



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

**PROYECTO DE GRADO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

**DISEÑO DE UN MODELO DE NEGOCIO
PARA EL SECTOR DE SEGURIDAD PRIVADA
CASO EMPRESARIAL “FALCÓN SEGURIDAD”**

AUTORA: Erika Cristina Hernández Tinoco

DIRECTOR: Ing. Pablo Hernández, Mgtr.

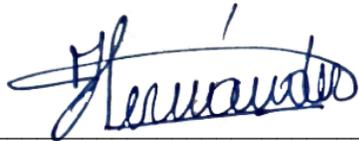
2018

Quito-Ecuador

CERTIFICACIÓN

Yo, ERIKA CRISTINA HERNÁNDEZ TINOCO, declaro que soy la autora exclusiva de la presente investigación; y, que ésta es original, es auténtica y personal. Para todos los efectos académicos y legales que se desprendan de la presente investigación serán de mi sola y exclusiva responsabilidad.

Cedo mis derechos de propiedad intelectual a la UIDE, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, reglamento y leyes.



ERIKA CRISTINA HERNÁNDEZ TINOCO

Yo, PABLO HERNÁNDEZ, Declaro que, en lo que yo personalmente conozco, la señorita Erika Cristina Hernández Tinoco, es la autora exclusiva de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal.



ING. PABLO HERNÁNDEZ, MGTR.

DEDICATORIA

El presente trabajo está dedicado a mi familia, quienes han sabido apoyarme en los momentos difíciles y han compartido mis logros durante toda mi vida. A ellos por darme su soporte de diferentes maneras sin los cuales no podría haberlo logrado.

AGRADECIMIENTO

A los ejecutivos de la empresa Falcon Seguridad, por confiar en mi trabajo y facilitar la información necesaria para cumplir con el presente trabajo.

A mi tutor por su apoyo y dirección en el presente trabajo, por saber guiarme hasta la culminación del mismo.

A mis amigos que cada día me daban ánimos para no rendirme y cumplir con esta meta.

ÍNDICE

CAPÍTULO I

1.	PLAN DE INVESTIGACIÓN	1
1.1	TEMA DE INVESTIGACIÓN	1
1.2	PLANEAMIENTO, FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	1
1.2.1	Planteamiento del problema.....	1
1.2.2	Formulación del problema	2
1.2.3	Sistematización del problema	2
1.3	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	2
1.3.1	Objetivo general	2
1.3.2	Objetivos específicos	3
1.4	JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	3
1.4.1	Justificación teórica.....	3
1.4.2	Justificación metodológica.....	4
1.4.3	Justificación práctica.....	5
1.5	MARCO DE REFERENCIA.....	5
1.5.1	Marco Teórico.....	5
1.5.1.1	Modelo de negocio.....	5
1.6	METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	24
1.6.1	Métodos.....	24
1.6.2	Tipo de estudio.....	24
1.6.3	Tipo de Fuentes	25
1.6.3.1	Fuentes primarias	25
1.6.3.2	Fuentes secundarias	25

CAPÍTULO II

2.	ANÁLISIS DEL ENTORNO	26
2.1	MACROENTORNO	26

2.1.1 Factores económicos	26
2.1.1.1 PIB Nacional	27
2.1.1.2 Inflación	29
2.1.2 Factores demográficos	30
2.1.2.1 Población.....	30
2.1.2.2 Tasa de desempleo	32
2.1.3 Factores políticos y legales	33
2.1.4 Factores tecnológicos	34
2.1.5 Factores socioculturales	35
2.2 MICROENTORNO	36
2.2.1 El poder de negociación de los proveedores	37
2.2.2 El poder de negociación de los clientes	38
2.2.3 Amenaza de productos o servicios sustitutos.....	38
2.2.4 Amenaza de nuevos competidores	39
2.2.5 Rivalidad entre competidores.....	40

CAPÍTULO III

3. MODELO DE NEGOCIO.....	42
3.1 LA EMPRESA	42
3.2 DISEÑO DEL NEGOCIO.....	42
3.2.1 Metodología	42
3.2.2 Desarrollo del lienzo del modelo de negocio	43
3.2.2.1 Segmentación de mercado	43
3.2.2.2 Propuesta de valor.....	43
3.2.2.3 Canales	44
3.2.2.4 Relación con clientes	45
3.2.2.5 Fuentes de ingresos	45
3.2.2.6 Recursos clave.....	46
3.2.2.7 Actividades clave	47
3.2.2.8 Asociaciones clave.....	48

3.2.2.9 Costos.....	49
3.2.2.10 Lienzo de Canvas	50

CAPÍTULO IV

4. EVALUACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO	52
4.1 LOS MODELOS DE NEGOCIO Y LA ESTRATEGIA	52
4.1.1 Estudio del impacto sobre los costos	53
4.1.1.1 Análisis de asociaciones clave	53
4.1.1.2 Análisis de actividades clave	54
4.1.1.3 Análisis de recursos clave.....	55
4.1.1.4 Análisis de estructura de costos	56
4.1.2 Estudio del impacto sobre la propuesta de valor.....	57
4.1.2.1 Análisis de la propuesta de valor	57
4.1.3 Estudio del impacto sobre los clientes	59
4.1.3.1 Análisis de la segmentación de mercado	60
4.1.3.2 Análisis de los canales	61
4.1.3.3 Análisis de las relaciones con el cliente.....	62
4.1.3.4 Análisis de las fuentes de ingreso	62
4.1.3.5 Propuesta del nuevo modelo de negocio.....	63

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	65
5.1 CONCLUSIONES.....	65
5.2 RECOMENDACIONES	67
BIBLIOGRAFÍA	69

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Plantilla para el lienzo del modelo de negocio	17
Figura 2. El cuadro estratégico	22
Figura 3. Esquema de las cuatro acciones.....	23
Figura 4. PIB anual nacional.....	28
Figura 5. Evolución del desempleo.....	32
Figura 6. Las 5 Fuerzas de Porter	36
Figura 7. Combinación de lienzo y estrategia de océano azul	52
Figura 8. Impacto sobre los costos.....	53
Figura 9. Impacto sobre la propuesta de valor	57
Figura 10. Impacto sobre los clientes.....	60

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. PIB nacional y crecimiento anual.....	28
Tabla 2. Inflación anual acumulada.....	29
Tabla 3. Población nacional absoluta	31
Tabla 4. Ciudades con mayor población	31
Tabla 5. Ranking de Empresas de Seguridad por Ingresos	41
Tabla 6. Ranking de Empresas de Seguridad por Margen %	41
Tabla 7. Lienzo de Canvas	51
Tabla 8. Lienzo de Canvas combinado con la estrategia del Océano Azul.....	64

SÍNTESIS

El desarrollo de una estrategia innovadora para las empresas es de alta importancia ya que permite establecer una guía para las acciones que se realizarán en función de los nuevos objetivos, procurando la innovación y la diferenciación de las empresas.

Debido a lo expuesto anteriormente, es necesario desarrollar un mapa previo que permita identificar la situación de la empresa que se analiza, y la herramienta clave para generar este mapa es el análisis de un modelo de negocio. En este caso se ha seleccionado la aplicación de un lienzo de Canvas en el que se ha realizado el estudio de los nueve módulos descritos por los autores Osterwalder y Pigneur en su libro “Generación de modelos de negocios” (2010). Los nueve módulos que se analizan son el segmento de mercado, propuesta de valor, canales, relaciones con clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, asociaciones clave y estructura de costos.

Una vez que se ha obtenido los elementos principales en cada uno de los módulos, es importante establecer acciones que permitan desarrollar objetivos y estrategias innovadoras para diferenciar a las empresas en el mercado actual, y para lograrlo se deben combinar con herramientas que soporten la generación de una nueva guía a seguir.

La herramienta que se ha considerado es la aplicación de las cuatro acciones descritas por Kim y Mauborgne (2005) en su libro “La estrategia del océano azul”, donde se realiza un análisis de impactos en los módulos al aplicar la creación, incremento, disminución y eliminación de los diferentes elementos identificados.

El objetivo final de la combinación de estas herramientas es establecer acciones y posteriores estrategias innovadoras para las empresas que resulten en una diferenciación y propuesta de valor pionera en los mercados.

ABSTRACT

The development of an innovative strategy for every company is very important since it defines a guidance of action to take in order to achieve new goals, ensure innovation and establish differentiation in the market.

Therefore, it is necessary to develop a tool that will allow a complete analysis of the situation of the company. This key tool is known as a business model and the one selected for this case is the Canvas Business Model. This business model was described by its authors Osterwalder and Pigneur (2010) in the book “Business Model Generation” and it includes the analysis of nine modules: key partners, key activities, key resources, value proposition, customer relationships, channels, customer segments, costs structure and revenue stream.

After the key elements in each module have been determined, it is necessary to propose objectives and innovative strategies that will differentiate the company studied from the other companies in the current market. In order to accomplish innovation it is important to combine the strategy with tools that will support the creation of a new guidance to follow.

The tool selected for this combination is the four actions strategy described by Kim and Mauborgne (2005) in the book “Blue Ocean Strategy”. In this book, the analysis of this tool is meant to determine the impact in each module once the four actions are considered. The actions are to create, increase, decrease or delete each element selected in the business model.

The final goal of the combination between these tools is to define action and innovative strategies for the companies in order to establish differentiation and a pioneer value proposition in the market.

CAPÍTULO I

1. PLAN DE INVESTIGACIÓN

1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN

Un modelo de negocio comprende la base para crear y desarrollar los elementos que permitan generar valor a una empresa y plasmar cuáles son los objetivos y cómo se alcanzarán.

Por medio de la herramienta diseñada se determinará el camino a seguir dentro del sector seleccionado que permitirá la aplicación del mismo, logrando así crear valor en la oferta del servicio prestado.

1.2 PLANEAMIENTO, FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1 Planteamiento del problema

El reto de toda empresa consiste en sobrellevar la incertidumbre del mercado, especialmente en épocas de recesión económica, para lograrlo, la planeación estratégica es un buen instrumento de apoyo, pero se puede ver comprometida debido a que no se tienen claras las acciones que deben tomarse para dar frente y superar dicho reto. Además, la planeación estratégica ayuda a establecer los objetivos a corto, mediano y largo plazo en las organizaciones.

Entre las herramientas fundamentales para lograr un correcto análisis situacional está el denominado “modelo de negocio” que debe ser diseñado en función de las necesidades de la empresa, los clientes y la competencia.

La situación actual en el ámbito empresarial y comercial que afronta Ecuador es el resultado de diferentes factores económicos como la caída del precio del petróleo, la

revalorización del dólar, entre otros. Como consecuencia, las empresas se han visto en la obligación de tomar decisiones financieras que limitan gastos o requieren renegociaciones con sus proveedores para mantener en marcha las operaciones con rentabilidad.

Dado que el sector de la seguridad privada ayuda a mantener la integridad de personas y empresas, generando un beneficio social y económico destacable, se hace necesario que las empresas inmersas ayuden con sus esfuerzos a un fortalecimiento del mercado; y para esto, es necesario diseñar un modelo de negocio que permita a la organización en estudio otorgar un servicio competitivo, tomando en cuenta las variables y desafíos actuales que la sociedad demanda.

1.2.2 Formulación del problema

¿Cuál sería el modelo de negocio que se adapta de mejor manera a la empresa Falcón Seguridad?

1.2.3 Sistematización del problema

¿Cuáles son los modelos de negocios aplicables a las empresas de servicios?

¿Cuáles son las debilidades y fortalezas de la empresa Falcón Seguridad?

¿Qué elementos de la cadena de valor requieren mayor impulso?

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1 Objetivo general

Diseñar un modelo de negocios para el sector de la Seguridad Privada que será aplicado en la empresa Falcón Seguridad.

1.3.2 Objetivos específicos

- Analizar el macro y micro entorno de la industria de seguridad privada en Ecuador.
- Determinar los modelos de negocio que puedan ser aplicados y seleccionar uno de ellos para el caso empresarial.
- Identificar las oportunidades de crecimiento de la empresa en función de los lineamientos del modelo de negocio.

1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 Justificación teórica

El desarrollo de un modelo de negocio propone una visión previa de las acciones claves al momento de establecer una estrategia para la empresa y que cubra cuatro áreas principales (Osterwalder & Pigneur, 2010), las cuales son:

- Oferta: la propuesta de valor creada para los clientes y usuarios.
- Clientes: segmento de mercado y la relación con ellos.
- Infraestructura: cadena de valor desarrollada para la empresa.
- Viabilidad económica: combinación entre costos e ingresos.

Adicionalmente, las funciones de un modelo son: enunciar la propuesta de valor de la empresa, siendo esta toda actividad desarrollada desde la compra de materia prima hasta el consumidor final (Llorens, 2010). Identificar un segmento de mercado; definir la estructura de la cadena de valor; proyectar una estructura de costos y de rentabilidad; indicar la posición de la empresa en el mercado y formular la estrategia competitiva (Chesbrough & Rosenbloom, 2001).

El análisis de la teoría expuesta y el desarrollo de los conceptos y funciones relacionados con los modelos de negocio permitirán soportar los enunciados del Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 Toda una Vida, en el Eje 2: Economía al Servicio de la Sociedad, específicamente con el objetivo 5: “Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria” (SENPLADES, 2013).

1.4.2 Justificación metodológica

La metodología de esta investigación tendrá dos enfoques, que son el cuantitativo y el cualitativo, estas corrientes han marcado la orientación de investigación desde la segunda mitad del siglo XX. El enfoque cuantitativo está basado en la recolección y análisis de datos que tiene como objetivo contestar preguntas, confiando en la medición numérica y el uso de estadísticas. Para el caso del sector de la seguridad privada, se recolectará información de fuentes numéricas secundarias, lo que apoyará el análisis de las necesidades de los clientes, de los empresarios y del mercado en el país. El enfoque cualitativo, por otro lado, busca definir y refinar preguntas de la investigación. La recolección de la información se basa en datos no numéricos, como las descripciones y observaciones. Este proceso es flexible y depende de la interpretación de las respuestas y el desarrollo de las teorías. En este caso se utilizará fuentes primarias, como entrevistas a los empresarios y usuarios de los servicios de seguridad privada (Hernández, Fernández, & Pilar, 2014).

De acuerdo a Grinnell (2005), los dos enfoques tienen etapas similares. En la presente investigación se pretende completar, etapas que contemplan la observación y evaluación del tema investigado, la suposición en función de la observación. Prueba o demostración de las suposiciones en base a los fundamentos obtenidos y finalmente la propuesta de nuevas observaciones y evaluaciones que permitan sustentar las suposiciones previas o crear nuevas.

1.4.3 Justificación práctica

El desarrollo de esta investigación pondrá a disposición de empresarios, estudiantes e investigadores información que les permitirá analizar y desarrollar modelos de negocio para el sector de servicios en el país. También dará un lineamiento a la empresa Falcón Seguridad para implementar el modelo y consolidar su negocio, con el objeto de fortalecer su crecimiento en el mercado.

1.5 MARCO DE REFERENCIA

1.5.1 Marco Teórico

1.5.1.1 Modelo de negocio

Definir un “modelo de negocio” puede ser una tarea compleja pues varios autores han desarrollado conceptos sin llegar a un consenso y por ello existen múltiples definiciones que se han ido exponiendo a lo largo de los años.

Amit y Zott (2001) indican que un modelo de negocio debe “describir el contenido, estructura y gobierno de las transacciones diseñadas, así como la creación de valor a través de la explotación de las oportunidades de negocio”. De igual manera estos autores explican que el contenido de la transacción se refiere a los bienes o información que se está intercambiando junto con los recursos y capacidades que se requieren para poder realizar el intercambio. La estructura de la transacción se centra en los participantes en el intercambio y en las formas en las cuales éstos están unidos. El gobierno de la transacción contempla las formas de control de los flujos de información, recursos y bienes, que utilizan los participantes relevantes.

Linder y Cantrell (2000) de la empresa Accenture explican que “un modelo de negocio operativo es la lógica nuclear de la organización para crear valor. El modelo de negocio de una empresa orientada a los beneficios explica cómo ésta hace dinero” (p. 2).

Otros autores repasan distintas definiciones y terminan aportando la siguiente:

Un modelo de negocio es una herramienta conceptual que contiene un conjunto de elementos y sus relaciones y que permite expresar la lógica de negocio de una empresa específica. Es la descripción del valor que una empresa ofrece a uno o varios segmentos de clientes y de la arquitectura de la empresa y su red de socios para crear, comercializar, y aportar este valor a la vez que genera un flujo rentable y sostenible de ingresos (Osterwalder, Pigneur, & Tucci, 2005).

Sánchez (2016), fundador de Emprederalia, resume el concepto de negocio de una manera concreta como “la forma en la que una organización crea y entrega valor a una serie de clientes de forma que obtiene un beneficio a cambio”. Esta definición expone que el cliente es el núcleo de cualquier empresa, lo cual obliga a encontrar un modelo de negocio rentable. Para entender de mejor manera el concepto de Sánchez, se desglosa los componentes de su definición, siendo la primera la creación y entrega de valor por medio de beneficios para la solución del problema del cliente. Por otro lado, los clientes son una serie de personas que pueden ser agrupados en función de un problema con características comunes. Y, por último, la rentabilidad es el objetivo final de cualquier negocio para generar más ingresos e incurrir en costos para crear y entregar valor a los clientes.

Patrones de modelo de negocio

En el libro “Generación de Modelos de Negocio” de Osterwalder y Pigneur (2010), se describen diferentes modelos y se los asocia de acuerdo a su comportamiento y similitudes, generando así patrones que sirven para reformular conceptos empresariales conocidos con un formato estandarizado. Los patrones que se indican en el texto se basan en los conceptos de desagregación, larga cola (*long tail*), plataforma multilateral, gratis y modelo de negocio abierto. A continuación, los cinco patrones referidos:

a) Desagregación de modelo de negocio

El primer patrón descrito por Osterwalder y Pigneur (2010) se refiere al concepto de empresa “desagregada”, sosteniendo que existen fundamentalmente tres tipos

de actividades empresariales diferentes que pueden coexistir en una misma empresa, aunque lo deseable es que se desagreguen como entidades independientes. Las actividades descritas empiezan con la relación con los clientes cuyo fin es encontrar y establecer relaciones duraderas con ellos. La siguiente actividad se refiere a la innovación de productos con el objetivo de crear productos o servicios atractivos y llevarlos al mercado lo más pronto posible. Para finalizar está la infraestructura, que incluye todo lo relacionado con crear y mantener plataformas o instalaciones que permitan dar soporte a grandes volúmenes de operaciones o tareas repetitivas. Incluye desde la logística, los procesos de producción o las plataformas masivas de internet.

En resumen, la empresa debe decidir en cuál de estas actividades se concentrará para dedicar mayores esfuerzos en el mismo y canalizarlos junto con la economía, competitividad y cultura (Hagel & Singer, 1999).

Un ejemplo aplicado a este patrón son las empresas de telecomunicaciones móviles, las cuales basaban su competencia en la calidad de la red, pero ahora prefieren compartir la red con sus competidores o externalizar las operaciones de red a los fabricantes de equipos, ya que se han dado cuenta que su activo clave ya no es la red, sino la marca y la relación con los clientes (Osterwalder & Pigneur, 2010).

b) Larga cola

El término “Larga Cola” fue acuñado por Chris Anderson (2006) y lo basa en una idea simple en relación a la regla de Pareto, el 20% de los productos generan el 80% de las ventas, lo que indica que se centran los esfuerzos en los mercados de masa para vender más productos de mayor demanda. Sin embargo, el concepto de larga cola incentiva su efectividad en vender menos unidades de más. El fundamento de este concepto es que los consumidores prefieren productos o servicios de nichos más específicos y que satisfacen mejor sus necesidades que productos generalistas. Para este modelo se requieren costos de

inventario bajos y plataformas potentes para que los compradores interesados puedan acceder fácilmente a los productos especializados.

Un ejemplo claro de este modelo son las ventas por catálogo, las cuales se centran en llegar a los consumidores de diferentes áreas con productos de baja demanda, expandiendo así su alcance y manteniendo su almacenamiento centralizado en un lugar específico (Osterwalder & Pigneur, 2010).

De acuerdo a Javier Megias (2013), se deben tomar en cuenta tres principales factores para que el modelo funcione de manera adecuada, el primer factor es la demanda pues la empresa debe ser capaz de generar mayor demanda en el mercado ya que el éxito depende de vender muchas veces cosas que por separado tienen poca demanda. El segundo factor se refiere al almacenamiento y la manera de disminuir su costo y aprovechar la distribución de las cosas con menor demanda o incluso optar por la digitalización total o parcial del producto, en este caso el costo de almacenamiento tiende a cero. El tercer y último factor es la recomendación como una estrategia para incrementar las compras; esto quiere decir que se debe vender productos que incentiven a la compra de nuevos productos similares o complementarios por medio de la recomendación al completar la transacción original o durante la misma.

c) Plataformas multilaterales

Para los autores Osterwalder y Pigneur (2010) este concepto reúne a dos o más grupos de clientes distintos pero interdependientes. El valor de las plataformas multilaterales aumenta a medida que aumenta el número de usuarios, fenómeno que se conoce como “efecto de red” el cual se ha proliferado con la expansión de la tecnología de la información. Para crear valor, la plataforma debe atraer y atender a todos los grupos al mismo tiempo. El valor de la plataforma para un grupo de usuarios determinado depende en gran medida del número de usuarios que haya en los otros lados de la plataforma. Un ejemplo claro de esta plataforma son los videojuegos que atraen a los compradores si dispone de juegos

suficientes y, a su vez, los desarrolladores de juegos sólo harán juegos para una videoconsola nueva si ya cuenta con un número considerable de usuarios.

En su libro, Osterwalder y Pigneur (2010), también señalan que las empresas con plataformas multilaterales se enfrenten con frecuencia al dilema del huevo o la gallina, el cual puede ser solucionado con la subvención de un segmento de mercado y la clave es determinar la parte que deben subvencionar o la fijación del precio adecuado para captar clientes. Un claro ejemplo es Microsoft cuando regaló su kit de desarrollo de software (SDK) de Windows. Con esta estrategia se fomentó el desarrollo de nuevas aplicaciones lo que atrajo a más usuarios y, consecuentemente, los ingresos de Microsoft aumentaron.

d) Gratis como modelo de negocio

En este modelo de negocio al menos un segmento de mercado se beneficia constantemente de una oferta gratuita, lo que siempre es atractivo para los clientes. Las ofertas gratuitas han crecido de manera rápida en los últimos años, especialmente en internet. El reto para las empresas es percibir ingresos de otra manera y para esto se debe acudir a otros aspectos como la publicidad (plataformas multilaterales); servicios gratuitos con servicios Premium opcionales (por ejemplo: Spotify) o el modelo de cebo y el anzuelo (*bait and hook*), que consiste en una oferta inicial gratuita o a un precio bajo que lleva a los clientes a realizar nuevas compras. La clave de este modelo es la estrecha relación entre el producto inicial gratuito o de bajo precio y los artículos complementarios, que suelen ser desechables y dejan a la empresa un amplio margen de beneficios. La empresa líder de este modelo es Gillette que inició con la comercialización del primer sistema de cuchillas desechables, decidió vender el mango de las cuchillas a un precio muy rebajado, e incluso regalarlas con otros productos para generar demanda de sus hojas de afeitar desechables. Hoy en día, Gillette sigue siendo la marca líder en productos de afeitar (Osterwalder & Pigneur, 2010).

e) Modelo de negocios abiertos

Los términos “modelo de negocio abierto” e “innovación abierta”, acuñados por Henry Chesbrough (2006), hacen referencia a la apertura del proceso de investigación de una empresa a terceros. Chesbrough defiende que, en un mundo caracterizado por el conocimiento distribuido, las empresas pueden crear más valor y explotar mejor sus procesos de investigación si integran conocimientos, objetos de propiedad intelectual y productos externos en su trabajo de innovación.

Chesbrough también señala que los productos, tecnologías, conocimientos y objetos de propiedad intelectual que no se utilizan en la empresa se pueden poner a disposición de terceros –mediante licencias, joint ventures o spin-offs (empresas segregadas) – para rentabilizarlos y distingue entre innovación de fuera adentro (*outside-in*) e innovación de dentro afuera (*inside-out*) (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Los modelos de negocio abiertos se han ido desarrollando sobre todo en algunas empresas del sector secundario y en muchas del sector terciario o servicios. Estas organizaciones son conscientes de que necesitan ser muy rápidas para responder adecuadamente a las nuevas necesidades del mercado, y para ello no dudan en externalizar servicios y recursos que no consideren relevantes en su núcleo de negocio (Fajardo, 2009).

MODELO DE NEGOCIO CANVAS

El Modelo de Negocio Canvas fue creado por Osterwalder y Pigneur y es descrito en su totalidad en el libro “Generación de Modelos de Negocios”, publicado en 2010. A partir de la publicación de este libro se ha vuelto en el modelo más popular en el mundo empresarial ya que propone nueve módulos básicos de los negocios que reflejan la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos módulos cubren cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica.

Los conceptos desarrollados en este modelo han sido aplicados y probados a nivel internacional en empresas como IBM, Ericsson y Deloitte.

Los nueve módulos son: segmentos de mercado (SM), propuesta de valor (PV), canales (C), relaciones con el cliente (RCI), fuentes de ingresos (FI), recursos clave (RC), actividades clave (AC), asociaciones clave (AsC) y estructura de costes (EC). A continuación, se explicará cada uno de los módulos y la aplicación en los negocios que proponen Osterwalder y Pigneur (2010):

SEGMENTO DE MERCADO

En este módulo se definen los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa. Los clientes son la parte céntrica de cualquier negocio ya que sin ellos no se podrá sostener ninguna empresa, es por esto que la definición de los mismos, de acuerdo a sus similitudes en necesidades, comportamientos y atributos es tan importante. La definición del segmento es el primer paso para empezar un modelo de negocio ya que a partir de estos se puede desarrollar estrategias, tomar decisiones y planes de acción en función de las necesidades del mercado. Algunos ejemplos son descritos en el Modelo de Canvas y estos son: “mercado de masas” que está centrado en el público en general, el “nicho de mercado” que se refiere a un grupo específico y especializado, “mercado segmentado” donde las necesidades de los clientes son ligeramente diferentes entre sí y pueden ser categorizados en función del precio, “mercado diversificado” cuyos clientes tienen necesidades y problemáticas muy diferentes, por lo que no están relacionados entre sí; y por último las “plataformas multilaterales” que corresponde a las empresas que tienen segmentos de mercado independientes entre sí, pero el uno es subsidiario del otro para su funcionamiento (Osterwalder & Pigneur, 2010).

PROPUESTA DE VALOR

En este módulo se describe el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico donde nace la característica que hace a un cliente elegir entre una u otra empresa, encontrando soluciones a sus problemas o satisfacción de

sus necesidades. En la propuesta se suman los productos o bienes junto a las ventajas que ofrecen, las cuales pueden ser innovadoras o parecidas entre sí con un atributo adicional. Dentro de las propuestas se identifican elementos cuantitativos como pueden ser el precio, rapidez de entrega, volumen de producto, etc.; o pueden ser cualitativos como el diseño, experiencia, personalización, etc. (Osterwalder & Pigneur, 2010).

CANALES

Este módulo explica el modo en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor. Los canales de comunicación, distribución y venta establecen el contacto entre la empresa y los clientes. Son puntos de contacto con el cliente que desempeñan un papel primordial en su experiencia. La empresa puede seleccionar diferentes tipos de canales de distribución en función de las necesidades del cliente y su estrategia de propuesta de valor. Los canales pueden ser directos o indirectos, siendo estas con un equipo propio de comercialización o con tiendas de distribución (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Según Rafael Muñiz (2014) los canales cumplen con varias funciones como centralizar decisiones básicas de la comercialización, participar en la financiación del producto, intervenir en la fijación de precios para determinar el más adecuado, reducción de gastos de control, colaborar en la imagen de la empresa, intervenir directa o indirectamente en el servicio posventa, entre otras.

Los autores del Modelo de Canvas, Osterwalder y Pigneur (2010), señalan que en la selección de un canal de distribución se deben observar cinco fases, siendo estas la información que se refiere a la manera de dar a conocer los productos o servicios de la empresa, siguiendo con la evaluación que indica cuál será la forma de dar soporte al cliente para evaluar la propuesta de valor, posteriormente la compra que señala el modo por el cual los clientes pueden comprar el producto o servicio. Después viene la entrega que se refiere a la manera cómo será entregada la propuesta de valor a los clientes, y por último la posventa donde se revisa la oferta de servicios posventa a los clientes.

RELACIÓN CON LOS CLIENTES

Cada segmento de mercado tiene una relación con la empresa, por lo que ésta debe definir qué tipo de relación desea tener con cada uno y debe basarse en fundamentos como la captación de clientes, fidelización de clientes, estimulación de las ventas (venta sugestiva). La relación con el cliente debe estar en constante evaluación ya que es tan dinámica como el mismo mercado, y su evolución debe ir de la mano de las necesidades de cada uno de los clientes. La definición de la relación que se desee tener con el cliente dependerá del segmento al que está dirigida la empresa. Entre otras, se hace referencia a diferentes categorías como la asistencia personal, asistencia personal exclusiva, autoservicio, servicios automáticos, comunidades y creación colectiva (Osterwalder & Pigneur, 2010).

FUENTES DE INGRESOS

Este módulo se refiere al flujo de caja que la empresa genera en cada uno de los segmentos de mercado. Los beneficios son calculados al restar los gastos de los ingresos. En este punto se debe considerar qué valor estaría dispuesto a pagar cada segmento, ya que, si se analiza correctamente esta variable, se podrá crear una o varias fuentes de ingreso en cada segmento. Para generar una fuente de ingresos existen varios mecanismos de fijación de precios: lista de precios fijos, negociaciones, subastas, según el mercado, según el volumen o gestión de rentabilidad (Osterwalder & Pigneur, 2010).

En un artículo de la revista digital “Dinero en imagen” (2012) se concluye que cualquiera de las categorías para generar ingresos tienen como característica común la necesidad de definir el precio. Se entiende que esta definición es una tarea difícil, pero es una tarea que debe empezar con un prototipo y poner a consideración del equipo de trabajo y expertos del tema que puedan opinar sobre el resultado final. Al final se podrá conseguir un rango del precio que la gente pagaría por la oferta. Adicionalmente se debe considerar que el precio definido puede comunicar las características relativas a la posición del producto o servicio en comparación a la competencia. Esto quiere decir que

un precio alto típicamente está asociado a calidad o a exclusividad; mientras que un precio demasiado bajo podría inspirar dudas sobre el desempeño de lo que se ofrece.

RECURSOS CLAVE

En este módulo se analizan los activos más importantes que se necesitan para que el modelo de negocio funcione de manera adecuada. Los recursos clave son necesarios en todas las empresas ya que permiten crear y ofrecer la propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos. Los recursos clave pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos. Además, la empresa puede tenerlos en propiedad, alquilarlos u obtenerlos de sus socios clave (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Estos recursos pueden ser clasificados en físicos, intelectuales, humanos o financieros. Los físicos se tratan de todos los recursos materiales o activos físicos que tiene la empresa. Los recursos intelectuales son los elementos intangibles de la empresa como la marca, una patente, un contrato de exclusividad o una base de datos. Cuando se habla de los recursos humanos se considera el trabajo de las personas, aunque en algunas es más importante que en otras. En aquellas empresas en las que se requiere un uso intensivo de conocimiento o de creatividad, las personas son un recurso especialmente valioso. Finalmente, los recursos financieros están relacionados con garantías financieras como el dinero en efectivo, líneas de crédito o una cartera de acciones. Estos recursos permiten adelantar la compra de bienes escasos o la entrada al mercado antes que un competidor. Contar con una opción de compra o venta, poder acceder a tasas de financiamiento más bajas o a inversionistas clave, pueden ser otros recursos financieros importantes (Itinerario Emprendedor, 2012).

ACTIVIDADES CLAVE

Son todas las acciones importantes que se deben emprender para que el modelo funcione. Todos los modelos de negocio requieren una serie de actividades clave. Estas actividades son las acciones más importantes que debe emprender una empresa para tener

éxito, y al igual que los recursos clave, son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con clientes y percibir ingresos. Además, las actividades también varían en función del modelo de negocio (Osterwalder & Pigneur, 2010).

En un artículo de la revista digital “Itinerario Emprendedor” (2012) se detallan ciertas actividades a considerar como claves en la empresa. En primer lugar, están las actividades de producción que comprende los procesos de diseño, fabricación y entrega de un producto o servicio. A continuación, se encuentran las actividades de solución de problemas, que implican la búsqueda de nuevas soluciones a los problemas individuales de cada cliente como la gestión de la información y la formación continua. Para finalizar están las actividades de creación de plataformas y construcción de redes, cuando un modelo de negocio ha sido creado con una plataforma multimedia como un recurso clave, la actividad relacionada es la gestión de esta plataforma. Para este caso, se debe considerar la administración, provisión del servicio y promoción de la plataforma (Itinerario Emprendedor, 2012).

ASOCIACIONES CLAVE

En este módulo se describe la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio. Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos. Entre los principales beneficios se puede considerar la optimización y economías de escala, reducción de riesgos e incertidumbre y compra de determinados recursos y actividades. Adicionalmente se consideran cuatro tipos de asociaciones como las alianzas estratégicas entre empresas no competidoras cuyos bienes o servicios son complementarios entre sí, la Competición que son asociaciones entre empresas competidoras en mercados del alto riesgo, otros son los joint ventures que se explica cómo empresas con diferentes negocios que se unen para innovar y las aleaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros (Osterwalder & Pigneur, 2010).

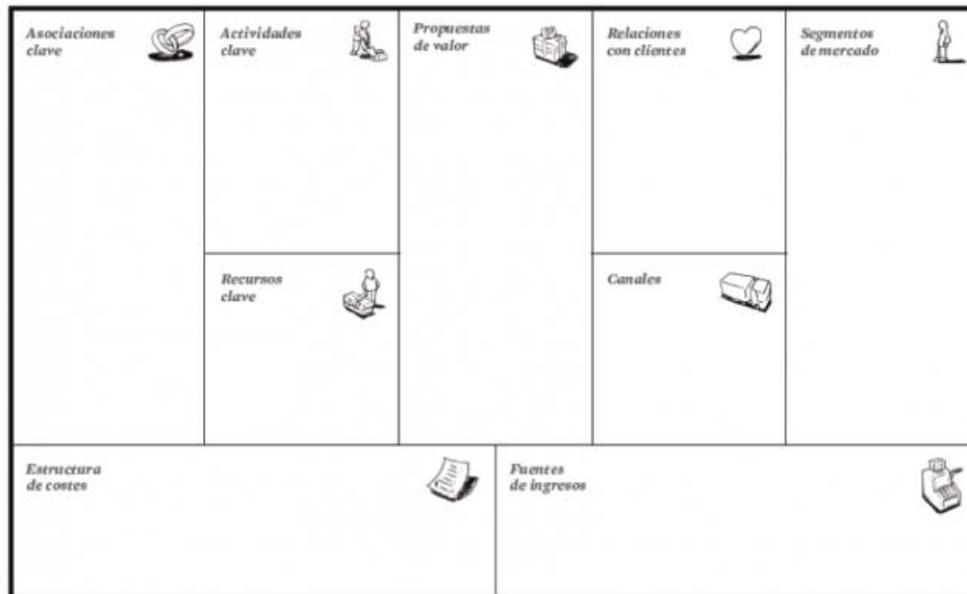
ESTRUCTURA DE COSTOS

En este último módulo se describen todos los costos que implica la puesta en marcha de un modelo de negocio y los principales costos en los que se incurre al trabajar con un modelo de negocio determinado. Estos costos son relativamente fáciles de calcular una vez que se han definido los recursos clave, las actividades clave y las asociaciones clave. La estructura de costos debe ser minimizada en todas las empresas y el impacto en unas será más importante que en otras (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Berenstein (2011), en su artículo de estructura de costos describe dos tipos de costos a analizar en la gestión operativa de la empresa. El primer tipo son los fijos que se mantienen constantes, no dependen del volumen de producción y el segundo tipo de costos es el variable que aumenta o disminuye en función del volumen de producción de la empresa.

DISEÑO DEL LIENZO – CANVAS BUSINESS MODEL

Tras describir los 9 módulos del Modelo de Negocio Canvas, se obtienen los instrumentos para diseñar e implementar el Lienzo del Modelo de Negocio. El lienzo es una herramienta práctica en la que se puede plasmar los elementos descritos anteriormente (observar la figura 1), en el que se fomenta la comprensión, el debate, creatividad y el análisis. Esta herramienta debe ser utilizada como un mapa para que los participantes del equipo puedan aportar ideas y comentarlas en conjunto, y se sugiere realizarlo mediante una impresión de gran tamaño (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Plantilla para el lienzo del modelo de negocio**Figura 1. Plantilla para el lienzo del modelo de negocio**

Fuente: (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Para el diseño del modelo de negocio Canvas, existen varias técnicas que serán descritas a continuación, sin embargo, previo a la descripción, se deben tomar en cuenta ciertas reglas sugeridas por Iñaki Heras (2010) en su “Guía para Modelo de Negocios” que comprende: no rechazar, juzgar o criticar sin argumentos de peso, aceptar ideas “rompedoras”, adoptar roles diferentes e intercambiarlos entre los participantes, combinar ideas para generar nuevas ideas, utilizar la comunicación visual y evitar que unas pocas personas aporten muchas decisiones.

TÉCNICAS PARA EL DISEÑO DEL LIENZO

En el análisis descrito por Osterwalder y Pigneur, se describen seis técnicas que son consideradas muy útiles para el diseño del lienzo y determinación del Modelo de Negocio.

Técnica 1: Aportaciones de los clientes

Esta técnica permite a la empresa tomar en cuenta la perspectiva desde el punto de vista del cliente; el cual, puede ofrecer fuente de información para la toma de decisiones

sobre la propuesta de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos. La importancia de la perspectiva del cliente puede llevar a considerar todas las opiniones recibidas, lo cual es un error, e importante saber identificar cuáles son los clientes cuyas aportaciones tendrán un impacto en el desarrollo del modelo de negocio. Osterwalder y Pigneur indican que Henry Ford manifestaba que, si él hubiese preguntado a sus clientes lo que buscaban, ellos hubieran respondido que necesitaban un caballo más rápido. Como conclusión es importante identificar las opiniones constructivas y, adicionalmente, recordar que no son los únicos aspectos válidos para el diseño. El objetivo de esta técnica es definir el punto de vista de un cliente para cuestionarse constantemente las premisas del modelo de negocio (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Técnica 2. Ideación

En esta técnica se propone una lluvia de ideas compuesta por dos fases, en la primera se busca generar el mayor número de ideas y la segunda para clasificar, agrupar y descartar la mayoría de las ideas hasta seleccionar unas pocas que generen innovación partiendo de cualquier módulo del lienzo (García, 2013).

El proceso sugerido por Osterwalder y Pigneur (2010) para la técnica de ideación contempla los siguientes puntos a considerar: formación de un equipo de trabajo que incluya personas heterogéneas para que las ideas de negocio sean novedosas, la inmersión para seleccionar los elementos que se deben estudiar antes de generar ideas de modelo de negocio, posteriormente la expansión para que el equipo genere el mayor número de ideas para las soluciones potenciales; otro punto es la selección de criterios que se realiza después de tener la mayor cantidad de ideas y así reducirlas en función de los objetivos iniciales; y el último punto es la creación de prototipos donde el equipo deberá ser capaz de reducir el número de ideas hasta formar una lista de prioridades de 3 a 5 enunciados.

Técnica 3: Pensamiento visual

El pensamiento visual es indispensable para trabajar con modelos de negocio. Se entiende por pensamiento visual el uso de herramientas visuales como fotografías,

esquemas, diagramas y notas autoadhesivas para crear significado y establecer un debate al respecto. Los modelos de negocio son conceptos complejos formados por varios módulos y sus interrelaciones, por lo que resulta complicado comprender bien un modelo sin antes dibujarlo. Es difícil captar la idea global si no se visualiza. La representación gráfica transforma los modelos en un objeto permanente y un ancla conceptual que sirve como punto de referencia para los debates. Existen cuatro procesos que ayudan a mejorar el pensamiento visual: comprensión, diálogo, exploración y comunicación (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Técnica 4: Creación de prototipos

La función de los prototipos en el ámbito empresarial es la de facilitar la visualización y comprobación antes de la aplicación, de esta manera se logrará obtener una herramienta de análisis que permita producir ideas novedosas para el modelo de negocio. Osterwalder y Pigneur (2010) sugieren escalas para el desarrollo de un prototipo, siendo estas el dibujo en una servilleta donde se describe una idea simple con elementos clave, el lienzo elaborado en el cual la idea es más completa y se investiga cuáles son los elementos necesarios para el funcionamiento del modelo de negocio, está también el plan de negocio que pretende una simulación de los aspectos financieros para calcular los potenciales beneficios y finalmente la prueba de campo que se desarrolla junto con el cliente para verificar su factibilidad en el mercado.

Técnica 5: Narración de historias

La narrativa tiene un alto poder de impacto ya que ayuda a explicar un modelo de negocio o su impacto de manera adecuada. Una buena historia engancha al público que la escucha, por lo que se la considera como una herramienta generadora de debates para llegar a conclusiones similares. Por medio de la narración se incentiva a los oyentes a ocupar el lugar del cliente y de la empresa, ya sea como empleado o director. Se recomienda que la historia sea sencilla y con un protagonista, el cual puede modificar en función del equipo de trabajo o de la situación que se desea analizar (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Técnica 6: Escenarios

La técnica de uso de escenarios recopila las técnicas descritas anteriormente para desarrollar un modelo más tangible en un contexto de diseño específico y detallado. Los escenarios resultan ser vitales en el diseño de modelos de negocio ya que se logra una visión más ajustada a la realidad y establecer riesgos, rentabilidad y toma de decisiones con base a la gestión apropiada de los escenarios presentados (Osterwalder & Pigneur, 2010).

EVALUACIÓN DE LOS MODELOS DE NEGOCIOS

Existen varias maneras de evaluación del modelo de negocios dependiendo del autor al que se estudie. Ricart (2009) en su artículo “Modelo de Negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica” señala 3 criterios para evaluar un modelo de manera práctica. Los lineamientos del modelo de negocio están en concordancia con los objetivos de la organización; por ejemplo, para las empresas con ánimo de lucro se considerará el incremento en la rentabilidad, en el caso de organizaciones sin fines de lucro el modelo estará basado en las actividades de mejoramiento ambiental, etc.

El refuerzo y la virtud del modelo de negocio (Casadesus-Masanell & Ricart, 2011), se refiere a la redundancia y coherencia interna entre los distintos elementos del modelo, mientras que su virtud se refiere a la existencia de círculos virtuosos. La robustez del modelo de negocio se valora por la manera de responder a las amenazas a la sostenibilidad. Un modelo es robusto en función a su vulnerabilidad frente a la imitación, sustitución, complacencia interna o captura por otros participantes de la cadena de valor.

ESTRATEGIA DEL OCÉANO AZUL

De acuerdo con los autores Osterwalder y Pigneur (2010), en su libro “Generación de modelos de negocio” se menciona que una de las maneras de gestionar o evaluar el lienzo de Canvas es la combinación de la estrategia del Océano Azul con el objetivo de

crear una herramienta en la que se evalúen los elementos de cada módulo y de esta manera generar una estrategia innovadora en el mercado.

La estrategia del océano azul permite a las empresas crear nuevos mercados por medio de la innovación y el valor, saliendo del mercado actual denominado océano rojo, en el que se conocen los límites y reglas del mercado y el alcance del mismo está definido; es el mercado en el que se encuentra toda la competencia. Para eliminar esta rivalidad entre la competencia, la estrategia del océano azul permite la definición de un mercado no existente o no atendido, en el cual la competencia no es importante ya que no existe (Kim & Mauborgne, 2005).

HERRAMIENTAS Y ESQUEMAS ANALITICOS

Con el objetivo de definir un proceso analítico que permita a los ejecutivos de las compañías desarrollar una estrategia de océano azul, los autores Kim y Mauborgne (2005) estudiaron varias empresas que habían desarrollado esta estrategia incluso antes de que este término sea acuñado por ellos. Tras realizar el estudio, desarrollaron metodologías prácticas que les permita encontrar océanos azules y las sometieron a pruebas mediante el trabajo en la práctica con estas empresas para perfeccionarlas.

La primera herramienta desarrollada es “El Cuadro Estratégico”, el cual permite a la empresa analizar la situación actual del mercado tanto para la competencia como para la propia empresa. Para realizar el cuadro estratégico, en el eje horizontal se deben colocar las variables en las cuales invierte la industria y alrededor de las cuales gira la competencia; y en el eje vertical, se coloca el valor que le da la industria en general a cada variable, siendo este alto o bajo, y se compara con el valor que da la propia empresa. En la figura 2 se puede observar un ejemplo del cuadro en el que se han seleccionado variables para ejemplificar la valoración de una empresa.

En comparación con la industria y así mostrar el resultado en el cuadro estratégico. Después de elaborar el cuadro, se debe analizar las variables y así identificar en qué está basada la estrategia actual de la empresa, para posteriormente desarrollar una estrategia

innovadora por medio de la creación de nuevas variables enfocadas en los no clientes y en las alternativas que el mercado puede ofrecerles (Kim & Mauborgne, 2005).

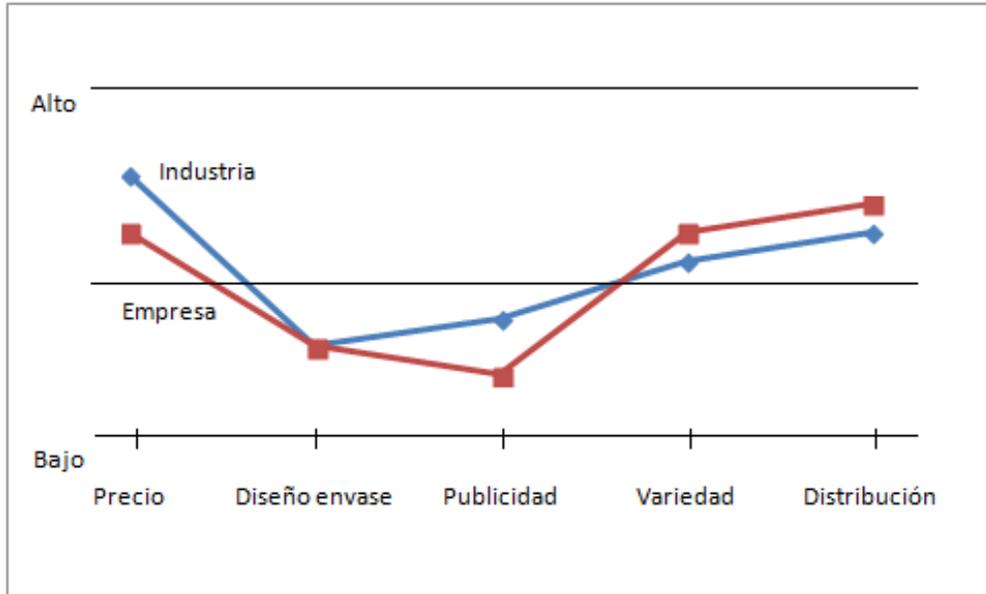


Figura 2. El cuadro estratégico

Fuente: (Kim & Mauborgne, 2005).

De acuerdo con los autores Kim y Mauborgne (2005) la siguiente herramienta para desarrollar la estrategia del océano azul es “El esquema de las cuatro acciones” que consiste en plantearse cuatro preguntas relacionadas a las variables identificadas en el cuadro estratégico. Estas preguntas buscan “cuestionar la lógica estratégica y el modelo de negocio de una industria” mediante cuatro acciones, siendo éstas: eliminar, reducir, incrementar y crear. En la figura 3 se puede observar la relación de las preguntas con la curva de valor y las variables identificadas en el cuadro estratégico.

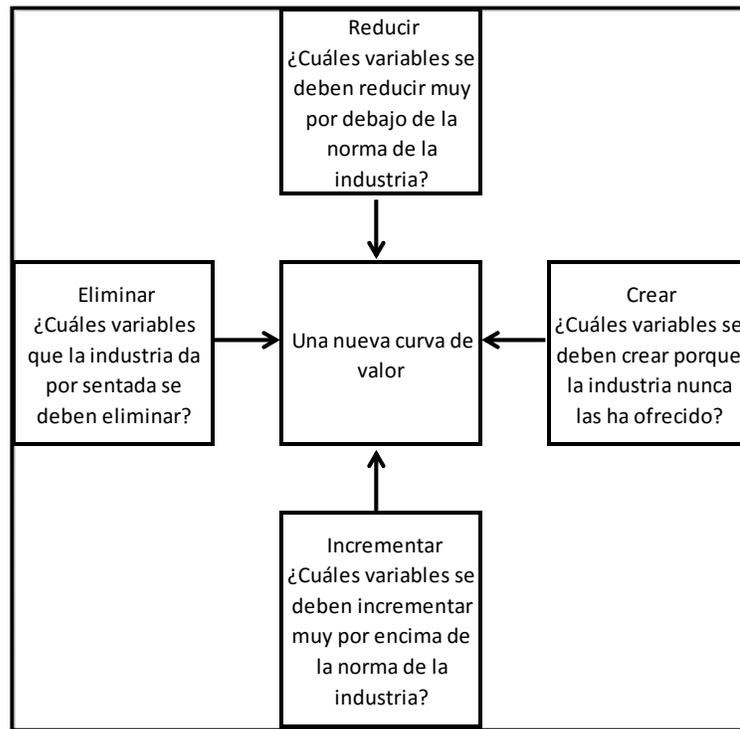


Figura 3. Esquema de las cuatro acciones

Fuente: (Kim & Mauborgne, 2005)

La última herramienta descrita por Kim y Mauborgne (2005) es “La Matriz Eliminar-Reducir-Incrementar-Crear”. En esta matriz se complementan los elementos anteriores y al llenarla se obtiene beneficios como son la búsqueda del complemento entre la diferenciación y la disminución del costo de la empresa, la identificación del enfoque que tiene la compañía ya que si se encuentran muchas acciones relacionadas al incremento o a la creación se debe actuar de manera estratégica para que no implique un alto valor de inversión; adicionalmente la rápida comprensión de las acciones a seguir facilitan el compromiso de los empleados de la compañía a todo nivel y, por último, la exigencia de la matriz obliga a los empleados a examinar cada una de las variables con detalle para crear suposiciones que permitan desarrollar estrategias de océano azul.

Una vez que se han usado las herramientas mencionadas por los autores, es necesario analizar las opciones que se tienen para planificar una estrategia que permita a la empresa desarrollarse en un océano azul, tomando en cuenta los principios fundamentales que facilitan la definición de la estrategia.

Los principios consisten en la reconstrucción de las fronteras del mercado, el enfoque en la perspectiva global y no en las cifras, ir más allá de la demanda existente y, por último, aplicar la secuencia estratégica correcta (Kim & Mauborgne, 2005)

1.6 METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

1.6.1 Métodos

El método de investigación que se aplicó es el empírico-analítico, conforme a Radrigan (2005). Se utiliza para los análisis de tipo social y tiene tres características principales, en principio es fáctico ya que está basado en los hechos ocurridos, adicionalmente tiene una verificación empírica debido a que la comprobación se da por medio de la contrastación real de la hipótesis, y finalmente es auto correctivo y progresivo pues a medida que se llega a una conclusión se tiene la apertura de mejoramiento por medio de los errores y nuevos conocimientos.

1.6.2 Tipo de estudio

El tipo de estudio de esta investigación es exploratorio-descriptivo, en función a la explicación del “Investigación de Mercados”:

La investigación exploratoria puede usarse para cualquiera de los propósitos como son formular un problema o definirlo con mayor precisión, identificar cursos alternativos de acción, desarrollar hipótesis, aislar variables y relaciones clave para un examen más minucioso, obtener ideas para desarrollar un enfoque del problema, y establecer prioridades para la investigación posterior (Malhotra, 2008, pág. 80)

Adicionalmente se considera descriptiva ya que cumple con las características mencionadas por Malhotra (2008):

Describe las características de grupos pertinentes, como consumidores, vendedores, organizaciones o áreas del mercado. También calcula el porcentaje de unidades de una población específica que muestran cierta conducta. Determina la percepción de las características de productos.

Establece el grado en que las variables de marketing están asociadas y por último hace predicciones específicas” (pág. 82)

1.6.3 Tipo de Fuentes

1.6.3.1 Fuentes primarias

Como fuente primaria para el trabajo de tesis se realizaron entrevistas a los ejecutivos de Falcón Seguridad y se recopiló la información para el desarrollo del modelo de negocio.

1.6.3.2 Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias que se utilizaron fueron bibliografía relacionada al desarrollo de Modelos de Negocios, Administración, entre otros; y estudios estadísticos del entorno del país realizados por instituciones públicas y privadas.

CAPÍTULO II

2. ANÁLISIS DEL ENTORNO

El entorno de las empresas comprende el conjunto de hechos y factores relevantes con los que se interactúa y se puede influir, pero no se los puede controlar. Este análisis es sumamente importante para las empresas ya que con este se puede detectar a tiempo las amenazas y oportunidades del entorno externo, y también identificar los cambios internos para una mejor adaptación y relación con el entorno específico. Es importante mencionar que este cambia continuamente y su evolución es muy rápida, por lo que es necesario que su análisis sea constante (Caldas, Murias, & Gregorio, 2015).

2.1 MACROENTORNO

El macro entorno es conocido también como el entorno general y está definido por los factores externos que influyen directa o indirectamente a las empresas. Estos factores no son controlables por los negocios y son difíciles de prever con exactitud ya que reflejan tendencias de la realidad exterior a la empresa. Si bien se puede encontrar una infinidad de elementos externos que afectan a la empresa, Hellriegel, Jackson y Solum (2009), sugieren analizar 5 elementos principales. Los elementos a considerar son economía, situación político-legal, tecnología, demografía y sociocultural.

2.1.1 Factores económicos

La economía, según Hellriegel, Jackson y Solum (2009), se define como “*la disciplina que estudia la forma en que las personas o las naciones producen, distribuyen y consumen diversos bienes y servicios*”. A esta definición, se suma el concepto desarrollado por Kotler y Keller (2012), en el que se indica que el poder adquisitivo de una economía “depende del ingreso, de los precios, de los ahorros, del endeudamiento y de las facilidades de crédito” (p. 85).

Considerando lo anterior, se debe indicar que la situación del país desde el año 2015 ha sido compleja debido a la disminución mundial del precio del petróleo, siendo éste el principal ingreso estatal. Esta dependencia generó una caída de la economía lo cual dejó como resultado una menor inversión en el sector público.

A continuación, se analizarán los principales índices macroeconómicos del país, lo cual permitirá un mejor análisis de la situación económica a la que se enfrenta la empresa en este momento.

2.1.1.1 PIB Nacional

En el periodo del año 2007 al 2014, el PIB nacional ha tenido un crecimiento constante promedio del 4,7% causado principalmente por el alto precio del petróleo, lo que se vio reflejado en una alta inversión pública. Sin embargo, a partir del año 2015, el PIB creció el 0,3% y para el año 2016, de acuerdo con datos preliminares del Banco Central del Ecuador (2017), el PIB tuvo un crecimiento del -1,5%. Este decrecimiento abrupto se debe a la caída del precio del petróleo a finales del año 2014 y a esto se suma en el año 2016 el impacto económico del terremoto que afectó a la costa, principalmente en provincias como Manabí y Esmeraldas.

De acuerdo a los datos presentados por el Banco Central del Ecuador (2017), se elaboró la tabla 1, en la que se puede observar los valores totales anuales del PIB nacional y el crecimiento porcentual desde el año 2007.

Tabla 1. PIB nacional y crecimiento anual

AÑO	MMUSD	Crecimiento anual
2007	51,01	2,2%
2008	54,25	6,4%
2009	54,56	0,6%
2010	56,48	3,5%
2011	60,93	7,9%
2012	64,36	5,6%
2013	67,55	4,9%
2014	70,24	4,0%
2015	70,35	0,2%
2016 (preliminar)	69,32	-1,5%

Fuente: (BCE, 2017)

El aporte de los servicios de seguridad privada no tiene una asignación específica en el aporte por industria por lo que el aporte se considera dentro de la categoría de “otros servicios”. Esta categoría incluye servicios inmobiliarios, entretenimiento, entre otros. El impacto de otros servicios al total del PIB ha sido alrededor de 4,1 a 4,7 MMUSD, lo que representa un promedio del 7.1% del PIB. En la figura 4 se puede ver el crecimiento absoluto del total de PBI anual y el impacto de otros servicios.

**Figura 4. PIB anual nacional**

Fuente: (BCE, 2017)

Considerando la situación actual del precio petróleo y las restricciones presupuestarias del sector público, es la oportunidad para las empresas de fortalecer el aporte económico junto con una mayor participación de la inversión privada e incentivos para cambiar la matriz productiva del país.

2.1.1.2 Inflación

Los índices de inflación que se han registrado en el país en los últimos años, de acuerdo con los datos proporcionados por el Banco Central del Ecuador (2017), han sido un reflejo del dinamismo del mercado motivado por la inversión del sector público y el alto precio del petróleo.

Este índice no ha sido un problema ya que se ha mantenido en un dígito a partir de la adopción de la dolarización. Como se puede observar en la tabla 2, los datos históricos muestran un índice de 5.41% en el año 2011, siendo el más alto en los último 7 años. Sin embargo, con la caída del índice de inflación en el año 2016, se puede confirmar el impacto negativo en la economía y su decrecimiento, esto se debe a la disminución en el consumo de bienes y servicios y a una menor circulación de dinero en el mercado.

Tabla 2. Inflación anual acumulada

Año	Inflación acumulada (Dic)
2010	3,33%
2011	5,41%
2012	4,16%
2013	2,70%
2014	3,67%
2015	3,38%
2016	1,12%

Fuente: (BCE, 2017)

Debido a que la inflación es calculada en función del Índice de Precio al Consumidor (IPC), es necesario analizarlo en conjunto con la evolución de la Canasta

Básica Familiar y el Índice de Ingreso Familiar. El objetivo de este análisis es determinar si los valores de inflación deben influir en el alza al Salario Básico Unificado para suplir este incremento en precios.

Para la comparación entre los costos básicos y el ingreso familiar se considera un modelo promedio de una familia de cuatro personas con el ingreso de 1.6 personas con el salario básico; adicionalmente, se consideran los productos o servicios básicos necesarios para que dicha familia viva durante un mes.

De acuerdo con los datos presentados en la página web de la Asociación de Bancos Privados de Ecuador (2017) se puede determinar que la brecha entre los dos indicadores ha ido disminuyendo durante los últimos 10 años, esto se debe a que el incremento en el ingreso de las familias ha crecido en mayor volumen en comparación al costo de la canasta básica. Debido a que el ingreso familiar cubre los valores de la canasta básica, no se justifica un alza del salario básico por motivo de inflación.

2.1.2 Factores demográficos

La demografía está definida por Hellrieger, Jackson y Solum (2009) como “las características de un grupo de trabajo, organización, mercado específico o diversas poblaciones” y su análisis tiene como objetivo determinar la evolución de factores como el tamaño de la población, niveles educativos, desempleo de la población, sistemas familiares, entre otros.

2.1.2.1 Población

Ecuador es un país con 256.370 km² de extensión y tiene 24 provincias. De acuerdo con el Censo Poblacional realizado en el año 2010 se determinó una población total de 14,48 millones de personas, sin embargo, de acuerdo con la proyección poblacional nacional se estima que para el año 2015 la población del país fue de 16,28 millones de personas. Para junio del año 2017 el contador poblacional publicado en la página

institucional del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2017) mostraba un total de 16,5 millones de habitantes en el país.

En la tabla 3 se puede observar las provincias más pobladas de acuerdo con el censo realizado en el año 2010; y en la tabla 4, las ciudades con mayor población.

Tabla 3. Población nacional absoluta

Provincia	Población total (millones de habitantes)
Guayas	3.645,48
Pichincha	2.576,29
Manabí	1.369,78
Los Ríos	778,12
Azuay	712,13
El Oro	600,66
Esmeraldas	534,09
Tungurahua	504,58
Chimborazo	458,58
Resto del país	3.303,79
Total	14.483,50

Fuente: (INEC, 2017)

Tabla 4. Ciudades con mayor población

Ciudad	Habitantes (millones)
Guayaquil	2.350,92
Quito	2.239,19
Cuenca	505,59
Santo Domingo de los Tsáchilas	368,01
Ambato	329,86

Fuente: (INEC, 2017)

2.1.2.2 Tasa de desempleo

El desempleo en el país es medido por el INEC y considera aspectos específicos como las personas mayores de 15 años que no estuvieron empleadas en el periodo de referencia, que están disponibles para trabajar y que buscaron activamente trabajo en la semana anterior o realizaron actividades concretas para establecer un negocio en las cuatro semanas anteriores.

De acuerdo con la presentación del INEC (2017) sobre indicadores laborales de marzo 2017, se obtiene los resultados de la Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo, donde se puede concluir que la tasa de desempleo nacional se ha mantenido debajo del 5% durante los últimos siete años a excepción del periodo de marzo 2016 donde tuvo una variación significativa llegando al 5,7% y manteniéndose sobre el 5% durante el año posterior. En la figura 5 se puede observar la evolución de las tasas a partir de diciembre del 2007.

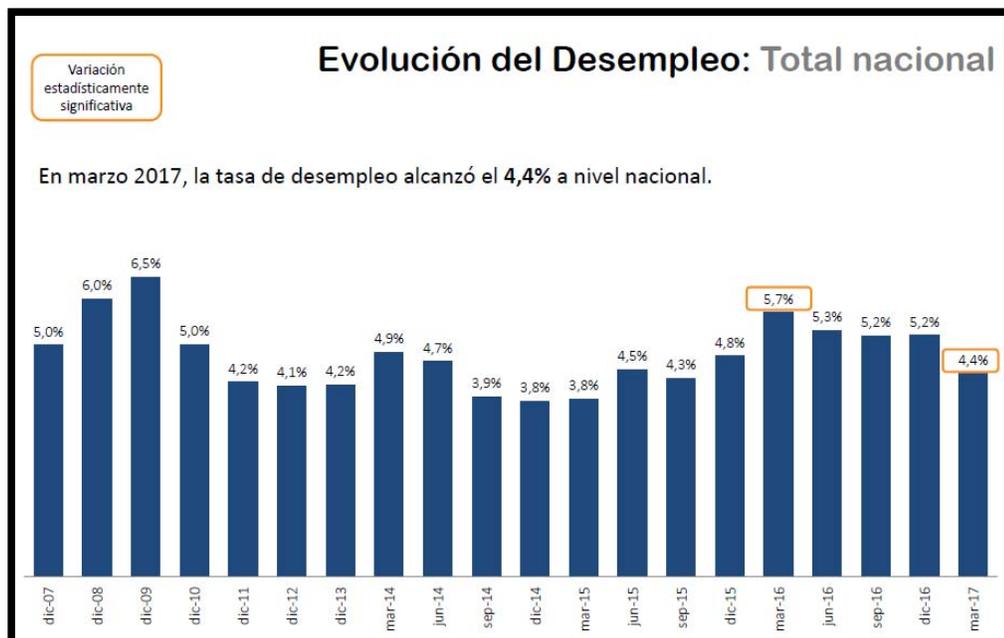


Figura 5. Evolución del desempleo

Fuente: (INEC, 2017)

2.1.3 Factores políticos y legales

La situación política de un país o una región es un factor sumamente importante en el análisis de toda empresa ya que permite generar estrategias de acuerdo con las proyecciones legales y políticas. En este sentido, se debe considerar las incidencias de las leyes en los negocios y el impacto en la toma de decisiones, considerando la tendencia política de un país.

Ecuador ha gozado de estabilidad política desde el año 2007, año en el que se posesionó Rafael Correa sumándose a la tendencia de gobiernos de izquierda en el poder en los países de Latinoamérica. El gobierno de Correa incrementó el gasto social y la inversión pública y durante sus años de mandato mantuvo un alto nivel de aprobación. Gracias a los ingresos por los altos precios del petróleo y la devaluación del dólar, pudo invertir en el desarrollo social disminuyendo la tasa de pobreza del 49,9% (2003) al 25,5% (2013) de acuerdo al Banco Mundial (2017).

Tras haber terminado su periodo de mandato en mayo de 2017, se posesionó el presidente Lenin Moreno quien forma parte del mismo partido político de Rafael Correa. Esta continuidad de tendencia política implicaría que no se espera cambios radicales en las medidas políticas y legales implementadas años atrás.

En el ámbito legal, los servicios de seguridad privada en Ecuador se rigen directamente bajo leyes impuestas desde el año 2008, adicionalmente están relacionados Reglamentos, Acuerdos Ministeriales, entre otros. Las principales leyes son la Ley de Vigilancia y Seguridad Privada y la Ley de Importación de Armas.

A partir del desarrollo de los servicios de seguridad privada, por Mandato Constitucional se creó el Departamento de Control de Organizaciones de Seguridad Privada, el cual es parte de la Policía Nacional que tiene el fin de controlar y supervisar las empresas que brindan servicios de seguridad privada que se rige bajo la Ley Orgánica de la Policía Nacional, el Reglamento Orgánico Funcional de la Inspectoría General, por la Ley y Reglamento a la Ley de Vigilancia y Seguridad Privada; y, Reglamento a la Ley

de Fabricación, Importación, Exportación, Comercialización y Tenencia de Armas, Municiones, Explosivos y Accesorios, Acuerdos Ministeriales para el ejercicio de su funciones de control (Ministerio del Interior, 2017).

2.1.4 Factores tecnológicos

El entorno tecnológico es el conjunto de los avances científicos que incluye nuevos materiales, productos o procesos; mejoras en el transporte, medios informáticos y el conocimiento sobre la tecnología y las técnicas de gestión necesarias en una empresa (Caldas, Murias, & Gregorio, 2015).

En Ecuador, de acuerdo con el Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información (MINTEL, 2017), el acceso a la tecnología es considerado un derecho para los ciudadanos por lo que busca desarrollar los servicios tecnológicos por medio del acceso a internet, dotación de equipamiento y capacitación.

El Ministerio indica que para el año 2012 el 60% de ecuatorianos tenían acceso a internet y el país ha mejorado su posición en el índice de disponibilidad de tecnología en red en los últimos tres años. Para conseguir estos avances se han implementado Infocentros Comunitarios, se ha dotado a los establecimientos educativos públicos con equipos y conectividad, adicionalmente se han implementado políticas de Estado como la inversión en fibra óptica, las visitas de las aulas móviles a sectores urbano-marginales, las capacitaciones en alistamiento digital, entre otras.

En el sector de la seguridad privada, los avances tecnológicos y el uso de las herramientas tecnológicas es sumamente importante ya que por medio de ellas se puede entregar una respuesta más rápida a las necesidades de los clientes. El aumento de uso de cámaras de video, de alarmas por medio de aplicaciones de celular, de transmisión en vivo de imágenes de seguridad son algunas de las herramientas que se pueden aprovechar con el desarrollo tecnológico.

2.1.5 Factores socioculturales

La cultura de una sociedad está definida como el “patrón de vida dominante y las creencias que tienen y transmiten las personas”, esto se refiere al conjunto de creencias, valores y conductas generales presentadas en los grupos de personas. El impacto de estos factores es importante ya que la empresa mantiene una interrelación con estos grupos de personas y se verá afectada por dicha cultura. Ninguna empresa es inmune a la cultura de una región o país ya que se debe interactuar con proveedores, clientes, competidores y empleados de distintas culturas. El desarrollo de los valores de una sociedad afecta la forma en que un administrador reconoce grupos sociales de mejor manera dando mayor espacio a las minorías o promoviendo igualdad de género, también la manera cómo percibe las situaciones y los problemas ya que desarrollará habilidades junto con los empleados de manera constructiva. Otro impacto que tendrá en los administradores y en los empleados es la determinación de comportamientos éticos ya que existen diferentes percepciones de éticas y morales en los países y la manera que afecta a los negocios de cada cultura (Hellriegel, Jackson, & Solum, 2009).

En el país, aspectos como la equidad de género han tenido un gran desarrollo ya que ha existido un esfuerzo desde el gobierno para equiparar el número de mujeres con el número de varones empleados. En la constitución del año 2008 se incorporó una exigencia para que en toda designación pública haya equidad de género (Defensoría del Pueblo, 2016).

Las estadísticas reportadas por el INEC (2017) en el Censo Económico realizado en el año 2010 muestran que, de un total de 511 mil propietarios de negocios, el 48% son mujeres.

Un factor importante en la cultura ecuatoriana es la orientación a largo plazo que tienen o carecen los empresarios. Para el caso de los servicios de seguridad privada, los empresarios no suelen reconocerlo como un servicio necesario desde el inicio de operaciones de la organización, en la mayoría de las veces se recurre a la contratación del servicio tras haber sido atacados en el negocio o una vez que la empresa ha alcanzado

altos réditos y están en la capacidad de contemplarlo como un gasto adicional administrativo.

2.2 MICROENTORNO

Para realizar el análisis del micro entorno se debe tomar en cuenta los elementos cercanos a la empresa. La herramienta más conocida y exitosa para este análisis fue creada por Michael Porter, mencionándola por primera vez en un artículo de Harvard Business Review en el año 1979, el “Análisis de las 5 Fuerzas de Porter” ayuda a entender cómo trabajan las fuerzas competitivas en la industria y cómo se divide el valor económico entre los actores del sector. Desde su publicación, este análisis revolucionó el campo de la estrategia empresarial ya que ayuda a las empresas a mejorar su rentabilidad, a entender las tendencias que afectan a la empresa y la competencia y a determinar las estrategias para desarrollar en el mercado.

En la figura 6 se pueden observar las 5 fuerzas que se analizarán a continuación (Harvard Business Review, 2014).

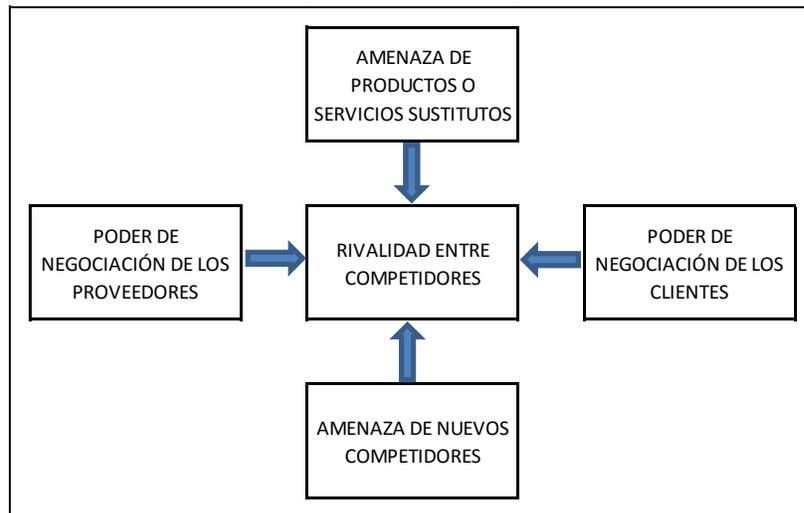


Figura 6. Las 5 Fuerzas de Porter
Fuente: (Harvard Business Review, 2014)

2.2.1 El poder de negociación de los proveedores

Este elemento está relacionado con el poder que tienen los proveedores de un sector para modificar sus precios o la calidad de sus bienes o servicios, sin perder clientes. Este poder de negociación puede estar determinado por varios factores como el volumen de proveedores existentes, la diferenciación del proveedor o la especialización de la mano de obra (Hellriegel, Jackson, & Solum, 2009).

En el caso de sector de seguridad privada, entre los principales bienes y servicios necesarios para la operación se encuentran los proveedores de armas, fabricantes de placas para chalecos antibalas, uniformes para los guardias, fabricantes de toletes, cámaras de vigilancia y circuito cerrado, entre otros.

En general, el poder de negociación de los proveedores es bajo debido que existe gran variedad de los distintos fabricantes de bienes como uniformes, toletes, cámaras, etc. que ofrecen diferente calidad y precio. El costo de cambio de proveedores es bajo debido a que el servicio o bien no tiene mayor diferenciación y puede ser reemplazado fácilmente.

Sin embargo, para el caso de las armas la situación es diferente ya que en Ecuador está la empresa pública autorizada para la fabricación de armas es Santa Bárbara EP, la que dota de armamento, municiones, blindajes y estructuras metálicas para uso militar, civil y equipamiento para el sistema de defensa y seguridad pública (La Hora, 2013)

Considerando lo anterior, este proveedor tiene un alto poder de negociación ya que no tienen competencia debido a que está prohibida la importación de armas de fuego, lo cual fue establecido por el Acuerdo Ministerial 749 del año 2011 y está amparada bajo leyes que regulan los impuestos de armas hasta el 300% por lo que pueden imponer el precio en el mercado, sin perder sus principales clientes que son las Fuerzas Armadas. A esta situación se suma la eliminación de los productores de armas artesanos, los cuales fueron retirados del negocio por el bajo nivel de seguridad que presentaba en el uso de las armas que fabricaban (El Telégrafo, 2014).

2.2.2 El poder de negociación de los clientes

Los clientes de un sector estarán siempre interesados en pagar menos y obtener mayores beneficios y para lograrlo desarrollan instancias que les permite crear mayor rivalidad entre la competencia y presionar por un mejor precio o beneficios que antes no tenían. Dentro de las instancias, se puede considerar la posición del cliente cuando su rentabilidad es baja y la toma de decisión final para realizar una compra, considerará varios factores previos por lo que completarla será más complicado, así también cuando el costo de cambiar de proveedor es bajo para el cliente; así que, la decisión de cambiar a otro proveedor le será muy fácil por lo que el compromiso con uno solo es mínimo (Porter, 2008).

Los servicios de seguridad privada son considerados en el mercado como un servicio de costo alto dado que no puede ser adquirido por empresas en etapa de inicio ya que la rentabilidad de esta fase no les permite incurrir en este tipo de gastos, es por esto que el número de clientes existentes en el mercado se limita a las medianas y grandes empresas con la capacidad de contratar este servicio. Así mismo, el impacto financiero de cambiar entre proveedores no es alto pues las actividades básicas de seguridad privada estarían estandarizadas para las necesidades del cliente. De igual manera, en el sector de seguridad privada existe todo tipo de competidores que ofrecen servicios de buena calidad y otros que no, por lo que el cliente tiene un alto poder de negociación para obtener un mayor beneficio, ya sea este financiero o de calidad.

2.2.3 Amenaza de productos o servicios sustitutos

Los productos o servicios sustitutos son aquellos que satisfacen las necesidades básicas del cliente de una manera diferente, se considera una amenaza ya que su existencia disminuye la rentabilidad de una empresa, especialmente si el sustituto ofrece una relación atractiva entre el precio y el beneficio, o si el costo de cambiarse al sustituto es bajo (Porter, 2008).

No hay un sustituto efectivo para el servicio de seguridad privada en su totalidad, sin embargo, existen sustitutos parciales que amenazan la compra de la contratación del servicio completo. Dentro de estos sustitutos parciales se encuentran las alarmas para oficinas o casas, las cámaras de seguridad con circuito cerrado, alambrado eléctrico, y adicionalmente se puede considerar la seguridad pública que da la Policía Nacional. Si bien lo anterior no sustituye todo lo que implica brindar el servicio de un guardia capacitado, si se puede crear la sensación de seguridad para los bienes de la empresa o casa, y así el cliente sentirá que la necesidad básica de seguridad está siendo cubierta.

Adicionalmente, el costo de cambiar de un servicio considerado como sustituto hacia la seguridad privada es alto debido a los componentes que se incluyen y el complemento total del valor del mismo. Claramente, el costo de cambiar de un sistema de circuito cerrado por el servicio completo de seguridad privada será mayor.

2.2.4 Amenaza de nuevos competidores

El ingreso de nuevos competidores en un sector se considera una amenaza debido a que el impacto de esta nueva entrada genera disminución de la rentabilidad de las empresas existentes ya que la cuota de mercado deberá ser distribuida entre más competidores, por lo que mantener los ingresos o mejorarlos costará más a la empresa ya que deberá incurrir en costos de publicidad, mejoramiento de infraestructuras, etc. El nivel de la amenaza de nuevos competidores dependerá de las barreras de entrada que existan en la industria, la economía de escala que tengan las empresas ya operativas del sector o también el costo que implica el marketing para dar a conocer una nueva marca en el mercado (Harvard Business Review, 2014).

El sector de la seguridad privada en Ecuador está controlado por el Ministerio del Interior y coordinado y supervisado por la Policía Nacional, lo que implica muchos controles en los permisos para iniciar la operación de una empresa y adicionalmente un alto control de la actividad que se presta a los clientes. Como requisito para crear una empresa de servicios de seguridad privada se debe contar con un capital mínimo del \$10.000 USD. También existen regulaciones impuestas por el Ministerio que exige que

al cumplir un año de operaciones se debe contar con al menos 10 guardias trabajando, las exigencias de capacitación para los guardias son emitidas por el Ministerio del Interior y se debe cumplir para renovar los permisos. Toda vez que se ha cumplido con estos requisitos se podrá ingresar en el mercado y buscar clientes a los que ofrecer los servicios (Ministerio del Interior, 2017).

2.2.5 Rivalidad entre competidores

La rentabilidad de una empresa se verá afectada también por la rivalidad que existen entre las mismas empresas del sector ya que los costos que se debe incurrir para generar valor agregado serán mayores a medida que exista un mayor número de competidores en la industria. Entre los factores que generan mayor rivalidad entre los competidores actuales se puede indicar la posibilidad de crecimiento que tiene un sector ya que así se podrá definir si la cuota de mercado puede aumentar o se deberá distribuir entre los existentes. Otro factor importante es el referente a los costos que se debe cubrir para alcanzar el punto de equilibrio o para alcanzar la capacidad máxima de producción.

En el país actualmente existen tres empresas con gran capacidad y experiencia en el sector de la seguridad privada que tienen el mayor volumen de mercado. De acuerdo con la revista EKOS en función de las ventas realizadas en el año 2016 se tiene a MMR Group Inc., G4S y Servicios de Seguridad Armiled Cía. Ltda. como las principales compañías (ver tabla 5). Por otro lado, en la tabla 6 se puede observar las tres que alcanzaron mayores utilidades en el año 2016: Vaserum Cía. Ltda., Sisegusa y Seguridad y Protección CISEPRO Cía. Ltda. (Revista EKOS, 2017).

Tabla 5. Ranking de Empresas de Seguridad por Ingresos

Pos. (Ventas)	Empresa	Ingresos	Utilidad	Utilidad/Ingresos
298	MMR Group, Inc.	58.109.752	4.880.138	8,40%
332	G4S	51.742.197	(2.462.070)	
333	Servicios de Seguridad ARMILED Cía. Ltda.	51.632.203	1.995.959	3,87%
339	Seguridad Nacional y Profesional SENAPRO Cía. Ltda.	50.765.948	7.256.173	14,29%
474	ICSSE	35.893.028	545.559	1,52%
978	JARASEG	16.882.545	105.550	0,63%
1035	Seguridad Privada Bedoya SEPRIBE Cía. Ltda.	15.912.165	2.050.133	12,88%
1051	EPS Especialistas en Protección y Seguridad Epegu Cía. Ltda.	15.518.593	798.814	5,15%
1156	Custosecurity Cía. Ltda.	14.108.355	1.560.067	11,06%
1198	INVIN	13.508.969	493.835	3,66%

Fuente: (Revista EKOS, 2017)

Tabla 6. Ranking de Empresas de Seguridad por Margen %

Pos. (Ventas)	Empresa	Utilidad/Ingresos	Utilidad	Ingresos
162	VASERUM Cía. Ltda.	26,38%	1.250.397	4.740.390
273	SISEGUSA	21,04%	2.011.214	9.560.333
416	Seguridad y Protección CISEPRO Cía. Ltda.	16,38%	1.087.619	6.638.734
528	Seguridad Nacional y Profesional SENAPRO Cía. Ltda.	14,29%	7.256.173	50.765.948
627	Seguridad Privada Bedoya SEPRIBE Cía. Ltda.	12,88%	2.050.133	15.912.165
741	Fortius	11,51%	902.766	7.841.328
797	Custosecurity Cía. Ltda.	11,06%	1.560.067	14.108.355
856	Ecuaprot, Ecuatoriana de Protección Cía. Ltda.	10,66%	279.286	2.619.649
860	TEVSUR Cía. Ltda.	10,63%	421.952	3.969.539
999	SEGPROSER Cía. Ltda.	9,43%	281.859	2.990.197

Fuente: (Revista EKOS, 2017)

La rivalidad del sector se considera alta ya que es difícil aumentar la cuota del mercado y se debe generar estrategias de crecimiento para incrementar la rentabilidad sin afectar la calidad de los servicios. El reto en esta fuerza competitiva es fortalecer la marca y entregar un servicio diferenciado para superar a las principales empresas e ir ganando mayor participación en el mercado.

CAPÍTULO III

3. MODELO DE NEGOCIO

3.1 LA EMPRESA

Falcón Seguridad es una empresa nueva en el mercado que fue creada en noviembre de 2015 por tres socios, uno de los cuales cumple funciones como Gerente General, dada su experiencia de casi veinte años en el sector de la seguridad privada.

El inicio de sus operaciones se realizó en el mes de junio de 2016 cuando obtuvieron todos los permisos necesarios. Consiguieron su primer cliente en octubre de 2016. Tras un año de operaciones cuentan con catorce empleados operativos en empresas como vigilantes y dos empleados administrativos y comerciales.

Los ejecutivos de la empresa accedieron a utilizar el modelo de Canvas para analizar su situación actual e identificar los elementos clave que serán posteriormente analizados para generar una estrategia para su negocio.

3.2 DISEÑO DEL NEGOCIO

3.2.1 Metodología

El análisis de cada uno de los módulos se realizó con dos ejecutivos de la empresa que colaboraron con sus ideas respecto al tema de su experiencia. En este caso los ejecutivos fueron el Gerente General y la Gerente Administrativa y Financiera.

Para desarrollar las ideas de cada uno de los módulos se preguntó a los ejecutivos respecto a sus experiencias, ideas y sugerencias, lo cual sirvió de insumo para resumirlo en cada tema analizado.

3.2.2 Desarrollo del lienzo del modelo de negocio

Para el desarrollo del lienzo, se analizará cada módulo de acuerdo con el orden aplicado por los autores del libro “Generación de Modelos de Negocio” (Osterwalder & Pigneur, 2010).

3.2.2.1 Segmentación de mercado

Para los ejecutivos de la empresa Falcón Seguridad los clientes a los que están dirigidos sus servicios son las medianas y grandes empresas con la necesidad de acceder a seguridad privada; no se consideran empresas pequeñas ya que normalmente están en proceso de crecimiento y este servicio no se encuentra dentro de sus prioridades. Sin embargo, dentro de las compañías se excluyen las instituciones financieras debido a que su principal exigencia es el manejo de armas y Falcón Seguridad no ofrece este servicio por su alto riesgo y altas exigencias de organismos de control para su correcto manejo.

Adicionalmente, se consideran en esta categoría también a los conjuntos y edificios residenciales que buscan cuidar la integridad de las personas y los bienes que se encuentran dentro de los mismos.

Después del análisis con los ejecutivos, se determinó la segmentación en dos grupos de clientes: medianas y grandes empresas; y conjuntos y edificios residenciales.

3.2.2.2 Propuesta de valor

Para los ejecutivos de la empresa, la propuesta de valor es la parte más importante en el desarrollo de su oferta al cliente ya que es la herramienta que le permitirá sobresalir entre la competencia. Gracias a la experiencia en el sector de la seguridad privada, el Gerente General ha desarrollado dos matrices que permiten evaluar la vulnerabilidad que existe en la seguridad de los empleados de la empresa y el riesgo de los bienes que se encuentran en la localidad en la que se dará el servicio. Adicionalmente a las matrices,

se entregan equipos de vigilancia sin costo adicional que permiten al cliente tener una visión y control constante del servicio que se está prestando en la empresa.

La generación de estas matrices se realiza de manera personalizada ya que se analiza a cada cliente y dependiendo de la situación particular se llega a una oferta de servicios que se adapten a la necesidad específica que se requiere.

También se ha incorporado en la propuesta de valor, un kit de control nocturno que garantiza que los guardias realicen las rondas alrededor de los sitios deseados y de alta vulnerabilidad, especialmente en los turnos nocturnos, junto con la generación de mensajes escritos y respaldados durante cada hora.

También se ha logrado generar mayor respaldo al contratar con compañías de seguros la emisión de una póliza de responsabilidad civil a terceros que cubre un valor en caso de ocurrencia de algún accidente. Esta póliza no es ofertada por parte de la competencia hasta el momento.

Tras analizar las ideas de los dos ejecutivos se determinó como parte de la propuesta de valor, lo siguiente: servicio personalizado, matriz de vulnerabilidad física y humana, matriz de riesgo de bienes, kit de ronda nocturno, control nocturno cada hora por mensaje de texto y la entrega de una póliza de responsabilidad civil a terceros.

3.2.2.3 Canales

Actualmente la empresa cuenta con una página web por medio de la cual se puede conocer de los servicios que se ofrece, en esta página se puede acceder a la sección “Contáctenos” en la cual se puede enviar cualquier comentario o consulta que se tenga en relación con los servicios solicitados o prestados. Adicionalmente se tiene acceso a los números telefónicos de contacto directo con los ejecutivos de la empresa de seguridad.

Falcón Seguridad ofrece canales directos con los ejecutivos de la empresa y son todos personalizados. Estos son atendidos de acuerdo con las necesidades de los clientes.

Adicionalmente, se está implementando una encuesta de satisfacción por medio de la cual se podrá evaluar la calidad del servicio y se tendrá una retroalimentación respecto de la satisfacción de las empresas que hacen uso de los servicios.

En el corto plazo se creará usuarios de redes sociales que permitirán un mayor acceso publicitario para dar a conocer los servicios y crear un nuevo canal para que los clientes puedan dar su opinión respecto a los servicios recibidos.

En consecuencia, los canales que se seleccionaron fueron: línea telefónica directa, página web y redes sociales.

3.2.2.4 Relación con clientes

Falcón Seguridad se encuentra en una etapa de captación de clientes ya que está en operaciones por menos de un año, sin embargo, ha logrado desarrollar una relación personalizada y directa con los usuarios que mantienen al momento. Esta relación es parte de su propuesta de valor por lo que tiene entre sus objetivos el mantener y fortalecer la asistencia personal con los clientes actuales y futuros.

3.2.2.5 Fuentes de ingresos

Dentro de la oferta de servicios de la empresa Falcon Seguridad, se contemplan varios elementos como la seguridad privada, seguridad electrónica, seguridad con canes, pruebas poligráficas, seguridad VIP y consultorías. Cada una tiene una tarifa preestablecida que puede ser negociada en función del volumen o exigencia del requerimiento.

Los ingresos se calculan tomando en cuenta la calidad de servicio que se da al cliente ya que el personal que se envía a los puntos de guardianía está capacitado y comprometido con su trabajo, al igual que se toma en cuenta la gestión financiera de la empresa.

De acuerdo con el mercado actual respecto a los precios de los servicios estandarizados con otras empresas, Falcon Seguridad tiene precios mayores, los cuales son considerados coherentes con los servicios y valor agregado que se entrega al cliente. Esta premisa ha sido confirmada con varios clientes que se han cambiado al servicio de la empresa por la calidad que se ofrece, incluso pagando un precio mayor ya que se asocia claramente con el mensaje que la empresa emite a los usuarios.

Si bien la empresa tiene un portafolio amplio de servicios, la principal fuente de ingresos son la seguridad privada y las asesorías.

3.2.2.6 Recursos clave

En este módulo se analizan los recursos físicos, intelectuales, humanos o financieros que posea la empresa para conseguir la propuesta de valor. Al analizar cada uno de estos, se puede resumir que los recursos físicos, desde el punto de vista de infraestructura, no son representativos. Sin embargo, ciertos elementos como los equipos para las rondas nocturnas, las cámaras para los circuitos cerrados, y otros, se consideran claves ya que se debe entregar equipos de alta tecnología para alcanzar la propuesta de valor.

Dentro de los intelectuales, el recurso importante para el desarrollo del negocio es la experiencia en el sector de la seguridad privada del Gerente General, quien en sus veinte años vinculado a la industria ha logrado captar el conocimiento necesario para desarrollar las matrices de vulnerabilidad y riesgo que son la esencia de la propuesta de valor de la compañía.

En el análisis de los recursos humanos de la empresa, se cuenta con empleados capacitados por instituciones avaladas por el Ministerio del Interior, si bien este es un requerimiento que deben cumplir todas las empresas de seguridad privada en el país, se considera un recurso clave ya que sin el mismo no se puede alcanzar la propuesta de valor que se ofrece al cliente.

Con respecto a los recursos financieros, la empresa no cuenta con ningún recurso clave y no se ha visto en la necesidad de adquirirlo como estrategia en el mercado.

Finalmente, se llegó al acuerdo de considerar como recursos clave: los equipos de alta tecnología, la experiencia de veinte años del Gerente en el sector y los empleados capacitados.

3.2.2.7 Actividades clave

En este módulo del lienzo se considera todas las acciones importantes que se deben cumplir para que la propuesta de valor y el negocio funcionen con éxito, y que además son necesarias para aumentar el portafolio de clientes y generar mayor rentabilidad para la empresa.

De acuerdo con el texto propuesto por Osterwalder y Pigneur (2010) se debe considerar en primer lugar “las actividades de producción de los procesos de diseño, fabricación y entrega del servicio”, y dentro de este diseño de procesos se realiza una capacitación inicial para todos los aspirantes, en la cual se puede hacer una evaluación del comportamiento y socialización para así seleccionar el equipo de trabajo más adecuado basados en su interrelación. Adicionalmente, la empresa determina un pago superior al valor mínimo sectorial con todos los beneficios de ley, esto con el objetivo de satisfacer las aspiraciones económicas de los empleados y comprometerlos para realizar un buen trabajo. Al cumplir con estas actividades se completa la primera etapa de diseño y entrega del servicio al cliente con los recursos capacitados.

A continuación, se debe analizar las “actividades de solución de problemas” que realiza la empresa con el objetivo de dar respuestas personalizadas a las necesidades y problemas individuales del cliente. Una vez completada la selección del personal se lo capacita con relación a las tareas que deberá cumplir y cómo proceder en caso de problemas operativos, así también se le indica cómo será la evaluación de su desempeño conforme a los indicadores que tiene que cumplir con los equipos de ronda nocturna, los mensajes de texto, etc.

Por otro lado, la empresa mantiene un contacto recurrente con los clientes para tener la información directa en caso de presentarse un problema. De igual manera, la administración considera necesario realizar una reunión mensual con los empleados individualmente para discutir los pormenores de la actividad laboral. Todo esto con el objetivo de gestionar la información de los clientes y de sus necesidades.

Finalmente, se encuentran “las actividades de creación de plataformas y construcción de redes”, si bien la empresa Falcon Seguridad no cuenta al momento con las herramientas multimedia para realizar estas actividades, no descarta la idea de incluirlo en el futuro para gestionar una relación digital con los clientes.

En resumen, se definieron las actividades clave como las siguientes: la evaluación y capacitación inicial de grupos de trabajo, pago de salario sobre el mínimo sectorial y las reuniones mensuales con empleados.

3.2.2.8 Asociaciones clave

Las asociaciones clave son las relaciones que pueden formarse de manera estratégica con otras empresas para optimizar recursos, asegurar calidad o evitar riesgos. Estas alianzas están definidas por la etapa de la empresa que diseña el lienzo ya que a medida que se van desarrollando en el mercado, tendrá diferentes necesidades y buscarán fortalecer varias áreas operativas y administrativas para la entrega del servicio.

En el análisis de este módulo, la empresa Falcón Seguridad cuenta con una alianza estratégica aplicable a la etapa en la que se encuentra, siendo esta una alianza con su proveedor de pólizas de seguro para asegurar una cobertura para responsabilidad civil.

Además, se analizaron posibles escenarios a futuro en los que se podría acudir a alianzas clave, entre ellos está la “competición” con otras empresas de seguridad para la importación de placas para los chalecos antibalas ya que el costo arancelario y de transporte implicaría un alto valor y así se optimizarían los costos de transporte, seguros, etc. Otro escenario posible es lograr figuras de *joint venture* con asociaciones de

empresas para ofrecer un beneficio colectivo innovador entre las compañías integrantes. Finalmente se podría generar una alianza estratégica con empresas complementarias como escuelas de adiestramiento de perros para entregar el servicio de seguridad con canes, en caso de ser requerido por un cliente. Así también existe la posibilidad de asociarse con empresas de soluciones tecnológicas y telecomunicaciones para asegurar la entrega de equipos de alta tecnología, prestación de servicios pioneros en el mercado y la capacitación en temas de seguridad informática.

Para recapitular, la asociación clave que se entiende tiene Falcón Seguridad al momento es la relación cliente-proveedor con la empresa de póliza de seguros.

3.2.2.9 Costos

Para el análisis de la estructura de costos se decidió considerar la etapa de puesta en marcha y la etapa operativa de la empresa. En el caso de la puesta en marcha existieron costos específicos correspondientes a la adecuación física de oficinas que solicita el Ministerio del Interior correspondientes a la construcción del rastrillo donde se debe habilitar una estructura que asegure el almacenamiento de armas, además se incurre en costos de diseño de los uniformes que deben ser aprobados por las instituciones avaladas y así evitar confusión con los uniformes de otras instituciones públicas que se desempeñan en el área de seguridad como policía, ejército, entre otros. Una vez que se han aprobado los diseños, es necesario contar con un número de uniformes que permita el inicio del trabajo inmediato en función de la proyección generada por la empresa, los uniformes constan de una camisa, pantalón, chompa, corbata y gorra con los logos de la empresa; toletes, silbatos, linternas, chalecos reflectivos y placas antibalas que se entregan a los empleados que serán posteriormente contratados.

Estos costos mencionados forman parte del monto inicial de capital de trabajo calculado previamente por la empresa para la puesta en marcha del negocio. Entre otros valores se incluyen los costos correspondientes a equipamiento tecnológico para cumplir con la propuesta de valor, como son las cámaras de circuito cerrado, kits de vigilancia nocturna, celulares para los empleados y otros adicionales.

Después de calcular los costos en los cuales se incurrirá para la puesta en marcha se debe analizar la estructura que tiene la empresa respecto a sus valores fijos y variables. Debido al giro del negocio, la parte más representativa de sus costos corresponde a los denominados “variables” ya que dependerá del número de guardias y turnos que solicite el cliente para seguir incurriendo en los mismos.

Los costos iniciales fijos se irán amortizando conforme a la captación creciente de clientes ya que se aplicará economía de escalas para dividirlos entre los ingresos unitarios de la empresa. Mientras mayor sea el número de clientes, mayor será la demanda de guardias en su empresa y menores serán los costos fijos unitarios como salarios administrativos, servicios básicos, amortización de equipos de computación, etc.

En consecuencia, la composición de la estructura de costos de Falcón Seguridad está basada en los valores variables de cada puesto de guardianía que solicite el cliente.

3.2.2.10 Lienzo de Canvas

Después de copilar las ideas sugeridas por los ejecutivos de la empresa, se procedió a colocarlos en cada uno de los módulos para tener una visión clara de la situación actual del negocio previo a la evaluación del modelo de negocio.

El resultado se puede observar en a tabla 7 que se muestra a continuación:

Tabla 7. Lienzo de Canvas

<p>ASOCIACIONES CLAVE</p> <p>Cliente-proveedor: asociación con proveedor de pólizas de seguros.</p>	<p>ACTIVIDADES CLAVE</p> <p>Evaluación y capacitación inicial de grupos de trabajo. Pago de salario sobre el mínimo sectorial. Reuniones mensuales con empleados.</p> <p>RECURSOS CLAVE</p> <p>Equipos de alta tecnología Experiencia de 20 años en el sector Empleados capacitados</p>	<p>PROPUESTAS DE VALOR</p> <p>Servicio personalizado. Matriz de vulnerabilidad física y humana. Matriz de riesgo de bienes. Kit de ronda nocturno. Control nocturno cada hora por mensaje de texto. Póliza de responsabilidad civil a terceros.</p>	<p>RELACIONES CON CLIENTES</p> <p>Asistencia personalizada para clientes actuales.</p> <p>CANALES</p> <p>Línea directa telefónica. Página web. Redes sociales.</p>	<p>SEGMENTO DE MERCADO</p> <p>Medianas y grandes empresas. Conjuntos y edificios residenciales.</p>
<p>ESTRUCTURA DE COSTES</p> <p>Costos fijos: sueldos administrativos, servicios básicos, depreciación de maquinaria y muebles. Costos variables: salario de los empleados, uniformes, equipo de seguridad para empleados (silbatos, chalecos, toletes), cámaras y sistema de circuito cerrado, adquisición de kits de ronda nocturna.</p>		<p>FUENTES DE INGRESOS</p> <p>Asesorías técnicas. Servicio de seguridad privada.</p>		

CAPÍTULO IV

4. EVALUACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO

4.1 LOS MODELOS DE NEGOCIO Y LA ESTRATEGIA

El objetivo final de los modelos de negocios es generar una estrategia que permita a la empresa obtener mayores ventas y rentabilidad. Una de las maneras que se puede utilizar para llegar a determinar las estrategias es la combinación del lienzo de Canvas junto con el esquema de las cuatro acciones propuestas de la estrategia del océano azul. Esta combinación es mencionada en el libro “Generación de Modelos de Negocios” de Osterwalder y Pigneur (2010) y se la considera como una herramienta que permite “entender el impacto de la modificación parcial de un modelo en las partes”, lo que quiere decir que se podrá determinar el alcance de aplicar una de las cuatro acciones y determinar una estrategia que cambiará los módulos del lienzo. La aplicación de esta combinación se puede observar en la figura 7 donde se representa en la parte derecha la creación del valor y en la izquierda la información relacionada a los costos.

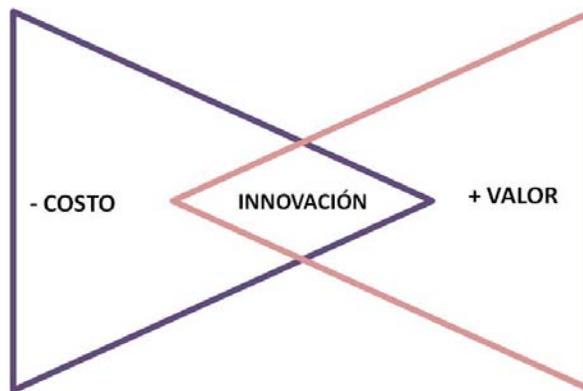


Figura 7. Combinación de lienzo y estrategia de océano azul

Fuente: (Osterwalder & Pigneur, 2010)

El resultado de la aplicación de este análisis en conjunto generará una estrategia innovadora para la empresa. Por medio del análisis de tres enfoques se podrá determinar directrices que permitan a los ejecutivos elaborar una estrategia para su desarrollo.

4.1.1 Estudio del impacto sobre los costos

El primer enfoque mencionado por Osterwalder y Pigneur (2010) está relacionado con la sección izquierda del lienzo donde se tienen los recursos de la empresa para generar la propuesta de valor. En este enfoque se identifican los recursos que representan un alto valor para la empresa, es decir los recursos y asociaciones con el costo más elevado, y se analiza cuál sería el impacto en caso de reducirlos o eliminarlos, adicionalmente cuál sería la manera de sustituirlos en su ausencia. Posteriormente se identifica los recursos en los que se puede invertir y cuál sería el impacto en la innovación de la propuesta de valor.

En la figura 8 se puede visualizar los módulos que se considerarán para la aplicación de las cuatro acciones de la estrategia del océano azul.

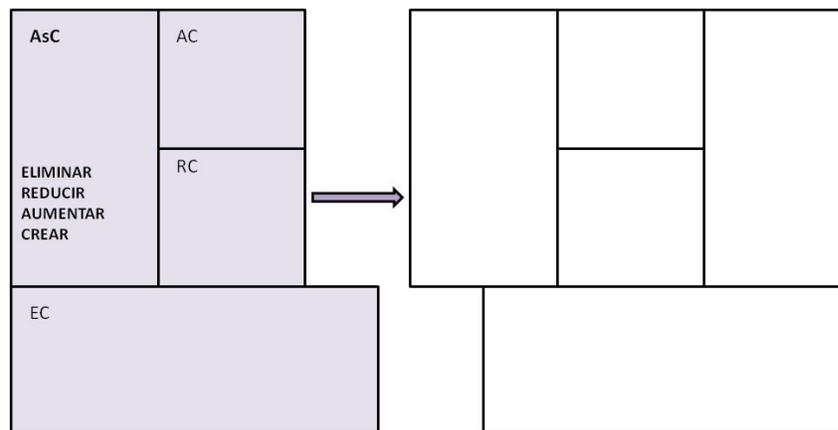


Figura 8. Impacto sobre los costos

Fuente: (Osterwalder & Pigneur, 2010)

4.1.1.1 **Análisis de asociaciones clave**

En el análisis inicial del lienzo se determinó un solo elemento en el módulo correspondiente a las asociaciones clave (Asc), siendo ésta la relación que se ha desarrollado con el proveedor de pólizas de seguro. Al aplicar las cuatro acciones en este elemento en particular, la eliminación o reducción no serían una manera de proceder ya que el impacto en costos es bajo, adicionalmente el impacto en la propuesta de valor sería alto al eliminar directamente uno de los factores representativos ante la competencia.

Sin embargo, se puede aplicar las otras acciones restantes: aumentar y crear; debido a que en el análisis inicial se había considerado que en caso de ser necesario se buscaría realizar asociaciones con la competencia o empresas complementarias, es imperativo materializarlos en el análisis combinado para mejorar la estrategia de la empresa.

Después de considerar lo anterior, se sugiere a los ejecutivos de la empresa analizar las opciones de aplicar la acción de crear nuevas asociaciones para mejorar el alcance con los clientes y en este caso se ha concluido que una opción adecuada es la de formalizar un *joint venture* con organizaciones empresariales como Colegios Profesionales, Cámaras de Comercio, entre otros, y de esta manera ofrecer un beneficio colectivo innovador entre las compañías integrantes.

Por otro lado, no se consideró ningún elemento para aumentar o disminuir dentro del módulo analizado.

4.1.1.2 Análisis de actividades clave

El módulo relativo a las actividades clave de la empresa contiene elementos directamente relacionados con los empleados de la empresa, lo cual ha llamado la atención a los ejecutivos de Falcón Seguridad ya que se ha dejado de lado las actividades clave que puedan realizarse en relación a los participantes externos del mercado, siendo éstos los competidores, proveedores y clientes.

Dentro de las actividades clave no se encontraron factores considerados como costosos que impacten a la rentabilidad de la empresa o infructuosos para el desarrollo de la propuesta de valor, motivo por el cual se decidió que no se eliminaría ninguno de los elementos descritos en el módulo. Sin embargo se determinó que un elemento puede ser creado en función de la falta de análisis de los actores externos a la empresa, en este caso se propone a los ejecutivos de la organización la creación formalizada de reuniones de seguimiento con los clientes para evaluar las actividades mensuales que tengan impacto en el desarrollo del servicio que se está prestando, en este caso se establecerá una fecha determinada en la que se estudiarán los eventos relevantes del mes para prevenir, corregir

o crear actividades que sean de importancia para el cliente; sin eliminar el contacto directo que pueda necesitar el cliente en otro momento del mes para responder a sus dudas o requerimientos.

Una vez que se implemente el contacto mensual con los clientes, se ve la necesidad de aumentar las capacitaciones realizadas con los empleados de manera trimestral para no descuidar los requerimientos, que si bien serán atendidos de manera inmediata, es importante replicarlo a todos los empleados involucrados en los otros clientes y así generar una cultura de mejoramiento continuo tanto en las actividades y comportamiento de los empleados, como en el conocimiento frente a las diferentes situaciones que puedan presentarse dentro del desarrollo mismo del negocio.

En consecuencia, la creación y aumento de estas actividades no representará un costo alto para la empresa, por lo que su beneficio frente a la prevención de errores será mayor que el valor de inversión en capacitación.

4.1.1.3 Análisis de recursos clave

Los recursos identificados en el análisis inicial del lienzo se concentraron específicamente en los equipos de alta tecnología y la experiencia con la que cuenta el Gerente General tras veinte años de trabajo en el sector, el primer elemento no se considera como un recurso de alto costo para la empresa ya que su beneficio y valor está inmerso en el precio que se cobra al cliente y es un recurso que ofrece la tranquilidad de contar con equipos de alta calidad al momento de prestar el servicio con una baja probabilidad de daños en los mismos o de falla en la información que entrega la empresa al momento de requerir reportes, es por esta razón que la eliminación o reducción en la cantidad o calidad de los equipos es una propuesta que se desestima al momento del análisis ya que no se observa un beneficio en caso de aplicarlo.

La importancia del segundo recurso clave de este módulo puso al descubierto la necesidad de la empresa de contar con un mayor número de empleados con experiencia en el sector, esto se debe a que el manejo operativo y comercial del negocio debe ser

controlado por personal que posea una alta capacidad de resolución de problemas de manera efectiva y no concentrar esta actividad en una sola persona, como se lo está haciendo al momento. Pese a que la compañía se encuentra en una fase inicial, es importante que los ejecutivos consideren que la incorporación de personal con experiencia en el sector será de beneficio para la captación de nuevos clientes y para una respuesta inmediata en el servicio de los clientes existentes, por lo cual esta inversión será recuperada en el corto plazo.

Al finalizar el análisis de este módulo no se determinó otro elemento al que se le pueda aplicar las demás acciones propuestas por la estrategia del océano azul.

4.1.1.4 Análisis de estructura de costos

La estructura de costos de la empresa, como se concluyó en el capítulo anterior, tiene una composición preponderante en los costos variables en los que incurre en función de los clientes que se van captando y la cantidad de turnos que son solicitados para el servicio. Debido a que al momento existe una mayor proporción de costos variables en la empresa, la aplicación de las cuatro acciones presenta un desafío para los ejecutivos ya que la etapa operativa limita la toma de decisiones en función de eliminar costos actuales.

Durante el análisis se pudo determinar que los costos incurridos al momento, con relación a los costos fijos, son los necesarios para el funcionamiento del negocio y la eliminación de éstos sería perjudicial para el crecimiento que se tiene como objetivo. En el caso de costos variables, se llegó a la misma conclusión debido a que los valores actuales son los mínimos para que el servicio sea prestado con la calidad que ofrece la empresa, por lo que no se eliminará ningún elemento del módulo actual.

Sin embargo, al terminar el análisis de la creación y aumento de los elementos en los módulos anteriores, es necesario incluir el impacto en los costos de las inversiones que fueron mencionadas anteriormente para llevar a cabo el mejoramiento de la propuesta de valor ofrecida a los clientes.

En este caso se incluye los valores fijos para la capacitación trimestral determinada en el módulo de actividades clave, y el valor variable que se pagará como comisión para el personal experimentado que genere captación de clientes nuevos.

4.1.2 Estudio del impacto sobre la propuesta de valor

El segundo enfoque propuesto por los autores es la aplicación de las cuatro acciones en los elementos de la propuesta de valor para desarrollar un cambio de la misma. En este análisis se debe considerar los elementos con menor valor para la empresa y analizar el impacto de eliminarlo del módulo del lienzo. También se debe identificar posibles elementos para incluir en la propuesta de valor y que finalmente permita atraer más clientes, calculando también el impacto en costos que representaría en el balance de la compañía. Este análisis dará como resultado una nueva medición de costos e ingresos para desarrollar nuevas relaciones con clientes, como se puede observar en la figura 9 (Osterwalder & Pigneur, 2010).

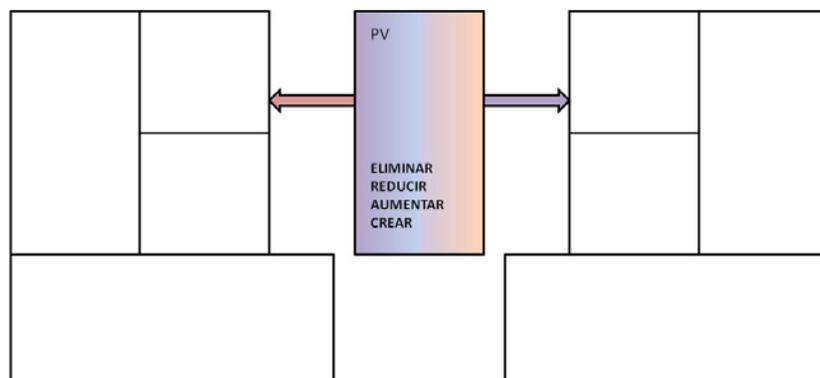


Figura 9. Impacto sobre la propuesta de valor

Fuente: (Osterwalder & Pigneur, 2010)

4.1.2.1 Análisis de la propuesta de valor

El módulo correspondiente a la propuesta de valor contempla los elementos esenciales que la empresa considera como su principal ventaja frente a la competencia en el sector de la seguridad privada. Debido a lo expuesto el análisis en este caso tiene un mayor impacto con relación a la dirección que deberá tomar la empresa hacia la

innovación. Se estudió cada elemento en función de las acciones propuestas en la estrategia del océano azul.

El primer elemento observado es la atención personalizada hacia el cliente, la misma que forma parte del proceso inicial de captación de clientes ya que desde el principio se forma una relación directa con cada una de las empresas contactadas que posteriormente son parte de la cartera de clientes. Este factor tiene como objetivo dar la confianza necesaria desde el primer contacto, así como en cualquier etapa del servicio que se presta ya que se mantiene una cultura de apertura a los requerimientos de manera personalizada e inmediata, sin pasar por otros departamentos que generen mayor burocracia en su resolución. En este caso no se aplica ninguna acción de la estrategia del océano azul ya que no aplica a la situación actual de la empresa.

Posteriormente, se analizaron los elementos relacionados a las matrices de vulnerabilidad y riesgo, las cuales se encuentran en el sector derecho del lienzo, y tienen un alto impacto en la propuesta diferenciadora para el cliente, ya que representan una guía a seguir en relación a los factores de inseguridad que puede tener el cliente y que la empresa busca fortalecer. La creación de estas matrices se basa en la experiencia del Gerente General tras su trayectoria en el sector por lo que su valor dentro de la propuesta es muy alto y la réplica de las mismas constituye un reto para la competencia con poca experiencia. En función de los argumentos presentados, no se considera aplicar ninguna de las acciones de la estrategia al momento ya que su eliminación o disminución no es una propuesta viable, así como el aumento de matrices no es un objetivo de los ejecutivos en el corto o mediano plazo.

A continuación, se revisaron los elementos correspondientes a la tecnología y reportes de actividad de los empleados por medio de mensajes de texto. Estos elementos son considerados también como primordiales para la entrega de un servicio de calidad ya que tanto los clientes como la empresa requieren mantener un control referente a la actividad que está realizando el empleado de guardia en el turno asignado, especialmente en el turno nocturno ya que se considera de mayor vulnerabilidad para las empresas. De esta manera, se tiene una mayor satisfacción de cumplir con las expectativas de los

clientes y así tener un respaldo cualitativo y medible del servicio entregado por medio de índices de calidad. La eliminación o disminución de estos elementos representarían un impacto negativo para los clientes y el impacto con relación a los costos sería mínimo ya que es parte de los costos variables considerados dentro de la rentabilidad unitaria por cada cliente; los módulos relacionados a los costos se encuentran ubicados en el sector izquierdo del lienzo.

Por otro lado, el aumento de equipos o reportes no se considera procedente ya que los actuales satisfacen a las necesidades que se demandan.

Para finalizar el análisis de los elementos del módulo, se revisó el impacto de la responsabilidad civil hacia terceros que ofrece la empresa y que implica una relación directa con los proveedores de pólizas de seguro. El impacto en relación a los requerimientos del cliente es mínimo ya que su monto no es representativo, por lo que se consideró disminuir la propuesta para que la contratación de la misma sea bajo pedido explícito de los clientes, de esta manera se eliminan los costos variables y se podrá presentar ofertas de menor precio que pueden ser más atractivas para ciertos clientes; y de esta manera se mantiene la coherencia con el estudio anterior en relación a las asociaciones clave con los proveedores de pólizas de seguro.

4.1.3 Estudio del impacto sobre los clientes

Finalmente, el tercer enfoque sugerido en el libro “Generación de Modelos de Negocios” corresponde al impacto que tendría la aplicación de las cuatro acciones en los elementos de la sección derecha del lienzo que se relaciona con los clientes de la empresa, los canales de distribución y las fuentes de ingreso. En este caso se analiza los impactos en la propuesta de valor en caso de modificar el segmento de mercado que tiene la empresa al momento de desarrollar el lienzo. También se analiza el impacto en los costos al aplicar todos los cambios sugeridos en el ámbito de clientes y cómo se verían influidos los ingresos de la empresa al modificar los precios y la fuente de los mismos. En el caso de los canales se aplicarán las cuatro acciones para determinar las implicaciones estrategias en el cambio de la manera de llegar al cliente, tanto en costo como alcance en

volumen y segmentación del mercado. El impacto se puede observar en la Figura 10 (Osterwalder & Pigneur, 2010).

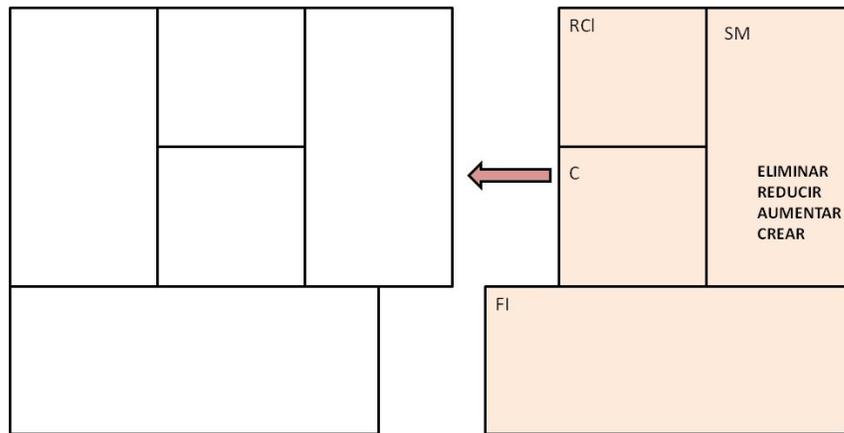


Figura 10. Impacto sobre los clientes

Fuente: (Osterwalder & Pigneur, 2010)

4.1.3.1 Análisis de la segmentación de mercado

La segmentación realizada por la empresa en el lienzo inicial considera a todas las medianas y grandes empresas que creen que la contratación del servicio de seguridad privada es una inversión que asegura el bienestar de las personas y los activos que sean parte de la misma, así como los complejos habitacionales o edificios que requieran personal calificado para el cuidado de la edificación y del personal que lo habita. Estos dos elementos son, de manera global, el principal motor del servicio que se presta y engloba de manera general a todas las empresas con vulnerabilidad en sus instalaciones, debido a esta razón no se puede eliminarlas o reducirlas ya que irían en contra de los objetivos de la empresa que consiste en captar un mayor número de clientes, sin limitar sus características; a excepción de los bancos o entidades financieras que como se observó anteriormente requieren el servicio de seguridad privada con armas de fuego y esto se considera un servicio de alto riesgo y exigencias de control.

Sin embargo, se analizó la inclusión en el módulo de un grupo de clientes que es parte de la propuesta original pero que no fue considerada originalmente. Este grupo

corresponde a las personas con alto riesgo o personal VIP que puedan requerir los servicios personalizados por periodos específicos de tiempo. Dentro de esta nueva segmentación se puede considerar a personas provenientes de familias con altos ingresos económicos que requieran un seguimiento detallado por medio del bastón de control o cuidado personalizado, y así, asegurar el reporte de llegada o salida de lugares determinados. En el grupo de personas vulnerables se encuentran los niños o ancianos que requieran un servicio personalizado respecto a seguridad. El impacto en este módulo presenta también el beneficio de una fuente adicional de ingreso, ya que, al ser un servicio exclusivo, el precio será mayor para los nuevos clientes. Además, se considera como un beneficio potencial la creación de un modelo de anzuelo para atraer a las familias de altos recursos, que cuentan con sus propias empresas y así incrementar el servicio modular de Falcón Seguridad, la seguridad privada.

En consecuencia, se acordó crear el segmento de personas de alta vulnerabilidad para fortalecer un segmento que no se consideraba como principal.

4.1.3.2 Análisis de los canales

Los canales descritos en este módulo son una línea directa para la comunicación de los clientes con los ejecutivos de la empresa, la página web que posee la compañía y las redes sociales por las que pueden acceder a una comunicación electrónica. En este análisis se observa que la aplicación de una de las cuatro acciones de la estrategia del océano azul no procede ya que son los necesarios para estar en contacto directo con los clientes actuales o posibles empresas interesadas en el servicio que presta Falcón Seguridad. La eliminación de una de estas implicaría una limitante en el acercamiento directo de los clientes, adicionalmente el costo de mantener estos canales es mínimo para la empresa por lo que al reducirlo se generaría un impacto mayor en el cliente y la propuesta de valor.

Consecuentemente, el módulo de canales se mantiene de acuerdo con el análisis original del lienzo.

4.1.3.3 Análisis de las relaciones con el cliente

Una de las principales características de la empresa analizada es el acercamiento directo que se tiene con los clientes, desde el momento de captación hasta la prestación misma del servicio. Esta característica es fundamental ya que fortalece la relación y lealtad del cliente con la empresa al considerarlo como un partícipe más en el desarrollo de sus actividades.

El argumento anterior se ve fortalecido al ser el único elemento en el módulo referente a la relación con el cliente y un pilar de la propuesta de valor y su modificación afectaría de gran manera a la oferta diferenciadora de la empresa, debido a esto se decide no aplicar ninguna acción al momento, dejando abierta la posibilidad de crear nuevos métodos de relacionamiento con el cliente a medida que la empresa vaya creciendo, así como el volumen de requerimientos existentes en el mediano o largo plazo.

4.1.3.4 Análisis de las fuentes de ingreso

En el módulo relacionado a las fuentes de ingreso de la empresa se consideró inicialmente las dos fuentes principales que se tienen al momento, estas son los servicios de seguridad privada en general y las asesorías técnicas que se brindan en función de los requerimientos del cliente. Estos dos elementos están definidos principalmente por la segmentación original de mercado ya que se ofrece la seguridad para empresas, sin embargo, al incluir una nueva segmentación se debe crear una fuente adicional de ingreso relacionada a las personas de alta vulnerabilidad o seguridad VIP.

La creación de esta nueva fuente de ingreso presenta un alto margen de rentabilidad ya que debe cubrir las necesidades específicas de los clientes que optan por este servicio y los costos de equipos están cubiertos por los ingresos variables de cada nuevo cliente, así como la generación de reportes que se requiera. El beneficio inmerso en esta nueva fuente de ingreso por una nueva segmentación de mercado, como se indicó anteriormente, es la de atraer un mayor número de empresas para brindar el servicio modular de la empresa, que es la seguridad privada.

4.1.3.5 Propuesta del nuevo modelo de negocio

Después de considerar las acciones aplicadas al modelo de negocio inicial se obtiene un nuevo modelo en el que se puede apreciar las directrices para aplicar una estrategia para la empresa. Como se puede observar en la tabla 8 la empresa tiene varios elementos dedicados a la creación e incremento de nuevos elementos para el modelo de negocio, lo cual es consecuente con la etapa en la que se encuentra ya que debe invertir en nuevos factores que ofrezcan una propuesta innovadora para el servicio de seguridad privada.

El sector izquierdo del lienzo, relacionado al análisis de costos, es el que tiene una mayor modificación debido a que los elementos mostrados en este aspecto dan a la empresa facilidad de innovación para captar nuevos clientes y mejorar la rentabilidad que tienen al momento.

El área derecha que corresponde a los clientes presenta más limitaciones por su naturaleza debido a que son parámetros que deben mantenerse en esta etapa inicial de la empresa, al igual que la propuesta de valor que desde un principio generó una idea innovadora y diferenciadora gracias a la creación de las matrices de riesgo y vulnerabilidad.

Tabla 8. Lienzo de Canvas combinado con la estrategia del Océano Azul

ASOCIACIONES CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIONES CON CLIENTES	SEGMENTO DE MERCADO
Proveedor de pólizas de seguros.	Capacitación y evaluación inicial y trimestral en ámbitos relacionados.	Servicio personalizado.	Asistencia personalizada.	Medianas y grandes empresas.
Joint Venture: organizaciones empresariales.	Salario sobre el promedio del sector.	Matriz de vulnerabilidad.		Conjuntos y edificios residenciales.
	Reuniones mensuales con empleados.	Matriz de riesgo.		Personas de alta vulnerabilidad.
	Reuniones mensuales con clientes.	Kit de ronda nocturna.		
		Control nocturno con mensaje de texto.		
	RECURSOS CLAVE	Póliza de responsabilidad civil.	CANALES	
	Equipos de alta tecnología.		Línea directa telefónica.	
	Experiencia de 20 años en altos ejecutivos, inclusión de otros empleados con experiencia.		Página web.	
	Empleados capacitados.		Redes sociales.	
ESTRUCTURA DE COSTES		FUENTES DE INGRESO		
Costos fijos: sueldos administrativos, servicios básicos, depreciaciones.		Asesorías técnicas.		
Costo de capacitación trimestral para empleados.		Servicio de seguridad privada.		
Costos variables: Salarios, uniformes, equipo de seguridad, cámaras y sistema de circuito cerrado, kits de ronda nocturna.		Servicio de seguridad VIP.		
Comisión por captación de nuevos clientes (nuevo personal comercial).				

CREAR	DISMINUIR
AUMENTAR	ELIMINAR

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

Las conclusiones que se han obtenido están basadas en los objetivos específicos presentados en el trabajo, concentrándose en tres pilares principales como el entorno del negocio analizado, desarrollo del modelo de negocio seleccionado y las propuestas de elementos estratégicos para la implementación de la empresa.

- El entorno actual del país presenta opciones para prestar servicios como la seguridad privada, debido a que se está desarrollando una estabilidad política y económica a partir del cambio de gobierno. Es por esto que la situación actual permite a los empresarios tener un panorama constante tanto financiero como tributario para nuevas inversiones.
- Para que la necesidad de invertir en la seguridad privada incrementa es necesario un cambio de mentalidad en las empresas, para potenciar los beneficios de invertir en este servicio y generar una cultura preventiva en lugar de una reactiva.
- La gestión del servicio de seguridad privada contempla un alto riesgo para las empresas del sector, razón por la cual el cumplimiento de las normas y reglamento por los que se rige deben ser realizado con total responsabilidad. Para que se precautele el bienestar de los empleados de la empresa y los intereses de los clientes.
- El modelo de negocio de Canvas es una herramienta innovadora que permite a la empresa tener una imagen completa de la situación en la que se encuentra, sin embargo, no contempla un análisis profundo de la competencia que existe

en el entorno y esto puede convertirse en una amenaza para que la empresa lo aplique al no considerar el impacto que esto representa.

- Por medio del modelo de negocio de Canvas se logra determinar la propuesta de valor de la empresa y permite que los ejecutivos de las empresas fortalezcan los elementos directamente relacionados a dicha propuesta.
- El desarrollo de cada uno de los módulos del modelo de negocio de Canvas implica un análisis de la situación actual y del camino al que quiere llegar la empresa, por lo que sus implementaciones en las empresas se encuentran en operación. Representa un mayor beneficio para las empresas que están por iniciar operaciones, principalmente por tener la posibilidad de estudiar con evidencias cada elemento que forma parte de su propuesta de valor.
- Después de analizar los elementos de cada módulo se concluye que el factor de confianza es clave para la captación y retención de clientes para el servicio de seguridad privada. Este factor es importante ya que las empresas identifican cuáles son sus principales vulnerabilidades y depositan su confianza en el proveedor que seleccionen para protegerlos y eliminar dichas vulnerabilidades.
- El mercado actual exige que las empresas desarrollen estrategias innovadoras para crecer en el mercado y poder diferenciarse de la competencia y para lograrlo se deben usar herramientas que fomenten la innovación como las herramientas sugeridas en la estrategia del Océano Azul.
- La herramienta de las cuatro acciones beneficia a las empresas con la capacidad de aceptar cambios organizacionales y mejoramiento de la propuesta de valor para desarrollar estrategias desde una nueva perspectiva exigida por el mercado.

- La combinación del modelo de negocio de Canvas y la herramienta de las cuatro acciones de la estrategia del océano azul presenta importantes beneficios a las empresas que la aplican ya que se aprovecha de los pilares fundamentales e involucra a las personas claves de la operación, lo cual genera un mayor compromiso para la aplicación de nuevas estrategias.

5.2 RECOMENDACIONES

En función de las conclusiones alcanzadas se han desarrollado las siguientes recomendaciones para el presente trabajo:

- Se recomienda difundir el lienzo de Canvas con todo el personal administrativo de la empresa para comprometer las acciones en el trabajo diario de cada uno y así lograr el objetivo de fortalecer la propuesta de valor.
- Debido al beneficio que ofrece el lienzo de Canvas obtenido tras el análisis de los ejecutivos, se recomienda mantener reuniones periódicas para realizar revisiones de cada módulo.
- Considerando la importancia de las matrices desarrolladas para la evaluación de riesgos y vulnerabilidad, se recomienda patentar este instrumento y asegurar la diferenciación de la empresa ante la competencia.
- Tomando en cuenta que el análisis desarrollado para el modelo de negocio Canvas no contempla un estudio de la competencia del sector, se recomienda a los ejecutivos de la empresa realizar una investigación de los competidores actuales y sus clientes para identificar las necesidades insatisfechas y ofertar un servicio personalizado, como es parte de la propuesta de valor que ofrece Falcón Seguridad.
- Se recomienda implementar en el corto plazo los elementos obtenidos con la aplicación de las cuatro acciones de la estrategia del Océano Azul, por medio

de cronogramas de acción y seguimientos continuos de las tareas asignadas a cada ejecutivo de la empresa.

- Considerando que la implementación de los nuevos elementos determinados por la herramienta del Océano Azul generará nuevos costos, se recomienda acceder a préstamos de inversión que permita la correcta ejecución de las acciones identificadas.

BIBLIOGRAFÍA

1. Amit, R., & Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 493-520. Obtenido de <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.187/abstract>
2. Anderson, C. (2006). *The Long Tail: Why the future of business is selling less of more*. New York: Hyperion.
3. Asobanca. (2017). *Cifras*. Obtenido de Asociación de Bancos Privados del Ecuador: <http://www.asobanca.org.ec/cifras/macroeconom%C3%ADa>
4. Banco Mundial. (2017). *Cifras: Ecuador*. Obtenido de <https://datos.bancomundial.org/pais/ecuador?view=chart>
5. BCE. (2017). *Publicaciones Generales*. Obtenido de Banco Central del Ecuador: <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/776>
6. Berenstein, M. (2011). *Emprendedores News: Estructura de Costos*. Obtenido de <http://emprendedoresnews.com/tips/capital-social-en-los-nuevos-emprendimientos.html>
7. Caldas, M., Murias, I., & Gregorio, A. (2015). *Iniciación a la actividad emprendedora y empresarial (LOMCE)*. Madrid, España: Editex.
8. Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. (2011). *How to Design a Winning: Business Model*. Obtenido de <https://drive.google.com/file/d/0B08iu2Z5PFDQRz1WYTJJRTUtRms/view>
9. Chesbrough, H. (2006). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston, United States of America: Harvard Business School Publishing Corporation.
10. Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. (2001). *The Role of the Business Model*. Obtenido de http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/01-002_07351ae8-58be-44e5-a6d8-205cbf5b4424.pdf
11. Defensoría del Pueblo. (2016). *Política Institucional de Igualdad de Género 2016-2019*. Obtenido de <http://repositorio.dpe.gob.ec/bitstream/39000/1132/3/AD-DPE-001-2016.pdf>
12. Dinero en Imagen. (7 de noviembre de 2012). *Business Model Canvas: Identificando Fuentes de Ingreso*. Obtenido de <http://www.dineroenimagen.com/2012-11-07/10451>

13. El Telégrafo. (7 de julio de 2014). *Prohibido el porte de armas, pero no la tenencia*. Obtenido de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/judicial/13/prohibido-el-porte-de-armas-pero-no-la-tenencia>
14. Fajardo, Ó. (13 de diciembre de 2009). *Modelos de negocio abiertos: Una solución para los mercados saturados*. Obtenido de <https://fbusiness.wordpress.com/2009/12/13/modelos-de-negocio-abiertos-una-solucion-para-los-mercados-saturados/>
15. García, A. (30 de diciembre de 2013). *Diseño de Modelo de Negocios*. Obtenido de <https://blog.andy21.com/2013/disenio-de-modelos-de-negocio/>
16. Grinnell, R., & Unrau, Y. (2005). *Social Work Research and Evaluation: Quantitative and Qualitative Approaches*. Nueva York: Oxford University Press.
17. Hagel, J., & Singer, M. (1999). *Unblinding the Corporation*. Obtenido de Harvard Business Review: <https://hbr.org/1999/03/unbundling-the-corporation>
18. Harvard Business Review. (10 de junio de 2014). *The Explainer: Porter's Five Forces*. Obtenido de <https://hbr.org/video/3590615226001/the-explainer-porters-five-forces>
19. Hellriegel, D., Jackson, S., & Solum, J. (2009). *Administración: Un enfoque basado en competencias*. México D.F., México: Cengage Learning.
20. Heras, I. (2010). Guía para el diseño de modelos de negocios basado en el Modelo Canvas. En A. Osterwalder, & Y. Pigneur, *Business Model Design*. Barcelona, España: Grupo Planeta. Obtenido de <http://www.ehu.es/documents/1432750/4992644/Gu%C3%ADA+para+el+dise%C3%B1o+de+modelos+de+negocios+basado+en+el+Modelo+Canvas.pdf>
21. Hernández, R., Fernández, C., & Pilar, B. (2014). *Metodología de la Investigación*. México D.F., México: McGraw-Hill.
22. INEC. (Septiembre de 2017). *Encuesta nacional de empleo, desempleo y subempleo: Indicadores Laborales*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2017/Septiembre/092017_M.Laboral.pdf
23. Itinerario Emprendedor. (2012). *V19 Los Recursos y Actividades Clave en el Lienzo de Modelo de Negocio*. Obtenido de <https://sites.google.com/site/itinerarioemprendedor/itinerario/fase-de-prototipado/v19-los-recursos-y-actividades-clave>
24. Kim, C., & Mauborgne, R. (2005). *La estrategia del océano azul*. Bogotá, Colombia: Grupo Norma.

25. Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. México D.F.: Pearson Educación.
26. La Hora. (2013). *Ecuador ¿un país armado?* Obtenido de <https://lahora.com.ec/noticia/1101498996/ecuador-c2bfun-pac3ads-armado>
27. Linder, J., & Cantrell, S. (2000). *Changing Business Models: Surveying the Landscape*. Accenture: Institute for Strategic Change Cambridge.
28. Llorens, G. (2010). *Una perspectiva al Modelo de Negocios*. Obtenido de <http://mba.americaeconomia.com/sites/mba.americaeconomia.com/files/paperventajacompetitiva.pdf>
29. Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercados*. México D.F.: Pearson Educación.
30. Megias, J. (12 de diciembre de 2013). *¿Cómo funcionan los modelos de negocio Long Tail?* Obtenido de <http://javiermegias.com/blog/2013/12/modelos-de-negocio-long-tail-larga-cola/>
31. Ministerio del Interior. (2017). *Permiso de operación anual para las Compañías de Seguridad Privada*. Obtenido de <http://www.ministeriointerior.gob.ec/permiso-de-operacion-anual-para-las-companias-de-seguridad-privada/>
32. MINTEL. (2017). *Ecuador continúa creciendo en tecnología*. Obtenido de Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información: <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/ecuador-continua-creciendo-en-tecnologia/>
33. Muñiz, R. (2014). *Marketing en el Siglo XXI*. Madrid, España: Centro de Estudios Financieros.
34. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Generación de Modelos de Negocio*. Barcelona, España: Grupo Planeta.
35. Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. (2005). Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 16(Art. 1). Obtenido de <http://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=3016&context=cais>
36. Porter, M. (Enero de 2008). *The five competitive forces that shape strategy*. Obtenido de Harvard Business Review: <https://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy>
37. Radrián, M. (2005). *Metodología de la Investigación*. Obtenido de <http://docslide.net/documents/modelo-de-investigacion-cientifica.html>
38. Revista EKOS. (2017). *Ranking empresarial*. Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/Empresas/RankingEcuador.aspx>

39. Ricart, J. (2009). Modelo de Negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica. *Universia Business Review*(23), 12-25. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43312282002>
40. Sánchez, X. (2016). *Cómo transformar tu idea de negocio II: Diseña el modelo de negocio*. Obtenido de <https://www.emprenderalia.com/como-transformar-tu-idea-en-un-negocio-ii-disena-el-modelo-de-negocio/>
41. SENPLADES. (2013). *Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021: Toda una Vida*. Quito, Ecuador: Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo.