera edad, que tienen como prioridad tener salud y contar con las prestaciones sociales legales, para lograr mejor calidad de vida.

Referencias

Carvajal, Carlos. (2018). Implementación de la metodología CANVAS en el desarrollo de la pequeña industria de la ciudad de Quito. Recuperado de <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6393/1/T2735-MBA-Carvajal-Implementacion.pdf>

DANE. (2018). Medición de empleo informal y seguridad social. Recuperado de: http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech_informalidad/bol_ech_informalidad_nov17_ene18.pdf

Redacción el tiempo. (2000). USTA propone una solución al comercio informal. El Tiempo. Recuperado de: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1292520>

Organización internacional del trabajo. (2013). Falta de dinamismo económico impacta al mercado laboral en América latina y el caribe. Recuperado de: http://www.ilo.org/americas/sala-de-prensa/WCMS_232846/lang--es/index.htm

Banco mundial. (2014). La mitad de los trabajadores de América latina tienen un empleo informal. Recuperado de: <http://www.bancomundial.org/es/news/feature/2014/04/01/informalidad-laboral-america-latina>

Casabon, Cristina. (2015). weforum.org. La economía informal de América latina supera por primera vez la de África subsahariana. Recuperado de: <https://www.weforum.org/es/agenda/2017/05/la-economia-informal-de-africa-esta-retrocediendo-mas-rapido-que-la-economia-latinoamericana/>

Martín, N., Betancourt, G. (2014). Viabilidad de implementar un modelo de quioscos ambulantes en la localidad de Usaquén, Bogotá. (trabajo de grado). Recuperado de: <http://biblioteca.usbbog.edu.co:8080/Biblioteca/BDigital/99478.pdf>

Redacción el tiempo. (2000). USTA propone una solución al comercio informal. El Tiempo. Recuperado de: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1292520>

Osterwalder, A. Pigneur, Y. (2010). Generación de un modelo de negocios Recuperado

de:<http://www.convergenciamultimedial.com/landau/documentos/bibliografia-2016/osterwalder.pdf>

Matíz, A., Matíz, F. (2013). Modelo de Negocio- Conceptos. [Entrada de Blog] Recuperado de: <http://www.matizyasociados.com/conceptos-modelos-de-negocio/#https://blog.hubspot.es/sales/modelo-canvas>

DANE (2018) . Mercado laboral. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo>

Forbes staff. (2021) Aumenta la informalidad laboral en Colombia y llega a un 48,7 %. Recuperado de <https://forbes.co/2021/01/14/economia-y-finanzas/aumenta-la-informalidad-laboral-en-colombia-y-llega-a-un-487/>

<https://www.portafolio.co/economia/empleo/informalidad-laboral-en-colombia-entre-julio-y-septiembre-del-2021-558380>

Quintero, Luisa & Barreto, Maria (2015) .Aplicación del modelo Lean Canvas en la modelación del negocio del proyecto de empresa Intifem. Recuperado de https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/8217/LuisaMaria_QuinteroToro_MariaJose_BarretoEscamilla_2015.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Ferreira-Herrera, D. C. (2015). El modelo Canvas en la formulación de proyectos. Cooperativismo y Desarrollo, recuperado de [file:///C:/Users/USER/Downloads/1252-Texto%20del%20art%C3%ADculo-3085-1-10-20160426%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/USER/Downloads/1252-Texto%20del%20art%C3%ADculo-3085-1-10-20160426%20(1).pdf)