

# UCUENCA

## Universidad de Cuenca

Facultad de Ciencias Químicas

Carrera de Ingeniería Industrial

**Diseño de un modelo de negocio CANVAS en PYMES del sector textil en la provincia del Azuay enmarcado en el ámbito de responsabilidad como respuesta a la pandemia por el Covid-19**

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingeniera Industrial

**Autor:**

Karla Gabriela Quezada González

**Director:**

Diana Carolina Jadan Avilés

ORCID: 0000-0002-7264-5188

**Cuenca, Ecuador**

2023-03-02

### Resumen

La implementación de modelos de negocios en el ámbito de las PYMES, define su organización con el fin de que, tanto los procesos de producción como de comercialización, se ejecuten de manera eficiente especialmente dentro de lo que se define como una “nueva normalidad” de actividades por causa de la pandemia del Covid – 19. El objetivo de este trabajo investigativo es diseñar un modelo de negocio con base en el sistema CANVAS para las empresas PYMES del sector textil en la provincia del Azuay, con el fin de potencializar procesos de producción y ventas para mejorar sus estados financieros afectados por la pandemia Covid-19. Para lo cual, se utilizó una metodología de tipo exploratoria – descriptiva con un enfoque cuantitativo, un diseño de investigación no experimental y de corte transversal, con el propósito de analizar la situación de una empresa textil de la ciudad de Cuenca. Los resultados obtenidos muestran varias deficiencias entre las cuales están: ausencia de actividades claves con los socios, necesidad de implementación del marketing digital y deficiente organización de infraestructura y procesos retrasan los procesos de producción. Llegando a la conclusión que, la implementación de un modelo de negocio basado en CANVAS permitiría mejorar la productividad, a esto se suma la inclusión del método de costeo TDABC para mejorar los procesos de producción de la empresa. Esto lleva a concluir que los emprendimientos PYMES del sector textil pueden mejorar sus actividades y competir con otras de mayor envergadura al tener una buena organización empresarial y de producción.

*Palabras clave:* canvas, modelo de negocios, empresa textil, producción, lencería del hogar

### Abstract

The implementation of business models in the field of SMEs defines their organization so that both production and marketing processes are carried out efficiently, especially within what is defined as a "new normality" of activities due to the Covid-19 pandemic. The objective of this research work is to design a business model based on the CANVAS system for SMEs in the textile sector in the province of Azuay, in order to enhance production and sales processes to improve their financial statements affected by the Covid-19 pandemic. For this purpose, an exploratory-descriptive methodology was used with a quantitative approach, a non-experimental and cross-sectional research design, with the purpose of analyzing the situation of a textile company in the city of Cuenca. The results obtained show several deficiencies among which are: absence of key activities with partners, need for implementation of digital marketing and poor organization of infrastructure and processes delay production processes. Concluding that, the implementation of a business model based on CANVAS would allow to improve productivity, to this is added the inclusion of the TDABC costing method to improve the production processes of the company. This leads to the conclusion that SME enterprises in the textile sector can improve their activities and compete with larger ones by having a good business and production organization.

*Keywords:* canvas, business model, textile company, production, household linen

**Índice de contenido**

Resumen.....	2
Abstract.....	3
Índice de contenido .....	4
Índice de tablas .....	5
Índice de figuras.....	6
1. Introducción.....	7
2. Materiales y Métodos .....	18
2.1 Tipo de investigación .....	18
3. Resultados .....	19
4. Discusión .....	27
4.1 Asociaciones clave .....	30
4.2 Actividades clave .....	30
4.3 Propuesta de valor.....	31
4.4 Relaciones con los clientes .....	32
4.5 Segmentos de mercado.....	33
4.6 Recursos clave .....	33
4.7 Canales .....	41
4.8 Estructura de costos .....	42
4.9 Fuente de ingresos .....	42
5. Conclusiones.....	43
Bibliografía .....	45
Anexos .....	48

**Índice de tablas**

Tabla 1 <i>Dimensiones de la responsabilidad empresarial</i> .....	10
Tabla 2 <i>Bloques y elementos de un modelo de negocio CANVAS</i> .....	14
Tabla 3 <i>Información general</i> .....	19
Tabla 4 <i>Asociaciones clave</i> .....	19
Tabla 5 <i>Actividades clave</i> .....	20
Tabla 6 <i>Propuesta de valor</i> .....	21
Tabla 7 <i>Relación con los clientes</i> .....	22
Tabla 8 <i>Segmentos de mercado</i> .....	22
Tabla 9 <i>Recursos clave</i> .....	23
Tabla 10 <i>Canales</i> .....	24
Tabla 11 <i>Estructura de costos</i> .....	25
Tabla 12 <i>Estructura de costos</i> .....	25
Tabla 13 <i>Actividades adicionales</i> .....	26
Tabla 14 <i>Modelo Canvas</i> .....	28

**Índice de figuras**

Figura 1 <i>Lienzo del Modelo de Negocio CANVAS</i> .....	14
Figura 2 <i>Layout de la empresa</i> .....	35
Figura 3 <i>Mapa de procesos</i> .....	36
Figura 4 <i>Indicadores Clave</i> .....	37
Figura 5 <i>Proceso de fabricación del cojín</i> .....	38
Figura 6 <i>Procesos de fabricación edredón básico</i> .....	39
Figura 7 <i>VSM situación actual – edredón básico</i> .....	40

## 1. Introducción

La industria textil representa la tercera parte de la manufactura nacional, y aporta aproximadamente 1.000 millones de dólares al Producto Interno Bruto (PIB) ecuatoriano, lo que representa el 7,5% de toda la industria del país (Ibujés y Benavides, 2017). Concretamente en la provincia del Azuay, el sector textil genera una alta tasa de empleo pues crece constantemente debido a las mejoras en la tecnología necesaria para elaborar los productos que ofrece. Lo que ha permitido un desarrollo notable en cuanto a la calidad de los productos textiles nacionales, inclusive ha permitido el ingreso de estos productos al mercado internacional, de ahí que se considera todo un reto el dirigir una empresa textil en esta plaza, caracterizada por una constante disputa con la competencia, sobre todo porque su actividad se realiza en la mayoría de casos de manera artesanal y la falta de dirección en modelos de negocios y una organización estructural que les permita replantear sus actividades tanto administrativa como operativamente (Lucero, 2021).

En tal sentido, Medina et al (2015), establecen que es de suma importancia el poder identificar un modelo de negocio que se adapte a las necesidades de la organización, de forma tal que, permita obtener ventajas de los elementos que lo constituyen, con el fin de contar con una estructura que contribuya a alcanzar un óptimo desempeño y que se encuentren alineados a los ejes de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como son: los valores, la transparencia, los proveedores, el público interno, el medio ambiente, los consumidores, la comunidad, el gobierno y la sociedad.

De esta forma, las PYMES que actúan bajo los ejes de RSE demuestran un mayor compromiso para con sus clientes en relación con sus proveedores. Además, como se denota en su estudio, las empresas que se enfocan en estos lineamientos pueden servir como ejemplo para para otras organizaciones pues permite establecer de manera cualitativa su estado actual y/o potencial mediante la comparación de su desempeño con empresas que cuentan con un reconocimiento a nivel internacional.

Por su parte, Berrios (2020), estableció que, hoy en día las PYMES textiles se enfrentan a grandes retos, tales como la mejora continua, la satisfacción de sus clientes y la estandarización y control de los procesos, que le permita llevar a cabo sus actividades de manera correcta y, sobre todo, con responsabilidad social como estrategia defensiva frente al mercado altamente competitivo; especialmente en un mercado que ha sufrido un fuerte impacto producto de la pandemia por Covid – 19 que afectó a la economía mundial.

Mientras que, el estudio de Casas et al (2017), evaluaron los efectos de la adaptación del modelo de negocio CANVAS como estrategia de competitividad para las PYMES de

Michoacán, México, considerando que estas empresas tienen un papel fundamental en el desarrollo nacional y el bienestar de la población como fuente de generación de empleos, aunque no han recibido el suficiente apoyo gubernamental. En tal sentido, la investigación recurre a la aplicación de una encuesta validada (0.963 de confiabilidad) a 30 PYMES sobre los conocimientos y prácticas de RSE, cuyos resultados evidenciaron la necesidad de adaptar el modelo CANVAS a través de un desarrollo simple y sencillo para abordar los puntos estratégicos plasmados en el lienzo, de modo que se pueda facilitar el entendimiento de quienes las dirigen, teniendo en cuenta que, generalmente, las PYMES están a cargo de una sola persona y no cuentan con una estructura organizacional que esté respaldada por un equipo multidisciplinario especializado.

Es en esta línea que, con el propósito de conseguir un mejor nivel de rendimiento en el ámbito empresarial y de responsabilidad social de las PYMES, luego del impacto de la pandemia por el Covid – 19, se plantea implementar un modelo de negocio que permita a las empresas ser más competitivas y exitosas, utilizando los recursos de forma adecuada, facilitando el manejo de sus operaciones técnicamente para el cumplimiento de sus objetivos. Se centra en el análisis y gestión de un modelo de negocio, en base a los principios fundamentales del modelo CANVAS con la finalidad de establecer lineamientos que garanticen la rentabilidad de las empresas tomadas como casos de estudio. Considerando que, al implementar esta práctica en las empresas PYMES en el sector textil, se contribuye con la identificación de puntos críticos que requieren mayor atención en cuanto a la implantación de estrategias que ayuden al desarrollo empresarial (Carvajal, 2018).

La presente propuesta forma parte del proyecto ganador de la convocatoria *Call South Initiatives and Joint Projects 2020*, organizada por el VLIR-UOS (Bélgica): “Incorporating sustainability concepts to management models of textile micro, Small and Medium Enterprises (SUMA)”, del grupo de investigación IMAGINE y el Departamento de Espacio y Población de la – Universidad de Cuenca. Por la importancia de las MIPYMES dentro del país, el proyecto se centra en el diseño, implementación y validación de modelos de gestión sostenibles para optimizar su desempeño, combinando métodos de gestión de costos, con directrices para promover la responsabilidad social y ambiental, de forma que se genere una economía verde y efectivamente sostenible, dentro del sector textil ecuatoriano.

De ahí que, el objetivo general es diseñar un modelo de negocio con base en el sistema del modelo CANVAS para las empresas PYMES del sector textil en la provincia del Azuay con el fin de potencializar procesos de producción y ventas para mejorar sus estados financieros afectados por la pandemia Covid – 19. Mientras que, los objetivos específicos son: a) Determinar los procesos y herramientas vinculados a la calidad, productividad y rediseño de



la administración que permitirán fortalecer el compromiso de responsabilidad social empresarial; b) Analizar las principales falencias de los procesos administrativos y operativos, a través de un diagnóstico situacional de la empresa luego del impacto de la pandemia Covid-19, utilizando el modelo CANVAS; c) Proponer los 9 principios que conforman el modelo CANVAS aplicado a las empresas; y, d) Establecer los indicadores del método de costeo (TDABC) aplicados a las empresas.

Finalmente, se debe mencionar que se recurre específicamente, al modelo de negocio CANVAS, una herramienta que permite traducir la visión de la organización, a través de una estrategia en términos y objetivos específicos, e implementarla a partir de los elementos con los que cuenta para su definición en toda su estructura, permitiendo establecer los aspectos claves del negocio que ayudaran a reconocer las deficiencias y analizar el rendimiento.

En este sentido, hay que tomar en consideración los diversos puntos de vista que condicionan la forma de actuar de las empresas, es en este punto donde la responsabilidad social puede ser abordada desde muchas interpretaciones; sin embargo, se puede decir que, a nivel general, se encuentra asociada a la práctica de las organizaciones sobre sus intervenciones en el desarrollo social y el bienestar de las comunidades en que se desenvuelven (Mori, 2009). Por tal razón, en el año 2010 la Organización Internacional de Normalización (ISO por sus siglas en inglés) crea y regula la Norma 26000 de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), la cual, es aplicada de manera voluntaria por las empresas con el fin de contribuir al desarrollo integral de la comunidad, sin dejar de mencionar que, esta norma no es certificable para las empresas, como sucede con la ISO 9001 de la Calidad.

Sin embargo, no deja de ser necesaria por los múltiples beneficios que representa para las organizaciones responsables y las comunidades, puesto que, la norma busca que las empresas sean conscientes de las consecuencias que tienen sus actividades productivas y comerciales, especialmente, sobre temas como el calentamiento global, la pobreza y otros que requieren de acciones que responsabilicen a las empresas para cuiden a las poblaciones y al ambiente de forma sostenible, retribuyéndoles los beneficios que de ellas obtienen. En tal sentido, la Norma 26000 de la RSE tiene un objetivo integral que analiza los eventos desde las múltiples interacciones de un sistema; por tanto, se ocupa de cada una de las partes que componen a las empresas, desde su organización, las prácticas laborales, su relación con el medioambiente, las operaciones, los derechos humanos, la participación de la comunidad, entre otros (International Organization for Standardization, 2014).

Hay que mencionar que, la RSE ofrece una nueva visión de acción cooperativa y coparticipativa entre las empresas, la sociedad civil y los gobiernos para el desarrollo sostenible

de los pueblos; por lo que, esta responsabilidad se estructura sobre criterios, metodologías y prácticas que hagan posible esa participación. De ahí que, ha tomado una mayor importancia en los últimos años y su interés no solo concierne a las empresas, sino a las comunidades que velan porque las sociedades cumplan con las características y acciones de responsabilidad social. Además, no se puede dejar de lado que, en una sociedad cada vez más consciente del bien común y del cuidado del medio ambiente, la responsabilidad social se convierte en un factor de competitividad empresarial que llama la atención a los consumidores (Mori, 2009).

De acuerdo con Cabrera (2006), la búsqueda de cumplir con criterios de responsabilidad social ha pasado de ser un compromiso económico (entendido como el beneficio máximo que alcanza la empresa por la oferta de bienes y servicios) para convertirse en un compromiso de ética con la sociedad y el ambiente, lo cual, implica que la organización deba ampliar sus objetivos empresariales hacia objetivos más sociales, correspondiendo además, a los requerimientos de una era globalizada que enfrenta a las empresas a nuevos retos sociopolíticos y económicos.

Por lo tanto, la RSE es importante porque constituye para empresa “un compromiso con el bienestar del entorno social que las rodea” (Caravedo, 1998, p.15), lo que las comprometa a tomar acciones que reduzcan o eliminen de sus operaciones cualquier posible impacto negativo sobre los ciudadanos o el medio ambiente del espacio en que desarrollan sus actividades productivas y comerciales; así como, potenciar impactos positivos a través de programas y proyectos que favorezcan a mejorar la situación socioambiental.

Bajo este contexto, Medina (2019) menciona que existen tres dimensiones o tipos de responsabilidad que tienen las empresas: responsabilidad ambiental (protección al medio ambiente), responsabilidad social (fomento de valores éticos y sociales) y responsabilidad económica (valores económicos justos y equilibrados). Todas ellas pretenden homogeneizar las prácticas de las empresas con su responsabilidad para con la sociedad, alcanzando un crecimiento económico que sea sostenible en la medida que represente utilidades para la empresa, pero también equilibrio ambiental y desarrollo integral de la comunidad, tal como se puede ver en la Tabla 1.

**Tabla 1**

*Dimensiones de la responsabilidad empresarial*

Dimensión	Clasificación
-----------	---------------

---

**Ambiental:** se enfoca en utilizar materia prima que no contamine, usan material de reciclaje dentro de sus procesos, se involucran con programas de recuperación y conservación de flora y fauna.

Responsabilidad interna: mejora del desempeño ambiental de la empresa con base en un enfoque de eco-eficiencia y prevención que maximice el uso de insumos y recursos naturales.

Responsabilidad externa: promoción de los principios y valores correspondientes a lo largo de la cadena de valor en que participa la empresa y, en caso necesario, remediar los daños ambientales que ocasionen sus procesos productivos.

**Social:** se enfoca en mejorar las condiciones laborales, económicas y sociales de las zonas donde operan sus plantas de producción y establecer condiciones laborales justas y un entorno laboral favorable.

Responsabilidad interna: responsabilidad compartida y subsidiaria de inversionistas, directivos, colaboradores, clientes y proveedores, para el fomento de la calidad de vida de todos ellos.

Responsabilidad externa: acciones y aportaciones propias y colectivas para contribuir a la generación de condiciones que favorezcan el pleno desarrollo de las comunidades donde operan.

**Económica:** se centra en generar valores económicos justos y equilibrados, relaciones más justas entre todos los eslabones de la cadena del mercado: productores, proveedores y clientes.

Responsabilidad interna: generación y distribución del valor agregado entre colaboradores (empleados), clientes, proveedores y accionistas. Generar utilidades y mantener finanzas sanas a través de prácticas éticas.

Responsabilidad externa: generación y distribución de bienes y servicios para la comunidad, la aportación a la causa pública vía contribución impositiva y la influencia en la implantación de la política económica de su región.

---

**Nota.** Fuente: Landázuri et al (2018); Medina (2019)

No obstante, hay que tomar en cuenta que, el éxito o fracaso de una empresa no solo tiene que ver con la implementación o determinación de los procesos y herramientas inherentes a la RSE, hay que considerar que, las principales falencias de los procesos administrativos y operativos se dan por la falta de un buen modelo de negocio que contribuya a reconocer las

ventajas y desventajas competitivas en el área de operación. En este sentido, es necesario aclarar que existen diferencias entre una estrategia de negocio y modelo; puesto que, generalmente, se tiende a confundir estos dos conceptos (George & Bock, 2011).

Por un lado, el modelo de negocio tiene que ver con la manera en que una empresa obtiene dinero, entrega valor a los clientes, este se relaciona con la lógica del negocio, el modelo es estático, no reflexivo, se enfoca en la oportunidad, no se trata de una receta que guíe al cambio. Mientras que, por el otro lado, la estrategia dispone el factor diferenciador del negocio que da esa posición única y valiosa, es dinámica y reflexiva, se enfoca en la competencia; por tanto, la estrategia complementa el modelo de negocio, le da sentido y dirección, no se enfoca en un determinado factor en especial o particular, al contrario, se centra en la totalidad de los componentes que dan forma al modelo de negocio (Palacios y Duque, 2011).

Peñarroya (2019) complementa esto señalando que, el modelo de negocio representa la lógica de una empresa, la manera en que se maneja y genera valor para sus clientes y accionistas, es la arquitectura de valor que la empresa entrega a determinados segmentos de mercado, valores que utiliza para ganar dinero, donde la estrategia constituye la selección del modelo de negocio con que la empresa competirá dentro de su mercado, son las decisiones que permitirán conseguir los objetivos, tales decisiones forman parte de un plan, y, dentro de ese plan, se incluye el modelo de negocio.

Todo esto basándose en el trabajo de Demil y Lecocq (2009), donde se destaca que esta conceptualización ganó importancia en los años noventa gracias a la aparición de la Internet y su consecuente influencia en el mundo comercial; momento en el cual, el interés por definir el modelo de negocio da lugar a la publicación de numerosos artículos al respecto. En este contexto, sobresalen definiciones como: “conjunto de actividades y recursos organizados estratégicamente para orientar a la empresa desde una proposición distintiva de valor que, a su vez, le permite entregar y recibir valor” (Svejenova *et al.*, 2010, p. 409). Mientras que, otros autores, como Casadesus-Masanell y Ricart (2010) lo definen como el conjunto de elecciones y consecuencias derivadas, determinando tres tipos de elecciones: recursos, políticas y gestión de activos.

Para Sosna *et al* (2009) el modelo de negocio constituye la herramienta más usada para diseñar aquellas actividades y recursos que la organización requiere para generar valor para los clientes y otros segmentos interesados dentro del entorno en que se desenvuelve la empresa. En la relación con ello, estos autores consideran necesario que las empresas revisen y modifiquen, de ser necesario, sus modelos de negocio a medida que su negocio se va desarrollando. A esto Zott y Amit (2009) adjuntan que se pueden innovar tres elementos

del modelo: contenido, estructura y forma de gestión, además, señalan que la innovación de estos elementos, puede servir para incrementar los ingresos de la empresa con rendimientos que sean sostenibles; además, resulta una herramienta de competitividad y un mecanismo para optimizar actividades, como, por ejemplo: la actividad de producción.

Es así como, en la actualidad existen varios modelos de negocios que, de acuerdo al objetivo o las necesidades de la empresa, pueden ser implementados a fin de que logren identificar los puntos y elementos más importantes para la buena organización y funcionamiento del negocio. Todo esto bajo el precepto de que una empresa que no ejecute esta práctica, no podrá tener buenos resultados a futuro, es más, muchos negocios han fracasado debido a la falta de una planificación previa de sus operaciones utilizando una metodología eficiente. Entre las que destacan se encuentra el modelo CANVAS.

El modelo CANVAS es considerado como la base del emprendimiento, puesto que, ofrece una estructura visual que sirve como punto de partida para toda empresa que busca iniciar en el mercado; o también, se presenta como una “radiografía” de una empresa que lleva tiempo en el mercado. Además, proporciona al empresario, una habilidad organizada que le permitirá pensar estratégica y ordenadamente sobre lo que quiere hacer con su negocio, el camino que va a seguir para lograr sus objetivos, el beneficio que va a obtener, entre otros elementos que, paso a paso, puede definir para asentar su emprendimiento (Ferreira, 2015).

Es importante tener en cuenta que el Modelo de Negocio CANVAS es bastante útil en la etapa de búsqueda del modelo, no así, en el desarrollo del mismo, puesto que, en sí mismo, no representa una herramienta de solución, sino un análisis a profundidad de la idea de negocio, lo que le llevará al emprendedor a elaborar una buena oferta que la tendrá escrita en un lienzo que le servirá para, posteriormente, reflexionar sobre esa idea de negocio y tomar decisiones que le ayuden a definirla y concretarla (Junta de Extremadura, 2012). Por lo tanto, sirve como guía para que el empresario no olvide ningún aspecto que le dará forma a su idea de negocio, ayuda a alinear al equipo de trabajo conforme a la misión del negocio, por lo cual, es un proceso que se debe realizar al principio y actualizarlo continuamente para verificar si los bloques que componen el modelo guardan relación entre sí y analizar si se están adaptando a los cambios del mercado.

Para Osterwalder y Pigneur (2010), la mejor forma de describir un modelo de negocio CANVAS es a través del lienzo que está compuesto por cuatro grandes bloques: Producto, Relaciones con Clientes, Infraestructura de gestión, y Finanzas; y, nueve elementos: Segmento de mercado, Proposición de valor, Canales, Relaciones con los clientes, Flujos de

ingresos, Recursos clave, Actividades clave, Asociaciones clave y Estructura de costos, tal como se observa en la Figura 1.

**Figura 1**

*Lienzo del Modelo de Negocio CANVAS*



**Nota.** Imagen extraída de Economipedia, 2020

Osterwalder y Pigneur (2010), citados en (Galeano, 2014) señalan que estos elementos “son la representación del valor que la empresa proporciona a los clientes, cómo se hace y con qué consecuencias financieras” (p. 13). Cada uno de estos bloques y elementos se definen en la Tabla 2:

**Tabla 2**

*Bloques y elementos de un modelo de negocio CANVAS*

Bloques	Elementos	Definición
Producto	Proposición de Valor	Proporciona una visión global del conjunto de productos y servicios de una empresa.  Busca resolver el problema del cliente, definir los elementos diferenciadores de la competencia.
Relaciones con clientes	Segmento de mercado	Describe los segmentos de clientes que en los que una empresa desea ofrecer valor.

---

		Se debe segmentar para conocer el nicho y oportunidades del negocio
	Canales	Describe la disposición de las actividades y los recursos.  Las propuestas de valor llegan a los clientes a través de canales de comunicación, distribución y venta.
	Relaciones con los clientes	Explica el tipo de vínculos que una empresa establece entre él y sus diferentes segmentos de clientes.  Se establecen y mantienen de forma independiente en los diferentes segmentos de mercado
Infraestructura de Gestión	Recursos clave	Describe la disposición de los recursos.  Reconocer los activos y recursos clave que se necesitan como piezas imprescindibles en el engranaje de la idea empresarial.
	Actividades clave	Describe la disposición de las actividades.  ¿Qué es lo fundamental para que el modelo funcione?
	Asociaciones clave	Retrata la red de acuerdos de cooperación con otras empresas necesarias para ofrecer y comercializar valor.  Definir las estrategias de <i>networking</i> con potenciales socios o proveedores, entre otras figuras importantes.
Finanzas	Estructura de Costes	Resume las consecuencias económicas de los medios empleado en el modelo de negocio.

---

---

		Se debe conocer la estructura básica de costos con el fin principal de determinar elementos importantes como precios de venta.
Fuentes de Ingresos	de	Describe la forma en que una compañía gana dinero a través de unos flujos de ingresos.
		Las fuentes de ingresos se generan cuando los clientes adquieren las propuestas de valor ofrecidas.

---

**Nota.** Fuente: Galeano, (2014); Herrera y otros, (2013)

La funcionalidad que presenta este modelo hace que sea considerado para su aplicación no solo dentro de las grandes empresas o corporaciones, también, ha sido muy utilizado en los emprendimientos ejecutados por personas que, al contar con algo de capital, buscan generar recursos con la implementación de PYMES. Dentro de esta categoría se encuentran las pequeñas y medianas empresas caracterizadas por alto uso de mano de obra, pero baja cantidad de trabajadores contratados, reducido uso de tecnología, bajo capital social invertido, poca división de trabajo, nivel bajo de producción y limitado uso de servicios tanto financieros como no financieros (Nicola, 2015; Servicio de Rentas Internas, 2017).

De acuerdo con Erraez y Ordoñez (2018), las PYMES son consideradas tan importantes como necesarias para el desarrollo socioeconómico de una nación, puesto que, estas empresas aportan al incremento de la producción nacional, generan numerosas fuentes de empleo, mejoran la productividad nacional y aportan a la generación de ingresos en sectores vulnerables y de escasos recursos. Es así como, en Latinoamérica estas empresas representan el 99% del total de los negocios, contribuyendo en la generación del 70% de las fuentes de empleo y participan en el 25% del PIB (OCDE/CEPAL, 2012). En tanto que, en Ecuador las PYMES representan el 95% de las unidades productivas, se presentan en variadas formas y dimensiones, en sociedad o de único propietario, y, cuentan con libertad para desempeñarse en cualquier actividad (producción, servicios, comercialización, etc.) que les represente una utilidad (Jácome y King, 2013). A nivel nacional, el 39% de los empleos son generados por microempresas, mientras que el 17% a pequeñas y 14% a medianas (Jácome y King, 2013).

De acuerdo con Cabrera et al (2009) la heterogeneidad de las PYMES se sustenta en tres principales características:



- **Escala eficiente de operación:** Se desarrollan en sectores de escala eficiente de operación pequeña, en actividades comerciales que no requieren costos fijos significativos ni productos con marcas sostenidas que requieran publicidad masiva. Cuando la escala eficiente de operación es de grande y los productos que se comercializan necesitan de publicidad masiva, entonces, la empresa no es una Pyme.
- **Nichos y diferenciación de productos:** Pueden coexistir junto a empresas grandes, en cuyo caso, se encargan de crear productos similares cuando tienen la capacidad de explotar nichos de demanda más pequeños, donde se valora la diferenciación de productos.
- **La dinámica industrial: entrada, desarrollo y salida de empresas:** El ciclo de vida de las empresas individuales ha sido bastante estudiado a nivel mundial, encontrando que, prácticamente, en todas las industrias de todos los países, muchas empresas son creadas, pero pocas logran tener éxito en su desarrollo, el resto fracasa en su evolución y sale del mercado. Entre el 5 y 10% del total de pequeñas empresas que se crean fracasan cada año.

En el Ecuador, generalmente, las pequeñas y medianas empresas se dedican a actividades como: explotación de minas y canteras, agricultura, ganadería, silvicultura y pesca, industrias manufactureras, construcción, comercio, servicios y de fabricación textil (Servicio de Rentas Internas, 2017).

A nivel nacional, las empresas son agrupadas de acuerdo con la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU), que es una adaptación realizada por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, dentro de dicha clasificación el sector textil se encuentra encasillado en los códigos CIIU 13 destinado a la fabricación de productos textiles y el CIIU 14 para la fabricación de prendas de vestir (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos , 2010).

En este último caso, objeto del presente estudio, el sector textil en Ecuador se desarrolla mayormente en cinco provincias: Azuay, Guayas, Imbabura, Pichincha y Tungurahua (Silva, 2018). Dentro de este grupo, las provincias de Guayas (442 empresas) y Pichincha (431 empresas) concentran el mayor número de PYMES dedicadas al sector textil (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2017). A nivel nacional, la textilería es la industria que más plazas de empleo genera, por ejemplo, en el 2017 las empresas textiles crearon aproximadamente 15.000 puestos de trabajo (Silva, 2018).

Según cifras de la Superintendencia de Compañías en el (2017) bajo la clasificación CIIU 13 y CIIU 14, se encuentra el registro de 1138 empresas, de las cuales 349 se dedican a la

fabricación de productos textiles y 798 a la confección de prendas de vestir, este sector ha venido en constante crecimiento presentando una tasa de variación de 53%, ya que en el año anterior el total de empresas vinculadas a estas actividades era de 712. (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2017)

Hay que tomar en consideración que, en materia productiva, la industria textil es la tercera más representativa de la manufactura nacional, y aporta aproximadamente 1.000 millones de dólares al PIB ecuatoriano; este aporte representa el 7,5% de toda la industria del país (AITE,2016). La diversificación del sector textil del Ecuador con la elaboración de múltiples productos textiles tiene una gran clasificación de productos. El hilado y los tejidos son las actividades principales, con el mayor volumen de producción. Sin embargo, la fabricación de prendas textiles, como prendas de vestir y de manufacturas para el hogar, cada vez aumenta su nivel de producción (Ibujés y Benavides, 2017).

## **2. Materiales y Métodos**

### **2.1 Tipo de investigación**

Para el cumplimiento de los objetivos planteados en este estudio se ejecutó una investigación basada en una metodología no experimental de tipo exploratoria - descriptiva, que cuenta con un enfoque cuantitativo y de corte transversal. Misma que inicio con una revisión bibliográfica cerca de los temas relevantes al caso y que tiene que ver con la responsabilidad social empresarial, el modelo de negocios CANVAS y las PYMES enfocadas en el ámbito textil.

Como la investigación está enfocada en el análisis de las falencias administrativas y operativas en el sector textil de la provincia del Azuay, se tomó en consideración ejecutar un diagnostico situacional posterior a la pandemia del Covid – 19, en una empresa de emprendimiento de artículos textiles para el hogar. Para ello se contó con la participación del encargado de la producción de empresa, persona que fue seleccionada por los directivos para que proporcione la información necesaria para el estudio, sobre todo porque es quien conoce a mayor amplitud las actividades internas y externas de sus operaciones.

Para la recolección de datos se elaboró una encuesta estructurada compuesta por un cuestionario de preguntas abiertas y cerradas para evaluar el sistema productivo en términos del modelo de negocios enmarcado en la responsabilidad social corporativa de la empresa textil seleccionada de la ciudad de Cuenca. El cuestionario fue elaborado a partir del análisis del modelo CANVAS, que fue utilizado por Sánchez et al. (2015) en su estudio, con el propósito de obtener la información puntual sobre las actividades que se ejecutan en las empresas textiles.

Para este proceso, en primera instancia se realizó una reunión formal con los representantes de la empresa con el fin de comunicarles el objetivo de la investigación a realizar y solicitar su participación en la misma, posteriormente, se seleccionó la persona encargada de proporcionar la información. El cuestionario se encuentra dividido por asociaciones clave de acuerdo a la estructura del modelo CANVAS (Anexo A).

Posteriormente, los datos del cuestionario se analizaron a través del software Microsoft Excel para la generación de tablas representativas según las dimensiones del modelo CANVAS establecido anteriormente, de esta forma, se pudo conocer la situación actual de la empresa en relación a sus procesos administrativos y operativos.

### 3. Resultados

El cuestionario aplicado en la empresa textil reveló lo siguiente:

**Tabla 3**

*Información general*

Preguntas	Respuestas
Actividad económica a realizar	Elaboración y venta de lencería del hogar
Número de trabajadores	45
Sistema de producción	---
Modelos de negocio implementado (si/no)	NO
En caso de ser afirmativa la respuesta anterior, que modelo se aplica	

**Nota.** Fuente: Elaborado por la autora

La actividad base que se realiza en esta empresa es la fabricación de lencería del hogar, denominación concedida a los artículos como sábanas, edredones, cobertores, cobijas, manteles, tapices, toallas, menaje de cocina y cortinas, como se trata de una empresa pequeña cuenta con un número reducido de empleados, el sistema de producción no es definido y tampoco cuentan con un modelo de negocios implementado, es más como un proceso genérico de elaboración y venta.

**Tabla 4**

*Asociaciones clave*

Principios	Preguntas	Respuestas
Grupo 1: Asociaciones clave	¿Posee una red de proveedores y socios? (SI/NO)	Si
	¿Quiénes son nuestros proveedores clave?	Proveedor 1*
	¿Qué actividades clave realizan con los socios?	
	¿Qué actividades claves realizan con los proveedores?	Compra de materia prima

**Nota:** \*Por motivos de confidencialidad no es posible la presentación de los nombres de los proveedores de la empresa.

Fuente: Elaborado por la autora

Las asociaciones clave comprenden actividades con los socios y proveedores, de acuerdo con la información de la Tabla 4, la empresa posee un grupo de socios y proveedores para ejecutar sus actividades como todo negocio, sin embargo, no existe actividades clave entre los socios, únicamente con los proveedores y se relaciona con la compra de materia prima, eso denota varios vacíos en las relaciones empresariales.

**Tabla 5**

*Actividades clave*

Principios	Preguntas	SI	NO	FRECUENCIA
Grupo 2: Actividades clave	¿La empresa realiza reuniones frecuentes para análisis de desempeño de cada una de las áreas?	X		2 veces al mes
	¿Existe capacitaciones de actualización al personal de la empresa, ya sea en área administrativa como en el área de producción?		X	
	¿Existe un control en el canal de distribución?	X		
	¿Existe comunicación frecuente con sus clientes?	X		

---

¿Existe fuentes de ingreso transaccionales?	X
¿Existe fuentes de ingreso recurrente?	X

---

**Nota.** Fuente: Elaborado por la autora

En cuanto a las actividades clave, la empresa tiene algunos puntos fuertes como las reuniones que realizan para analizar el desempeño en las áreas de trabajo, esto permite tener un control administrativo constante de la empresa. Así como, el control de la distribución, la comunicación con los clientes y el análisis de la parte financiera.

No obstante, el problema se encuentra en la falta de capacitación dirigido al personal de la empresa, esto genera varios inconvenientes sobre todo en la parte de producción, donde es importante tener un conocimiento amplio en la confección de los productos y la utilización de las maquinarias de producción. Por otro lado, la empresa no cuenta con ingresos recurrentes que pueden ayudar a mejorar el ámbito financiero de la empresa, incluso para solventar gastos primarios.

### Tabla 6

*Propuesta de valor*

---

Principios	Preguntas	SI
Grupo 3: Propuesta de valor	¿Existe una segmentación del mercado?	X
	¿Qué valor proporciona al cliente?	Valor agregado a los productos
	¿Qué necesidad del cliente se satisface?	Embellecer los hogares
	¿Qué variable de segmentación del mercado se aplica?	Media - adelante
	¿Qué productos se ofrecen a cada segmento del mercado?	Lencería del hogar

---

**Nota.** Fuente: Elaborado por la autora

En cuanto a la propuesta de valor, en la empresa textil existe una segmentación de mercado enfocados sobre todo en un ámbito de productos del hogar, siempre buscando la satisfacción del cliente al ofrecer un valor agregado, que se refleja en la elaboración de artículos

---

personalizados para mejorar el aspecto de su domicilio, definido en su producto clave: lencería de hogar.

**Tabla 7**

*Relación con los clientes*

Principios	Preguntas	Respuestas
Grupo 4: Relaciones con los clientes	¿La atención al cliente es personal o automatizada?	Personalizada
	¿Se hace uso de las redes sociales para comunicación con los clientes?	Si
	¿Se hace uso de las redes sociales para captación de nuevos clientes?	No
	¿Se tiene relación con cada segmento del mercado?	Si
	¿Existe atención exclusiva a clientes mayoristas?	Si

**Nota.** Fuente: Elaborado por la autora

En este punto, que establece que las relaciones con el cliente son un punto fuerte al ofrecer una atención personalizada, además se utiliza las redes sociales para la comunicación con quienes se encuentran lejos de la ciudad de Cuenca, que se interesan por sus productos. No obstante, no hacen uso de estas plataformas para un proceso de marketing para la captación de más clientes.

Dentro de los puntos fuertes también se encuentra la relación con cada segmento de mercado, esto es algo importante, por cuanto permite tener una mayor diversificación de clientes, a esto se suma la importancia que tienen los clientes mayoristas, por lo que su trato es exclusivo, debido a que generan mayores ganancias.

**Tabla 8**

Segmentos de mercado

Principios	Preguntas	Respuestas
	¿Cuáles son los clientes más importantes?	Cliente 1*

Grupo 5:	¿Para quién se crea valor?	Todos los clientes –
Segmentos de mercado		especialmente Cliente 1
	¿Existe un nicho de mercado?	No
	¿Se tiene relación con cada segmento del mercado?	Si

**Nota.** \*Por motivos de confidencialidad no es posible la presentación de los nombres de los clientes de la empresa.

Fuente: Elaborado por la autora

En la Tabla 8, se considera la segmentación de mercado, un aspecto muy importante para toda empresa por cuanto es necesario identificar los potenciales clientes para orientar las acciones que permitan no solo mantener a los clientes ya conseguidos, sino también, aumentar paulatinamente más personas al consumo de los productos. En este caso, se destaca una en particular, para quien se crea una propuesta de valor, así como para los demás clientes.

Lo negativo en este principio de denota la falta de la existencia de un nicho de mercado dentro de la empresa textil, esto puede generar inconvenientes por cuanto no se precisa un grupo definido de clientes, aunque si se tiene una buena relación con cada segmento del mercado.

**Tabla 9**

*Recursos clave*

Principios	Preguntas	SI	NO
Grupo 6:	¿Posee una infraestructura adecuada?		X
Recursos clave	¿Existe una delimitación de las áreas de la empresa tanto en administrativo como en producción?	X	
	¿Posee una distribución de planta adecuada?	X	
	¿Existe un área de exhibición de los productos?		X

---

¿Existe una constante compra de materia X prima?

¿Qué activos son los más importantes para el Maquinaria negocio?

---

**Nota.** Fuente: Elaborado por la autora

En lo referente a los recursos clave, el encargado de la producción de la empresa textil estableció los puntos altos y bajos que tiene esta sociedad, en donde se puede observar que dentro de las deficiencias está la falta de una infraestructura adecuada, así como la inexistencia de un área de exhibición de los productos que se elaboran, lo que no permite que los clientes puedan observar lo que se fabrica y escoger según a su gusto.

Pero dentro de los puntos positivos que presenta son la delimitación de las áreas de trabajo, lo que supone una existencia de una estructura organizacional técnica, a esto se suma la distribución que existe en todas las áreas y una constante compra de la materia prima, de ahí que, el activo más importante que tiene es la maquinaria utilizada en el área de proceso.

**Tabla 10**

*Canales*

Principios	Preguntas	Respuestas
Grupo 7: Canales	¿Cómo se da a conocer los productos de la empresa?	Redes sociales, almacenes, visitas a clientes
	¿Cómo se ayuda a evaluar a los clientes su nivel de satisfacción?	No disponemos
	¿Cómo adquieren los clientes los productos de la empresa?	Redes sociales, almacenes, distribuidores
	¿Cómo se realizan las entregas de nuestros productos a los clientes?	Courier, centro distribución, directamente
	¿Qué servicio de postventa se ofrece a los clientes?	No disponemos, solo garantía de producto

---

**Nota.** Fuente: Elaborado por la autora

Por su parte, en lo referente a los canales utilizados por la empresa, para establecer un proceso de publicidad se utilizan las redes sociales, así como las visitas a clientes y

---



almacenes a fin de tener una mayor distribución, los mismos canales son utilizados para que los clientes puedan adquirir los productos a excepción de que a más de las redes sociales y los almacenes se cuenta con una cadena de distribuidores. Para entregas a domicilio se cuenta con el servicio tercerizado de Courier.

Los puntos bajos presentes en los canales se relacionan con la falta de un método o sistema para evaluar el nivel de satisfacción de los clientes, de este modo se podría conocer información importante para cambiar o modificar las acciones para mejorar el servicio. Además, la empresa no dispone de servicios postventa que permita fidelizar a más clientes, únicamente se ofrece una garantía de los productos entregados.

**Tabla 11**

*Estructura de costos*

Principios	Preguntas	Respuestas
Grupo 8: Estructura de costos	¿Cuáles son los costes más importantes actuales en la empresa?	Costo materia prima, mano de obra
	¿Qué recursos clave son los más costosos?	Materia prima
	¿Qué actividades clave son las más costosas?	Mano de obra
	¿Existe algún método de costeo aplicado en la empresa?	Archivos de Excel relacionado con el sistema utilizado

**Nota.** Fuente: Elaborado por la autora

En ámbito financiero se identifica la estructura de costos, como parte esencial de la empresa, pues esto representa el método para tomar las mejores decisiones dentro de la empresa. Ante esto, dentro de la empresa textil, esta estructura está conformada por la materia prima y la mano de obra tanto como los costes más importantes, así como, al ser los recursos claves más costosos. En ese caso, no se cuenta con un sistema de costeo formal a más de una base de datos creada en Microsoft Excel.

**Tabla 12**

*Estructura de costos*

Principios	Preguntas	Respuestas
Grupo Fuente de ingresos	9: ¿Qué valor de los productos de la empresa los clientes pagan?  ¿Qué método de pago se usa actualmente?  ¿Qué método de pago les gustaría a los clientes?  ¿Los precios cambian en función al mercado?  ¿Existe un producto estrella?	Por la cantidad, diseño  Efectivo, transferencias, depósito, cheques, PayPal  No  Edredones, cobijas

**Nota.** Fuente: Elaborado por la autora

Finalizando el análisis del cuestionario con los datos referentes a la fuente de ingreso que percibe la empresa. En donde, la cantidad y el diseño son los valores del producto que los clientes más pagan, montos que los clientes acostumbran pagar en efectivo, así como depósitos, cheques o por PayPal, aunque no se tiene un registro del método preferido por los mismos.

Hay que acotar que, hasta la actualidad los precios no han cambiado de acuerdo al mercado, inclusive en época de pandemia, donde el trabajo bajo considerablemente, teniendo como productos sobresalientes a los edredones y las cobijas.

### Tabla 13

#### Actividades adicionales

Actividad	Subactividad	Objeto de la actividad
Alquiler	Tercerizar	Disminuir costos, mejor rentabilidad
Contrato temporal	Ayuda en producción	Disminuir costo de mano de obra (horas extras)

**Nota.** Fuente: Elaborado por la autora

Dentro de las actividades adicionales que se realizan dentro de la empresa, se encuentra la tercerización del personal, esto debido a la búsqueda de disminuir los costos y mejorar la rentabilidad. Los contratos temporales ayudan en la producción, reduciendo los costos de mano de obra, pues se exentan del pago de contribuciones sociales.

#### 4. Discusión

Los resultados obtenidos dan cuenta de la realidad de la empresa textil, en cuanto a su organización de negocio, misma que presenta algunos puntos bajos tanto en su área administrativa como en el de producción y ventas. Es por ello que, se define un análisis basado en la metodología CANVAS para establecer un modelo de negocios que no solo sea un aporte positivo para esta empresa sino, además, sirva como base para otros emprendimientos que están orientados a la misma actividad.

En este contexto, Baculima (2021) menciona que, la aplicación del modelo CANVAS para los talleres textiles artesanales impulsa un crecimiento empresarial, con una rentabilidad superior y una mayor presencia dentro de la industria textil, ya que, facilita la elaboración y comercialización de prendas para incrementar la productividad y fortalecer su sistema de producción. De este modo, en la Tabla 14 se puede observar la estructura de esta metodología se aplicada en función a los resultados de la encuesta realizada.

**Tabla 14**

*Modelo Canvas*

MODELO CANVAS EMPRESA TEXTIL				
Asociaciones claves	Actividades claves	Propuesta de valor	Relación con el cliente	Segmento de mercado
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Proveedores de telas</li> <li>● Proveedores de insumos</li> <li>● Cámara de Comercio</li> <li>● Distribuidores</li> <li>● Empresas de delivery</li> <li>● Ferias locales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Marketing digital</li> <li>● Diseños innovadores</li> <li>● Catálogo físico de productos</li> <li>● Comunicación directa con el cliente</li> <li>● Capacitación al personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Calidad y precio</li> <li>● Elegancia y comodidad</li> <li>● Experiencia de compra agradable</li> <li>● Entregas puntuales</li> <li>● Medidas de bioseguridad</li> <li>● Atención personalizada</li> <li>● Accesibilidad a los productos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Publicidad por redes sociales</li> <li>● Catálogo físico y online</li> <li>● Sala de exhibición</li> <li>● Mostrativo a mayoristas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Mujeres de 18 a 50</li> <li>● Amas de casa</li> <li>● Poder adquisitivo medio</li> <li>● Instituciones de salud públicas y privadas</li> <li>● Establecimientos de hospedaje</li> </ul>
	<p><b>Recursos claves</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Materia prima</li> <li>● Diseño</li> <li>● Logística</li> </ul>		<p><b>Canales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Redes sociales</li> <li>● Show room</li> <li>● Distribuidores multimarca</li> </ul>	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiempo</li> <li>• Maquila</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención post venta</li> </ul>	
<p><b>Estructura de coste</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Minimización de costo de materia prima</li> <li>• Minimización de costos de producción</li> <li>• Establecimiento de selección de personal</li> <li>• Inversión en publicidad y marketing</li> <li>• Implementación de sistema contable</li> </ul>		<p><b>Fuentes de Ingreso</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Venta del producto final</li> <li>• Pagos por medios virtuales</li> <li>• Pagos por transferencias</li> <li>• Pago por cuotas</li> <li>• Pagos a contra entrega</li> <li>• Pago por mantenimiento</li> </ul>		

**Nota.** Fuente: Elaborado por la autora

#### 4.1 Asociaciones clave

En el primer punto que tiene que ver con las asociaciones clave, se considera una expansión de proveedores que cuenten con alternativas tanto en precio como en calidad de materia prima. Es razonable que, cuando se trata de una empresa nueva o una PYMES realizar convenios con varios proveedores es al principio difícil por la falta de confianza, sobre todo en un mercado con alta competitividad como es la textil.

En este sentido, en primer lugar, se toma en consideración a los proveedores de las telas, debido a que es la materia prima en la elaboración de productos, seguido los proveedores de los insumos que inciden directamente en el proceso de producción. Por otra parte, se encuentra la generación de alianzas corporativas con empresas distribuidoras de los productos terminados como: cobijas, edredones o sábanas, así también, la participación en ferias locales para una mayor expansión y comercialización.

A esto se suma el establecimiento de convenios con empresas dedicadas a la entrega a domicilio (deliverys) que ayudaran a entregar el producto a domicilio, una práctica de negocios que aumentó en el periodo de pandemia por el Covid – 19, pues dentro del modelo de negocio a proponer, se da esta opción. Dentro de la RSE, esta es una potente herramienta cuyo potencial no conviene desaprovechar, por cuento, buscar aliados dentro del mismo sector o en otras ramas de la industria puede derivar en beneficios como la generación de economías de escala, el repunte del prestigio o la apertura a nuevos segmentos de mercado.

De acuerdo con Vásquez (2016) la generación de convenios promueve el acaparamiento de potenciales clientes, por ejemplo: la negociación con asociaciones particulares como empresas de transportes, gremios docentes u otros, permite generar ingresos, al establecer una feria de saldos una vez al mes dentro de las instituciones, esto además genera la identificación de la marca comercial de la empresa y los productos que ofrece.

#### 4.2 Actividades clave

En cuanto a las actividades clave, la capacitación al personal proporcionaría una optimización en los procesos de producción de los productos de lencería del hogar, tanto en el uso de la maquinaria como en el proceso mismo de confección, lo que mejoraría las actividades internas de la empresa. Esto incide en la comunicación directa con el cliente, que es otra de las actividades clave, pues tendrán la información y adiestramiento para poder atender a los clientes al momento de establecer negociaciones con los potenciales consumidores, más aún cuando se tratan de instituciones que compran a gran escala.

En este sentido, Pájaro (2020) opina que las empresas textiles deben crear contratos de exclusividad con instituciones públicas y privadas que tengan entre sus opciones la adquisición de lencería para el hogar, por ejemplo: clubes sociales y deportivos que cuentan entre sus miembros con socios de sexo femenino y que con la exclusividad pueden conseguir precios bajos y otros beneficios y así puedan realizar visitas a las instalaciones lo que aumentaría la confianza en la empresa.

Por otra parte, se plantea la definición de diseños innovadores que sean de interés para quienes buscan nuevos productos, sobre todo que sean originales y que ofrezcan comodidad en su utilización, como complemento se debe elaborar un catálogo físico de los modelos y diseños ofrecidos, para que los clientes puedan conocer las características más relevantes, así como el precio de venta al público. Esto será parte, de una analizada campaña de marketing con el propósito de promocionar los productos tanto de forma presencial como a través de las redes sociales. El marketing es una de las actividades claves más importantes, en este caso, debido a que la pandemia del Covid – 19 afectó a nivel general la economía de las personas y es importante potencializar el negocio.

En relación a esto, Bullemore y Cristóbal (2021) establecen que las empresas deben acelerar y mejorar los procesos de publicidad y propaganda tanto a nivel presencial como a través del uso de las plataformas digitales, estableciendo tácticas comerciales como la escucha activa, negociación, empatía, ventas consultivas, manejo de promoción de productos y cierre de negocios. La reactivación es parte esencial para la recuperación económica a nivel general.

#### **4.3 Propuesta de valor**

En lo que tiene que ver con la propuesta de valor, se contempla el análisis de dos aspectos importantes, la calidad y el precio del producto, esto no solo permitirá aumentar el número de ventas y la fidelización de los clientes, sino además mejorar el proceso de producción interna. De acuerdo con Ochoa (2020) hay que tomar en consideración que, en este aspecto, en la actualidad los clientes se deciden por una empresa o producto en particular basados en dos aspectos: los atributos intrínsecos de los productos textiles: la calidad, el diseño, el confort, el calce (*fitting*), el color y las materias primas utilizadas y la distribución a través de *e-commerce* ya que es una nueva metodología de comercialización que es impulsada hoy en día.

A esto se suma el establecer un protocolo de atención personalizada a los clientes, a quienes además se les ofrecerá una experiencia de compra agradable, tanto a través de las plataformas digitales, así como, a aquellos que visitan las instalaciones de manera presencial; en este último caso, se considera la ejecución de las medidas de bioseguridad sanitaria por

el coronavirus, algo que también se ejecutará cuando se realicen las ventas a domicilio por parte de los repartidores.

Calle et al. (2021) establece que, las medidas de bioseguridad contemplan la prevención de la propagación del virus en la prestación de sus servicios, ya sea para usuarios tanto internos como externos de los establecimientos comerciales. En tanto que, el servicio de entrega a domicilio se ha convertido en una herramienta de marketing de mayor uso por parte de los usuarios.

#### **4.4 Relaciones con los clientes**

En lo que tiene que ver con la relación con los clientes, como en todos los negocios, este aspecto es muy importante por cuanto esto permite maximizar la producción con las solicitudes que realizan, a su vez esto aumenta los ingresos económicos post venta. Aunque ciertos autores establecen que lo más importante en una empresa son los empleados o trabajadores, aunque se mantiene recurrente la idea de que el cliente es importante.

Tomando en consideración que la pandemia de Covid – 19 catapultó las ventas online se prevé ejecutar acciones encaminadas a ampliar la publicidad por las redes sociales, en donde se pueda tener un mayor contacto con los potenciales clientes. Bajo esta dirección, se diseñará un catálogo online donde se podrá a disposición los productos insignes de la empresa, considerando importante el establecimiento del precio referencial de cada modelo.

Para Tolozano (2017) el manejo de redes sociales como Instagram y Facebook son buenas opciones para presentar varias estrategias de venta, pues la promoción del producto define lo que el consumidor prefiere y a través del comercio electrónico se puede concretar la venta sin tener que llegar al sitio de venta. De ahí la importancia de contar con un especialista en marketing digital para que maneje las redes sociales de la empresa.

Bajo el mismo lineamiento, se plantea la creación de un catálogo físico para aquellas personas que deseen visitar las instalaciones de manera presencial, así también, la disposición de una sala de exhibición de los productos más solicitados para que analicen sus características generales como tipo de tela, diseño, calidad, entre muchos otros. En el caso de los clientes mayoristas como hoteles, clínicas o sitios de concurrencia masiva de personas, se pondrá a disposición un mostrativo personal.

Medina et al (2015) hacen mención que el ejecutar una relación con los clientes desde varios puntos de vista, propone un modelo orientado tanto a los consumidores, comunidad y sociedad en general, más aún cuando al salir de una situación difícil como la pandemia las personas buscan recuperarse en todos los ámbitos buscando las mejores oportunidades no



solo en precio sino en calidad, esto se alinea perfectamente con los ejes establecidos de la RSE.

#### **4.5 Segmentos de mercado**

La segmentación de mercado no solo permite dividir el mercado en porciones más pequeñas que tienen necesidades y comportamientos definidos, sino que esto permite establecer metodologías de marketing enfocadas a esos grupos para una mejor interacción y cumplimiento de necesidades. En este caso particular, se proporciona información acerca de los clientes potenciales, para quienes se crea un valor agregado de atención, de esta forma se establece una relación con cada segmento establecido.

En el caso de la lencería del hogar se toma en consideración a las mujeres que son amas de casa, quienes son las que buscan los mejores artículos para sus hogares, más aún cuando se trata de productos como edredones, toallas, sábanas y cortinas. En este sentido es preciso apuntar hacia un grupo etario que va desde los 18 a 50 años, que tengan un poder adquisitivo medio, por cuanto, también hay que orientar el mercado a un grupo social que permitan generar recursos económicos amplios.

Para Granda (2019) la estimación de producción para diversos segmentos proporciona a la empresa un 5% de oferta libre de mercado de los productos textiles, por cuanto, al existir un producto homogéneo de uso, este puede ser utilizado en diferentes ámbitos, es así que, si la empresa desea poner a consideración sus artículos debe identificar cuáles son los nichos con más consumo de un producto en específico, sobre todo en el consumo masivo, dejando atrás a quienes son clientes poco frecuentes.

Basado en esto, se prevé la inclusión de un nuevo nicho como es la industria hotelera y de salud, en el sentido de que, en la ciudad existen varios negocios de hospedaje como hoteles, hostales, incluso moteles que cuentan con muchos clientes y necesitan de este tipo de artículos. En el mismo lineamiento se encuentran las clínicas y hospitales que diariamente cambian sus menajes en pro beneficio de sus pacientes.

#### **4.6 Recursos clave**

Uno de los puntos importantes para una empresa es la definición de los recursos clave con lo que cuenta, esto permitirá no solo orientar las actividades hacia los objetivos plantados sino además determinar tanto el organigrama funcional como de procesos. Bajo este precepto, en el ámbito textil, la materia prima es uno de los principales recursos con los que cuentan, de ahí que, se debe analizar el material según sus características para obtener óptimos resultados. Posterior a esto, se debe contar con un catálogo de diseños nuevos e innovadores,

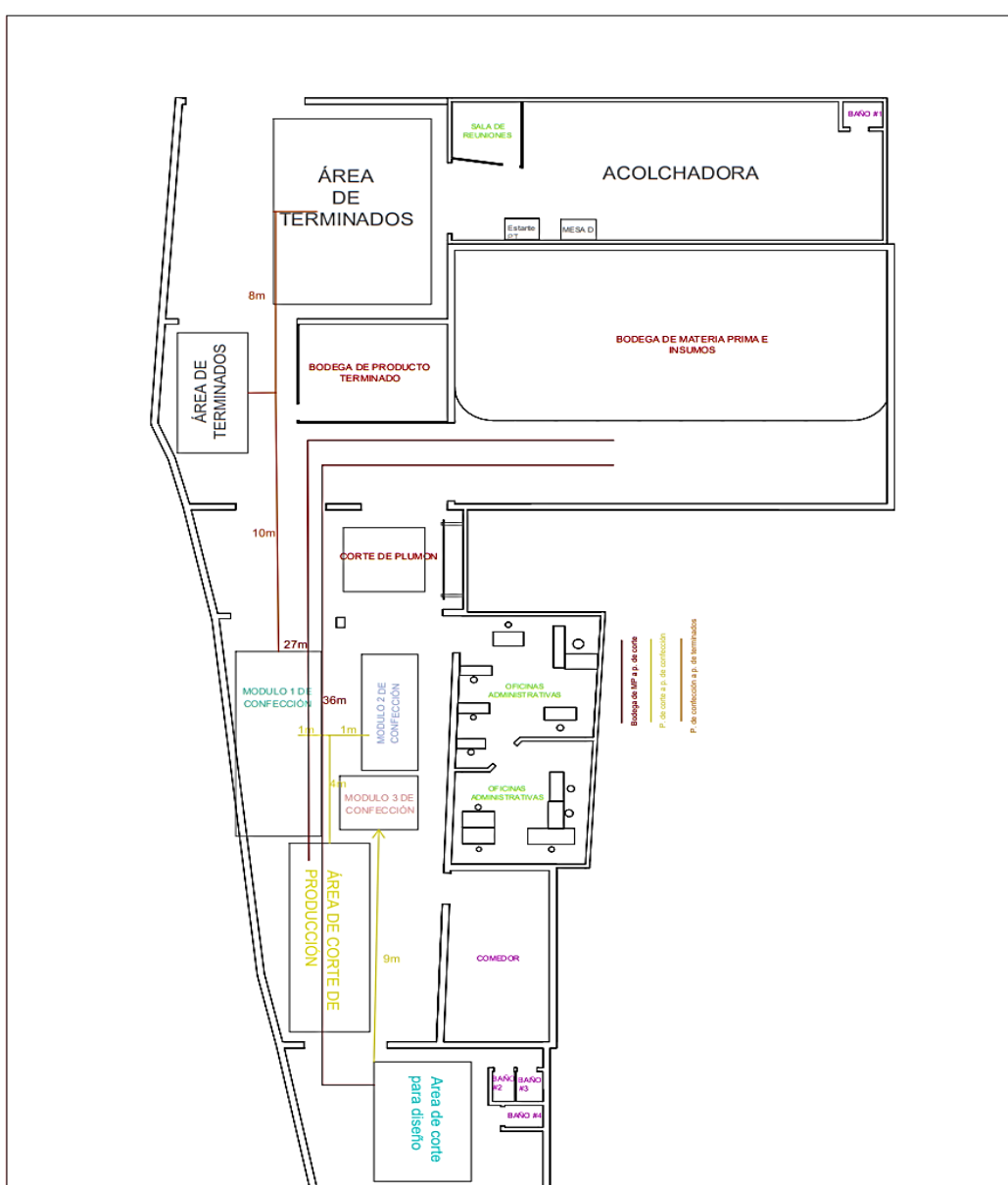
que atraigan la atención a diferentes personas tanto niños, jóvenes y adultos, diversificando el mercado.

Molina (2017) establece que los recursos clave permiten identificar en la empresa los beneficios con los que cuenta para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a su segmento de clientes, con el propósito de mantener buenas relaciones con los clientes, y generar ingresos. No obstante, esto no solo deben considerarse desde un punto de vista externo, pues la forma como se ejecutan las operaciones también es importante, en este sentido, la logística interna juega un papel fundamental.

En este sentido hay que tomar en consideración la logística interna en relación a la distribución del espacio físico con el propósito de aprovechar cada sitio de una forma cómoda y productiva. En la Figura 2 se puede observar cómo se encuentra dispuesto el espacio físico dentro de la empresa, las áreas de producción están dispersas sin un orden establecido, únicamente se utiliza cada espacio libre, lo que, sin duda, podría provocar una dificultad de movilización para las personas que laboran en este tipo de espacios y más si existe un aumento en la producción, por ende, habrá dificultad de movilidad de personal y materia prima.

**Figura 2**

*Layout de la empresa*



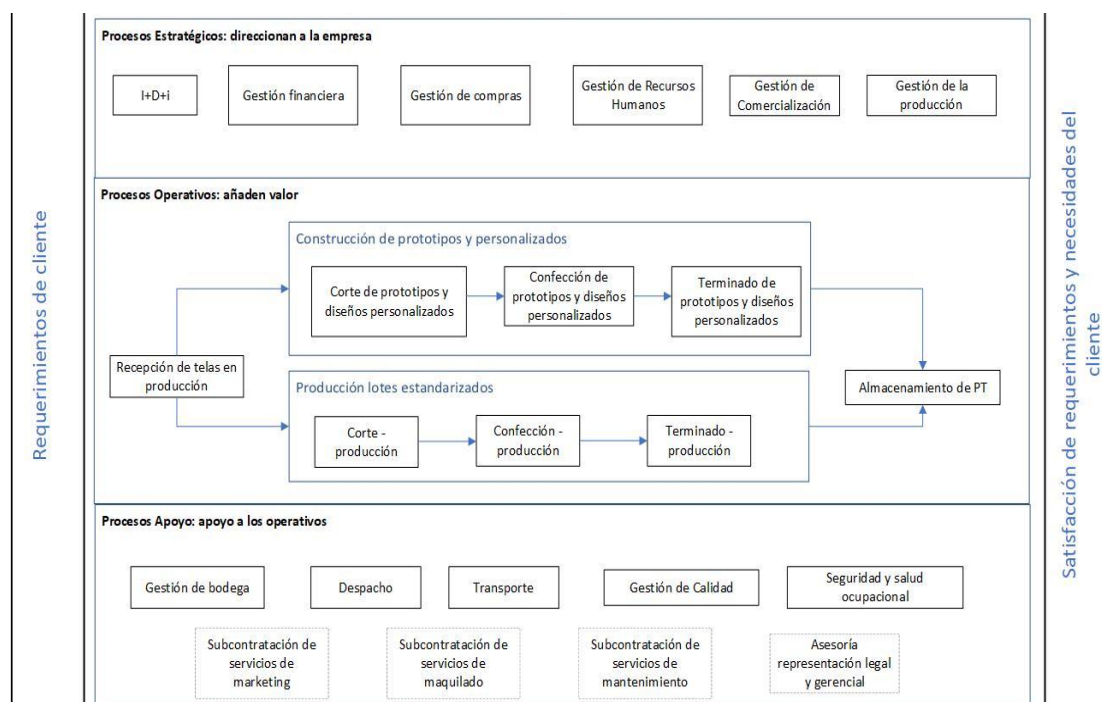
**Nota:** Fuente: Autora

Es así que, lo conveniente es organizar el espacio físico de forma tal que, las secciones estén divididas por etapas de producción y cada una de ellas estén interconectadas de acuerdo al proceso a ejecutar. En este caso particular es indispensable que se defina un área de exhibición de los productos terminados, generalmente van a la entrada del local para que los transeúntes puedan conocer de manera visual el trabajo que se realiza y así acceder a potenciales clientes.

Por otra parte, en la Figura 3 se puede observar cómo se realiza el mapa de procesos dentro de la empresa textil, de acuerdo con este mapa, la empresa dispone de varias fases al momento de elaborar un producto, esto hace que el tiempo total de salida del producto terminado sea mayor del deseado. Por otra parte, la dirección de la empresa se encuentra bastante aislada y no existe un flujo en cuanto a la toma de decisiones por parte de los socios.

**Figura 3**

*Mapa de procesos*

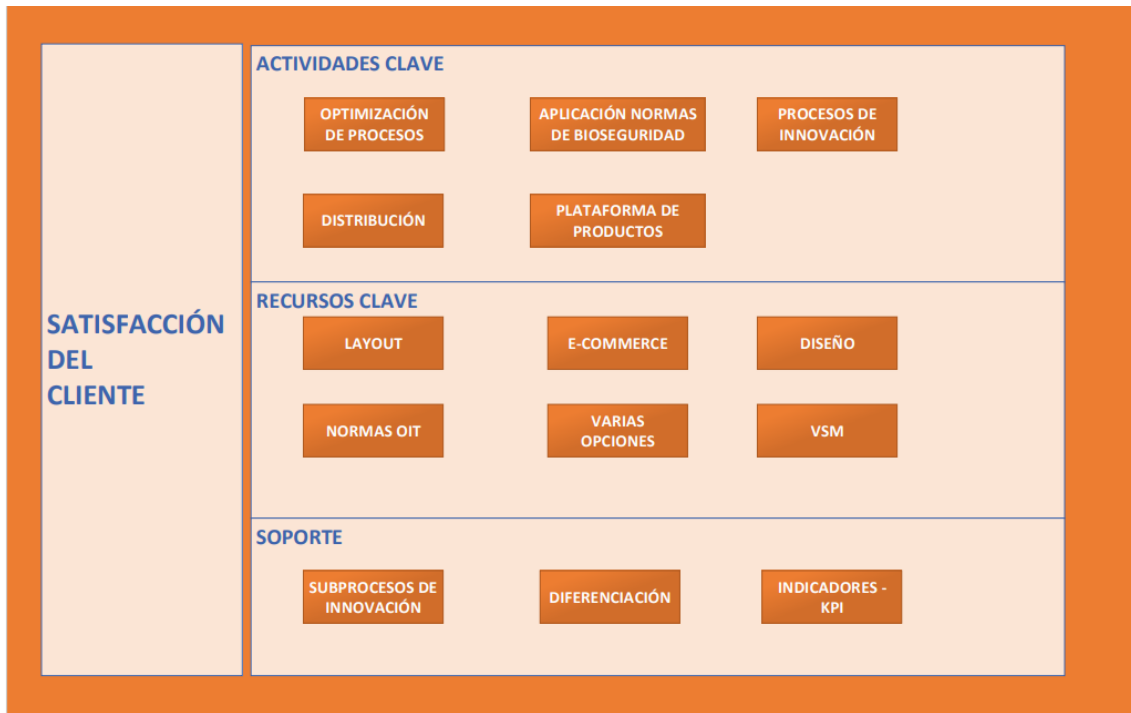


**Nota:** Fuente: Empresa textil, 2021

Bajo este contexto es importante analizar también cómo se ejecutan los diferentes procesos de producción dentro de la empresa, tanto en la parte administrativa como de producción del producto final. En la Figura 4 se plantea indicadores para potencializar el mapa de procesos antes mencionado donde lo más importante para la empresa es la satisfacción de las necesidades del cliente por ello se analiza tanto las actividades, recursos y soporte con los que cuenta la empresa, como una alternativa funcional.

En este punto, Berrios (2020) menciona que es importante que los espacios de trabajo estén debidamente organizados para que el personal tenga una interacción suficiente contando con espacios que les permita estar alejados a una distancia prudencial, para minimizar brotes o contagios de enfermedades como estos tiempos, el Covid – 19.

**Figura 4**  
*Indicadores Clave*

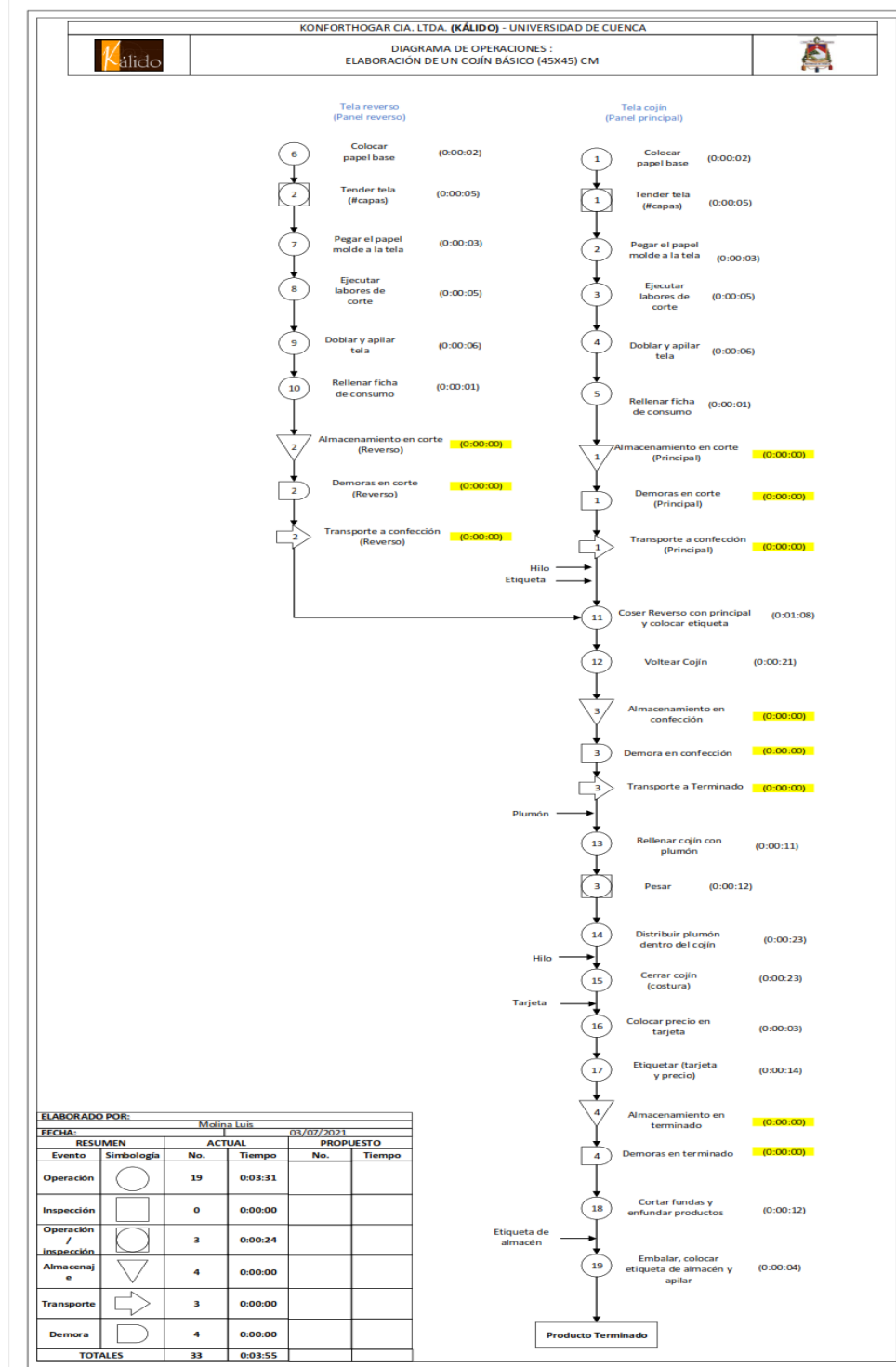


**Nota.** Fuente: Autora

Dentro de los recursos clave también hay que considerar el tiempo de producción de los productos de la empresa, esto no solo incide en el número de productos sino también en la optimización del proceso. Al tener varios productos de fabricación se contó con el análisis de producción a través de herramientas como diagrama de procesos (DPO) en las Figuras 5 y 6; y un mapa de flujo de valor o Value Stream Mapping (VSM), en las Figura 7, en donde se observa el proceso de producción de un cojín y un edredón en el caso de estudio.

**Figura 5**

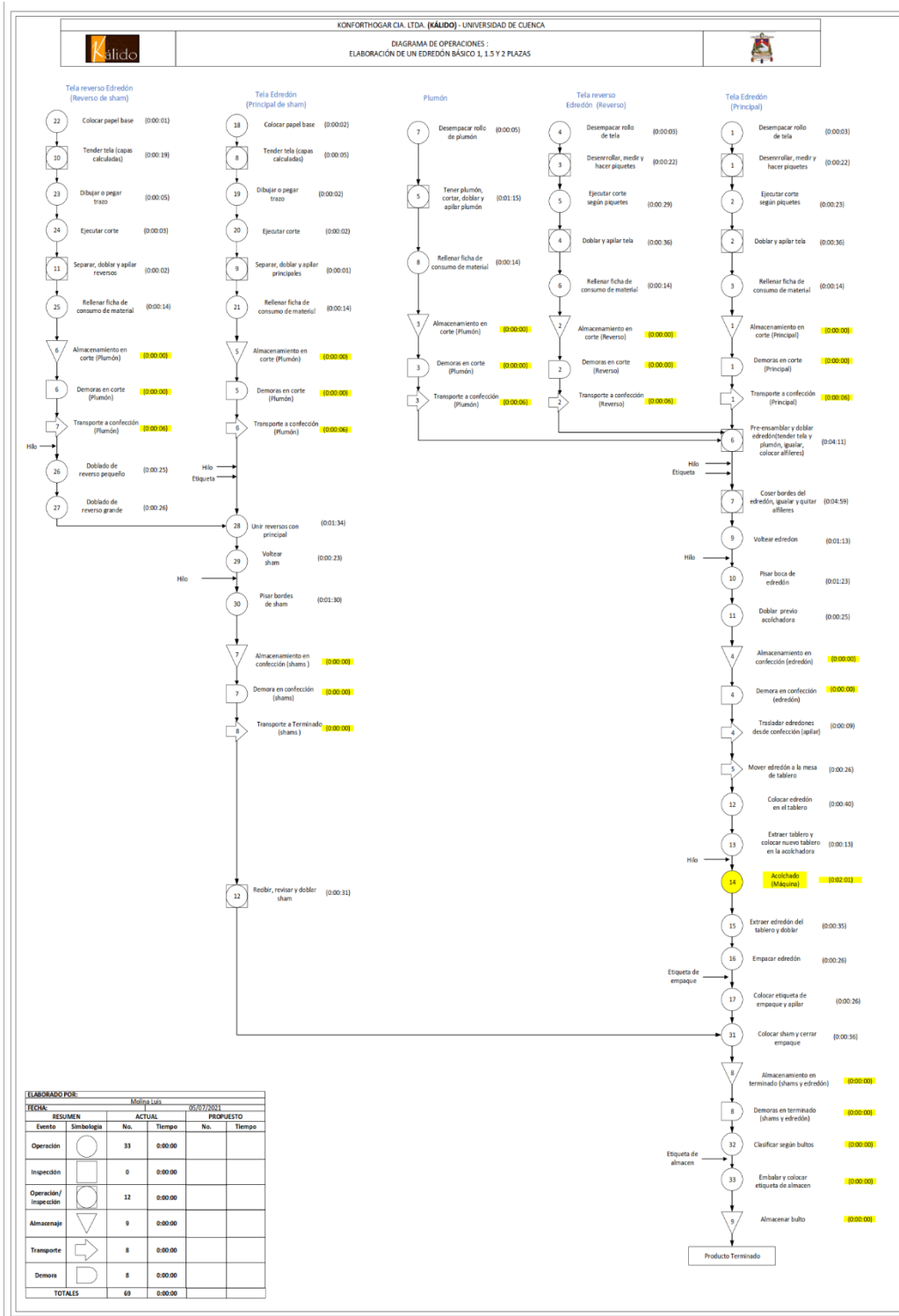
*Proceso de fabricación del cojín*



**Nota.** Fuente: Autora

**Figura 6**

*Procesos de fabricación edredón básico*

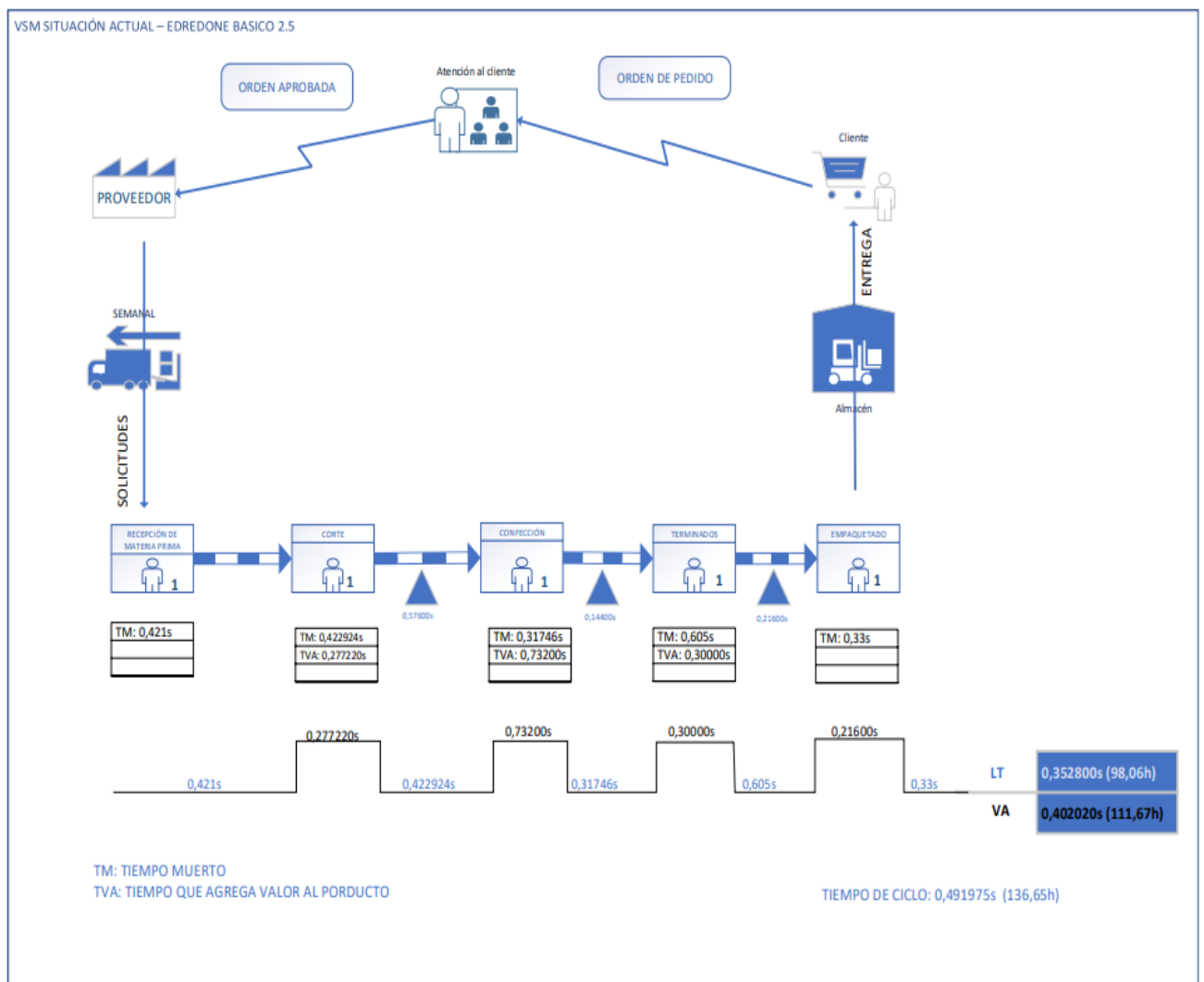


**Nota:** Fuente: Autora

Todo el proceso de fabricación conlleva mucho tiempo, por lo cual el lapso de espera es largo y las unidades son muy pocas en un periodo determinado. Es por ello que, como demostración de la situación actual de la empresa caso de estudio se presenta un VSM para la fabricación del edredón, donde se muestran los operarios, procesos, los tiempos muertos y los tiempos que agregan valor al producto desde el ingreso de la orden del pedido hasta la entrega del producto terminado, tal como se observa en la Figura 7.

**Figura 7**

*VSM situación actual – edredón básico*



**Nota.** Fuente: Autora

En el VSM podemos observar un LT (lead time) que es la suma de los tiempos muertos en el proceso de fabricación, así como un VA (tiempo que agrega valor al producto) el mismo que



es la suma de los tiempos que agregan valor al producto en el proceso de fabricación del edredón.

El VSM establecido de la empresa en la elaboración de un edredón da a conocer que, el proceso de confección es demasiado lento, por cuanto, al ser una empresa relativamente pequeña, requieren la existencia de varios pedidos para empezar la producción del producto, un factor negativo en cuanto a la atención al cliente, además denota la falta de persona en cada uno de las etapas, pues según manifestaron, no hay un personal definido para cada una de las áreas; es decir, si una persona acabó de coser, se dirige a la zona de relleno para ayudar en esa tarea.

Hay que denotar que este modelo VSM es únicamente referencial, por cuanto, cada empresa debe analizar de manera individual los procesos que realizan en función a los productos, maquinaria, número de procesos y personal con los que cuenta. De esta forma definen puntualmente el tiempo de producción individual y general.

#### 4.7 Canales

Las propuestas de valor llegan a los clientes a través de canales de comunicación, distribución y venta. Lo más importante de este aspecto es saber cómo llegar al cliente, darle facilidades para que reciba el producto y ofrecerle una buena experiencia posventa para fidelizarle y que repita la compra. Lo primero que hay que hacer es un análisis de los canales con los que cuenta la empresa para distribución y comunicación y posteriormente hacer una optimización de los mismos con el mejoramiento o la inclusión de nuevos canales, entre los que destacan:

**Redes sociales:** En la actualidad el uso de las plataformas digitales proporciona una mayor alcance y comunicación con los potenciales clientes.

**Show room:** La exposición de los productos tanto en ferias locales o dentro de la empresa atrae clientes que así sea por curiosidad llegan a conocer lo que la empresa ofrece.

**Distribuidores multimarca:** las alianzas corporativas permiten una mayor concentración de clientes por la expansión de la marca por medio de terceros, quienes pondrán a disposición entre sus opciones de productos, aquellos que provienen de la empresa.

**Atención post venta:** Esto no solo fideliza la confianza de los clientes sino, además, le aporta a la empresa una nueva forma de ingresos económicos.

En algo que se debe trabajar es en establecer un sistema o estudio periódico orientado a los clientes para conocer la satisfacción del cliente ante el servicio prestado, esto ayuda a identificar posibles errores o puntos negativos que pueden corregirse para optimizar el

proceso de ventas, incluyendo un servicio de postventa que tanto en esta empresa como en varias PYMES no existe, lo que puede ayudar a contar con un plus en la fidelización de los clientes.

#### 4.8 Estructura de costos

Esto hace referencia a la descripción de los costos que se necesitan para llevar a cabo un modelo de negocio, que se calcularán a partir de actividades clave, recursos y aliados clave. Estos pueden ser analizado bajo dos enfoques diferentes:

- **Basados en el costo:** donde se busca minimizar al máximo los costos, y mantenerlos con propuestas de valor a bajo precio, como por ejemplo cuando se utiliza la tercerización en procesos y personal.
- **Basados en el valor:** en este caso, las empresas están menos preocupadas en los costos, y priorizan el valor.

De acuerdo al análisis realizado dentro del caso estudiado, se sugiere que los negocios PYMES textiles, deben considerar la metodología TDABC, debido a que cuenta con varias ventajas para la asignación de los costos de una empresa.

De acuerdo con Valdivieso et al. (2020) la metodología de costeo basada en el tiempo invertido por actividad, TDABC, es una técnica utilizada generalmente en el sector de la producción que se ha adaptado al entorno de servicios. A diferencia de otros métodos de costeo, este proporciona una asignación de costos a los servicios mediante el tiempo como inductor de costo, lo que, al aplicar al caso de estudio, permite mejorar aspectos como la asignación de personal en base a las frecuencias de los procesos, tener conocimiento del costo de cada proceso y servicio para una mejor toma de decisiones.

Además, hay que establecer la inversión en marketing y el costo de la materia prima, pues permitirá expandir la marca a otros sectores y disminuir los costos de producción al contar con alternativas para la elaboración de los productos, siempre con la convicción de ofrecer artículos de calidad. Algo que Mori (2009) puntualiza al establecer que, la inversión no solo debe orientar a la producción sino a agentes externos que son potencialmente beneficiosos para la empresa, como la publicidad y propaganda.

#### 4.9 Fuente de ingresos

Dentro del caso de estudio, la fuente de ingresos es la venta del producto final, esto no cambia. Lo que si puede cambiar es los productos que ofrecen, pues siempre la dinamización de oferta ayuda a mejorar la productividad de una empresa, es así que, en este aspecto es necesario

destacar la utilización del *e-commerce* o comercio electrónico en la distribución, venta, y suministro de información de los productos a través de Internet.

Díaz (2021) en su investigación aplicada a una Pyme comercializadora de ropa deportiva, estableció que el uso del *e-commerce* bajo la modalidad de B2C (Business to Consumer) busca a impulsar su negocio a través de una estrategia de venta online, como línea de productos diferentes para cada consumidor, que se fortifique de forma simultánea y evite la pérdida de los clientes actuales.

Esta decisión se basa en la realidad transaccional de negocios, misma que se realiza de forma electrónica impulsada por la pandemia del Covid – 19, y el avance paulatino de las plataformas digitales, es así que para tener una mayor aceptación de los potenciales clientes es necesario modernizar los sistemas de negocios desde el principio de la implementación de las empresas. También se prevé el cobro por transferencias bancarias, utilizando medios virtuales y los pagos contra entrega cuando se utiliza el servicio a domicilio.

También se puede optar por el cobro por mantenimiento, en el caso de los clientes mayoristas, en el sentido de la reparación de los productos vendidos por situaciones ajenas a la calidad de los productos (mal uso, daños imprevistos o provocados, etc.) lo que puede considerarse como ingresos recurrentes.

Como dato adicional es importante señalar que, dentro de la empresa textil realizan subactividades que tiene que ver con el contrato temporal y el alquiler de maquinaria que permite disminuir los costos de producción y mejorar la rentabilidad, así como reducir el costo de la mano de obra tanto en el pago de sueldos y salarios como de los impuestos patronales.

## 5. Conclusiones

Basados en el objetivo del estudio que se enfocó en el diseño de un modelo de negocio con base en el sistema del modelo CANVAS para las empresas PYMES del sector textil en la provincia del Azuay con el fin de potencializar procesos de producción y ventas para mejorar sus estados financieros afectados por la pandemia Covid – 19. Se busco determinar los procesos y herramientas vinculados a la calidad, productividad y rediseño de la administración que permitirán fortalecer el compromiso de responsabilidad social empresarial, así como, analizar las principales falencias de los procesos administrativos y operativos del caso de estudio, a través de un diagnóstico situacional de la empresa luego del impacto de la pandemia Covid-19, utilizando el modelo CANVAS para proponer los 9 principios en un modelo de negocio para las empresas textiles; y establecer los indicadores del método de costeo (TDABC) aplicados a las empresas.

Se pudo llegar a las siguientes conclusiones:

- En lo que tiene que ver con la determinación de los procesos y herramientas vinculados a la calidad, productividad y rediseño de la administración que permitirán fortalecer el compromiso de responsabilidad social empresarial, la formación gerencial, el análisis situacional de la empresa y la generación de alianzas son las tres herramientas de la RSE más efectivas a utilizar, que basadas en sus principios fundamentales proporcionan una alternativa efectiva a las empresas para direccionar y administrar de manera óptima sus recursos y potencializar la marca de sus productos.
- La propuesta de los nueve principios que conforman el modelo CANVAS aplicado a las empresas textiles, permitieron tener una visión más amplia de los cambios que deben realizar para mejorar su entorno de negocios, pues todo emprendimiento debe contar con un modelo de negocios que permita establecer las ventajas y falencias que cuenta el negocio. Por otro lado, las estrategias establecidas proponen dar una solución a los problemas internos con los que cuenta la empresa textil, basado en las falencias encontradas, sobre todo si se aplica una transformación virtual en el proceso de comercialización de los productos que elabora.
- Al ser la metodología TDABC utilizada en el sector de la producción, se aconseja el uso de la misma en la empresa textil en estudio, para ello es importante definir los indicadores que dé, deben considerar para establecer un mejor manejo de costos de producción. Entre los cuales se tiene: reconocimiento de los costos de los recursos utilizados en la actividad, el conocimiento del consumo de recursos en cada una de las áreas de la empresa, la determinación del tiempo de duración de cada actividad para una operación específica y conocer el costo total de una operación, con lo cual se podrá construir una plantilla de acuerdo al modelo TDABC.
- A futuro esto permitirá realizar un control periódico de las actividades tanto internas como externas que podrá en ciertos casos modificar u optimizar los procesos de producción y administración de las PYMES, un factor importante considerando que son las empresas con mayor repercusión en la economía del país.

### Bibliografía

- Baculima, D. (2021). *Modelo de negocio Canvas para la producción y comercialización de prendas de vestir de los talleres artesanales de sastrería del cantón Cuenca, a fin de incrementar la productividad y fortalecer su sistema*. Cuenca: Universidad Politécnica Salesiana sede Cuenca.
- Berrios, M. (16 de abril de 2020). *¿Qué políticas pueden ayudar a las pequeñas empresas a superar el COVID-19?* [https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS\\_741889/lang--es/index.htm](https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_741889/lang--es/index.htm)
- Erraez, P., & Ordoñez, F. (2018). *Evaluación de los sistemas de control de Gestión de la PYMES del Sector del Calzado de la provincia del Azuay periodo 2017-2018*. Cuenca, Ecuador: Universidad de Cuenca.
- Ferreira, D. (2015). El modelo Canvas en la formulación de proyectos. *Cooperativismo y Desarrollo*, 24(107), 1-25.
- Galeano, A. (2014). *Identificar y analizar modelos de negocio a través de la metodología de los casos de estudio. Una revisión del estado del arte y propuesta preliminar*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia. <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/35065/>
- George, G., & Bock, A. (2011). The business model in practice and its implications for entrepreneurship research. *Entrepreneurship theory and practice*, 35(1), 83-111.
- Granda, D. (2019). *Determinación del nicho de mercado en el área textil en la ciudad de Riobamba*. Riobamba: Universidad Nacional del Chimborazo.
- Herrera, J., Larrán, M., & Martínez, D. (2013). Relación entre responsabilidad social y performance en las pequeñas y medianas empresas: Revisión bibliográfica. *Cuadernos de Gestión*, 13(2), 39-65. <https://www.redalyc.org/pdf/2743/274326464006.pdf>
- Ibujés, J., & Benavides, M. (2017). Contribución de la tecnología a la productividad de las pymes de la industria textil en Ecuador. *Cuadernos de economía*, 41(115), 140-150. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.cesjef.2017.05.002>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos . (2010). *Manual de Usuario CIIU - Clasificación Industrial Internacional Uniforme* . INEC.

- International Organization for Standardization. (2014). *Descubriendo ISO 26000*. ISO.
- Jácome, H., & King, K. (2013). *Estudios Industriales de la micro, pequeña y mediana empresa*. FLACSO.
- Junta de Extremadura. (2012). *Guía Didáctica Modelo Canvas*. Programa Expertemprende.
- Landázuri, Y., Hinojosa, A., & Aguilar, N. (2018). Responsabilidad Social Empresarial: un instrumento para medir la implementación en las empresas del índice de sustentabilidad de la Bolsa Mexicana de Valores. *Cuadernos de Contabilidad*, 19(48), 1-16. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=151557795005>
- Lucero, K. (2021). El sector textil, un puntal de la industria que busca levantarse. *Revista Gestión*, 5(12), 1-9. <https://www.revistagestion.ec/economia-y-finanzas-analisis/el-sector-textil-un-puntal-de-la-industria-que-busca-levantarse>
- Medina, F., González, E., Patrón, R., & Alcocer, F. (2015). Responsabilidad social empresarial en el modelo de negocio de las mipymes: análisis de una empresa con reconocimiento RSE como base para el benchmarking de las mipymes de la ciudad de san francisco de Campeche, Campeche, México. *Revista Iberoamericana de Producción Académica y Gestión Educativa*, 2(4), 1-21. <https://www.pag.org.mx/index.php/PAG/article/view/335>
- Molina, A. (2017). *Rediseño del modelo de negocio de la empresa Creativos Molimoda Ltda*. Medellín: Universidad EAFIT.
- Mori, M. (2009). Responsabilidad social. Una mirada desde la psicología comunitaria. *LIBERABIT*, 15(2), 163-170. <http://www.scielo.org.pe/pdf/liber/v15n2/a10v15n2.pdf>
- Nicola, L. (2015). *Análisis sectorial de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) de la Provincia del Guayas*. Guayaquil, Ecuador.
- OCDE. (2005). *Manual de Oslo*. <http://www.itq.edu.mx/convocatorias/manualdeoslo.pdf>
- Ochoa, K. (2020). *El modelo Canvas como una herramienta de gestión para las MYPE exportadoras de prendas de vestir del emporio comercial Gamarra, 2019*. Lima: Universidad San Martín de Porras.

- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Generación de Modelos de Negocio*. Centro Libros PAPP, S. L. U.  
[https://www.academia.edu/9142310/Generacion\\_de\\_Modelos\\_de\\_Negocios](https://www.academia.edu/9142310/Generacion_de_Modelos_de_Negocios)
- Pájaro, T. (2020). *Modelo de negocios Canvas aplicado a un proyecto de emprendimiento en la ciudad de Bogotá*. Bogotá: Universidad Católica de Colombia.
- Palacios, M., & Duque, E. (2011). Modelos de negocio: propuesta de un marco conceptual para centros de productividad. *Administración & Desarrollo*, 39(53), 23-34.
- Peñarroya, M. (2019). *¿Cuál es la diferencia entre Modelo de negocio y Estrategia?*  
<https://www.montsepenarroya.com/cual-es-la-diferencia-entre-modelo-de-negocio-y-estrategia/>
- Servicio de Rentas Internas. (2017). *Pymes*. <http://www.sri.gob.ec/web/guest/32>
- Silva, K. (2018). *Análisis de la incidencia del sector textil en la economía nacional. Periodo 2013-2017*. Universidad de Guayaquil.  
<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/34513/1/SILVA%20TAYO.pdf>
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2017). *Directorio de Empresas. Portal de Información*. <https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/portallInformacion/index.zul>
- Tolozano, M. (2017). *Influencia de las redes sociales en el desarrollo de la industria textil en la ciudad de Guayaquil. Caso : Instagram en pequeñas industrias del sector textil femenino*. Guayaquil: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.
- Valdivieso, R., Ayabaca, F., & Siguenza, L. (2020). Modelo de costeo basado en tiempo invertido por actividad para servicios tecnológicos en Instituciones de Educación Superior: Un estudio de caso. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologías de Informação*, 25(1), 308–321.
- Vásquez, A. (2016). *Modelo de negocio basado en Canvas para un proyecto de implementación de un parque de diversiones infantiles en la ciudad de Cuenca*. Cuenca: Universidad Politécnica Salesiana.

## Anexos

### Anexo A

#### Cuestionario aplicado

#### EVALUACIÓN DEL SISTEMA PRODUCTIVO EN TÉRMINOS DE MODELO DE NEGOCIO ENMARCANDO LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

NOMBRE DE LA EMPRESA:	KALIDO -
FECHA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN:	15 DE MARZO DE 2021
ENCARGADO DE PRODUCCIÓN:	ING. ARMANDO PARA

#### 1. INFORMACIÓN GENERAL

ITEMS	
ACTIVIDAD ECONÓMICA A REALIZAR	Clasificación y Centro de Kencenz hogar
NUMERO DE TRABAJADORES	45
SISTEMA DE PRODUCCIÓN	
MODELO DE NEGOCIO IMPLEMENTADO (si/no)	NO
EN CASO DE SER AFIRMATIVA LA RESPUESTA ANTERIOR QUE MODELO DE NEGOCIO SE APLICA	-

#### 2. PREGUNTAS DE EVALUACIÓN

PRINCIPIOS	PREGUNTAS	RESPUESTAS
GRUPO 1: ASOCIACIONES CLAVE	1.1 ¿POSEE UNA RED DE PROVEEDORES Y SOCIOS? (SI/NO)	SI
	1.2 ¿QUIENES SON NUESTROS PROVEEDORES CLAVE?	GlobalMax
	1.3 ¿QUÉ ACTIVIDADES CLAVE SE REALIZAN CON LOS SOCIOS?	-
	1.4 ¿QUÉ ACTIVIDADES CLAVE SE REALIZAN CON LOS PROVEEDORES?	Comp. de materia prima

GRUPO 2: ACTIVIDADES CLAVE	PREGUNTAS	SI		NO		FRECUENCIA
		X		X		
	2.1 ¿LA EMPRESA REALIZA REUNIONES FRECUENTES PARA ANÁLISIS DE DESEMPEÑO DE CADA UNA DE LAS ÁREAS?	X				2 veces al mes
	2.2 ¿EXISTEN CAPACITACIONES DE ACTUALIZACIÓN AL PERSONAL DE LA EMPRESA YA SEA EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA COMO EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN?			X		
	2.3 ¿EXISTE UN CONTROL DEL CANAL DE DISTRIBUCIÓN?	X				
	2.4 ¿EXISTE COMUNICACIÓN FRECUENTE CON SUS CLIENTES?	X				
	2.5 ¿EXISTE FUENTES DE INGRESO TRANSACCIONALES?	X		X		
	2.6 ¿EXISTE FUENTES DE INGRESO RECURRENTES?	X				

GRUPO 3: PROPUESTA DE VALOR	PREGUNTAS	SI		NO	
		X		X	
	3.1 ¿EXISTE UNA SEGMENTACIÓN DEL MERCADO? (SI/NO)	X			
	3.2 ¿QUÉ VALOR PROPORCIONAN AL CLIENTE?				
	3.3 ¿QUÉ NECESIDAD DEL CLIENTE SE SATISFACE?				
	3.4 ¿QUÉ VARIABLE DE SEGMENTACIÓN DEL MERCADO SE APLICA?				

Valor agregado a los productos  
Embalaje los hogares  
Medic. → adelanto  
Kencenz hogar

GRUPO 4: RELACIONES CON LOS CLIENTES	PREGUNTAS	SI		NO	
		SI	NO	X	
	4.1 ¿LA ATENCIÓN AL CLIENTE ES PERSONAL O AUTOMATIZADA?				
	4.2 ¿SE HACE USO DE REDES SOCIALES PARA COMUNICACIÓN CON LOS CLIENTES? (SI/NO)	SI	NO		
	4.3 ¿SE HACE USO DE REDES SOCIALES PARA CAPCIÓN DE NUEVOS CLIENTES? (SI/NO)	NO	SI		
	4.4 ¿SE TIENE RELACIÓN CON CADA SEGMENTO DEL MERCADO? (SI/NO)	SI	NO		
	4.5 ¿EXISTE ATENCIÓN EXCLUSIVA A CLIENTES MAYORISTAS? (SI/NO)	SI	NO		

personalizada

GRUPO 5: SEGMENTOS DEL MERCADO	PREGUNTAS	SI		NO	
		SI	NO	X	
	5.1 ¿CUÁLES SON LOS CLIENTES MÁS IMPORTANTES?				
	5.2 ¿PARA QUIÉN SE CREA VALOR?				
	5.3 ¿EXISTE UN NICHOS DE MERCADO? (SI/NO)	SI	NO		

existen  
todos los clientes - especial  
segmentos

GRUPO 6: RECURSOS CLAVE	PREGUNTAS	SI		NO	
		SI	NO	X	
	6.1 ¿POSEEN UNA INFRAESTRUCTURA ADECUADA?				X
	6.2 ¿EXISTE UNA DELIMITACIÓN DE LAS ÁREAS DE LA EMPRESA TANTO EN ADMINISTRATIVO COMO EN PRODUCCIÓN?	SI	NO		
	6.3 ¿POSEEN UNA DISTRIBUCIÓN DE PLANTA ADECUADA?	SI	NO		
	6.4 ¿EXISTE UN ÁREA DE EXHIBICIÓN DE LOS PRODUCTOS?	SI	NO		X
	6.5 ¿EXISTE UNA CONSTANTE COMPRA DE MATERIA PRIMA?	SI	NO		
	6.6 ¿QUÉ ACTIVOS SON LOS MÁS IMPORTANTES PARA EL NEGOCIO?				

→ requirir

GRUPO 7: CANALES	PREGUNTAS	SI		NO	
		SI	NO	X	
	7.1 ¿CÓMO SE DAN A CONOCER LOS PRODUCTOS DE LA EMPRESA?				
	7.2 ¿CÓMO SE AYUDA A EVALUAR A LOS CLIENTES SI NIVEL DE SATISFACCIÓN?				
	7.3 ¿CÓMO ADQUIEREN LOS CLIENTES LOS PRODUCTOS DE LA EMPRESA?				
	7.4 ¿CÓMO SE REALIZAN LAS ENTREGAS DE NUESTROS PRODUCTOS A LOS CLIENTES?				
	7.5 ¿QUÉ SERVICIO DE POSVENTA SE LE OFECE A LOS CLIENTES?				

redes sociales - almacenos  
Directo a clientes  
no disponibles  
- redes sociales - almacenos distribuidos  
- copier - centro de distribución directamente  
- no disponibles → garantía del producto



GRUPO 8: ESTRUCTURA DE COSTOS	8.1. ¿CUÁLES SON LOS COSTES MÁS IMPORTANTES ACTUALES EN LA EMPRESA?	costo material prima costo mano de obra
	8.2. ¿QUÉ RECURSOS CLAVE SON LOS MÁS COSTOSOS?	- Material prima
	8.3. ¿QUÉ ACTIVIDADES CLAVE SON LAS MÁS COSTOSAS?	- mano de obra
	8.4. ¿EXISTE ALGÚN MÉTODO DE COSTEO APLICADO EN LA EMPRESA?	- SI -> archivo en excel -> relacionado con el sistema utilizado

GRUPO 9: FUENTES DE INGRESOS	9.1. ¿POR QUÉ VALOR DE LOS PRODUCTOS DE LA EMPRESA LOS CLIENTES PAGAN?	por la calidad - diseño
	9.2. ¿QUÉ MÉTODO DE PAGO SE USA ACTUALMENTE?	efectivo - transferencia
	9.3. ¿CON QUÉ MÉTODO DE PAGO LES GUSTARÍA PAGAR LOS CLIENTES?	depósito - cheque - +C - PayPal
	9.4. ¿LOS PRECIOS CAMBIAN EN FUNCIÓN DEL MERCADO?	no
	9.5. ¿EXISTE UN PRODUCTO ESTRELLA? (breve descripción del producto)	redondos - oblongos

3. ACTIVIDADES ADICIONALES:

(AQUÍ SE PUEDE DETALLAR ACTIVIDADES ADICIONALES QUE REALIZA LA EMPRESA COMO CAPACITACIONES, CONTRATACIONES TEMPORALES, ALIANZAS ESTRATÉGICAS, CONTRATOS PARA MAQUILAR, ETC.)

ACTIVIDAD	SUBACTIVIDAD	OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD
Tercerizar	Tercerizar	Distinuir costos - mejorar rentabilidad
Centros de Costos	Ayuda en producción	Distinuir costos de mano de obra (horas extra)

3. OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES:

- simplificar y mejorar -> área administrativa y producción  
 - captar en mejor mercado para el área hotelera y hospitalaria