

UCUENCA

Universidad de Cuenca

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Carrera de Administración de Empresas

Modelo de negocio para la cooperativa de producción Artesanal TEJEMUJERES del cantón Gualaceo


Trabajo de titulación previo a la
obtención del título de Licenciada
en Administración de Empresas

Autor:

Linda Kelly Huaraca Ulloa

Director:

Rosa Vanesa Rojas Luna

ORCID:  0000-0003-3908-8460

Cuenca, Ecuador

2023-08-30

Resumen

El presente trabajo refleja el desarrollo de un Modelo de negocio en la metodología CANVAS para la cooperativa de Producción artesanal Tejemujeres del cantón Gualaceo, la misma que lleva en funcionamiento alrededor de 30 años, en donde es reconocida por su historia de superación como una asociación que brinda ayuda a las mujeres del área rural que son amas de casa, madres solteras, agricultoras y esposas de emigrantes que con la suma de sus esfuerzos, capacidades y sueños han formado una cooperativa artesanal fuerte como una alternativa para obtener ingresos desde sus casas, sin descuidar sus actividades dentro del hogar.

El propósito primordial de este proyecto es evidenciar la importancia de contar con un modelo de negocio definido, que sirve como una herramienta de fácil comprensión y uso, dando a la empresa la posibilidad de dirigir sus procesos administrativos, de producción y comerciales de una manera más ordenada y efectiva. Además, permitió realizar una aproximación más cercana a la realidad, estableciendo con claridad las características de su propuesta de valor y a partir de ello los parámetros necesarios para sus procesos, el manejo efectivo de los recursos y los canales de comercialización más adecuados.

Palabras clave: modelo de negocio, modelo canvas, propuesta de valor, balance scorecard



El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Cuenca ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por la propiedad intelectual y los derechos de autor.

Repositorio Institucional: <https://dspace.ucuenca.edu.ec/>

Abstract

The following work reflects the development of a business model using the CANVAS methodology for the Tejemujeres Artisan Production Cooperative in the city of Gualaceo, which has been operating for around 30 years where is recognized for its history of achievement as an association that helps the women from the rural areas that are housewives, single mothers, farmers, and wives of immigrants that with the sum of their efforts, capabilities and dreams they have established a strong artisan corporation as an alternative to obtain income from their homes without disregarding their home activities.

The primary purpose of this project is to demonstrate the importance of having a well- defined business model, which serves as a tool that is easy to understand and use, giving the company the ability to direct its administrative, production, and commercial processes in a more organized and effective way. It also allowed for a more realistic approximation, clearly establishing the characteristics of its value proposal and from that, the necessary parameters for its processes, effective resource management, and the most appropriate marketing channels.

Keywords: business model, canvas model, value proposition, balanced scorecard



The content of this work corresponds to the right of expression of the authors and does not compromise the institutional thinking of the University of Cuenca, nor does it release its responsibility before third parties. The authors assume responsibility for the intellectual property and copyrights.

Institutional Repository: <https://dspace.ucuenca.edu.ec/>

Índice de contenidos

Capítulo 1	10
1. Fundamentación teórica	10
1.1. Conceptualización de modelo de negocio	10
1.2. Tipos de modelos de negocio	13
1.2.1. Modelo de negocio Long Tail	13
1.2.2. Modelo de negocio Plataformas multilaterales.....	14
1.2.3. Modelo de negocio Gratis	15
1.2.4. Modelo de negocios abierto	18
1.3. Modelo de negocio Canvas	19
1.3.1. Beneficios de utilizar Canvas	20
1.3.2. Componentes del modelo de negocio Canvas.....	21
1.3.3. Diseño del modelo de negocio	24
1.4. Balance Scorecard	26
1.4.1. Elementos de Balanced Scorecard	27
1.4.2. Beneficios del Balanced Scorecard	30
Capítulo 2	31
2. Levantamiento de línea base de la cooperativa de producción artesanal Tejemujeres	31
2.1. Planteamiento del problema	31
2.2. Metodología	33
2.3. Reseña histórica de la cooperativa Tejemujeres	34
2.4. Descripción de la cadena de valor	36
2.4.1. Actividades Primarias	38
2.4.2. Actividades de Soporte.....	47
2.5. Pagos y costos	51
2.6. Análisis de objetivos y alcance del negocio	53
2.7. Análisis del entorno interno y externo	55
2.8. Matriz FODA	55
2.9. Análisis PESTEL	55
Capítulo 3	58
3. Plan de modelo de negocio basado en la metodología Canvas	58
3.1. Objetivo General	58

3.2. Objetivos Específicos	58
3.3. Descripción de los bloques del lienzo de negocios.....	58
3.3.1. Segmento de mercado	62
3.3.2. Propuesta de valor	62
3.3.3. Canales.....	63
3.3.4. Relaciones con los clientes.....	64
3.3.5. Fuentes de ingresos	65
3.3.6. Recursos Clave	66
3.3.7. Actividades clave.....	66
3.3.8. Asociaciones clave	67
3.3.9. Estructura de costos	68
3.4. Lienzo de modelo de negocios Canvas.....	68
Conclusiones	70
Recomendaciones.....	71
Referencias	73

Índice de figuras

Figura 1 Netflix y Amazon.....	13
Figura 2 Ejemplo de Modelo de negocios Long Trail-Cola Larga	14
Figura 3 Servicio de Uber	15
Figura 4 Periódico metro	16
Figura 5 Spotify	17
Figura 6 El caso Gillette.....	17
Figura 7 Nestle	18
Figura 8 Lienzo de Canvas con sus nueve categorías	20
Figura 9 Economistas Kaplan y Norton,creadores del balance Scorecard	26
Figura 10 Las cuatro perspectivas del BSC	28
Figura 11 Elaboración de tejidos	34
Figura 12 Comparación logo inicial y logo actual	35
Figura 13 Cadena de valor - Tejemujeres	37
Figura 14 Proceso de producción de la cooperativa Tejemujeres	40
Figura 15 Control de calidad de productos	42
Figura 16 Galería en el Cantón Gualaceo	45
Figura 17 Presentación de la página web.....	46
Figura 18 Vista del catálogo y tienda online	46
Figura 19 Infraestructura utilizada por Tejemujeres	48
Figura 20 Organigrama de la Cooperativa Tejemujeres.....	49
Figura 21 Bodega de almacenamiento de materia prima	51

Índice de tablas

Tabla 1 Definiciones de Modelo de negocio.....	11
Tabla 2 Interdependencia de Plataformas multilaterales	15
Tabla 3 Mercado Nacional	44
Tabla 4 Mercado Internacional	44
Tabla 5 Costo por hora	52
Tabla 6 Matriz FODA	56
Tabla 7 Análisis PESTEL.....	57
Tabla 8 Preguntas clave para el lienzo de negocios	59
Tabla 9 Lienzo Canvas para Tejemujeres.....	69

Dedicatoria

Este trabajo se lo dedico a la persona que más admiro en el mundo, mi mamá, porque gracias a ella he podido dar cada uno de los pasos que me han permitido llegar a este momento, por siempre estar para mí, por toda su paciencia y apoyo, y sobre todo por tanto amor.

A mis hermanos que de una u otra manera me han ayudado siempre y me han mostrado todo su cariño durante los tiempos más difíciles.

A mi hijo, por ser el motor de mi vida y darme la fuerza de querer ser siempre alguien mejor.

A mis amigas y compañeras, por siempre ser un apoyo y que con su linda amistad se han convertido en parte de mi familia.

Finalmente, se lo dedico a mis ángeles en el cielo, espero estén muy orgullosos.

Introducción

El éxito de un negocio es una duda y lo más parecido a una receta mágica que muchos en el ámbito empresarial desean alcanzar. El sistema económico de cada país es un mundo diferente y las nuevas tendencias o crisis políticas, económicas y sociales marcan de una u otra forma la manera de pensar de los clientes y los objetivos de las empresas. Sin embargo, lograr el éxito no es solamente cuestión de suerte o una receta de palabras o acciones mágicas. El éxito es una combinación equilibrada de muchos aspectos que no todos los negocios pueden alcanzar.

Los modelos de negocio surgen en medio de ese caos como una oportunidad y herramienta de análisis y sobre todo de apoyo para guiar cualquier tipo de empresa. Estos se presentan como una brújula que da las direcciones correctas para guiar las acciones de directivos y empleados de una organización. Aunque hay muchos tipos de modelos de negocio, en los últimos años ha cobrado gran relevancia el Modelo Canvas propuesto por Alexander Osterwalder. No es que el modelo sea un invento reciente y totalmente novedoso, pero su organización de aspectos ya antes conocidos le ha otorgado un lugar importante dentro de las organizaciones.

Tejemujeres, una cooperativa de producción artesanal ubicada en el cantón Gualaceo de la provincia del Azuay es un emprendimiento que surgió de un grupo de mujeres empoderadas y que a lo largo de sus ya más de 30 años de funcionamiento ha logrado derribar algunas barreras y mantenerse aun a flote con pequeñas producciones para exportación o venta a clientes nacionales. Hoy por hoy, la cooperativa busca la forma de mantenerse en el mercado y sobre todo mejorar su perfil de ganancias posicionando su marca como un referente conocido de la confección en tejido.

El presente trabajo es un apoyo a la Cooperativa Tejemujeres, con la propuesta de análisis de todos sus aspectos clave desde el modelo de negocio Canvas para buscar conocer mejor la estructura del negocio, comprender sus relaciones y sobre todo impulsarlo en el reconocimiento de la marca.

Capítulo 1

1. Fundamentación teórica

1.1. Conceptualización de modelo de negocio

El término modelo de negocio es conocido por la mayoría de las instituciones formales dedicadas a distintas actividades empresariales. Hay que aclarar, que toda empresa posee un modelo de negocio, sin embargo, muchas de esas instituciones no son conscientes de su existencia, esto deriva en la falta de una propuesta o estrategia formal que ayude a establecerlo.

El concepto de modelo de negocio ha cambiado a lo largo de los años desde la visión de distintos autores y partiendo de términos anteriores acuñados en el ámbito empresarial, lo que no ha cambiado es la importancia de esta herramienta como una oportunidad para ofrecer información útil sobre la organización del negocio.

Si bien en la literatura, el uso frecuente de la terminología modelo de negocios es relativamente nueva, autores como Peter Drucker y Theodore Levitt ya escribían y utilizaban la palabra negocio.

El legado de Drucker engloba un inmenso conocimiento lleno de ideas y referentes sobre el buen manejo de un negocio. Sus planteamientos aún vigentes y aplicables a los modelos de negocios actuales lo han llevado a ser considerado como el padre del management moderno. Y si bien es cierto que Drucker no utilizaba como tal el término modelo de negocios, que es relativamente nuevo, sus lecciones en este ámbito establecen una clave y guía en el éxito de un negocio.

Su obra y publicaciones recogen algunos puntos interesantes como: cuestiones relativas a los objetivos empresariales, la gestión y liderazgo de los CEOs, el valor de los recursos, especialmente los empleados, las oportunidades, la descentralización de una empresa y sobre todo el planteamiento de estrategias en el ámbito empresarial.

Por su parte, Theodore Levitt, economista americano, hacía mención al éxito de los negocios y la naciente globalización en el campo económico. Su obra recopila reflexiones y creatividad en cuanto a la gestión empresarial. El autor valora la importancia de preguntas básicas que todo buen líder debe hacerse sobre el por qué, cuándo, las formas y las alternativas.

La literatura, determina que los factores claves para lograr el éxito de un negocio son variados, así como los intentos de dar respuesta a la definición exacta de este término que ha ganado amplia popularidad los últimos años gracias a las nuevas tecnologías. (Preciado y Oliva, 2011). Y aunque no existe una única definición totalmente aceptada, las opciones brindan claves que encamina la comprensión del tema.

A continuación, se recogen conceptos de modelo de negocio desde la visión de distintos autores.

Tabla 1 Definiciones de Modelo de negocio

Salas, 2009, p. 122	“El modelo de negocio emerge como la nueva unidad de análisis que da forma a una manera genuina e innovadora de conseguir atraer la confianza de los clientes, generar ingresos con los que cubrir los costes y mantenerse viables en el mercado”
Osterwalder y Pigneur, 2009, p.14	“Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor”
De Olivieri y Puente, 2013, p.292	“La mayoría de las perspectivas sobre los modelos de negocio incluyen la oferta o propuesta de valor de la empresa y las actividades que ésta lleva a cabo para producirla y/o entregarla”
Bueno, 2010, p. 4	“Un modelo de negocios es una representación de la lógica del negocio. Describe lo que una empresa ofrece a sus clientes, cómo llega a ellos, cómo se relaciona con ellos, como interactúa con sus proveedores, empleados y el medio en el cual está inserto, en resumen, es una representación de cómo se organiza la empresa para lograr sus objetivos”
Casadesus-Masanell, 2004, p.8	“Un modelo de negocio consiste en un conjunto de activos, actividades y una estructura de gobierno de los activos”
Magretta, 2002, p.32	“Un modelo de negocio cuenta una historia lógica que explica quiénes son sus clientes, qué valoran, y cómo va a hacer dinero al darles ese valor”.
Demil y Lecocq (2009) p. 88	“Un modelo de negocio es un delicado proceso de ajuste, basado en la construcción de recursos estratégicos que permiten generar más ofertas e ingresos”

Acosta, Flores y García, 2015, p. 106	“Los modelos de negocio son herramientas para establecer estrategias empresariales, estos permiten diseñar negocios contemplando todos los aspectos claves para que pueda operar adecuadamente”
---------------------------------------	---

Fuente: Elaboración Propia

Todas las definiciones presentadas conceptualizan un modelo de negocio como una oportunidad, una herramienta o una guía que permite establecer estrategias en base al conocimiento de todos los campos de la empresa, con el objetivo de captar valor en un delicado equilibrio entre todos los elementos.

La mayoría de los conceptos son válidos en el campo empresarial. Sin embargo, el modo de vida actual y el crecimiento veloz del uso de las tecnologías ha provocado un impacto no solo en el concepto, sino también en la práctica. La digitalización ha transformado toda la cadena de valor, especialmente en lo que se refiere al modelo de distribución y, por tanto, al modelo de negocio. Resulta sorprendente que en la sociedad de la información sean los medios, cuya materia prima es precisamente esa, la información, los que más están sufriendo para encontrar un modelo de negocio viable y sostenible en el tiempo (Cerezo, 2017).

Diferencia entre modelo de negocio y estrategia

Es común confundir los dos términos que son utilizados en el mismo campo. Sin embargo, aunque no signifiquen lo mismo, si se complementan. El modelo de negocio hace referencia a la manera en que una empresa gana dinero y entrega sus productos o servicios a sus clientes. Este modelo generalmente no es reflexivo, está previamente establecido y su principal enfoque son las oportunidades. La estrategia, en cambio, es parte del modelo de negocio, un soporte o apoyo que ayuda a alcanzar los objetivos propuestos (Preciado y Oliva, 2011).

1.2. Tipos de modelos de negocio

1.2.1. Modelo de negocio Long Tail

En su traducción exacta, se entiende Long Tail como Cola Larga. Este tipo de modelo de negocio es de planteamiento reciente. Su autor Chris Anderson, establece que el principio que rige este modelo es el lema “vender más de menos”. Su principal aplicación se da en los negocios por internet en diversas plataformas virtuales (Ramírez, et al., 2020).

La lógica de los negocios es la inversión del capital en productos de gran popularidad y demanda por parte de los clientes, sin embargo, el modelo Cola Larga parte de la idea de reunir aquellos productos menos demandados en un solo sitio de venta para generar ventas en gran volumen.

Figura 1 Netflix y Amazon

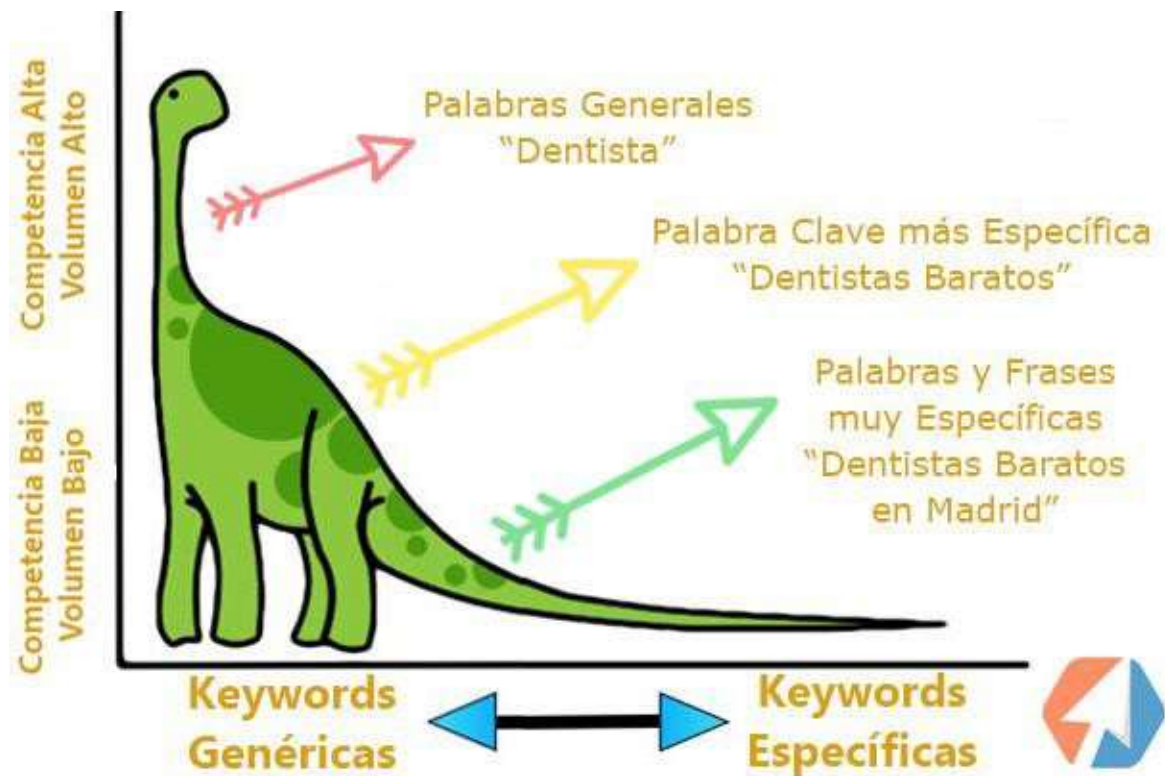


Las dos plataformas cumplen con el modelo Long Tail.

En resumen y en comparación con los modelos tradicionales, Long Tail tiene las siguientes características: (Requejo, 2008)

- 1) Depende exclusivamente del mercado digital, es decir internet. Sin él no podría existir. Internet cubre todos los procesos de publicidad, exhibición, cobros y pagos.
- 2) Está compuesto por variados mercados de nicho donde los productos de escasa relevancia para el cliente son el corazón de las ventas.
- 3) La capacidad de distribución física es radicalmente importante. Claro que esta característica depende del tipo de negocio. Por ejemplo, el caso de Netflix que distribuye un servicio que no necesita de este aspecto físico en comparación con Amazon que se ha sumergido en la venta de toda clase de productos que encuentran un lugar en su plataforma.

Figura 2 Ejemplo de Modelo de negocios Long Trail-Cola Larga



Fuente: brand4up

1.2.2. Modelo de negocio Plataformas multilaterales

Para comprender este tipo de modelo de negocio, es necesario aclarar en qué consiste una plataforma multilateral. Este es un espacio que logra reunir dos o más clientes que son distintos, pero dependen el uno del otro. El objetivo es que con su interacción en la plataforma aumente el valor.

Algunos ejemplos de esta interdependencia según Osterwalder y Pigneur (2011) son:

Tabla 2 Interdependencia de Plataformas multilaterales

Tarjetas de crédito	Vinculan a los comercios con los titulares de las tarjetas.
Sistemas operativos	Vinculan a los fabricantes de hardware, los desarrolladores de aplicaciones y los Usuarios.
Los periódicos	Vinculan a los lectores con los anunciantes
Las videoconsolas	Vinculan a los desarrolladores de juegos con los jugadores.

En definitiva, las plataformas multilaterales son efectivas si existe la presencia de más de un grupo de clientes, si estos interactúan entre sí y si sus usuarios aumentan ocasionando el “efecto de red” (Osterwalder y Pigneur, 2011).

Figura 3 Servicio de Uber



Uber es una plataforma que crea un vínculo entre conductor y cliente.

1.2.3. Modelo de negocio Gratis

Una propuesta de valor gratuita siempre resultará altamente atractiva para el cliente. Cualquier conocedor del tema sabe que la demanda del valor 0\$ será muy superior incluso a centavos. Sin embargo ¿Cómo lograr generar ingresos para estas propuestas de valor? Los negocios deben crear alguna forma de sostenerse económicamente.

En su libro Generación de Modelos de Negocio, Osterwalder y Pigneur proponen tres principios para que un modelo de negocio Gratis sea viable y sobre todo rentable.

1) Publicidad

La estrategia de la paga por publicidad es ampliamente utilizada y es la que hace posible ofrecer servicios o productos gratuitos. El pacto es sencillo, se atrae al cliente con la gratuidad y ello se financia con la venta de los espacios a múltiples anunciantes. Generar un espacio con alto tráfico de clientes es un mecanismo atrayente para quienes buscan vender sus marcas.

Figura 4 Periódico metro



El caso del periódico metro, nacido en Estocolmo y distribuido a nivel mundial de forma gratuita. Sus ingresos se generan a través de la publicidad.

2) Freemium

Esta estrategia promueve un sistema bastante conocido en algunas plataformas. Los servicios básicos son gratuitos, pero si el cliente desea un servicio Premium, este posee un costo. Aunque la mayoría de los clientes no adquieren los servicios con costo (solo alrededor de un 10% lo hacen) este porcentaje es suficiente para pagar la gratuidad del resto.

Figura 5 Spotify



Spotify emplea esta clase de modelo de negocio, con servicios extras que manejan costos accesibles.

3) Cebo y anzuelo

“Hace referencia a un patrón de modelo de negocio en el que una oferta inicial atractiva, económica o gratuita fomenta la compra repetida de productos o servicios relacionados en el futuro” (Osterwalder y Pigneur, 2011, p. 104). Esta técnica hace referencia a una pérdida en la venta de los productos iniciales que es recuperada rápidamente con la creación de una necesidad posterior.

Figura 6 El caso Gillette



El caso de la marca Gillette, que al inicio prácticamente regalaba el mango de las cuchillas, costos que luego se recuperaron con la demanda de las hojas de afeitar.

1.2.4. Modelo de negocios abierto

“Los modelos de negocio abiertos se pueden utilizar para crear y captar valor mediante la colaboración sistemática con socios externos. Esto puede hacerse «de fuera adentro», aprovechando las ideas externas de la empresa, o «de dentro afuera», proporcionando a terceros ideas o activos que no se estén utilizando en la empresa” (Osterwalder y Pigneur, 2011, p. 109).

En otras palabras, los modelos de negocio abiertos buscan abrirse a los procesos de investigación, para distribuir el conocimiento propio o integrar el de terceros para mejorar su trabajo de innovación. Es común que las empresas recurran a la tecnología en este tipo de modelo de negocio.

Figura 7 Nestle



La marca Nestlé ha ampliado su valor con relaciones estratégicas externas que buscan crear nuevas oportunidades de productos y mercados.

1.3. Modelo de negocio Canvas

La traducción exacta del término “CANVAS” del inglés al español es lienzo. En un lienzo el pintor plasma la expresión de su arte, convirtiendo en imágenes lo que se encuentra en su imaginación u emoción. De la misma forma, en el ámbito de los negocios, la palabra - lienzo- se convierte en la representación de un gran pergamino en donde es posible visualizar en una sola mirada el proyecto de una compañía. Esta metodología desarrollada por Alexander Osterwalder y Pigneur como parte de su tesis doctoral tomó fuerza en el año 2006 y se convirtió en un referente importante para plasmar los elementos que intervienen en una empresa.

Esta metodología es un mapa conceptual organizado que muestra de forma ordenada nueve categorías: segmento de mercado, propuesta de valor, canales, relaciones con los clientes, fuentes de ingreso, recursos clave, actividades clave, asociaciones clave y estructura de costos. El objetivo del lienzo de Canvas es identificar a sus clientes y sus necesidades, plantear los productos o servicios y manejar las capacidades y recursos para generar una propuesta original que se diferencia de las demás. Elaborar un lienzo en Canvas es sencillo, pero lograr completarlo de manera correcta es laborioso (Vargas, Calva y Camacho, 2015).

Este formato visual propone a un Modelo de Negocio como una gran caja dividida en nueve módulos o casilleros que representan cada uno de los elementos. Esto permite realizar un análisis y reflexión sobre la comunicación entre cada elemento para promover las estrategias en la elaboración del proyecto identificando errores, corrigiéndolos o creando ideas innovadoras.

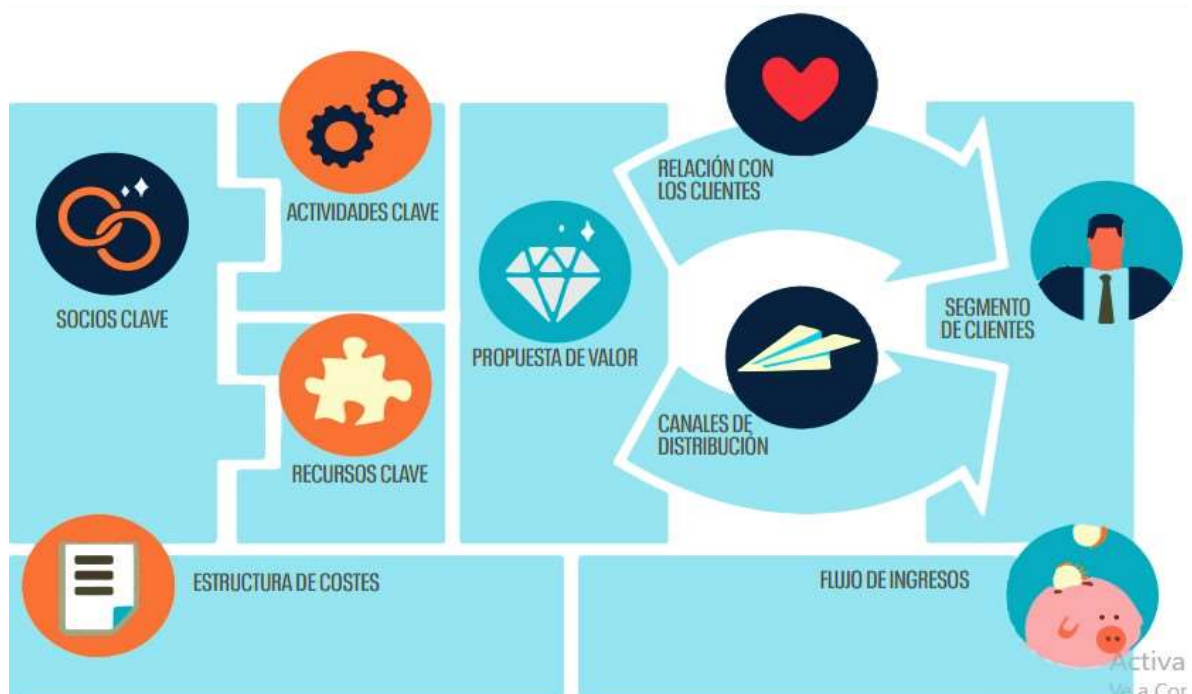
Canvas ofrece la oportunidad de narrar el modelo de negocio de una empresa como si fuera una historia que busca captar el interés no solamente del público sino de quienes la conforman y trabajan para ella. Se busca generar un relato que resulte novedoso y atractivo para lograr empatía con el mercado como una historia fácil de comprender (Sonderegger, 2020).

1.3.1. Beneficios de utilizar Canvas

Según Cáceres y Prada (2020) este tipo de modelo de negocio otorga múltiples beneficios por encima de otros.

- ✓ La tarea de redactar un extenso plan para una empresa se agiliza
- ✓ Es fácil visualizar todas las áreas de la empresa y las relaciones entre ellas.
- ✓ Es Fácil detectar nuevas áreas y oportunidades
- ✓ Se utiliza para otros problemas como: problemas de marketing, explorar otros conceptos e innovar.
- ✓ Facilita el trabajo en equipo
- ✓ Es un modelo aplicable a cualquier tamaño de empresas, micro emprendimientos o grandes negocios
- ✓ Posee un lenguaje visual para crear y desarrollar modelos de negocio innovadores

Figura 8 Lienzo de Canvas con sus nueve categorías



Fuente: Innokabi,2019

1.3.2. Componentes del modelo de negocio Canvas

Identificar los componentes que necesita un modelo de negocios exitoso ha sido tema de diversas publicaciones por parte de muchos autores. Sin embargo, son Osterwalder y Pigneur (2009) quienes establecen que la mejor forma de definir y entender un modelo de negocios es a través del conocimiento y manejo de nueve elementos que se definen a continuación:

1) Segmento de mercado

Preguntarse ¿A qué personas o grupos está dirigido mi negocio? Es un principio básico para plantear un modelo adecuado. Hay que considerar que los clientes, son la vida de una empresa, sin ellos no existe. Conocer las necesidades y comportamientos de cada segmento a través la agrupación de los mismos es una decisión importante a tomar en cuenta.

Existes algunos segmentos de mercado

- ✓ Mercado de masas: gran grupo de público con necesidades similares
- ✓ Nicho de mercado: segmentos específicos o en dependencia de otros fabricantes.
- ✓ Mercado segmentado: se distinguen varios segmentos de clientes con necesidades ligeramente diferentes.
- ✓ Mercado diversificado: empresa que atiende a dos segmentos de mercado totalmente diferentes.

“La tarea, para nada sencilla, consiste en elegir y definir correctamente cuáles son aquellos consumidores a los que apuntar y a cuáles no” (Sonderegger, 2020, p. 8)

2) Propuesta de valor

Las propuestas de valor engloban todos los productos y servicios que la empresa ofrece y buscan satisfacer las necesidades de un segmento de mercado específico. Las propuestas de valor no siempre son las mismas, en algunos casos resultan originales e innovadoras, mientras que otras se apegan a un enfoque conocido añadiendo alguna característica extra.

“La Propuesta de Valor es el factor que determina que un cliente se decida por nuestra empresa o por otra” (Sonderegger, 2020, p. 8).

3) Los canales

Este elemento describe la comunicación entre el negocio y sus clientes o segmentos de mercado. Los canales ofrecen diversos objetivos, entre ellos: dar a conocer a los clientes los productos y servicios que la empresa ofrece, brindar la posibilidad de evaluar la calidad de la propuesta de valor y continuar con un acompañamiento postventa. Osterwalder y Pigneur (2009) establecen que los canales están presentes en todo el proceso de consumo del bien o servicio. Los autores resumen estas fases en:

- ✓ Información
- ✓ Evaluación
- ✓ Compra
- ✓ Entrega
- ✓ Postventa

4) Relaciones con los clientes

En este elemento es propicio preguntarse qué clase de relaciones son necesarias con los segmentos de mercado presentes en el negocio.

Cada empresa ofrecerá diferentes formas de relacionarse con los clientes. Los autores mencionan algunas de las más sobresalientes.

- ✓ Asistencia personal: Interacción humana
- ✓ Asistencia personal exclusiva: Atención a un cliente específico
- ✓ Autoservicio: La empresa proporciona los medios de información
- ✓ Servicios automáticos: Asistencia digital
- ✓ Comunidades: Grupos de clientes en comunidades digitales
- ✓ Creación colectiva: Colaboración en el diseño y creación

5) Fuentes de ingresos

Es cierto que los clientes son considerados la vida de la empresa, sin embargo, la capacidad de responder correctamente al valor que está dispuesto a pagar un segmento de mercado le permitirá al negocio crear fuentes rentables de ingresos.

Las rutas para generar ingresos pueden ser de diversos tipos. A través de la venta de activos, cuotas por uso, cuotas de suscripción, préstamos, gastos de corretaje, publicidad, etc. Lo importante es no olvidar la flexibilidad en la asignación de precios, estos pueden ser fijos o dinámicos.

6) Recursos clave

Los recursos clave pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos. Estos dependen del tipo de negocio y la propuesta de valor. Una empresa puede tener estos recursos como activos propios, de alquiler o puestos al servicio por los socios.

- ✓ Recursos físicos: Activos como instalaciones, edificios, máquinas, vehículos, etc.
- ✓ Recursos intelectuales: Información de patentes, derechos, bases de datos
- ✓ Recursos económicos: Dinero en efectivo, créditos con instituciones financieras, acciones, etc.
- ✓ Recursos humanos: Los profesionales en función del objetivo del negocio.

7) Actividades clave

Las actividades clave no son más que las acciones estratégicas que una empresa necesita emprender para alcanzar el éxito económico y comercial. Las actividades clave varían en función del tipo de negocio, su objetivo y el público al que se dirige. Se pueden identificar tres categorías.

- ✓ Actividades de producción: Implica la fabricación de productos a gran escala.
- ✓ Actividades de resolución de problemas: Exclusivo de negocios dedicados a la atención de problemas personalizados de cada cliente. Sectores como hospitales o consultorías se encuentran dentro de esta rama.

- ✓ Actividades de plataforma: Empresas cuyo recurso clave sea un software o plataforma destinará sus actividades en la misma rama. Modelos de negocio como Microsoft, eBay o Visa son ejemplos claros.

8) Asociaciones clave

Una empresa no trabaja sola, busca asociaciones clave para mejorar su mecanismo de trabajo o para la adquisición de productos. Estas alianzas estratégicas se deben a diversas motivaciones, se pueden identificar tres grandes grupos.

- ✓ Optimización y economía de escala: es una forma básica de asociación entre cliente y proveedor.
- ✓ Reducción de riesgos e incertidumbre: busca reducir riesgos con los competidores.
- ✓ Compra de determinados recursos y actividades: alianzas para la adquisición de bienes o servicios.

9) Estructura de costes

Determinar los elementos anteriores facilita obtener los costes totales de un modelo de negocio.

“Aquí se describen los principales costos que implican trabajar con un Modelo de Negocio determinado y su puesta en marcha. Tanto la creación y la entrega de valor, como el mantenimiento de las relaciones con los clientes o la generación de ingresos tienen un costo” (Sonderegger, 2020, p. 10).

1.3.3. Diseño del modelo de negocio

Una vez obtenida la información de los principales elementos que conforman un modelo de negocio es indispensable pensar la forma de llevarlo a cabo, es común confundir el diseño conceptual con la implementación práctica. Aunque cada empresa posee su forma única para plasmar un modelo de negocio, es cierto que en todos los casos se describen y reflexionan

sobre las mismas variables. Lo ideal es establecer la dinámica de creación alrededor de preguntas clave. Las respuestas configuraran la imagen y objetivo que la compañía desea proyectar y cumplir. Centrar la reflexión en los tres puntos clave (Preciado y Oliva, 2011).

- ✓ ¿A quién se va a servir?
- ✓ ¿Qué se va a ofrecer?
- ✓ ¿Cómo se lo va a organizar?

Para Zott y Amit (2009) algunas de las preguntas claves son las siguientes:

- ✓ ¿Cuál es el objetivo del nuevo modelo de negocio?
- ✓ ¿Qué nuevas actividades son necesarias para satisfacer las necesidades percibidas?
- ✓ ¿Cómo podrían esas actividades estar relacionadas entre sí de formas novedosas?
- ✓ ¿Quién debería realizar cada una de las actividades que forman parte del modelo de negocio y qué disposiciones novedosas en materia de gestión podrían habilitar esa estructura?
- ✓ ¿Cómo se crea el valor a través del nuevo modelo de negocio para cada una de las partes involucradas?
- ✓ ¿Qué modelo de ingresos de la empresa focal permitirá a la compañía apropiarse de parte del valor creado a partir del nuevo modelo de negocio?

Como se observa los últimos cuestionamientos profundizan a detalles los elementos que participan.

Más allá de las preguntas, para autores como Casadesus-Masanell (2004) el diseño de un modelo de negocio eficiente no busca únicamente acrecentar los beneficios, sino también buscar interrumpir los ciclos de los competidores. Los autores entienden el concepto de ciclo virtuoso a la interacción exitosa de los elementos que conforman un modelo de negocio y lo fortalecen en todos los ámbitos. Se entiende a la competencia como la oportunidad para estimular los ciclos existentes o crear nuevos dentro del modelo existente, más allá de bajar precios, incrementar nuevos productos o invertir porcentajes más altos en publicidad. En definitiva, hay que considerar a la competencia.

Hay muchos caminos para el planteamiento, sin embargo, como menciona Preciado y Oliva (2011) un modelo de negocio eficaz es “el que permite a la empresa alcanzar sus objetivos

de manera sostenible. Los objetivos posibles incluyen (pero no están limitados a) la maximización del beneficio y un mejor ambiente, o un lugar agradable para trabajar” p. 29.

1.4. Balance Scorecard

También es conocido como Cuadro de Mando Integral y se considera como un importante modelo de planificación y gestión empresarial. Este puede convertir las estrategias en objetivos que luego se reproducen en determinados planes de acción buscando coordinar todas las piezas y elementos de una institución (Fernández, 2001). El Balance Scorecard se presenta como una metodología interesante que cobra fuerza con el paso de los años y ayuda a definir específicamente la estrategia de una empresa.

Figura 9 Economistas Kaplan y Norton, creadores del balance Scorecard



Su implementación data de 1992 por parte de los economistas Kaplan y Norton quienes han trabajado en la herramienta a lo largo de los años y publicaciones destacando la importancia de un compañero eficaz en la toma de decisiones empresariales. Su estudio, se basa primordialmente en cuatro principios:

- ✓ Finanzas
- ✓ Clientes

✓ Procesos internos

✓ Desarrollo

Los pilares de esta metodología han variado con los años y los mismos autores han establecido puntos de valor a considerar para su desarrollo. A continuación, se toma como referencia los elementos que plantea Fernández (2001).

1.4.1. Elementos de Balanced Scorecard

Misión, visión y valores.

Estos elementos son el punto de partida de la estrategia. No necesariamente el BSC¹ empieza por definir estos tres puntos, ya que la mayoría de las empresas están conscientes de ellos. Sin embargo, es necesario recordarlos y concientizarse sobre la imagen que la institución proyecta.

Perspectivas, mapas estratégicos y objetivos

El mapa estratégico es quizá el punto más importante del BSC, ya que permite visualizar de forma más gráfica los objetivos empresariales y por ende la estrategia. Un problema común en este punto es la selección de objetivos estratégicos entre los muchos que se desea alcanzar. Esta tarea se facilita con la presentación de perspectivas claves dentro de la organización:

- ✓ Perspectiva financiera: *“La perspectiva financiera es uno de los ámbitos de la dirección, cuya orientación principal es maximizar el valor de los accionistas. De alguna forma, se trata de medir la creación de valor en la organización; se trata también de incorporar la visión de los propios accionistas”* (Villa, 2015, p. 181).
- ✓ Perspectiva del cliente: *“Se identifican el mercado y el cliente, hacia los cuales se dirigen el servicio o el producto. La perspectiva del cliente es un reflejo del mercado en el cual se está compitiendo. Brinda información importante para generar, adquirir, retener y satisfacer a los clientes, obtener cuota de mercado, rentabilidad, etc.”* (Villa, 2015, p. 182).

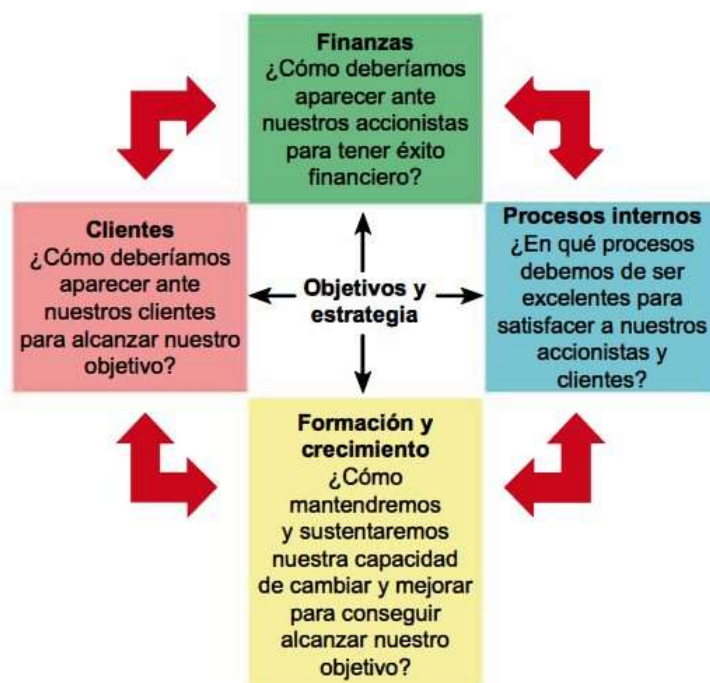
¹ Abreviatura de Balanced Scorecard

- ✓ Perspectiva interna: *“Para alcanzar los objetivos de clientes y financieros, es necesario realizar con excelencia ciertos procesos. Ellos identifican los directivos, en los que se debe ser excelentes, y ponen especial atención para llevarlos a cabo de una forma perfecta, y así influyan en conseguir los objetivos de los demás”* (Villa, 2015, p. 182).

- ✓ Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: *“Aquí se identifica la infraestructura necesaria para crear valor en ese plazo. Se debe lograr formación y crecimiento en tres áreas: personas, sistemas y clima organizacional”* (Villa, 2015, p. 182).

Aunque no es una regla inflexible regirse a estas cuatro perspectivas. Cada empresa las adapta de acuerdo al contexto, algunas solo en dos grandes grupos, otros amplían cada una de ellas.

Figura 10 Las cuatro perspectivas del BSC



Fuente: Villa, 2015

Propuesta de valor al cliente

La propuesta de valor engloba aquello que hace diferente una empresa de otra. ¿Cómo establecer esa diferencia? ¿Cómo diferenciarse del resto de organizaciones? Autores distinguen formas de competir:

- ✓ Liderazgo de producto: productos y servicios de excelente calidad.
- ✓ Relación con el cliente: vínculo efectivo con el cliente.
- ✓ Excelencia operativa: precios competitivos

Indicadores y sus metas

Los indicadores son una forma de medir el cumplimiento de los objetivos. Los indicadores pueden ser de resultados o de causa. Es decir, “los objetivos son el fin; los indicadores son el medio que tenemos para medirlos” p. 38.

Iniciativas estratégicas

Plantear las iniciativas adecuadas generalmente resulta un proceso complicado. Abundan muchas ideas y proyectos, pero falta el tiempo y recursos para llevarlas a la realidad. Hay que recordar que las iniciativas deben estar enfocadas al cumplimiento de los objetivos estratégicos. Seleccionar entre quienes aportan mayor peso y valor a la consecución de ellos es clave para el éxito.

Responsables y recursos

Cada objetivo y los caminos para llegar a su cumplimiento necesitan tener un equipo responsable detrás de él que garantice una operación eficaz. Además, no es posible olvidar la asignación de un presupuesto diferenciado que promueva alcanzar los resultados y evite detener los proyectos a medio camino.

Evaluación subjetiva

No solamente los indicadores estarán a cargo de la evaluación de los procesos, es importante establecer una herramienta que permita una evaluación subjetiva de todo el BSC.

1.4.2. Beneficios del Balanced Scorecard

Luego de conocer los elementos necesarios para el buen desarrollo de un BSC se deduce los siguientes beneficios, mencionados en Villa (2015):

- ✓ Canalizar las habilidades, los conocimientos y esfuerzos de toda la institución para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- ✓ Permite a los responsables de la empresa, convertir la estrategia en un objetivo válido.
- ✓ Propone indicadores constantes para la medición de los objetivos
- ✓ Ayuda en la selección de proyectos clave que empujen el éxito empresarial
- ✓ Facilita la asignación de recursos y responsable.

Capítulo 2

2. Levantamiento de línea base de la cooperativa de producción artesanal Tejemujeres

2.1. Planteamiento del problema

Desde hace más de 25 años la Cooperativa de producción artesanal Tejemujeres, se encuentra establecida en el cantón Gualaceo provincia del Azuay, en donde es reconocida por su historia de superación como una asociación que brinda ayuda a las mujeres del área rural que son amas de casa, madres solteras, agricultoras y esposas de emigrantes. Este grupo de emprendedoras, procedentes de diferentes comunidades, han logrado la participación en espacios públicos y la posibilidad de tomar decisiones personales y comunitarias con la suma de sus esfuerzos, capacidades y sueños que se han materializado en la formación de una cooperativa artesanal fuerte y exitosa.

La Cooperativa Tejemujeres se dedica principalmente a la producción de prendas de vestir, muñecos, cojines, mantas, etc., tejidos con lanas de borrego - alpaca cuyos materiales son procedentes de la cultura andina ecuatoriana. Gracias a su sistema de producción bajo pedido, se ha logrado generar 8 puestos en áreas administrativas y 120 plazas de trabajo para las mujeres tejedoras, posicionando a la cooperativa como una alternativa para obtener ingresos desde sus casas, sin descuidar sus actividades dentro del hogar.

Sin embargo, a pesar del arduo trabajo de años y la habilidad transmitida generación tras generación, la asociación no ha logrado que sus tejidos sean reconocidos en el mercado, a pesar de que la mayoría de la producción es exportada. El principal problema radica en que a pesar de las estrategias y planes a los que se ha sometido la organización, la marca de Tejemujeres queda invisibilizada ante el mercado, porque los proveedores mayoristas posicionan sus propios sellos. Esto deriva en el desconocimiento del verdadero origen y valor artesanal de los tejidos lo que influye en el comportamiento de los consumidores y la subvaloración de los productos que se ofrecen.

Por esta razón, las socias de la cooperativa buscan aplicar como estrategia la creación de una marca comercial, con una nueva línea de productos cuyas características principales sean el diseño, la calidad y el valor social. Esto les permitirá ocupar un lugar en la mente de los consumidores e influir en la percepción que tendrán sobre los productos luego de la compra. La marca que se pretende difundir debe diferenciar a la empresa con respecto a la competencia y crear la imagen de un negocio fuerte y confiable, que transfiera valores que generen una vinculación emocional entre la organización y el cliente.

Por consiguiente, se plantea contar con un modelo de negocio diseñado bajo la metodología CANVAS, que permita a la cooperativa establecer con claridad las características de su propuesta de valor y a partir de ello los parámetros necesarios para sus procesos, el manejo efectivo de los recursos y los canales de comercialización más adecuados para posicionar la marca comercial de la asociación Tejemujeres. Este modelo servirá de base para que los encargados de esta nueva línea de negocio puedan establecer con claridad los criterios de producción, además de los aspectos administrativos, organizacionales, comerciales y de marketing para su crecimiento.

La metodología CANVAS implementada por Alexander Osterwalder en el año 2004, se presenta como una herramienta sencilla pero altamente efectiva y confiable para conceptualizar un modelo de negocio. Su éxito y relevancia radica en su poder visual, representado en un lienzo simplificado de las cuatro áreas más importantes en una empresa: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. Su diseño incorpora nueve apartados cuyo objetivo es definir de forma global el modelo de negocio de una empresa desde un punto de vista interno y externo, y sobre todo comunicarlo al mundo empresarial de forma dinámica. Es un modelo simple y de fácil aplicación, que otorga tiempo para no dejar de lado otras cuestiones importantes dentro de un negocio.

La finalidad es obtener una herramienta que permita a la empresa dirigir sus procesos administrativos, de producción y comerciales de una manera más ordenada y efectiva, plantearse objetivos reales y realizar un manejo adecuado de los recursos y por consiguiente establecer indicadores que expongan la validez de las decisiones que se vayan tomando en el transcurso del camino empresarial.

Este instrumento pretende crear, proporcionar y captar valor, implantando en el mercado la imagen de una marca fuerte y de calidad, en este caso de la asociación Tejemujeres, que cubra las expectativas de los consumidores y se diferencie de la competencia, de esta manera

obtenga una cobertura de los mercados nacionales e internacionales y fidelice a sus consumidores.

2.2. Metodología

El desarrollo del presente proyecto tendrá un enfoque cualitativo y cuantitativo. Dentro de la investigación se utilizarán técnicas y herramientas que permitirán, en primera instancia, profundizar sobre los productos artesanales que ofrece a su clientela la Cooperativa Tejemujeres, estos datos se obtendrán a partir de una investigación exploratoria y descriptiva con base en documentos e información proporcionados por la misma organización.

En el caso de la obtención de la información se procederá a utilizar fuentes de distintos tipos:

- ✓ Fuentes primarias: que engloban información de primera mano a través de instrumentos de recolección, entrevistas o documentos creados por la propia empresa. Para este punto, Tejemujeres ha facilitado información sobre su vida empresarial que engloban su historia, formación administrativa, manuales, planes estratégicos, costos de producción etc.
- ✓ Fuentes secundarias: que refieren al acceso a información bibliográfica en la web, artículos, libros y otras. Para el marco teórico se utiliza este tipo de fuente.
- ✓ Fuentes terciarias: que encierran documentos extras como revistas, conferencias y otras publicaciones. Se utilizará datos de este tipo para adquirir una visión completa de la cooperativa y su funcionamiento.

Por consiguiente, y objeto de este trabajo, a través de la investigación bibliográfica se platearán las bases teóricas del modelo Canvas implementado por Alexander Osterwalder en el año 2004. La misma que engloba áreas generales: infraestructura, organización, oferta, clientes y modelos económicos que trabajan en un lienzo de nueve bloques de fácil visualización y apoyo para plantear un nuevo modelo para un negocio. Esta metodología será implementada teóricamente en el siguiente capítulo con la estructura planteada por los autores. Se procederá al análisis de: segmentos de mercado, canales, relaciones con el cliente, fuente de ingresos, propuesta de valor, actividades clave, socios clave, recursos clave y estructura de costos de Tejemujeres para la construcción del lienzo.

Lo mencionado anteriormente permitirá a la empresa establecer con claridad las características de su propuesta de valor y, a partir de ella, los parámetros necesarios para

mejorar sus servicios, el manejo efectivo de los recursos e identificar los métodos más eficientes para posicionar la marca comercial en el mercado.

2.3. Reseña histórica de la cooperativa Tejemujeres

En el año 1992, en el cantón Gualaceo, provincia del Azuay, los tejidos artesanales poseían cierta popularidad, siendo una práctica común entre los pobladores, en un Ecuador que mantenía una economía media y aún no enfrentaba los estragos del proceso de dolarización. En este contexto grupos de hombres y mujeres subsistían económicamente con pequeños trabajos textiles a través de intermediarios que generaban ganancias con la producción de los artesanos.

Figura 11 Elaboración de tejidos



Fuente: Tejemujeres-Manual de uso y aplicación de marca,2022

Con la intención de independizarse y fundar un proyecto en común y una nueva cooperativa un grupo de personas en la comunidad de San Francisco del cantón Gualaceo, se desvinculan de los intermediarios y dan origen a lo que hoy es conocida como la asociación artesanal “Tejemujeres”. El proyecto, en un inicio, contó con el apoyo de SENDAS (Servicios Para un Desarrollo Alternativo del Sur) y FECD (Fondo Ecuatoriano Canadiense de Desarrollo) organizaciones que guiaron la preparación del nuevo emprendimiento en cuestiones económicas y sociales brindando oportunidades de capacitación y la adquisición de nuevos conocimientos en cuanto a técnicas de tejido y confección. Con este apoyo en

1997 consiguen personería jurídica y da inicio legal y oficialmente la cooperativa, que para ese entonces quedo solamente conformada por socias mujeres.

Este grupo de mujeres, en sus primeros años, logran consolidar los objetivos de la organización y mejorar las condiciones de vida de sus familias y comunidades con un éxito que las vinculaba con el comercio exterior produciendo tejidos en gran volumen para provincias aledañas y otros países como Estados Unidos, Bélgica, Canadá entre otros. Con este tipo de comercialización, la cooperativa alcanzó uno de los momentos de mayor éxito económico y social. En la organización llegaron a trabajar hasta 120 socias para satisfacer la demanda generando un crecimiento no solo en la cooperativa sino también a nivel de la comunidad.

Al finalizar la época de los 90, Tejemujeres pasó por algunos cambios. SENDAS deja de apoyar a la cooperativa y su funcionamiento comienza de manera autónoma, esto sumado al proceso de dolarización y la crisis a nivel nacional y mundial constituye para la organización un bache que ocasiona dificultades en la estructura organizacional y también en la producción, que se ve gravemente afectada.

A partir de esa crisis y a lo largo de los años, la cooperativa ha continuado buscando cambios y nuevas estrategias para lograr un mayor crecimiento en la producción y sobre todo un mayor alcance internacional. Por ello, en el año 2017 se actualiza el logo buscando un mayor impacto y simplicidad, mientras que en el 2018 se implementa la creación de una página web que dé a conocer la información y características de los productos de la empresa acercando las artesanías a los clientes a través de los nuevos escenarios virtuales. Lamentablemente, la página actualmente no cuenta con un servicio eficaz ya su funcionamiento es inconstante.

Figura 12 Comparación logo inicial y logo actual



Fuente: Tejemujeres- Manual de uso y aplicación de marca,2022

Hoy por hoy, Tejemujeres espera alcanzar el auge de su etapa inicial nuevamente y sigue trabajando en la generación de planes estratégicos para superar los obstáculos de los últimos años relacionados a la pandemia del COVID en el año 2020 que obligó a muchas artesanas a ponerse en cuarentena y disminuyó la producción considerablemente o simplemente el reto de mantener viva la tradición y el aprecio por la producción artesanal en el área textil en un mundo globalizado en donde las tendencias del extranjero en cuanto a moda absorben las pequeñas costumbres y culturas. Las socias aún buscan continuamente rescatar la cultura andina, revalorizar a las mujeres, artesanas, tejedoras y emprendedoras para dar el crecimiento anhelado para Tejemujeres que a pesar de las dificultades ha sido capaz de transmitir de generación en generación una tradición de habilidad y calidad con las manos de artesanas logrando el desarrollo de diferentes productos textiles con lana de oveja, alpaca y algodón.

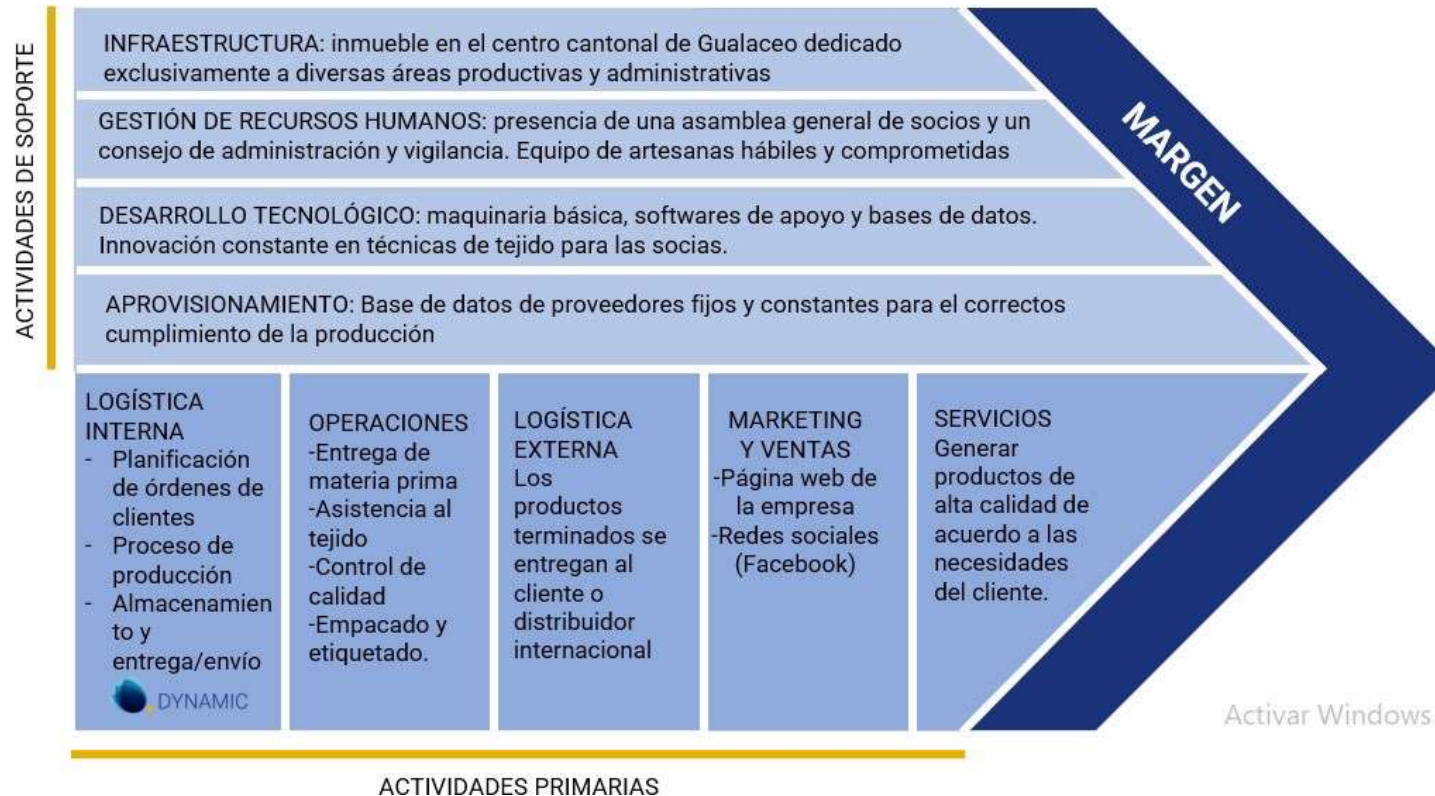
2.4. Descripción de la cadena de valor

La cadena de valor es una herramienta que pretende examinar y analizar a profundidad todas las actividades de un negocio. El fin es comprender sus funciones, procesos más relevantes y la estructura organizacional que muestre las ventajas y desventajas que presenta ante la competencia. Con este instrumento se estudiará la producción de la cooperativa Tejemujeres de una forma efectiva y con mayor posibilidad de conseguir éxito con sus productos artesanales.

Figura 13 Cadena de valor - Tejemujeres

Cadena de Valor “Cooperativa Tejemujeres”

de Michael Porter



Fuente: Elaboración propia

2.4.1. Actividades Primarias

1) Logística Interna

La logística interna de Tejemujeres se organiza en una secuencia establecida de órdenes y asignación para cumplir con las operaciones de producción que permiten la elaboración de nuevos productos.

- Orden de pedido

La cooperativa comienza su proceso bajo pedido, por parte de los clientes, quienes especifican las características de la prenda a fabricar a través de una ficha técnica. Según las políticas de la cooperativa la orden de pedido es válida al cancelar el 50% del valor total del producto. Este proceso no significa que el negocio no tenga un pequeño stock de productos dentro de sus instalaciones.

Políticas de Tejemujeres

- ✓ La orden producción es la única autorización para iniciar órdenes de tejer productos.
- ✓ Las órdenes de producción responden a pedidos confirmados de clientes.
- ✓ Las órdenes de pedidos de los clientes tienen prioridad sobre los pedidos internos.

- Orden de producción

Una vez establecido el pedido se genera una orden de producción que pone en funcionamiento al resto de participantes de este proceso. El primero en recibir esta orden es el encargado/a de bodega quien verifica la existencia de la materia prima suficiente para la producción. En caso de no existir en bodega se tramita el pedido a los proveedores.

Políticas de Tejemujeres

- ✓ Los abastecimientos se realizan bajo un concepto de justo a tiempo.
- ✓ Se mantiene una base actualizada de proveedores.

- Generación de la tarjeta de producción o cupones

Las socias se encargan de la producción de acuerdo a su nivel de destreza en el obraje. Para generar la tarjeta de producción se verifica la asignación según esa destreza. En este paso la socia a quien se le encarga la producción conoce todos los datos del pedido, así como la materia prima a emplearse, el modelo, características distintivas y los tiempos de entrega. En caso de que la socia no cuente con el conocimiento suficiente para confeccionar el producto, la cooperativa brinda la oportunidad de capacitación, esto asegura la calidad de los productos.

Políticas de Tejemujeres

- ✓ Se mantiene una base actualizada de grupos de y artesanas de apoyo.

- Asignación de la tarjeta

Con el proceso anterior el obraje le es destinado a una socia en específico, quien a partir de ahí tiene la potestad de dirigirse a bodega y solicitar la materia prima indicada en su tarjeta de producción.

Políticas de Tejemujeres

- ✓ Es responsabilidad de la presidenta entregar los cupos con equidad.
- ✓ Prever qué tipo de productos son mejores para cada socia de acuerdo a las aptitudes técnicas, compromiso y disponibilidad.
- ✓ Las prioridades de recibir nuevos cupos tienen las tejedoras más puntuales.
- ✓ En épocas de baja producción se disminuirán equitativamente los cupos de producción a socias.

- ✓ Se retira el cupo cuando hay incumplimiento, entendiéndose este como la entrega tardía, cambio de talla, diseño y no aprobación del control de calidad.
- ✓ La cooperativa facilitara todo el material técnico guía para asegurar el cumplimiento del compromiso de producción con calidad y puntualidad.
- ✓ Las socias pueden pedir ayuda entre socias para cumplir sus pedidos.

Figura 14 Proceso de producción de la cooperativa Tejemujeres



Fuente: Elaboración propia

2) Operaciones de producción

Luego de los procesos de asignación de responsables y materia prima, Tejemujeres se ajusta a una secuencia de operaciones específicas que permiten la producción.

- Entrega de materia prima

Luego de asignarse la tarjeta de producción se da paso al comienzo de las operaciones con la entrega de la materia prima. Es el encargado de bodega quien tiene la responsabilidad de suministrarle todo lo necesario a la socia mencionado en su tarjeta o cupón de producción. Se constata la cantidad, tipo, valores de los hilos o cualquier otro insumo, además del código y nombre de quien solicita. De esta forma, se tiene un control adecuado de todos los movimientos dentro de bodega con el apoyo de un software de computadora.

Políticas de Tejemujeres

- ✓ Los materiales e insumos deben proveerse con oportunidad.
- ✓ Es obligación de las socias revisar permanentemente el saldo de hilos a su cargo.
- ✓ De acuerdo al reglamento interno se procederá al cobro de los hilos que las socias no devuelvan en un plazo de un mes, así como de los hilos llevados para tejer y no han sido cumplido a tiempo.

- Proceso de Tejido

Con todos los pasos anteriores la socia dispone de lo necesario para comenzar la producción desde la comodidad de su hogar en donde maneja su tiempo con independencia. Sin embargo, hay que aclarar que se debe respetar el periodo establecido para la entrega del producto. Existen bonos por entregas tempranas, así como multas por producciones tardías.

Políticas de Tejemujeres

- ✓ Obligatorio el uso de mascarilla y delantales durante el tejido.
- ✓ Dotar de asistencia técnica, información, material técnico, capacitación, materia prima de calidad adecuada, para garantizar la calidad de los tejidos.
- ✓ La cooperativa garantiza el pago puntual de la mano de obra.
- ✓ La cooperativa se especializa en productos de calidad, y sus socias se comprometen a mantenerla como filosofía institucional.

- Lavado de prendas

Luego de la finalización de la producción en casa se procede al lavado de las prendas con agua y jabón para asegurar la limpieza y presentación del producto. Este es enviado a lavar en un agente externo y devuelto a la galería para el empacado y almacenaje respectivo.

Políticas de Tejemujeres

- ✓ Todos los hilos deben ser lavados, el costo está incluido en el pago de mano de obra.

- Control de calidad

Una vez terminado el paso anterior el producto debe atravesar un control de calidad en donde se clasifica si la prenda es aprobada o si requiere correcciones que se señalan en ese momento. Este proceso se realiza de forma detallada con el objetivo de cumplir las condiciones del cliente (diseño, talla, color, etc.) y no perder la imagen de calidad dentro del mercado.

Figura 15 Control de calidad de productos



Fuente: Asistencia técnica para la obtención de mi primer certificado INEN en la “Cooperativa Teje Mujeres” del cantón Gualaceo, 2020

Políticas de Tejemujeres

- ✓ Las medidas tienen una tolerancia de error de más menos un centímetro y medio en chompas, 2 en ponchos y chales.
- ✓ Los productos que pasan control de calidad deben separarse de los que han sido rechazados.
- ✓ Los productos que pasan control de calidad son de responsabilidad del equipo de control de calidad.
- ✓ Los productos que llegan entre semana son responsabilidad de quien recepta y deben cumplir los mismos procedimientos.
- ✓ El trato entre socias y el equipo debe ser de respeto y calidez.

- Sellado y etiquetado

Como último paso, una vez superado el control de calidad, se procede al sellado y etiquetado del producto que luego es almacenado en las instalaciones hasta la entrega al cliente.

Logística externa

Toda la producción de Tejemujeres una vez finalizada debe ingresar obligatoriamente a la bodega de productos terminados de la empresa. Ahí luego del etiquetado correspondiente, que indica las especificaciones del producto, y la ficha de aprobación de calidad deben ser clasificadas de acuerdo a los destinatarios o clientes.

Dentro de bodega se procede a controles técnicos y de organización respecto a los envíos y estado adecuado de los productos. Se verifica:

- ✓ Correcto empaque (en funda plástica individual)
- ✓ Eliminación de pelusas, hilos, polvo, etc.
- ✓ Orden de producción y nombre del cliente en cada producto

Para los envíos, durante el proceso de embalaje se toman en cuenta algunas consideraciones:

- ✓ Concretar el uso de fundas o cajas.
- ✓ Cuidar los doblados o sobrecargo en cada paquete.
- ✓ Asegurar la presentación de las prendas y paquetes durante los viajes de distribución.
- ✓ Asegurar los envíos contra el agua.
- ✓ Redactar los comprobantes de egreso de bodega de toda la mercadería hacia sus destinatarios.
- ✓ Entrega a los responsables del transporte y envío.
- ✓ Comunicación de los despachos.

Tejemujeres maneja una lista de clientes interesados en sus productos de manera nacional como internacional. Algunos de ellos permanecen activos, mientras otros requieren de algunas gestiones para establecer contratos.

Dentro del mercado nacional, la cooperativa cuenta con los siguientes clientes:

Tabla 3 Mercado Nacional

CUENCA	QUITO
Maki,	Galerías
Prac	Ecuador Sinchi
Naniconcep	Sacha Heifer
All things Alpaca	Camari

Mientras en el mercado internacional, las cadenas interesadas son:

Tabla 4 Mercado Internacional

USA	UE
*Llamajama	*Atelier Avanzar
*About Love	*Onesty
	**Oxfam

Marketing y Ventas

Tejemujeres ha ejecutado diversos planes estratégicos a lo largo de los años en donde el marketing y publicidad se ha convertido en un punto de interés, especialmente en una actualidad invadida por las redes sociales. En el Plan Estratégico vigente (2022-2030) se reconoce como una debilidad la falta de un plan de marketing que se lleve a cabo de manera correcta y se proponen entre los objetivos para los siguientes años generar nuevos espacios en donde la cooperativa consiga un lugar dentro de las preferencias de los clientes.

A pesar de ello, Tejemujeres cuenta con algunas estrategias a su favor que ha aplicado en el pasado y presente para dar a conocer y promocionar sus productos.

- **Tienda Propia:** ubicada en el centro del cantón Gualaceo. En el local se trata de mostrar de manera atractiva el stock del que disponen.

Figura 16 Galería en el Cantón Gualaceo



Fuente: Tejemujeres,2022

- **Ferias:** en donde se dan a conocer los productos a locales y nacionales. Las principales ciudades que acogen esta promoción son Quito y Cuenca en donde se desarrollan potenciales ventas.
- **Redes sociales:** La cooperativa cuenta con páginas en Facebook e Instagram en donde las publicaciones no son constantes. Además, de una página web <https://cooperativatejemujeres.com/> que cuenta con algunas fallas tecnológicas en su configuración por lo que no se encuentra disponible en determinados días.

Figura 17 Presentación de la página web

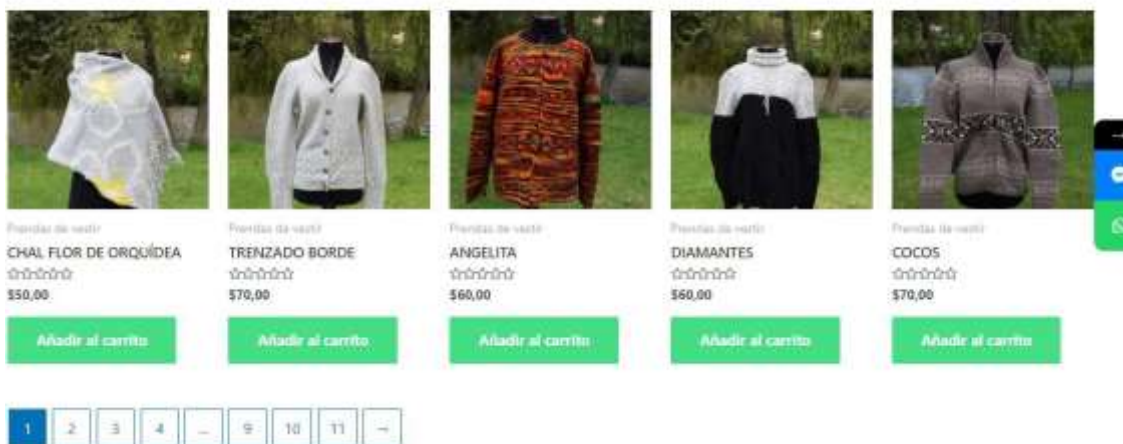


Fuente: Tejemujeres,2023

Finalmente, meses atrás se ha implementado un catálogo digital que ofrece con fotografías, precios y descripciones algunos de los productos que se fabrican en la cooperativa para comprarlos en una tienda online.

Figura 18 Vista del catálogo y tienda online

Prendas de vestir



Fuente: Tejemujeres,2023

2.4.2. Actividades de Soporte

Infraestructura

La cooperativa no cuenta con una planta o edificación oficial de operaciones productivas, por lo que la mayoría de las gestiones se realizan en una casa común de tres plantas cuyos espacios tienen destruidas una función diferente, en el primer y segundo piso de la infraestructura. Aunque el espacio no está diseñado para albergar este tipo de negocio, las socias y personal administrativo hacen lo necesario para desempeñar las funciones de la mejor manera posible.

A continuación, se describe brevemente la ubicación de los espacios utilizados.

Dirección: Calle 3 de noviembre 2-09 y Eugenio Espejo. Cantón Gualaceo, provincia del Azuay – Ecuador.

Piso 1: La parte frontal de esta primera planta es utilizada como galería de exhibición de los productos que la cooperativa ofrece a los clientes, con la muestra de algunos de los tejidos. En este mismo espacio las socias encargadas realizan funciones de planchado, etiquetado y almacenamiento de los productos que han sido terminados. En la parte posterior de esta planta se encuentra la bodega de materia prima en donde se administran todos los insumos necesarios a las socias para la fabricación de las prendas u otros artículos.

Piso 2: En este espacio se dedican a actividades administrativas. Se encuentra aquí la gerencia, contabilidad y auditoría. Además, existe un lugar destinado a la planificación de nuevos productos, así como la zona de control de calidad que deben atravesar por obligación todas las obras terminadas.

Figura 19 Infraestructura utilizada por Tejemujeres



Fuente: Fuente: Asistencia técnica para la obtención de mi primer certificado INEN en la “Cooperativa Teje Mujeres” del cantón Gualaceo, 2020

Gestión de Recursos Humanos

Para el correcto funcionamiento de la cooperativa Tejemujeres, se ha designado roles y funciones específicas a cada participante dentro de la organización. Esta distribución fluye de acuerdo a un organigrama que distribuye las tareas de acuerdo a la carga laboral.

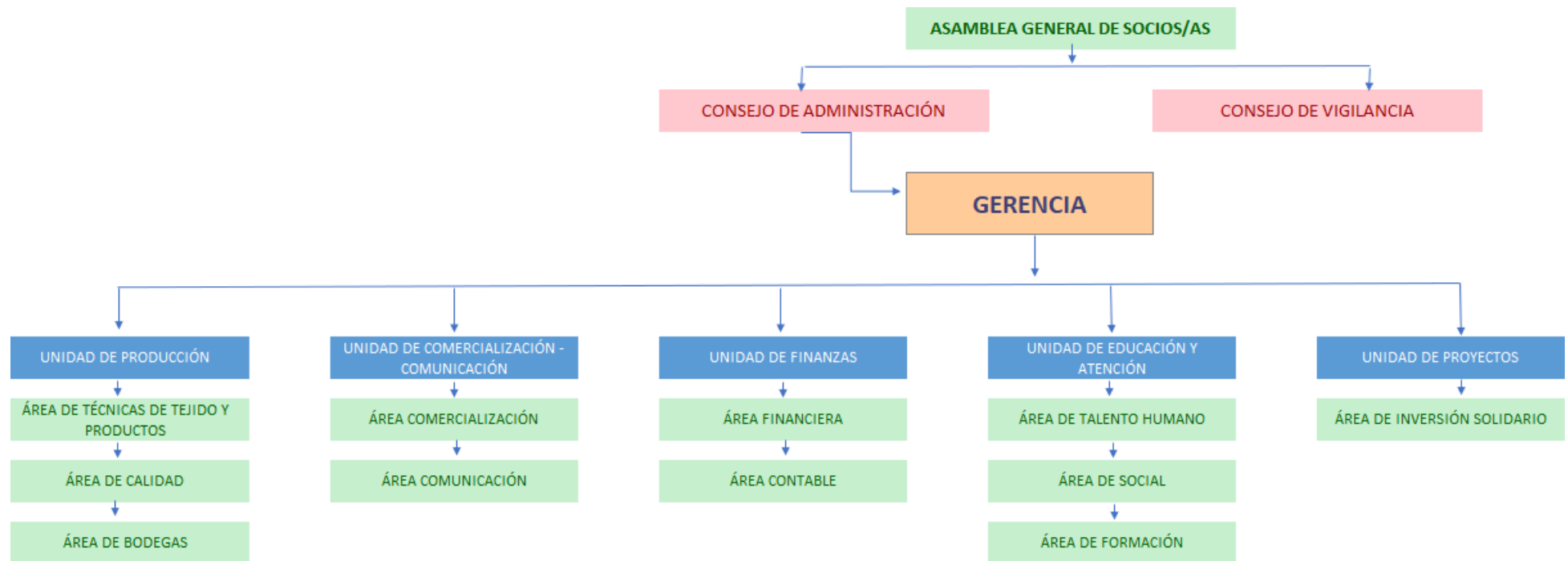
La Asamblea General de socias de la cooperativa se encuentra en la cabecera del organigrama, luego consecutivamente dos consejos; uno de administración y otro de vigilancia. Desde la administración se desprende la Gerencia. Luego, se da paso a cinco unidades que se encuentran en un mismo nivel jerárquico que se encargan de la producción, comercialización, finanzas, atención y proyectos.

Contar con esta clase de organigramas otorga la ventaja de una comunicación eficaz y mayor control en todo el proceso productivo y administrativo.

A continuación, se evidencia el organigrama establecido por la cooperativa.

Figura 20 Organigrama de la Cooperativa Tejemujeres

Organigrama de la Cooperativa Tejemujeres



Fuente: Tejemujeres, 2022

Desarrollo tecnológico

Tejemujeres cuenta con maquinaria básica para la elaboración de sus prendas o artículos artesanales, sin embargo, hay que destacar que el principal recurso continúa siendo el humano, con el fin de preservar la tradición y habilidad del tejido de generación en generación. Los conocimientos que tienen las socias son producto de la herencia de sus antepasados con la combinación de nuevas técnicas adquiridas gracias a la capacitación constante por parte de la organización, para así mantenerse actualizadas en los diseños que están en boga. Debido a esta situación, la implementación de maquinaria no ha sido tomada en cuenta, ya que la cooperativa perdería su caracterización de trabajo artesanal.

En cuanto al manejo de la organización, se dispone de programas de computación básicos que han sido implementados con el fin de proporcionar agilidad, rapidez y mayor organización en todo el proceso de producción.

En el área de publicidad es en donde se ve reflejado el uso de herramientas tecnológicas con mayor habilidad. Tejemujeres se encuentra en muchas redes sociales como Facebook, Instagram, páginas web y una tienda online que acerca la información de la asociación y los productos a los clientes.

Aprovisionamiento

Una de las políticas de Tejemujeres es mantener una base actualizada de proveedores de materia prima para evitar el retraso en los pedidos de los clientes.

Algunos de los nombres que figuran entre los proveedores de los últimos años son: Hilandería Salinas, Hilandería Gujarro, Hilandesa y Distribuidora Salamea. Estas empresas surten a Tejemujeres de distintos materiales como lana merina de alpaca, algodón, entre otras, en madejas de fibras naturales, además de insumos varios: botones, herramientas de tejido, hilos, entre otros para el tejido.

El proceso de recepción de esta materia prima no conlleva un asunto complejo. Los materiales llegan directamente a los talleres en Gualaceo desde los proveedores en las cantidades solicitadas. Una vez allí, se revisan facturas y se registra en los formularios correspondientes el ingreso de la mercadería. El o la encargado de bodega es quien v constata las características y cumplimiento del pedido a través de implementos sencillos como el uso de balanza para el peso y la experiencia de la observación directa para verificar

colores, texturas y consistencias. Finalmente, todo lo recibido se almacena en bodega, apilados solamente por la similitud en las características.

Figura 21 Bodega de almacenamiento de materia prima



Fuente: Asistencia técnica para la obtención de mi primer certificado INEN en la “Cooperativa Teje Mujeres” del cantón Gualaceo, 2020

2.5. Pagos y costos

Costos

Para obtener los costos de cada producto, Tejemujeres clasifica la producción en 3 niveles de dificultad, siendo el nivel 1 el más sencillo y el nivel 3 de mayor cuidados y dificultad. A continuación, se detalla el precio por hora de cada nivel en la producción de cualquier artículo, así como otros que no encajan en los descritos anteriormente y poseen precios diferentes. Hay que recalcar que la cooperativa ofrece decenas de productos y los tejidos implican distintas características que pueden aumentar su dificultad, por ello cada obra adquiere un valor específico.

Tabla 5 Costo por hora

NIVEL DE DIFICULTAD	COSTO POR HORA
NIVEL 1	
(Chalecos, gorras, bufandas, etc.)	0.43 ctv
Nivel 2	0.46 ctvs.
(Sacos, chompas, etc.)	
Nivel 3	0.50 ctvs.
(Rodapiés, vestidos, ponchos, etc.)	
Muñecos	2.00\$
Mantas/Portabebés	1.25\$
Tapices	1.50\$
Cojines tejidos a mano	2.50\$

Fuente: Elaboración propia

Pago de mano de obra

Para los pagos a la mano de obra de las socias se toman en cuenta algunos criterios.

- ✓ Los pagos se dan en efectivo o transferencias a una cuenta de ahorro en el Jardín Azuayo. Se motivará a todas las socias para abrir una cuenta de ahorros en dicha Cooperativa con la finalidad de realizar los pagos directamente a la cuenta de ahorros.
- ✓ Se calcula el pago de la mano de obra en función de las horas trabajadas en la elaboración de cualquier prenda o artículo.
- ✓ Los pagos se dan de acuerdo al criterio de dificultad de las prendas clasificadas en los 3 niveles descritos anteriormente.
- ✓ Otro parámetro que determina el pago es la puntualidad en la entrega del producto y el 20% de descuento en caso de atrasos.
- ✓ La mano de obra se cancela cada quince días.

- ✓ Al recibir el pago las socias tienen la obligación de informarse sobre el saldo de los hilos que están bajo su responsabilidad.
- ✓ La política general de Tejemujeres de pago de mano de obra, es siempre maximizar el pago de Mano de Obra, pues esa es una de las principales razones de su existencia.

2.6. Análisis de objetivos y alcance del negocio

Cooperativa Tejemujeres Misión 2022-2030

Elaboramos tejidos artesanales con el liderazgo de mujeres rurales con materia prima biodegradable que permite ofrecer productos de excelencia y con alto componente cultural que refleja las historias de vida de las mujeres, cubriendo las expectativas de clientes a través de la innovación en nuestros artículos, creando valor agregado que impulsa el consumo responsable, amigable con el ambiente durante todo el proceso de elaboración y comercialización, manteniendo los principios de la economía popular y solidaria.

Cooperativa Tejemujeres Visión 2022-2030

Tejemujeres en el 2030 se convierte en referente de derechos humanos, producción, gestión y liderazgo cooperativo artesanal de mujeres, con la consolidación de su marca empresa y alianzas que mejora el ciclo de producción y comercialización de sus artículos artesanales a nivel local, nacional e internacional.

Cooperativa Tejemujeres Principios cooperativos 2022-2030

- ✓ **Liderazgo de mujeres.** - Trabajamos para que las mujeres rurales de diferentes edades puedan contar con habilidades y actitudes que les permita un liderazgo evolutivo en lo local.
- ✓ **Ecología.** - La gestión, producción y comercialización siempre prioriza los materiales biodegradables, promueve el reciclaje, el reuso y la disminución de residuos en la producción y el proceso de producción amigables con el medio ambiente.

- ✓ **Excelencia.** - Prácticas de gestión orientadas al logro de resultados con eficiencia, orientación al cliente, liderazgo, perseverancia y procesos de mejoramiento continuo.
- ✓ **Identidad.** - Mantenemos y difundimos las prácticas propias de Tejemujeres, empoderándose de la artesanía, la cultura, los derechos, la sororidad, colaboración y equidad.
- ✓ **Cooperación.** - Es el actuar de manera conjunta con una u otras socios/as para alcanzar un propósito común y colectivo.
- ✓ **Comunicación.** - Mejoramos nuestro caminar con una comunicación asertiva a nivel interno y externo que difunda los principios cooperativistas y colectivos, que permita mantener niveles de comprensión e información constante.

Tejemujeres lleva una tradición de décadas de experiencia y un grupo de socias comprometidas que trabajan en busca de acrecentar el reconocimiento de la marca, su producción y ventas a nivel nacional e internacional. A vista de los siguientes años, la cooperativa pretende alcanzar un nivel alto en productos de excelencia y liderazgo cooperativo por mujeres. Para lograr estos propósitos, la cooperativa debe implementar estrategias en algunas áreas y procesos que limitan su capacidad productiva.

- Dentro de sus planes y proyectos, Tejemujeres ha planteado la construcción de una infraestructura adecuada que permita desarrollar las operaciones de manera organizada. Una planta no significa solamente un espacio físico, sino también la representación de una marca y una asociación de éxito de mujeres rurales en el área artesanal.
- Dentro del país, existen pocos proveedores de materia prima que se ajuste a las condiciones necesarias. La cooperativa busca mejorar la calidad de sus productos con materia amigable con el medio ambiente, pero también con las nuevas preferencias del consumidor (prendas livianas, hipo alergénicas, de diseños actuales).
- La organización de la materia prima y la infraestructura van de la mano, Tejemujeres no cuenta con espacio suficiente para pedidos de gran volumen lo que dificulta la posibilidad de ampliar las ventas. Los procesos de adquisición de materia prima, así como el guardado de los productos no posee un almacenamiento organizado que prevea situaciones de riesgo como: contaminación, plagas, etc.

- La cooperativa está al tanto de la importancia de las redes sociales en la actualidad, la publicidad está enfocada en esas áreas, pero necesita mayor constancia, perseverancia y un plan adecuado de uso de redes.

2.7. Análisis del entorno interno y externo

Tejemujeres, posee valores cooperativos fuertes y una historia de superación a lo largo de los años, a pesar de distintas crisis nacionales o mundiales que han puesto en riesgo muchos negocios o emprendimientos. A pesar de ello, la cooperativa ha buscado adaptarse y continuar con su producción.

Actualmente su organización interna está mejor establecida, han renovado la marca en imagen y posee planes a largo plazo en busca de establecer un legado y constituirse como un grupo representativo artesanal a nivel nacional.

Tejemujeres se actualiza con los cambios globales, en un país y mundo afectado aún por la crisis tras la pandemia del Covid-19, la asociación enfrenta diversos retos. Uno de los primordiales, es el mundo cada vez más globalizado y el crecimiento acelerado de las industrias que va dejando atrás a los artesanos y sus pequeños negocios, invisibilizando la marca y esta tarea que requiere tiempo y esfuerzo, cada vez es menos valorada.

Sin embargo, la asociación está basada en principios por los que la actualidad está luchando, la preservación de la cultura, la lucha de la mujer por adquirir espacios importantes dentro de la economía y la preocupación por el cuidado ambiental son algunos de los puntos que Tejemujeres rescata y con el adecuado manejo y publicidad podría llevar a la cooperativa a continuar una producción que amplíe sus fronteras de clientes nacionales y extranjeros.

2.8. Matriz FODA

A partir del análisis de la cadena de valor, todos los procesos que Tejemujeres lleva a cabo en su producción, los recursos con los que trabaja y sus objetivos a largo plazo reflejados en su misión y visión se plantea la matriz FODA.

2.9. Análisis PESTEL

Luego del análisis FODA se plantea un análisis PESTEL a fin de complementar el diagnóstico adecuado.

Tabla 6 Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Equipo de trabajo comprometido con la gestión. • Estructura organizativa sólida, manejada en su mayoría por mujeres. • Reconocimiento de la marca como artesanías de calidad. • Talento humano con habilidades y experiencia en el tejido. • Base de datos establecida de clientes nacionales y extranjeros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento del sector turístico. • Programas de apoyo por parte de algunas instituciones. • Implementación de tecnología. • Nuevos espacios para promoción de productos. • Grupos y mujeres interesadas en trabajar con la cooperativa. • Vinculos de comercialización con la comunidad ecuatoriana, latina y extranjera.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Bajo flujo de ventas a nivel nacional. • Insuficiente uso de tecnologías en el desarrollo de la producción. • Limitada capacidad de producción de pedidos grandes. • Inexistencia de un plan de publicidad y marketing. • Poco uso de las redes sociales. • Insuficiente e inadecuada infraestructura. • Producto no hipoalergénico • No contar con acompañamiento psicosocial para descargas emotivas (incidencia) 	<ul style="list-style-type: none"> • Crisis económica mundial derivada de la pandemia y postpandemia. • Ingreso de contrabando constante que reduce la venta de artesanías. • Globalización de modas y costumbres extranjeras que desvalorizan productos nacionales. • Empleos que permiten mejores ingresos a las socias y tejedoras. • Migración de las mujeres socias y tejedoras

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7 Análisis PESTEL

P	E	S	T	E	L
POLÍTICA	ECONÓMICO	SOCIAL	TECNOLOGÍA	ECOLOGÍA	LEGAL
<p>Tejemujeres no cuenta con vinculaciones con asociaciones gubernamentales.</p> <p>Variaciones en las políticas de impuestos</p> <p>Cambios e inestabilidad en los gobiernos</p> <p>Crisis gubernamentales</p>	<p>Nivel de producción deficiente.</p> <p>Ingresos bajos</p> <p>Poder adquisitivo de los clientes.</p> <p>Tarfas altas por la mano de obra.</p>	<p>Socias conformadas solo por mujeres tejedoras.</p> <p>Revalorización del tejido.</p> <p>Rescatar tradiciones y prácticas manuales en medio de la globalización.</p>	<p>La producción es manual.</p> <p>Tejemujeres cuenta con publicidad en redes sociales.</p> <p>No hay un plan secuencial de uso de la publicidad digital.</p> <p>Las socias no conocen de manejos digitales</p>	<p>Tejemujeres usa materia prima natural.</p> <p>Los procesos de producción son amigables con el ambiente.</p> <p>La asociación fomenta la cultura ambiental.</p>	<p>Tejemujeres cuenta con una organización legalmente establecida.</p> <p>Seguridad social para las artesanas.</p>

Fuente: Elaboración propia

Capítulo 3

3. Plan de modelo de negocio basado en la metodología Canvas

Como resultado de la investigación bibliográfica, lo observado en los documentos oficiales de la cooperativa y los diagnósticos estratégicos (FODA y ANÁLISIS PESTEL), se procedió a la elaboración y construcción del lienzo Canvas, a partir de los nueve bloques del mismo, desarrollados secuencialmente como lo propone el autor del modelo.

3.1. Objetivo General

- Desarrollar el lienzo de nueve bloques para la aplicación del modelo CANVAS en la Cooperativa Tejemujeres del cantón Gualaceo.

3.2. Objetivos Específicos

- Analizar el comportamiento de cada bloque que conforma el lienzo de Canvas.
- Identificar la relación entre los bloques del lienzo.
- Conocer y comprender los aspectos clave de la organización Tejemujeres.

3.3. Descripción de los bloques del lienzo de negocios

Para facilitar y profundizar cada variable del lienzo propuesto, se toma como referencia las preguntas clave que Osterwalder plantea en su libro *Generación de modelos de negocio*, para la construcción del modelo de negocio. A continuación, se detalle cada variable, su definición y las preguntas correspondientes.

Tabla 8 Preguntas clave para el lienzo de negocios

VARIABLE	DEFINICIÓN	PREGUNTAS CLAVE
Segmentos de mercado	Grupos de personas o instituciones a quienes está dirigido el negocio	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Para quién se crea valor? - ¿Cuáles son los clientes más importantes?
Propuesta de valor	Todos los productos y servicios que la empresa ofrece de manera innovadora a los clientes.	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué valor se proporciona a los clientes? - ¿Qué problema de los clientes se ayuda a solucionar? - ¿Qué necesidades de los clientes se satisface? - ¿Qué paquetes de productos o servicios se ofrece a cada <i>segmento de mercado</i>?
Canales	Comunicación entre el negocio y los segmentos de mercado.	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué canales prefieren los segmentos de mercado? - ¿Cómo se establece actualmente el contacto con los clientes? - ¿Cómo se conjugan los canales? - ¿Cuáles tienen mejores resultados? - ¿Cuáles son más rentables? - ¿Cómo se integran en las <i>actividades diarias de los clientes</i>?

<p>Relaciones con los clientes</p>	<p>Relaciones que el negocio mantiene con el segmento de mercado para fortalecer la propuesta de valor.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué tipo de relación esperan los diferentes segmentos de mercado? - ¿Qué tipo de relaciones se ha establecido? ¿Cuál es su costo? - ¿Cómo se integran en nuestro modelo de negocio?
<p>Fuente de ingresos</p>	<p>Fuentes que proporcionan dinero a la empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Por qué valor están dispuestos a pagar nuestros clientes? - ¿Por qué pagan actualmente? - ¿Cómo pagan actualmente? - ¿Cómo les gustaría pagar? - ¿Cuánto reportan las diferentes fuentes de ingresos al total de ingresos?
<p>Recursos clave</p>	<p>Recursos físicos, intelectuales, económicos y humanos con los que la empresa genera una propuesta de valor.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué recursos clave requieren nuestras propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingreso?

<p>Actividades clave</p>	<p>Acciones estratégicas con las que la empresa alcanza el éxito comercial.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué actividades clave requieren nuestras propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos?
<p>Asociaciones clave</p>	<p>Personas u organizaciones que mejoran el mecanismo de trabajo y la adquisición de productos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Quiénes son nuestros socios clave? - ¿Quiénes son nuestros proveedores clave? - ¿Qué recursos clave adquirimos a nuestros socios? - ¿Qué actividades clave realizan los socios?
<p>Estructura de costos</p>	<p>Costos que implican la puesta en marcha de la propuesta de valor.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cuáles son los costes más importantes inherentes a nuestro modelo de negocio? - ¿Cuáles son los recursos clave más caros? - ¿Cuáles son las actividades clave más caras?

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se detallan cada respuesta de las preguntas anteriormente mencionadas.

3.3.1. Segmento de mercado

- *¿Para quién se crea valor?*

Para grupos de clientes nacionales y extranjeros cuyo gusto estético se inclina por las prendas y accesorios elaborados con materiales naturales y una historia de tradición e identidad cultural.

- *¿Cuáles son los clientes más importantes?*

Tejemujeres cuenta con un mercado de masas, porque se centran en un público en general. Todos sus clientes poseen una importancia relativa. Sin embargo, la asociación cuenta con un grupo selecto de compradores cuyos negocios son constantes. La mayoría están ubicados en las dos ciudades principales del país: Quito y Cuenca, cuyo clima y tradición cultural son necesidades atendidas por los productos que ofrece Tejemujeres. Además, existen compradores internacionales que miran en la asociación una oportunidad de adquirir accesorios para cubrir la demanda de interés turístico.

3.3.2. Propuesta de valor

- *¿Qué valor se proporciona a los clientes?*

Diseños exclusivos en prendas de vestir y accesorios confeccionados a mano con materia prima biodegradable y un proceso de producción amigable con el ambiente.

- *¿Qué problema de los clientes se ayuda a solucionar?*

El creciente problema de la globalización y la falta de promoción y uso de creaciones personalizadas que mantengan el componente cultural ancestral y la simbología del diseño.

- *¿Qué necesidades de los clientes se satisface?*

Tejemujeres cubre la necesidad de prendas de vestir abrigadas para climas fríos típicos de la región Interandina. La necesidad de regalos personalizados, con características únicas y calidad elevada. En los clientes extranjeros satisface la necesidad e interés por los legados tradicionales del Ecuador.

- *¿Qué paquetes de productos o servicios se ofrece a cada segmento de mercado?*

Tejemujeres ofrece el servicio de confección de prendas con diseños a gusto del cliente a través de la comunicación rápida por medios tecnológicos y un anticipo del 50% del precio final. Su stock comprende decenas de prendas y accesorios entre los que se encuentran: chalecos, ponchos, pantalones, gorras, guantes, bufandas, tapetes, mantas, muñecos, llaveros, etc., todo a un precio razonable y en concordancia con la calidad del trabajo diseñado. Tejemujeres confecciona parra todo gusto y segmentos de mercado, niños, mujeres, hombres, adultos, etc., tratando de combinar la tradición ancestral con la innovación de la modernidad.

3.3.3. Canales

- *¿Qué canales prefieren los segmentos de mercado?*

Los segmentos de mercado prefieren las redes sociales y otros medios tecnológicos como principal canal de comunicación. Además del contacto directo en ferias artesanales para la apreciación de los productos.

- *¿Cómo se establece actualmente el contacto con los clientes?*

Tejemujeres contacta con sus clientes a través de redes sociales como Facebook, Instagram, Twitter y una página web que oferta conocimiento de la imagen de la cooperativa, así como los productos a disposición en tiendas online. Los clientes conocen los números de teléfono y e-mails para solicitar información.

- *¿Cómo se conjugan los canales? ¿Cuáles tienen mejores resultados? ¿Cuáles son más rentables?*

Las redes sociales manejan una dinámica parecida, con la misma información y periodos de publicación. La página web suele tener errores de funcionamiento que no le permiten estar activa siempre por lo que resulta más rentable y atractivo las redes sociales en donde predomina la imagen visual y son de uso de casi todas las edades.

- *¿Cómo se integran en las actividades diarias de los clientes?*

Para integrarse en las actividades diarias Tejemujeres necesita constancia en la comunicación vía redes sociales, es decir publicaciones seguidas y ofertas o promociones por fechas especiales.

3.3.4. Relaciones con los clientes

- *¿Qué tipo de relación esperan los diferentes segmentos de mercado?*

Los clientes de Tejemujeres esperan mantener una relación de fidelización a través del trato personalizado, eficaz, eficiente y sobre todo cálido.

- *¿Qué tipo de relaciones se ha establecido? ¿Cuál es su costo?*

Se han establecido relaciones de respeto y sobre todo responsabilidad con el cumplimiento cabal de los productos encargados. Los clientes confían en la asociación por los resultados y altos estándares en la elaboración de las prendas con puntualidad y de acuerdo a los pedidos específicos.

- *¿Cómo se integran en nuestro modelo de negocio?*

En el presente modelo de negocio las categorías que Tejemujeres mantiene con los clientes son: Asistencia personal y Autoservicio. Es decir, en la primera la asociación se basa en las relaciones humanas en donde el cliente se comunica directamente con un representante de la cooperativa y lo guía en el proceso de venta y después de ello. Además, Tejemujeres

también usa el Autoservicio porque posee tiendas y catálogos en línea que permiten al cliente conocer directamente los productos y adquirirlos de acuerdo a su gusto.

3.3.5. Fuentes de ingresos

- *¿Por qué valor están dispuestos a pagar nuestros clientes?*

Los segmentos de mercado de Tejemujeres están dispuestos a pagar por la venta de activos que es la fuente de ingresos más conocida y engloba los productos, prendas y accesorios de calidad que fabrica la asociación.

- *¿Por qué pagan actualmente?*

Actualmente, los clientes pagan por la confección específica o adquisición de cualquier producto en stock de Tejemujeres. La asociación ha identificado los productos más vendidos (bufandas, medias y chompas).

- *¿Cómo pagan actualmente?*

Actualmente, los clientes pagan al contado cuando a través de efectivo o tarjetas cuando se trata de un producto en stock. En el caso de la confección, se adelanta un 50% al empezar y se cancela la totalidad con la entrega de la producción.

- *¿Cómo les gustaría pagar?*

Depende del tipo de mercado. Predomina efectivo y tarjetas.

- *¿Cuánto reportan las diferentes fuentes de ingresos al total de ingresos?*

El cargo por la venta, ya que lo adquirido se cancela en ese momento.

3.3.6. Recursos Clave

- *¿Qué recursos clave requieren nuestras propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos?*
 - **Propuesta de valor:** materia prima de calidad (lana, palillos, botones, etc.), infraestructura adecuada, maquinaria necesaria y tejedores altamente motivadas y capacitadas.
 - **Canales de distribución:** dinero en efectivo para las transacciones y movilidad. Sistemas digitales y servicio de internet para comunicación. Infraestructura para atención (Tienda en el centro de Gualaceo)
 - **Relaciones con clientes:** Sistema digital y servicio de internet para manejo de redes sociales y página web. Personal capacitado en atención calidad y eficiente. Plan de publicidad para dar a conocer los productos.
 - **Fuentes de ingresos:** combinación de recursos físicos (infraestructura básica con bienes muebles), humanos (tejedoras y personal administrativo) e intelectuales (sistemas digitales, programas de Excel, etc.)

3.3.7. Actividades clave

- *¿Qué actividades clave requieren nuestras propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos?*

Tejemujeres tiene como principal actividad el cuidado del proceso de producción completo de cada prenda y accesorio a mano. Esta es la actividad predominante dentro de una asociación en donde predomina la fabricación. Además, Tejemujeres considera la importancia de actividades como: cerciorarse de la calidad y distribución de la materia prima, preocuparse por la adecuada capacitación de las tejedoras, mejorar los controles de calidad, gestionar la participación activa en ferias y redes sociales y cuidar de las relaciones y trato amable con los clientes.

3.3.8. Asociaciones clave

- *¿Quiénes son nuestros socios clave?*

Tejemujeres se apoya en quienes contribuyen de una u otra forma al buen funcionamiento de la asociación:

- ✓ Arrendatario del local
- ✓ Conjunto de socias tejedoras
- ✓ Distribuidores de materia prima
- ✓ Expertos en servicios digitales

- *¿Quiénes son nuestros proveedores clave?*

A pesar de que todos los socios son importantes tanto para la distribución o adquisición de materia prima, los proveedores clave en Tejemujeres recaen en nombres como: Hilandería Salinas, Hilandesa, Distribuidora Salamea, etc., quienes surten de la materia prima

- *¿Qué recursos clave adquirimos a nuestros socios?*

Principalmente la materia prima (lana e insumos para tejer) con la que se diseña y fabrica los tejidos

- *¿Qué actividades clave realizan los socios?*

La principal actividad tiene que ver con la optimización de los recursos, ya que no es factible que una sola empresa acapare y disponga de todos los recursos. Estas asociaciones reducen costos y optimizan la economía.

3.3.9. Estructura de costos

¿Cuáles son los costes más importantes inherentes a nuestro modelo de negocio?

Los costos para la Asociación Tejemujeres se establecen en fijos y variables. Los costos fijos incluyen: pago a las tejedoras, pago por arriendo de infraestructura, pago de la materia prima e impuestos y servicios. En el caso de los costos variables se encuentran, pagos ocasionales por mantenimiento de maquinaria, planes de publicidad digital, material de oficina para el área administrativa y asesorías ocasionales.

- *¿Cuáles son los recursos clave más caros?*

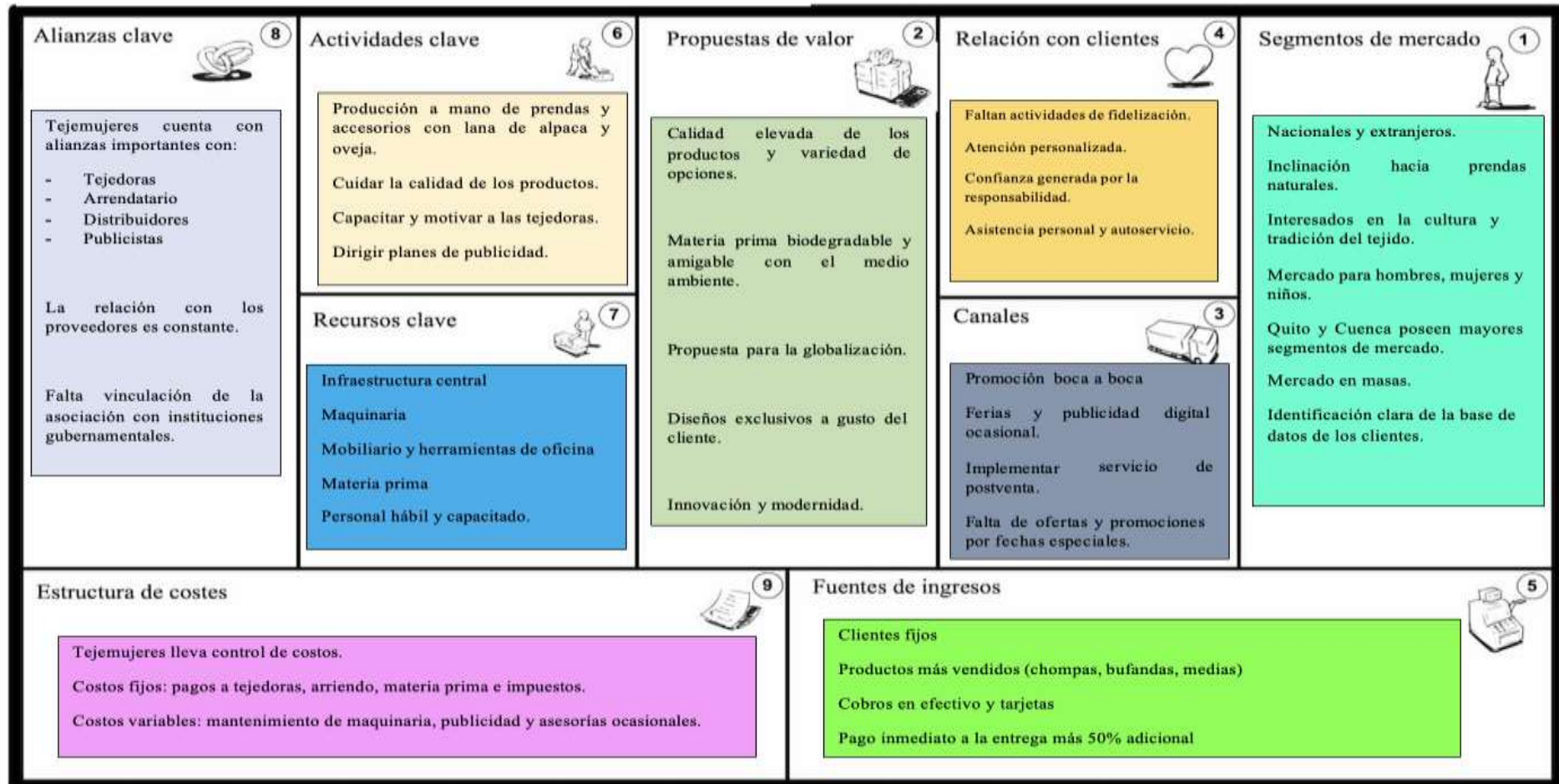
La materia prima para la confección de los tejidos.

- *¿Cuáles son las actividades clave más caras?*

El proceso de producción para la confección de un tejido.

3.4. Lienzo de modelo de negocios Canvas

Tabla 9 Lienzo Canvas para Tejemujeres



Fuente: Elaboración propia

Conclusiones

- ✓ El modelo de negocio Canvas ofrece un lienzo con una división en nueve bloques que permite a un negocio obtener una mirada total y más profunda de los aspectos clave de la organización. Esta herramienta es de fácil comprensión y uso, además permite la participación de todos los aspectos importantes y los recursos únicos que puedan brindar el éxito a una empresa.
- ✓ Tejemujeres es una asociación ubicada en el cantón Gualaceo conformada por mujeres quienes se han unido en busca de una forma de generar dinero y transmitir los conocimientos de sus habilidades en el tejido. La Cooperativa ha cambiado con el pasar de los años, sin embargo, en su historia se mantienen los valores de sus inicios y la visión de convertirse en un referente guía dentro de las organizaciones artesanales a nivel nacional.
- ✓ Con el desarrollo del modelo de negocios mediante la metodología Canvas se pudo abordar los aspectos de la cooperativa desde una mirada global, teniendo en cuenta las áreas clave a desarrollar y profundizar, con esto se logró realizar una aproximación más cercana a la realidad a partir de la contestación de cada pregunta para los bloques que conforman el lienzo.
- ✓ Luego del diagnóstico e investigación bibliográfica y de campo, se puede evidenciar algunos puntos clave dentro del lienzo de modelo de negocio de Canvas: Tejemujeres no cuenta con un plan estratégico de publicidad, ya que el uso de redes sociales no es constante ni atractivo, además de la poca participación en publicidades de ferias o muestras de productos. No tiene variedad de clientes, a pesar de su mercado dirigido a varias categorías, quizá por la poca aceptación y apreciación de este tipo de productos actualmente. Es necesario ampliar negociaciones con socios estratégicos, especialmente en el área pública para lograr acuerdos beneficiosos y promociones clave.
- ✓ El lienzo Canvas puede convertirse en una guía o brújula eficiente para Tejemujeres con una correcta aplicación. En él se muestran las fortalezas que hay que mantener, así como los puntos débiles en donde es necesario un mayor trabajo.

Recomendaciones

- ✓ Generar nuevas alianzas estratégicas y cooperación con entidades particulares, nacionales y extranjeras, poniendo especial atención en fortalecer los pactos y acuerdos con instituciones gubernamentales que apoyen a la Cooperativa en su objetivo de convertirse en un referente nacional del tejido a mano.

- ✓ Mejorar el plan de marketing dentro de la cooperativa, utilizando las redes sociales como un canal de comunicación constante con los clientes y como una oportunidad para darse a conocer. Optimizar el uso de Facebook, Instagram y la página web con publicaciones relevantes y constantes que demuestren los proyectos presentes y futuros de la cooperativa, presentándola como un negocio confiable y estable. Utilizar otras formas de promoción como volantes, ferias, promociones y auspicios.

- ✓ Continuar con la filosofía de la empresa centrada en la fabricación de productos artesanales, dando valor a aquellas herencias culturales del tejido para preservar la tradición en las técnicas y la materia prima biodegradable de la región a través de procesos de producción amigables con el ambiente.

- ✓ Proponer proyectos para mejorar la infraestructura de la cooperativa que permita el acceso a una mejor tienda de muestras y sobre todo aumente la capacidad de producción para pedidos grandes.

- ✓ Motivar el empoderamiento de las socias como mujeres y como tejedoras a través de incentivos o programas de capacitación constante que colabore en su interés en la cooperativa y las haga sentir parte de una institución unida que representa un valor cultural no solo para la ciudad de Gualaceo sino para la tradición de la Sierra Ecuatoriana.

- ✓ Utilizar la metodología Canvas presentada en este proyecto como una oportunidad para mirar la cooperativa de manera global para una reflexión de toda la comunidad

sobre las debilidades y fortalezas en busca de mejorar las ganancias económicas y sociales.

Referencias

- Acosta, R. M., Flores, M. D., & García, G. (2015). Cómo crear un modelo de negocio: caso Taxiwoman. *RAN: Revista Academia & Negocios*, 1(2), 105-114.
- Bueno, G. A. L. (2010). Una perspectiva al Concepto de Modelo de Negocios. *Santiago: Université Libre des Sciences de l'Entreprise et des Technologies de Bruxelles (Doctorado en Administración de Empresas)*.
- Cáceres Prada, A. M. (2020). Modelo Canvas.
- Casadesus-Masanell, R. (2004). Dinámica competitiva y modelos de negocio. *UCJC Business and Society Review (formerly known as Universia Business Review)*, (4).
- Cerezo, P. (2017). En busca del modelo de negocio. *Madrid: Evoca comunicación e imagen*
- De Olivieri, M. A. C., & Puente, R. (2013). Modelos de negocio de emprendimientos por y para la base de la pirámide. *Revista de Ciencias sociales*, 19(2), 289-308.
- Demil, B., & Lecocq, X. (2009). Evolución de modelos de negocio: Hacia una visión de la estrategia en términos de coherencia dinámica. *Universia Business Review*, (23), 86-107..
- Fernández, A. (2001). El Cuadro de Mando Integral. *Revista de antiguos alumnos del IESE*, 81, 83
- Magretta, J. (2002). La importancia de los modelos de negocio. *Harvard Deusto business review*, (110), 28-35
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). Generación de modelos de negocio.
- Preciado, M. P., & Oliva, E. J. D. (2011). Modelos de negocio: propuesta de un marco conceptual para centros de productividad. *Administración & desarrollo*, 39(53), 23-34.
- Ramírez, M. I. R., Buritica, L. V. L., Henao, L. J. R., Hernández, J. E. V., & Ramirez, L. J. H. (2020). Long Tail como modelo de negocio. Long Tail as a business model. *NUEVOS MODELOS DE NEGOCIO*, 39.
- Requejo Alemán, J. L. (2008). La aplicación de la teoría "The Long Tail" al escenario digital

latinoamericano.

Salas-Fumás, V. (2009). Modelos de negocio y nueva economía industrial. *Revista Empresarial Universia*, (23), 122-143.

Sonderegger, P. (2020). Cómo utilizar el Business Model Canvas (Lienzo de Modelo de Negocio) para reducir el riesgo. *Revista abierta de informática Aplicada*, 4.

Tejemujeres. (2017). *Manual de funciones*. Gualaceo. Azuay. Tejemujeres. (2021). *Plan Estratégico 2022-2030*. Gualaceo. Azuay.

Vargas, I. S., Calva, A. L. G., & Camacho, J. H. (2015). Business model canvas. *Ciencias Huasteca Boletín Científico de la Escuela Superior de Huejutla*, 3(5), 1-6.

Villa Camacho, M. E. (2015). El cuadro de mando integral: concepto, enfoques y perspectivas.

Zott, C., & Amit, R. (2009). Innovación del modelo de negocio: creación de valor en tiempos de cambio. *Universia Business Review*, (23), 108-121.