



República del Ecuador

Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil - UTEG

Facultad de Posgrado e Investigación

Tesis en opción al título de magister en:

Administración de empresas

Tema de tesis:

Modelo de competitividad de una empresa familiar distribuidora de productos químicos de alta factura en la ciudad de Guayaquil.

Autor:

Ing. Patricia Stefanie Toro Salinas

Director de tesis

PhD. Otto Suárez

Septiembre 2019

Guayaquil – Ecuador

Declaración expresa

“La responsabilidad del contenido de esta Tesis de Graduación me corresponde a mí; y el patrimonio intelectual del mismo a la UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL”.

Ing. Patricia Stefanie Toro Salinas

C.I. 0926020702

Dedicatoria

Esta tesis se la dedico a Los pilares fundamentales en mi vida,

Dios en primer lugar que es en quien deposito mi fe cada día para continuar forjando mi camino.

Mi esposo y mi hijo, Javier Lavayen Saltos y Javier Lavayen Toro, ellos son las personas que me inspiran para continuar preparándome en el ámbito académico y profesional.

Mis amados padres Jorge y Fabiola que me han guiado desde siempre con amor, comprensión y tenacidad.

Mis queridos hermanos Jorge y Fabiola que siempre me han enseñado que hay que seguir buscando una preparación intelectual para tener más oportunidades en la vida.

Mis queridas hermanas Millie, Lourdes y Carolina quienes han sido desde siempre muy importantes en mi vida porque se encuentran dentro de mi corazón y son parte de quien soy el día de hoy.

Mis queridos abuelitos Antonio y Blanca, son las personas con quienes aprendí que la mejor virtud moral que podemos poseer es la humildad.

Mi querido tío Marcos, por cultivar en mí el hecho de que Dios debe ser primero en nuestra vida para poder continuar un camino próspero y duradero.

Mis queridos suegros, Morayma y Hugo, ellos son las personas que desde siempre han estado presentes, apoyándome en múltiples ocasiones con el cuidado de mi hijo, para que yo pueda realizar mis actividades académicas los fines de semana.

Agradecimiento

Agradezco esta tesis a mis padres, por ayudarme a cumplir otro sueño más al realizar esta maestría, y a su vez porque me han enseñado que siempre con la bendición de Dios, el esfuerzo y la perseverancia son la base del éxito; también les agradezco a mi esposo, mi hijo y mis suegros, por apoyarme a que continúe estudiando y por su acompañamiento constante a que obtenga este título.

Resumen

La presente tesis describe las estrategias competitivas para optimizar los procesos técnicos y administrativos de una empresa familiar que distribuye productos químicos, la cual está consolidada hace 20 años. Se busca demostrar que dicha distribuidora puede reinventarse para ser más competitiva, y esto se lo haría aplicando la teoría de Michael Porter que refiere a las tres estrategias genéricas, las cuales son: liderazgo en costes, diferenciación y enfoque. La finalidad es la de fortalecer la reputación de la empresa, implementando cambios que agilicen a la parte técnica y administrativa de la empresa familiar, mediante el diseño de nuevos y mejorados procesos.

En el alcance de esta investigación se establecen 2 bases fundamentales, las cuales se refieren a la parte técnica y administrativa de la empresa, y de ahí derivan los diferentes procesos que se van analizar como la redefinición de cargos y funciones del personal, la determinación del espacio físico de trabajo es el adecuado o debe ser rediseñado, el desarrollo de procesos mejorados para la fabricación y despacho de los productos, la definición del número de cargos y las funciones que se requieren emplear con el personal.

Para el desarrollo del proyecto se realizó una investigación descriptiva y mixta de donde se obtiene la información necesaria para evaluar como la empresa puede hacer frente a las cinco fuerzas que forman la competencia de una empresa familiar, con el fin de conseguir una ventaja competitiva sostenible frente al resto de empresas.

Palabras clave: estrategias competitivas, empresa familiar, liderazgo en costes, diferenciación, enfoque

Abstract

This thesis describes the competitive strategies to optimize the technical and administrative processes of a family business that distributes chemical products, which has been consolidated for 20 years. It seeks to demonstrate that the distributor can reinvent itself to be more competitive, and this would be done by applying the Michael Porter theory that refers to the three generic strategies, which are: cost leadership, differentiation and focus. The purpose is to strengthen the reputation of the company, implementing changes that streamline the technical and administrative part of the family business, through the design of new and improved processes.

In the scope of this investigation 2 fundamental bases are established which refer to the technical and administrative part of the company, and from there derive the different processes that will be analyzed, such as the redefinition of positions and functions of the personnel, the determination The physical space of work is adequate or must be redesigned, the development of improved processes for the manufacture and dispatch of the products, the definition of the number of positions and the functions that are required to be used with the personnel.

For the development of the project, a descriptive and mixed research was carried out, from which the necessary information is obtained to evaluate how the company can face the five forces that form the competence of a family business, in order to achieve a sustainable competitive advantage over the rest of companies.

Keywords: competitive strategies, family business, cost leadership, differentiation, focus

Índice general

Declaración expresa	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Resumen.....	iv
Abstract	v
Índice general.....	vi
Índice de figuras	vii
Índice de tablas	viii
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I. MARCO TEORICO CONCEPTUAL.....	4
1.1 Antecedentes de la investigación.....	4
1.2 Problema de investigación.....	5
1.2.1 Formulación del problema de investigación	6
1.2.2 Sistematización del problema de investigación.....	6
1.3 Objetivos de la investigación.....	7
1.3.1 Objetivo general	7
1.3.2 Objetivos específicos.....	7
1.4 Justificación de la investigación	7
1.5 Marco de referencia de la investigación.....	8
1.5.1 Marco teórico.....	8
CAPÍTULO II. MARCO METODOLÓGICO.....	26
2.1 Tipo de diseño, alcance y enfoque de la investigación.....	26
2.2 Métodos de investigación	27
2.3 Unidad de análisis, población y muestra	27
2.4 Variables de la investigación, operacionalización.....	27
2.5 Fuentes, técnicas e instrumentos para la recolección de información ..	28
2.6 Tratamiento de la información	29
CAPÍTULO III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	30
3.1 Análisis de la situación actual	30
3.1.1. Visión de la empresa	30
3.1.2. Misión de la empresa	30

3.1.3.	Valores Corporativos	30
3.1.4.	Políticas de la empresa	30
3.1.5.	Metas estratégicas.....	31
3.2	Análisis comparativo, evolución, tendencias y perspectivas.....	32
3.2.1.	Análisis macro entorno	32
3.2.2.	Análisis micro entorno.....	33
3.2.3.	Análisis FODA.....	34
3.2.4.	Análisis financiero.....	36
3.3	Presentación de resultados y discusión	39
CAPÍTULO IV. PROPUESTA		50
4.1	Justificación	50
4.2	Propósito general.....	50
4.3	Desarrollo	50
4.3.1.	Integración de Estrategia y Modelo de Negocio.....	50
4.3.2.	Propuesta de modelo de negocio.....	54
4.3.3.	Contribución de la estrategia.....	55
4.3.4.	Contribución del modelo de negocio	58
CONCLUSIONES		65
RECOMENDACIONES.....		67
BIBLIOGRAFÍA.....		68
ANEXOS.....		73

Índice de figuras

Figura 1. Marco de las cinco fuerzas de ventaja competitiva de Porter.	13
Figura 2. Género.....	39
Figura 3 Años de experiencia.....	40
Figura 4 Plan de producción en la empresa	41
Figura 5 Existencia de amenazas por nuevas distribuidoras.	42
Figura 6 Relación de la empresa con proveedores.	43
Figura 7 Influencia de poder del comprador con los proveedores	44
Figura 8 Creación de productos químicos afecta la demanda de la empresa.....	45
Figura 9 Precio de los productos que ofrece la empresa.....	46
Figura 10 Adquisición de equipos como factor importante de la empresa	47
Figura 11 Importancia de la innovación para fortalecimiento de la empresa.....	48
Figura 12 Trato de la empresa con el personal.	49
Figura 13 Integración de Estrategia y Modelo de Negocio.	52
Figura 14 Propuesta de modelo de negocio.....	54
Figura 15. Componentes de la estrategia.....	58
Figura 16. Contribución de la literatura del Modelo de Negocio.	61
Figura 17. Ajuste estratégico entre la estrategia y los modelos de negocio.....	62

Índice de tablas

Tabla 1	Resumen de autores relevantes.....	9
Tabla 2	Personal de la empresa.....	27
Tabla 3	Matriz de operacionalización de variables	28
Tabla 4	Evaluación del macro ambiente.....	32
Tabla 5	Evaluación del micro ambiente.....	33
Tabla 6	Análisis FODA.....	35
Tabla 7	Análisis índices financieros	36
Tabla 8	Género	39
Tabla 9	Años de experiencia.....	40
Tabla 10	Plan de producción en la empresa	41
Tabla 11	Existencia de amenazas por nuevas distribuidoras	42
Tabla 12	Relación de la empresa con proveedores.....	43
Tabla 13	Influencia de poder del comprador con los proveedores	44
Tabla 14	Creación de productos químicos afecta la demanda de la empresa	45
Tabla 15	Costo de los productos que ofrece la empresa.....	46
Tabla 16	Adquisición de equipos como factor importante de la empresa	47
Tabla 17	Importancia de la inversión financiera para fortalecimiento de la empresa	48
Tabla 18	Trato de la empresa con el personal.....	49

INTRODUCCIÓN

La presente tesis es un estudio de modelos de negocio. Más específicamente, estudia el modelo de negocio como un posible integrador de dos perspectivas estratégicas sobre la ventaja competitiva de las empresas que difieren en sus supuestos básicos, a saber, Organización Industrial (I / O) y la Vista basada en recursos (RBV) de la empresa. Por un lado, la escuela de pensamiento de Organización Industrial (I/O) se basa en los supuestos de que los recursos firmes son homogéneos y altamente móviles en el mercado (Porter, 1981). Por otro lado, la Vista basada en recursos (RBV) se fundamenta en la idea de que las empresas son esencialmente heterogéneas en cuanto a sus recursos y competencias internas (Barney, 1991).

El estudio de la empresa familiar es complejo y está lleno de desafíos conceptuales. Para comenzar, no hay acuerdo entre los investigadores acerca de lo que se entiende por una empresa familiar. Son diversas las definiciones al respecto. Algunos autores toman como referencia aspectos como el tamaño de la empresa, el grado de control en la propiedad que una o varias familias tengan sobre la misma, la participación de la familia en la administración y dirección del negocio, el desarrollo gerencial y tecnológico y el grado de formalización de sus sistemas, el mayor o menor grado de profesionalización gerencial, el ámbito geográfico regional, nacional o internacional en que actúe y el traslapeo entre generaciones de padres, hijos y nietos, entre otros aspectos (Romero, 2006).

Entre las diferentes definiciones de empresa familiar que varios autores se han proclamado en mencionar, se puede destacar que empresa familiar es aquella organización de propiedad de una familia, que tiene control y administra manteniendo la expectativa de que la empresa continúe de una generación a otra (Miller & Le Breton-Miller, 2005).

La causa principal para realizar esta investigación consiste en que se aspira a que esta empresa familiar distribuidora de productos químicos utilice un modelo de

competitividad para que obtenga una ventaja frente a cualquier rivalidad que se presente en su nicho de mercado "Los productos químicos". Entre ellos se destacan como ejemplo 2 productos químicos, uno de ellos como producto más vendido en lo que respecta materia prima, es el hipoclorito de sodio, y en cuanto a producto terminado más vendido es el desengrasante.

El estudio de la competitividad se ha convertido en una línea de investigación cada vez más trascendente, no solo entre los académicos sino también entre las organizaciones. Su importancia radica en que puede ser analizada desde diversas perspectivas y todas ellas contribuyen a revelar una parte de la competitividad que se genera en una organización. Existen numerosas definiciones sobre la competitividad desde el nivel empresa, hasta el nivel de países. Una de las más importantes y complejas es la competitividad sistémica, la cual, analiza desde los niveles macroeconómicos, políticas de desarrollo económico, factores culturales y sociales, desde el nivel empresa hasta escala industrial, en el desarrollo de la tesis se revisa la parte macro y micro entorno de la empresa.

Actualmente el concepto de competitividad ha adquirido una gran presencia en la literatura tanto internacional como a escala local al momento de analizar el progreso socioeconómico tanto de países como de empresas. En el Ecuador el nivel de competitividad internacional de un país se relaciona estrechamente con empresas altamente productivas que aprovechan las ventajas competitivas que genera el país por medio de sus instituciones, políticas, infraestructura y cultura.

Los indicadores que se relacionan a la competitividad empresarial son básicamente revisados con el índice de competitividad. Acorde al ranking de competitividad global del Foro Económico Mundial (FEM) 2018, el nuevo Índice de Competitividad Global 4.0 (ICG 4.0) Este es resultado de un arduo esfuerzo que empezó en 2015. La nueva metodología ubica a Ecuador en el puesto 86 entre 140 economías con puntaje de 55.8.

El país mejor posicionado en competitividad en el mundo, según el ICGE 4.0, es Estados Unidos con un puntaje de 85.6, Le siguen Singapur (83.5 pts.), Alemania (82.8 pts.), Suiza (82.6 pts.) y Japón (82.5 pts.).

Chile continúa siendo el país más competitivo de América Latina y el Caribe, 33 en el ranking (70.3 pts.). México llega al puesto 46 con un score de 64.6. Les siguen Uruguay (ranking 53, score 62.7), Costa Rica (55, con un score de 62.1) y Colombia (puesto 60, con un score de 61.6). Nuestro vecino del norte se mete este año entre los 5 mejores en competitividad de la región. Sus esfuerzos e inversiones en competitividad parecen rendirle frutos.

En la región, Ecuador está por encima de Paraguay (95), Guatemala (96), El Salvador (98), Honduras (101), Nicaragua (104), Bolivia (105), y de los dos peores ubicados como son Venezuela (127) y Haití (138). Panamá, otro país dolarizado, se encuentra en el puesto 64.

El índice de competitividad global 2018 utiliza una metodología totalmente nueva, ICG 4.0, para capturar por completo la dinámica de la economía global en la Cuarta Revolución Industrial. Además, en la construcción de este nuevo índice de competitividad global se introducen indicadores que tratan de capturar lecciones derivadas de la llamada Gran Recesión del 2008: nuevo pilar de desarrollo del sistema financiero (indicadores macro prudenciales, financiamiento no bancario) y nuevo pilar del contexto macroeconómico (sostenibilidad de la deuda). las mejores posiciones para Ecuador, a través de 12 pilares divididos en 4 categorías (Ambiente Favorecedor, Mercados, Capital Humano y Sistema de Innovación), se dan en áreas como la Salud e Infraestructura, y las que tienen peores puntajes son: Instituciones, Mercado Laboral, Mercado de Bienes y el Dinamismo en los Negocios. (Sara Wong, 2018).

CAPITULO I. MARCO TEORICO CONCEPTUAL

1.1 Antecedentes de la investigación

La empresa familiar objeto de este estudio se dedica a la venta de productos químicos desde 28 de diciembre de 1984 en la ciudad de Guayaquil. Esta empresa fue creada para comercializar materias primas para la fabricación de productos químicos en instalaciones de empresas y hogares en todo el país.

A lo largo de la vida útil de la compañía en el mercado ecuatoriano, hay tres gerentes y, según la constitución de la compañía, la gerencia de la compañía se ha llevado a cabo a través del gerente general desde 2011.

Aunque está diseñando el espacio físico para la distribución de productos químicos, no son adecuados, ya que la preparación química de los componentes requiere la expansión de este sitio.

El papel de cada trabajador en la empresa no siempre se respeta, pero se determina porque el personal de administración también desempeña un rol en otras dependencias, ya que no existe una estructura departamental adecuada.

Los jefes prestan mucha atención al desempeño de la compañía, también miden y administran el tiempo de admisión, descanso y salida. Los criterios funcionales de la organización también deben tenerse en cuenta, ya que el líder debe comunicar toda la información clara para que no haya confusión al realizar las actividades de rutina asignadas al personal.

Del mismo modo, la empresa se ha estancado en términos que no ha formalizado sus procesos, ni empleado estrategias de crecimiento empresarial ya que la compañía tiene los recursos para poder expandirse en la industria de productos químicos.

1.2 Problema de investigación

La importancia de la ventaja competitiva y las competencias distintivas como determinantes del éxito y el crecimiento de una empresa ha aumentado enormemente en la última década. Los profesionales y académicos han centrado sus estudios en características específicas de la empresa que son únicas, agregan valor al consumidor final y son transferibles a muchos entornos industriales diferentes. Por lo tanto, se entiende que, en todos los sectores, la mayoría de las empresas deben reconocer que obtener ventajas competitivas es el problema más desafiante que enfrentan las empresas en el siglo XXI.

Las empresas, independientemente de su tamaño, ubicación y tipo de economía en la que evolucione, deben enfrentar el abrumador fenómeno competitivo. Reconocer una posición competitiva exitosa se ha convertido, por lo tanto, en un desafío. Para las empresas, hacer frente a estos desafíos se ve magnificado por la globalización de las empresas, los ciclos económicos cambiantes, las diferentes economías de escala y alcance, así como las preferencias cambiantes de los consumidores. Mientras se enfrenta mientras que otros no lo son. En consecuencia, el rendimiento sufre.

Álvarez (2008) señala que una competitividad empresarial se basa en la adquisición de habilidades para lograr una mayor productividad que a su vez ayuda a lidiar con la competitividad corporativa. Esto se expresa en la capacidad de crear valor para todos los actores internos y externos, lo que hace posible competir en nuevos sectores y adaptarse a los mercados globales; es decir, la competitividad es la base del crecimiento corporativo (Martínez Santa María, Charterina Abando, & Araujo de la Mata, 2010).

Un informe emitido por la Comisión Intersecretarial de Política Industrial (CIPI, 2003), reveló que los principales problemas relacionados con el ambiente interno de las pequeñas y medianas empresas (PYME) son: la falta de cultura de innovación y desarrollo tecnológico; la ignorancia y la falta de uso de los procesos de gestión; y la deficiente formación de los recursos humanos. Los resultados en México coinciden con los problemas de las pymes en América Latina, que se caracterizan por el bajo

grado de adopción de tecnología; Nivel de formación bajo o inexistente; baja capacidad administrativa; y baja productividad (Zevallos, 2003).

Esta investigación es un aporte dirigido a las PYMES (Pequeñas y Medianas empresas) del Ecuador con el fin de que este tipo de empresas surjan. En el nicho de mercado (productos químicos) que se va analizar se debe recalcar que cada día se vuelve más competitiva el área, por esto es necesario que una PYME este siempre a la vanguardia para llegar a obtener una gran participación en el mercado.

Introduciéndonos más en los sectores de fabricación de productos químicos, debemos tomar en cuenta que estas industrias están altamente desarrolladas a nivel mundial. Una empresa familiar distribuidora de productos químicos requiere utilizar estrategias competitivas y con esto poder optimizar los procesos técnicos y administrativos de dicha empresa. Las empresas familiares que utilizan estrategias competitivas tienen mayor porcentaje de subsistencia en el tiempo.

Por lo tanto, teniendo en cuenta esta relación entre los campos teóricos del modelo de negocio y la estrategia y la visión del modelo de negocio como un posible integrador de dos perspectivas estratégicas aparentemente conflictivas, nos dirigimos a la siguiente formulación del problema:

1.2.1 Formulación del problema de investigación

¿Cómo puede integrarse el modelo competitivo con las perspectivas estratégicas tradicionales para comprender mejor la ventaja competitiva sostenida de una empresa?

1.2.2 Sistematización del problema de investigación

- ¿La empresa distribuidora de productos químicos, ha aplicado alguna vez estrategias competitivas?

- ¿Cuáles son las diferentes teorías sobre los modelos de negocio y estrategias competitivas y qué limitaciones existen?
- ¿Cuál es el modelo competitivo integrado de negocios y estrategias competitivas que esta empresa familiar distribuidora de productos químicos debe aplicar?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

- Proponer un modelo competitivo con las perspectivas estratégicas tradicionales para una empresa familiar distribuidora de productos químicos en la ciudad de Guayaquil.

1.3.2 Objetivos específicos

- Investigar si la empresa distribuidora de productos químicos ha aplicado alguna vez estrategias competitivas.
- Analizar las diferentes teorías sobre los modelos de negocios, estrategias competitivas y las limitaciones que existen.
- Diseñar el modelo competitivo integrado de negocios y estrategias competitivas que esta empresa familiar distribuidora de productos químicos debe aplicar.

1.4 Justificación de la investigación

El presente trabajo es importante en lo teórico debido a que las estrategias han sido ampliamente subrayadas en la literatura. El trabajo de modelo es un "negocio serio" Whittington (2007) lo calificó como las historias influyentes y costosas más prominentes contadas en las organizaciones. En la academia se acepta comúnmente

que la estrategia es indiscutible importancia y, por lo tanto, exige un enfoque sustancial (Clegg, Carter, Kornberger, & Schweitzer, 2011).

El presente trabajo se justifica de forma metodológica debido a que se utilizaron instrumentos como la encuesta para definir de manera cuantitativa como perciben los empleados de la empresa distribuidora de productos químicos, sobre el uso de los modelos de competitividad.

Cabe destacar que el presente trabajo es importante en lo práctico ya que, en el ámbito de las PYMES, lo que se requiere es que estas sobrevivan en el tiempo, y generen una mejor económica en el país, ya sea pagando los impuestos, creando plazas de trabajo, etc. Una PYME que decide trabajar con modelos competitivos, tiene más posibilidades de crecer y pasar a ser dirigida por la siguiente generación, como lo es cuando pasa una empresa de padres a hijos.

1.5 Marco de referencia de la investigación

1.5.1 Marco teórico

En este apartado, se presentan las teorías y conceptos generales respecto a los modelos de competitividad, que comprenden las diferentes escuelas más importantes e investigaciones afines constituyendo la base teórica crucial para la del establecimiento del modelo de competitividad que se construirá más adelante en la parte empírica. A su vez se hará referencia sobre dos de los productos químicos más vendidos en esta empresa que se refieren en cuanto a materia prima (Hipoclorito de Sodio), y en cuanto a producto terminado (Ddesengrasante), ambos productos son utilizados en diferentes tipos de industrias ya sea como producto de limpieza o como producto específico para un tratamiento especial.

Desde esta perspectiva, se han realizado exploraciones en el campo empresarial en función de establecer los enfoques y modelos de competitividad, bajo estas ideas las estrategias que se utilizan para que una empresa sea competitiva en estos tiempos de desafíos, se exponen, (ver tabla 1).

Tabla 1
Resumen de autores relevantes

Modelo	Autores representativos	Planteamiento
Las 5 Fuerzas competitivas	Porter (2001)	
Dinámica competitiva y modelo de negocios	Casadesus-Masanell, (2004)	Ciclo virtuosos como modelo de negocio
Ventaja competitiva y la Cadena de valor	Porter (1985) (Porter M. , 2008)	Propone un liderazgo competitivo, fundamentado en la creación del ambiente.

Elaborado por: Patricia Toro

La primera parte examinará varias escuelas de pensamiento importantes en estrategia con un fuerte enfoque, donde se consideran dos principales que representan las Fuerzas Competitivas y la Perspectiva de la cadena de valor, y el modelo tradicional de competitividad, cuyo planteamiento establece que una ventaja competitiva cuando permite a una empresa lograr niveles diferenciales importantes sobre sus competidores (López, s/f).

Las grandes teorías de la competitividad en la esfera internacional

Las grandes teorías de competitividad en el escenario del comercio internacional han sido sumamente complejas explicarlas sobre todo en estos tiempos de dinamismo económico, globalización, incertidumbres, hipercompetencia, entre otros. Esto sin duda ha conllevado a las empresas y al desarrollo industrial de los países desarrollar

y aumentar su capacidad de competitividad, cimentada en estándares de calidad, eficiencia, productividad, así como activos intangibles esenciales para asegurar su sobrevivencia y pervivencia en el tiempo (Molina & Sjogreen, 2018).

Por su parte, Casadesus-Masanell, (2004), en relación a la dinámica competitiva y los modelos de negocios plantea que el rol de los modelos de negocios competitivos va más allá de ampliar el volumen de las ventas, el enfoque que el autor plantea que competir es crear nuevos ciclos, y estimular los que ya existen, al mismo tiempo que debe frenar y destruir a los competidores, de lo cual se comprende que el ciclo virtuoso se erige como la unidad básica del análisis estratégico.

Este autor, en su noción de competencia acuña un modelo de ciclo virtuoso, el cual afirma que genera rentabilidades sostenibles, al respecto señala que:

Los modelos de negocio generan ciclos virtuosos entre los distintos elementos que los componen: ciclos de retroalimentación que en cada iteración fortifican el valor y posición de sus elementos. La importancia de los ciclos virtuosos radica en que, en última instancia, éstos afectan directamente a la evolución de los beneficios. A nivel agregado, los beneficios pueden expresarse como $\text{Beneficio} = (\text{Precio} - \text{Coste variable}) \text{ Volumen} - \text{Coste Fijo}$ Esta simple ecuación revela que existen tres variables sobre las que ciclos virtuosos pueden incidir para afectar los resultados económicos de la empresa: el precio, el volumen de ventas, y los costes. Distintos modelos (pág. 10).

El autor bajo este esquema de negocios trata de dar a entender que los distintos modelos de negocios representan diferentes ciclos virtuosos, y estos van a depender de los grandes modelos empleados por las empresas competidoras. Un ejemplo para ilustrar las ideas es el de la compañía Dell, esta ofrece un modelo de negocio en su permanente batalla por captar mayor cantidad de clientes que Compaq, esta última compañía vendía a través del mecanismo de “resellers, son aquellas empresas independientes que se dedican a la comercialización de ordenadores, y por tanto producía grandes cantidades de ordenadores; Dell por el contrario, no distribuye PC por medio de los canales tradicionales que usualmente disponen las demás empresas del ramo, este los vende directamente en las fábricas, y posibilita a los compradores ahorrar el excedente que se le recarga a los distribuidores. Dell siempre ha utilizado los

medios comunicacionales para sus ventas y las ha incrementado con la llegada del internet y dispositivos tecnológicos. El punto importante que destaca el autor se relaciona con la habilidad de la empresa en alimentar sus propios ciclos y evitar a toda costa que la competencia lo debilite.

Por otra parte, Porter, (2001), sostiene que la discusión sobre modelos de negocios ha sustituido a la idea sobre la estrategia y ventaja competitiva y, que el enfoque del modelo de negocio y de gestión es una "invitación para el pensamiento defectuoso y el autoengaño" (pág. 73).

El estudio del modelo de negocio como posible integrador de dos perspectivas estratégicas sobre la ventaja competitiva de las empresas que difieren en sus supuestos básicos, a saber, la Organización Industrial (I / O) y la Base de Recursos Vista (RBV) de la firma. Por un lado, la escuela de pensamiento de I/O se basa en los supuestos que los recursos firmes son homogéneos y altamente móviles en el mercado (Porter M. , 1981). Básicamente, el modelo de competitividad: decidir en qué dirección debe seguir el negocio y cómo llegar allí. La estrategia es un conjunto integrado y coordinado de compromisos y acciones diseñados para explotar las competencias básicas y obtener una ventaja competitiva.

La ventaja competitiva, como el objeto central de la mayoría de las estrategias corporativas, se define más claramente según Michael Porter (1985) la ventaja competitiva crece fuera del valor que una empresa puede crear para sus compradores que excede el costo de la empresa para crearla. El valor es lo que los compradores están dispuestos a pagar, y un valor superior se deriva de ofrecer precios más bajos que los competidores para obtener beneficios equivalentes o brindar beneficios únicos que compensan con creces un precio más alto. Hay dos tipos básicos de ventaja competitiva: liderazgo en costos y diferenciación.

Porter (1985) sostiene que la elección del tipo y el alcance de la ventaja competitiva (que distingue entre las empresas que se centran en amplios segmentos de la industria frente a las empresas que se dirigen a un segmento estrecho) definen la posición relativa de una empresa dentro de una industria. Las estrategias comerciales en general son útiles porque caracterizan la posición estratégica de la empresa en el nivel

más simple y amplio, a pesar de los diferentes riesgos inherentes en cada estrategia genérica.

Además, el concepto de ventaja competitiva está profundamente arraigado en la lógica de la creación y distribución de valor (Porter, 1985). Se dice que una empresa disfruta de una ventaja competitiva cuando puede crear más valor económico que los competidores marginales (Peteraf & Barney, 2003). Además, el nivel de competitividad en comparación con los competidores viene dado por factores importantes como el precio, la calidad del producto, la calidad de los servicios de postventa, la capacidad de la empresa para adaptar las ofertas a la demanda y el progreso técnico del mercado, etc. La visión de Michael Porter (1985), la ventaja competitiva de la empresa significa asegurar un costo reducido o crear un producto o servicio distinto que sea claramente diferente a través de su calidad por las ofertas de la competencia.

Análisis de estrategia y herramientas.

Marco de las cinco fuerzas

Una industria es un límite arbitrario dentro del cual las empresas compiten entre sí para producir productos relacionados o similares. Una estructura de la industria está determinada por cinco fuerzas principales. Estas fuerzas juntas determinan el beneficio potencial de la empresa y de la industria. Por lo tanto, el conocimiento de estas fuerzas es crucial para comprender el entorno competitivo en el que opera la compañía (Lewis, 2017).

El marco de las cinco fuerzas desarrollado por Michael Porter (1980) ha dominado el paradigma de la estrategia desde entonces. En el modelo que se muestra en la figura 1, cinco fuerzas de la industria son: (1) "Amenaza de los nuevos participantes"; (2) "Amenaza de sustitución"; (3) "Poder de negociación de los compradores"; (4) "Poder de negociación de los proveedores"; y (5) "Rivalidad entre empresas existentes". Básicamente, la empresa debe encontrar y desarrollar una posición en su industria en la que puedan defenderse mejor contra las fuerzas competitivas o influir en ellas a su favor, a partir de lo cual determina si la empresa puede lograr una ventaja competitiva

o una desventaja. Porter (1985) también señaló que la base fundamental para superar a los competidores y lograr ganancias superiores a largo plazo se denomina ventaja competitiva sostenible

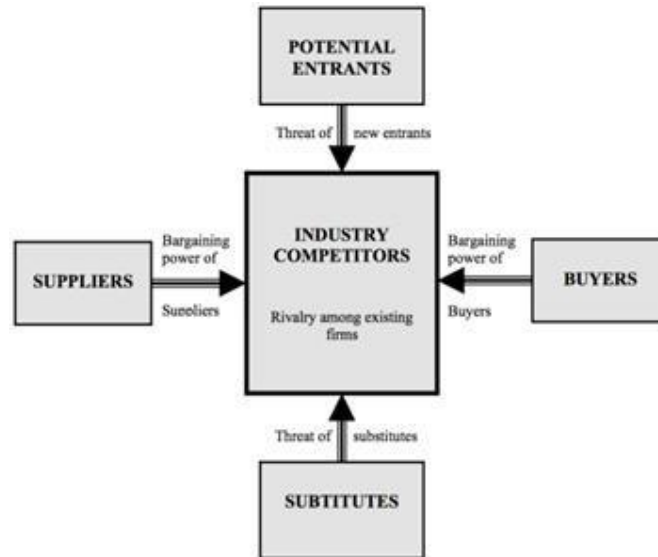


Figura 1. Marco de las cinco fuerzas de ventaja competitiva de Porter.

Fuente: Porter (1980)

Cada elemento del marco ha contribuido a la industria y la rentabilidad de la empresa. La primera fuerza, "Amenaza de nuevos participantes" indica la decisión de ingresar a una industria de nuevos competidores y el deseo de obtener una parte de la cuota de mercado total, lo que potencialmente reduce el nivel de ganancias que obtuvieron las empresas existentes en la industria.

La amenaza de los nuevos participantes, ya sea que se considere seria o no, está determinada por la reacción de las barreras existentes a la nueva entrada en la industria, así como por la reacción que los nuevos participantes posiblemente puedan esperar de los competidores existentes. Porter (1980) afirma que mayores barreras para el ingreso resultan en una menor gravedad de la amenaza del entrante para los nuevos entrantes. Las principales fuentes de barreras a la entrada son: economías de escala, diferenciación de productos, requerimiento de capital, ventajas de costo independientemente del tamaño, acceso a los canales de distribución, costos de cambio y política del gobierno (McIvor, 2005).

La segunda fuerza: “El poder de negociación de los compradores” indica que los clientes ejercen su poder en la industria a través de sus esfuerzos para reducir los precios y lograr una mejor negociación, ya sea en términos de calidad para servicios de mayor calidad o en cantidad, más. Esto consecuentemente coloca a las firmas actualmente compitiendo en una competencia más dura en el mercado. Este factor depende de ciertas características de las condiciones del mercado y las compras en relación con su negocio en general.

La tercera fuerza "El poder de negociación de los proveedores" sugiere que los proveedores afectan a una industria por medios potenciales, incluyendo el aumento de precios o la reducción de la calidad de los bienes y servicios proporcionados. De esta manera, los proveedores poderosos pueden lograr una mayor rentabilidad en la industria de aquellas compañías que no pueden recuperar los aumentos de costos de esos proveedores en su propia estructura de precios (Dobbs, 2014).

En la cuarta fuerza: “Amenazas de sustitución”, los productos sustitutos, como bienes y servicios que tienen funciones similares y satisfacen las mismas necesidades, pero fuera de la industria dada, pueden limitar los rendimientos potenciales de esa industria al imponer un techo a los precios que las empresas En la industria puede cobrar provechosamente (Dobbs, 2014).

La última fuerza es la intensidad de la rivalidad entre competidores. En una industria donde las empresas operativas son mutuamente independientes, la cantidad de competencia directa entre las que están dentro de la industria es un factor determinante del estado competitivo de la mayoría de las industrias y su rentabilidad general. Si las empresas de la industria muestran un mayor grado de rivalidad, entonces las ganancias de la industria serán de menor nivel.

A pesar del notable trabajo de Porter, hay varias críticas a su marco de cinco fuerzas desde la década de 1990 sobre la naturaleza estática del análisis del modelo, los conceptos de complementos, el énfasis en la competencia y los diferentes aspectos para ver una ventaja competitiva sostenible y similar. Por ejemplo, Prahalad y Hamel

(1990) cuestionan la realidad de los negocios, dado que los mercados no son estables y las estructuras de la industria están pasando todo el tiempo por transiciones importantes. De manera similar, una fuente adicional importante que podría considerarse la fuerza sexta que el gobierno tiene un impacto directo en las otras cinco fuerzas, ya sea de manera favorable o desfavorable.

En resumen, en vista de lo anterior, el modelo de cinco fuerzas competitivas de Porter establece el contexto amplio para los pensadores estratégicos al identificar el atractivo de la estructura de la industria como el principal determinante de la rentabilidad de una empresa. El marco sugiere que, al analizar cuidadosamente las fuerzas estructurales de una industria, la empresa podrá evaluar y determinar su rentabilidad de acuerdo con la rentabilidad de la industria, especialmente en la etapa temprana de ingreso al mercado, y, por lo tanto, encontrar su propia posición competitiva defendible para poder Lograr una ventaja competitiva sostenible.

Modelo de Ventaja Competitiva

La gestión estratégica aborda esta cuestión desde una perspectiva gerencial y trata de explicar las fuentes de ventaja competitiva sostenida. La dirección estratégica tiene, sin embargo, cambió dramáticamente desde su punto de partida en la década de 1950, cuando Selznick introdujo la necesidad de reunir el "estado interno" y las "expectativas externas" de una organización para implementación de la política en la estructura social de la organización (Kong, 2008). Esta perspectiva fue posteriormente desarrollada en 1982 por Wehrich, quien conceptualizó lo interno y lo externo. Análisis en una matriz estructurada conocida como el marco FODA (ibid). Este modelo proporciona información para emparejar las fortalezas y debilidades internas de la empresa con las externas, Oportunidades y amenazas.

A medida que la gestión estratégica ha seguido cambiando, el marco FODA se ha dividido en Dos escuelas de estrategia separadas. La primera escuela de estrategia es la escuela de pensamiento de I/O, que está representado por las oportunidades y

amenazas y la segunda escuela de pensamiento es la RBV de la firma representada por las fortalezas y debilidades (ibid).

I/O y ventaja competitiva

La escuela de pensamiento dominante en la gestión estratégica ha sido la I/O, donde la relación entre la empresa y la industria es esencial. Un modelo principal de esta escuela ha sido “las cinco fuerzas competitivas” de Michael Porter (1985) para analizar las estructuras de la industria.

En este modelo, la rentabilidad de una empresa está influenciada por su tamaño relativo en comparación con su industria rivales, proveedores y clientes (Porter, 1985). En consecuencia, la industria obliga a la empresa opera requiere que la empresa se adapte a estos requisitos para sobrevivir en el largo plazo correr. Además, las empresas que no se adapten a estos requisitos se verán obligadas a salir de la industria / mercado. Los modelos dentro de la escuela de pensamiento de I/O se basan en los siguientes dos supuestos:

En primer lugar, las empresas de una industria son idénticas en términos de recursos estratégicamente relevantes ellos controlan y las estrategias que persiguen (Porter, 1981). En segundo lugar, los recursos en una industria son idénticos porque los recursos de una organización, que utilizan para implementar estrategias son muy móviles en el mercado (Barney, 1991). Además, dentro de la escuela de pensamiento I / O, la clave para una ventaja competitiva sostenida es elegir una industria adecuada y posicionarse a sí mismo dentro de esa industria.

En consecuencia, el paradigma de I/O considera la ventaja competitiva como una posición de superioridad. El rendimiento que una empresa puede lograr a través de una de las siguientes estrategias genéricas: costo Liderazgo, diferenciación o enfoque (Porter, 1985). El liderazgo en costos es el logro de la base de costo unitario más bajo de la industria, mientras que la diferenciación es la capacidad de cobrar un Precio premium por ofrecer algún valor agregado percibido al cliente (Porter, 1985).

La estrategia de enfoque es la concentración de un segmento estrecho y dentro de ese segmento intento de lograr una ventaja de costos o diferenciación (Porter, 1985).

RBV y ventaja competitiva

La RBV surgió como complemento o dual de la teoría de la ventaja competitiva de Porter (Barney & Arian, 2001). Inicialmente, Wernerfelt (Wernerfelt, 1984) desarrolló una teoría de la competencia.

Ventaja basada en los recursos que una empresa desarrolla o adquiere para implementar el mercado de productos estrategia. La contribución principal de Wernerfelt (1984) a la literatura de RBV fue reconocer que los recursos específicos de la empresa, así como la competencia entre las empresas en función de sus recursos puede ser esencial para que las organizaciones obtengan ventajas en la implementación del mercado de productos.

Estrategias (Barney & Arian, 2001). Rumelt (1984) presenta una perspectiva diferente que se centra en las rentas económicas y creó una teoría de generación de rentas y apropiación Características de las empresas (Barney & Arian, 2001).

Por otra parte, Rumelt (1984) en su teoría ofrecía muchas características que luego se asociaron con la RBV. Por ejemplo, su opinión sobre “las empresas como colecciones de recursos productivos”, así como su sugerencia de que lo imitable de estos recursos depende de la medida en que estén protegidos por un “Mecanismo de aislamiento” (Barney & Arian, 2001).

Aparición y significado del término “modelo de negocio”

Según Magretta (2002), fue con la introducción de la computadora personal y la hoja de cálculo que el término modelo de negocio se generalizó. El enfoque de la planificación es mucho más analítico que antes cuando la planificación de negocios generalmente consistía en un solo pronóstico de caso base. La hoja de cálculo ofrecía un enfoque analítico donde cada línea de pedido principal puede separarse en varios

componentes y subcomponentes permitiendo la prueba y modelado de un negocio (Magretta, 2002). En consecuencia, antes de la computadora personal y la hoja de cálculo, los modelos de negocio exitosos sucedieron por accidente y no por la planificación.

El término modelo de negocio se convirtió en una palabra de moda con el auge de Internet, donde un aumento la creencia en un modelo de negocio basado en la web prometedora se hizo evidente (Magretta, 2002). Sin embargo, la aparición del término en la literatura académica se remonta a 1990, incluyendo variaciones del término como "modelo de e-business", "nuevo modelo de negocio" o "internet" modelo de negocio" (Osterwalder & Pigneur, 2005).

El término ha aumentado considerablemente en torno al año 2000. Esto subraya el punto de Magretta sobre la correlación entre la popularidad del término y la aparición del boom de Internet. También, cuando se observan las apariciones del término "modelo de negocio" y se comparan con fluctuaciones del NASDAQ, muestra que existe una relación probable entre el concepto y tecnología (Osterwalder & Pigneur, 2005). No obstante, el significado del término modelo de negocio ha cambiado hacia el propósito de identificar la lógica central de una empresa (Linder y Cantrell, 2000).

Componentes del modelo de negocio

Las definiciones envuelven una gama de componentes de modelo de negocio. En la siguiente sección damos algunos ejemplos de estos componentes del modelo de negocio, ya que son esenciales para el negocio propuesta modelo presentada más adelante en la tesis.

Para Hedman & Kalling (2003), el modelo de negocio abarca varios componentes en niveles múltiples. Los diferentes niveles incluyen el mercado, la oferta, las actividades, la empresa recursos y organización. Los componentes en cada uno de estos niveles incluyen, por ejemplo, clientes y competencia (nivel de mercado), precios y costos (nivel de oferta), humanos y recursos físicos (nivel de recursos). Además, la cuenta de Hedman & Kalling del negocio modelo muestra el proceso de cómo los factores

internos se transforman en recursos y más en productos y ofertas y en el mercado a través de actividades y estructura. Por lo tanto, los componentes del modelo de negocio están estrechamente relacionados e integrados con conceptos elaborados.

Shafer et al. (2005) también incluyen varios componentes en su definición de un modelo de negocio como las elecciones que se han hecho en la organización. Por otra parte, los términos „crear y capturar valor “se argumenta que son funciones fundamentales que todas las organizaciones deben realizar para poder diferenciarse de los competidores y así ser exitosos. Además, firma específica.

Las competencias básicas, las capacidades y las ventajas posicionales pueden servir como una forma única de diferenciarse de la competencia. Además, los autores argumentan que estas funciones deben ser vistos en el contexto en que ocurren, es decir, dentro de una „red de valor“ donde las relaciones únicas son de gran importancia y, por lo tanto, un componente esencial de un modelo de negocio.

Mientras que Shafer et al. (2005) enfatizan la importancia de la creación de valor y la captura de valor, Hedman y Kalling (2003) se centran en los procesos y las actividades, así como en los aportes del factor mercado. Sin embargo, están de acuerdo en la importancia de la red de valor, donde la cadena de suministro y la red de socios se argumenta como componentes críticos de un modelo de negocio (Shafer et al., 2005; Hedman & Kalling, 2003).

Chesbrough (2007) presenta una perspectiva alternativa que sostiene que las empresas necesitamos abrir sus modelos de negocio. La forma de hacerlo es mediante el uso de ideas externas y tecnologías en el desarrollo interno de productos y al permitir la propiedad intelectual dentro de ser comercializado externamente. En consecuencia, un modelo de negocio de innovación abierta conduce a costes. y ahorro de tiempo. El "costo" del componente se considera importante ya que ya no es meramente desarrollado internamente, pero también desarrollado externamente.

Muchos componentes diferentes se presentan en la literatura del modelo de negocio, y los componentes mencionados anteriormente son meramente una muestra. En nuestra lista inicial aproximada de 55 artículos, en 23 artículos donde se enumeran los

componentes del modelo de negocio, se seleccionaron 39 componentes diferentes identificados.

Cuestiones planteadas en relación con la ventaja competitiva

La literatura, que puede decirse que tiene una relación específica con la ventaja competitiva. Encontramos eso hay una discusión activa en la literatura del modelo de negocio en lo que se refiere a la distinción de o integración con el concepto de estrategia en general y con las perspectivas de I/O y RBV en particular. Además, a muchos autores les preocupa la cuestión de qué hace que un modelo de negocio exitoso y cómo los modelos de negocio pueden ayudar a las empresas a superar la competencia. Estos dos temas, es decir, la relación con la estrategia y la cuestión del éxito, son los Temas que incluimos en relación con la ventaja competitiva.

Modelo de Negocio y Estrategia

“Hoy en día, el “modelo de negocio” y la “estrategia” se encuentran entre los más descuidados términos en los negocios; a menudo se estiran para significar todo y terminan No significa nada “. (Magretta, 2002, p. 92).

En el relato de la literatura de modelos de negocios de Osterwalder & Pigneur (2005), encuentran que el debate sobre las diferencias entre la estrategia y los modelos de negocio revela diferencias muy diferentes opiniones Varios autores que escriben en este campo no tienen en cuenta la relación entre "modelo de negocio" y "estrategia" e incluso utilizar los términos de forma intercambiable.

La noción de Kalling (2003) de que el modelo de negocio une los aspectos más finos de la estrategia. Estas los puntos de vista se presentan a continuación con una cuenta inicial de la relación general entre el modelo de negocio y la estrategia, y luego profundizando en las vistas de I/O y RBV. Ofrecido por la literatura modelo de negocio.

Un modelo de negocio describe los detalles esenciales de la propuesta de valor de una empresa para sus diferentes partes interesadas y el sistema de actividades que la empresa utiliza para crear y entregar valor a sus clientes. Si Porter [1996, 2001] se utiliza para definir la estrategia, Un modelo de negocio puede definirse como una representación abstracta de algún aspecto de La estrategia de una empresa. Sin embargo, a diferencia de la estrategia, los modelos de negocio no consideran un posicionamiento competitivo de la empresa (Seddon et al., 2004).

Además, concluyen que esta visión es consistente con la literatura actual en el campo, p.ej. Magretta (2002), Linder y Cantrell (2000). Por lo tanto, Magretta (2002) también considera la competencia para ser el trabajo de la estrategia. El modelo de negocio no es lo mismo que una estrategia, argumenta y la dimensión de la competencia es exactamente lo que separa a los dos. El modelo de negocio puede ser idénticas para varias empresas, pero necesitarán una estrategia para diferenciarse en términos de clientes, mercados, productos y servicios, así como la creación de valor. Ella ofrece el ejemplo de Wal-Mart, que opera un modelo de negocio ampliamente utilizado (minoristas de descuento) pero que tiene se diferencian desde el principio al elegir ubicaciones específicas, marcas específicas y marcas específicas.

Modelos de negocios aplicados a PYMES

Modelo de negocio STOF BM

Una de las herramientas de BM utilizadas en la plataforma de renovación de negocios es el método STOF BM. Sobre la base del marco conceptual de Faber et al., (2003) Bouwman et al. (2012) elabore un enfoque de cuatro dominios de BM: servicio, tecnología, organización y finanzas (STOF), proporcionando problemas de diseño genéricos y factores de éxito relacionados con estos dominios (De Reuver, Bouwman, & Haaker, 2013). Estos cuatro dominios tienen sus propios componentes, pero el punto de partida debe ser el valor para el cliente de un producto o servicio que se ofrece para satisfacer las demandas de los clientes (Bouwman et al., 2008).

El valor es líder en el dominio del servicio, con la propuesta de valor prevista y entregada de un proveedor y la propuesta de valor esperado y percibido por los clientes como conceptos centrales (Bouwman et al., 2008). Los requisitos definidos por el dominio de servicio sirven como guía para determinar el dominio tecnológico. El dominio organizativo es, de hecho, una descripción de la red de valor para realizar la oferta de servicios, en la que se incluyen los recursos disponibles y las capacidades de los actores de la red de valor para habilitar el servicio (Bouwman et al., 2008). Por último, el dominio de finanzas muestra cómo se pretende capturar el valor monetario según Bouwman et al. (2008).

Esquema de modelo de negocios (BMC)

Entre los gerentes y empresarios, el BMC es un marco de BM de uso frecuente y es ampliamente aceptado e incorporado en la práctica (Massa y Tucci, 2013; Spieth et al., 2014). Además, el BMC es una herramienta dominante ya que es el punto de partida de casi todas las rutas "Quiero". Por lo tanto, el BMC se desarrolla en esta sección. El BMC se basa en la Ontología del modelo de negocio de Osterwalder (2004) y muestra una versión simplificada del mismo. Osterwalder y Pigneur (2010) han creado un lienzo compuesto de nueve componentes derivado de una revisión bibliográfica exhaustiva (Fritscher & Pigneur, 2009), que muestra de manera simple cómo las empresas capturan y entregan valor. Los pequeños detalles con respecto a la variable de diseño les dan a los usuarios del lienzo la libertad de interpretar el BMC como lo deseen (De Reuver et al., 2013), lo que les permite crear fácilmente BM. No hay un arreglo de tareas dado a seguir para usar el BMC para crear BM (Fritscher & Pigneur, 2009). El lienzo da como resultado un plan de implementación de estrategia simple pero comprensible, en el que todos los elementos están interrelacionados y son interdependientes (Osterwalder & Pigneur, 2010). Fritscher y Pigneur (2010) afirman que la capacidad de describir la lógica de negocios de una empresa en una página es el rasgo más convincente del BMC. En el corazón del lienzo se encuentra la propuesta de valor, que describe los problemas que el producto o servicio resuelve para el cliente y por qué este servicio o producto es más valioso que otros comparables (Fritscher &

Pigneur, 2010; Osterwalder & Pigneur, 2010). Se analiza el segmento de clientes, las relaciones con los clientes y los canales (de distribución) a través de los cuales se llega a los clientes, que en conjunto compilan el lado del cliente del BMC (Fritscher & Pigneur, 2010). Se necesitan actividades clave y recursos clave para poder entregar la propuesta de valor deseada. Además, los socios clave también contribuyen en gran medida a la entrega de la propuesta de valor (Fritscher & Pigneur, 2010). Los ingresos muestran lo que los clientes están dispuestos a pagar en relación con el valor que reciben del producto o servicio, así como la forma en que se realiza la transacción. Por último, los costos que se muestran en el lienzo están más alineados con las ideas centrales de la BM según Fritscher y Pigneur (2010).

Innovación en el modelo de negocio

Linde y Cantrell (2000), así como Fritscher y Pigneur (2010) sostienen que la tipología de BM solo muestra BM, y con ese valor de captura y entrega, en un determinado momento. Si las prioridades de las PYMES se establecen en la flexibilidad y la capacidad de respuesta a los requisitos de los clientes (Cagliano, Blackmon, & Voss, 2001) y las industrias no se toman como dadas, la necesidad de una visión complementaria, recíproca y en conflicto de los aumentos de la generación de valor y las BM será una constante presión (Linder y Cantrell, 2000). Entonces, incluso después de diseñar el BM A, sigue siendo cuestionable cómo transformar ese BM A en un nuevo BM B (De Reuver et al., 2013). Por lo tanto, Cavalcante, Kesting y Ulhoi (2011) señalan que uno de los propósitos de la BM debería ser permitir el cambio al ser lo suficientemente flexible. Sin embargo, ser flexible y cambiar el BM actual parece estar lejos de ser simple. Según Casadesus-Masanell y Ricart (2010), el ejercicio de diseñar una nueva BM es más parecido a un arte que a una ciencia que sugiere que diseñar una BM no es una tarea fácil. La redefinición de los BMS existentes es más perturbadora y desafiante que el cambio de estrategia. Una de las razones de esto es el hecho de que las empresas son retenidas en su pensamiento; Su imaginación está estrangulada por el statu quo. Esto causa dificultades para concebir modelos de negocio innovadores (Osterwalder y Pigneur, 2010). Para superar el statu quo, desafiar

los supuestos aceptados con preguntas "qué pasaría si" puede ser útil. Las preguntas "qué tal si" pueden ayudar a liberarse de las restricciones actuales de BM (Osterwalder y Pigneur, 2010). Otra razón para la compleja cuestión del rediseño de BM es que los cambios de BM nunca se producen únicamente y requieren interacciones entre muchos actores de la red, como clientes, proveedores, competidores y autoridades reguladoras.

El objetivo de BMI es mejorar la posición existente de BM estratégicamente y en el contexto de BM, encontrando nuevos puestos estratégicamente para el BM (Lindgren, 2012) mediante el cumplimiento de las necesidades de los clientes nuevos, ocultos o no satisfechos (Osterwalder y Pigneur, 2010). Un modelo de negocio exitoso e innovador debería mostrar una mejor manera de ofrecer valor a todas las partes que las alternativas existentes (Magretta, 2002).

Productos químicos como factor de estudio

Se revisa la necesidad de presentar 2 productos como factor de este estudio; los cuales se plantearán por ser dos de los productos más vendidos en cuanto a materia prima y producto terminado se refieren en esta empresa distribuidora de productos químicos.

Materia prima: Hipoclorito de Sodio 10%, es un producto que puede ser importado o adquirido a la única empresa fabricante del Ecuador que distribuye esta materia prima; dicho producto puede ser utilizado en cualquier tipo de industria y en el área doméstica también (Es preferible comunicar al cliente sobre el uso adecuado de este producto o también se le puede indicar que se le rebajará la concentración del químico en caso de ser adquirido a nivel doméstico y no industrial), ya sea usado como producto de limpieza, como también se lo puede utilizar en tratamientos específicos, limpiezas químicas rigurosas, lavados orgánicos de membranas.

Producto terminado: Desengrasante, es un producto que puede ser importado o fabricado, la distribuidora de productos químicos compite a diario con diferentes pymes en la preparación y distribución de dicho producto químico, utilizado para desengrasar equipos y áreas según la necesidad que tenga la industria. Un potencial cliente de este producto son los barcos, actualmente el uso de este producto se está restringiendo, ya que se les exige a las empresas fabricantes que distribuyan productos biodegradables, debido a la alta contaminación que la fabricación y el uso de este producto con biodegradabilidad lenta provoca a nivel global socioambiental.

CAPÍTULO II. MARCO METODOLÓGICO

2.1 Tipo de diseño, alcance y enfoque de la investigación

El diseño en esta investigación es considerado del tipo no experimental, debido a que solo se realiza una propuesta final, sin demostrar resultados de implementación como parte de la ejecución de este proyecto.

El estudio es descriptivo, debido a que se define como un método de investigación que describe las características de la población o el fenómeno que se está estudiando.

La investigación es cuantitativa y cualitativa o también llamada mixta, siendo un 50% cuantitativa y el otro 50% cualitativa respectivamente. Es decir que en esta metodología se implica el uso de herramientas computacionales, estadísticas y matemáticas para obtener resultados, y a su vez definir conceptos a través de medios cualitativos como lo es la percepción. La investigación mixta es concluyente en su propósito, ya que trata de utilizar las fortalezas de ambos tipos de investigación combinándolas y tratando de eliminar las debilidades potenciales.

El alcance de esta investigación es a nivel de empresas distribuidoras de productos químicos; el enfoque de la investigación se centra en el modelo de negocio ideal que al ser integrado con las estrategias competitivas adecuadas, puede dar como resultado mejores índices financieros, siendo una empresa con un plan estratégico que obtiene mayor rentabilidad de su negocio, es decir una PYME que puede permanecer en la línea del tiempo; a su vez como el motivo de la investigación es proponer el modelo de negocio más adecuado a esta empresa, se resaltan dos de los productos químicos que más se venden en la empresa y que si son parte del enfoque de las estrategias competitivas, entonces se tendrá un liderazgo competitivo sobre la competencia; siempre y cuando se apliquen las estrategias adecuadas a este negocio.

2.2 Métodos de investigación

Un método deductivo se ocupa de desarrollar una hipótesis (o hipótesis) basada en la teoría existente, y luego diseñar una estrategia de investigación para probar la hipótesis.

Se ha afirmado que “deductivo significa razonar de lo particular a lo general. Si una relación o vínculo causal parece estar implícito en una teoría particular o en un ejemplo de caso, podría ser cierto en muchos casos. Un diseño deductivo podría probar si esta relación o vínculo se obtuvo en circunstancias más generales.

2.3 Unidad de análisis, población y muestra

Para el proceso de la encuesta se tomó en consideración al personal de la empresa distribuidora de productos químicos donde en la tabla 2 se desglosan los cargos:

Tabla 2
Personal de la empresa

Cargo	Número de empleados
Gerente general	1
Gerente de operaciones	1
Gerente de marketing	1
Analista financiero	1
Asistente administrativo	1
Analista de cobranza	1
Operadores	10
Total	16

Elaborado por: Patricia Toro

La tabla 2 presenta que existen 16 empleados, al ser una población pequeña, no se utilizó un muestreo aleatorio, sino que se encuestó a la totalidad del personal de la empresa.

2.4 Variables de la investigación, operacionalización

Variable dependiente

Empresa familiar

Variable independiente

Modelo de competitividad

Tabla 3
Matriz de operacionalización de variables

Variable	Definición	Indicadores
Empresa familiar distribuidora de productos químicos	Organización comercial	Medición del desempeño de la organización
Modelo de competitividad	Es el plan de la empresa que, orientado al largo plazo, le ayuda a explotar sus fortalezas, desarrollar nuevas capacidades y aprovechar oportunidades para, sorteando los riesgos y amenazas existentes, crear una ventaja competitiva, un modelo de negocio sostenible que la ayude a posicionarse en el mercado.	5 fuerzas de Porter Red de valor Recursos tangibles e intangibles Competencias básicas

Elaborado por: Patricia Toro

2.5 Fuentes, técnicas e instrumentos para la recolección de información

La recopilación de datos se puede definir como el proceso de recopilación y medición de información sobre variables específicas de una manera sistemática establecida, que luego permite responder preguntas relevantes y evaluar resultados. El estudio utilizó cuestionarios con preguntas cerradas (escala de Likert) como instrumento principal para la recopilación de datos mediante el método de muestreo por conveniencia mediante el cual los encuestados respondieron por escrito. Una encuesta autorregulada es simplemente la mejor manera de fortalecer y proporcionar detalles sobre los sentimientos, estados de ánimo, convicciones y cualidades de las personas (Sproul, 1998). Es menos parcial y los encuestados tienen tiempo suficiente para dar respuestas bien pensadas y también se puede llegar a aquellos que no son fácilmente accesibles (Kothari, 2004). Un cuestionario es el mejor instrumento en comparación con otros, ya que actúa como una referencia futura de un estudio realizado, es económico en la obtención de una muestra grande en un tiempo muy corto y el anonimato de los encuestados al llenar el cuestionario, lo que permite a los encuestados ser honestos.

El cuestionario fue calificado por medio de una escala que contempla desde totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, indeciso, de acuerdo, totalmente de acuerdo.

2.6 Tratamiento de la información

Para realizar el tratamiento de la información que se obtenga producto del levantamiento de los datos, se usará el software SPSS. Este software es uno de los paquetes estadísticos más populares que pueden realizar manipulación y análisis de datos altamente complejos con instrucciones simples, puede tomar datos de casi cualquier tipo de archivo y usarlos para generar informes tabulados, gráficos de distribuciones y tendencias, estadísticas descriptivas y realizar análisis estadísticos complejos.

Además, se utilizó la técnica documental para la obtención de datos de la empresa, el instrumento utilizado fue la encuesta en la escala de Likert para evaluar la información obtenido dentro de la empresa, como parte de la percepción del personal a ciertas inquietudes generadas día a día sobre la distribuidora (la encuesta y el consentimiento informado se reporta en los anexos).

CAPÍTULO III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1 Análisis de la situación actual

3.1.1. Visión de la empresa

Ser una empresa líder en la distribución de materias primas a empresas de productos químicos en el Ecuador y promover el desarrollo nacional y el bienestar de los empleados a través de una excelente rentabilidad y tasas de crecimiento adecuadas.

3.1.2. Misión de la empresa.

Somos una empresa que cubre las necesidades de nuestros clientes, por lo tanto, nos esforzamos por superar sus expectativas de servicio y atención, es nuestro deber mejorar.

3.1.3. Valores Corporativos

Responsabilidad: Se basa en la promesa de ser una organización dinámica, efectiva y contemporánea y garante de deberes, obtenida a través de visiones, misiones, valores y principios morales.

Honestidad: La honestidad es el activo más importante. La acción está guiada por los valores éticos universales y los principios morales que son la base y el compromiso para construir y mantener una organización respetada y respetada.

Respeto: la base de este valor ético radica en la atención prestada al derecho de los demás a lograr la armonía en la comunidad. Respeto significa entender que todos tenemos dignidad como seres humanos.

3.1.4. Políticas de la empresa

1. Asegurar que todo funcione bien.
2. Brindar a todos los clientes un manejo justo y prudente de sus solicitudes y reclamos.
3. Según se define por escrito, el tiempo de respuesta máximo de todos los requisitos internos o externos es responsabilidad de cada área.
4. El apoyo a los clientes es responsabilidad de todos los miembros de la empresa, para lo cual deben conocer los procedimientos para guiarlos.

5. Todos los miembros de la empresa deben mantener un comportamiento ético.
6. Cumplir con las regulaciones vigentes y eliminar todas las formas de paternalismo y buena voluntad.
7. El trabajo de la empresa es multifuncional. Ningún trabajador puede negarse a realizar una actividad formalmente entrenada.
8. Promover el desarrollo de las capacidades y la personalidad de los recursos humanos a través de actividades de capacitación sistemáticas.
9. Todas las actividades, ya sea en acción o responsabilidad implícita, están sujetas a delegación.
10. Realizar evaluaciones periódicas y permanentes de todos los procesos en la organización.
11. Mantener sesiones de trabajo mensuales documentadas para cada unidad para coordinar y evaluar planes y programas, priorizar y sugerir soluciones.
4. Presupuesto actual y plan de operación hasta el 9 de diciembre. Las actividades se reportan cada año hasta el 28 de febrero.
12. Proteger el medio ambiente y la seguridad de la comunidad local en todo el trabajo.
13. Mantener un sistema de información interno sobre el trabajo realizado de acuerdo con sus funciones, proyectos y planes de operación.
14. Extender permanentemente el equipo directivo de la empresa dentro y fuera.

3.1.5. Metas estratégicas

El propósito de la empresa está escrito en base a un proceso que comienza con el análisis del entorno y el análisis de la empresa, hasta la decisión de realizar un FODA. La evaluación del entorno macro se refiere al análisis del entorno de difusión, el cambio es inevitable para la empresa, pero con respecto al análisis de la compañía con clientes, proveedores, productos alternativos y amenazas de productos alternativos, el análisis ambiental debe poder observar el entorno ambiental. Este análisis le permite analizar amenazas y oportunidades.

3.2 Análisis comparativo, evolución, tendencias y perspectivas

3.2.1. Análisis macro entorno

El análisis de macro entorno, es una perspectiva del punto de vista externo, sobre como afecta la situación actual del país a esta PYME en particular

Tabla 4
Evaluación del macro ambiente

Fenómenos	Tendencias			Oportunidades	Amenazas	Importancia		
	Declina	Estable	Incrementa			Importante	Muy importante	Esencial
Inversión	X			Nichos insatisfechos	Baja producción de bienes		X	
Tipo de cambio			X	Ajuste económico real	Reducción del ahorro			X
Inflación	X			Inicia la guerra de precios, lo importante es reducir costos	Incremento de la competitividad			X
Tasas de interes		X		Escenario más estable	Ajuste ficticio económico		X	

Elaborado por: Patricia Toro

3.2.2. Análisis micro entorno

El análisis micro entorno es una perspectiva del punto de vista interno de la empresa, como esta debe de observar los fenómenos que principalmente la afectan.

Tabla 5
Evaluación del micro ambiente

Fenómenos	Tendencias			Oportunidades	Amenazas	Importancia		
	Declina	Estable	Incrementa			Importante	Muy importante	Esencial
Competencia			X	Incremento de la innovación en el servicio insatisfechos	Incremento de intensidad competitiva		X	
Competidores potenciales			X	Nuevos nichos por cubrir	Demanda potencial menor			X
Compradores	X			Incremento de demanda por precio	Más oferentes		X	
					Mejores precios			
					Mayor diferenciación			
Proveedores			X	Mejores precios	Más difícil la selección			X
Gobierno		X		Mayor inversión local y extranjera	Leyes de calidad		X	

Elaborado por: Patricia Toro

3.2.3. Análisis FODA

Fortalezas

Conocimiento del mercado
Alianza estratégica con otras empresas.
Curva de aprendizaje
Publicidad
Ciclo de servicio en crecimiento.
Ampliar cobertura por alianza estratégica.

Debilidades

Falta de manual de administración.
Mala experiencia de marketing
Falta de investigación de mercado
Falta de planificación a largo plazo
Falta de plan de marketing.

Oportunidades

Globalización
Deflación
Aumento de la demanda potencial
Crecimiento insatisfecho de la demanda.
Aumento de la migración

Amenazas

Incertidumbre económica
La corrupción
Recesión
Competidores con más recursos.

Tabla 6
Análisis FODA

DA	FA	DO	FO
Además de la gran dificultad de la compañía y su incertidumbre, la falta de conocimiento empresarial converge a un escenario donde el potencial de expansión es bajo si la compañía no cambia internamente.	La incertidumbre económica frena la inversión corporativa, y el traslado de bienes al extranjero es la necesidad de buscar un mejor precio que la eficiencia.	Se necesita trabajar en mejoras internas. Lo que más necesita la compañía es la información seleccionada que se puede usar para las decisiones actuales.	En este momento, la compañía ha encontrado un segmento de mercado que está dominado por empresas grandes, con las tácticas más utilizadas sería el flanqueo.

Elaborado por: Patricia Toro

3.2.4. Análisis financiero

El resumen del análisis de los componentes del estado de situación financiera se presenta en la tabla 7.

Tabla 7
Análisis índices financieros

ANALISIS DE INDICES FINANCIEROS			
INDICES FINANCIEROS		31-dic-17	31-dic-18
INDICE DE LIQUIDEZ			
- Capital de Trabajo	Activo Cte - Pasivo Cte	51,019	36,910
- Razón Corriente	Activo Corriente	1.83	1.42
	Pasivo Corriente		
- Prueba Ácida	Caja + Inv. Temp + Ctas Cobrar	1.38	1.04
	Pasivo Corriente		
INDICE DE ACTIVIDAD O EFICIENCIA			
- Rotación cxc Comerciales	Ventas a Crédito	38 días	40 días
	Cuentas por Cobrar Clientes		
- Rotación cxp Proveedores (días)	Compras anuales	47 días	53 días
	Cuentas por pagar		
- Rotación Inventarios (días)	Costo de ventas	19 días	22 días
	Inventarios		

- Ciclo de efectivo	(Rot.Inv + Rot.Ctas Cobrar) - Rot. Ctas por pagar	10 días	9 días
---------------------	--	---------	--------

INDICES DE ENDEUDAMIENTO O APALANCAMIENTO

- Índice de Endeudamiento	Pasivo Total	0.58	0.65
	Activo Total		

INDICE QUE MIDEN LA RENTABILIDAD

- Rentabilidad sobre el patrimonio	Utilidad Neta Patrimonio	28.18%	26.15%
------------------------------------	-----------------------------	--------	--------

Elaborado por: Patricia Toro

Indicadores de liquidez y solvencia

- **Capital de trabajo neto.** - El capital de trabajo neto para los años 2017 y 2018 fue de USD 51,019 y USD 36,910 dólares respectivamente.
- **Razón corriente.** - Esta razón está por arriba de 1; fue de 1.83 y 1.42 veces para los años 2017 2018 respectivamente.
- **Prueba ácida.** - Esta razón está por arriba de 1; fue de 1.38 y 1.04 veces para los años 2017 y 2018 respectivamente.

Indicadores de gestión

- **Días de cuentas por cobrar.**- Los días de cuentas por cobrar en cartera se han incrementado de 38 a 40 días de diciembre del año 2017 a diciembre del año 2018 respectivamente; el cambio no ha sido mucho, pero esto se debe a factores exógenos a la compañía tales como disminución de proyectos por parte del Estado, restricción en la concesión de créditos por parte de las instituciones financieras, aumento del desempleo, entre otros; clientes que trabajan con proyectos estatales y empresas del mismo giro de negocio en general están

incumpliendo con sus pagos en las fechas pactadas, esto ha incrementado levemente las cuentas por cobrar, sumando a ello también la disminución de márgenes de rentabilidad, ambos factores han repercutido en la disminución del flujo para las operaciones de la compañía.

- **Días de inventarios.** - Los días de inventario al cierre de diciembre del año 2017 eran de 19 días, comprendidos entre materias primas, productos en proceso y productos terminados; la compañía ha disminuido los días al cierre del año 2018 a 22 días promedio como estrategia para recuperar liquidez debido al incremento de las cuentas por cobrar en los últimos años.
- **Días de cuentas por pagar.** - Los días de cuentas por pagar en promedio ascienden a 47 y 53 días al cierre del año 2017 y del año 2018 respectivamente; debido a la disminución de flujos de efectivo provenientes de la recuperación de las cuentas por cobrar a los clientes, la administración de la empresa ha tenido que mantener las fechas de pago de los proveedores.
- **Ciclo de efectivo.** - Este ciclo al cierre del año 2017 y del año 2018 fue de 10 y 9 días respectivamente.

Indicadores de endeudamiento

- **Endeudamiento sobre activos totales.** - Menos del 0.5 ha sido el índice de endeudamiento promedio de la compañía desde el año 2011 hasta el año 2016; para los años 2017 y 2018 fue 0.58 y 0.66 respectivamente.

Indicadores de rentabilidad

- **Rentabilidad sobre el patrimonio.-** Este indicador a diciembre del año 2017 es del 28.18%; sin embargo en el año 2018 la rentabilidad sobre la inversión de los accionistas se ubicó en el 26.15%; la disminución aunque es mínima, se ha debido por el deterioro de las utilidades netas de los años posteriores y por el no retiro de las mismas que va diluyendo las utilidades de los años subsiguientes debido a un mayor patrimonio que hay a medida que transcurren los ejercicios económicos; cabe indicar que no existe política de reparto de dividendos.

Análisis

Como podemos notar es una empresa familiar, que no aún tiene capital para seguir invirtiendo, pero sino se realizan cambios, el endeudamiento puede afectar el estatus actual de la empresa; le serviría a la empresa una estrategia de negociación al tener una mejor rotación de inventario, y disminuir las cuentas por cobrar, de esta forma entra más flujo y esto hace que tengamos menos endeudamiento de cartera. Esta empresa debe seguir puliendo su estrategia, buscando nuevas fuentes de inversión, e invirtiendo en la empresa.

3.3 Presentación de resultados y discusión

1. Género

Tabla 8
Género

Indicador	Absoluta	Porcentaje
Masculino	10	62%
Femenino	6	38%
TOTAL	16	100%

Elaborado por: Patricia Toro

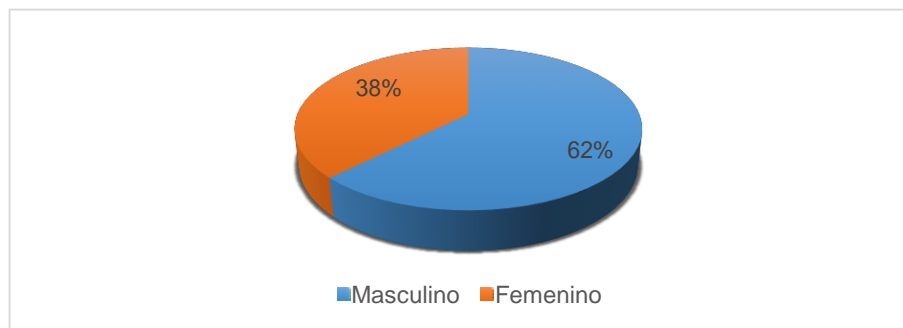


Figura 2. Género.

Elaborado por: Patricia Toro

Análisis:

De acuerdo al género del personal encuestado se observó que el 62% de los trabajadores corresponden al género masculino y el 38% es de género femenino. Por lo que se concluye que no existe una brecha de género entre los empleados. El tipo de empresa como lo es una distribuidora, generalmente tiene más personal del género masculino, por la parte operativa que se debe realizar, sin dejar de tomar en cuenta que el género femenino lidera el área administrativa de la empresa; empezando por la gerente general.

2. Años de experiencia

Tabla 9
Años de experiencia

Indicador	Absoluta	Porcentaje
De 0 a 5 años	9	56%
De 6 a 10 años	5	31%
Más de 11 años	2	13%
TOTAL	16	100%

Elaborado por: Patricia Toro

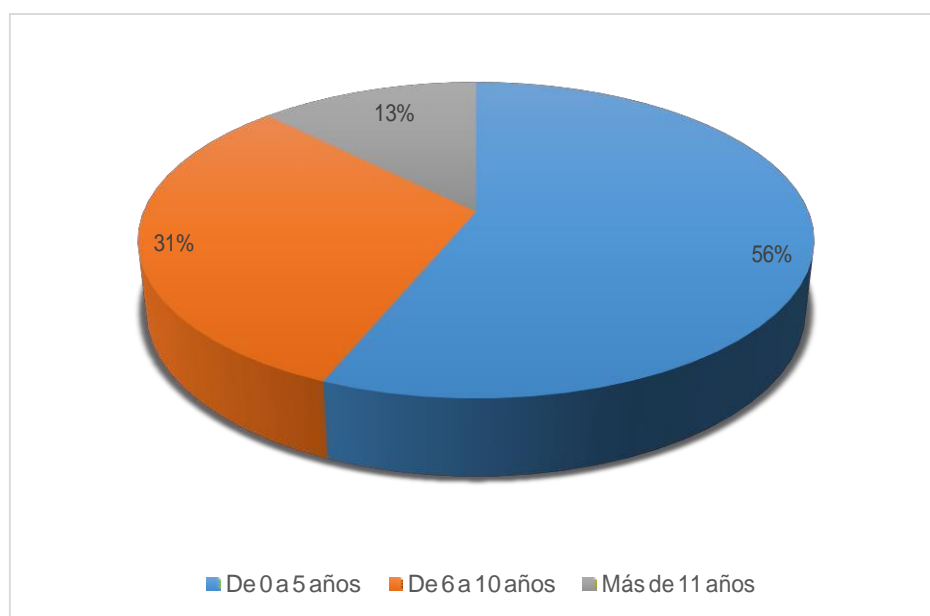


Figura 3 Años de experiencia.

Elaborado por: Patricia Toro

Análisis:

De acuerdo a los años de experiencia de los empleados de la empresa distribuidora de químicos, los resultados revelan que el 56% de los empleados tienen entre 0 a 5 años de experiencia. El 31% tienen entre 6 a 10 años de experiencia y finalmente el 15% tienen más de 11 años laborando en la compañía. Lo que implica que la mayoría de los empleados prefiere los cambios debido a la parte operativa que deben realizar, además que como es una empresa que no ha tenido mayor crecimiento, los empleados buscan nuevas alternativas y dejan el trabajo por uno que les permita ganar más dinero.

3. ¿Conoce usted sobre algún plan de producción en la empresa?

Tabla 10

Plan de producción en la empresa

	Absoluta	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	3	20%
Indeciso	2	13%
De acuerdo	7	47%
Totalmente de acuerdo	3	20%
TOTAL	15	100%

Elaborado por: Patricia Toro

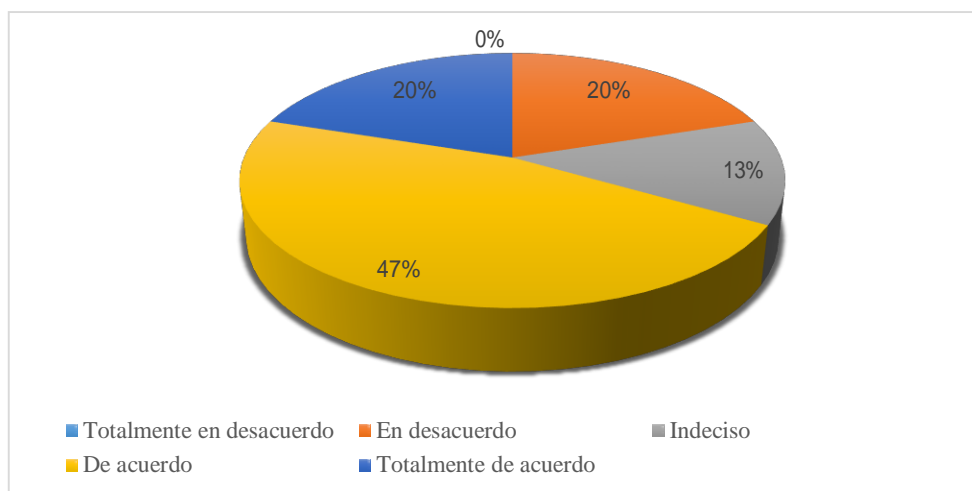


Figura 4 Plan de producción en la empresa.

Elaborado por: Patricia Toro

Análisis:

De acuerdo a los datos que se obtuvieron se pudo conocer que el 47% expresa que la empresa cuenta con un plan de producción, a diferencia del 20% que señala estar totalmente de acuerdo en decir que la empresa posee un plan de producción, mientras que el otro 20% difiere al decir que está completamente en desacuerdo, a diferencia que el 13% que dice no conocer si existe un plan o no. La diferencia de respuestas se debe a la falta de comunicación por parte de la gerencia.

4. ¿Considera usted que debido a la ampliación del mercado existen amenazas de nuevas distribuidoras de productos químicos?

Tabla 11
Existencia de amenazas por nuevas distribuidoras

Indicadores	Absoluta	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	3	19%
Indeciso	4	25%
De acuerdo	0	0%
Totalmente de acuerdo	9	56%
TOTAL	16	100%

Elaborado por: Patricia Toro

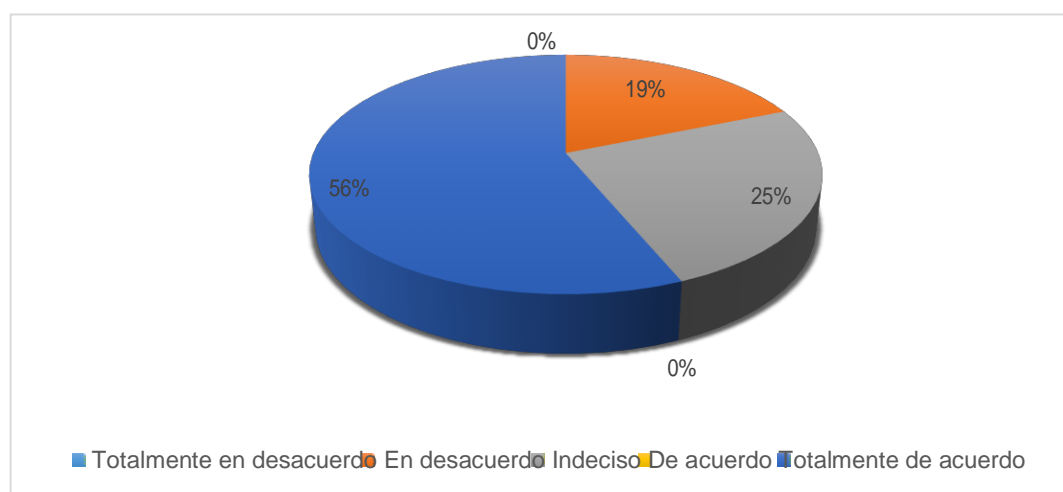


Figura 5 Existencia de amenazas por nuevas distribuidoras.

Elaborado por: Patricia Toro

Análisis:

De acuerdo a los datos que se obtuvieron se pudo conocer que el 56% expresa estar totalmente de acuerdo que en la ampliación del mercado existen amenazas debido a nuevos distribuidores de productos químicos, a diferencia del 25%, mientras que el 19% restante indica estar totalmente en desacuerdo. El personal tiene conocimiento que, con la innovación de productos, se abren más oportunidades para la competencia cada día, y esto concibe en que la empresa pueda verse afectada y a su vez también la estabilidad laboral de sus trabajadores.

5. A su criterio ¿Califica la relación de la empresa con los distintos proveedores como buena?

Tabla 12
Relación de la empresa con proveedores

Indicadores	Absoluta	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Indeciso	0	0%
De acuerdo	4	25%
Totalmente de acuerdo	12	75%
TOTAL	16	100%

Elaborado por: Patricia Toro

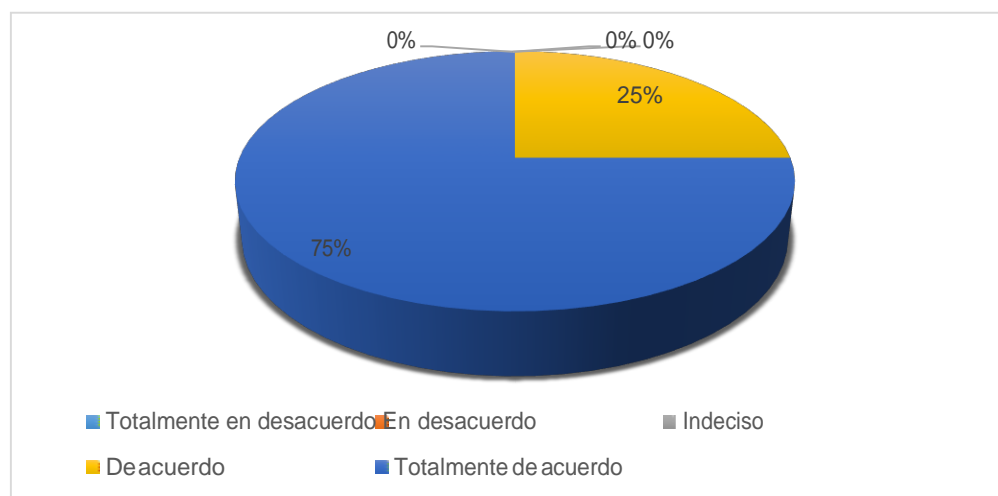


Figura 6 Relación de la empresa con proveedores.

Elaborado por: Patricia Toro

Análisis:

De acuerdo a la información recolectada se conoció que el 75% de los encuestados expresa que la empresa que la relación de la empresa y los proveedores es buena, asimismo el 25% señala que indica que la relación proveedor – empresa es óptima. El personal desconoce del tema, y como ven que todos los días se venden se cree en general que existe una buena relación. La única persona que tiene contacto con los proveedores es gerencia general.

6. ¿Considera usted que su empresa posee poder de negociación con sus proveedores?

Tabla 13
Influencia de poder del comprador con los proveedores

Indicadores	Absoluta	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Indeciso	3	19%
De acuerdo	0	0%
Totalmente de acuerdo	13	81%
TOTAL	16	100%

Elaborado por: Patricia Toro

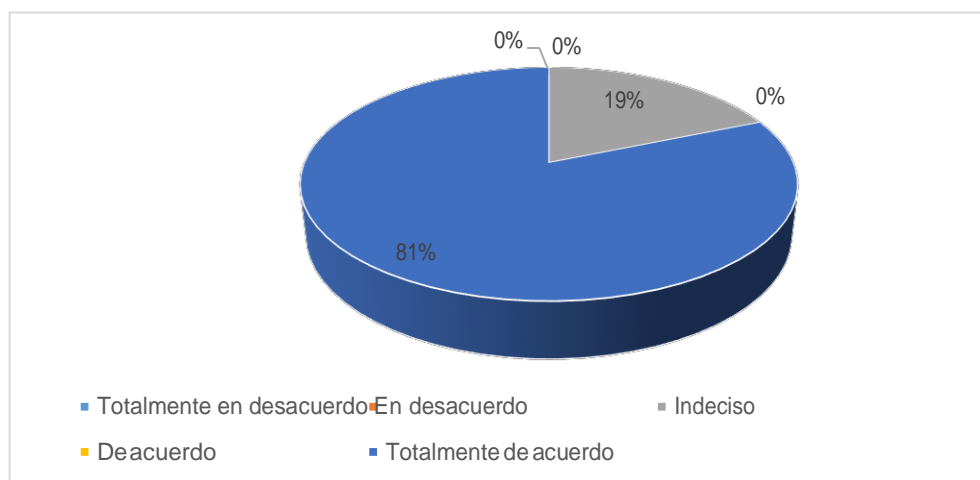


Figura 7 Influencia de poder del comprador con los proveedores.

Elaborado por: Patricia Toro

Análisis:

De acuerdo a la información recolectada se obtuvo que el 81% señala estar totalmente de acuerdo con el poder que posee la empresa al momento de tratar con proveedores, mientras que el 19% establece no estar seguro si realmente influye el poder de la empresa en el proveedor, pues estos poseen contratos con más empresas. La gerencia general es la única que está en contacto con el proveedor, lo que si se conoce es que se tienen varias alternativas para abastecer la empresa de productos, y lo que ve el personal es que siempre tienen el stock para vender.

7. ¿Considera usted que la fabricación de productos químicos de otras empresas afecta la demanda de la empresa familiar?

Tabla 14

Creación de productos químicos afecta la demanda de la empresa

Indicadores	Absoluta	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Indeciso	8	50%
De acuerdo	0	0%
Totalmente de acuerdo	8	50%
TOTAL	16	100%

Elaborado por: Patricia Toro

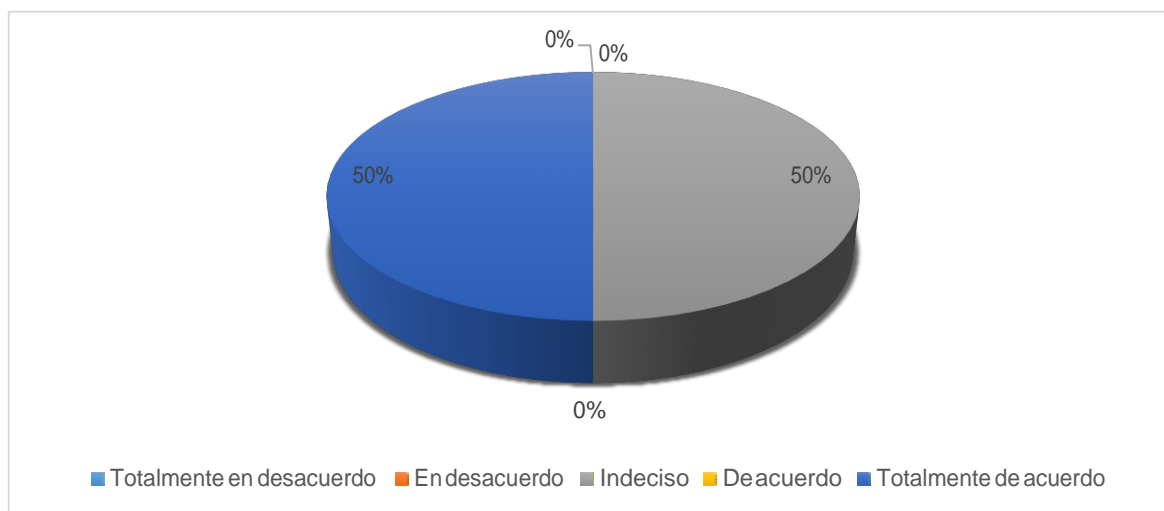


Figura 8 Creación de productos químicos afecta la demanda de la empresa.

Elaborado por: Patricia Toro

Análisis:

De acuerdo con los datos que se obtuvieron el 50% de los encuestados manifestó estar totalmente de acuerdo que la creación de otros productos afecta la demanda de la empresa, mientras que el 50% restante indica no estar seguro en que afecte pues esto ayuda a mejorar los propios productos. Esto demuestra que el personal no conoce sobre las proyecciones de venta y la utilidad que se gana año a año, solo ven que se sigue vendiendo cada día, pero el hecho de que otras empresas innoven y esta no, eso sí afecta con el paso del tiempo a cualquier empresa.

8. ¿Está de acuerdo con el precio de los productos que ofrece la empresa?

Tabla 15

Costo de los productos que ofrece la empresa

Indicadores	Absoluta	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	3	19%
Indeciso	3	19%
De acuerdo	0	0%
Totalmente de acuerdo	10	62%
TOTAL	16	100%

Elaborado por: Patricia Toro



Figura 9 Precio de los productos que ofrece la empresa.

Elaborado por: Patricia Toro

Análisis:

De acuerdo con los datos que se manejaron se conoce que el 62% de ellos indica estar de acuerdo con el precio de los productos de la empresa, mientras que un 19% indica estar indeciso, a diferencia del 19% restante que expresa estar en desacuerdo con el precio de los productos. La empresa vende bastante económico por ese motivo muchos de los clientes internos (trabajadores) están de acuerdo con lo que hace la empresa, pero quienes no están de acuerdo son quienes ven que se gana muy poco, la utilidad generada a veces suele ser menos del 20%, si las ventas no son masivas, prácticamente no se perciben ganancias.

9. ¿Cree usted que la adquisición de materias primas es un factor importante en el desarrollo de la empresa?

Tabla 16
Adquisición de equipos como factor importante de la empresa

Indicadores	Absoluta	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Indeciso	3	19%
De acuerdo	0	0%
Totalmente de acuerdo	13	81%
TOTAL	16	100%

Elaborado por: Patricia Toro

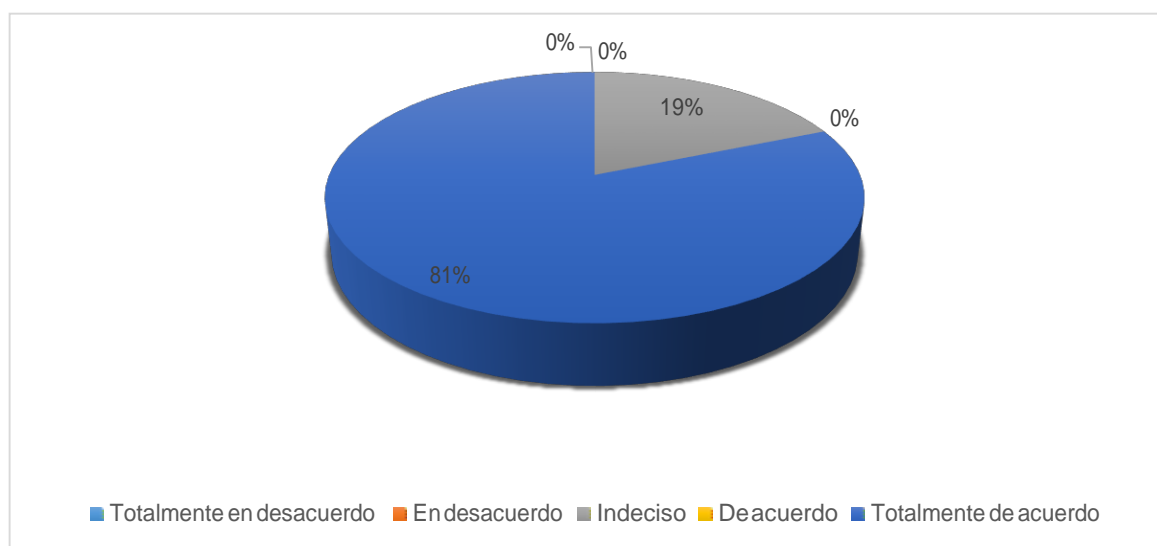


Figura 10 Adquisición de equipos como factor importante de la empresa.

Elaborado por: Patricia Toro

Análisis:

De acuerdo con los datos que se recolectaron se pudo conocer que el 81% manifiesta estar totalmente de acuerdo con la adquisición de equipos como factor importante de la empresa, mientras que el 19% señala estar indeciso en la adquisición de equipos, pues el costo de la adquisición es grande y el mantenimiento también implica un costo económico significativo. En su gran mayoría se encuentran de acuerdo, porque el fuerte de esta empresa es la distribución de productos químicos.

10. ¿Considera importante la innovación para el fortalecimiento de la empresa?

Tabla 17

Importancia de la inversión financiera para fortalecimiento de la empresa

Indicadores	Absoluta	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Indeciso	0	0%
De acuerdo	8	50%
Totalmente de acuerdo	8	50%
TOTAL	16	100%

Elaborado por: Patricia Toro

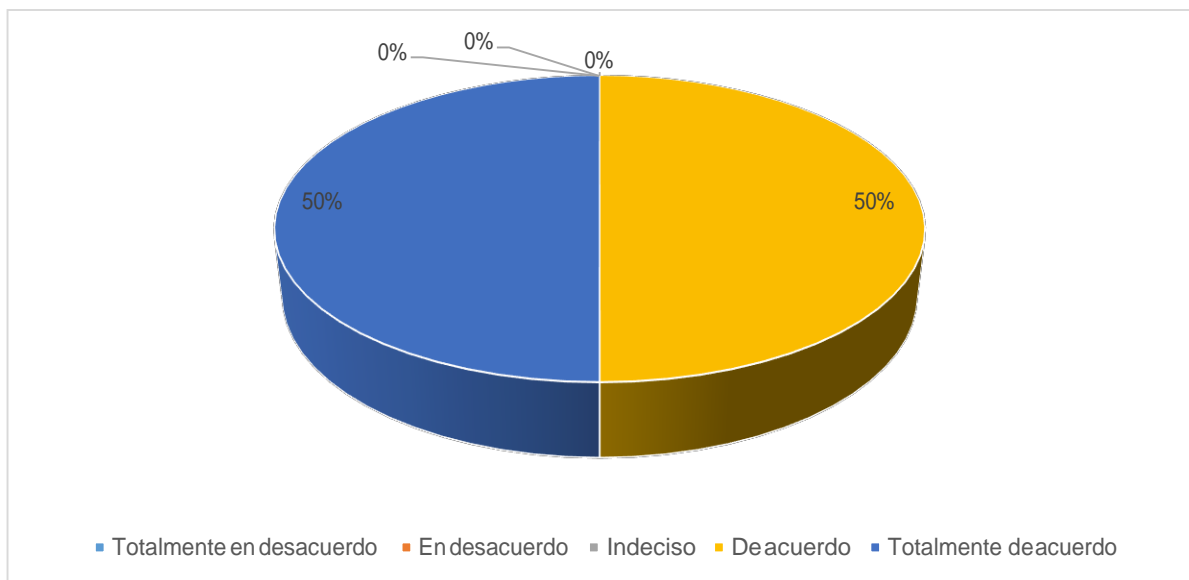


Figura 11 Importancia de la innovación para fortalecimiento de la empresa.

Elaborado por: Patricia Toro

Análisis:

De acuerdo con los datos que se obtuvieron se conoció que el 100% de los empleados considera importante la innovación para de ese modo fortalecer la empresa, pues puede asegurar de mayor manera el capital de la misma. Todos se encuentran de acuerdo o totalmente de acuerdo, que esta es la base del éxito para la empresa.

11. ¿Está usted de acuerdo con el trato que da la empresa a todo el personal que conforma el recurso humano?

Tabla 18
Trato de la empresa con el personal

Indicadores	Absoluta	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Indeciso	0	0%
De acuerdo	13	81%
Totalmente de acuerdo	3	19%
TOTAL	16	100%

Elaborado por: Patricia Toro

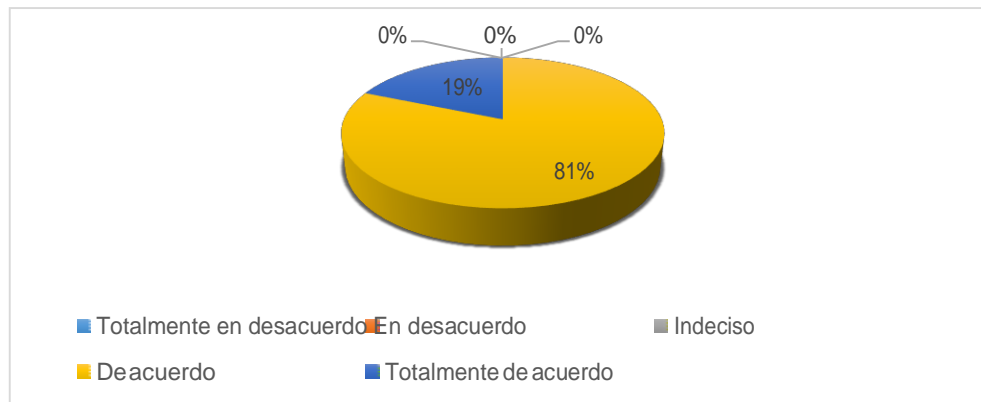


Figura 12 Trato de la empresa con el personal.

Elaborado por: Patricia Toro

Análisis:

De acuerdo a los datos que se obtuvieron se pudo conocer que el 81% indica estar a gusto con el trato de la empresa hacia ellos, a diferencia del 19% que señala estar totalmente de acuerdo con el trato de la empresa pues valoran su personal humano. En esta investigación se ha realizado una encuesta al personal que labora en la empresa distribuidora de productos químicos, la misma que ha sido fundamental para conocer en qué estado se encuentra la empresa y la opinión de los colaboradores sobre la misma; a su vez se han revisado los índices financieros de la empresa, y en base a la revisión del marco teórico de esta investigación, es que se forma el capítulo 4, con el fin de detallar ahí cual es la estrategia y el modelo de negocio más conveniente para fortalecer el crecimiento de la pyme en estudio.

CAPÍTULO IV. PROPUESTA

4.1 Justificación

Primero, se discute la integración de la estrategia y el modelo de negocio, tal como se aplica en el resto de la tesis. Esta discusión se basa en los hallazgos hechos en el marco teórico y se completa con la figura 13 que muestra la integración de la estrategia y el modelo de negocio. En lo sucesivo, se presenta la propuesta de modelo de negocio y se defiende los componentes elegidos a partir de la contribución de la estrategia. Luego se pasa a las contribuciones de la literatura del modelo de negocios y se discute los componentes elegidos y cómo el modelo de negocios sirve como una unidad de análisis y un integrador de I / O y RBV. Finalmente, se plantea la sostenibilidad de la ventaja competitiva, ya que depende del ajuste entre todos los componentes de la propuesta.

4.2 Propósito general

El propósito de este capítulo es presentar la propuesta de modelo de negocio y se plantea que Integrar los puntos de vista tradicionales sobre la ventaja competitiva con las contribuciones de la literatura en una propuesta de modelo de negocio.

4.3 Desarrollo

4.3.1. Integración de Estrategia y Modelo de Negocio.

En el marco teórico, se ha examinado las perspectivas estratégicas de I / O y RBV, y se ha revisado la literatura sobre el concepto de modelo de negocio para obtener información sobre esta conexión. A continuación, se analiza los hallazgos hasta el momento, lo que conducirá a una figura que muestra la integración de la estrategia y el modelo de negocio a medida que se aplican en esta tesis. En consecuencia, esta sección constituye la base para la posterior propuesta de modelo de negocios, ya que argumenta cómo las opiniones tradicionales sobre la ventaja competitiva se pueden integrar con las contribuciones de la literatura del modelo de negocios.

Dado que esta tesis opera con una declaración de problemas que trata tanto del modelo de negocio como de la ventaja competitiva, es relevante discutir si existe

una justificación teórica para hacer esto. Igualmente, la cuestión de crear y mantener una ventaja competitiva es un tema de estrategia y, en particular, un tema de investigación para las perspectivas de I / O y RBV, como se muestra en el marco teórico. Sin embargo, como lo muestra la revisión bibliográfica del modelo de negocios, existen diferencias muy diferentes. Opiniones sobre la relación entre el modelo de negocio y la estrategia en general y la ventaja competitiva en particular. Seddon, Lewis, Freeman y Shanks (2004) sostienen que el modelo de negocio es una abstracción de la estrategia y que solo esta visión le da sentido al concepto de modelo de negocio. Según los autores, una característica específica del modelo de negocio es que no considera el posicionamiento competitivo. Las consecuencias de este punto de vista son que solo la estrategia difiere de una empresa a otra, mientras que el modelo de negocios puede ser el mismo para varias empresas. Por lo tanto, si uno sigue la visión basada en la posición de Porter o la RBV, el modelo de negocio, en sí mismo, no puede constituir una ventaja competitiva sostenida. La opinión de que la competencia es un trabajo de estrategia también está respaldada por Magretta (2002), que también lleva a la conclusión de que es la estrategia, no el modelo de negocio, lo que distingue a una empresa de sus competidores. Estos autores, en efecto, ven una relación, pero una clara separación entre el modelo de negocio y la estrategia. Este es también el caso de otros contribuyentes a la literatura de modelos de negocios.

Sin embargo, hay otra línea de autores cuyos puntos de vista apoyan la idea de que el modelo de negocio puede desempeñar un papel cuando se habla de una ventaja competitiva sostenida. Hedman y Kalling (2003) ven el modelo de negocios como un integrador de I / O y RBV e ilustran esto en un modelo que muestra que los componentes de un modelo de negocios incluyen ambas perspectivas en el sentido de los recursos, la cadena de valor, el posicionamiento de la industria y mucho más. Más. Por lo tanto, el modelo de negocio une los aspectos más finos de la estrategia, argumentan los autores. Schweizer (2005) muestra cómo considera el RBV como una base subyacente para el modelo de negocio y también acredita otras perspectivas estratégicas, incluida la cadena de valor. Según el autor, el valor del

modelo de negocios aumenta a medida que el conjunto de recursos y capacidades que comprende se vuelve difícil de imitar, difícil de transferir y más complementario, según los atributos de ventaja competitiva en la RBV. Zott y Amit (2008) ven el modelo de negocio como una fuente de valor que puede explicar por qué algunas empresas superan a otras, y ven el modelo y la estrategia de negocios como complementos en lugar de sustitutos. Proponen el modelo de negocio como una nueva unidad de análisis que facilita la inclusión de varios enfoques teóricos, a continuación, I / O y RBV, que de otra manera operan con diferentes unidades de análisis. Esto conduce a una perspectiva más amplia y un menor riesgo de omitir aspectos que no reciben la debida importancia.

Es esta última visión sobre la relación entre el modelo de negocio y la estrategia que se eligió emplear a lo largo del resto de la tesis se presenta la figura de abajo.

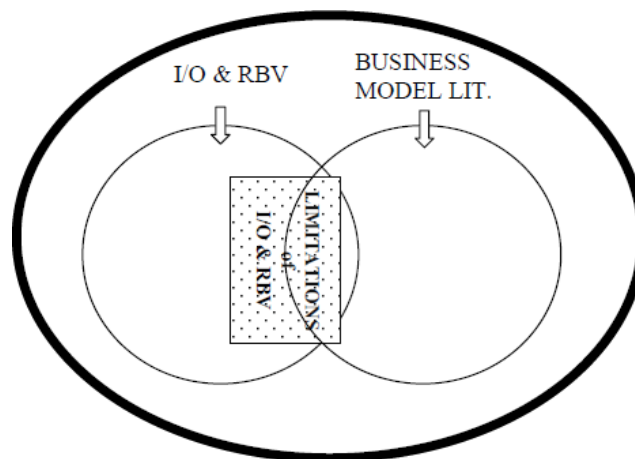


Figura 13 Integración de Estrategia y Modelo de Negocio.
Fuente: Seddon et al. 2004

Como se ilustra en la figura 13, se observa la estrategia y el modelo de negocio como conceptos integrados. Además, se argumentó que las contribuciones de la literatura del modelo de negocio pueden descargar algunas de las limitaciones encontradas dentro de las perspectivas estratégicas de I / O y RBV. Se discute esto más a fondo en lo siguiente.

De acuerdo con la revisión bibliográfica del modelo de negocio, parece claro que la cuestión de la ventaja competitiva es una preocupación para los autores, ya sea que reconozcan o no explícitamente el papel que desempeña el modelo de negocio a este respecto. Al discernir qué es lo que hace que un modelo de negocio sea exitoso, existe una superposición significativa con lo que se considera una ventaja competitiva sostenida tanto en I / O como en RBV. Por ejemplo, Linder y Cantrell (2001) mencionan características que igualan lo singular y lo imitable imperfecta, Walters (2004) menciona los activos principales, las capacidades distintivas y el posicionamiento de la industria, y Zott y Amit (2007) combinan la innovación del mercado / transacción con el posicionamiento de la industria cuando se habla de negocios.

Por lo tanto, la noción de éxito no se trata únicamente de tener un modelo de negocio que funcione, sino de tener un modelo de negocio que, en efecto, distingue a una empresa de los competidores. Por lo tanto, se argumenta que esto permite una alineación del modelo de negocio exitoso con una ventaja competitiva sostenida. Sin embargo, tanto como la revisión de la literatura da indicaciones de que el modelo de negocio exitoso puede compararse con la ventaja competitiva definida tanto por I / O como por el RBV, algunos atributos pueden omitirse al enfocarse solo en estas dos perspectivas estratégicas. Según Tidd, Bessant y Pavitt (2005), las competencias básicas pueden convertirse en rigideces centrales en una empresa y esta visión se corresponde bien con el argumento de varios autores en la literatura del modelo de negocios de que la capacidad de reformar constantemente el modelo de negocios puede contribuir de manera importante al éxito (Chesbrough & Rosenbloom, 2002).

Mitchell y Coles (2003) llaman a esto "innovación continua del modelo de negocio", mientras que Davenport, Leibold y Voelpel (2007) proponen que las empresas deben crear y destruir constantemente sus propios modelos de negocio para poder competir. Linder y Cantrell (2001) también argumentan que para que las empresas

prosperen, es importante experimentar con nuevos modelos de negocios. Los argumentos que se acaban de mencionar indican que una vista dinámica del modelo de negocio también debe considerarse además de los atributos "tradicionales" de ventaja competitiva sostenida según lo definido por I / O y la RBV. Esta visión dinámica podría consistir en el reconocimiento de la necesidad de un cambio continuo y la experimentación con el modelo de negocio tal como lo describen los autores que se acaban de mencionar.

4.3.2. Propuesta de modelo de negocio

Sobre la base de la discusión anterior, se presenta la propuesta de modelo de negocio que se muestra en la figura 14 se presenta la contribución de la estrategia y cómo los componentes de I / O y RBV crean la base para una ventaja competitiva. Luego se presenta la contribución de la literatura del modelo de negocio y se discute los componentes elegidos y cómo sirven de integradores de las dos direcciones estratégicas. Finalmente, se presenta la hipótesis, es decir, que el ajuste estratégico entre los componentes específicos es necesario para lograr una ventaja competitiva sostenida.

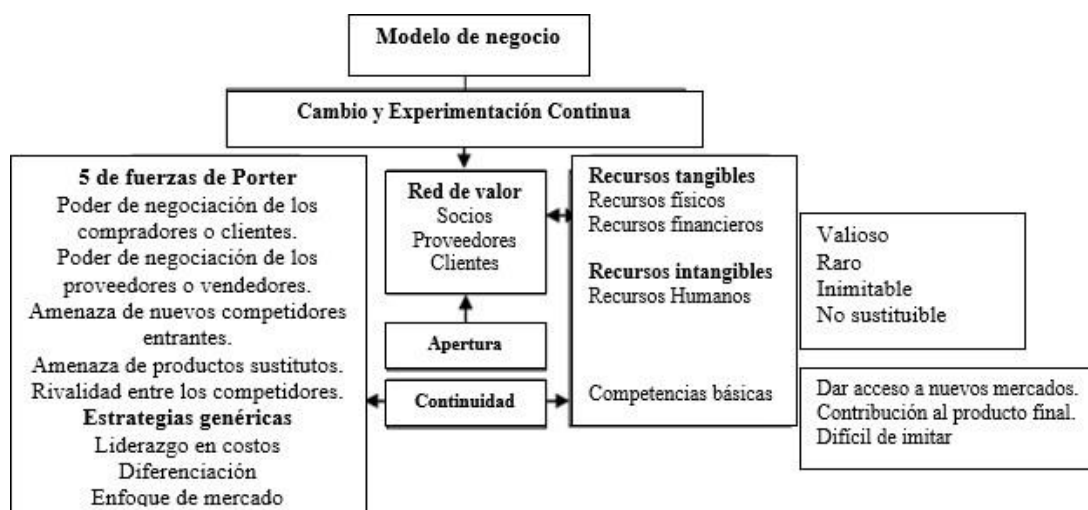


Figura 14 Propuesta de modelo de negocio.
Elaborado por: Patricia Toro

4.3.3. Contribución de la estrategia

En la siguiente sección, se explican las contribuciones a la propuesta del modelo de negocio que se originan desde las perspectivas estratégicas tradicionales (ver figura 15).

Como se argumentó en el marco teórico, el campo de la I/O fue pionero en las teorías de Michael Porter (1980) donde el paradigma más dominante se convirtió en "Las cinco fuerzas competitivas". Como resultado, se incluyó la visión de Porter (1996) de que el posicionamiento estratégico dentro de una industria es esencial y debe considerarse con un único objetivo en mente: un rendimiento superior de la inversión a largo plazo (Porter, 2001). El atractivo de la industria es un determinante fundamental de la rentabilidad de una empresa y puede ser descrito por las siguientes cinco fuerzas competitivas, como se muestra en la figura 14: 1) Rivalidad interna; 2) Amenazas de nuevos entrantes; 3) Poder de negociación de los proveedores; 4) Poder del comprador; 5) Amenazas de sustitutos (Porter, 1985). En consecuencia, la estructura de la industria influye fuertemente en las reglas competitivas del juego, así como en las estrategias potencialmente disponibles para las empresas (Teece, Pisano, & Shuen, 1997). Como resultado, una empresa debe tratar de proteger y explotar las fuerzas competitivas para obtener y mantener una alta rentabilidad (Porter, 1980).

Dentro de la industria elegida, la empresa debe ofrecer un mayor valor o crear un valor comparable a un costo menor (o ambos) para superar a los rivales (Porter, 1996). En otras palabras, la empresa necesita establecer una diferencia y, además, debe poder preservar esta diferencia. Los medios para hacer esto son seguir una de las estrategias genéricas: liderazgo en costos, diferenciación o enfoque (Porter, 1985). En consecuencia, las estrategias genéricas de Porter se incluyen como componentes del modelo de negocios, ya que Porter (1985) sostiene que la ventaja competitiva se deriva de la elección de uno de ellos.

De la RBV se incluyó la noción de Barney de que se argumenta que una empresa tiene una ventaja competitiva sostenida cuando implementa una estrategia de creación de valor que un competidor actual o potencial no implementa al mismo tiempo y cuando estas otras empresas no pueden duplicar Los beneficios de esta estrategia (Barney, 1991). Como se muestra en la propuesta del modelo de negocio, se distingue entre recursos tangibles e intangibles, donde los recursos tangibles están representados por recursos físicos y financieros y los recursos intangibles están representados por recursos humanos y competencias básicas. Los recursos físicos consisten en la tecnología física utilizada en una empresa, incluida la planta y el equipo de una empresa, su ubicación geográfica y su acceso a materias primas (Barney, 1991). Los recursos financieros incluyen ganancias retenidas, así como el capital de los accionistas, tenedores de bonos y otras fuentes externas (Barney y Wright, 1998).

Los recursos humanos incluyen la capacitación, la experiencia, el juicio, la inteligencia, las relaciones y el conocimiento de los gerentes y trabajadores individuales en una empresa (Barney, 1991). Además, la propuesta del modelo de negocio incluye los cuatro atributos de Barney que debe contener un recurso para tener el potencial de ser una ventaja competitiva sostenida. Estos atributos son los siguientes: en primer lugar, debe ser valioso, en el sentido de que explota oportunidades y / o neutraliza las amenazas en el entorno de una empresa; en segundo lugar, debe ser raro entre la competencia actual y potencial de una empresa; en tercer lugar, debe ser imperfectamente imitable y, en cuarto lugar, no puede haber sustitutos estratégicamente equivalentes para este recurso que sean valiosos, pero no raros o imperfectamente imitables (Barney, 1991). Como se muestra en la propuesta del modelo de negocio, estos atributos se refieren a los recursos tangibles y los recursos humanos.

Además, dado el entorno dinámico, muchos investigadores argumentan que los recursos intangibles basados en el conocimiento tienen más probabilidades de conducir a una ventaja competitiva sostenida, ya que los recursos tangibles se han

debilitado. Debido a la globalización y otros cambios en el panorama económico. Este argumento es aplicado por Schweizer (2005), quien sostiene que la competencia central de una empresa define el valor del modelo de negocios y le permite decidir qué tipo de modelo de negocio es más adecuado para una situación competitiva dada. Como resultado, la propuesta del modelo de negocio incluye la competencia central del componente y los tres criterios que debe cumplir para lograr una ventaja competitiva sostenida. La noción de competencia central se define como: “el aprendizaje colectivo en la organización”. Especialmente la coordinación de habilidades de producción y la integración de tecnologías. Además, para que una competencia se convierta en una competencia central, debe 1) proporcionar acceso a más de un mercado, 2) aportar una contribución significativa al producto / productos finales y 3) ser difícil de imitar para los competidores.

Por un lado, la contribución de I / O ilustra el impacto de la estructura de la industria y muestra la necesidad de que las empresas sigan una estrategia de liderazgo en costos, diferenciación o enfoque como la base fundamental para la ventaja competitiva. Por otro lado, las contribuciones de la RBV muestran la importancia de los recursos y las competencias básicas para crear una ventaja competitiva. Además, a medida que el conjunto de recursos que posee la empresa se vuelve más valioso, raro, inimitable y no sustituible, aumenta el valor del modelo de negocio (Schweizer, 2005). En consecuencia, cada enfoque es insuficiente cuando se aplica solo, ya que es la combinación de los dos puntos de vista que forman la base para la ventaja competitiva.

Como se argumentó anteriormente, ambos puntos de vista estratégicos contienen limitaciones, como la suposición de un equilibrio estático sin abordar los requisitos para un cambio continuo y la experimentación con el fin de responder a un entorno rápidamente cambiante. Además, la RBV solo se centra en las dificultades de imitar, sustituir o quitar recursos en lugar de en las complementariedades o la co-especialización de recursos (Amit & Schoemaker, 1993). Las empresas necesitan

identificar, rejuvenecer y reinventar continuamente recursos valiosos para cumplir con un entorno dinámico.

Sin embargo, para construir capacidades y competencias únicas, no es recomendable cambiar la estrategia a menudo, argumenta Porter (1996). En consecuencia, las empresas deben tener un horizonte de planificación de una década o más para evitar “inconsistencias entre las funciones y la disonancia organizativa” (Porter, 1996). Como resultado, se incluyó la continuidad de los componentes en la propuesta del modelo de negocio. Este componente se refiere a las estrategias genéricas y la competencia central y se relaciona con la demanda de estabilidad en los objetivos estratégicos a largo plazo de la empresa.

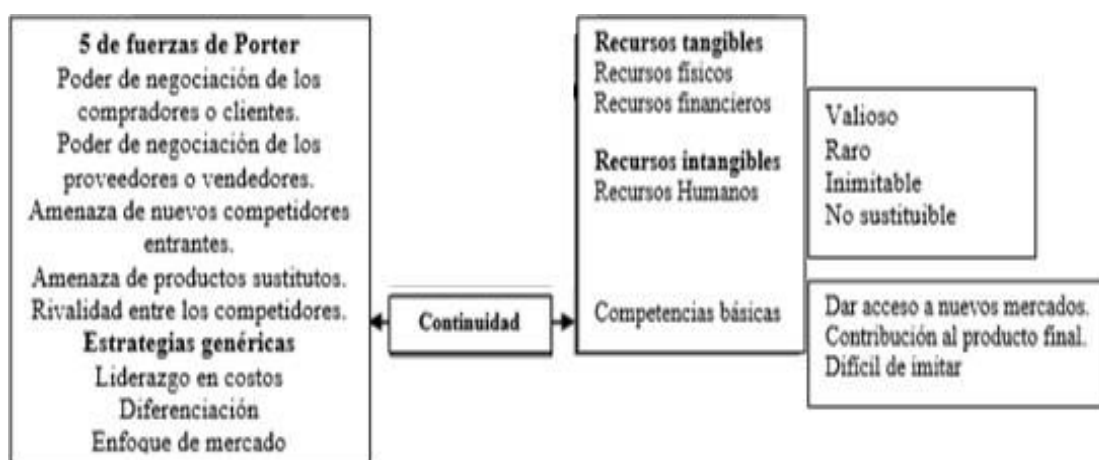


Figura 15. Componentes de la estrategia.
Elaborado por: Patricia Toro

4.3.4. Contribución del modelo de negocio.

Ahora se presenta los aportes de la literatura del modelo de negocios, ya que representa la otra mitad de la propuesta del modelo de negocios (figura 15).

Como se argumentó a lo largo de esta investigación, el modelo de negocio se ocupa del tema de la ventaja competitiva, ya sea que los autores reconozcan o no explícitamente el papel que desempeña el modelo de negocio a este respecto. Además, la literatura del modelo de negocios muestra evidencia de cómo la I/O y la RBV pueden relacionarse y reforzarse entre sí a través de una red de valores en la

que se establecen relaciones únicas aprovechando los recursos internos y las capacidades de la organización. La red de valor es de gran importancia ya que puede facilitar relaciones únicas entre clientes, proveedores y socios. Amit y Zott (2001) sostienen además que el modelo de negocio es una fuente crucial de creación de valor para la empresa y sus proveedores, socios y clientes.

Además, se sostiene que el argumento para la integración de las dos perspectivas teóricas está respaldado por la literatura del modelo de negocio. Seddon et al. (2004), que en esencia es una mutación del FODA, la RBV y las primeras contribuciones de Porter del modelo de las cinco fuerzas, el modelo de cadena de valor y las estrategias genéricas, que conducen a un elemento central que consta de los artículos de Porter en 1996 y 2001, como también se menciona en la argumentación realizada sobre la base teórica del modelo de negocio anterior. También para Schweizer (2005), el desarrollo de recursos o capacidades es crucial para realizar las actividades en la cadena de valor que determinan de manera efectiva el alcance de la ventaja competitiva sostenida de una empresa. Finalmente, se adopta la noción del modelo de negocio como una unidad de análisis según lo presentado por Amit y Zott (2001). Los autores defienden esta manera de integrar diferentes perspectivas teóricas que hace posible trabajar con varios enfoques con unidades de análisis distintas. De esa manera, argumentan, es posible asegurar que no se pierdan las ideas importantes de cada enfoque.

Como resultado, se incluye la red de valor de componente en la propuesta de modelo de negocio, ya que se argumenta que es un componente de creación de valor de un modelo de negocio. Además, las actividades de creación de valor y la ventaja competitiva son inseparables porque las actividades de creación de valor pueden integrar la I/O y la RBV como se ve en el análisis.

Los proveedores y clientes clave son socios comerciales con los que la empresa puede compartir riesgos técnicos y comerciales. En consecuencia, es probable que un modelo de negocio sea muy rentable y difícil de imitar cuando explota ideas

externas en lugar de centrarse únicamente en las competencias y los recursos internos como la clave para obtener una ventaja competitiva. Esto permite introducir una dimensión de “apertura” en la figura. Esta dimensión está relacionada con los recursos tangibles y está conectada a la red de valor y sirve como una forma de mejorar la creación de valor y la ventaja competitiva.

Además, se introduce el componente “cambio continuo y experimentación”, para cumplir con las limitaciones de I/O y RBV. Este componente se refiere a la red de valor y debe considerarse, junto con la dimensión de apertura presentada anteriormente, como la realización de la empresa del riesgo de que las competencias básicas se conviertan en rigideces centrales (véase Tidd et al., 2005). Este componente es el reconocimiento de una vista dinámica del modelo de negocio; y donde la empresa experimenta constantemente con combinaciones nuevas y alternativas de su base de recursos que pueden llevar a actividades, asociaciones y / o productos innovadores o fundamentalmente diferentes y con el propósito de trabajar constantemente para crear una ventaja competitiva sostenida dentro de la trayectoria estratégica elegida.

Como argumentó Mitchell & Coles (2003), se puede decir que, al mejorar su modelo de negocios, los competidores continuarán siguiendo su antigua dirección o se sentirán abrumados y confundidos por lo que está haciendo. De cualquier manera, los competidores quedarán ahogados en el polvo a medida que avanzas en una mejor dirección (Mitchell & Coles, 2003).

Por lo tanto, debe ser posible, como se muestra arriba, integrar ambas perspectivas estratégicas en una propuesta de modelo de negocios con el propósito de conducir a una ventaja competitiva sostenida. Sin embargo, se menciona esto, sin argumentar que es el modelo de negocio como tal el que conduce a una ventaja competitiva sostenida, sino que es posible integrar los componentes relevantes de la ventaja competitiva sostenida en un modelo, que luego sirve como una unidad de análisis. Por lo tanto, la ventaja competitiva se convierte en el propósito del modelo

de negocios, y se puede argumentar que este, un propósito, es exactamente lo que ha faltado en las cuentas del concepto de modelo de negocios, para darle sentido como un fenómeno distinto.

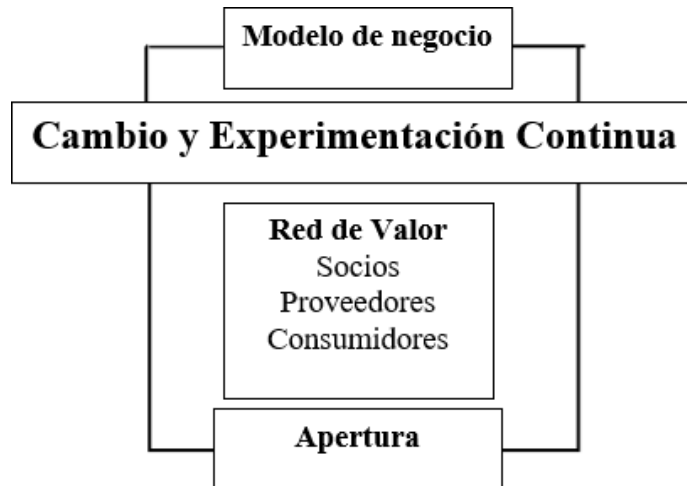


Figura 16. Contribución de la literatura del Modelo de Negocio.
Elaborado por: Patricia Toro

Con esta propuesta de modelo de negocio en marcha, ahora se muestra la hipótesis relacionada con la sostenibilidad de la ventaja competitiva, que depende de la adaptación entre la estrategia y el modelo de negocio.

La propuesta de modelo de negocios presentada en la figura 17, mostró cómo los componentes de la estrategia podrían integrarse con la contribución de la literatura del modelo de negocios. Además, se concluyó que el modelo de negocio sirvió como una unidad de análisis e integrador de las dos perspectivas estratégicas, I / O y RBV, que de otra manera analizan solo las actividades de la industria / empresa o la empresa como un conjunto de recursos, respectivamente. En consecuencia, esto permitió incluir elementos desde ambas perspectivas estratégicas e hizo operativa la exploración del modelo de negocio y su conexión con la ventaja competitiva sin perder información importante desde cada punto de vista teórico. A diferencia del análisis tradicional de la cadena de valor que se centra en una sola empresa y sirve como unidad de análisis, para la propuesta de modelo de negocio abarca varias empresas y sus recursos y capacidades (Schweizer 2005). En consecuencia, la

unidad de análisis ha cambiado de centrarse en una sola empresa a centrarse en una red de valor de proveedores, socios y clientes (Schweizer, 2005).

Sin embargo, al crear un alcance más amplio como una unidad de análisis que el análisis estratégico tradicional, en la presente propuesta de modelo de negocio crea una complejidad con respecto a la cuestión de la ventaja competitiva sostenida. En consecuencia, la clave para obtener una ventaja competitiva sostenida no se encuentra únicamente en la estrategia genérica de la empresa, los recursos internos o las competencias básicas o en la red de valor de una empresa. Para cumplir con esta complejidad, se tiene como supuesto que la sostenibilidad de la ventaja competitiva depende del grado de ajuste estratégico. Además, el ajuste estratégico es una función del grado de ventaja competitiva y el grado de acoplamiento entre los componentes.

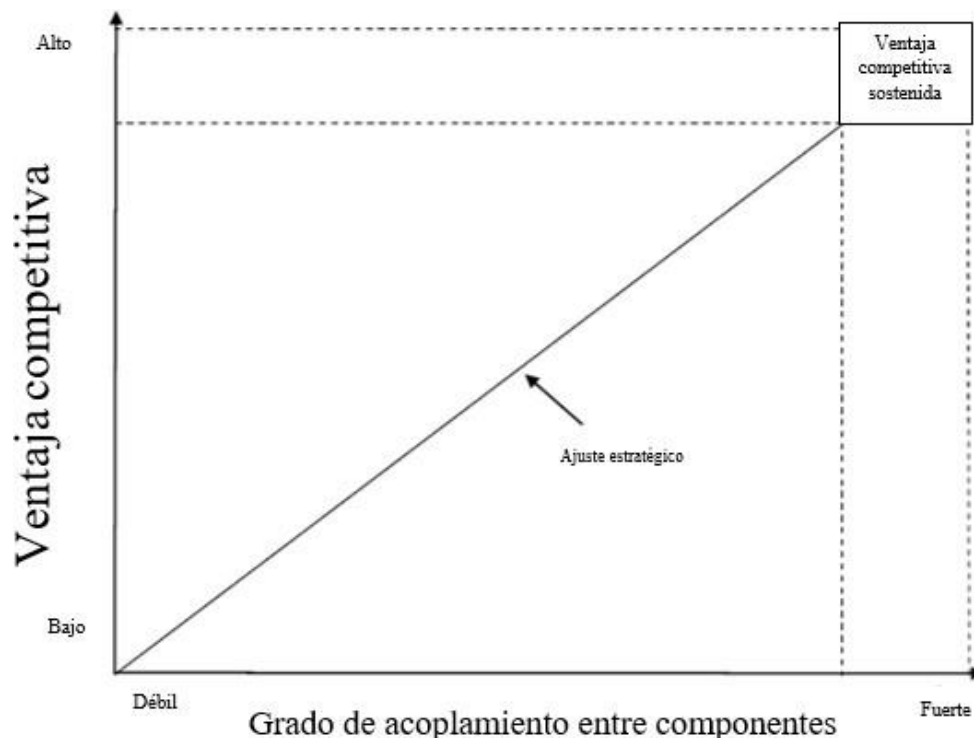


Figura 17. Ajuste estratégico entre la estrategia y los modelos de negocio.

Elaborado por: Patricia Toro

En consecuencia, el cuadro anterior integra la estrategia y el modelo de negocio para lograr una ventaja competitiva sostenida. Como tal, el gráfico ilustra cómo se desempeña una empresa determinada en función del ajuste estratégico entre los ejes X e Y. En consecuencia, la contribución de la literatura del modelo de negocio está representada por el eje X, donde el grado de acoplamiento entre los componentes puede variar de flojo a fuerte. El acoplamiento se refiere al grado de refuerzo entre los componentes.

Dado que se argumenta que los componentes están relacionados y son interdependientes, los cambios en un componente influyen en todos los demás componentes. En consecuencia, un alto grado de acoplamiento es similar a lo que Leinward y Mainardi (2010) llaman la máxima eficiencia. En el eje Y se ilustra el grado de ventaja competitiva, ya que puede variar de bajo a alto. Este grado depende de la fuerza acumulada de los componentes de la estrategia.

Además, el ajuste estratégico ilustrado en el gráfico puede variar dependiendo de cómo los componentes del modelo de negocio se relacionan y refuerzan entre sí, es decir, es el sistema completo de actividades, no simplemente una colección de partes (Porter, 1996). El ajuste estratégico es, por lo tanto, fundamental para la sostenibilidad de la ventaja competitiva (Porter, 1996), y no se puede sustituir centrándose únicamente en las competencias básicas, los recursos críticos y los factores clave de éxito.

Es el todo lo que importa más que cualquier parte individual, porque la ventaja competitiva surge de todo el sistema de actividades (Porter, 1996).

Además, el ajuste estratégico es fundamental para la sostenibilidad de la ventaja competitiva, ya que es más difícil imitar una posición basada en una variedad de actividades relacionadas y que se refuerzan mutuamente que replicar características o procesos de un solo producto (Porter, 1996; 2001). En consecuencia, cuanto más fuerte es el ajuste estratégico, más sostenida es la ventaja competitiva. Este argumento es aplicado por Porter (1996; 2001), quien

sostiene que el ajuste estratégico crea una rentabilidad superior y dificulta la imitación por parte de los competidores.

Además, la sostenibilidad de la ventaja competitiva existe cuando la ventaja competitiva es alta y el grado de acoplamiento entre todos los componentes en la propuesta del modelo de negocio es fuerte. Como tal, un alto grado de acoplamiento facilita el logro de la máxima eficiencia, ya que cada componente refuerza los otros y apoya el propósito estratégico subyacente de la empresa (Leinward y Mainardi, 2010). Además, una empresa que se posiciona con una ventaja competitiva sostenida se caracteriza por vender productos y servicios que encajan con su "manera de jugar", es decir, enfoque de mercado (Leinwand & Mainardi, 2010).

Esta propuesta aportará beneficiosamente a la empresa de estudio, con el fin de que no desaparezca con el tiempo, por falta de mejorar su estructura organizacional, por falta de no ser competitivo frente al resto, una problemática a combatir es que la empresa surgió de la idea de una persona, pero si esta persona permitiese que se apliquen estrategias competitivas y un modelo de negocio, en muy poco tiempo podremos obtener resultados muy favorables. Los índices financieros nos indican que la PYME tiene ciertos inconvenientes económicos, pero ahorita no son tan fuertes como lo pueden ser en un par de años, cuando la competencia si implemente las estrategias competitivas y los modelos de negocios y en cambio esta empresa de estudio se quede detrás. Un foco importante para crecer a nivel empresarial, es la innovación y mejora continua, por lo cual debe ser siempre tomado en consideración por la empresa.

CONCLUSIONES

El presente trabajo tuvo como objetivo definir un modelo competitivo de una empresa familiar distribuidora de productos químicos en la ciudad de Guayaquil. Para ello se obtuvieron los siguientes resultados:

El estudio realizado nos lleva a la conclusión de que el modelo de negocio puede integrarse con las perspectivas estratégicas tradicionales tomando en cuenta los puntos de vista de la literatura existente sobre la ventaja competitiva sostenida y aplicando nuevas contribuciones de autores que escriben en el contexto del modelo de negocio como tal. En conjunto, estas ideas forman la base de un enfoque para evaluar el desempeño de la empresa, que incluye elementos importantes desde perspectivas diferentes y, por lo tanto, nos permite ver una mayor complejidad. La revelación de esta complejidad en el desempeño de la empresa, tal como se describe en varios componentes del modelo de negocio, nos permite comprender mejor qué constituye una ventaja competitiva sostenida de una empresa.

Se realizó un análisis situacional de la empresa distribuidora de productos químicos, donde se determinó que la empresa cuenta con una misión, visión, valores corporativos, políticas empresariales y metas estratégicas. Sin embargo, nunca ha contado con estrategias competitivas, debido a eso se desarrolló un análisis de macro y micro entorno en conjunto con un análisis FODA que servirán para el desarrollo de la propuesta.

Se analizaron las diferentes teorías sobre los modelos de negocios, estrategias competitivas y sus limitaciones; con estos conocimientos teóricos, fue posible proponer un modelo de negocio que integre componentes de las diferentes perspectivas y funciona como una unidad de análisis para evaluar la ventaja competitiva. Sin embargo, esto naturalmente aumenta la complejidad, ya que el enfoque cambiará a un alcance más amplio de análisis, es decir, la red de valor total de proveedores, socios y clientes. Cuando se trata de explicar la sostenibilidad de la ventaja competitiva, no es suficiente analizar la estrategia genérica de la empresa o centrarse explícitamente en los recursos internos o las competencias básicas. Por lo tanto, se evalúa el grado de ajuste estratégico. El ajuste depende de las ventajas

competitivas que posee la empresa, pero también depende del grado en que se acoplan los diversos componentes del modelo de negocio. En consecuencia, el desempeño de una empresa depende de esta integración entre la estrategia y el modelo de negocio. Además, la sostenibilidad de la ventaja competitiva requiere un ajuste estratégico sobresaliente, lo que significa que las empresas deben tener altas ventajas competitivas y un fuerte acoplamiento de componentes en el modelo de negocio.

Al realizar la investigación de los efectos de las estrategias competitivas en el desempeño de la empresa, se logró determinar que el modelo propuesto es el más óptimo para poder fortalecer y ver crecer la pyme en estudio, debido a que se combina un modelo de negocio sencillo de aplicar y a su vez se entrelazan con las estrategias competitivas que debe utilizar la pyme.

El planteamiento del modelo competitivo revisado en esta investigación va a ser un motivo de implementación en La pyme, la propuesta es con el fin de que la empresa familiar distribuidora de productos químicos, no desaparezca en el tiempo, como suele suceder con otras pymes.

La integración de las perspectivas estratégicas tradicionales sobre la ventaja competitiva sostenida con la literatura sobre modelos de negocios permite una evaluación del desempeño de la empresa que incluye elementos importantes de enfoques diferentes al tema; y, además, que esto permite revelar una mayor complejidad que cuando se aplican ideas que se centran únicamente en, por ejemplo, Factores externos (I / O) o atributos específicos de la empresa (RBV). Al mismo tiempo, sin embargo, esta "mayor complejidad" también puede ser una fuente de confusión en cuanto a si es posible establecer una generalización de lo que conduce a la ventaja competitiva.

RECOMENDACIONES

Se recomienda llevar a cabo programas de capacitación y desarrollo para todos los empleados para que estén muy comprometidos con los valores y servicio al cliente.

El modelo competitivo debe definirse y difundirse entre todos los miembros del personal para lograr una comunicación efectiva entre todos los miembros de la empresa.

Se debe fomentar la innovación en la empresa, por lo que se debe destacar las habilidades del personal que pueda realizar aportes importantes para la compañía; a su vez también se puede pensar en contratar un perfil que busque el desarrollo de productos en la empresa.

Se recomienda formular productos químicos biodegradables, que sustituyan de a poco los productos químicos que se comercializan actualmente; empezando por el producto químico desengrasante, que ha sido la referencia inicial de esta investigación.

BIBLIOGRAFÍA

- Akman, G., & Yilmaz, C. (2008). Innovative capability, innovation strategy and market orientation: an empirical analysis in Turkish software industry. *International Journal of Innovation Management*, 12(01), 69-111.
- Álvarez, H. (2008). El modelo de la tarea directiva en la pequeña y mediana empresa. *Gestión Joven*, 1, 121-217.
- Amit, R., & Schoemaker, P. J. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic management journal*, 14(1), 33-46.
- Amit, R., & Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic management journal*, 22(6), 493-520.
- Ansoff, H. (1984). *Implanting Strategic Management*. New York: Englewood Cliffs.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Bouwman, H., Faber, E., Haaker, T., Kijl, B., & De Reuver, M. (2008). Conceptualizing the STOF model. *Mobile Service Innovation and Business Models*, 31-70.
- Bouwman, H., Solaimani, S., Daas, D., Haaker, T., Janssen, W., Iske, P., & Walenkamp, B. (2012). Business Models Tooling and a Research Agenda. *25th Bled eConference Special Section*. Bled, Slovenia.
- Cagliano, R., Blackmon, K., & Voss, C. (2001). Small firms under MICROSCOPE: international differences in production/operations management practices and performance. *Integrated Manufacturing Systems*, 12(7), 469-482.
- Casadesus-Masanell, R. (2004). Dinámica competitiva y modelos de negocio . *Universia Business Review*, 8-17.
- Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2010). From strategy to business models and onto tactics. *Long range planning*, 43(2-3), 195-215.
- Cavalcante, S., Kesting, P., & Ulhøi, J. (2011). Business model dynamics and innovation:(re) establishing the missing linkages. *Management decision*, 49(8), 1327-1342.

- Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and corporate change*, 11(3), 529-555.
- CIPI. (2003). *Apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas. Resultados y Perspectivas*. Ciudad de México: CIPI/Secofi.
- Clegg, S. R., Carter, C., Kornberger, M., & Schweitzer, J. (2011). *Strategy: theory and practice*. London: Sage Publications.
- Davenport, T. H., Leibold, M., & Voelpel, S. C. (2007). *Strategic management in the innovation economy: Strategic approaches and tools for dynamic innovation capabilities*. Erlagen: John Wiley & Sons.
- De Reuver, M., Bouwman, H., & Haaker, T. (2013). Business model roadmapping: A practical approach to come from an existing to a desired business model. *International Journal of Innovation Management*, 17(1), 1340006.
- Dobbs, M. (2014). Guidelines for applying Porter's five forces framework: a set of industry analysis templates. *Competitiveness Review*, 24(1), 32-45.
- Faber, E., Ballon, P., Bouwman, H., Haaker, T., Rietkerk, O., & Steen, M. (2003). Designing business models for mobile ICT services. *Workshop on concepts, metrics & visualization, at the 16th Bled Electronic Commerce Conference eTransformation*. Bled.
- Fartash, K., & Davoudi, S. (2012). Innovation management with emphasis on technological innovation system. *Arth Prabhand: A Journal of Economics and Management*, 1(4), 1-14.
- Foss, N. J., & Knudsen, C. (2013). *Towards a competence theory of the firm*. London: Routledge.
- Fritscher, B., & Pigneur, Y. (2009). Supporting business model modelling: A compromise between creativity and constraints. *International Workshop on Task Models and Diagrams for User Interface Design* (págs. 28-43). Berlin: Springer.
- Gupta, R. K. (2013). Core competencies for business excellence. *Advances in Management*, 6(10), 11-15.
- Hedman, J., & Kalling, T. (2003). The business model concept: theoretical underpinnings and empirical illustrations. *European journal of information systems*, 12(1), 49-59.
- Hindle, T. (2012). *Guide to management ideas and gurus*. London: John Wiley & Sons.

- Igartua, J. I., Garrigós, J. A., & Hervas-Oliver, J. L. (2010). How innovation management techniques support an open innovation strategy. *Research-Technology Management*, 53(3), 41-52.
- Leinwand, P., & Mainardi, C. (2010). The coherence premium. *Harvard Business Review*, 88(6), 86-92.
- Lewis, R. (2017). *Porter's Five Forces of competitive advantage*.
- Lim, J. N., Schultmann, F., & Ofori, G. (2010). Tailoring competitive advantages derived from innovation to the needs of construction firms. *Journal of construction engineering and management*, 136(5), 568-580.
- Linder, J., & Cantrell, S. (2000). *Changing Business Models : Surveying the Landscape*.
- Linder, J., & Cantrell, S. (2001). Five business-model myths that hold companies back. *Strategy & Leadership*, 29(6), 13-18.
- Lindgren, P. (2012). Business Model Innovation Leadership : How Do SME 's Strategically Lead Business Model Innovation? . *International Journal of Business and Management*, 7(14), 53–66.
- López, J. F. (s/f). Competitividad y excelencia empresarial . *Revista de la Escuela de Postgrado* , 41-47.
- Magreta, J. (2002). Why Business Models Matter. . *Harvard business review*, 80(5), 86-92.
- Magretta, J. (2002). *Why business models matter*. Cambridge: Harvard Business Review.
- Martínez Santa María, R., Charterina Abando, J., & Araujo de la Mata, A. (2010). Un modelo causal de competitividad empresarial planteado desde la VBR: Capacidades Directivas, de innovación, marketing y calidad. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 16(2), 165-188.
- Massa, L., & Tucci, C. L. (2013). Business model innovation. *The Oxford handbook of innovation management*, 20(18), 420-441.
- McIvor, R. (2005). *The outsourcing process: strategies for evaluation and management*. Cambridge : Cambridge University Press.
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2005). *Managing for the long run: Lessons in competitive advantage from great family businesses*. Cambridge: Harvard Business Press.

- Mitchell, D., & Coles, C. (2003). The ultimate competitive advantage of continuing business model innovation. *Journal of Business Strategy*, 24(5), 15-21.
- Molina, R. I., & Sjogreen, D. E. (2018). Factores de competitividad Empresarial en el sector comercial. *Revista Recitium revista Electrónica de Ciencia y Tecnología de Maracaibo*, 16-32.
- Osterwalder, A. (2004). *The business model ontology a proposition in a design science approach*. Lausanne: Doctoral dissertation, Université de Lausanne, Faculté des hautes études commerciales.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. London: John Wiley & Sons.
- Peteraf, M. A., & Barney, J. B. (2003). Unraveling the resource-based tangle. *Managerial and decision economics*, 24(4), 309-323.
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M. (1981). The Contributions of Industrial Organization To Strategic Management. *Academy of Management Review*, 609-620.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Porter, M. (1996). What Is Strategy? *Harvard business review*, 74(6), 61-78.
- Porter, M. (2001). Strategy and the Internet. *Harvard business review*, 79(3), 62-78.
- Porter, M. (2001). Strategy and the internet. . *Harvard business review*, 62-78.
- Porter, M. (2008). La ventaja competitiva de las Naciones. *Revisat FAcetas*, 91.1.91.
- Romero, L. E. (2006). Competitividad y productividad en empresas familiares pymes. *Revista Escuela de administración de negocios*, (57), 131-141.
- Schweizer, L. (2005). Concept and evolution of business models. *Journal of General Management*, 31(2), 37-56.
- Seddon, P. B., Lewis, G. P., Freeman, P., & Shanks, G. (2004). The case for viewing business models as abstractions of strategy. *Communications of the Association for Information Systems*, 13(1), 427-442.
- Spieth, P., Schneckenberg, D., & Ricart, J. E. (2014). Business model innovation—state of the art and future challenges for the field. *R&D Management*, 44(3), 237-247.

- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533.
- Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2005). *Managing innovation: integrating technological, market and organization change*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Walters, D. (2004). A business model for the new economy. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 34(3), 346-357.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171-180.
- Whittington, R. (2007). Strategy practice and strategy process: family differences and the sociological eye. *Organization studies*, 28(10), 1575-1586.
- Wong, S (2018). Ecuador y el ICG 4.0 *Resultados del Índice de competitividad global 2018 del Foro Económico Mundial (FEM)*
- Zott, C., & Amit, R. (2007). Business model design and the performance of entrepreneurial firms. *Organization science*, 18(2), 181-199.
- Zott, C., & Amit, R. (2008). The fit between product market strategy and business model: implications for firm performance. *Strategic management journal*, 29(1), 1-26.

ANEXOS

Preguntas base:

Genero

- Masculino
- Femenino

Años de experiencia

- De 0 a 5 años
- De 6 a 10 años
- Más de 11 años

Responder encuesta acorde a la escala de Likert

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

1



2



3



4



5



INFORMACIÓN DE UNA PYME DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS QUÍMICOS

Salir de la encuesta (/a/ExitSurvey?tt=WRRbhQj2zH0%3D&utm_source=QuestionPro&utm_medium=exitsurvey&utm_content=3548053&utm_campaign=QPsurveys)

Questions marked with a * are required

100%

* 1. ¿Conoce usted sobre algún plan de producción en la empresa?



* 2. ¿Considera usted que debido a la ampliación del mercado existen amenazas de nuevas distribuidoras de productos químicos?



* 3. A su criterio ¿Califica la relación de la empresa con los distintos proveedores como buena?



* 4. ¿Considera usted que su empresa posee poder de negociación con sus proveedores?



* 5. ¿Considera usted que la fabricación de productos químicos de otras empresas afecta la demanda de la empresa familiar?



• 6. ¿Está de acuerdo con el precio de los productos que ofrece la empresa?



• 7. ¿Califica como buena la posición del producto de acuerdo al precio?



• 8. ¿Cree usted que la adquisición de materias primas es un factor importante en el desarrollo de la empresa?



• 9. ¿Considera importante la innovación para el fortalecimiento de la empresa?



• 10. ¿Está usted de acuerdo con el trato que da la empresa a todo el personal que conforma el recurso humano



Done

Elaborado por:

Ing. Patricia Toro

Egresada de Magister en Administración de empresas – UTEG

Dirigido a:

Q.F. Fabiola Salinas

Gerente general

Distribuidora de Productos Químicos F.S.

Consentimiento informado*

Ha sido invitado a participar en la investigación, (*modelo de competitividad de una empresa familiar distribuidora de productos químicos de alta factura en la ciudad de Guayaquil*). Esta investigación es realizada por (*Ing. Patricia Toro*).

El propósito de esta investigación es (*proponer un modelo de competitividad para generar mayor rentabilidad a la empresa, permitiendo que esta pyme se mantenga en la línea del tiempo*). Si aceptas participar en esta investigación, te pedimos que conteste las preguntas que son parte de esta encuesta, que tomará una hora.

Tu identidad será protegida en la manera que utilizaremos códigos y nombres ficticios en el manejo, análisis e interpretación de los datos. Toda la información o datos que podrían identificar al participante serán manejados confidencialmente. Solamente los (*16 personas de la distribuidora de productos químicos*) que participan en la investigación y la persona que la dirige tendrá acceso a los datos o que puedan identificar directa o indirectamente a un participante, incluyendo esta hoja de consentimiento.

Si has leído este documento y has decidido participar, por favor entiende que tu participación es completamente voluntaria y que tienes derecho a abstenerse de participar o retirarte del estudio en cualquier momento, sin ninguna penalidad. También, tiene derecho a no contestar alguna pregunta en particular, así como recibir una copia de este documento.

DISTRIBUIDORA
QUIMICOS F-S
RUC: 0906215199001

Fabiola Salinas y Patricia Toro