

# Desarrollo de un modelo de negocio para la reactivación de Sanjus Textiles

## *Development of a business model for the reactivation of Sanjus Textiles*

**Kevin Astudillo B.**

Universidad del Azuay

kepaasbe@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0009-8931-6784>

Cuenca-Ecuador

**Damián Encalada-Avila**

Universidad del Azuay

encalada@uazuay.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0002-7274-1313>

Cuenca-Ecuador

Recepción: 03-12-2025 | Aprobación: 01-04-2026

### Resumen

Este estudio desarrolla un modelo de negocio viable para la reactivación de Sanjus Textiles, una PYME del sector textil automotriz ecuatoriano fundada en 2010 en la ciudad de Cuenca, que experimentó un cierre operativo en 2023. Al momento del cierre, la empresa contaba con 8 empleados directos distribuidos en las áreas de producción, administración y ventas. Los objetivos específicos fueron diagnosticar las causas del declive, redefinir la propuesta de valor, diseñar un sistema de captura de valor y establecer mecanismos de control estratégico. La metodología se basó en una revisión bibliográfica sistemática articulada con la herramienta práctica de *modelo de negocios* de Slywotzky, Balaban y Rothschild. Este enfoque integrador permitió un diagnóstico riguroso y el rediseño estratégico. Los resultados identificaron como causas críticas la centralización excesiva y la falta de planificación estratégica. La solución propuesta integra una propuesta de valor diferenciada con nanotecnología, segmentación del mercado de Cuenca en tres líneas (premium, estándar y económica) y un sistema de captura de valor diversificado. Para garantizar la sostenibilidad, se implementó el Cuadro de Mando Integral con indicadores clave ( $ROI \geq 20\%$ ,  $NPS > 70$ ) y modelos de producción flexibles (MTO, ATO, MTS). Se concluye que la aplicación metodológica de marcos teóricos probados permite revertir situaciones de declive, transformando a Sanjus Textiles en una empresa innovadora y estableciendo un precedente replicable para el sector.

**Palabras clave:** negocio, pequeña empresa, industria textil, planificación.

### Abstract

This study develops a viable business model for the reactivation of Sanjus Textiles, an Ecuadorian automotive textile SME that experienced an operational shutdown. The specific objectives were to diagnose the causes of the decline, redefine the value proposition, design a value capture system, and establish strategic control mechanisms. The methodology was based on a systematic bibliographic review, articulated with the practical tool of the *business model* by Slywotzky, Balaban, and Rothschild. This integrative approach enabled rigorous diagnosis and strategic redesign. The results identified excessive centralization and lack of strategic planning as critical causes. The proposed solution integrates a differentiated value proposition with nanotechnology, segmentation of the Cuenca market into three lines (premium, standard, economic), and a diversified value capture system. To ensure sustainability, the Balanced Scorecard is implemented with key indicators ( $ROI \geq 20\%$ ,  $NPS > 70$ ) and flexible production models (MTO, ATO, MTS). It is concluded that the methodological application of proven theoretical frameworks can reverse situations of decline, transforming Sanjus Textiles into an innovative company and establishing a replicable precedent for the sector.

**Keywords:** business, small business, textile industry, planning.

## Introducción

En el contexto empresarial contemporáneo, las pequeñas y medianas empresas (PYMES) se enfrentan a desafíos cada vez más complejos que ponen en cuestión su sostenibilidad y permanencia en mercados caracterizados por la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad. La globalización, la acelerada transformación tecnológica, la fragmentación de los mercados y el cambio constante en las preferencias de los consumidores configuran un entorno donde la adaptabilidad y la innovación no son opcionales, son requisitos para sobrevivir. En este marco, la sociedad de consumo promueve la promesa de un placer infinito, sin normas ni restricciones. Es el mundo del crédito y del deseo insaciable donde todo parece posible (Barimboim, 2020). En consecuencia, la capacidad de desarrollar modelos de negocio dinámicos, flexibles y estratégicamente orientados se convierte en un factor determinante para garantizar la competitividad a largo plazo, enmarcado en su renovación constante.

El análisis de casos de empresas que han experimentado cierres operativos y que posteriormente han transitado hacia procesos de reactivación constituye una fuente de aprendizaje. Estos estudios permiten identificar patrones, causas recurrentes de declive y estrategias efectivas de recuperación. En particular, en sectores industriales tradicionales, como el textil, estas experiencias adquieren mayor relevancia debido a la tensión entre la tradición artesanal, la industrialización y la incorporación de innovaciones tecnológicas. En este sentido, la innovación tecnológica desempeña un papel clave en el fomento de la inclusión social dentro de los modelos de negocio de carácter socioproductivos y sostenibles (Alba-

rrasin et al., 2023). Así, el caso de Sanjus Textiles se presenta como un objeto de estudio pertinente para examinar cómo una empresa local puede rediseñar su modelo de negocio y reinsertarse en un mercado competitivo.

El sector textil automotriz ecuatoriano presenta características singulares que lo convierten en un campo fértil para la reflexión académica. Por un lado, existe una trayectoria de especialización en productos de tapicería y acabados automotrices que ha posicionado a ciertas ciudades como un referente a nivel nacional. Por otro, el sector se ve presionado por las dinámicas globales de importación de insumos, la fluctuación de precios internacionales, la dependencia de proveedores externos y la creciente sofisticación de los consumidores. Estas condiciones configuran un entorno de alta competencia, donde la diferenciación estratégica se convierte en un elemento fundamental para sostener la permanencia en el mercado.

Como señala Kotler (2000), el análisis situacional constituye la base para examinar los factores internos y externos que influyen en el desempeño empresarial, proporcionando un marco que permite identificar riesgos y oportunidades de posicionamiento. Sin embargo, en la práctica, muchas empresas ecuatorianas carecen de metodologías sistemáticas para realizar este análisis, lo que se traduce en modelos de negocio poco estructurados, dependientes de la intuición y carentes de visión estratégica. En consecuencia, se evidencia una brecha entre la teoría y la práctica: mientras la literatura académica ofrece herramientas robustas de diagnóstico y diseño estratégico, en el contexto empresarial local prevalece la improvisación.

El caso de Sanjus Textiles refleja esta problemática. Pese a haber consolidado

una reputación en el mercado cuencano gracias a la calidad de sus productos, la empresa enfrentó un cierre operativo en 2023. Las causas no residieron en la propuesta de valor en sí misma, sino en su gestión de excesiva centralización de decisiones y la ausencia de planificación estratégica formal. Esta conclusión se sustenta en la aplicación del modelo de auditoría de negocios de Slywotzky et al. (2006), complementado con el análisis FODA elaborado en la sección de resultados y entrevistas realizadas a los socios fundadores durante el proceso de diagnóstico (marzo-mayo, 2025). Esta situación refleja una paradoja común en las PYMES: factores que impulsan su desarrollo, como la flexibilidad o la toma de decisiones centralizada, pueden convertirse en debilidades estructurales cuando el entorno exige diversificación, formalización de procesos y gobernanza compartida (Navarrete-Chávez et al., 2022).

El objetivo central de esta investigación fue, por tanto, desarrollar un modelo de negocio viable para la reactivación de Sanjus Textiles, integrando enfoques académicos probados con estrategias prácticas de implementación. La metodología combina una revisión bibliográfica sistemática con la aplicación de *modelo de negocios* de Slywotzky et al. (2006). Esta articulación metodológica resulta clave, puesto que no se limita a un diagnóstico retrospectivo, sino que habilita la formulación de un rediseño estratégico aplicable en el corto y mediano plazo. En este sentido, la investigación aporta no solo un marco analítico, sino también un plan de acción práctico.

La contribución original de este estudio radica en la integración de marcos teóricos consolidados —como las estrategias del *Blue Ocean Strategy* de Kim y Mauborgne (2005), los modelos de pro-

ducción flexible según el requerimiento del cliente de Jacobs et al. (2019), y el Cuadro de Mando Integral de Kaplan y Norton (1996)— en un contexto específico: el sector textil automotriz ecuatoriano. La propuesta de incorporar nanotecnología en los productos, junto con la segmentación del mercado cuencano en líneas premium, estándar y económica, ofrece una visión novedosa que rompe con la lógica de competir únicamente en costos o tradición. Este enfoque busca crear valor innovador y sostenible, abriendo un espacio diferenciado en el mercado local.

Finalmente, la investigación adquiere relevancia no solo en términos prácticos, al ofrecer un camino de reactivación para Sanjus Textiles, sino también en términos académicos, al establecer un precedente metodológico replicable en otras pequeñas empresas. El estudio se inserta así en un debate más amplio sobre la capacidad de las pequeñas empresas para sobrevivir en entornos adversos, destacando que la clave no reside únicamente en la calidad del producto, sino en la estructura organizacional, la visión estratégica y la capacidad de reinventarse a través de modelos de negocio innovadores.

## Metodología

La metodología constituye la columna vertebral de toda investigación académica, pues garantiza que los hallazgos no sean producto del azar, sino de un proceso riguroso, sistemático y replicable. En este estudio se adoptó un diseño de revisión bibliográfica sistemática, complementado con la aplicación práctica de *modelo de negocios* propuesta por Slywotzky et al. (2006). Esta combinación metodológica permitió construir un puente entre la teoría y la práctica: mientras la revisión bibliográfica proporcionó el sustento aca-

démico y científico, el modelo de negocios facilitó un diagnóstico aplicado al caso de Sanjus Textiles.

La revisión bibliográfica sistemática se seleccionó como punto de partida debido a su capacidad para garantizar un análisis exhaustivo, ordenado y confiable de la literatura existente. A diferencia de las revisiones tradicionales, que suelen ser más descriptivas, este enfoque se caracteriza por seguir protocolos claros en la búsqueda, selección y análisis de fuentes. Tal como destacan Gómez-Luna et al., (2014), la sistematización en la recopilación de información permite no solo identificar los avances teóricos sobre un tema, sino también detectar vacíos de conocimiento que abren espacio para nuevas investigaciones.

El procedimiento se estructuró en tres fases interrelacionadas que aseguraron la rigurosidad del análisis. En primer lugar, se definieron criterios de búsqueda y selección orientados al sector textil, la gestión de PYMES, los modelos de negocio y la innovación estratégica, priorizando fuentes académicas con autoría identificada, fecha de publicación verificable y respaldo de editoriales reconocidas o revistas científicas indexadas. En segundo lugar, la información recopilada fue organizada mediante matrices comparativas, mapas conceptuales y diagramas jerárquicos, lo que permitió evitar la dispersión de datos y establecer relaciones claras entre teorías, conceptos y hallazgos previos. Finalmente, se realizó una evaluación crítica de pertinencia, que implicó analizar cada documento no solo por su contenido, sino también por su relevancia en función de los objetivos del estudio, lo que llevó a descartar investigaciones generales o poco vinculadas con la problemática específica de Sanjus Textiles.

De manera complementaria, se aplicó el modelo de negocio de Slywotzky et al. (2006), el cual propone una revisión sistemática de los componentes estratégicos de la empresa, con énfasis en su alineación con el sistema operativo y el entorno competitivo. Su principal aporte radica en que no se limita al análisis interno (procesos, estructuras y costos), sino que sitúa al cliente como punto de partida del diagnóstico estratégico.

La auditoría se llevó a cabo entre marzo y mayo de 2025, mediante entrevistas a los socios fundadores y la revisión de documentación interna disponible. Este proceso permitió evaluar seis dimensiones críticas: 1. Propuesta de valor: ¿Qué beneficios diferenciados se ofrecen al cliente?; 2. Selección de clientes: ¿qué segmentos específicos se priorizan y por qué?; 3. Modelo de ganancias: ¿Cómo se captura el valor generado por la empresa?; 4. Control estratégico: ¿Qué mecanismos permiten alinear la gestión operativa con los objetivos de largo plazo?; 5. Alcance operativo: ¿Qué tan amplio o limitado es el radio de acción de la empresa?; 6. Arquitectura organizacional: ¿Cómo se estructura internamente para ejecutar la estrategia?

Desde una perspectiva metodológica, la riqueza del modelo empleado radica en su carácter visual y práctico, ya que permite contrastar, mediante una matriz bidimensional, el valor del modelo de negocio con la calidad de la ejecución operativa, ubicando a la empresa en uno de cuatro cuadrantes que orientan la toma de decisiones. En el caso de Sanjus Textiles, este análisis reveló la necesidad de intervenir simultáneamente en la propuesta de valor y en los procesos internos.

En conjunto, la articulación entre teoría y práctica se logró mediante una combinación metodológica que generó una sinergia relevante: una revisión bibliográfica aportó marcos conceptuales consolidados, mien-

tras que la auditoría permitió trasladar estos principios a la realidad específica de la PYME cuencana, brindando no solo el “qué” hacer, sino también el “cómo” hacerlo de manera concreta.

## Resultados

El análisis diagnóstico de Sanjus Textiles permitió identificar con claridad los factores que precipitaron su cierre operativo y delinear las bases para su reactivación. Dicho análisis se desarrolló entre marzo y mayo de 2025, a través de entrevistas estructuradas a los socios fundadores y la aplicación de los marcos teóricos referenciados. Si bien la empresa disponía de documentación interna (registros de ventas, contratos con proveedores y estados financieros), esta información fue considerada confidencial por los exsocios al tratarse de una empresa ya cerrada;

por ello, los hallazgos se sustentan en las entrevistas realizadas y en los marcos analíticos aplicados, sin exponer datos sensibles de la organización.

El proceso de investigación puso de manifiesto una dualidad. Por un lado, la empresa gozaba de una sólida reputación en el mercado cuencano por la calidad de sus productos. Según Kotler (2000), las 4Ps del marketing (Producto, Precio, Plaza, Promoción) son herramientas esenciales para diseñar una estrategia comercial efectiva, las cuales fueron aplicadas para orientar los esfuerzos hacia su mercado meta. La percepción del cliente se centraba en la calidad y durabilidad de los productos, atributos que le permitieron construir una reputación sólida (véase Figura 1).

Por otro lado, su estructura interna arrastraba deficiencias críticas que limitaron su capacidad de adaptación en un entorno altamente competitivo.



Figura 1: 4 Ps del Marketing.

Esta tensión entre fortalezas externas y debilidades internas constituye el punto de partida para comprender tanto la caída de la empresa como las oportunidades de un rediseño estratégico.

Los hallazgos revelaron que la empresa estaba fuertemente centralizada en la figura de los tres socios fundadores. Esta concentración del poder decisorio, lejos de garantizar eficiencia, derivó en rigidez estructural, incapacidad de delegar funciones y falta de innovación en sus productos. Al respecto, Kotler (2000) advierte que la ausencia de un modelo de negocio estructurado afecta la toma de decisiones; en este caso, la dependencia de la intuición de los socios impidió la incorporación de planes formales de crecimiento y adaptación.

El análisis FODA corroboró esta situación al identificar como principales debilidades una fuerte dependencia del mercado local sin estrategias claras de expansión, la falta de innovación en el portafolio de productos y una capacidad de producción limitada que resultaba insuficiente ante picos de demanda. Estas debilidades internas se vieron amplificadas al interactuar con amenazas externas, como el incremento en los precios de las materias primas y la entrada de nuevos competidores con mayor capacidad tecnológica y precios más competitivos (Véase Figura 2). En este contexto adverso, incluso la fortaleza de contar con una base de clientes fieles se volvió insuficiente para sostener la operación de la empresa.

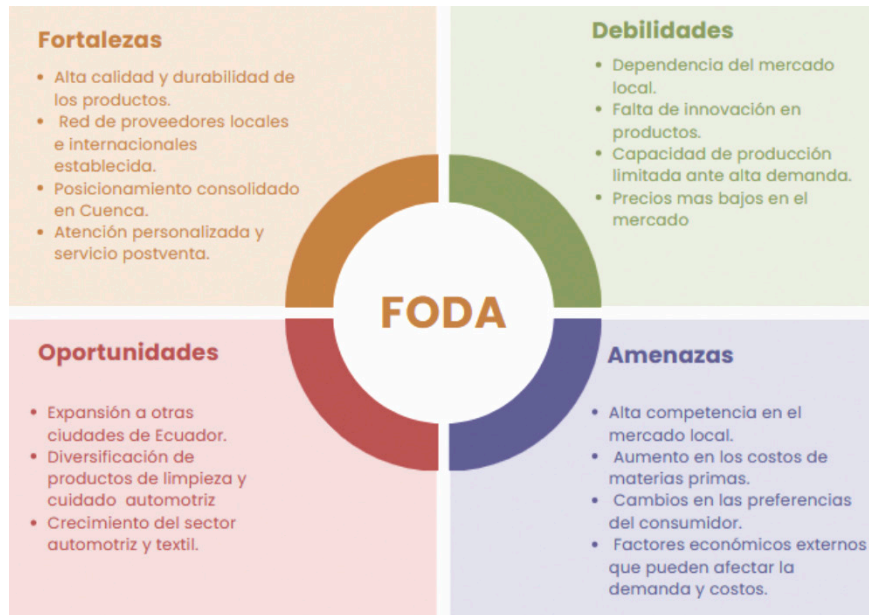


Figura 2: Análisis FODA.

El cierre de Sanjus Textiles confirma que, como señalan Osterwalder y Pigneur (2010), la propuesta de valor no es suficiente si no está acompañada de un sistema de captura de valor y de una arquitectura organizacional coherente. En otras palabras, disponer de un buen producto no garantiza la sostenibilidad si la empresa carece de un modelo de negocio integral.

La redefinición de la propuesta de valor se convirtió en el eje central del proceso de reactivación. De acuerdo con Osterwalder y Pigneur (2010), la propuesta de valor es el conjunto de beneficios que diferencian a la empresa frente a la competencia. En el caso de Sanjus Textiles, se establecieron tres pilares: calidad superior, manteniendo el estándar que le había otorgado reputación; personalización avanzada, incorporando procesos que respondan a las necesidades específicas de cada cliente; accesibilidad econó-

mica, mediante un portafolio segmentado en tres líneas: premium, estándar y económica. Esta orientación se fortaleció con la incorporación de nanotecnología en productos de cuidado automotriz, una innovación que no solo agrega valor en términos de diferenciación, sino que también conecta con tendencias globales de alto rendimiento y sostenibilidad. La estrategia de Kim y Mauborgne (2005) inspiró esta decisión, al permitir a la empresa alejarse de la competencia directa y crear un espacio de mercado propio, donde la clave no es competir en costos, sino innovar en valor.

El análisis de segmentación reveló un panorama con oportunidades claras. Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2022), Cuenca cuenta con 596,101 habitantes, con una distribución socioeconómica favorable para atender los estratos A, B y C+ (Véase Figura 3).



**Figura 3:** Distribución de la Población Económica.  
**Nota:** Tomado de INEC, 2022.

Este dato permitió diseñar un portafolio diferenciado: la línea premium, destinada a clientes de alto poder adquisitivo que valoran la exclusividad y la tecnología; la línea estándar, pensada para consumidores de clase media que buscan equilibrio entre calidad y precio; la línea económica, orientada a segmentos más sensibles al costo sin sacrificar estándares básicos de calidad.

Además, se identificaron nichos especializados, como empresas de transporte,

talleres de tapicería y flotas corporativas, que demandan productos con alta durabilidad y resistencia. Esto evidencia que la segmentación va más allá de lo demográfico y socioeconómico.

Esta evaluación se sustentó en el análisis CANVA, basado en el Business Model Canvas de Osterwalder y Pigneur (2010) (Véase Figura 4).

## Sanjus Textiles

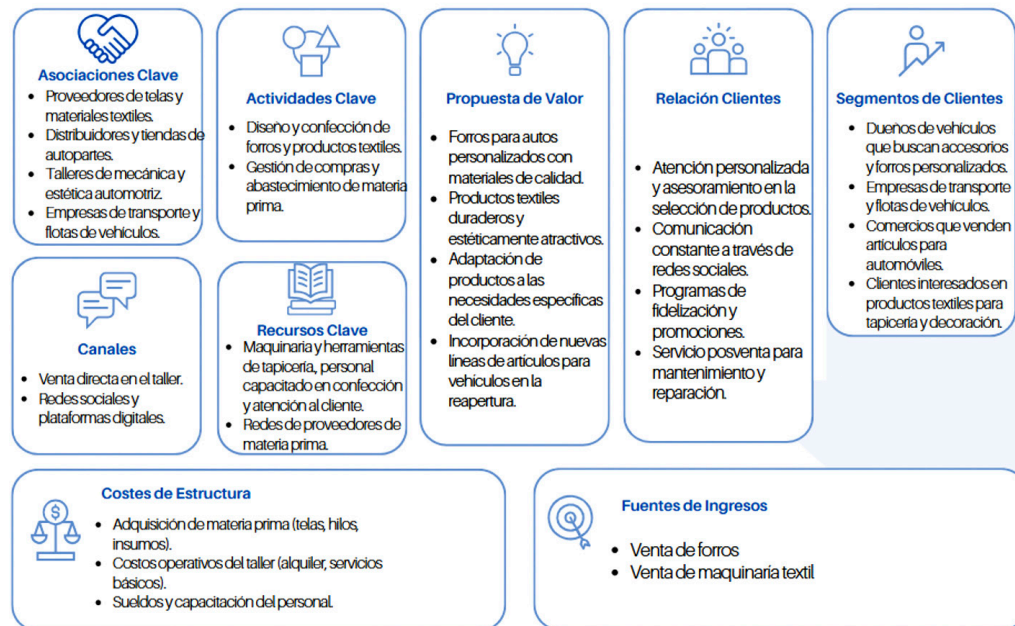


Figura 4: Modelo Canva.

La segmentación, como señalan Kotler y Keller (2016), no solo permite ajustar la oferta, sino también optimizar recursos al dirigir esfuerzos de marketing y producción hacia los grupos con mayor potencial de retorno.

Un análisis de la situación previa al cierre revela que uno de los errores más significativos fue la escasa diversificación en la captura de valor, lo que generaba una alta vulnerabilidad para la empresa al mantener una dependencia casi exclusiva

de las ventas directas en el mercado local y, en consecuencia, una exposición crítica a las fluctuaciones de la demanda. Para contrarrestar esta debilidad, se implementó un sistema de captura de valor deliberadamente diversificado que integra tres componentes clave: las ventas directas a consumidores finales, el establecimiento de acuerdos comerciales al por mayor con distribuidores y talleres especializados, y la aplicación de estrategias de precios segmentados —con base en el modelo de Kotler y Keller (2016)— para maximizar la rentabilidad de acuerdo con los distintos perfiles de cliente. Este enfoque multidimensional no solo provee un flujo de ingresos más estable y fortalece la presencia en el mercado, sino que, de manera crucial, crea la plataforma idónea para incursionar en canales digitales de comercialización, en línea con la creciente tendencia del *e-commerce*, incluso en sectores industriales tradicionales.

Para cimentar la sostenibilidad del modelo de negocio, se implementó de forma estratégica el Cuadro de Mando Integral (CMI) de Kaplan y Norton (1996), un sistema de gestión que traduce la visión estratégica en un conjunto coherente de indicadores medibles distribuidos en sus cuatro perspectivas clásicas: financiera, clientes, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento. Con el fin de operativizar este marco, se establecieron metas concretas y ambiciosas, como lograr un retorno sobre la inversión igual o superior al 20% para asegurar la rentabilidad, mantener un Net Promoter Score (NPS) por encima de 70 como reflejo de una sólida fidelización de la clientela, y alcanzar una Eficiencia General de los Equipos (OEE) mayor al 85% para medir la excelencia en los procesos productivos. La incorporación de este tablero de control integral permite contar con un sistema de alerta

temprana frente a posibles desviaciones, fortaleciendo decisivamente una toma de decisiones basada en datos objetivos y no en percepciones subjetivas. Esto resulta crucial para una PYME en proceso de reapertura, donde la tolerancia a los errores de gestión es particularmente baja.

En el plano operativo, para complementar este enfoque estratégico, se adoptaron modelos de producción diferenciados, inspirándose en los principios de Jacobs et al. (2019). Esta aproximación combina de manera sinérgica tres metodologías: el modelo MTO (Make to Order) para la producción bajo pedido y altamente personalizada, el ATO (Assemble to Order) para el ensamble rápido a partir de componentes predefinidos que agiliza los tiempos de entrega, y el MTS (Make to Stock) para mantener un inventario de productos estándar que cubra la demanda recurrente. La articulación de estos tres modelos no solo otorga una flexibilidad operativa excepcional y optimiza la gestión de inventarios, sino que garantiza una respuesta ágil y resiliente ante las fluctuaciones impredecibles de la demanda. En última instancia, esta versatilidad se traduce directamente en una mayor satisfacción del cliente, puesto que cada perfil o segmento de mercado encuentra un nivel de servicio y un modelo de producción que se adapta específicamente a sus necesidades particulares.

Bajo el marco conceptual de Johnson et al. (2017), la reestructuración organizacional se orientó a crear una arquitectura interna coherente con el nuevo modelo de negocio. Esto se materializó en una clarificación de roles y responsabilidades para eliminar duplicidades, junto con una delegación efectiva de decisiones que redujo la rigidez y agilizó los procesos. Además, se estableció un sistema de comunicación interna que facilitó la coordinación transversal entre áreas. El propósito de esta

evolución fue transitar de una estructura altamente centralizada en los socios hacia una organización más horizontal y flexible, capaz de acompañar el crecimiento de manera sostenida y de responder con agilidad a los requerimientos del mercado.

## Discusión

La experiencia de Sanjus Textiles permite reflexionar sobre un fenómeno más amplio: muchas pequeñas empresas latinoamericanas fracasan no por carecer de productos de calidad, sino por falta de modelos de gestión estructurados. En este sentido, el caso confirma lo planteado por Kotler (2000) respecto a la importancia del análisis situacional como base para la toma de decisiones estratégicas.

Además, la aplicación de la estrategia de Kim y Mauborgne (2005) evidencia que la innovación no siempre requiere grandes inversiones en tecnología, sino una redefinición creativa de la propuesta de valor. En el caso de Sanjus Textiles, la introducción de nanotecnología es significativa no solo por la novedad técnica, sino porque responde a una necesidad real de diferenciación en un mercado saturado.

Finalmente, la incorporación del CMI de Kaplan y Norton (1996) representa un cambio cultural en la gestión empresarial: obliga a pasar de decisiones basadas en intuiciones a un control estratégico sustentado en métricas. Esto resulta particularmente valioso en un contexto como el ecuatoriano, donde muchas PYMES aún carecen de sistemas formales de gestión.

## Conclusiones

El caso de Sanjus Textiles constituye una muestra ilustrativa de cómo la ausencia de un modelo de negocio estructurado puede determinar el destino de una orga-

nización, incluso cuando sus productos gozan de reconocimiento en el mercado. El cierre operativo no fue consecuencia de deficiencias técnicas en la producción, sino de limitaciones críticas en la gestión estratégica, particularmente la excesiva centralización de decisiones en los socios y la ausencia de planificación formal. Esta experiencia demuestra que el talento y la reputación son insuficientes si no se acompañan de estructuras de gobernanza, procesos claros y mecanismos de control.

La redefinición del modelo de negocio permitió revertir este escenario y proponer un camino de reactivación. La construcción de una nueva propuesta de valor, fundamentada en calidad superior, personalización y accesibilidad económica, se complementó con la incorporación de nanotecnología, innovación que genera diferenciación y aporta sostenibilidad. Asimismo, la segmentación del mercado cuencano en líneas premium, estándar y económica permitió ajustar la oferta a las necesidades y capacidades de distintos segmentos, maximizando la eficiencia de recursos y la rentabilidad.

La implementación de un sistema de captura de valor diversificado, que combina ventas directas, acuerdos al por mayor y estrategias de precios diferenciados, corrigió una de las principales falencias históricas de la empresa: su dependencia exclusiva del mercado local. Este rediseño fue acompañado por la introducción del Cuadro de Mando Integral de Kaplan y Norton (1996), con indicadores concretos ( $ROI \geq 20\%$ ,  $NPS > 70$ ,  $OEE > 85\%$ ), lo cual asegura que la estrategia no quede en el plano teórico, sino que pueda ser monitoreada y ajustada en tiempo real.

En el ámbito operativo, la adopción de modelos de producción flexibles (MTO, ATO, MTS) constituyó un avance signifi-

cativo. Esta decisión no solo optimiza la gestión de inventarios, sino que también fortalece la capacidad de respuesta ante cambios de demanda, condición indispensable en un mercado dinámico. A ello se suma la reestructuración organizacional, que rompió con la rigidez centralizada previa y estableció un esquema más horizontal, con delegación de responsabilidades y mejor comunicación interna.

El estudio confirma la vigencia y aplicabilidad de marcos teóricos consolidados como los de Osterwalder y Pigneur (2010), Kim y Mauborgne (2005), y Kaplan y Norton (1996), al demostrar que, cuando se adaptan a contextos específicos, son herramientas poderosas para la reactivación de empresas en crisis. En definitiva, la experiencia de Sanjus Textiles demuestra que la supervivencia y el crecimiento empresarial no dependen únicamente de la calidad del producto, sino de la capacidad de las organizaciones para reinventarse, estructurar modelos adaptativos y tomar decisiones basadas en datos y estrategias probadas.

Este caso evidencia que incluso empresas que enfrentan el cierre pueden reinventarse exitosamente cuando se aplican metodologías rigurosas y se implementan mecanismos de innovación y control. En este sentido, Sanjus Textiles no solo se perfila como una empresa viable para su reapertura, sino como un referente de innovación y resiliencia en el sector textil automotriz ecuatoriano.

## Referencias bibliográficas

- Albarrasin, M., Jácome, L., Mora, W., & Jiménez, J. (2023). La innovación tecnológica en la transformación hacia modelos de negocios socio productivos y sostenibles. *Journal of Science and Research*, 8(CIID-EQ-2023), 46–64. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8349695>
- Barimboim, D. (2020). Sociedad de consumo: Una tarea dilemática para los padres de hoy: La puesta de límites. *Chakiñan, Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 11, 109–120. <https://doi.org/10.37135/chk.002.11.08>
- Gómez-Luna, E., Fernando, D., Apon-te-Mayor, G., & Betancourt-Buitrago, L. (2014). Metodología para la revisión bibliográfica y la gestión de información de temas científicos, a través de su estructuración y sistematización. *Dyna*, 81(184), 158–163. <https://doi.org/10.15446/dyna.v81n184.37066>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). (2022). *Proyecciones poblacionales por ciudad y características socioeconómicas*. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/proyecciones-poblacionales/>
- Jacobs, F., Chase, R., & Heizer, J. (2019). *Operations and supply chain management* (15th ed.). McGraw-Hill Education. <https://www.mheducation.com/highered/product/operations-supply-chain-management-jacobs-chase/M9781260238896.html>
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2017). *Exploring corporate strategy: Text and cases* (11th ed.). Pearson. <https://www.pearson.com/en-gb/subject-catalog/p/exploring-strategy/P200000003479>
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press. <https://hbr.org/product/the-balanced-scorecard-translating-strategy-into-action/9661-HBK-ENG>
- Kim, W., & Mauborgne, R. (2005). *Blue ocean strategy*. Harvard Business Review Press. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=22825>

- Kotler, P., & Keller, K. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson. <https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/marketing-management/P200000003195>
- Kotler, P. (2000). *Marketing management* (10th ed.). Prentice Hall. <https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/marketing-management/P200000003190>
- Navarrete-Chávez, F., Santillán-Coello, M., & Vallejo-Villacís, M. (2022). Pymes de Ecuador: La accesibilidad a los servicios financieros y generar rentabilidad financiera a través de nuevos mercados. *Polo del Conocimiento*, 7(6), 1232–1245. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9042471>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Wiley.
- Slywotzky, A., Balaban, R., & Rothschild, P. (2006). Performance anxiety: Is it me or my business design? *Mercer Management Journal*, (22), 19–27.