



Uso del Business Model Canvas como soporte estratégico en una empresa digital de indumentaria

André Martins Ismail¹

Yara Consuelo Cintra²

ABSTRACTO

Las micro y pequeñas empresas representan una porción importante del mercado y en las últimas décadas han contribuido a desempeñar un papel más estratégico en la economía del país. Una característica bien conocida de estas empresas es la falta de una adecuada gestión o asistencia administrativa que puede poner en peligro el negocio. Este estudio presenta una herramienta de gestión del modelo de negocio - Business Model Canvas - que pretende ser posible crear o remodelar un negocio de forma práctica e intuitiva, representando el modelo de negocio en una sola hoja con una vista panorámica de la actividad empresarial. El presente estudio tiene como objetivo comprobar cómo el modelo Canvas como soporte estratégico es capaz de ayudar a los directivos a mitigar eventuales contingencias en la gestión empresarial de las microempresas a través de un estudio de caso en una microempresa del sector digital de vestuario.

Contraseñas: *modelo de negociolienzo*, artefactos de contabilidad gerencial, microempresa, teoría de la contingencia.

1. INTRODUCCIÓN

En un mundo competitivo, la planificación estratégica de una empresa, independientemente de su tamaño o tamaño, es indispensable. También es importante buscar alternativas para que se logren los objetivos organizacionales, haciendo que las empresas se diferencien (Lima & Silva, 2019).

La contabilidad de gestión juega un papel fundamental en la planificación estratégica, ya que su proceso es la identificación, medición, acumulación, análisis, elaboración, interpretación y comunicación de la información financiera como forma de orientar a los

¹ andre.martins.ismail@gmail.com-UFRJ

² yaracintra@facc.ufrj.br-FAAC/UFRJ _

Ismail, AM, Cintra, YC; Uso del Business Model Canvas como soporte estratégico en una empresa digital de indumentaria. Revista de Emprendimiento y Gestión de la Micro y Pequeña Empresa V.6, N°1, p.40-59, Ene/Abr. 2021. Artículo recibido el 20/02/2021. Última versión recibida el 21/03/2021. Aprobado el 25/04/2021.

Uso del Business Model Canvas como soporte estratégico en una empresa digital de indumentaria

administradores en sus decisiones (Crepaldi, 2002). Aunado a esto, también existen modelos de negocio que actúan como facilitadores del logro de metas (Espejo, 2008).

Así, este artículo trata sobre una herramienta de modelo de negocio disponible para el desarrollo del plan estratégico, el Business Model Canvas (BMC). Según Osterwalder y Pigneur(2003), un modelo de negocio describe la lógica de cómo una organización crea, entrega y obtiene valor. BMC es una herramienta de modelo de negocios que presenta nueve bloques, cada uno de los cuales representa los elementos principales de una empresa. Dichos bloques tienen como objetivo ayudar en los problemas de la organización a través de la estructura, los procesos y los sistemas definidos.(Osterwladler y Pigneur, 2011).

Los problemas a los que están sujetas las empresas también se pueden definir como contingencias. Estos son abordados en una teoría que apunta esencialmente a la perspectiva del comportamiento de la organización frente a factores ambientales y tecnológicos que comprometen su funcionamiento.(Covaleski, Dirsmith y Samuel, 1996), en los niveles de formalización, especialización, diferenciación y burocratización. La teoría de la contingencia parte de la premisa de la inexistencia de un modelo de contabilidad de gestión que se adapte a todas las empresas en todas las circunstancias.(Molinari & Guerrero, 2004). Los sistemas contables se desarrollan en base a una combinación de factores externos y características internas de las empresas.(Molinari & Guerrero, 2004). En estas condiciones, es imperativo que los procesos de control de gestión sean innovadores y utilicen herramientas que les permitan facilitar esta tarea.

Los datos del Servicio Brasileño de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa (SEBRAE, 2018) confirman que las pequeñas empresas son altamente representativas en el mercado, ya que el 99% de un total de 6,4 millones de establecimientos son micro y pequeñas empresas. Sin embargo, de cada cuatro empresas cotizadas, una cierra antes de cumplir los dos años de existencia. Estudios anteriores corroboran la investigación del SEBRAE y señalan que las contingencias, tanto ambientales como tecnológicas, contribuyen al fracaso por la falta de conocimientos necesarios de los directivos en los ámbitos interno y externo de la organización(Evangelista Junior, Silva, Mesquita, Barbosa & Silva, 2018).

En vista de lo anterior, a la luz de la teoría de la contingencia y bajo el enfoque del modelo de negocios, se definió como objetivo del estudio verificar cómo el modelo Canvas

Uso del Business Model Canvas como soporte estratégico en una empresa digital de indumentaria

como soporte estratégico es capaz de ayudar a los gerentes a mitigar cualquier contingencias en la gestión empresarial de las microempresas.

La relevancia del estudio se justifica por la importante búsqueda del óptimo desempeño y supervivencia de las pequeñas empresas, las cuales, al fin y al cabo, también son empleadoras y tienen un rol económico fundamental. En este entorno competitivo, es necesario utilizar herramientas estratégicas que ayuden a los directivos de las empresas en la toma de sus decisiones. Los modelos de negocio y las diferentes herramientas de gestión deben dar soporte a los administradores para que sean capaces de medir las diferentes contingencias y adaptar las instituciones a las mismas.

El trabajo se desarrolló en cinco partes, siendo la primera la introducción aquí representada. La segunda parte presenta los fundamentos de la teoría de la contingencia, así como las características del artefacto BMC. La tercera parte presenta los procedimientos metodológicos y las características de la empresa objeto de estudio. En la cuarta parte, se presentan los resultados y, finalmente, se exponen las consideraciones finales.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

El artefacto de contabilidad gerencial Business Model Canvas propone representar el modelo de negocios de la empresa de manera intuitiva, guiando a los gerentes en sus decisiones a la luz de diferentes factores externos y características internas de las empresas. La teoría de la contingencia, discutida aquí, propone que no existe una única forma de resolver situaciones inesperadas de manera efectiva y eficiente.

2.1 LA TEORÍA DE LA CONTINGENCIA Y SUS PRINCIPIOS

En un sentido amplio, la contingencia se asocia con un evento que está fuera del control de la persona o entidad. Las circunstancias que involucran a las organizaciones pueden caracterizarse como contingencias. En el mundo empresarial, la contingencia está relacionada con variables que influyen en las organizaciones, pero no al revés. (Molinari & Guerrero, 2004).

En lo que respecta a los sistemas de control de gestión, la teoría de la contingencia se caracteriza por la premisa de que no existe un sistema único capaz de aplicarse a todas las circunstancias y a todas las organizaciones, por lo que cada empresa dependerá de las

Uso del Business Model Canvas como soporte estratégico en una empresa digital de indumentaria

circunstancias específicas en las que se encuentre una determinada organización.(Otley, 1980). Según Espejo y Frezatti(2008), los principios que componen la teoría de la contingencia son: enfoque sistémico; sistema abierto; características ambientales y sus interdependencias; cambio de enfoque de variables internas a variables externas; inexistencia de la mejor manera y; un mejor rendimiento como factor implícito.

Lugoboni, Alencar, Zittei y Chiroto(2018, pág. 81), al tratarse del enfoque sistémico, identifican que existe, en la gestión estratégica, “un proceso de elaboración e identificación de acciones para el logro de sus objetivos, el cual debe ser planificado, controlado y ejecutado. Donde estas actividades solo ocurren si existe un sistema de información capaz de controlar y ejecutar lo planificado”. Sistema se define como un conjunto de partes interrelacionadas, cuya función es lograr el objetivo propuesto. Es de destacar que esta interrelación se da de forma individual y/o en conjunto, formando un sistema global y armónico (Reginato, 2010).

Para definir el segundo principio, se entiende como un sistema abierto cuando existe una interacción con el entorno. Para las empresas, esta interacción es importante, ya que las hace sobrevivir, ayudando a mitigar las incertidumbres como una forma de buscar la armonía frente a los factores que influyen.(Espejo & Frezatti, 2008). Intrínsecamente, todo el proceso de gestión para asegurar su finalidad debe contemplar algunos factores necesarios como la continuidad, el equilibrio y la adaptabilidad para adaptarse a los requerimientos del entorno.(Prado, Bertassi, Francischetti, Padovezes & Carvalho, 2013).

En cuanto al tercer principio, el entorno se puede caracterizar como interno y externo. El entorno interno, también conocido como microentorno, es aquel en el que una empresa tiene conocimiento sobre estas variables y, por tanto, la organización tiene el control suficiente para solucionar un posible problema. A su vez, sobre el entorno externo, o macro entorno, la empresa no tiene control, destacándose las variables políticas, económicas, sociales, legales y tecnológicas.(Evangelista Junior et al., 2018). Otra observación sobre el enfoque del clima organizacional la hace Pereira(2000), que establece que el ambiente se rige por factores externos que no se pueden controlar y que, de alguna manera, son capaces de influir en el ambiente organizacional.

El cuarto principio lo designan las prácticas de gestión, las cuales dependerán de los hechos específicos en los que se encuentre cada organización, es decir, de la inexistencia de la mejor manera. Según Molinari y Guerrero(2004, pág. 3), “no existe una estrategia general de gestión aplicable en todas las organizaciones y en todas las circunstancias, ya que los sistemas

Uso del Business Model Canvas como soporte estratégico en una empresa digital de indumentaria

contables se desarrollan en base a una combinación de factores externos y características internas de las empresas”.

El quinto principio del enfoque de contingencia es la actuación del factor implícito, cuya obligación es medir eventos específicos, posibilitando asignar la mejor técnica posible con el objetivo de contribuir a un resultado más satisfactorio de la organización.(Espejo & Frezatti, 2008).

Dadas estas consideraciones, se puede entender que las empresas tienen su propia dinámica, viéndose afectadas por distintas variables. Dichas variables promueven diferentes comportamientos con respecto a los controles de gestión.(Espejo & Frezatti, 2008)

Las organizaciones están expuestas a procesos de cambio. Sin embargo, eventuales contingencias se manifiestan por lo que las organizaciones se ven presionadas a adaptarse para su continuidad (Machado-da-Silva, Fonseca & Fernandes, 1998). Así, se espera que los modelos de negocio contribuyan a mitigar estas contingencias. Ventas, Ohana, Rocha y Santos(2017)corroboran el análisis, afirmando que las empresas, para mantener su competitividad frente a la dinámica del entorno operativo, necesitan definir un modelo de negocio adecuado, convirtiéndolo en una herramienta eficaz.

2.2 ESQUEMA DE MODELO DE NEGOCIOS

A nivel organizacional, en un mercado más complejo y competitivo, la información gerencial tiene como objetivo brindar información relevante para la toma de decisiones.(Collares & Ferreira, 2000). Las organizaciones pueden trabajar para mitigar las contingencias mediante el uso de artefactos de contabilidad de gestión.

La contabilidad de gestión se puede definir como un proceso que tiene como objetivo medir, acumular, analizar, preparar, interpretar y comunicar información que ayude a los gerentes a alcanzar las metas organizacionales.(Horngren, Sundem y Stratton, 2008). Paulo y Cintra (2018) afirman que la contabilidad de gestión hace uso de artefactos, es decir, término que está directamente relacionado con el uso de herramientas que apoyan a los gerentes para lograr estos objetivos.

El Business Model Canvas es un artefacto de contabilidad de gestión que describe todo el proceso de captura, creación y generación de valor en una empresa. Su propuesta presenta

Uso del Business Model Canvas como soporte estratégico en una empresa digital de indumentaria

los elementos necesarios para la implementación estratégica de la empresa compuesta en el negocio(Osterwalder y Pigneur, 2003).

El objetivo de los creadores es proporcionar una herramienta eficiente que permita a cualquier persona desarrollar o cambiar un modelo de negocio. En este sentido, el modelo Canvas permite el intercambio de información, experiencias o ideas con otras personas involucradas en el mismo proceso (Orofino, 2011).

La característica más llamativa es la capacidad de describir la lógica comercial de una empresa en una sola página: ninguno de los elementos individuales del modelo comercial es nuevo para las personas, pero el aspecto simple y holístico de una empresa en una sola página es sorprendentemente único.(Fritscher y Pigneur, 2010).

La forma en que se distribuye el modelo Canvas permite presentar una visión general de la empresa en solo nueve bloques, descritos en una sola hoja o póster: el lienzo “Canvas”. Este proceso permite cubrir cuatro de las principales áreas del negocio(Carrasco, Silva, Nunes, Cerqueira & Rosas, 2014). La Tabla 1 describe las cuatro áreas principales del negocio, según Martins, Mota y Marini(2019).

tabla 1

Principales áreas de negocio

Áreas	Concepto
productos	El núcleo del negocio de una organización son sus productos y la propuesta de valor que ofrece al mercado;
interfaz de cliente	Quiénes son los clientes, cómo se deben ofrecer los productos (bienes o servicios) y cómo se debe fortalecer la relación con los clientes;
Infraestructura	Cómo se estructura eficientemente la organización para llevar a cabo sus procesos internos y su logística, y cómo se relaciona con los socios cuando trabaja en red;
Finanzas	Cómo obtiene la organización la rentabilidad financiera, su estructura de costes y análisis de la sostenibilidad del negocio.

Fuente: Basado en Martins, Mota y Marini(2019)

El cuadro 2 describe los nueve bloques del modelo Canvas, según Osterwalder y Pigneur (2011).

Tabla 2

Principales bloques de negocio

bloques	Concepto
segmentos de clientes	Oferta de productos dirigidos a tu audiencia
Propuesta de valor	Crear o posicionar productos o servicios en torno a lo que quiere el cliente

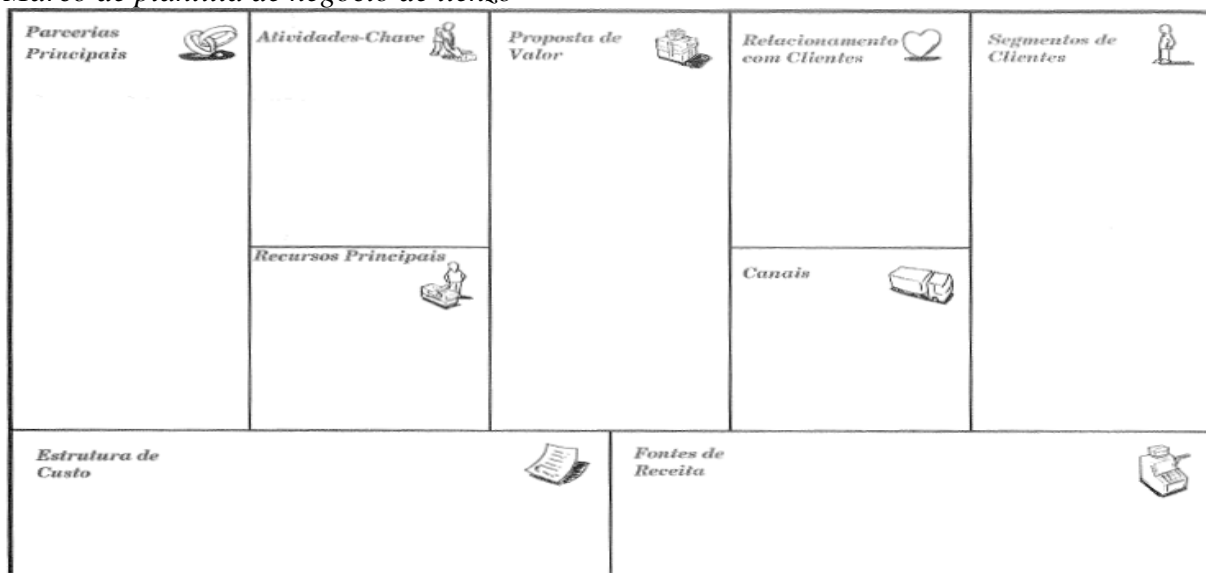
Uso del Business Model Canvas como soporte estratégico en una empresa digital de indumentaria

Canales	Forma de comunicación a adoptar para tener acceso al cliente
Relación con los clientes	Cómo se establecerán y mantendrán las relaciones con sus clientes
fuentes de ingresos	Recursos financieros recibidos de sus respectivas ventas
Características clave	Elementos necesarios para el funcionamiento de la empresa
Actividades clave	Toda la actividad y proceso de la empresa.
Asociaciones clave	Están relacionados con proveedores y servicios tercerizados
estructura de costo	Descripción de todos los gastos dirigidos al desarrollo de productos.

Fuente: Elaboración propia con base en Osterwalder y Pigneur (2011)

Por lo tanto, a partir de las cuatro áreas principales de una empresa, el modelo Canvas se distribuye en nueve bloques y se presenta de acuerdo con la Figura 1.

Figura 1
Marco de plantilla de negocio de lienzo



Fuente: Osterwalder y Pigneur (2011).

Honorio y Bonemberger(2019)Destacar que los nueve bloques que componen el modelo de negocio aportan una dinámica muy práctica y visual, ayudando a los gestores desde la creación hasta una posible reformulación de objetivos. Además, proponen nuevas estrategias basadas en los elementos del modelo.

Para completar cada bloque, los autores sugieren usar post-its, ya que las notas adhesivas se pueden agregar, quitar o mover fácilmente entre los componentes de la construcción del modelo. Esta dinámica es importante, ya que genera discusiones sobre qué notas entran o salen. Además, los debates propuestos contribuyen a la comprensión del modelo de negocio (Osterwalder & Pigneur, 2011).

Uso del Business Model Canvas como soporte estratégico en una empresa digital de indumentaria

Por lo tanto, construir un modelo de negocio es una forma de organizar y estructurar el proceso. Esto se puede construir de manera flexible, lo que permite actualizaciones para mantenerse al día con los cambios del mercado.(Macedo, Lezena, Filho & Camilo, 2013).

3. METODOLOGÍA

El presente estudio constituye una investigación exploratoria. Según Gil (2008), el propósito de este tipo de investigación es desarrollar, aclarar y modificar conceptos e ideas.

En cuanto al procedimiento, el estudio propuesto se basó en el modelo de estudio de caso. Yin (2005, p. 32) afirma que “el estudio de caso es un estudio empírico que investiga un fenómeno actual dentro de su contexto de realidad, cuando los límites entre el fenómeno y el contexto no están claramente definidos y en el que se utilizan varias fuentes. de evidencia”.

El enfoque utilizado en esta investigación fue cualitativo. Según Lüdke y André (1986, p. 26), un enfoque cualitativo es un “importante instrumento de investigación, por lo que puede utilizar el conocimiento y las experiencias personales como auxiliares en el proceso de comprensión e interpretación del fenómeno estudiado”.

La investigación utilizó como técnica de recolección de datos la entrevista, caracterizada como una técnica en la cual el investigador se presenta frente al investigado, formulando preguntas cuyo objetivo es obtener datos que sean de interés para la investigación. Se considera una técnica por excelencia en la investigación social porque es adecuada para obtener información sobre lo que las personas saben, creen, esperan, sienten o desean, pretenden hacer, hacen o han hecho, así como sobre sus explicaciones o razones sobre lo anterior. cosas (Gil, 2008).

La recolección de datos del entrevistado se realizó a través de entrevistas con preguntas abiertas con un tiempo promedio de 60 minutos durante un período de siete días. El sujeto de investigación es el gerente principal de la empresa estudiada. Fue a través de ella que se pudo recolectar la información necesaria que abarcó todas las áreas que conforman el modelo de negocio de la microempresa, de manera que se pudo observar eventuales contingencias en la estructura de la empresa. El período de análisis se refirió al año calendario 2019 y se seleccionó una microempresa con más de cinco años de actividades, considerándose un período suficiente para que la actividad de la empresa haya madurado, tanto los procesos de gestión como los operativos.

4. ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este apartado se presenta el modelo de negocio como situación problema y un segundo modelo de negocio utilizando como soporte estratégico el artefacto gerencial BMC, abordando las principales áreas de negocio de la microempresa representadas por los nueve bloques según Osterwalder y Pigneur (2011).

4.1 CONTEXTO DE NEGOCIO BAJO EL MODELO DE NEGOCIO

La empresa analizada en esta investigación inició sus actividades en abril de 2013 en el área de personalización de playeras y utilería para fiestas, elaboración de regalos, entre otros servicios similares. La empresa realiza ventas digitales, pero sus operaciones, es decir, la producción de productos, están ubicadas en la zona norte de la ciudad de Río de Janeiro. La gestión y las operaciones son realizadas por los dos socios, no existiendo otros colaboradores.

4.1.2 SEGMENTOS DE CLIENTES

La empresa atiende a personas naturales – público diversificado, de pequeño y mediano poder adquisitivo, hombres y mujeres sin restricción de edad. Existe una cartera satisfactoria de clientes en este sector, lo que ayuda a mantener un flujo de caja actual en la empresa. En cuanto a las personas jurídicas, solo un cliente forma parte de esta cartera. No existe una política de fidelización de clientes con descuentos específicos para su base de clientes u otras condiciones especiales, únicamente un pago fraccionado de las cuentas a cobrar que se acuerda con cada cliente.

4.1.3 PROPUESTA DE VALOR

La propuesta de valor está relacionada con la necesidad del tipo de servicios. Una investigación de mercado encontró que había potencial para llegar a una gama de clientes en el barrio y alrededores, pero la propuesta de una empresa digital trajo clientes de otras partes del

Uso del Business Model Canvas como soporte estratégico en una empresa digital de indumentaria

estado e incluso de otras regiones de Brasil. La competencia durante estos siete años de existencia ha aumentado, pero la empresa está sólida frente al mercado.

En cuanto al producto, es posible verificar una diferencia en calidad y apariencia, ya que existe una fuerte respuesta de los consumidores. De esta forma, la propuesta de valor puede caracterizarse por satisfacer las necesidades de un público exigente, de manera que la calidad del artículo consumido sea superada por un mercado muy competitivo.

4.1.4 CANALES

Los medios adoptados para la venta de los productos son todos digitales, a través de redes sociales como Facebook e Instagram, sitios especializados para la venta como Mercado Livre y OLX y Google marketing (una búsqueda de la empresa por Google la ubica en la parte superior de la búsqueda) . Al realizar la venta digital, se cuenta con un pequeño estudio para la comercialización de los productos, para que la visibilidad del producto sea lo más natural posible. No hay cuota mensual para poner el nombre en evidencia, pero debido a la demanda consolidada de los productos de la empresa, se destaca en la investigación.

En cuanto a Facebook, existe una página propia que presenta todos los productos a la venta, eventuales promociones y comentarios de todos los consumidores sobre las compras realizadas. Instagram, un medio digital exclusivo para fotos y videos, también es un medio sólido para vender y comercializar productos.

OLX, anteriormente conocido como Bom Negócios, fue una vez un canal de ventas fuerte, con un buen desempeño de ventas. Sin embargo, debido al nuevo enfoque de OLX, ahora enfocado en el negocio de bienes usados, perdió el espacio para los anuncios. A diferencia de Mercado Libre, que además de presentar un buen desempeño, también muestra una gran valoración de los consumidores sobre el producto.

La empresa no cuenta con un sitio web propio, ya que no sería posible simular el cálculo del flete total para el consumidor en el sitio web: En caso de una eventual búsqueda de productos, se mostraría una estimación del precio del flete. Solo con la finalización de la compra se confirmaría el valor total del flete. Esto sucede porque en el desarrollo de un sitio se realiza REGMPE, Brasil-BR, V.6, N°1, p. 40-59, enero/abril de 2021 www.revistas.editoraempredora.net Página49

Uso del Business Model Canvas como soporte estratégico en una empresa digital de indumentaria

la simulación del flete a través de un enlace de Correos. Por lo tanto, para no dañar al consumidor, la empresa optó por no desarrollar el recurso del sitio.

4.1.5 RELACIÓN CON EL CLIENTE

La relación con el cliente se realiza a través de aplicaciones de correo electrónico y mensajería puestas a su disposición por todos los medios y sitios web especializados en venta. Por lo tanto, no hay contacto directo con los clientes. Todavía no hay flexibilidad para el servicio al cliente y solo es posible mantenerse en contacto durante el horario comercial. Los socios trabajan para volver al cliente lo antes posible. No existe una política posventa sobre si el producto gustó o no, pero, como se discutió en artículos anteriores, hay fuertes comentarios en las páginas de ventas.

4.1.6 FUENTES DE INGRESOS

Hay una serie de productos elaborados por la empresa y en este estudio se dividieron en categorías. La política de la empresa es presentar una utilidad bruta de al menos el 50% por cada unidad vendida, pero incluso presenta mejores resultados que eso.

El producto más vendido está en la categoría de souvenirs, como imanes, mini calendarios, etc. Son artículos vendidos al por mayor con un margen de contribución del 75%. El segundo producto está representado por estampado, y tiene un margen de contribución del 150%. Finalmente, artículos relacionados con la papelería, como etiquetas, kit de cine, topper de confitería, con un margen de contribución del 70%. Todos los productos son al por mayor.

4.1.7 PRINCIPALES RECURSOS

Puede identificar dos tipos de recursos en la empresa. El recurso físico se clasifica por todos los equipos con los que cuenta la empresa, tales como impresoras, computadoras y prensas especializadas para la elaboración de los productos. Los recursos humanos son responsabilidad de los socios, ya que no hay colaboradores.

4.1.8 ACTIVIDAD CLAVE

Uso del Business Model Canvas como soporte estratégico en una empresa digital de indumentaria

La calidad del producto, la entrega a tiempo y la buena evaluación contribuyen a la actividad clave de la empresa. Es posible obtener una mayor rentabilidad con productos más caros, ya que los consumidores están dispuestos a desembolsar cantidades mayores cuando la empresa elegida cumple con todos estos requisitos.

4.1.9 SOCIOS PRINCIPALES

Hay proveedores que cumplen los plazos propuestos de forma que no perjudica la parte operativa de la empresa, pero no hay descuentos y cuotas en las compras, ni siquiera en grandes volúmenes.

4.1.10 ESTRUCTURA DE COSTOS

Los gastos más altos de la empresa están relacionados con gastos administrativos, especialmente electricidad y mantenimiento de equipos. Al recopilar información de la empresa basada en el modelo Canvas, puede ver los detalles de la empresa como se muestra en la Tabla 3.

Tabla 3
Modelo de lienzo - situación problema

Parcerias Principais	Atividade Chave	Proposta de Valor	Relacionamento com cliente	Segmento de Cliente
FORNECEDORES	PERSONALIZAÇÃO	QUALIDADE DO PRODUTO	E-MAIL	PESSOA JURÍDICA
	CONFECÇÃO		APLICATIVOS DE MENSAGEM	PESSOA FÍSICA
	Recursos Principais		Canais	
	FÍSICO		INSTAGRAM	
	HUMANO		FACEBOOK	
			OLX	
			MERCADO LIVRE	
Estrutura custo			Fonte de Receita	
ADMINISTRATIVA			SOUVENIR - ATACADO	
MANUTENÇÃO			ESTAMPARIA - ATACADO	
			ARTIGOS DE PAPELARIA - ATACADO	

Fuente: Elaboración propia con base en Osterwalder y Pigneur (2011).

Uso del Business Model Canvas como soporte estratégico en una empresa digital de indumentaria

4.1.11 PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN POSTERIOR A LA APLICACIÓN DEL MODELO

Luego de aplicar el modelo Canvas como una forma de mejorar el desempeño y mitigar los errores de gestión, se obtuvieron los siguientes resultados.

En cuanto a los clientes, la compañía ya llega a su público objetivo, particulares y empresas. Sin embargo, necesita mejorar su cartera, de modo que pueda proyectar un cierto flujo de caja de acuerdo a ese número determinado de clientes, especialmente para las personas jurídicas, ya que la empresa bajo análisis tiene un solo cliente regular y que, en general, este es el grupo que más apalanca las ventas. En una situación como esta, Porter (1990) afirma que, dependiendo de un solo cliente, la empresa no tiene fuerza para negociar y, como forma de mantener la venta, termina por someterse a su voluntad.

Existía la necesidad de una mayor relación con el cliente, ya que el servicio electrónico no siempre es eficiente. Una forma de atender esa necesidad sería el servicio postventa, especialmente en transacciones para otro estado o región lejos de Río de Janeiro. Cuando conviene, la atención presencial puede ser una alternativa aconsejable, incluso para una empresa digital. Al fin y al cabo, la excelencia dentro del negocio es constante, y un buen servicio ayuda a que la empresa sea el centro de atención en todo momento, y esta es la solución para todos aquellos que buscan benchmarking. (Aguiar & Anjos, 2017).

Como empresa digital, la falta de un sitio web propio representa una falla considerable. Por mucho que existan diferentes canales como redes sociales y sitios web especializados para la venta, un sitio web representa la “puerta de entrada” para cualquier empresa esencialmente digital. El comercio electrónico ayuda a las organizaciones a atender a un mayor número de clientes, contribuye a la sinergia de ventas, a la satisfacción de las necesidades de los clientes, a una mayor comodidad y, sin embargo, al aumento de las ventas. (Diniz, Souza, Conceição & Faustini, 2011).

Los productos con la calidad como propuesta de valor tienden a perder su relevancia en un mercado más competitivo, ya que incluso los competidores también pueden presentar productos de gran calidad. Al tratarse de una actividad enfocada a la fabricación y personalización, una nueva propuesta de valor añadido sería la personalización según los deseos de los clientes. Además de ser un diferenciador, los clientes buscan consumir productos que

Uso del Business Model Canvas como soporte estratégico en una empresa digital de indumentaria

satisfagan sus necesidades particulares, creando un valor único para cada cliente.(Machado & Moraes, 2008).

Había un déficit de recursos principales en la empresa. La falta de control gerencial sobre los recursos financieros, como los montos por cobrar o por pagar, contribuye al desajuste del flujo de caja. Además, se pudo constatar la falta de recursos para capital de trabajo, y muchas veces se necesitaban créditos urgentes para la liquidación. El flujo de efectivo es un artefacto gerencial importante y refleja lo que sucederá con las finanzas de una empresa durante un período de tiempo. De ahí la necesidad de una perfecta gestión de esta declaración, ya que contribuye a mitigar el riesgo de insolvencia.(José, Gomes, & Moraes, 2011).

Todavía falta una mayor agilidad operativa entre varios socios. claro y claro(2004)corroboran la idea, ya que la relación basada en una alta confianza entre los proveedores es un activo importante para la inversión. Después de todo, las acciones conjuntas contribuyen a una mayor sinergia en el proceso. Así, se señalaron varias deficiencias, como la falta de marketing: las suscripciones en medios y sitios de venta contribuyen a apalancar las transacciones. Se propone, por lo tanto, una asociación con Correos o empresas de entrega, así como apoyo para el desarrollo del sitio. Además, una mayor contribución de la contabilidad, con informes y demostraciones como forma de facilitar la administración y la toma de decisiones gerenciales.

En cuanto a la estructura de costos, se observó que es muy magra, ya que los socios tienden a participar en todos los procesos posibles. Con una visión superficial del proceso, puede parecer una alternativa viable, pero no es posible que los administradores contribuyan en todas las áreas, aún sabiendo la limitación de inversión en microempresas, ya que tienden a comprometer la operatividad y la calidad. de los productos Los costos de la microempresa deben adaptarse al negocio y respetar las limitaciones de inversión. Dada esta limitación, es importante que los costos sean identificados y clasificados para que el gasto sea más eficiente.(Lima e Hijo, 2016).

Un negocio digital, si bien no tiene costos tradicionales de espacio físico, aún tiene gastos con empleados por el mantenimiento de servicios digitales, logística con servicio de entrega y otros servicios técnicos especializados. En vista de esto, aunque la implementación estos nuevos costos tienden a disminuir el margen de contribución, se sabe que contribuyen al apalancamiento de las ventas, así como a mayores demandas derivadas de este proceso.

En cuanto a las fuentes de ingresos, originalmente las ventas se realizan a granel. Una contribución para un mejor desempeño sería la adopción del modelo minorista, con la REGMPE, Brasil-BR, V.6, N°1, p. 40-59, enero/abril de 2021 www.revistas.editoraemprededora.net Página53

Uso del Business Model Canvas como soporte estratégico en una empresa digital de indumentaria

implementación de un nuevo segmento a través de la propuesta de valor basada en la personalización, lo que haría más competitiva a la empresa. Filho, Freire, Luca y Vasconcelos(2020)Corroboran lo dicho, por lo que una empresa tiende a destacarse competitivamente cuando logra resultados satisfactorios a través de medidas prácticas aceptadas y valoradas en el entorno en el que desarrolla sus actividades.

Luego de analizar el resultado y relevar todas las posibles deficiencias, se presentó el modelo Canvas como se muestra en la Tabla 4.

Tabla 4
Modelo Canvas – Análisis de resultados.

Parcerias principais	Atividade chave	Proposta de valor	Relacionamento com cliente	Segmento de cliente
FORNECEDORES	PERSONALIZAÇÃO	QUALIDADE DO PRODUTO	E-MAIL	PESSOA JURÍDICA
MARKETING	CONFECÇÃO	CUSTOMIZAÇÃO	APLICATIVOS DE MENSAGEM	PESSOA FÍSICA
CONTABILIDADE			PÓS VENDA	PJ – MAIOR FIDELIZAÇÃO
SUPORTE DIGITAL			ATENDIMENTO PRESENCIAL	
LOGÍSTICA				
	Recursos principais		Canais	
	FÍSICO		INSTAGRAM	
	HUMANO		FACEBOOK	
	GESTÃO E CONTROLE		OLX	
			MERCADO LIVRE	
			WEB SITE	
Estrutura contábil custo			Fonte de receita	
ADMINISTRATIVA	CUSTO RELACIONADO AO SERVIÇOS DE TERCEIROS		SOUVENIR - ATACADO	
MANUTENÇÃO			ESTAMPARIA - ATACADO	
SERVIÇOS DE ENTREGA			ARTIGOS DE PAPELARIA - ATACADO	
CUSTO RELACIONADO AO SERVIÇOS DIGITAIS			ARTIGOS CUSTOMIZADOS - VAREJO	

Fuente: Elaboración propia con base en Osterwalder y Pigneur (2011)

Con el apoyo del modelo de negocio Canvas se logró realizar un diagnóstico de la empresa, señalando falencias y proponiendo mejoras, ayudando a mitigar posibles contingencias a las que se encuentra sujeto el negocio.

5. CONSIDERACIONES FINALES

El estudio propuesto tuvo como objetivo verificar cómo el modelo de negocios Canvas, como soporte estratégico, es capaz de asistir a los gerentes en posibles contingencias en la gestión de microempresas. Tal como se presentó, el modelo BMC contribuyó como una alternativa más para mitigar las contingencias internas a las que están expuestas las empresas. Sin embargo, no es posible predecir las contingencias macroambientales, según se fundamenta en la teoría de la contingencia.

La investigación buscó contribuir en la dimensión práctica con el estudio del uso de un artefacto gerencial en un contexto real, para que pueda auxiliar a los futuros gerentes o administradores de micro y pequeñas empresas en su respectiva toma de decisiones, ya que la gestión de estas En las empresas, muchas veces, son llevadas a cabo por personas con amplia experiencia operativa, pero que no están debidamente preparadas en gestión estratégica.

Según los resultados de la investigación, son los socios los que intervienen en la actividad operativa de la empresa. De acuerdo con el modelo BMC, el único bloque que no fue sugerido para mejorar está relacionado con la actividad clave, mostrando el amplio dominio en el desarrollo de su producto.

Un segundo hallazgo de esta investigación es que la falta de un gerente calificado que pudiera colaborar con asuntos comerciales más estratégicos permitió diagnosticar varias mejoras en los otros sectores estratégicos del negocio.

En cuanto a las limitaciones del estudio, no es posible analizar los resultados encontrados y confirmar que el modelo de negocio Canvas está indicado para todas las empresas en diferentes situaciones. Este principio de la teoría de la contingencia, la inexistencia de la mejor manera, también señalado por Otley(1980), deja clara la importancia de que los directivos conozcan diferentes herramientas de gestión y sepan utilizarlas en el momento más adecuado.

Por mucho que una investigación exploratoria a través del estudio de caso permita estudiar una empresa dentro de un contexto real, aún no es posible identificar factores externos que puedan perjudicar a una empresa en su conjunto, corroborando con Pereira(2000), mostrando que las empresas están expuestas a factores externos que no se pueden predecir en el entorno organizacional.

La presente investigación sugiere nuevos estudios a través de la replicación de la metodología de estudio de caso en otras micro y pequeñas empresas, así como diferentes REGMPE, Brasil-BR, V.6, N°1, p. 40-59, enero/abril de 2021 www.revistas.editoraemprededora.net Página55

Uso del Business Model Canvas como soporte estratégico en una empresa digital de indumentaria

artefactos gerenciales. Estudios con enfoque cuantitativo en el ámbito de la contabilidad de gestión para este tipo de empresas pueden contribuir a dilucidar el tema y, sin embargo, favorecer el marco teórico de la investigación en el ámbito del control de gestión.

REFERENCIAS

- Aguiar, RM y Anjos, MAD (2017). La importancia de un buen servicio al cliente en una gasolinera: Un estudio de caso en el Puesto de Vila Nova en Monte Carmelo - MG. *GeTeC Journal - Gestión, Tecnología y Ciencia*, 6(11), 95–109.
- Carrasco, LC, Silva, RA, Nunes, MAS, Cerqueira, CEM, & Rosas, TMC (2014). Un análisis de la aplicación del Business Model Canvas - BMC desde el punto de vista de los emprendedores que se encuentran en diferentes fases del negocio - una experiencia de la incubadora de empresas y proyectos de INATEL. *Actas del Seminario Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas, Pará, PA, Brasil*, 24.
- Claro, DP y Claro, PBO (2004). Gestión de las relaciones de colaboración con los proveedores. *Revista de Administración de Empresas - RAE*, 44(4), 68–79.
- Colares, ACV y Ferreira, CO (2000). Aplicación de artefactos de contabilidad gerencial en prestadores de servicios desde la perspectiva de variables sectoriales y de tamaño. *Revista Mineira de Contabilidade*, 35(3), 105–112.
- Covaleski, M., Dirsmith, M. y Samuel, S. (1996). Investigación en contabilidad gerencial: las contribuciones de las teorías organizacionales y sociológicas. *Revista de Investigación en Contabilidad Gerencial*, 8, 1.
- Diniz, LL, Souza, LGA, Conceição, LR y Faustini, MR (2011). El comercio electrónico como herramienta estratégica de venta para las empresas. *Encuentro Científico y Simposio de Educación Anais do Unisalesiano, São Paulo, SP, Brasil*, 3.
- Espejo, M. y Frezatti, F. (2008). Contabilidad de gestión desde una perspectiva de contingencia: la influencia de los factores de contingencia en el sistema presupuestario modelado por ecuaciones estructurales. *Actas de la Reunión Nacional de la Asociación Nacional de Programas de Posgrado en Administración de Empresas, Río de Janeiro, RJ, Brasil*, 32.
- Evangelista Junior, IAE, Silva, J. de J., Mesquita, JPD, Barbosa, JF, & Silva, PA (2018). Gestión ambiental y contingencias: impactos en el proceso de planificación. *Actas del Congreso de Administración, Sociedad e Innovación, Rio de Janeiro, RJ, Brasil*, 11.
- Filho, ARA, Freire, MMA, Luca, MMM y Vasconcelos, AC (2020). Influencia de la internacionalización y la innovación en la competitividad empresarial. *Revista electrónica de negocios internacionales*, 15(1), 1–18.
- Fritscher, B. y Pigneur, Y. (2010). Modelado de modelo de negocio de apoyo: un compromiso entre la creatividad y las limitaciones. *Lecture Notes in Computer Science* (incluidas las REGMPE, Brasil-BR, V.6, N°1, p. 40-59, enero/abril de 2021 www.revistas.editoraemprededora.net Página56

Uso del Business Model Canvas como soporte estratégico en una empresa digital de indumentaria

subseries Lecture Notes in Artificial Intelligence y Lecture Notes in Bioinformatics), 5963 LNCS, 28–43. https://doi.org/10.1007/978-3-642-11797-8_3.

Gil, AC (6). (2008). Métodos y técnicas de investigación social. Atlas S/A.

Honorio, FMM y Bonemberger, SZ (2019). Aplicación de Herramientas de Apoyo a la Gestión Contable en una Microempresa de Vestuario. *Revista de Emprendimiento y Gestión de Pequeñas Empresas - REGEPE*, 8(1), 201–218. <https://doi.org/10.14211/regepe.v8i1.1199>.

Horngren, CT, Sundem, GL y Stratton, W. (12). (2008). Contabilidad Gerencial. Saló Pretice.

José, M., Gomes, O. y Moraes, LS (2011). La importancia del flujo de efectivo para la organización financiera de la empresa X. *Revista Científica Semana Acadêmica*, 6, 1–12.

Lima, FF y Filho, RAM (2016). Gestión estratégica de costos: costos de absorción en pequeñas empresas en Recife, PE, Brasil. *Revista INTERAÇÕES - Revista Internacional de Desarrollo Local*, 17(3), 528–541. [https://doi.org/10.20435/1984-042X-2016-v.17-n.3\(14\)](https://doi.org/10.20435/1984-042X-2016-v.17-n.3(14)).

Lima, JF y Silva, G. (2019). Desafíos para innovar en las micro y pequeñas empresas. *Revista Da Micro e Pequena Empresa*, 13(2), 85–97. <https://doi.org/10.21714/19-82-25372019v13n2p8597>.

Lugoboni, LF, Alencar, EAB, Zittei, MVM y Chiroto, AR (2018). Alineación entre Planificación Estratégica y Sistema de Información de Gestión: Estudio en Empresas del Tercer Sector con Actividad Hotelera. *PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review*, 7(1), 79–105. <https://doi.org/10.5585/tlsr.v7i1.244>.

Lüdke, M. y André, MEDA (1986). Investigación en educación: enfoques cualitativos. EPU.

Macedo, MA, Lezana, AGR, Casarotto Filho, N., & Camillo, MGD (2013). Bussines Model Canvas: construyendo el modelo de negocio de una empresa de muebles. *Actas del Simposio de Excelencia en Gestión y Tecnología*, Resende, RJ, Brasil, 10.

Machado, AGC y Moraes, WFA (2008). Estrategias de personalización masiva: evidencia y análisis en empresas del sector de confección de prendas de vestir. *Revista Base (Administración y Contabilidad) Da UNISINOS*, 5(1), 17–31. <https://doi.org/10.4013/5172>.

Machado-da-Silva, CL, Fonseca, VS y Ferjandes, BHR (1998). Cambio y estrategia en las organizaciones: perspectiva cognitiva e institucional. *Actas de la Reunión Nacional de la Asociación Nacional de Programas de Posgrado en Administración*, Foz do Iguaçu, PR, Brasil, 22.

Martins, HF, Mota, JP y Marini, C. (2019). Modelos de negocios en el dominio público: el lienzo de la gobernanza pública. *Cadernos EBAPE.BR*, 17(1), 49–67. *REGMPE, Brasil-BR, V.6, N°1, p. 40-59, enero/abril de 2021* www.revistas.editoraemprededora.net Página57

Uso del Business Model Canvas como soporte estratégico en una empresa digital de indumentaria

<https://doi.org/10.1590/1679-395167893>.

- Molinari, SKR y Guerreiro, R. (2004). Teoría de la contingencia y contabilidad de gestión: un estudio de caso sobre el proceso de cambio en la Controladuría del Banco do Brasil. *Anais do USP Congreso de Controladuría y Contabilidad.*, 12.
- Orofino, MAR (2011). *Técnicas de creación de conocimiento en el desarrollo de modelos de negocio.* (Tesis de Maestría, Universidad Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, Brasil).
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (1). (2003). Una ontología para el modelo de comercio electrónico. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1–26.
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocios: un manual para visionarios, innovadores y revolucionarios.* Libros Altas.
- Otley, DT (1980). La teoría de la contingencia de la contabilidad de gestión: Logro y pronóstico. *Contabilidad, Organizaciones y Sociedad*, 5(4), 413–428. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(80\)90040-9](https://doi.org/10.1016/0361-3682(80)90040-9).
- Paulo, AS y Cintra, YC (2018). El uso de artefactos de contabilidad de gestión en el ciclo de vida de empresas del sector textil: el caso ACR Moda. *Revista Contable de la Maestría en Ciencias Contables de la UERJ (ONLINE)*, v. 23, pág. 88-106,
- Pereira, MF (2000). Cambios estratégicos en las organizaciones hospitalarias: un enfoque contextual y procedimental. *Revista de Administración de Empresas*, 40(3), 83–96. <https://doi.org/10.1590/s0034-75902000000300009>.
- Prado, EV, Bertassi, AL, Francischetti, CE, Padoveze, CL y Carvalho, AD (2013). Desafíos en la implementación de la contraloría estratégica en las organizaciones. *Cuaderno de Administración Profesional - UNIMEP*, 3(2), 14–37.
- Ventas, R. Ohana, S., Rocha, MFB y Santos, ACQ (2017). Bussines model canvas: La implementación del modelo de negocio en una empresa del sector de la automoción. *Actas del Simposio de Ingeniería de Producción*, 5.
- Servicio Brasileño de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa. (2018). Pequeña empresa en números. <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/pequenos-negocios-em-numeros,12e8794363447510VgnVCM1000004c00210aRCRD>.
- Silva, JRR (2014). Artefactos de la contabilidad de gestión: el perfil de los artículos publicados en las actas del Congreso Brasileño de Costos de 1994 a 2013. *Anais do Congresso Brasileiro de Custos*, Natal, RN, Brasil, 21.
- Yin, RK (2). (2011). *Estudio de caso: Planificación y métodos.* Bookman.