



**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO**  
**COLEGIO DE ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA**

**APLICACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO CANVAS PARA EL  
RELANZAMIENTO DE UNA EMPRESA DE TEXTIL**

**Wiñaikapak Jerez Chango**

**David Lansdale, PhD, Director de Tesis**

Tesis de grado presentada como requisito  
para la obtención del título de Licenciado en Administración de Empresas

Quito, diciembre 2014

**Universidad San Francisco de Quito**

**Colegio de Administración para el Desarrollo y Economía**

**HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS**

**Aplicación del Modelo de Negocio Canvas para el Relanzamiento de una  
Empresa de Textil**

Wiñaikapak Jerez Chango

David Lansdale, PhD.  
Director de la tesis

.....

Arturo Paredes, M.Sc.  
Coordinador del Área

.....

Thomas Gura, PhD.  
Decano del Colegio de Administración

.....

**Quito, diciembre 2014**

## © DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído la Política de Propiedad Intelectual de la Universidad San Francisco de Quito y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo de investigación quedan sujetos a lo dispuesto en la Política.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma: \_\_\_\_\_

Nombre: Wiñaikapak Jerez Chango

C. I.: 172225744-9

Lugar: Quito, diciembre 2014

## **DEDICATORIA**

Esta tesis está dedicada a mis padres por todo el apoyo en mis estudios y en lo largo de mi vida, en los momentos buenos y malos; sobre todo por el apoyo en mi carrera universitaria. También, dedico a mis hermanos que me han apoyado desde que era pequeño y que me impulsaron en los estudios.

Dedico a mis grandes colaboradores, padre, madre e hija, que cuando lean la tesis sabrán de quienes se trata; ya que sin su aporte no se hubiera podido llevar a cabo el estudio y aplicación de esta tesis.

## AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a mis padres por todo el apoyo brindado en mi vida universitaria, agradezco el que me hayan aconsejado y guiado hacia el mundo de los negocios lo cuál ahora me apasiona tanto.

Agradezco así mismo a mis hermanos quienes han sido ejemplo para que siga este camino desde que era casi un adolescente que no sabía sobre su futuro.

Agradezco inmensamente a mi director de tesis, David Lansdale, quien me ha ayudado incondicionalmente en la realización de este estudio y me brindó su conocimiento que en este tiempo me ha marcado sobre el camino del emprendimiento por medio de los temas que se estudiaron.

Agradezco inmensamente a los colaboradores de información de esta tesis que sin mayor interés sobre ellos me han podido aportar con su información que ha sido vital para el desarrollo de la tesis.

## RESUMEN

El modelo de negocio canvas es muy utilizado y examinado por varios autores que se caracterizan por su emprendimiento, innovación y estrategia. Desde sus perspectivas todos los elementos o bloques son importantes dentro del modelo de negocio, pero básicamente se dividen en cuatro áreas importantes que son: la propuesta de valor, los clientes, los recursos y la estructura financiera. Partiendo de ese planteamiento, se analizó con este modelo de negocio a una empresa familiar de textil de telas que tuvo que parar sus operaciones debido a la competencia de precios. Ahora la empresa tiene un nuevo enfoque y mediante el modelo de negocio canvas se analizó, cual será el destino de esta empresa y como logrará confluir los intereses de la empresa con las de sus clientes.

## **ABSTRACT**

The Canvas business model is used very often and examined by various authors that are distinguished by their entrepreneurship, innovation and strategy. From their perspectives, every element or block is important within the business model, but basically they are divided into 4 important areas that are the value proposition, the client, the resources and the financial structure. On the basis of this approach, a family business of textile fabrics that had to stop their activity due to the price competition was analyzed with this business model. Now, the company has a new approach and through the Canvas business model, an analysis was made about what is the fate of this company and how it will achieve to merge the company's interests with its clients'.

## TABLA DE CONTENIDO

Resumen.....	7
ABSTRACT.....	8
TABLA DE CONTENIDO.....	9
Capitulo 1: Introducción .....	11
1.1. Introducción .....	11
1.2. Contexto.....	11
1.2.1. Indicador Macroeconómico .....	12
1.2.2. Política Fiscal.....	12
1.3. Antecedentes .....	13
1.4. Planteamiento del Problema .....	14
1.5. Preguntas de la investigación.....	15
1.6. Justificación .....	15
1.7. Objetivos de la investigación.....	16
1.7.1. Objetivos específicos .....	16
1.8. Contexto.....	16
1.9. Propósito del estudio.....	16
1.10. Significado del estudio.....	17
CAPITULO 2: MARCO TEORICO.....	18
2.1. Introducción al capítulo .....	18
2.2. Pasos en el proceso de revisión de la literatura.....	20
2.3. Formato de la revisión de la literatura .....	20
2.4. Los nueve bloques de construcción de un negocio.....	20
2.4.1. Propuesta de Valor.....	20
2.4.2. Segmentos de clientes .....	21
2.4.3. Relaciones con los clientes .....	23
2.4.4. Canales de distribución.....	24
2.4.5. Socios claves.....	25
2.4.6. Actividades claves .....	25
2.4.7. Recursos claves.....	26
2.4.8. Estructura de costos .....	27
2.4.9. Flujos de Ingresos .....	28

2.5. Conclusión del Capítulo.....	29
CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA .....	31
3.1. Introducción al capítulo .....	31
3.2. Justificación de la metodología seleccionada .....	31
3.3. Presunciones del autor del estudio .....	31
3.4. Herramienta de investigación utilizada.....	32
3.5. Descripción de participantes .....	32
3.6. Fuentes y recolección de datos .....	32
Capítulo 4: análisis de datos .....	34
4.1. Introducción al capítulo y detalle del análisis.....	34
4.2. Análisis de preguntas .....	35
4.2.1. Análisis a ex – ejecutivos de la empresa.....	35
4.2.2. Análisis a ex – clientes de la empresa.....	47
4.2.3. Análisis a ejecutivos de la empresa .....	58
4.2.4. Análisis a posibles clientes de la empresa. ....	74
4.3. Análisis e interpretación de los patrones .....	86
4.3.1. Ex – ejecutivos de la empresa.....	86
4.3.2. Ex – clientes de la empresa.....	91
4.3.3. Ejecutivos de la empresa.....	96
4.3.4. Posibles clientes de la empresa.....	100
4.4. Sesgo .....	104
CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	106
5.1. Introducción a las conclusiones y recomendaciones .....	106
5.2. Respuesta a las preguntas de investigación y conclusiones.....	106
5.3. Recomendaciones .....	109
Bibliografía .....	112
Anexos .....	114

## **CAPITULO 1: INTRODUCCIÓN**

### **1.1. Introducción**

A finales del año 2012, una empresa familiar de textil cerró sus operaciones, debido a la competencia de precios y por la mala administración. La empresa atravesó por varios problemas como: hurto de la materia prima, falta de compromiso de los empleados, la competencia de precios por la industria China; pero el motivo principal para cerrar las operaciones de producción fue la escasa relación que mantenía con los clientes.

Es por eso que mediante el modelo de negocio canvas, la empresa busca promover un producto que tenga una propuesta de valor para el cliente, que sea única; es decir, que no pueda ser sustituido por el textil Chino, que cumpla con las exigencias del cliente mediante la implementación de nuevos diseños que confeccione la máquina a través de comandos de la computadora. De ese modo, la empresa ha decidido volver a producir, pero esta vez con un nuevo enfoque que sería la fabricación de alfombras.

Para lo cual, se pretende posicionar a la empresa en otro mercado distinto y así lograr mayor presencia con su producto enfocado en la calidad, diseño e industria ecuatoriana; además, se analizará mediante el modelo de negocio canvas el funcionamiento que tenía la empresa y como se visiona para este nuevo reto.

### **1.2. Contexto**

La industria textilera en el Ecuador atraviesa altibajos a causa del actual mandato presidencial que tendrá una vigencia o duración del mismo hasta el año 2017, es decir, dos años más de su período con posibilidad de realizar una reforma a la constitución para hacer indefinida la reelección presidencial.

En este tiempo, se promueve el consumo de la industria local con lo que se han impuesto algunos aranceles a las importaciones de telas y prendas de vestir ya confeccionadas. Sin embargo, la oferta y el bajo costo de la industria China ha hecho

que muchas empresas de textil tengan que reestructurar la base productiva para bajar los costos y así competir con la oferta China.

Pero no es la única competencia que tienen las industrias locales, ya que muchas de ellas han puesto sus maquiladoras fuera del Ecuador, para reducir costos de producción en la paga de la mano de obra; para luego ingresar al Ecuador y venderse como si fuese una producción local.

La empresa antes mencionada, fue constituida por el padre del actual propietario que es de origen francés. Otro miembro importante en la empresa, es su esposa francesa, siendo ellos dos los propietarios de la empresa. Valga la aclaración, esta empresa familiar había logrado posicionarse en el mercado como una buena opción en telas para muebles a precio de fabricantes.

### **1.2.1. Indicador Macroeconómico**

Para analizar la economía del país, se debe estudiar al Producto Interno Bruto que está formado por los bienes y servicios finales dentro de un periodo determinado. Un crecimiento en este indicador nos sirve para determinar el poder adquisitivo del ciudadano ecuatoriano. Además, nos permite pronosticar que el gobierno, con un PIB bajo, incorpore nuevos impuestos que le permitan mejorar la deficiencia de ingresos para el gasto público. Para este fin de año, el Ecuador tiene un déficit por la caída en el precio del barril del petróleo, también se debe a que la contraloría general del estado había cerrado el presupuesto del Ecuador sobre los \$60 dólares que ahora tiene el barril: “Precio de petróleo hoy: WTI a \$60,89 dólares, Brent a \$64,41 dólares” (Precio Petróleo, 2014). Frente a esto, nuestro país para el año 2015, se presenta con una gran interrogante de cómo suplir la deficiencia por el precio del petróleo. Además, se presenta un panorama de incertidumbre para las industrias y las empresas al no saber cómo actuará el gobierno en este nuevo año.

### **1.2.2. Política Fiscal**

Se analiza este factor para determinar si el Ecuador tiene sus ingresos por impuestos y/o endeudamiento, otros ingresos frente a los gastos que realiza; es así que si el

gobierno gasta más de lo que percibe se produce un déficit, mientras que si se produce un ahorro eso será conocido como un superávit. “El gobierno Ecuatoriano incrementará este año su gasto en un 24%” (El universo, 2013). Esto nos indica que el déficit pasará de \$32,366 millones a \$5,050 millones. Se mencionaba que ese incremento fue a causa del paro en la actividad de la refinería de Esmeraldas. Con la reducción del precio del barril del petróleo para este año 2014, a causa de la oferta del crudo de parte de los Estados Unidos. “Un incremento del precio o reducción en el petróleo producirá una variación de \$70 a \$80 millones de dólares para el Ecuador” (El Universo, 2014).

El punto trascendental de conocer este factor, es que al mantener una política de impuestos, se podría pronosticar un incremento o la creación de nuevos impuestos para las industrias Ecuatorianas. Estos pueden ser factores determinantes para constituir una empresa en el Ecuador, saber si se dispone de dinero, para la cuenta de contabilidad que se llama gastos por impuestos y llevar a cabo las operaciones de fabricación de la empresa.

### **1.3. Antecedentes**

Para desarrollar el tema de importancia, primero se planteará el rumbo que se pretende seguir mediante un ejemplo que le ha ocurrido a una empresa española. Es así que esta empresa española de mensajería y entrega de encomiendas que estuvo al borde del cese de funciones, pasó en tres años a tener grandes cantidades de renta. “El capitán del barco, Bence Horvath, no tenía experiencia en el sector pero sabía que esta empresa tenía cartera de clientes muy interesante y necesitaba sólo relanzarse” (García, 2013). El gerente se rodeó de personal capacitado para que puedan equilibrar su deficiencia con respecto al transporte, eso ayudó a mejorar las carencias y plantear objetivos en el futuro.

En el año 2010 la compañía adquirió Envipack para poder cubrir los vacíos que tenía la empresa, ya que esta constaba con 150 agencias en toda España. “Un año después, el siguiente paso fue la compra de Endopack, que se especializaba en la entrega a domicilio y el comercio electrónico” (García, 2013). Eso daba una puesta a futuro de la empresa madre. Con la unificación de estas empresas se logró aumentar los envíos

de 23,000 a 25,000. “Se logró reducir las rutas nocturnas de 140 a 70 lo que daba una buena optimización de los recursos de transporte y reduciendo costos de transporte” (García, 2013). La empresa ASM tenía 20 años y más en el mercado, con lo cual se podía determinar sus puntos fuertes para trabajar en ellos, los cuales fueron B2B y B2C; es decir, ventas/servicios de empresa a empresa y ventas/servicios de empresa a consumidor. Estos eran “Óptica, banca y seguro a través del servicio de valijas y el marketing directo” (García, 2013).

“Un proceso de refluotación requiere una gran determinación ante la dificultad de cambiar la inercia existente y la necesidad de implementar acciones sustanciales en la dirección correcta” (Enhco, 2010). Se debe hacer un análisis de la situación de la empresa para saber como actuar ante tal circunstancia, cada caso es diferente y a la vez parecidos. Pero por lo general, se visionan nuevos objetivos, misión y visión de la empresa para lograr que vuelva a la marcha.

Enhco, dice que no se puede hacer este trabajo sólo, se debe constituir un equipo profesional y capacitado, para que aborde el proyecto de relanzar a una empresa. Es por eso, que si bien la empresa tuvo un declive significativo, ahora debe tratar de posicionarse mejor y con la ayuda de un nuevo personal, que vean mejor la manera de cómo entrar al mercado. Sin equipo, la empresa volverá a cometer los mismos errores y caerá en el círculo del mercado que busca, que las empresas grandes crezcan y las pequeñas desaparezcan.

#### **1.4. Planteamiento del Problema**

El planteamiento del problema es: de qué manera el modelo de negocio canvas puede ayudar a relanzar una empresa textilera que operó con gran trayectoria; pero tuvo que cerrar sus operaciones por la competencia de precios. Se busca que el producto que se ofrezca cumpla las necesidades del consumidor, que tenga innovación, que mejore su calidad y se posicione en la mente del consumidor; sin embargo, se debe considerar que durante este período la empresa atraviesa la etapa de restructuración y focalización, con un plan de marketing que pretende acortar la brecha de tiempo para que se de a conocer la empresa en el mercado.

### **1.5. Preguntas de la investigación**

¿Por qué el modelo de negocio canvas puede ser aplicado para el relanzamiento de una empresa?

¿Por qué el modelo de negocio canvas puede ser utilizado como un medio de consolidación de una empresa de textil?

¿Cómo se logrará que la empresa llegue a su auge después de haber parado sus operaciones?

### **1.6. Justificación**

Algunos negocios, en el Ecuador, no tienen ningún análisis de factibilidad, capacidad de ejecución, planeación de gastos, recursos, capital humano y otros, que facilitan la ejecución de cualquier empresa. Por otro lado, están las empresas con gran inversión que contratan personal capacitado para la realización de la empresa tales como: consultoras, gerentes, publicistas, vendedores, innovadores y otros. También están las empresas con gran trayectoria y multinacionales que llevan un plan de negocio que es ejecutado de igual manera en todo el mundo, cumpliendo con ciertas condiciones y/o excepciones por políticas de cada país.

Y por último, están las empresas que han sabido realizar sus labores a lo largo del tiempo con gran cabalidad, ya sean estas empresas familiares o empresas medianas. Además, se encuentran las empresas que con poco estudio o una mala gerencia, no han podido mantenerse en el mercado, o no han logrado cumplir sus objetivos dentro del mundo de los negocios. Estos hechos se deben al mal manejo, mala gerencia, falta de aplicación de una estructura de negocio o falta de innovación.

Es por ese motivo, que esta investigación busca, a través del modelo de negocio canvas, aprender de los errores cometidos por parte de una empresa de textil y volver al mercado con un nuevo enfoque, dando una propuesta de valor al consumidor, creando una mejor relación donde se escuchen las necesidades y gustos del cliente para poder satisfacerlas.

## **1.7. Objetivos de la investigación**

- Objetivo general: Aplicación del modelo de negocio canvas para el relanzamiento de una empresa de textil.

### **1.7.1. Objetivos específicos**

- Aprender sobre los componentes del modelo de negocio canvas para aplicarlo en un relanzamiento de productos de textil.
- Aprender sobre los nueve bloques de construcción de una empresa.
- Lograr que la empresa textilera reciba una retroalimentación mediante el análisis de la situación anterior y cómo se pronostica para este nuevo enfoque.

## **1.8. Contexto**

La base de la tesis se origina en aplicar el modelo de negocio canvas, para lograr que una empresa tenga éxito. Se considera que el 50% es suerte y el otro 50% es por planificación, control y seguimiento. Sin embargo, el margen de incertidumbre se puede reducir aún más con un modelo de negocio que cumpla los objetivos que se plantean para las empresas, sea cual sea la actividad que haga, productos o servicios.

El relanzamiento de una empresa puede ser tomada de varias maneras; es decir, se lo puede analizar en base a muchas perspectivas como: la disponibilidad de recursos que son planta física, la maquinaria y otros; también se puede analizar si conviene mantenerse en el mismo mercado de textil; o se puede analizar el efecto de la globalización y su afectación a industrias familiares o de mediano tamaño; en fin, un sin número de alternativas de análisis.

## **1.9. Propósito del estudio**

El propósito del estudio es determinar los errores cometidos por la empresa mediante la aplicación del modelo de negocio canvas. En base a ello, enfocarse con una nueva propuesta que lanzará al mercado esta empresa. Para lo cual, se entrevistará a los

protagonistas que son: los ex – ejecutivos de la empresa, los ex – clientes. Y para el nuevo enfoque serán: los ejecutivos de la empresa y los posibles clientes.

### **1.10. Significado del estudio**

Esta investigación puede ser útil, no sólo para el sector textil del Ecuador, sino que se puede obtener una base de cómo la empresa espera enfrentarse al mercado, aplicando un modelo de negocio canvas. Porque desde el punto de vista gerencial, el ideal siempre está presente, todo sigue su rumbo; pero qué pasa desde el punto de vista externo a la empresa, eso es lo que se va a desarrollar y con ello ayudar a esta empresa a prevenir de no cometer más errores por negarse a analizar su antigua situación.

Partiendo de lo expuesto y el enfoque que va a tener esta investigación, primero se analizará el pensamiento mediante los libros que han escrito los siguientes autores que se presentarán a lo largo del capítulo 2, que describe las posturas de los autores de los nueve bloques que constituye el modelo de negocio canvas.

En el capítulo 3, se presentará la metodología aplicada para este estudio. En el capítulo 4 de análisis de datos se mostrarán las entrevistas realizadas, sus tabulaciones con los análisis respectivos. En el capítulo 5, se podrá concluir y verificar si se lograron los objetivos planteados al inicio del estudio.

## CAPITULO 2: MARCO TEORICO

### 2.1. Introducción al capítulo

El modelo de negocio canvas es utilizado en una idea de negocio, en una start-up. Existen muchos modelos de negocio que se aplican a empresas ya establecidas en el mercado, que ya tienen su trayectoria y que las funciones de los altos mandos se tratan sobre todo de gestionar a los departamentos para que cada uno trabaje en función de la empresa. Sin embargo, para la empresa que se está aplicando este estudio, lo ideal es considerar a esta empresa y su idea de negocio como una empresa en desarrollo donde las funciones de una empresa grande en comparación con ésta cambian. Si bien se necesita de estudio de marketing, estudio financiero, al igual que una empresa grande, lo que se necesita es confluir todas las actividades para que la empresa se logre consolidar en el mercado.

De ese modo es que hablar del modelo de negocio canvas es hablar de su creador Alexander Osterwalder. Él es un escritor, investigador y conferencista que aplica la innovación y la estrategia. En el libro “Business Model Generation” del cual se presenta en este capítulo, hace una contribución fundamental al estudio: “Business Model Canvas, la sencilla y visual herramienta que permite diseñar, reflexionar y mejorar sobre algunos de los aspectos más relevantes para la puesta en marcha de un negocio” (Fano, 2012). Lo que tiene gran relevancia es que es una herramienta sencilla de comprender y aplicar, puede ser aplicado para grandes empresas y también para las que están por consolidarse y para las que están en vías de desarrollo.

Otro autor de gran relevancia para este estudio es Steve Blank que en su artículo “Why Lean Start – Up Changes Everyting” empieza diciendo lo siguiente: “Las empresas jóvenes están poniendo a prueba sus hipótesis, recopilando temprana y frecuentemente comentarios de los clientes, mostrando productos mínimos viables a sus prospectos” (Blank, 2013). Con lo que enfatiza las diferencias entre una empresa consolidada y una que se va a lanzar. Es por eso, que el modelo canvas es muy útil para el estudio del relanzamiento de una empresa. Porque empieza nuevamente a flote con las mismas dudas que tienen los emprendedores y cualquier empresa que recién

va a salir al mercado. La tasa de fracaso de las empresas se puede disminuir por la aplicación de este método. “La llamada “Lean Startup” favorece la experimentación por sobre la planificación elaborada, la retroalimentación de los clientes por sobre la intuición” (Blank, 2013). Es por ello, que este modelo trasciende sobre cualquier otro método de negocios, más aún, enfatizando, que esta empresa volverá a operar.

“Steve Blank, fue miembro de Silicon Valley hasta 1999, fue fundador de varias empresas y autor de libros” (Blank). Es una persona de trascendencia que será estudiado por el artículo de Harvard Business Review “Why Lean Start – up Changes Everything”. Él administra una página web tipo blog donde los interesados pueden hacerle preguntas y donde pueden ver sus publicaciones que siempre están relacionados con los negocios.

Por último, tenemos a Eric Ries: “Emprendedor en serie de Silicon Valley, Ries es reconocido como pionero de la metodología Lean Startup que propone una receta para que los emprendimientos utilicen sus recursos lo más eficientemente posible” (World of Business Ideas, 2013). La publicación que se va a estudiar es sobre su libro “El Método Lean Startup”, en el cual se desarrollan relatos sobre la utilidad del lienzo (lean) que se puede utilizar para negocios y para problemas mundiales como él lo expone.

## Lienzo Canvas

<p><b>Socios Clave</b></p> <p>¿Quiénes son nuestros socios clave?          ¿Quiénes son nuestros proveedores clave?          ¿Qué recursos clave estamos adquiriendo de nuestros socios clave?          ¿Qué actividades realizan nuestros socios clave?</p>	<p><b>Actividades Clave</b></p> <p>¿Qué actividades clave requiere nuestro propuesta de valor?          ¿Nuestros canales?          ¿Nuestras relaciones con los clientes?          ¿Nuestras fuentes de ingresos?</p>	<p><b>Propuesta de Valor</b></p> <p>¿Qué valor estamos entregando a los clientes?          ¿Qué problemas estamos ayudando a resolver?          ¿Qué necesidades estamos satisfaciendo?          ¿Qué segmentos de productos o servicios estamos ofreciendo a cada segmento de clientes?</p>	<p><b>Relación con Clientes</b></p> <p>¿Qué tipo de relación espera que establezcamos a largo plazo cada uno de nuestros segmentos de clientes?          ¿Qué relaciones hemos establecido?          ¿Cuán costosas son?          ¿Cómo se integran con el resto de nuestro negocio?</p>	<p><b>Segmentos De Clientes</b></p> <p>¿Para quién estamos creando valor?          ¿Quiénes son nuestros clientes más importantes?</p>
<p><b>Estructura De Costos</b></p> <p>¿Cuáles son los costos más importantes en nuestro modelo de negocio?          ¿Cuáles recursos clave son los más costosos?          ¿Cuáles actividades clave son las más costosas?</p>	<p><b>Fuente De Ingresos</b></p> <p>¿Por qué valor nuestros clientes están dispuestos a pagar?          Actualmente por qué se pagan?          ¿Cómo están pagando?          ¿Cómo prefieren pagar?          ¿Cuántos aporta cada fuente de ingresos a los ingresos generados?</p>			
<p><b>Recursos Clave</b></p> <p>¿Qué recursos clave requiere nuestro propuesta de valor?          ¿Nuestros canales?          ¿Nuestras relaciones con los clientes?          ¿Nuestras fuentes de ingresos?</p>	<p><b>Canales</b></p> <p>¿A través de qué canales nuestros segmentos de clientes esperan ser alcanzados mejor?          ¿Cómo los estamos alcanzando ahora?          ¿Cómo están integrados nuestros canales?          ¿Cuáles funcionan mejor?          ¿Cuáles son los más rentables?          ¿Cómo se integran con el resto de nuestro negocio?</p>			

Fuente: artículo Javier Megías (Megías, sin año).

Con lo expuesto en la introducción, en este capítulo se analizará los pensamientos que nos muestran los diferentes autores que constan en sus libros, artículos de internet, libros en línea (ebooks) y videos desarrollados sobre el modelo de negocio canvas.

## **2.2. Pasos en el proceso de revisión de la literatura**

Como esta tesis trata sobre el estudio del modelo de negocio canvas, netamente, se analizarán a los autores más relevantes encontrados al investigar sobre el tema y también por sugerencias hechas por el director del trabajo.

## **2.3. Formato de la revisión de la literatura**

La literatura se expondrá con referencia a cada bloque del modelo de negocio, la perspectiva que cada autor tiene sobre el tema y se seguirá exponiendo así todos los demás bloques.

## **2.4. Los nueve bloques de construcción de un negocio**

### **2.4.1. Propuesta de Valor.**

La propuesta de valor describe el paquete de productos y/o el contenido de los servicios que crean valor para un segmento específico de clientes.

Steve Blank en su artículo nos menciona que la propuesta de valor se refiere a: “Qué valor se proporciona a los clientes, qué problema de los clientes se ayuda a resolver, cuál o cuáles necesidades de los clientes se ha satisfecho” (Blank, 2013). Es por razonamiento lógico, que nuestro producto debe tener algo distinto de los demás, debe ser mejor, no necesariamente en calidad, sino mejor para la percepción del consumidor.

Por otro lado, el problema de los clientes que se ayuda a resolver es lograr trasladarse a la ciudad donde necesita estar; es decir, el cliente tiene un problema y es que debe estar en una ciudad para lo cual tiene las alternativas de ir en avión, tren y bus. De las

cuales escoge el tren por ser económico y rápido. Se resuelve el problema al momento en que el cliente logra llegar a su destino o ya no piensa más en el cómo llegar a tal lugar.

Mientras que el punto de, Osterwalder es que: “La propuesta de valor es la razón por la que los clientes recurren a una empresa sobre otra. Soluciona un problema del cliente o satisface por productos y/o servicios que atiende a las necesidades de un segmento específico de clientes” (Osterwalder and Pigneur, 2010). Es muy claro que el cliente teniendo tantas posibilidades para elegir ir a una empresa o comprar un producto, recibir un servicio que lo hacen en muchos lugares no es sólo por el precio, este debe percibir un valor extra para decidirse por él. Es justamente lo que nos acaba de mencionar este autor, también se considera que la propuesta de valor tiene un poco de innovador con características únicas o atributos añadidos.

Una manera de crear valor, es gracias a la mejora que se da por la tecnología, por los avances y novedades que se pueden ofrecer, por mejorar el servicio que se presta hacia el consumidor, por adaptar los productos y servicios a las especificaciones directas de los clientes, hacerlo único y personal.

#### **2.4.2. Segmentos de clientes**

Desde el punto de vista de Alexander Osterwalder: “Los clientes comprenden el corazón de cualquier modelo de negocio. Sin clientes (rentables), ninguna empresa puede sobrevivir por mucho tiempo. Con el fin de satisfacer mejor a los clientes, una empresa puede agruparlos en distintos segmentos con necesidades comunes, comportamientos comunes, u otros atributos” (Osterwalder and Pigneur, 2010).

Por otro lado, Steve Blank se enfoca en demostrar: “Para quién se crea valor, cuáles son los clientes más importantes” (Blank, 2013). Se puede observar que Blank plasma lo ideal en su artículo de Por qué Lean Start Up lo cambia todo; es decir, al enfocarse en una propuesta de valor para el consumidor se logra reducir el rango de incertidumbre o posible fracaso al lanzar un nuevo producto o servicio.

Mientras que Eric Ries nos comenta que un ejemplo de segmentación es lo que hizo un negocio que fue una start up: “El producto permitía a los estudiantes participar en sesiones de estudio online con otros estudiantes que estaban preparando el mismo examen. El producto funcionaba: los estudiantes que estudiaban a través de Grockit obtenían notas significativamente más altas que antes” (Ries, 2011). En el mismo libro, Ries no cuenta como esa empresa debió mejorar e innovar para que siga firme en el mercado. Nos mencionaba que segmentar un producto que ya tiene una propuesta de valor, no será de eterna duración, que con el paso del tiempo se debe evolucionar.

Dependiendo del modelo de negocio, este puede definir uno o varios, ya sean grandes o pequeños segmentos de clientes. La empresa debe tomar una decisión consciente sobre qué segmentos le sirve y que segmento debe ignorar. Escogido el segmento, el modelo de negocio puede ser diseñado en torno a una sólida comprensión de las necesidades específicas de los clientes.

Osterwalder nos menciona que en el mercado de masas las cosas son diferentes, aquí las masas no se distinguen de los distintos segmentos de clientes. La propuesta de valor, canales de distribución y relaciones con los clientes de todos se centran en un gran grupo de clientes con necesidades y problemas muy similares.

Un factor muy importante para el lanzamiento de un producto o servicio es determinar el nicho de mercado. La definición como tal dice que: “Un nicho de mercado es un término de mercadotecnia utilizado para referirse a una porción de un segmento de mercado en la que los individuos poseen características y necesidades homogéneas y estas últimas no están del todo cubiertas por la oferta general del mercado” (El Mundo).

Ahora, lo que se menciona por parte de Osterwalder es que los buenos nichos de mercados van dirigidos a clientes específicos. La propuesta de valor, canales de distribución y relaciones con los clientes son todos adaptados a las necesidades específicas de un nicho de mercado. “Por ejemplo, muchos fabricantes de piezas de coche dependen en gran medida de las compras de los principales fabricantes de automóviles” (Osterwalder and Pigneur, 2010).

### 2.4.3. Relaciones con los clientes

Steve Blank al referirse sobre la relación con los clientes menciona que se deben responder estas preguntas: “¿Qué tipo de relación esperan los diferentes segmentos de mercado? ¿Qué tipo de relación hemos establecido?” (Blank, 2013). La relación no es comprador y vendedor, demanda y oferta, en otras palabras, al comprar no dejas la relación con el cliente. En artículos de relación con el cliente se referían a ejemplos como el de Mercedes Benz y/o Ferrari que al comprar un vehículo, el comprador pasa a formar parte del club de la familia de esa marca de autos. Ese es un buen enganche, esa es la mejor manera de crear una relación y un círculo de consumo.

Con respecto a qué tipo de relación se ha establecido es un punto para reflexionar, cambiar y mejorar, si la relación es remota o peor aún no existe relación, es el momento dónde se debe cambiar y establecer una relación con los clientes para que esta produzca más rentas para la empresa.

Osterwalder asegura que cada empresa debe clasificar cada relación con el cliente, estas pueden ser motivadas por:

- Adquisición de clientes.
- La retención del cliente.
- Impulsar las ventas (Aumentar las ventas).

Una buena relación con el consumidor es cuando: “Se basa en la interacción humana [...] el cliente se comunica con un representante de la empresa para obtener ayuda durante el proceso de venta o después de la compra que se realizó” (Osterwalder and Pigneur, 2010). Lo cual se realiza en puntos de venta, a través de centros de atención telefónica, por correo electrónico o a través de otros medios para así lograr una buena relación con nuestro cliente.

Un método no muy común, pero con grandes retribuciones y con interacción humana es el autoservicio que crea una relación directa con los clientes, para lo cual la

empresa otorga todos los medios necesarios para que los clientes se ayuden entre sí sobre cualquier inquietud. Es mejor que los foros que realizan las apps de Apple y Android.

#### **2.4.4. Canales de distribución**

Como bien nos dice Steve Blank, lo que es mejor para una startup es la experimentación sobre la planificación, pero en qué punto se aplica para los canales de distribución. Como se muestra: “¿Qué canales prefieren nuestros segmentos de mercado? ¿Cómo establecemos contacto con el cliente? ¿Cuáles son las más rentables?” (Blank, 2013). Si se establecieran los parámetros desde un inicio, si todo quedara plasmado en el plan es más difícil conocer cuál es el canal que prefieren nuestros clientes. Sólo la experimentación, el lanzar y probar, cuál resulta la mejor opción rentable es la única manera de poder saber si se hace contacto con el cliente, si se eligió la mejor alternativa etc.

Inclusive Ries resalta lo que Blank dice: “Los hechos que necesitamos deducir sobre los canales sólo se producen fuera del edificio [...] las startups necesitan un contacto extensivo con los consumidores potenciales para entenderles y, por lo tanto, es necesario levantarse de la silla e ir a conocerles” (Ries, 2011). Si se necesitan conocer como hacer llegar el producto o servicio a los consumidores, la mejor forma no es diseñar una idea que podrá ser errónea, suponer algo que no es cierto, lo mejor es preguntar al consumidor qué es lo que él piensa sobre el tema.

Por otro lado, hay que mencionar un punto importante que señala Osterwalder: “Los canales son puntos de contacto con el cliente, que juegan un papel importante en la experiencia del cliente” (Osterwalder and Pigneur, 2010). Por lo cual, se ve que tiene relevancia este bloque de construcción. También vemos que los canales tienen carácter directo e indirecto. Como directo: fuerzas de ventas, ventas web, tiendas propias; Indirecto: socio, tienda mayorista. Entonces, lo importante es encontrar la forma de combinar los canales para llegar a los clientes y así llevar una propuesta de valor al mercado.

### **2.4.5. Socios claves**

Los socios claves o las alianzas son muy importantes a la hora de realizar un negocio, por muchos factores como: compartir la inversión del negocio, mejorar las fuentes de comunicación y acceso a canales de distribución, genera una propuesta de valor que sea atractiva para los clientes. Ahora, se debe responder a las preguntas que plantea Steve Blank: “¿Quiénes son nuestros socios claves? ¿Quiénes son nuestros proveedores claves? ¿Qué recursos claves adquirimos de nuestros socios?” (Blank, 2013). Si bien menciona que es importante saber quiénes son nuestros proveedores claves es por una sencilla razón y se lo puede explicar con un ejemplo: un negocio que vende hamburguesas tiene como proveedor de su carne a una carnicería alemana que hace buena carne molida; sin embargo, la empresa pierde a su proveedor por mala relación, por no cuidar esa amistad y le toca comprar su carne a supermaxi que tiene otro tipo de carne que no satisface el gusto de los clientes. Ese es el motivo clave por el cual se debe saber y llevar una adecuada relación con los proveedores claves.

Lo principal de una alianza es optimizar sus modelos de negocio, reducir el riesgo, o adquirir recursos; así el negocio podrá tener una gran vía hacia el éxito. Por decir, para los competidores el formar una alianza estratégica en un área es algo normal y lógico para reducir la incertidumbre que pudiera surgir. “Se puede apoyar con otras empresas para proporcionar recursos particulares o realizar ciertas actividades. Estas asociaciones pueden estar motivadas por necesidades de adquirir conocimiento, licencias, o el acceso a los clientes” (Osterwalder and Pigneur, 2010).

### **2.4.6. Actividades claves**

Para desarrollar esta idea seguimos los pasos desde el punto de vista emprendedor que nos da Steve Blank: “¿Qué actividades claves requieren nuestra propuesta de valor, relación con los clientes y fuentes de ingresos?” (Blank, 2013). Para lo cual, lo podemos descomponer en producción: “Actividades que tienen relación con el diseño, la producción y la distribución del producto [...] solución de problemas: actividades que supone la búsqueda de soluciones nuevas a problemas individuales de los clientes” (Borja, 2013). Ahí, es en dónde se debe establecer la propuesta de valor adecuada para que el producto sea de la elección del consumidor.

Las actividades claves son las acciones más importantes que tiene la empresa para llegar a cumplir con sus objetivos. Al ofrecer una propuesta de valor, se logra llegar a los mercados, crear y mantener relaciones con los clientes y obtener ingresos. Para lo cual, las actividades se deben relacionar con el diseño, fabricación y entrega de un producto en cantidades con mejor calidad o aparente superioridad.

Las actividades claves para Osterwalder se debe basar en la solución de problemas de los clientes. Para lo cual, realiza diciendo que: “Las operaciones de consultorías, hospitales y otras organizaciones de servicios están dominados generalmente por las actividades de resolución de problemas. Sus modelos de negocios requieren actividades como la gestión del conocimiento y la formación continua” (Osterwalder and Pigneur, 2010). Para lo cual, un gran método es realizar las operaciones de consultorías que son de gran ayuda a la hora de resolver estos problemas.

#### **2.4.7. Recursos claves**

Para Steve Blank, los recursos claves se basan en: “¿Qué recursos claves requieren de nuestra propuesta de valor y las fuentes de ingreso?” (Blank, 2013). Es sin duda lo más relevante, como todo lo que se refiere a este autor, lo principal va de la mano con la propuesta de valor, con el valor agregado que se le da a cada producto o servicio de las empresas. Ahora, las fuentes de ingresos se refieren a la forma de cómo conseguir el financiamiento, cómo lograr que más inversionistas intervengan en el proyecto para que se consolide la empresa.

Todo negocio necesita de los recursos claves, ya que estos permiten a la empresa crear y ofrecer una propuesta de valor para los clientes, ayuda a llegar a los mercados y mantener relaciones con los clientes. “Se necesitan diferentes recursos claves en función del tipo de modelo de negocio. Los recursos claves pueden ser físicos, financieros, intelectual y humano. Recursos claves pueden ser propiedad o arrendados por la empresa o adquiridas de los socios claves” (Osterwalder and Pigneur, 2010). Todo tiene que ir entorno con las necesidades de la empresa para poder satisfacer a los clientes.

Dentro de los recursos claves tenemos los físicos que se refieren a los activos físicos como son: las fábricas, los edificios y los vehículos. Recurso intelectual: marcas, conocimiento de su propiedad, patentes y derechos de autor, los recursos humanos que sirven en la industria. Los recursos financieros son dinero en efectivo, líneas de crédito o una piscina de opciones.

#### **2.4.8. Estructura de costos**

En este bloque de construcción, se describen los costos más importantes que incurra mientras se trabaja bajo un modelo de negocio en particular. Creación y entrega de valor, mantener relaciones con los clientes y la generación de ingresos. Para Ries, lo principal de un cambio de producción o cambio en el proceso se debe tener presente los costos, eso tiene gran lógica porque como él lo dice, los costos podrán afectar la demanda del cliente, los gustos y la rentabilidad para la empresa. Dando como resultado que el producto tenga que salir del mercado por falta de aceptación.

Osterwalder dice que: “Los costos se pueden calcular con relativa facilidad después de definir los recursos claves, actividades claves y alianzas claves. Algunos modelos de negocios, sin embargo, son más costo-impulsado que otros [...] por ejemplo, han construido modelos de negocios totalmente alrededor de las estructuras de bajo costo” (Osterwalder and Pigneur, 2010). Eso nos muestra que todos los bloques tienen relación con otros, no se puede desarrollar la empresa sino se cuentan todos los 9 pasos.

Por otro parte, para Blank la estructura de costos tiene que tomarse en cuenta: “¿Cuáles son los costos inherentes para el negocio? ¿Cuáles son los recursos claves más caros?” (Blank, 2013). Si se logra tener presente estos conceptos sobre los costos, a la vez se podrán priorizar los más importantes y excluir los que no sirven o no tengan trascendencia para la empresa.

Para desarrollar se pueden aplicar modelos con costos impulsados que minimizan los costos que sean posibles, utilizar precios bajos para sus compras; valor impulsado que genera un plus para cada individuo, es un valor individual y personalizado.

Los costos que siempre se deben tener en consideración en los negocios son: los costos fijos que se mantienen igual a pesar del volumen de bienes o servicios producidos, donde se incluyen salarios, rentas (locales comerciales), e instalaciones de fabricación físicas. Por otro lado, los costos variables cambian proporcionalmente con el volumen de los bienes o servicios producidos.

#### **2.4.9. Flujos de Ingresos**

Steve Blank al referirse de los flujos dice: con qué precio se va establecer el producto para lo cual, sabemos que debe ser mayor a los gastos. Sin embargo, recalca al decir que todo se lo debe preguntar al posible usuario o cliente, consumidor del servicio o producto sobre cuál debería ser el precio. No es cuestión de ver un margen de ganancia del mínimo 20 o 15%, sino de ver lo que el cliente está dispuesto a pagar.

Los puntos a considerar para este análisis, Blank señala: “Por qué valor están dispuestos a pagar nuestros clientes? ¿Por qué pagan actualmente? ¿Cómo les gustaría pagar?” (Blank, 2013). Nuevamente, estas preguntas no se las responde en un estudio, en una oficina, sino más bien saliendo de lo rutinario y preguntando a las personas por qué valor están dispuestos a pagar, saber qué pagan actualmente y cómo les gustaría pagar. Este último punto es fundamental, muchos creemos que la forma de pago no tiene mucho sentido, que es dinero o que si es con tarjeta se suman los intereses e inclusive ahí será menos atractivo para los consumidores. Pero resulta ser lo contrario, los consumidores prefieren pagar a plazos, con o sin interés, o con bonificaciones porque así podrán comprar sin apretar su presupuesto, pero eso no sólo dinamiza el consumo, sino que crea un valor y una confianza con la empresa que ofrece estos servicios.

Ahora, desde el punto de vista de Osterwalder el flujo de ingresos lo pone como si se tratara de las arterias. Para contestar la pregunta que se hacen todos y es sobre para qué valor están dispuestos a pagar, dice así: “Con éxito contestar esa pregunta permite a la empresa generar una o más fuentes de ingresos de cada segmento de clientes [...] cada flujo de ingresos puede tener mecanismos de precios diferentes, como los precios fijos de la lista, la negociación, la subasta, sujeto al mercado, volumen dependiente, o la gestión del rendimiento” (Osterwalder and Pigneur, 2010). Sin duda,

establecer el precio ideal es una decisión complicada que no debe ser tomada a la ligera, sino que deben intervenir cálculos donde se obtengan ganancias y donde se involucren las ganas de pagar por el producto o servicio.

Un modelo de negocio puede implicar dos tipos diferentes de flujos de ingresos:

1. Ingresos de transacciones resultantes de los pagos de los clientes de una sola vez.
2. Ingresos recurrentes resultantes de los pagos en curso o bien entregar una propuesta de valor a los clientes o la atención al cliente después de la compra.

## **2.5. Conclusión del Capítulo**

Una vez estudiado el modelo de negocio canvas por los diferentes enfoques que se mostraron, ahora se podrá aplicar cada bloque para un análisis de la empresa y poder reducir la brecha de incertidumbre para el nuevo enfoque que tiene la empresa al dedicarse a la fabricación de alfombras.

Para agrupar los nueve bloques del modelo de negocio canvas, se agrupan en cuatro temas de relevancia, estos son: La propuesta de valor, el cliente, los recursos y la estructura financiera.

La propuesta de valor se refiere al valor agregado que hará una diferencia entre el producto que ofrece la empresa en comparación con las de la competencia. Algo que haga único y mejor que los demás. El estudio de clientes contempla quiénes son el mercado meta o segmento de mercado, una relación con ellos, los medios o canales para dar a conocer el producto. Para lo cual, se debe salir de la oficina y preguntar al posible cliente que es lo que ellos quieren. Los recursos son otro grupo de bloques que contempla el modelo canvas, donde el principal objetivo es optimizar los recursos que se poseen, designar actividades a los socios; ocupar maquinaria, equipos y otros. Además, está la designación de las actividades claves para la empresa que son el eje principal de su producción. La estructura financiera ayuda a saber que recursos y

actividades son las más caras y a cuáles se deben darle mayor importancia; así se colocará el precio de venta adecuada para que pueda compensar los gastos y se dé una utilidad por la ejecución del negocio.

## **CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA**

### **3.1. Introducción al capítulo**

Esta tesis se trata del cierre y relanzamiento de una empresa familiar de textil, que a través de la experiencia pasada cambió y adaptó ciertas características para enfocarse nuevamente al mercado. Cambiando todo su modelo de negocio, manteniendo únicamente las maquinarias y cierto personal eficiente para este nuevo reto.

En este capítulo se presenta la metodología que fue diseñada y aplicada para entender el porqué del cierre de la empresa y cómo mejorar esas falencias que se presentaron anteriormente, por lo cual, se aplicarán los nueve bloques de construcción del método canvas para analizar cada uno de ellas con respecto a la empresa.

Se ha escogido esta empresa familiar de textil, porque se lleva una buena amistad con los propietarios y por estar al tanto de la situación que atraviesa la empresa. Es por eso, que se decidió confluír la necesidad de realizar una tesis con la posibilidad de ayudar a mejorar la situación de esta empresa. Es ahí, donde se propuso la idea de la tesis al director quién buscó la mejor manera para lograr este propósito y surgió la propuesta de aplicar el modelo de negocio canvas.

### **3.2. Justificación de la metodología seleccionada**

Se aplicó el análisis cualitativo a las entrevistas, ya que este modelo de negocio se enfoca en los clientes, en los recursos que cuenta la empresa, en la propuesta de valor y en la estructura financiera, que representan aspectos cualitativos. Con lo cual, se medirán las percepciones que tuvieron los ex – ejecutivos y ex – clientes de la empresa, al igual que los ejecutivos y los posibles clientes de la nueva empresa.

### **3.3. Presunciones del autor del estudio**

Al momento de realizar las entrevistas, algunas preguntas del modelo de negocio estudiado pueden ser un poco confusas, por lo que se considera que algunas preguntas

pueden ser respondidas sin entenderlas completamente o que se pudieron haber respondido por invención del momento. Se considera que el tiempo requerido para realizar las entrevistas ha sido bastante largo, con lo cual, algunas de las preguntas pudieron ser respondidas rápidamente con el afán de librarse.

### **3.4. Herramienta de investigación utilizada**

En cuanto a la herramienta utilizada, fue diseñar un formato de preguntas que trataban los bloques del modelo de negocio canvas, tanto para la situación pasada y para la futura. Así se realizó entrevistas y se anotó los pensamientos de los entrevistados en una computadora. También, se utilizó un vehículo para transportarse a los lugares de trabajos de los entrevistados.

### **3.5. Descripción de participantes**

La muestra que se utilizará estará conformada por cuatro ex – ejecutivos de la empresa, cinco ex – clientes de la empresa, cinco ejecutivos y cinco posibles clientes. No se considera relevante para este estudio el género ni el nivel socio – económico de los entrevistados. Tampoco será de mayor relevancia la demografía para este estudio, sin embargo, las entrevistas se restringen a un grupo de personas que tuvieron relación directa con la empresa. Y para realizar las entrevistas a posibles clientes de la empresa se escogió a empresas y personas que realmente puedan ser futuros clientes.

### **3.6. Fuentes y recolección de datos**

La mayor fuente de datos provienen de las entrevistas realizadas a cada grupo de personas que se mencionó. Ellos, los ex – ejecutivos que trabajaron en la empresa que mayormente son personas ya pasadas de los 40 años de edad. Los ex – clientes que a su vez ya tenían algunos años en el negocio y con una edad promedio de 35 años, pero que sobre todo conste en los archivos de la empresa como clientes frecuentes.

Los ejecutivos que forman parte de la empresa, más la persona de marketing y la diseñadora son parte del nuevo equipo de la empresa. En cuanto a los posibles clientes fue dificultoso entrevistar a empresas consolidadas porque para ellos era una pérdida

de tiempo y no tenían nada que ganar. Por lo cual, se realizó estas encuestas a un grupo de estudiantes de la Universidad San Francisco de Quito próximos a graduarse de Diseño de Interiores que tenían una edad promedio de 23 años y a una señora de una empresa de venta de muebles que tenía 28 años de edad.

Esta tesis al enfocarse sobre el cierre de funciones de la empresa, puede causar algún malestar, desagrado o cualquier mal entendido y perjudicar la imagen de la empresa y de su personal. Por esta razón, se omitirán los nombres y apellidos de los entrevistados.

## CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DE DATOS

### 4.1. Introducción al capítulo y detalle del análisis

La empresa textilera, en la que se aplicó el modelo de negocio canvas, en sus inicios confeccionaba tela para la cobertura de muebles de sala, se basaba en estar entre las primeras opciones para sus clientes. Sin embargo, con la competencia por parte del área de textil China, la empresa tuvo que volver a reestructurarse. Su mercado objetivo pasó de ser empresas fabricantes de muebles a maestros tapiceros que eran bastantes y que preferían su tela por la calidad que ésta tenía. Por ese motivo, la empresa pasó a competir en el mercado de precios. Ese fue su valor o su diferenciación con el resto de las empresas que vendían tela.

En un inicio fue una buena solución, ya que ellos eran fabricantes de tela, mientras que los otros eran distribuidores. Pero con el pasar del tiempo, la industria China bajó aún más sus precios, de tal modo que competir contra ellos se les volvía financieramente imposible.

En este capítulo se analizarán los patrones que se ven al colocar las respuestas a cada pregunta del modelo de negocio canvas. Así, se podrá determinar posibles soluciones, recomendaciones y conclusiones, a partir de las tendencias que se vuelvan evidentes que llevarán al mismo punto, por el cual la empresa tuvo que parar sus operaciones. Las tabulaciones fueron orientadas por el director y efectuadas por el autor de la tesis.

A partir de las encuestas realizadas se podrá pronosticar el futuro o el camino al que se dirige la empresa con este nuevo enfoque. Para lo cual, se tomarán patrones por cada uno de los bloques que constituyen el modelo de negocio canvas. En primera instancia se analizará a la empresa desde adentro; es decir, a los ejecutivos de la empresa; de ahí a los ex – clientes para conocer su impresión de cómo se llevaba el negocio; se analizará la visión que tienen los ejecutivos de la empresa para llevar a cabo su nueva idea de negocio; y se analizará las expectativas que tienen los posibles clientes de la empresa. Concluyendo el análisis se podrá saber el rumbo que tomará la empresa a partir de su experiencia.

Cada patrón será expuesto al final de cada bloque; es decir, por cada enfoque de las preguntas se tendrán nueve patrones distintos que se analizarán a cada uno con respecto a lo que dicen los expertos sobre el modelo de negocio canvas.

Como se mencionó en el capítulo anterior, para salvaguardar la identidad de los involucrados, se colocaron nombres como: gerente propietario, diseñadora, ex – cliente y otros.

## **4.2. Análisis de preguntas**

### **4.2.1. Análisis a ex – ejecutivos de la empresa.**

#### **1) Propuesta de valor**

##### **¿Qué valor se entregó al cliente?**

Gerente propietario: “Ningún valor, sólo competencia con los chinos, producción barata para competencia de precios. No tenía, no se enfoca al cliente”

Copropietaria: “Telas a precio de la competencia con calidad”

Secretaria: “Una tela con precio más cómodo”

Vendedora: “Tela a buen precio”

##### **¿Qué necesidad de los clientes se estuvo satisfaciendo?**

Gerente propietario: “La necesidad de conseguir para el cliente un producto barato”

Co – propietaria: “La necesidad de encontrar tela de calidad a bajo precio”

Secretaria: “La falta de tela a precio cómodo”

Vendedora: “Ellos buscaban tela, nosotros le vendíamos”

**¿Qué problema del cliente se estuvo resolviendo?**

Gerente propietario: “El poder acceder al producto a un precio accesible”

Copropietaria: “La necesidad de tela a bajo precio”

Secretaria: “La falta de tela”

Vendedora: “El precio de la tela era alto, nosotros vendíamos más barato”

**¿Qué paquetes de productos o servicios se estaban ofreciendo a cada segmento de mercado?**

Gerente propietario: “Paquete o empaque no tenía. Se vendía al por mayor la tela en fundas”

Copropietario: “No se vendía en ningún paquete”

Secretaria: “Sólo se le vendía la tela sin mayor paquete”

Vendedora: “Paquete no, pero se vendía la tela en fundas grandes”

**Patrones de propuesta de valor de los ex – ejecutivos de la empresa**

- Precios bajos.
- Tela a precios bajos.
- Sin paquete de productos.

**2) Segmento de clientes****¿Para quién se estuvo creando valor?**

Gerente propietario: “Clase media a baja, con gustos comunes sobre decoración”

Copropietaria: “Para los clientes”

Secretaria: “No sabe”

Vendedora: “Para el comprador, fuimos uno de sus mayores proveedores por ser fabricantes”

**¿Quiénes fueron los clientes más importantes?**

Gerente propietario: “Los tapiceros que compraban para re - tapizar los muebles de sus clientes o otros que vendían muebles con nuestra tela”

Copropietaria: “Había clientes de todo tipo, compraban bastantes metros y pocos. Pero los que eran frecuentes eran los tapiceros”

Secretaria: “Fueron los maestros tapiceros quienes más compraban”

Vendedora: “Los maestros tapiceros tenían una compra constante”

**Patrones de segmentos de clientes de los ex – ejecutivos de la empresa**

- Clase media baja y baja.
- Clientes tapiceros.

**3) Relación con los clientes**

**¿Qué tipo de relación esperaban los clientes que establezca la empresa con cada segmento de clientes?**

Gerente propietario: “No había relación, sólo vendedor y comprador.

Copropietaria: “No creo que nada especial”

Secretaria: “No hay relación, sólo venían a comprar cuando necesitaban”

Vendedora: “Creo que no esperaban ningún tipo de relación”

**¿Qué relación estableció la empresa?**

Gerente propietario: “Una relación de compra y venta pero después dejaron de ser clientes”

Copropietaria: “No se estableció una relación más que de negocios de compra y venta”

Secretaria: “Buena relación, son clientes confiables, pagan a tiempo”

Vendedora: “Los tapiceros se volvieron clientes frecuentes”

### **¿Cuán costosa fueron las relaciones para la empresa?**

Gerente propietario: “No hubo costos para las relaciones de la empresa”

Copropietaria: “No fue para nada costoso”

Secretaria: “No cuesta, no se hace nada”

Vendedora: “No cuesta nada”

### **¿Cómo se integraron con el modelo de negocio?**

Gerente propietario: “Si no hubo relaciones no tendría porqué integrarse al modelo”

Copropietaria: “No era base del modelo de negocio”

Secretaria: “No sabría como decir”

Vendedora: “No se integra”

### **Patrones de relación con los clientes de los ex – ejecutivos de la empresa**

- Sin relación con los clientes.
- Sin costo por no haber relación.
- Las relaciones no se basan con el modelo de negocio.

#### **4) Canales de Distribución**

##### **¿A través de que canales nuestros clientes quisieron ser alcanzados?**

Gerente propietario: “No sabe. Sólo se hacía publicidad boca a boca”

Copropietaria: “Mediante el almacén de Quito”

Secretaria: “Lo mejor es siempre llevarle la tela al local de Quito”

Vendedora: “El almacén en Quito es el mejor lugar”

##### **¿Cómo se los estuvo alcanzando?**

Gerente propietario: “La mayoría compraba directamente en el almacén, cuando se hacían pedidos grandes iban a la fabrica, pero no eran todos”

Copropietaria: “Por el almacén de Quito”

Secretaria: “Iban a comprar a la fábrica y en el local de Quito”

Vendedora: “Se los alcanzaba mediante el almacén de Quito”

##### **¿Cómo se estuvieron integrando los canales?**

Gerente propietario: “Publicidad boca a boca, tapiceros contaban a otros”

Copropietaria: “Un camión hacía el traslado de las telas de la fabrica al almacén”

Secretaria: “Un camión llevaba las telas a Quito”

Vendedora: “Se hacía el pedido y la tela llegaba al almacén para ser vendida”

##### **¿Cuál o cuáles canales fueron los más rentables?**

Gerente propietario: “Mediante el almacén se dio a conocer la empresa, fue la mejor”

Copropietaria: “El almacén”

Secretaria: “En el local se vendía más, era lo mejor”

Vendedora: “El almacén es donde se concretan el 98% de las ventas”

### **¿Qué canal fue la mejor?**

Gerente propietario: “El boca a boca era su mejor forma de publicitarse y la única”

Copropietaria: “Venta en el almacén”

Secretaria: “El local de Quito”

Vendedora: “El almacén en Quito”

### **Patrones de canales de distribución de los ex – ejecutivos de la empresa**

- Almacén como canal de distribución.
- Camión hacía el traslado de fabrica a almacén.

### **5) Socios claves**

#### **¿Quiénes fueron nuestros socios claves?**

Gerente propietario: “No había socio, compañía limitada. El era sólo, considera que sólo hacía producir sin aporte de ninguna índole de otra persona”

Copropietaria: “No hubo ningún socio, sólo era Jean y su personal”

Secretaria: “La ayuda llegaba era por la esposa”

Vendedora: “No tenía socio”

#### **¿Quiénes fueron nuestros proveedores claves?**

Gerente propietario: “Los proveedores eran locales 20%, el 80% importado de la China y el Perú, Tailandia”

Copropietaria “Las hilanderías chinas. Pero también fueron los chinos que nos sacaron del mercado”

Secretaria: “Los proveedores eran de China y Perú, no sabe más”

Vendedora: “Se que la materia prima llega de China y Perú”

**¿Qué recursos claves se estuvieron recibiendo de los socios claves?**

Gerente propietario: “Como socio obtenían la tela que sería la materia prima”

Copropietaria: “De los socios nada, de los proveedores hilos”

Secretaria: “Nada porque no habían socio.

Vendedora: “Nada, no había socio”

**¿Qué actividades realizaban nuestros socios claves?**

Gerente propietario: “No habían socios entonces no hay actividades”

Copropietaria: “Ninguna actividad porque no habían otros socios”

Secretaria: “No había actividad porque no había socio”

Vendedora: “Ninguna, no había socio”

**Patrones de socios claves de los ex – ejecutivos de la empresa**

- Sin socios capitalistas o intelectuales.
- Proveedores de Perú y China.
- Sin recursos por falta de socios.

**6) Actividades claves**

**¿Qué actividades claves requirió la propuesta de valor?**

Gerente propietario: “Considera que no había ninguna actividad. El programaba la maquina para que tejiera las telas”

Copropietaria: “La producción, para que se pueda hacer a bajo costo”

Secretaria: “Cree que debía ser diferente que la competencia”

Vendedora: “El proceso de fabricación o la materia prima tuvo que ser más barato para poder reducir el precio de venta al público”

**¿Cuáles son las actividades con respecto a los canales de distribución?**

Gerente propietario: “No mayor cosa, sólo se llevaba el material al almacén”

Copropietaria: “Ninguna”

Secretaria: “No sabe”

Vendedora: “Nada”

**¿Cuáles son las actividades de relación con los clientes?**

Gerente propietario: “No había ningún tipo de actividad que se relacionara con el cliente”

Copropietaria: “No se tuvo relación con los clientes a más atender a sus pedidos”

Secretaria: “No se tiene relación como una actividad, se los llama cuando está listo el pedido”

Vendedora: “No había”

**¿Cuáles son las actividades para las fuentes de ingresos?**

Gerente propietario: “Todo se basa en las ventas, la señora Sonia era la principal”

Copropietaria: “Las ventas fue la fuente de ingreso”

Secretaria: “Vendedora con gran trayectoria”

Vendedora: “La producción, mientras más barato más se podía vender”

### **Patrones de actividades clave de los ex – ejecutivos de la empresa**

- Proceso de producción.
- Canal de distribución sin actividad.
- Ventas la principal actividad.

### **7) Recursos claves**

#### **¿Qué recursos claves requirió nuestra propuesta de valor?**

Gerente propietario: “Las maquinarias, es una maquina francesa que confeccionaba telas con poca posibilidad de deshilarse. Con alta calidad”

Copropietaria: “Ninguno, no hay nada”

Secretaria: “El gerente es quien programaba la Maquina para que funcione”

Vendedora: “Ninguno”

#### **¿Recursos claves de canales de distribución?**

Jean: “Local de venta directa a consumidor final y empresas”

Copropietaria: “El almacén fue nuestro canal de distribución”

Secretaria: “Un camión era el que lleva las telas al almacén”

Vendedora: “No había”

#### **¿Recursos claves de relación con los clientes?**

Gerente propietario: “No había relación con los clientes”

Copropietaria: “No hubo ninguna relación”

Secretaria: “No se había hecho ningún tipo de relación”

Vendedora: “Relación de compra y venta”

### **¿Recursos claves para las fuentes de ingresos?**

Gerente propietario: “Sólo las ventas fueron la fuente de ingreso”

Copropietaria: “La venta de las telas”

Secretaria: “No sabe”

Vendedora: “Las ventas en el almacén fueron las de mayor importante antes de que las hechas en la fabrica”

### **Patrones de recursos claves de los ex – ejecutivos de la empresa**

- La maquina especialista, recurso ejemplar.
- Ubicación del local, ideal para sus clientes.

## **8) Estructura de costos**

### **¿Cuáles fueron los costos más importantes del modelo de negocio?**

Gerente propietario: “Depreciación de la maquinarias, mano de obra no representaba ni los 10% de todos los gastos. Materia prima 50%, 40% impuestos y gastos administrativos”

Copropietaria: “La materia prima, el pago de los empleados y la renta del almacén”

Secretaria: “La materia prima fue lo más caro”

Vendedora: “La materia prima es lo más caro”

**¿Qué recursos claves fueron los más costosos?**

Gerente propietario: “La maquinaria fue la más cara de la empresa, el galpón y la infraestructura de la empresa”

Copropietaria: “Los costos de mantenimiento de la maquina”

Secretaria: “La mantención de la maquina fue lo más caro”

Vendedora: “El mantenimiento de la maquina textil es lo que más cuesta”

**¿Qué actividades claves fueron las más caras?**

Gerente propietario: “La paga de los obreros fue lo más caro de las actividades”

Copropietaria: “La fabricación de las telas”

Secretaria: “La operación y confección de las telas es lo más caro”

Vendedora: “La fabricación de la tela”

**Patrones de estructura de costos de los ex – ejecutivos de la empresa**

- Costos la materia prima y la mano de obra.
- El mantenimiento de la maquinaria es lo más costoso.
- La paga de los obreros fue lo más caro.

**9) Fuentes de ingresos**

**¿Por cuál valor los clientes estaban dispuestos a pagar?**

Gerente propietario: ”La tela común en el mercado estaba en \$4.50 y la empresa vendía en \$5.00 el metro de tela”

Copropietaria: “Menos de \$5 dólares el metro”

Secretaria: “No sabe, pero ellos vendían a \$5 dólares el metro”

Vendedora: “Menos de los \$5 dólares el metro porque tuvieron que cerrar las operaciones”

**¿Actualmente por qué valor pagan?**

Gerente propietario: “Pagan \$4.50 por 1 metro de tela así pagaban”

Copropietaria: “No conoce”

Secretaria: “No sabe a cuanto está en el mercado”

Vendedora: “No sabe”

**¿Cómo prefirieron pagar?**

Gerente propietario: “Pagaban diferido”

Copropietaria: “Pagar a cuotas, pagar en 2 o 3 pagos”

Secretaria: “Pagaban en 2 o 3 cuotas dependiendo de la cantidad”

Vendedora: “Pagaban cuotas de diferentes cantidades”

**¿Cómo aportó cada fuente de ingreso con los ingresos generales?**

Gerente propietario: “Pagan a consignación si las cantidades eran grandes, sino en efectivo, cheques, debito bancario”

Copropietaria: “La venta era la única fuente, aportaba el 100% de las ventas”

Secretaria: “La venta de tela era la única fuente de ingreso”

Vendedora: “Las ventas en el almacén eran el 98% del total de ventas”

**Patrones de fuentes de ingresos de los ex – ejecutivos de la empresa**

- Precio de venta \$5 dólares
- Precio del mercado \$4,50
- Pagos diferidos.

#### **4.2.2. Análisis a ex – clientes de la empresa.**

##### **1) Propuesta de valor**

###### **¿Qué valor le entregó la empresa al cliente?**

Ex – cliente 1: “Nos vendía la tela a un precio cómodo y asequible, pero la tela china se puso más económica”

Ex – cliente 2: “Una tela buena a un precio razonable”

Ex – cliente 3: “Eran telas resistentes, digamos de calidad aunque no tenían diseños comunes, eran figuras por así decirle, abstractas. A los clientes sólo gustaban un par de modelos, los otros no”

Ex – cliente 4: “Era una tela que se podía guardar por bastante tiempo y no le pasaba nada, las otras se pudren, les entra polilla de ropa”

Ex – cliente 5: “La durabilidad de la tela, era muy bueno con la que se podían tapizar los muebles. Tenía colores fuertes pero no tenía mucha variedad”

###### **¿Qué necesidad satisfizo la empresa con el cliente?**

Ex – cliente 1: “La cantidad variable que se pedía, se compraba 100 metros o a veces 5 metros y nos vendían”

Ex – cliente 2: “La posibilidad de poder comprar las telas, vendían varios metros y sino tenían en el almacén podían traer para el día siguiente”

Ex – cliente 3: “Era una tela que duraba bastante, a los clientes se les recomendaba que adquirieran esa tela aunque costaba un poco más pero les iba a durar más tiempo que las telas sencillas”

Ex – cliente 4: “No ninguna, necesitábamos tela y en vez de viajar a Atuntaqui, Colombia o Perú podíamos comprar aquí en Quito mismo”

Ex – cliente 5: “Era una de las telas que más vendía por la durabilidad, pero era la más costosa de nuestro stock, preferíamos vender muebles con telas más económicas para ganar más”

### **¿Qué problema del cliente resolvió la empresa?**

Ex – cliente 1: “Ningún problema, no había problema”

Ex – cliente 2: “La facilidad de poder escoger entre algunas alternativas a precio de fabricantes”

Ex – cliente 3: “Las telas para re - tapizar los muebles son de diferentes diseños, con figuras distintas, lo que esa empresa hacía era proveer la durabilidad de las telas. Eran las más resistentes al tiempo”

Ex – cliente 4: “Como necesidad no hay. No es que haya resuelto algo. Si, si es a la necesidad de telas si nos resolvió esa necesidad”

Ex – cliente 5: “La ubicación, como ya sabíamos que vendían por la Colón solo comprábamos en el almacén, no había que ir hasta el centro para comprar como si nos toca hacer para las otras telas”

### **¿Qué paquete de productos o servicios le ofreció la empresa?**

Ex – cliente 1: “No, ninguno”

Ex – cliente 2: “No había paquete en el que vendían”

Ex – cliente 3: “No nada, se compraba directo en el almacén, nos vendían en unos plásticos grandes que contenían la tela”

Ex – cliente 4: “Ningún paquete”

Ex – cliente 5: “Paquetes como promoción no tenían, no sé si habrán tenido antes”

### **Patrones de Propuesta de valor de los ex – clientes de la empresa**

- Tela a precio considerable.
- Posibilidad de comprar pocos y bastantes metros.
- Sin paquete de venta.

## **2) Segmento de clientes**

### **¿Para quién creó valor la empresa?**

Ex – cliente 1: “Supongo que fue para grandes empresas, pero nosotros somos pequeños comerciantes”

Ex – cliente 2: “No sabría decir, puede ser para todos sus clientes”

Ex – cliente 3: “Para nosotros era valiosa porque no hemos logrado encontrar tela de calidad al precio que nos vendían. Hay tela barata pero no resistente”

Ex – cliente 4: “Para nosotros el almacén era importante, luego tocó comprar en la fabrica y era en Sangolquí”

Ex – cliente 5: “Para todos sus clientes, como nosotros que dependíamos de ellos”

### **¿Quiénes fueron los clientes más importantes para la empresa?**

Ex – cliente 1: “No conozco los demás clientes”

Ex – cliente 2: “Todos sus clientes, porque cada cliente siempre es importante”

Ex – cliente 3: “Debió tener varios, no se quienes serían los clientes”

Ex – cliente 4: “No conocí a los otros clientes”

Ex – cliente 5: “No conocí los clientes que tenía”

### **Patrones de segmento de clientes de los ex – clientes de la empresa**

- Los clientes de la empresa eran importantes pero no se reflejaba.
- No se conoce a los clientes de la empresa, ni el perfil, ni ellos mismos se consideran como tal.

### **3) Relación con los clientes**

#### **¿Qué tipo de relación esperaban tener con la empresa?**

Ex – cliente 1: “Se tenía una buena relación, no se esperaba nada más”

Ex – cliente 2: “Nada, nosotros dependíamos de ellos”

Ex – cliente 3: “Relación de compra y venta normal. Tal vez descuentos por clientes frecuentes”

Ex – cliente 4: “Bueno, no se espera nada a cambio, sólo que sean cumplidos con los pedidos y si lo fueron”

Ex – cliente 5: “Supongo que una relación de confianza, porque era un buen producto y no siempre se podía pagar todo el valor en un solo pago”

#### **¿Qué relación estableció la empresa con usted o su empresa?**

Ex – cliente 1: “Teníamos una buena relación, ya éramos sus clientes y nos trataban como tal”

Ex – cliente 2: “Relación de comprador y vendedor, nada en particular”

Ex – cliente 3: “Ninguna relación”

Ex – cliente 4: “Ninguna. No se hizo nada. Sólo éramos sus clientes”

Ex – cliente 5: “Fuimos clientes frecuentes”

### **¿Cuán costosa fue esa relación con usted o su empresa?**

Ex – cliente 1: “No creo que fue costosa ni para ellos ni para nosotros porque era una simple relación de comprador y vendedor”

Ex – cliente 2: “No tenía porque costar, no se daba mayor relevancia para que hubieran costos”

Ex – cliente 3: “No hubo costo porque no hubo relación”

Ex – cliente 4: “Nada porque no había relación”

Ex – cliente 5: “No me parece que haya sido costosa”

### **Patrones de relación con los clientes de los ex – clientes de la empresa**

- Esperaban una relación de confianza.
- Relación de comprador y vendedor.
- Sin costos porque no hay mayor relación.

## **4) Canales de distribución**

### **¿A través de que canales les gustó ser localizados?**

Ex – cliente 1: “Sólo teníamos contacto directo con el almacén y a veces a la fabrica, no nos contactaron de otra forma”

Ex – cliente 2: “Por medio del almacén, fue como encontramos que vendían telas. Desde entonces fuimos sus clientes”

Ex – cliente 3: “Nosotros nos contactamos con la empresa, más no ellos a nosotros”

Ex – cliente 4: “El almacén quedaba en un lugar transcurrido. No es como ir al centro para comprar”

Ex – cliente 5: “En general no nos contactaban, sino que nosotros lo hacíamos”

### **¿Cómo la empresa los contactó?**

Ex – cliente 1: “No lo hizo, nosotros encontramos el almacén en Quito y ahí hicimos las compras de las telas”

Ex – cliente 2: “Vimos el almacén y ahí hicimos los pedidos que necesitábamos y de ahí en adelante continuamos comprando”

Ex – cliente 3: “Nosotros nos acercamos al almacén de ellos”

Ex – cliente 4: “Nosotros buscamos el almacén por referencias”

Ex – cliente 5: “Sobre todo fuimos nosotros que íbamos al almacén”

### **¿Sabe cuál o cuáles canales fueron los más rentables?**

Ex – cliente 1: “Creo que el mejor fue el almacén porque ahí se podían ver las telas directamente”

Ex – cliente 2: “Sólo vendían en el almacén, porque ir a la fabrica era lejos”

Ex – cliente 3: “Supongo que el almacén porque decían que en la fabrica también vendían pero era por un lugar escondido”

Ex – cliente 4: “No sé que otros medios tenían para vender”

Ex – cliente 5: “El almacén porque se podía ver las telas en una buena presentación”

### **Patrones de canales de distribución de los ex – clientes de la empresa**

- Canal fue el almacén.
- Almacén canal rentable para la empresa.

## **5) Socios claves**

### **¿Sabe quiénes fueron los socios claves de la empresa?**

Ex – cliente 1: “Desconozco quienes fueron”

Ex – cliente 2: “No conozco a los socios”

Ex – cliente 3: “No, no tengo idea”

Ex – cliente 4: “No, no lo pensé en ningún momento.

Ex – cliente 5: “La verdad no sabría decirle”

### **¿Sabe quiénes fueron los proveedores claves de la empresa?**

Ex – cliente 1: “Desconozco, pero debieron comprar hilo porque ellos tenían las maquinas para hacer las telas con los hilos”

Ex – cliente 2: “No conozco a los proveedores”

Ex – cliente 3: “No, no tengo idea”

Ex – cliente 4: “No sé quienes serían”

Ex – cliente 5: “No podría decirle. Nos importaba más las telas que de dónde venían”

### **Patrones de socios claves de los ex – clientes de la empresa**

- No se conoce a los demás socios.
- No se conoce la procedencia de la tela y/o materia prima.

## **6) Actividades claves**

**¿Qué actividades realizó la empresa que tenga valor para usted?**

Ex – cliente 1: “La empresa trasladaba las telas desde la fabrica hasta el almacén y así se les hacía más fácil retirar de ahí”

Ex – cliente 2: “La producción de telas al alcance de sus clientes. La mayoría de las telas provenían de Perú y China, realizar pedidos a ellos era complicado, pero realizar los pedidos a esta empresa Ecuatoriana era más fácil”

Ex – cliente 3: “La calidad de la tela era buena, era una de las que se vendía con garantía de que iban a durar. La fabricación”

Ex – cliente 4: “La confección de la tela y la venta era lo único que nos interesaba a nosotros”

Ex – cliente 5: “Podían diseñar las telas con muchos estilos y colores, y podían hacer los colores que querían o que nosotros necesitáramos”

**¿Para usted, la empresa creó una relación con los clientes como una actividad clave?**

Ex – cliente 1: “No, al almacén sólo se llegaba para comprar y ya”

Ex – cliente 2: “Sólo se compraba y se vendía, una relación normal”

Ex – cliente 3: “No hubo relación, simple compra y venta”

Ex – cliente 4: “No ningún tipo de relación”

Ex – cliente 5: “Creo que sí era importante para ellos, pero pienso que sí tenían varios otros clientes por lo cual no creo que haya sido lo más importante”

**Patrones de actividades claves de los ex – clientes de la empresa**

- La producción era al precio del mercado en ese tiempo.

- Actividades no se basaban en las relaciones con el cliente.

## 7) Recursos claves

### **¿Conocía algún canal de distribución de la empresa?**

Ex – cliente 1: “La empresa fabricante quedaba por el valle de los chillos, tener el almacén era su medio de distribución”

Ex – cliente 2: “El medio por el cual vendían era sin dudas el almacén de la Av. Colón”

Ex – cliente 3: “El almacén”

Ex – cliente 4: “Sólo el almacén”

Ex – cliente 5: “Conocí el almacén en Quito porque ahí era lo más cerca para nosotros”

### **¿La empresa logró establecer una relación con los clientes por medios electrónicos, algún medio físico o humano?**

Ex – cliente 1: “No, como relación pero se llamaba a la señora Myriam para realizar un nuevo pedido y ellos nos llamaban cuando ya estaba listo”

Ex – cliente 2: “No, no se daba continuidad o un trabajo post ventas”

Ex – cliente 3: “El medio de contacto era el almacén, claro que había como llamar pero siempre era mejor ir personalmente a comprar o hacer el pedido de las telas.”

Ex – cliente 4: “Sólo por el almacén”

Ex – cliente 5: “No había una relación por medios electrónicos, pero se llamaba a la fábrica o al almacén y se hablaba con la señora Myriam cuando se necesitaba hacer un nuevo pedido”

**Patrones de recursos claves de los ex – clientes de la empresa**

- Canal de distribución el almacén.
- No había una atención post venta.

**8) Estructura de costos****¿Sabe cuáles fueron los costos más importantes para la empresa?**

Ex – cliente 1: “No, no tengo idea de eso”

Ex – cliente 2: “La materia prima o la producción es lo más caro en un negocio”

Ex – cliente 3: “Los costos son la producción, la materia prima y el pago a los trabajadores”

Ex – cliente 4: “No sé cuáles serían”

Ex – cliente 5: “Me imagino que comprar el hilo, pero no sabría decirle con seguridad”

**¿Sabe qué actividades de la empresa fueron las más caras?**

Ex – cliente 1: “La confección siempre es lo más caro”

Ex – cliente 2: “La producción es lo más caro”

Ex – cliente 3: “Debió ser alguna de las que se dijo antes, producción”

Ex – cliente 4: “No sé cuál”

Ex – cliente 5: “Tejer las telas, supongo”

**Patrones de estructura de costos los ex – clientes de la empresa**

- No conocen los costos para la empresa.
- La confección es lo más caro para la empresa.

## **9) Fuentes de ingresos**

### **¿Sabe por qué valor estaban dispuestos a pagar los clientes?**

Ex – cliente 1: “Costaba el metro de tela \$5 o \$5.50 dólares”

Ex – cliente 2: “El precio estaba en los \$5 dólares”

Ex – cliente 3: “Creo que nos vendían a \$6 dólares el metro de tela, pero hace mucho que dejamos de comprar”

Ex – cliente 4: “La tela de ellos costaba alrededor de \$5 dólares el metro, era caro en comparación con la tela Peruana o la China”

Ex – cliente 5: “Los clientes hubieran podido pagar \$5 o \$5.50 dólares por el metro de tela, porque sí era de buena calidad”

### **¿Sabe actualmente por qué valor pagan?**

Ex – cliente 1: “Ahora esta un poco caro, esta a \$4 dólares el metro la tela más sencilla”

Ex – cliente 2: “Depende la calidad, pero en promedio estaba en los \$4.50 dólares”

Ex – cliente 3: “\$4 dólares el metro la tela”

Ex – cliente 4: “El metro si se puede conseguir hasta en los \$4 dólares”

Ex – cliente 5: “Los clientes pagan alrededor de \$4 dólares por metro para el modelo más sencillo”

### **¿Sabe cómo preferían pagar por el producto?**

Ex – cliente 1: “A cuotas es más cómodo pagar”

Ex – cliente 2: “De contando si la cantidad era poca, sino a consignación”

Ex – cliente 3: “Siempre es mejor pagar a contado así la empresa hace el pedido cuando se lo pide y no se demora”

Ex – cliente 4: “Es más fácil pagar mensualmente si la compra es fuerte”

Ex – cliente 5: “Algo que nos ayudó bastante es poder pagar a plazos. Y creo que eso ayuda bastante a muchos clientes”

### **Patrones de fuentes de ingresos de los ex – clientes de la empresa**

- Precio era en promedio \$5 dólares, precio considerablemente alto en comparación a la competencia.
- Precio actual \$4 dólares.
- Pago diferidos.

### **4.2.3. Análisis a ejecutivos de la empresa**

#### **1) Propuesta de valor**

##### **¿Qué valor se está entregando al cliente?**

Gerente propietario: “El valor agregado producción nacional con materia prima nacional”

Copropietaria: “Alfombras decorativas de lana amigable con el medio ambiente, 100% ecuatorianas”

Marketing: “Es un producto de calidad, amigable con el medio ambiente y genera fuentes de ingreso a las comunidades”

Diseño: “Un alfombra con un diseño único y de alta calidad de lana al 100%”

Secretaria: “Es un producto de calidad”

**¿Qué necesidad de los clientes se está satisfaciendo?**

Gerente propietario: “Exclusividad, no es un producto masivo sino único. Se combina con el ambiente del cliente”

Copropietaria: “Decoración armoniosa de interiores, posibilidad de personalizar su alfombra”

Marketing: “El gusto por un producto de calidad y amigable con el ambiente”

Diseño: “La exclusividad, el tener una alfombra de diseño único, que no sea una serial que lo tendrán algunos”

Secretaria: “La necesidad de tener una alfombra bonita”

**¿Qué problema del cliente se está resolviendo?**

Gerente propietario: “El cliente no podía encontrar algo a su gusto, con las características que el desea”

Copropietaria: “La gama de alternativas de alfombras de calidad y con posibilidad de personalizarlas.”

Marketing: “Una nueva alternativa en alfombras que son auténticamente de lana”

Diseño: “El poder adquirir un producto único para el consumidor y de alta calidad”

Secretaria: “No sabe”

**¿Qué paquete de productos o servicios estamos ofreciendo a cada segmento de mercado?**

Gerente propietario: “Se van a vender en un paquete reciclable”

Copropietaria: “Todavía en proceso, diferentes temas que la diseñadora esta por crear”

Marketing: “Se pronostica vender cada alfombra en un paquete con un diseño particular, con un instructivo de aseo”

Diseño: “Le paquete en el que se venderá tendrá un diseño particular que muestre desde el empaque un diseño único y bonito”

Secretaria: “Se da un producto personalizado con alta calidad”

### **Patrones de propuesta de valor de los ejecutivos de la empresa**

- Calidad, producto nacional.
- Diseño exclusividad.
- Alternativas en diseño, producto en lana.
- Paquete con diseño de venta.

## **2) Segmento de clientes**

### **¿Para quién estamos creando valor?**

Gerente propietario: “Clase media a clase alta como clientes potenciales. Porque esa clase valoriza la calidad y lo nacional”

Copropietaria: “Para las personas con gustos particulares y con capacidad de pago”

Marketing: “Clase social media alta y alta que buscan calidad, variabilidad, exclusividad, conciencia ambiental”

Diseño: “Es una clase social media alta y alta que sepa valorar el diseño y la calidad”

Secretaria: “Clase social alta que buscan calidad y variabilidad”

### **¿Quiénes son los clientes más importantes?**

Gerente propietario: “Las empresa de diseño se interiores, empresa de venta de muebles y consumidor final”

Copropietaria: “Las empresa de diseño se interiores, empresa de venta de muebles y consumidor final”

Marketing: “Son las empresas de decoración de interiores y de venta de muebles. Modelo B2B”

Diseño: “Empresa de decoración de interiores, las vendedoras de muebles que vendan un conjunto con la alfombra o que dispongan en su almacén con las alfombras”

Secretaria: “Son las empresas de decoración de interiores y de venta de muebles”

### **Patrones de segmento de clientes de los ejecutivos de la empresa**

- Clase social media alta y alta con gustos exclusivos.
- Empresa de diseños de interiores, venta de muebles.

### **3) Relación con los clientes**

#### **¿Qué tipo de relación esperan los clientes que establezca la empresa con cada segmento de clientes?**

Gerente propietario: “A través de folletos donde se muestra todas las ventajas del producto.

Copropietaria: “Una relación donde se pueda negociar”

Marketing: “Relación duradera, que sean clientes frecuentes”

Diseño: “Una relación que sea amigable porque deberán hacer pedidos con las características o diseño que ellos quieran”

Secretaria: “No sabe”

#### **¿Qué relación ha establecido la empresa?**

Gerente propietario: “Ninguna por el momento”

Copropietaria: “Ninguna”

Marketing: “Ninguna por el momento porque aún no se ha vendido nada”

Diseño: “Por el momento no se ha hecho nada”

Secretaria: “Aún no se ha establecido pero están pendientes algunos posibles clientes”

### **¿Cuán costosa son las relaciones para la empresa?**

Gerente propietario: “No hay costos porque no hay relación por el momento”

Copropietaria: “No hay relación, no cuesta nada”

Marketing: “Para que haya relación se debe hacer ver la marca mediante folletos, pagina web, el costo sería el de la publicidad”

Diseño: “No debe ser mayor gasto, sería las funciones para la secretaria llamar a los clientes”

Secretaria: “No sabe”

### **¿Cómo se integra con el modelo de negocio?**

Gerente propietario: “Se deben crear lazos con los clientes una vez que hayan comprado el producto”

Copropietaria: “No tiene relación”

Marketing: “No tiene mucho que ver”

Diseño: “No tiene mucho que ver con el modelo de negocio”

Secretaria: “No sabe”

**Patrones de relación con los clientes de los ejecutivos de la empresa**

- Que se tornen clientes frecuentes.
- No hay relaciones previas.
- No se integra con el modelo de negocio.

**4) Canales de distribución****¿A través de qué canales nuestros clientes quieren ser alcanzados?**

Gerente propietario: “No sabe”

Copropietaria: “Visita directa, mail, página web, ferias”

Marketing: “La mejor forma es hacer visitas mostrando los catálogos y mediante la pagina web”

Diseño: “Por medio de visitas y todo tipo de exposiciones donde se pueda mostrar el producto”

Secretaria: “Se va hacer pagina web, catálogos, tarjetas de presentación”

**¿Cómo se los está alcanzando ahora?**

Gerente propietario: “Se va a pedir cita para poder contactar con las ventas, conozca el producto”

Copropietaria: “Visita directa”

Marketing: “Todavía no se ha logrado ningún acercamiento pero ese es el modo”

Diseño: “De ningún modo, no se ha hecho nada pero mediante el Marketing y toda la publicidad se espera llegar al segmento deseado”

Secretaria: “No sabe. Aún no hay clientes”

**¿Cómo están integrados nuestros canales?**

Gerente propietario: “Página web, Facebook, folletos a cada almacén, tarjetas de presentación, exposiciones de ferias, Visita a almacenes”

Copropietaria: “Mediante la campaña de publicidad, todo el plan”

Marketing: “Material publicitario, página web, contactar visitas para mostrar el producto”

Diseño: “Toda la publicidad la maneja la Lorena de Marketing”

Secretaria: “No sabe”

**¿Cuál o cuáles canales son los más rentables?**

Gerente propietario: “Las visitas siempre ha sido lo mejor, así se podían vender más telas”

Copropietaria: “La visita directa”

Marketing: “Las visitas serían las que realicen el mejor trabajo”

Diseño: “Los folletos sería lo mejor, pero en conjunto es lo bueno”

Secretaria: “Las visitas es lo más efectivo”

**¿Qué canal es el mejor?**

Gerente propietario: “Visita previa cita”

Copropietaria: “La visita directa”

Marketing: “Las visitas”

Diseño: “Muestra del producto es lo mejor”

Secretaria: “La visita directa es la mejor forma”

**¿Cómo podemos integrar con las rutinas de nuestros clientes?**

Gerente propietario: “Mediante publicidad por correo electrónico”

Copropietaria: “No sabe”

Marketing: “Las visitas y mantener la pagina web en constante monitoreo es la forma de vender”

Diseño: “No sabe”

Secretaria: “No sabe”

**Patrones de canales de distribución de los ejecutivos de la empresa**

- Visitas a clientes, ferias y folletos, web.
- Campaña de publicidad.
- Pagina web en difusión.

**5) Socios claves**

**¿Quiénes son nuestros socios claves?**

Gerente propietario: “No hay, todo es del propietario”

Copropietaria: “No tiene”

Marketing: “Los propietarios, Gerente y su esposa”

Diseño: “La agencia de Marketing, todo su trabajo es el eje fundamenta de las ventas”

Secretaria: “No tiene”

**¿Quiénes son nuestros proveedores claves?**

Gerente propietario: “Comunidades indígenas que recolectan la lana”

Copropietaria: “Proveedor de lana”

Marketing: “Las comunidades que les venden las lanas”

Diseño: “Las comunidades que recolectan la lana”

Secretaria: “Son una comunidad que venda las lanas”

**¿Qué recursos claves estamos recibiendo de los socios claves?**

Gerente propietario: “La lana”

Copropietaria: “Materia prima”

Marketing: “Ayuda constante entre la publicidad y la producción (Entrelazar la publicidad con la fabrica mediante la esposa)”

Diseño: “No hay”

Secretaria: “De los proveedores se obtiene la lana”

**¿Qué actividades realizan nuestros socios claves?**

Gerente propietario: “No tenemos socios, pero los proveedores recolectan la lana”

Copropietaria: “No hay socios”

Marketing: “No hay socio, pero la esposa lleva la publicidad con el diseño para que en la fabrica se realicen los diseños”

Diseño: “No has socios”

Secretaria: “Nada, no hay socios”

### **Patrones de socios claves de los ejecutivos de la empresa**

- No tiene socios.
- Comunidad indígena que recolecta lana.
- La lana es fundamental por el proveedor.

### **6) Actividades claves**

#### **¿Qué actividades claves requieren propuesta de valor?**

Gerente propietario: “La producción de las alfombras, llegar a ser exclusivos, la atención personalizada”

Copropietaria: “El diseño y la producción deben ser exclusivos”

Marketing: “La calidad en la producción”

Diseño: “El diseño y la calidad deben ser de punta”

Secretaria: “La calidad en la producción”

#### **¿Cuáles son las actividades con respecto a los canales de distribución?**

Gerente propietario: “Todo el plan de marketing son actividades para la distribución de las alfombras”

Copropietaria: “Realizar todos los folletos, página web y las visitas”

Marketing: “Se tendrá un diseñador de paginas web que mantenga actualizado el contenido de la web, la esposa se encargará de diseñar nuevos modelos y combinaciones para la venta”

Diseño: “La esposa será la encargada del diseño y junto con un diseñador web harán todos los cambios requeridos”

Secretaria: “No hay”

**¿Cuáles son las actividades de relación con los clientes?**

Gerente propietario: “No, pero presentarán su producto en una feria de la plaza el Quinde”

Copropietaria: “No hay”

Marketing: “No se ha pensado aún”

Diseño: “No sabe”

Secretaria: “No sabe bien”

**¿Cuáles son las actividades para las fuentes de ingresos?**

Gerente propietario: “La capacidad de vender las alfombras es la actividad principal, la fabricación y crear diseños es la segunda actividad”

Copropietaria: “La venta de las alfombras”

Marketing: “Sin la publicidad no se podrá vender, sino se hacen visitas para mostrar el producto no se podrá vender, esas son las actividades clave”

Diseño: “La publicidad es el medio para dar a conocer el producto, es igual de importante que la producción”

Secretaria: “La fabricación y la venta son las actividades más importantes”

**Patrones de actividades claves de los ejecutivos de la empresa**

- La producción debe ser de calidad y diseño.
- Plan de marketing.
- Publicidad y ventas es la fuente de ingreso.

**7) Recursos claves**

**¿Qué recursos claves requieren una propuesta de valor?**

Gerente propietario: “Las maquinarias, diseñador tomando cursos”

Copropietaria: “La lana, auténtica lana al 100%”

Marketing: “Todo el plan de publicidad debe tener un producto donde se muestre el valor agregado que tiene para los clientes”

Diseño: “El plan de publicidad tiene que sustentarse con el diseño y la calidad de las alfombras”

Secretaria: “No sabe”

**¿Recursos claves de canales de distribución?**

Gerente propietario: “Se va a presentar la web, folletos, exposiciones y ferias de decoración”

Copropietaria: “No hay recurso para estos”

Marketing: “El producto será vendido mediante visitas, compras por web pero la entrega será directa a la empresa”

Diseño: “Se entregará el producto a las empresas que hayan acordado la compra”

Secretaria: “Aún no se ha distribuido nada”

**¿Recursos claves de relación con los clientes?**

Gerente propietario: “Hasta ahora no tienen ninguna relación porque no pueden ofrecer el producto sin antes terminar todos los materiales publicitarios”

Copropietaria: “No hay”

Marketing: “Se pretende tener un acercamiento continuo con los clientes que vayan realizando compras. Mediante ofrecimiento de nuevos diseños”

Diseño: “Si debe haber relación para poder ofrecerles los nuevos diseños y alternativas de las alfombras”

Secretaria: “No sabe”

### **¿Recursos claves para las fuentes de ingresos?**

Gerente propietario: “Venta de alfombras de dos tamaños”

Copropietaria: “La venta de las alfombras”

Marketing: “La venta de las alfombras es la fuente de ingreso”

Diseño: “La venta de alfombras”

Secretaria: “La maquina es la que teje y de ahí se vende”

### **Patrones de recursos clave de los ejecutivos de la empresa**

- El manejo de la maquinaria y la campaña publicitaria.
- Relacionar con los clientes para promocionar nuevos diseños.
- Venta de alfombras a empresas.

## **8) Estructura de costos**

### **¿Cuáles son los costos más importantes del modelo de negocio?**

Gerente propietario: “Lo más caro para la empresa es la depreciación de la maquinaria, edificio, impuestos. Patentes, impuestos, sueldos”

Copropietaria: “El plan de publicidad es lo más costoso hasta ahora”

Marketing: “Considero que el pago a los trabajadores por no tener por el momento ninguna producción por lo cual no hay pago de materia prima y el pago para el trabajo de Marketing”

Diseño: “La campaña de publicidad es lo más importante por el momento”

Secretaria: “El pago de los empleados y el trabajo de Marketing”

**¿Qué recursos claves son los más costosos?**

Gerente propietario: “Como costos es la materia prima”

Copropietaria: “La lana es lo más caro”

Marketing: “La publicidad por estar empezando, luego será la producción”

Diseño: “La publicidad y el pago a los trabajadores”

Secretaria: “La maquina es costosa”

**¿Qué actividades claves son las más caras?**

Gerente propietario: “La producción”

Copropietaria: “El plan de publicidad esta siendo caro”

Marketing: “La publicidad y todo el diseño de la misma por el momento”

Diseño: “La publicidad”

Secretaria: “La publicidad de Marketing”

**Patrones de estructura de costos de los ejecutivos de la empresa**

- Impuestos, la campaña publicitaria.
- La publicidad es costoso.

- Publicidad es lo más costoso porque aún no se produce.

## 9) Fuentes de ingresos

### ¿Qué valor están dispuestos a pagar los clientes?

Gerente propietario: “El cliente está dispuesto a pagar por el producto (alfombras) de dos tamaños a empresas de decoración o inclusive al consumidor final:

pequeñas \$120

Grande \$250 incluido IVA”

Copropietaria: “Por calidad, diseño, diseño exclusivo, personalización de alfombra”

Marketing: “Para la alfombra pequeña \$600 dólares, para la grande \$900 dólares”

Diseño: “Son dos precios que es para la alfombra pequeña que dio \$600 dólares y en la grande dio \$900 dólares”

Secretaria: “No sabe”

### ¿Actualmente por qué valor pagan?

Gerente propietario: “En el mercado están a un precio más alto que es el doble o más. Con ventas de productos de baja calidad”

Copropietaria: “\$400 dólares, la competencia”

Marketing: “No hay alfombra de esa calidad, pagan \$500 a \$700 dólares por alfombras similares pero de poliéster”

Diseño: “Alrededor de \$500 a \$700 dólares por alfombras de baja calidad”

Secretaria: “No sabe eso”

### ¿Cómo prefieren pagar?

Gerente propietario: “Como es al por mayor debe ser a consignación, a plazos”

Copropietaria: “Para empresas a cuotas, para cliente final en efectivo”

Marketing: “No sabe”

Diseño: “No sabe”

Secretaria: “Debe ser a cuotas”

### **¿Cómo están pagando ahora?**

Gerente propietario: “La manera de venta es directa, completa cash. También a consignación, en cuotas con respaldos de pagarés o letras de cambio”

Copropietaria: “No se ha hecho ventas”

Marketing: “No se ha vendido de ninguna forma”

Diseño: “Todavía no hay ventas”

Secretaria: “No sabe. Aún no se vende”

### **¿Cómo aporta cada fuente de ingreso a los ingresos generales?**

Gerente propietario: “El único ingreso será las ventas de alfombras, será el aporte del 100%”

Copropietaria: “No hay otros ingresos”

Marketing: “La venta de alfombras es lo único que se venderá”

Diseño: “Las ventas serán todos los ingresos”

Secretaria: “La venta es la única fuente de ingreso. Pero aún no se vende”

### **Patrones de fuentes de ingresos de los ejecutivos de la empresa**

- Para un valor incierto \$200 en promedio para las pequeñas.
- Pago a cuotas.
- La venta de alfombras es toda la fuente de ingresos.

#### 4.2.4. Análisis a posibles clientes de la empresa.

##### 1) Propuesta de valor

##### ¿Qué valor espera de la empresa?

Vendedora de muebles: “Que sea un producto de calidad y que vaya con nuestro enfoque de comercio”

Diseñadora de Interiores: “Que tenga diseños particulares, que sean muy moldeable”

Estudiante de Diseño de I: “Que haya mucho profesionalismo, y que sus productos tengan una calidad constante”

Próxima Diseñadora de I: “Que sea bueno, bonito y barato. Debe tener un valor agregado que no sólo sea la calidad sino también el diseño”

Estudiante de Diseño de interiores: “Producto de calidad, una agencia de asesoría de diseño se interiores busca un target medio alto y alto; ellos son exigentes y las alfombras que les guste será las que tenga buena calidad y buen diseño”

##### ¿Qué necesidad espera que le satisfaga la empresa?

Vendedora de muebles: “Que sea un producto de calidad y que vaya con nuestro enfoque de comercio”

Diseñadora de Interiores: “Que tenga diseños particulares, que sean muy moldeable”

Estudiante de Diseño de I: “Que podamos vender productos con excelente calidad, además de tener una variedad de opciones para escoger en cuanto a tamaños y diseños”

Próxima diseñadora de I: “Una fuente de ventas, nosotros damos asesoría de decoración, pero necesitamos de empresas que sean nuestros aliados para que hagan nuestros diseños”

Estudiante de Diseño de Interiores: “Que vendan alfombras de alta calidad para que nosotros podamos ofrecer al cliente un buen producto”

### **¿Qué problema espera que la empresa le resuelva?**

Vendedora de Muebles: “No hay problemas, pero tener más opciones para la venta”

Diseñadora de Interiores: “Que cumpla nuestras expectativas y realiza alfombras decorativas”

Estudiante de Diseño de I: “Que el cliente vea un producto nuevo y para atraer nueva clientela”

Próxima diseñadora: “Como problema no hay. Pero formar lazos para la entrega de un diseño de decoración lo más rápido”

Estudiante de diseño de Interiores: “Si pueden hacer diseños que sean propuestos por nuestro cliente y esta empresa los puede confeccionar sería lo mejor”

### **Patrones de propuesta de valor a posibles clientes de la empresa**

- Calidad y diseño.
- Que el producto cumpla las expectativas del vendedor y consumidor final.

## **2) Segmento de clientes**

### **¿Para quién crea valor la empresa?**

Vendedora de Muebles: “Para los clientes finales y los intermedios que seríamos nosotros”

Diseñadora de Interiores: “Para los clientes como las empresas que van a su vez a vender a otros que sería el consumidor final”

Estudiante de diseño de I: “Para los clientes que compran las alfombras”

Próxima diseñadora: “Crea valor la empresa para todos aquellos que son sus clientes. Para los dueños de la casa o departamento”

Estudiante de diseño de Interiores: “Para el consumidor final y para el intermediario como empresas que vendan las alfombras”

### **¿Quiénes son los clientes más importantes para la empresa?**

Vendedora de Muebles: “El consumidor final y el intermediario”

Diseñadora de Interiores: “Todos los que estén dentro de la cadena de distribución. Desde el revendedor, el distribuidor, nosotros los diseñadores de interiores y por su puesta el consumidor final”

Estudiante de Diseño de I: “Nosotros los revendedores somos los clientes más importantes”

Próxima diseñadora: “Al ser fabricantes, los mejores clientes son empresas que venderán al consumidor final la alfombra”

Estudiante de Diseño de Interiores: “Los clientes directos, las empresas que vendan sus alfombras, empresas de muebles, decoración, venta de alfombras”

### **Patrones de segmento de clientes a posibles clientes de la empresa**

- Crea valor para los vendedores y consumidor final.
- Todos son sus clientes importantes

### **3) Relación con los clientes**

### **¿Qué tipo de relación esperan los clientes que establezca la empresa?**

Vendedora de Muebles: “Una relación negociadora en el caso de los comerciantes intermediarios, para el consumidor final debe ser la confianza que de la empresa sobre su producto”

Diseñadora de Interiores: “Una relación de comunicación, necesitamos que ellos nos fabriquen nuestros diseños pero no podemos dejar toda la confianza en ellos, más que nada porque no sabemos cómo es su trabajo”

Estudiante de Diseño de I: “Una relación de confianza, por ejemplo para poder pagar a plazos, ya que se llevarían muchas alfombras. Para los particulares importa bastante la calidad del producto”

Próxima Diseñadora de interiores: “Buena relación, seremos como sus distribuidores, un contacto y pedidos constante. Claro, dependerá de la cantidad de clientes que la empresa de diseño de interiores tenga”

Estudiante de Diseño de Interiores: “Una relación de confianza, de gana y gana, es decir, que nos vendan sus alfombras pero que sean realmente buenas a un precio justo para que como diseñadora de interior pueda ofrecerles esa alternativa al cliente”

### **¿Qué relación ha establecido la empresa con sus clientes?**

Vendedora de Muebles: “No se ha establecido ninguna relación por estar en planes de propagación y difusión de las alfombras. Aún no ha establecido relación”

Diseñadora de Interiores: “Por ahora no se ha sabido nada, pero considero que si llegamos a un acuerdo cuando ya emprenda mi negocio, esta empresa de alfombras será una de las alternativas para poder decorar”

Estudiante de Diseño de I: “Aún no han empezado a vender, entonces aún no se ha establecido relaciones con los clientes”

Próxima Diseñadora de Interiores: “Todavía no hay relación, pero si realizan alfombras de nuestro agrado, nosotros seremos quienes los buscaremos”

Estudiante de Diseñadora de Interiores: “Ninguna, pero todavía están en etapa de difusión”

**¿Cuán costosa es o será para la empresa las relaciones?**

Vendedora de Muebles: “No debe ser muy costoso por tratarse de pocos clientes, ellos son productores y no vendedores al consumidor final”

Diseñadora de Interiores: “No debería ser costoso, sólo llamadas telefónicas, correo electrónico, whatsapp”

Estudiante de Diseño de I: “No sabría decir, pero a grandes compradores hay más descuento, pero me imagino que han de cuidar de que no les cueste mucho”

Próxima Diseñadora de Interiores: “No muy costosa, la comunicación se podrá hacer mediante redes sociales de comunicación como es el whatsapp. El costo será que el/la señor/a de ventas tenga internet en su celular de la empresa”

Estudiante de Diseño de Interiores: “Un costo mínimo, la comunicación celular o vía telefónica para conocer el pedido, fotos mediante mensajería instantánea es suficiente y no consideran mayor costos”

**Patrones de relación con los clientes a posibles clientes de la empresa**

- Relación de confianza y negociadora.
- Sin relaciones establecidas.
- Sin mayor costo para las relación públicas.

**4) Canales de distribución**

**¿A través de qué canales los clientes de la empresa quieren ser alcanzados?**

Vendedora de Muebles: “Mediante presentación del producto, propuesta del proyecto y forma de venta. Nosotros como empresa establecida no buscamos que más vender, ellos son los que nos deben convencer de comprar su producto o venderlo por ellos”

Diseñadora de Interiores: “El medio ideal como es una empresa de venta al por mayor, es a través de Página web”

Estudiante de Diseño de I: “Por redes sociales, por eventos, por contactos, es decir que se va pasando la voz de que el producto es bueno”

Próxima Diseñadora de Interiores: “Necesitamos ver el producto, entonces deberá ser redes sociales y página web de la empresa”

Estudiante de Diseño de Interiores: “Para nosotros lo mejor es siempre ver las opciones, sería ideal un local comercial pero como no son vendedores al consumidor final sería algo inútil. Tal vez se podría concordar una cita para que nos presenten sus propuestas”

### **¿Cómo se los está alcanzando?**

Vendedora de Muebles: “No se está alcanzando porque aún están en periodo de planeación de publicidad”

Diseñadora de Interiores: “No creo que estén haciendo nada hasta ahora”

Estudiante de Diseño de I: “Aún no han hecho publicidad”

Próxima Diseñadora de Interiores: “Todavía no hay ningún acercamiento”

Estudiante de Diseño de Interiores: “De ninguna manera porque todavía no están en ese proceso”

### **¿Cuál o cuáles canales son los más rentables?**

Vendedora de Muebles: “No conozco cuáles sean sus medios para dar a conocer su producto”

Diseñadora de Interiores: “Debe ser la página web”

Estudiante de Diseño de I: “Las redes sociales”

Próxima Diseñadora de Interiores: “Lo mejor será las redes sociales y la página web”

Estudiante de Diseño de Interiores: “La mejor forma es que se promocionen por el Facebook y creen enlaces para la página web”

#### **Patrones de canales de distribución a posibles clientes de la empresa**

- Publicación mediante redes sociales y página web.
- Sin contacto con sus clientes.
- Lo mejor redes sociales.

#### **5) Socios claves**

##### **¿Quiénes son los socios claves de la empresa?**

Vendedora de Muebles: “No conozco su estructura empresarial”

Diseñadora de Interiores: “Debe tener pero no tengo idea”

Estudiante de Diseño de I: “Los decoradores de interiores, las tiendas de decoración”

Próxima Diseñadora de Interiores: “No se quienes sean”

Estudiante de Diseño de Interiores: “No sé quién o quiénes sean”

##### **¿Quiénes son los proveedores de la empresa?**

Vendedora de Muebles: “No conozco, pero deben ser los que proveen de la lana como la materia prima de las alfombras”

Diseñadora de Interiores: “Deben ser los proveedores de lana porque ellos sólo la confeccionan”

Estudiante de Diseño de I: “No sé”

Próxima Diseñadora de Interiores: “Los que vendan lana, pero no sé”

Estudiante de Diseño de Interiores: “Los proveedores de lana”

### **Patrones de recursos claves a posibles clientes de la empresa**

- No se sabe sobre los socios.
- Los proveedores de lana.

### **6) Actividades claves**

#### **¿Qué actividades claves requieren propuesta de valor por parte de la empresa?**

Vendedora de Muebles: “La confección de la tela para que sea de calidad y con diseños únicos”

Diseñadora de Interiores: “Ellos a más de calidad deben vender diseño o prestarse a nuevas posibilidades para realizar pedidos”

Estudiante de Diseño de I: “El diseño, la elección de la lana y de los colores para una buena calidad y variedad”

Próxima Diseñadora de Interiores: “La producción que debe ser de calidad y con un buen diseño, siempre que estén abiertos a nuevas ideas”

Estudiante de Diseño de Interiores: “La confección de las alfombras deben ser de calidad y diseño para poder ofrecerles a nuestros clientes como una buena opción”

#### **¿Es una actividad clave la relación con los clientes por parte de la empresa?**

Vendedora de Muebles: “No debe ser un eje fundamental para su negocio, pero una empresa siempre debe relacionarse con su cliente”

Diseñadora de Interiores: “Tiene que ser importante para la empresa, porque mantener a sus clientes será la fuente de sus ingresos”

Estudiante de Diseño de I: “Con empresas que compran las alfombras para revender, la relación es muy importante. Solo compra máximo un par. Lo que sí habría que tomar en cuenta es que ese cliente hablará a los otros sobre el producto, entonces sí se debe cuidar de la relación con el particular”

Próxima Diseñadora de Interiores: “Debe ser muy importante, no tendrán muchos clientes como un restaurante, sino que los pocos clientes que tengan serán muy necesarios para la empresa, tanto que sin ellos no podrán vender”

Estudiante de Diseño de Interiores: “Si, seremos los clientes principales, deberán mantener un contacto continuo para ofrecer nuevos diseños etc.”

### **Patrones de actividades claves a posibles clientes de la empresa**

- La producción para que sea de calidad.
- Las relaciones son importante.

### **7) Recursos claves**

#### **¿Recursos claves para los canales de distribución?**

Vendedora de Muebles: “Deberían tener un medio de carga de la materia prima y de la confeccionada que dejan en la fabrica y en los almacenes donde vayan a vender las alfombras”

Diseñadora de Interiores: “No se que podría ser”

Estudiante de Diseño de I: “Pienso que un camión para transportar las alfombras a las diferentes empresas o a clientes particulares en caso de que ofrezcan el servicio a domicilio”

Próxima Diseñadora de Interiores: “Deben tener un medio de traslado para dejar los pedidos a las empresas que compren sus productos. Porque siempre es mejor hacer

todo el proceso antes que la empresa sea quien contrate a un camión par que les lleve el pedido”

Estudiante de Diseño de Interiores: “Para la distribución lo ideal sería mediante un camión que deje los pedidos en las empresas”

### **¿Recursos para las relaciones con los clientes?**

Vendedora de Muebles: “Manejar las redes sociales y correo electrónico para que por ese medio se puedan dar a conocer los nuevos producto que ofrece la empresa”

Diseñadora de Interiores: “No se que podría ser”

Estudiante de Diseño de I: “Creo que tienen que enfocarse bastante en las redes sociales y en una página web, porque ahora toda la información se pasa a través de estos medios”

Próxima Diseñadora de Interiores: “Deben tener un medio de traslado para dejar los pedidos a las empresas que compren sus productos. Porque siempre es mejor hacer todo el proceso antes que la empresa sea quien contrate a un camión par que les lleve el pedido”

Estudiante de Diseño de Interiores: “Una relacionista pública que se encargue del despacho de los pedidos y más actividades que deban tener relación con lo clientes”

### **Patrones de recursos claves a posibles clientes de la empresa**

- Un medio de transporte de carga.
- Administrar las redes sociales y la página web.

## **8) Estructura de costos**

### **¿Cuáles son los costos más importantes del modelo de negocio de la empresa?**

Vendedora de Muebles: “Los costos deberían ser la materia prima y el pago a los trabajadores”

Diseñadora de Interiores: “La lana debe ser lo más caro, además de contratar a un buen diseñador que sepa operar la maquinaria”

Estudiante de diseño de I: “Me imagino que la lana de oveja y el salario de los empleados”

Próxima Diseñadora de Interiores: “Deben ser los costos fijos y variables como el pago de los empleados y la lana”

Estudiante de Diseño de Interiores: “Me imagino que la producción ya que un local comercial no deben tener”

### **¿Qué actividades claves son las más caras?**

Vendedora de Muebles: “Debe ser la producción”

Diseñadora de Muebles: “La confección de las alfombras”

Estudiante de Diseño de I: “La producción”

Próxima Diseñadora de Interiores: “La actividad más cara es la producción”

Estudiante de Diseño de Interiores: “La más caro sería la producción de las alfombras por la materia prima y el pago de sueldos”

### **Patrones de estructura de costos a posibles clientes de la empresa**

- Los costos más importantes es la materia prima.
- La confección es lo más caro.

## **9) Fuentes de ingreso**

### **¿Qué valor están dispuestos a pagar los clientes?**

Vendedora de Muebles: “Nosotros como empresa pagaríamos el 70% del costo de venta al público. Dando un precio de \$150 para la alfombra grande. Con eso nosotros le sumamos el 30% para tener una utilidad \$45. Pero para redondear los precios se vendería a \$200 dólares”

Diseñadora de Interiores: “Por la calidad y diseño que se puede elegir estaría a un precio de \$150 dólares para nosotros poder vender en \$300 más o menos.”

Estudiante de Diseño de I: “Supongo que los clientes estarían dispuestos a pagar unos \$250 por una buena alfombra de calidad. Por lo cual una empresa intermediaria compraría el producto por \$180”

Próxima Diseñadora de Interiores: “Una alfombra de tales características en el mercado debe estar por los \$250 o más. Por lo que como empresa re – vendedora pagaríamos unos \$150. También depende a cuanto vayamos a vender”

Estudiante de Diseño de Interiores: “Nosotros pagaríamos un máximo de \$250 por cada alfombra. Pero si no se vende tendríamos que negociar un mejor precio para nosotros”

### **¿Qué valor pagan actualmente?**

Vendedora de Muebles: “Nosotros no vendemos alfombras pero sería un complemento que se podría vender en \$200 dólares”

Diseñadora de Interiores: “No sé a cuánto estén las alfombras en el mercado pero si deben ser caras”

Estudiante de Diseño de I: “Me imagino que las empresas estarían comprándolas a unos \$100 para revenderlas a \$150”

Próxima Diseñadora de Interiores: “No sé a cuanto este una alfombra de lana pero deber ser los \$250”

Estudiante de Diseño de Interiores: “No conozco el precio del mercado”

### **¿Cómo prefieren pagar?**

Vendedora de Muebles: “Como no se compraría más de una docena para vender en conjunto con los muebles, el pago sería en 2 o 3 cuotas”

Diseñadora de Interiores: “Para en pesar a crédito, pero todo depende del monto total”

Estudiante de Diseño de I: “Las grandes empresas prefieren pagar a plazos ya que se llevan bastante producto, pero para los particulares no creo que habría tanto inconveniente en pagar en una sola vez. En general se paga con tarjeta o con cheque”

Próxima Diseñadora de Interiores: “Lo mejor para una empresa que quiere salir siempre es que le paguen de contado, pero sus clientes no querrán eso, entonces les tocará aceptar cheques post fechados, letras de cambio o algún otro método de garantía siempre y cuando la cantidad sea grande”

Estudiante de Diseño de Interiores: “A cuotas sería lo mejor porque es un costo realmente representativo”

### **Patrones de fuentes de ingresos a posibles clientes de la empresa**

- Precio de venta para empresas \$150 en promedio.
- Las empresas venden en \$200 en promedio.
- A cuotas.

## **4.3. Análisis e interpretación de los patrones**

### **4.3.1. Ex – ejecutivos de la empresa.**

#### **1) Propuesta de valor**

- Precios bajos.
- Tela a precios bajos.
- Sin paquete de productos.

La empresa para poder estar dentro del mercado, lo que tuvo que realizar por varios años fue cambiar su enfoque del negocio, por los cambios políticos y económicos que se presentaban en el Ecuador, la producción iba siendo cada vez más dificultosa y se tenía que competir contra la tela que provenía de China. Por lo cual, la propuesta de valor que era la competencia de precios; si bien se considera que el precio no es un factor para un negocio porque se lo puede manejar a voluntad, sin embargo, esa era su única salida. Como lo dice Osterwalder: “La propuesta de valor es la razón por la que los clientes recurren a una empresa sobre otra” (Osterwalder and Pigneur, 2010). Es así que la tela que tenían que vender más que por un conjunto de beneficios o diseños, lo que ellos se enfocaron era en la venta a precios bajos.

## **2) Segmento de clientes**

- Clase media baja y baja.
- Clientes tapiceros.

Con la propuesta de valor de precios bajos, claramente se puede decir, que su enfoque fue la clase social media baja y baja. Sin embargo, eso no quiere decir que sea un enfoque malo o que no se pueda sobre salir en ese medio sino que los costos que intervenían con el esfuerzo no era reconocido por la cultura comercial que maneja esta clase social. Sus clientes frecuentes eran maestros tapiceros que buscaban la mejor opción económica para su negocio. Miremos lo que dice Osterwalder: “Los clientes comprenden el corazón de cualquier modelo de negocio, sin clientes (rentables), ninguna empresa puede sobrevivir por mucho tiempo” (Osterwalder and Pigneur, 2010). Y desafortunadamente, la empresa tuvo que cerrar sus operaciones por no tener un enfoque hacia sus clientes.

## **3) Relación con los clientes**

- Sin relación con los clientes.
- Sin costo por no haber relación.
- Las relaciones no se basan con el modelo de negocio.

El modelo de negocio que manejaba la empresa, no daba mayor atención a las relaciones con el cliente, algunas de las respuestas a este bloque del canvas fue, “no

hay una relación más que de compra y venta”. Eso demuestra que no existe un control de ventas, no hubo un seguimiento que podía dar como resultado producir telas a la necesidad del cliente. No preguntaban al cliente para saber si se estaba logrando cumplir con sus expectativas o si sólo era un vendedor más de telas. Las relaciones crean lazos de amistad, con lo que los clientes se comprometen con la empresa para realizar compras continuas. Darle menor importancia a las relaciones, ocasionó que los clientes busquen más alternativas de telas que cumplan sus expectativas de precio.

#### **4) Canales de distribución**

- Almacén como canal de distribución.
- Camión trasladaba las telas de fabrica al almacén.

Si algo tenían muy claro los ejecutivos, era que debían tener un medio de distribución cercano al cliente. El almacén fue el lugar donde se realizaban la mayor cantidad de ventas. Ahí los ejecutivos daban a conocer la tela a sus clientes y era el medio de acopio para la distribución a sus clientes. Como lo dice Osterwalder: ““Los canales son puntos de contacto con el cliente, que juegan un papel importante en la experiencia del cliente” (Osterwalder and Pigneur, 2010). Es por eso, que el almacén fue su eje principal para darse a conocer en el mercado. De ese modo, la tela confeccionada llegaba al punto de distribución mediante un recurso, que no lo señalaron con relevancia, que fue el camión de traslados.

La presentación del producto dentro de un almacén es un modelo que siempre se ha mantenido dentro de las formas de ventas. Cabe recalcar, que su venta era al por mayor y menor, por lo cual la presentación del producto era fundamental.

#### **5) Socios claves**

- Sin socios capitalistas o intelectuales.
- Proveedores de Perú y China.
- Sin recursos por falta de socios.

La empresa no contaba con uno o más socios que pudieran compartir temores, victorias y proyectarse hacia nuevos horizontes. Pero se debe resaltar, que esta

empresa tuvo años en el mercado, fue constituida por el padre del actual propietario, que luego de su fallecimiento tomó en manos el señor “Gerente propietario”. Por lo cual, no se evidenciaron recursos por parte de los socios. La empresa tenía sus proveedores de hilos que eran de Perú y China, con lo cual el pudo reducir sus costos y mantenerse vivo en el mercado hasta la llegada de tela China.

#### **6) Actividades claves**

- Proceso de producción.
- Canal de distribución sin actividad.
- Ventas principal actividad.

Al enfocarse en el precio, la producción tenía que ser lo más rigurosa posible; pero enfocado en el ahorro. La empresa trataba de desperdiciar lo menos posible, ser más eficientes por lo que el proceso de producción era su actividad principal, al igual que concretar las ventas. Por lo que, se descuidaba de considerar como una actividad primordial al canal de distribución; es decir, se podía abrir una nueva sucursal en otro punto que sea más cercano al cliente. No se invertía en medios de comunicación como redes sociales y página web. Para Osterwalder las actividades deben basarse en las necesidades de los clientes, puede ser que la empresa consideraba sólo una necesidad y era la del precio, por eso ponía tanto énfasis en que la producción sea lo más eficiente posible.

#### **7) Recursos claves**

- La máquina especialista.
- Ubicación del local, ideal para sus clientes.

Se mencionaba que la maquinaria era de Francia, cabe recalcar que el dueño es un señor del mismo país y que la máquina tejedora es la única en el país. No requería de mayor vigilancia o personal que estuviera al tanto; sólo se programaba la máquina y ésta realizaba todo el trabajo de tejido. Otro recurso importante fue la ubicación del almacén comercial, los ejecutivos consideraron un lugar ideal y lo mantuvieron ahí para que los clientes vayan siempre al sitio de costumbre. Eso se debe a que en el momento donde se estableció, no había mucha comunicación por internet o teléfono y

al cambiar de lugar tenía gran posibilidad de perder clientes. Es por eso, que lo mantuvieron ahí; sin embargo, ese lugar con el pasar de los años no fue muy adecuado, se convirtió en un lugar peligroso a altas horas de la tarde porque estaba ubicado en la zona de la Mariscal de Quito cerca al Hospital Vaca Ortiz.

#### **8) Estructura de costos**

- Costos de la materia prima y la mano de obra.
- El mantenimiento de la maquinaria fue lo más costoso.
- El salario de los obreros fue lo más caro.

Si bien, su margen de ganancia era poco al enfocarse en una competencia de precios, la materia prima se convertía en el costo más caro para la empresa. Si bien, la maquinaria era especial, su mantenimiento también debía ser especial, al ser extranjera debía ser cuidadosamente mantenida para no echar a perderla. Luego seguía la mano de obra y no porque eran expertos, sino por la antigüedad que ellos mantenían. Los sueldos habían subido y los ejecutivos debían subir los sueldos de los trabajadores con lo cual, se volvió un factor de costos muy considerables para la empresa.

#### **9) Fuentes de ingresos**

- Precio de venta \$5 dólares
- Precio del mercado \$4,50
- Pagos diferidos.

El precio, al cual llegó a vender en lo más mínimo fue de \$5 dólares el metro de tela. Si baja de ese precio los gastos superaban a la renta y se produciría su cierre. Lo cual, sucedió porque en el mercado se mantenía a un precio de \$4,50 dólares por la misma cantidad de tela. Su sobrevivencia fue lograda gracias a su posicionamiento y por lo cual, daban sus ventas a pagos diferidos porque sólo así podían enganchar clientes a ese precio. Para los expertos, fijar el precio adecuado representa toda la fuente de ingreso y eso debe ser considerado por cálculos específicos para lograr el precio ideal tanto para la empresa como para el cliente.

#### **4.3.2. Ex – clientes de la empresa.**

##### **1) Propuesta de valor**

- Tela a precio considerable.
- Posibilidad de comprar al por mayor y menor.
- Sin paquete de venta.

Para los ex – clientes de la empresa, el precio al que se vendía el producto era considerable; es decir, por cierto tiempo fue ideal, pero como toda empresa siempre quiere reducir costos y al ingresar al mercado la oferta de telas Chinas a precios aún más bajos, para los clientes fue una decisión prioritaria cambiar a otra empresa. Hasta cierto punto, las empresas consideraban una gran ventaja que se pueda comprar cantidades pequeñas de metros en la empresa analizada, su ubicación era accesible y podían ir cuando ellos lo consideraban necesario. Para los ex - clientes no había una consideración de los beneficios que tenía el comprar en esta empresa; es decir, un paquete de beneficios, como lo dicen los expertos, no sobresalía la calidad, el diseño o cualquier factor de estos que podía ser de consideración para las empresas. Ellos sólo competían con el precio.

##### **2) Segmento de clientes**

- Los clientes de la empresa eran importantes pero no se reflejaban como tales.
- No se conoce a los clientes de la empresa, ni el perfil, ni ellos mismos se consideran como tal.

Al realizar las entrevistas se podía constatar que los ex - clientes si bien lo eran, no se consideraban como clientes. Para ellos la empresa fue una de todas las empresas que venden telas, ya que la competencia de precios no crea ningún lazo de amistad con el cliente o con la empresa. El consumidor sólo buscará la mejor opción económica si ésta no ofrece un valor extra. Los ex – clientes pensaban que eran su único cliente, que no habían otros maestros tapiceros. No conocían a los demás clientes y eso se debe al enfoque que tenían, las instalaciones del local eran muy buenas, con una visión a ventas para una clase social media, pero sus clientes eran de clase social baja.

### **3) Relación con los clientes**

- Esperaban una relación de confianza.
- Relación de comprador y vendedor.
- Sin costos porque no hay relación.

Nuevamente, por la inconsistencia que se mostraba entre el enfoque ficticio y el enfoque real del negocio, los clientes querían mantener una relación no profunda pero si con confianza para que se pueda considerar descuentos. Ellos jamás pensaron que esta empresa vendía telas en su gran mayoría a tapiceros de muebles, ellos pensaron que vendían esa tela al exterior (dato extra, los ex – clientes sabían que los dueños eran extranjeros y no podían crear relaciones con ellos por la diferencia cultural que se daba, por su prejuicio etc). Por lo cual, sólo se manejaba una relación de comprador y vendedor porque la empresa de textil no se los permitía y tampoco ellos consideraban que fuera necesario crear relaciones.

### **4) Canales de distribución**

- El almacén fue su canal de distribución.
- Almacén como canal rentable para la empresa.

Para los ex – clientes el almacén fue de gran utilidad. En las entrevistas se mencionaba que conocieron la empresa porque estaban buscando tela por el sector de Quito, en especial por la Zona de la Mariscal, que fue ahí donde dieron con el paradero del local. Nunca vieron publicidad en páginas amarillas o en la web. Después supieron que podían ir a comprar la tela directamente en la fábrica, pero quedaba apartado de la ciudad; por lo cual, preferían que se haga la transacción en el mismo local. Sin duda para la empresa el tener el almacén representó toda su fuente de comercio. Como lo dice Steve Blank: “Qué canales prefieren nuestro segmento de mercado” (Blank, 2013). Conocer eso logró que mantuviera en marcha el curso de la empresa, conocían que método de difusión era el mejor para sus clientes.

### **5) Socios claves**

- No se conoce a los demás socios.
- No se conoce la procedencia de la tela y/o materia prima.

La empresa no daba a conocer quienes fueron sus socios, como se mencionó antes, los ex – clientes los consideraban como extranjeros con los que no se podría lograr relacionarse. Otro factor, como no había una propuesta de valor, la procedencia de la materia prima para el cliente lo tenía sin cuidado y eso se debe a que la misma empresa no consideraba necesario difundirlo ya que sabía que no cambiaría en nada las ventas de la tela, es más podía ser perjudicial porque al saber que la materia prima provenía de China podrían ir a comprar directamente la tela confeccionada por los Chinos sin la necesidad de que otra empresa la confeccionara. Para los ex – clientes lo único importante era que la tela sea de un precio bajo y que tenga una calidad normal.

#### **6) Actividades claves**

- La producción era al precio del mercado.
- Las actividades no se basaban en las relaciones con el cliente.

Para la perspectiva de los ex – clientes, la producción fue su principal actividad, debían tener costos del mercado e inclusive inferiores para poder competir. Ya que la empresa era fabricante, por un período fue factible fabricar a un precio bajo. Sin embargo, su expectativa de venta era vender bastante y a un precio normal. Se dieron cuenta que su segmento de mercado era la clase media baja y baja después de un cierto tiempo de ejecución. Por otro lado, las actividades no tenían un eje principal que sean las relaciones. Para Osterwalder las relaciones pueden ayudar a: retención de clientes, nuevos clientes e impulsar las ventas. Desde ese punto, la empresa no realizó ninguna de ella, ni siquiera lo tomó como un eje principal debido a su afán de producir telas a precios bajos.

#### **7) Recursos claves**

- El almacén como canal de distribución.
- No había atención post venta.

Para los ex - clientes de la empresa el principal recurso fue el almacén, en las respuestas se observaba que el medio para llevar a cabo las ventas fue mediante el local. Hay muchas empresas que sólo hacen compra y venta, otras que sólo fabrican

telas y contactarlos es difícil por la distancia en la que están ubicadas las fábricas; a través del almacén se podía comprar como si se tratase de una compra directa en la fábrica, lo cual ayudaba a reducir los costos. Sin embargo, cabe recalcar que la industria China fue muy fuerte en su introducción al mercado.

Por otra parte, no había una atención post venta y como ya se mencionó antes, para Steve Blank la relación con los clientes es vital para poder aumentar las ventas y retener a los clientes. Para la empresa, sus clientes sólo compraban telas y si el material les llegaba con alguna falla ellos no tenían responsabilidad sobre ello, con lo que la atención post venta quedaba nula.

### **8) Estructura de costos**

- No conocen todos los costos de la empresa.
- Para la empresa lo más caro fue la fabricación de telas.

Los ex – clientes no conocían los costos que tiene la empresa, eso se debe a que no tienen ningún interés por conocerlo. Ahí se evidencia que la calidad del producto no existe, no hay diseño o inclusive las dos juntas. Para los ex – clientes no tenía relevancia si la producción estaba hecha bajo normas éticas, si el material era exclusivo; para el cliente, lo único importante era considerar el precio bajo. Por deducción, los ex – clientes consideraron que el costos más alto debía ser la producción de la tela, pero lo que mencionaban los ex – ejecutivos era que la materia prima fue lo más costoso. De esta manera no se obtuvo el mismo resultado; es decir, como los ejecutivos no presentaron a sus clientes el porqué del precio, los ex – clientes sólo decidieron dejar de comprar porque ya no estaba al precio que ellos querían, ya que en el mercado la tela China estaba más barata.

### **9) Fuentes de ingresos**

- El precio promedio era de \$5 dólares.
- Precio actual \$4 dólares.
- Pagos diferidos.

Con respecto al precio hay concordancia, tanto para los ex – clientes como para los ex – ejecutivos, ya que el precio fue de \$5 dólares, para ambos sectores fue un precio alto en comparación al mercado que era de \$4 dólares. Como no tenían un valor agregado o una propuesta de valor que la empresa le entregue al cliente, este precio no tenía valor en el mercado; es decir, los clientes prefirieron dejar de comprar a la empresa. Como Steve Blank decía, el cliente es quien pone el precio más no la empresa, como no había un valor agregado, el precio se consideraba como alto y por más pagos diferidos que se podían realizar no bastó para poder retener al cliente y se tuvo que cerrar las operaciones.

#### 4.3.2.1. Análisis de la estructura financiera.

Se realizó un análisis más detenido a la estructura financiera que determinará el porqué del cierre de las operaciones de la empresa. La información de costos e ingresos que se presenta a continuación no son datos de archivos de la empresa, esta información fue un aporte verbal por parte del gerente de la empresa quien conoce y pudo dar la información exacta.

#### Costos e ingresos de la empresa fabricante de telas

<b>Costos Fijos:</b>		<b>Costos Variables:</b>	
Almacén	\$2.500	Materia Prima	\$2,50
Mantenimiento maquinaria	\$5.000		
Sueldos gerentes y empleados	\$5.500	<b>Ingreso variable:</b>	
<b>Costos totales:</b>	<b>\$13.000</b>	Venta	\$5,00
Ventas:		\$5,00	
Costo:		\$2,50	
<b>Utilidad marginal</b>		<b>\$2,50</b>	
Punto de equilibrio:	Costos fijos/ Utilidad marginal		
	$\frac{\$13.000}{\$2,50} = 5200\text{m tela}$		

De ese modo, la empresa tenía que vender más de 5200 metros de tela para poder recibir una utilidad; sin embargo, un dato extra que se pudo obtener y que se lo analiza en este punto, es que el gerente general cobraba su sueldo como si se tratase de un empleado más de la empresa y por ello es que la empresa se mantuvo por más de que las ventas no representaba mayor contribución utilitaria. Pero si se considera la cantidad de metros de tela que representa un punto de equilibrio para la empresa, para que haya utilidad se debía vender más para que se produzca utilidad para la empresa. Y como no se lograba y las ventas bajaban constantemente, es que el desplome se hizo una realidad.

### **4.3.3. Ejecutivos de la empresa.**

#### **1) Propuesta de valor**

- Calidad y producto nacional.
- Diseño exclusivo.
- Producto de lana.
- Paquete con diseño de venta.

En primera instancia, con el nuevo enfoque de la empresa que es la venta de alfombras de lana, se ve que ahora plantean la calidad y que sea un producto nacional como un factor elemental de su propuesta de valor; además por medio del marketing se ve inmerso el diseño como otro factor que da un valor agregado al consumidor. El paquete de venta se mencionaba que sería con un diseño que muestre siempre la calidad del producto y la conciencia social que tiene la empresa.

De esta manera se puede responder a las interrogantes que coloca Steve Blank: “que valor se da a los clientes, que problema se está resolviendo y que necesidad se está satisfaciendo” (Blank, 2013). El valor es la calidad del producto, el problema que se resuelve es el diseño exclusivo que se pretende ofrecer a los clientes y la necesidad de tener una alfombra de lana que no existe en el mercado.

Esta nueva postura de la empresa se debe a la experiencia que adquirieron al tratar de competir en el mercado sólo con el precio y sin satisfacer las necesidades de los

clientes. Otros factores se presentarán en los siguientes análisis de las tabulaciones. La visión de los propietarios que son una pareja francesa, es que ven a la lana como un potencial para la conciencia ambiental del consumidor.

## **2) Segmento de clientes**

- Clase social media alta y alta con gustos exclusivos.
- Empresa de diseños de interiores, venta de muebles.

Para esta nueva idea de negocio los ejecutivos han decidido enfocarse en un nuevo segmento de mercado para una clase social media alta y alta con gustos exclusivos. Sin embargo, en la teoría Osterwalder dice que el segmento de clientes debe ser lo más específica posible, debe tener aspectos demográficos y socio económico; es decir, debe segmentar en lo más real posible para saber si la empresa tendrá éxito o no.

En la anterior empresa, los ejecutivos poco o nada les interesaba saber a quiénes venden o quiénes son sus clientes. Ahora su enfoque es para las empresas de ventas de muebles y decoradores – diseñadores de interiores como grupo objetivo de sus ventas.

## **3) Relación con los clientes**

- Que se tornen clientes frecuentes.
- No hay relaciones previas.
- No se integra con el modelo de negocio.

En el aspecto de las relaciones con los clientes, la empresa no ha podido mejorar este bloque del modelo, pero se debe tener presente que la empresa está en vías a desarrollar su producto; es decir, que va a lanzar al mercado toda una campaña publicitaria para darse a conocer, porque ellos aún no han hecho ninguna venta, por lo cual consideran que las relaciones no son relevante. No obstante, Osterwalder dice que las relaciones son importantes para saber que tipo de relación esperan los clientes, con lo cual ellos se sienten importantes para la empresa y así se crean lazos que a la final generan ventas.

## **4) Canales de distribución**

- Visitas a clientes, ferias, folletos y página web.
- Campaña de publicidad.

Para los ejecutivos de la empresa, su enfoque muestra que las visitas a clientes, ferias y entrega de folletos, más la página web son sus fuentes para dar a conocer sus alfombras. Por otro lado, han recibido y siguen recibiendo hasta el momento asesoría de Marketing que compone 2 personas que se encargan de la publicidad y el diseño de los medios de publicidad; es decir, están en una campaña de publicidad que se encarga de colocar el producto entre las opciones de las empresas. Ahora Eric Ries dice: “Los hechos que necesitamos deducir sobre los canales sólo se producen fuera del edificio” (Ries, 2011). Esto nos indica que si la empresa está pensando en que estos medios como las visitas, ferias y página web serán los ideales, sólo lo definirán cuando salgan del edificio, dejen sus oficinas y pregunten directamente al cliente como quisieran ser alcanzados.

##### **5) Socios claves**

- Sin socios.
- Comunidad indígena que recolecta lana.

La empresa para su nuevo enfoque en el mercado ha decidido no contar con el apoyo de nuevos socios, sin embargo, quisiera aclarar del porqué, ya que es una empresa familiar, constituida por el padre del actual propietario; además, la empresa ahora tiene la colaboración de su esposa quien se encarga de entrelazar la fábrica y la publicidad con las ventas.

De ese modo, si ellos no consideran que hay socios, estarían excluyendo el aporte que hace la esposa. Por otro lado, los proveedores claves que la empresa mantiene son las comunidades indígenas que recolectan la lana para luego ser vendidas a esta empresa. Para Osterwalder: “Se puede apoyar con otras empresas para proporcionar recursos particulares o realizar ciertas actividades” (Osterwalder and Pigneur, 2010). Es decir, la “alianza” que han hecho con estas comunidades debe ser tan importante como la relación que deben tener con sus clientes porque sin ellos la empresa no tendría donde comprar su materia prima.

## **6) Actividades claves**

- La producción debe ser de calidad y con diseño.
- Plan de marketing.
- Las fuentes de ingresos son la publicidad y ventas.

Si la empresa quiere hacer diferencia con relación a las demás, su propuesta de valor está bien enfocada. Consideran a la producción como una actividad rigurosa que debe promover la calidad y el diseño para ser apetecible para el consumidor. El plan de marketing y la publicidad serán de vital importancia para concretar las ventas que serán su fuente de ingresos. Pero no se podrá vender si hay inconsistencia entre la publicidad y el producto confeccionado.

## **7) Recursos claves**

- Los recursos claves son el manejo de la maquinaria y la campaña publicitaria.
- Mantener relaciones con los clientes para promocionar nuevos diseños.
- Ventas de alfombras a empresas.

La empresa como recurso clave requiere hacer el manejo de su maquinaria, pero también debe enfocarse en la campaña publicitaria que no es más que organizar los medios por los cuales se va a dar a conocer los productos y la empresa. La empresa debe crear relación con los clientes y mantenerlas, para lo cual deberían delegar la función de administrar las redes sociales, renovar el contenido web a la diseñadora de la empresa; ya que de ese modo, los clientes podrán enterarse de las nuevas propuestas de alfombras que la empresa brinda; ya que ellos no van a contar con un local físico. Para Osterwalder, los recursos no sólo son financieros sino también son humanos, de ese modo la diseñadora deberá ser creativa y velar en función de la empresa.

## **8) Estructura de costos**

- Impuestos, la campaña publicitaria.
- El marketing es lo más costoso porque aún no se produce.

Lo más costoso en esta fase que se encuentra la empresa es la campaña de publicidad, porque al momento el producto todavía no sale a la venta; entonces los pagos que tiene la empresa que corresponden al marketing son bastante elevados. Sin embargo, cuando ya se realicen las ventas, la publicidad no deberá ser parte de sus mayores gastos sino que será la materia prima y en segundo lugar el salario de los trabajadores. Un aspecto muy importante es los costos por mantenimiento de la maquinaria ya que son altos, pero al realizar las preguntas, ninguno de los ejecutivos los tomó como tal, sólo el gerente propietario, porque él es quien conoce más del tema. De ese modo, la tendencia como costo en mantenimiento no ha sido reflejado en este bloque.

### **9) Fuentes de ingresos**

- Un valor promedio de \$200.
- Pago por cuotas.
- La fuente de ingreso es la venta de alfombras.

La empresa mediante el personal de marketing y sus estudios, ha dado un valor en promedio para las alfombras de \$200 dólares con lo cual estarían ganando más de lo que el productor ha previsto; es decir, el propietario ha considerado que un pago justo sería de \$120 dólares para la alfombra, mientras que el de diseño considera que se debería vender a más. Es por eso, que el promedio de \$200 dólares es lo que pronostican vender y que sus clientes estén conformes con el precio ya que se promueven el consumo de lana 100% de oveja y con diseños únicos.

De ese modo, las empresas que serán sus clientes deberán realizar el pago en cuotas por el valor que éste represente. Suponiendo que se venda una docena (12 alfombras) multiplicado por \$200 dólares darán \$2400 dólares de inversión para una empresa que da asesoría en diseño o que venda muebles.

#### **4.3.4. Posibles clientes de la empresa.**

##### **1) Propuesta de valor**

- Calidad y diseño.
- Que el producto cumpla las expectativas del intermediario y consumidor final.

Los patrones que salieron sobre la propuesta de valor reflejan que la empresa debe enfocarse en la calidad y diseño. Esto se debe a que las entrevistas fueron realizadas a estudiantes de Diseño de Interiores y a una empresa de muebles que venden productos confeccionados con diseños exclusivos, donde prevalece la calidad. Esas son las expectativas que los entrevistados han considerado como valioso para sus clientes y por ende, si van a comprar las alfombras, estas deberán cumplir estas mismas condiciones. Considerando a la calidad y diseño como los principales factores, lo que Osterwalder dice acerca de la propuesta de valor es que se debe ser diferente, debe haber algo que se diferencia de la competencia y estos son el porqué las empresas los escogerían.

## **2) Segmento de clientes**

- Crea valor para los intermediarios y consumidores finales.
- Todo sus clientes son importantes.

Para los entrevistados, se debe crear valor para los intermediarios y también para los consumidores finales. Si ellos como intermediarios no consideran que este producto cumpla con sus expectativas será igual para los consumidores finales. El consumidor no verá como un producto apetecible, por eso el enfoque que presenta la empresa está de la mano con lo que ellos consideran importante. Para Osterwalder, los clientes son lo más importante y se los puede agrupar por necesidades en común, es así que si el enfoque muestra que la calidad y el diseño sobresalen, los clientes más importantes serán aquellos que aprecien lo mencionado.

## **3) Relación con los clientes**

- Se busca relación de confiabilidad.
- Sin relaciones establecidas.
- Sin mayor costo para las relaciones públicas.

Los patrones que nos reflejan esta tabulación, nos dice que la relación es fundamental, porque por parte de los posibles clientes quieren crear vínculos de confianza para la entrega de sus pedidos y también para poder negociar precios. Están conscientes que la empresa todavía está en lanzamiento, por ello es que aún no ha creado alianzas,

pero consideran que no debe representar mayor costo, porque en los datos recogidos se mostraban argumentos como: para exista contacto deberá ser por medio de correo electrónico y mediante mensajería instantánea como es el whatsapp para llevar una adecuada comunicación.

#### **4) Canales de distribución**

- Publicación mediante redes sociales y página web.
- Sin contacto con sus clientes.
- El mejor canal es mediante las redes sociales.

Para los clientes, las redes sociales y la página web son medios óptimos para darse a conocer como fabricantes de alfombras de lana. Desde un punto de vista, las redes sociales son muy interesantes; sin embargo, éste patrón surge debido al grupo de personas encuestadas que son estudiantes de Diseño de Interiores que manejan continuamente el Facebook, Twitter y más. Pero también se debe considerar que si éste es un buen método para darse a conocer estaría muy bien para poder entrar a este medio de comunicación digital por internet.

#### **5) Socios claves**

- No se conoce a los socios.
- Los proveedores de lana.

Los patrones con relación a los socios claves dieron un resultado un poco desfavorable, pero eso se debe a la pregunta que se realiza para este bloque, ¿quiénes son los socios claves de la empresa? A los compradores de las alfombras no les interesa conocer a los socios; sin embargo, desde un punto de vista de una gran empresa, sí el socio clave representa confianza, respaldo y/o posicionamiento en el mercado entre otras cosas, para el cliente eso es de gran utilidad porque a través del socio pueden mostrar que es una empresa seria. Ejemplo: la empresa Tesalia lanza al mercado una bebida energizante con un nombre no muy común “220V” que en el mercado representa una bebida más. Ahora, otra empresa lanza una bebida igual energizante llamada “Volcano” que detrás de ellos no existe una experiencia en el

mercado, por lo cual la bebida “220V” se vuelve más apetecida por mostrar al consumidor que ésta tiene como socio a Tesalia Company.

#### **6) Actividades claves**

- Actividades claves son la producción de calidad.
- Las relaciones.

Los posibles clientes consideran a la producción como una actividad principal para la empresa. Si bien ya se ha mencionado que la calidad y el diseño son en lo que más se debe enfocar la empresa, además en este bloque se lo considera como actividad clave según las entrevistas a los posibles clientes. También se destaca a las relaciones como una actividad importante porque al ser una empresa fabricante de alfombras, las ventas no serán a muchos clientes, sino que serán pocos clientes que compren mucho con lo cual se depende de ellos.

#### **7) Recursos claves**

- Un transporte de carga.
- Administrador de las redes sociales y la página web.

En este bloque de recursos claves, lo que nos demuestran los patrones es que para los clientes cuenta mucho el transporte de la carga; es decir, que se puedan dejar los pedidos realizados al almacén de venta de muebles o a la casa/departamento que hayan decorado. Eso es entendible debido a que los clientes son distribuidores y si bien, también, deberían contar con un medio de traslado del material para su propio trabajo; la empresa fabricante de alfombras al dejar los pedidos en el lugar que sus clientes desearan, crearían lazos y ayudaría a consolidar a la empresa fabricante de alfombras.

#### **8) Estructura de costos**

- Los costos más importantes son la materia prima.
- Y la confección.

Para los posibles clientes al considerar a la calidad como una de los principales aportes o valor agregado que la empresa ofrece; consideran a la materia prima como el costo más importante. Ya que sin la materia prima de calidad, no se podrá lograr que el producto sea bueno y por ende la bajará la adquisición de los clientes. Tomar una decisión de cambiar el material de lana de oveja por cualquier otro material sería un error fatal que no vale la pena intentarlo.

De ese modo es que la confección se torna como el costo más elevado para la empresa. Con ello, se puede dar cuenta que para los posibles clientes la elaboración de las alfombras son realmente de calidad, con materia prima costosa y con buen diseño para que resulte un producto con características que desea el cliente.

#### **9) Fuentes de ingresos**

- Precio de venta para empresas en promedio de \$150.
- Las empresas distribuidoras venderían a las alfombras en promedio de \$200.
- Por cuotas.

Como último patrón tenemos a las fuentes de ingresos que nos indican el precio promedio al cual los encuestados están dispuestos a pagar por cada alfombra y dio como resultado un precio de \$150 dólares. Por otro lado, las empresas distribuidoras consideran un valor en el cual puedan vender como promedio \$200 dólares. Con eso las distribuidoras estarían ganando el 33% de utilidad. Al no ser un producto de compra y venta rápida, los pedidos que podrían realizar darían resultados a grandes costos que para los clientes distribuidores sería más fácil poder pagar a crédito o a plazos.

#### **4.4. Sesgo**

Como es un análisis sobre una muestra aparentemente pequeña debido al modelo de negocio que trata de enfocarse en las ventas de empresa a empresa (B2B). El sesgo aquí puede ser muy determinante, por lo cual se ha tomado en cuenta la técnica de las entrevistas; es decir, una entrevista de preguntas abiertas donde el entrevistado puede

desarrollar sus respuestas según su criterio o según su entendimiento espontáneo para no dejar preguntas sin respuestas.

Por otro lado, la disponibilidad o cooperación de los ex – clientes también fue un factor determinante al momento de realizar los cálculos correspondientes al estudio que se está haciendo. Por decirlo de otro modo, los ex – clientes consideraban que al no mantener una relación actual con la empresa de textil no tienen porqué responder a las preguntas y si lo hacen, consideran hablar lo menos posible y que la entrevista termine rápido.

Del mismo modo, los posibles clientes consideran una pérdida de su tiempo al responder a todas las preguntas sin que haya una retribución, se puede plantear que para los interesados del producto, ésta entrevista, será un canal para llegar al producto y a la empresa, pero muchos consideran que sólo será una ayuda para la tesis.

## **CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1. Introducción a las conclusiones y recomendaciones**

El modelo de negocio canvas es factible para desarrollar una idea de negocio, cumple con los parámetros que se necesitan como son: la propuesta de valor que es la diferenciación o el valor agregado, tres bloques que se destinan al análisis del cliente, tres bloques que examina los recursos con los que se cuenta para desarrollar y los dos últimos bloques para controlar las finanzas de la empresa.

En el capítulo 1 se desarrolló los objetivos y las preguntas para este estudio, que serán respondidas en el capítulo de conclusiones y recomendaciones. En el capítulo 2 se desarrolló el planteamiento y descripción de cada uno de los nueve bloques que contemplan el modelo de negocio canvas. En el capítulo 3 se explica la metodología aplicada para el análisis de las entrevistas realizadas. En el capítulo 4 se tabularon las respuestas a las preguntas realizadas y se analizó mediante la teoría y la orientación que pone el modelo canvas. En el capítulo 5 se concluye sobre los datos obtenidos en las entrevistas y así responder a las preguntas que se realizaron al inicio del estudio.

### **5.2. Respuesta a las preguntas de investigación y conclusiones**

Para empezar a responder las preguntas, primero se examinará el planteamiento del problema; el cual es: ¿De qué manera se puede aplicar el modelo de negocio canvas para el relanzamiento de una empresa de textil? Partiendo de ello, se procede a responder las preguntas realizadas:

¿Por qué el modelo de negocio canvas puede ser aplicado para el relanzamiento de una empresa?

El modelo de negocio canvas contempla los análisis de toda índole para la aprobación de una idea de negocio. Este modelo muestra al emprendedor o empresario que para tener éxito no se debe crear lo mismo que ya está en el mercado; es decir, ofrecer lo mismo como si se tratase de una copia idéntica del producto original u otra alternativa

idéntica. Lo común es la diferenciación de precio, pero éste no puede ser sostenido a lo largo del tiempo por muchos factores, el precio no tiene nada extra a más de producirle una mayor renta al cliente o un ahorro al consumidor. Lo que plantea el modelo de negocio canvas es tener una diferenciación que haga único al producto en el mercado y que el cliente lo perciba como valioso.

Otro conjunto de elementos que da éste modelo de negocio canvas es promover una relación con el cliente, porque sólo ellos pueden decir qué es lo que desean de una empresa, de un producto o de un servicio. Otros métodos sólo se basan en el análisis de costos, de renta mínima, de reducción de costos de producción, no obstante, descuidan a la fuente de ingresos que son los clientes.

El canvas hace bastante referencia a los recursos con los que cuenta la empresa y no sólo se refiere a lo económico. Si una empresa empieza a salir a flote necesitará tener reducir costos, por lo cual si se dispone de una bodega donde almacenar, un vehículo para la movilización, un amigo diseñador de páginas webs; todos esos son de gran utilidad para reducir costos y por eso es aplicable al relanzamiento de la empresa porque no dispone de suficiente capital para mayor inversión y lo que busca el modelo de negocio canvas es optimizar todos los recursos existentes.

Por otro lado, éste modelo no excluye el análisis de las utilidades. El canvas busca que el empresario tenga presente cuáles son los costos más representativos y cuáles son parte del ritmo del negocio. Así mismo, se considera cuánto es el valor que la empresa quisiera vender en el mercado para que se produzca utilidades y a qué precio los clientes están dispuestos a pagar. Esto ayuda a confluir un precio adecuado que una empresa que cerró sus operaciones deberá tener presente todo el tiempo.

Por esas razones, el modelo de negocio canvas es ideal para el relanzamiento del negocio, porque se enfoca en el cliente, en ser diferente, en costos e ingresos. Es un modelo completo, pero sobre todo fácil de aplicar y sin mayor estudio de por medio, sino saliendo del escritorio y preguntando a las personas como lo dice Osterwalder. Cabe recalcar que, además de analizar el rumbo de la empresa mediante este modelo, se realizó un análisis de la situación anterior que ayuda a mejorar los aspectos que no estaban considerados o que no se tenía conocimiento sobre ello.

¿Por qué el modelo de negocio canvas puede ser utilizado como un medio de consolidación de una empresa de textil?

El modelo de negocio canvas al abarcar aspectos de diferenciación de la competencia con el valor agregado, relación con el cliente y estudios sobre éste, optimización de recursos y análisis de la estructura financiera; ayuda a una empresa para que se reduzca la brecha de incertidumbre que tienen todos los negocios. Es así, que si se aplica este modelo a una empresa de textil que en particular confecciona alfombras podrá ayudar a que su producto sea del agrado del cliente, que cumpla las necesidades a un precio razonable.

Desde un punto de vista, la empresa de textil tiene una gran carga sobre si la producción será del agrado de los clientes; por ello su enfoque debe ser bien claro. Si son una empresa de venta a otras empresas; es decir, un negocio B2B o si van a vender al consumidor final (B2C); si ellos son productores de una materia prima para que otros terminen con el proceso de confección o si ellos realizarán todo el proceso de manufacturación. Es ahí, donde el modelo de negocio canvas es de gran utilidad, porque ayuda a realizar una segmentación, ayuda a optimizar los recursos y también abarca una estructura financiera donde se toma en cuenta los costos e ingresos para colocar un acertado precio de venta.

Si se hace un estudio de marketing para lanzar un producto al mercado textil, éste considerará parámetros como el valor agregado, el segmento de mercado y el precio. Si se hace un estudio financiero para el lanzamiento del mismo producto, éste analizará la factibilidad financiera de concretar este proyecto. Pero el modelo de negocio canvas abarca todo lo necesario y lo aplica de una manera sencilla. Por eso es que el canvas puede llevar a una empresa de textil a consolidarse en el mercado.

¿Cómo se logrará que la empresa llegue a su auge después de haber parado sus operaciones?

Para esta pregunta debemos considerar el porqué paró sus operaciones. Eso fue porque la empresa no podía cubrir los costos de fabricación y otros gastos, ya que

tenían que seguir bajando el precio de venta de la tela para poder competir con la industria China. De ese modo, la empresa reflexiona que la competencia de precios no es sostenible en el tiempo y que el producto que vayan a realizar deba ofrecer algo que les diferencie de los demás.

Partiendo de lo expuesto, se considera que si la empresa desea llegar a su auge debe satisfacer las necesidades de los clientes, que según el nuevo enfoque va de la mano con lo que la empresa ofrece a sus clientes. En otras palabras, el ofrecimiento de calidad y diseño en sus productos es lo que hará que la empresa se consolide en el mercado. El precio puede ser sustituible, la calidad no, el diseño no; el segmento de mercado al cual se enfocan que es de clase media alta y alta pagan más por calidad y diseño que por cualquier producto mal confeccionado que no tenga mayor costo.

Otro factor considerable que debe jugar a su favor, es la experiencia que tiene la empresa. Ejemplo: en las entrevistas donde se aplicó el modelo de negocio canvas, tanto para el gerente propietario como para la copropietaria de la empresa se pudo reflejar que la empresa no daba ningún valor a sus clientes. Su único enfoque era producir mucho y a un bajo precio. Ahora, con la asesoría de marketing pudieron darse cuenta que deben ofrecer algo más que precios bajos y eso se vio reflejado al momento de las entrevistas donde se preguntó, qué valor se ofreció a los clientes de la empresa y ahora que valor están ofreciendo a los clientes. Desde la postura de la antigua empresa no pudieron responder, pero ahora tenían respuestas con respecto al valor que la empresa debe ofrecer a los clientes.

### **5.3. Recomendaciones**

Primero se hace una reflexión sobre los objetivos planteados al inicio del estudio. Estos fueron aplicar el modelo de negocio canvas para el relanzamiento de la empresa de textil, a la cual se le hizo el estudio. Si bien, todo este análisis sirvió para la obtención del título de Licenciatura en Administración de Empresas, también ayudará a dar una retroalimentación a la empresa y esa está dada al hacer las preguntas y poder analizar el rumbo al que se está dirigiendo la empresa.

El modelo de negocio canvas contempla nueve bloques que se agrupan en el estudio del valor agregado del producto o servicio, el estudio del cliente, la optimización de los recursos y la estructura financiera. Y desde éste estudio se podría decir que la primera agrupación, la empresa cumple a cabalidad con las expectativas del cliente al ofrecer en sus alfombras calidad y diseño como ejes principales de su diferenciación.

En la segunda agrupación se encuentra el estudio del cliente, donde se obtuvo que los clientes quieren ser alcanzados por medio de redes sociales y una página web; sin embargo, se considera que estos medio no son suficientes para darse a conocer, es por eso, que se concuerda con el enfoque que hace el marketing el cual es: hacer visitas a empresas que podrían ser sus clientes. Porque sólo esperar que se contacten a través de los medios de internet será demoroso y nada seguro.

Otro factor recomendable a considerar es la creación de un almacén de venta al público como medio, donde los clientes puedan apreciar las alfombras, también será el lugar de retiro de los pedidos tal como lo hacían cuando la empresa vendía telas, mismo que cumpliría como medio de difusión de la empresa.

Se recomienda a la empresa dar mucha importancia a las relaciones con clientes, porque cada cliente que tengan representará una gran cantidad de venta. Por ejemplo, para una empresa que vende camisetas al consumidor final y por algún motivo su compra tuvo algún defecto y ésta no es atendida; para la empresa esto representará un cliente menos de los cientos que debe tener; sin embargo, si sucediera algo similar a la empresa de alfombras y su cliente no está satisfecho, la empresa perderá una gran cantidad de ingresos por no responder ante la necesidad del cliente.

En cuanto a la agrupación de los recursos claves, la empresa debe dar importancia al mantenimiento de la máquina de igual manera que a la producción. Si por algún mal uso de la maquinaria o por la falta de mantenimiento del equipo y dejara de funcionar, esto podrá ocasionar que la empresa pare completamente sus funciones o que se tome mucho tiempo para que vuelva a su funcionamiento. El gerente propietario comentó en su entrevista, que uno de los costos más importantes es el mantenimiento; sin embargo, para los demás integrantes de la empresa ni siquiera lo consideraban dentro de los cálculos de gastos. Y justo ahí, es donde se podría producir una inconsistencia;

mientras que el gerente toma en cuenta los costos de mantenimiento, la encargada de ventas los ignora, en el estudio de marketing ni se lo toma a consideración para el cálculo y todo el rumbo de la compañía podría desplomarse.

Al basarse en la agrupación de la estructura financiera del modelo de negocio canvas, se recomienda mantener relaciones con los proveedores de lana (materia prima), para que se disponga de ella y que no cause una pausa en las operaciones por falta de materia prima o por perder la relación.

Finalmente, se puede concluir diciendo que, si antes la empresa cometía errores por falta de relaciones con los clientes, por no ofrecer un valor agregado; ahora la empresa se direcciona hacia un nuevo horizonte que promete nuevos retos. Para eso, el modelo de negocio canvas ha contribuido en gran medida para que la empresa canalice mejor sus ideales y confluya con los intereses de los clientes dando como resultado utilidades para los propietarios del negocio.

## BIBLIOGRAFÍA

Blank, S. (2013). Why The Lean Start-Up Changes Everything. Harvard Business Review.

Blank, S. About Steve. Extraído el 22 de octubre de 2014 desde: <http://steveblank.com/about/>

Borja. (2013). Emprendices. Las actividades claves del modelo de negocio. Extraído el 12 de octubre de 2014 desde: <http://www.emprendices.co/las-actividades-clave-de-tu-modelo-de-negocios/>

Diario el Universo (2013). Déficit presupuestario de Ecuador crecerá en 2013 por alza de gastos y menores ingresos. Extraído el 15 de septiembre de 2014 desde: <http://www.eluniverso.com/noticias/2013/07/05/nota/1120421/deficit-presupuestario-ecuador-crecera-2013-alza-gastos-menores>

Diario el Universo (2014). Precio del petróleo en \$ 108,37 el barril por conflicto en Siria. Extraído el 15 de septiembre de 2014. Desde: <http://www.eluniverso.com/noticias/2013/09/06/nota/1397146/crudo-10837-conflicto-siria>

El Mundo. El ABC de la economía. Nicho de Mercado. Extraído el sábado 4 de octubre de 2014 desde: <http://www.elmundo.com.ve/diccionario/nicho-de-mercado.aspx>

Enhco Corporate Recovery. (2010). Relanzamiento de empresas. Extraído el 15 de febrero de 2014 desde <http://enhco-strategy.com/contents/view/2>

Fano, F. (2012). Alex Osterwalder. Extraído el 22 de octubre de 2014 desde: <http://www.mejoracompetitiva.es/2012/10/alex-osterwalder/>

García I, (2013). Claves del relanzamiento. Extraído el 15 de septiembre de 2014 desde: <http://www.emprendedores.es/casos-de-exito/resurgir-de-las-cenizas/asm-claves>

Megias, J. Lienzo de modelo de negocio. Extraído el 12 de septiembre de 2014 desde: <http://javiermegias.com/blog/2011/11/herramientas-el-lienzo-de-modelos-de-negocio-business-model-canvas/>

Osterwalder A, y Pigneur Y. (2010). Business Model Generation. Editorial Wiley.

Precio Petróleo.net. (2014). Portal del Precio del Petróleo. Extraído el 11 de diciembre de 2014 desde: <http://www.preciopetroleo.net>

Ries, E. (2011). Método Lean Start-up. Editorial Deusto.

World of Business Ideas. (2013). Sobre Eric Ries. Extraído el 22 de octubre de 2014 desde: <http://www.wobi.com/es/speakers/eric-ries>

## **ANEXOS**

Como anexo se muestran las preguntas que se realizaron a los entrevistados.

### **1) Propuesta de Valor**

**¿Qué valor se entregó al cliente?**

**¿Qué necesidad de los clientes se estuvo satisfaciendo?**

**¿Qué problema del cliente se estuvo resolviendo?**

**¿Qué paquete de productos o servicios se estaba ofreciendo a cada segmento de mercado?**

### **2) Segmento de Clientes**

**¿Para quién se estuvo creando valor?**

**¿Quiénes fueron los clientes más importantes?**

### **3) Relación con los Clientes**

**¿Qué tipo de relación esperaban los clientes que haya y establezca la empresa con cada segmento de cliente?**

**¿Qué relación estableció la empresa?**

**¿Cuán costoso fue para la empresa las relaciones?**

**¿Cómo se integraron con el modelo de negocio?**

### **4) Canales de Distribución**

**¿A través de que canales nuestros clientes quisieron ser alcanzados?**

**¿Cómo se los estuvo alcanzando?**

**¿Cómo se estuvieron integrando los canales?**

**¿Cuál o cuáles canales fueron los más rentables?**

**¿Qué forma fue la mejor?**

#### **5) Socios Clave**

**¿Quiénes fueron nuestros socios clave?**

**¿Quiénes fueron nuestros proveedores clave?**

**¿Qué recursos clave estuvieron recibiendo de los socios clave?**

**¿Qué actividades realizaban nuestros socios clave?**

#### **6) Actividades clave**

**¿Qué actividades clave requirió propuesta de valor?**

**¿Actividades con respecto a los canales de distribución?**

**¿Relación con los clientes desde el punto de actividades clave?**

**¿Fuentes de ingreso desde el punto de vista de actividades clave?**

#### **7) Recursos Clave**

**¿Qué recursos clave requirió nuestra propuesta de valor?**

**¿Canales de distribución?**

**¿Relación con los clientes?**

**¿Fuentes de ingreso?**

**8) Estructura de Costos**

**¿Cuáles fueron los costos más importantes del modelo de negocio?**

**¿Qué recursos clave fueron los más costosos?**

**¿Qué actividades clave fueron las más caras?**

**9) Fuentes de Ingreso**

**¿Por cuál valor los clientes estaban dispuestos a pagar?**

**¿Actualmente por qué valor pagan?**

**¿Cómo prefirieron pagar?**

**¿Cómo aportó cada fuente de ingreso con los ingresos generales?**