

# INTRODUCCION

La adecuada comprensión sobre la forma como una empresa, crea, captura y proporciona valor a sus clientes es un tópico que ha sido abordado desde hace más de 40 años, es así que a comienzos de los años 60' se introdujo esta temática bajo la denominación de modelos de negocios y en los años 90' el concepto se extendió a términos tales como gestión y análisis de los negocios.

En tiempos de turbulencia o de recesión económica, se hace necesario plantear cambios en los modelos de los negocios vigentes, pero desde un punto de vista estratégico y enfocado en mantener y mejorar la ventaja competitiva de las empresas.

Según la revisión bibliográfica, los estudios realizados en nuestro país sobre empresas de seguridad electrónica y modelos de negocios hasta ahora han sido casi inexistentes, razón por la cual el presente trabajo pretende realizar un pequeño aporte en este campo del conocimiento.

La investigación enmarca dentro de la línea de investigación N° 2. Gestión Empresarial, Responsabilidad social y Competitividad de la empresa ecuatoriana en el programa 2.4 denominado Emprendimiento Empresarial y en la sub línea Estudio de modelos de negocios de éxito en el sector X: Estudio de caso de la Universidad Tecnológica Equinoccial.

El objetivo central de la presente investigación es Comprender las acciones de los componentes que conforman el modelo de negocios de la empresa Inmotech en el sector de seguridad electrónica de la ciudad de Machala

En el capítulo I se establece el planteamiento y declaración del problema en base a la normativa expedida por la Universidad, también define y contextualiza el

objeto de estudio, además de identificar los hechos relevantes y plantear los objetivos de investigación.

En el capítulo II realiza un diagnóstico del modelo de negocios de la empresa Inmotech a través de la metodología de la planificación estratégica, empieza con un análisis de la situación actual de los Recursos y competencias, Organización y Propuesta de valor de la empresa.

Finaliza con un análisis comparativo del sector y construye escenarios futuros del mercado a través de entrevistas dirigidas a 3 Gerentes de empresas de seguridad electrónica.

En el capítulo III se establece un plan de acción para ejecutarse basado en tres ejes: Crecimiento, Estrategia y Competencia y detalla todas las acciones a ejecutarse en un conjunto de proyectos agrupados en programas

Para concluir determina la cantidad de dinero necesario para llevar a cabo la propuesta de acción y establece las fuentes de financiamiento para la ejecución de la misma.

Para concluir el trabajo de investigación se detalla las conclusiones a las que se arriba y recomendaciones para futuras investigaciones.

# Capítulo 1: DISEÑO DE LA INVESTIGACION

## 1.1 Antecedentes de la investigación

Por medio de la revisión de fuentes tanto impresas como digitales, se pudo verificar que en la Universidad Tecnológica Equinoccial, se ha desarrollado investigaciones sobre casos de estudios en el ámbito empresarial, pero el único al que se tuvo acceso fue el planteado por Jorge Ramón González bajo el título Valores desconocidos en las “encuestas al cliente”. Caso de estudio en Hotel: “De Sol y Playa” que como se puede deducir no se encuentra relacionado al sector de la seguridad electrónica.

El estudio más representativo a nivel mundial sobre modelos de negocios RCOV, lo realizó (Demil & Lecocq, 2009), en su artículo aborda “la paradoja entre la necesidad de coherencia entre los diferentes componentes de un modelo de negocio, por un lado (visión estática), y la necesidad de pensar en la evolución de un modelo de negocio, por otro (visión dinámica)” (Pág. 4)

El trabajo de este Autor, tiene como entorno de trabajo el caso del Arsenal FC, el club de fútbol de la Premier League inglesa cuyo modelo de negocio ha evolucionado radical mente a lo largo de los últimos diez años, mediante un breve caso ilustrativo, demuestra que un modelo de negocio es un delicado proceso de ajuste, basado en la construcción de recursos estratégicos que permiten generar más ofertas e ingresos,

El estudio concluye que las evoluciones del entorno llevan a cambios involuntarios en las organizaciones y por esta razón es necesario llevar a cabo acciones estratégicas para mitigar los efectos que se pueden producir sobre un modelo de negocios.

Como puede observarse en el trabajo se visualizan el modelo de negocios como “la forma en que una organización articula dinámicamente tres componentes principales para generar ingresos y posteriormente beneficios. Esos tres componentes comprendidos en el modelo RCOV son: recursos y competencias (RC) para generar valor, organización (O) de la empresa dentro de una red de valor o dentro de los límites de la empresa (Amit y Zott, 2001; Chesbrough y Rosenbloom, 2002), y la proposición de valor (V) para los productos y servicios suministrados” (Pág. 6)

La investigación se sitúa dentro de un estudio cualitativo. La técnica de recolección de datos utilizada fue la de la revisión documental de estados financieros, documentos legales como la sentencia del caso Bosman, recortes de prensa, datos publicados por el Club. El instrumento utilizado para la recolección de la información fue la guía de entrevista. El estudio confirmó que la visión de la coherencia dinámica supone disponer de conceptos y herramientas para que los directivos supervisen la coherencia y tomen secuencias de decisiones para cambiar su negocio de forma rentable.

Este trabajo se relaciona con la presente investigación, ya que hasta ahora los estudios realizados se han centrado en definir o validar un modelo de negocios, sin identificar la dinámica del sector, es decir sin considerar los recursos y competencia, la organización interna y externa y la propuesta de valor.

Un segundo trabajo de investigación más cercano a nuestro país y relacionado con el modelo de negocios RCOV, lo presentó el Consejo Latinoamericano de Escuelas de negocios (CLADEA, 2011), en el 45ava Asamblea Nacional, el objetivo fue el de explorar tres modelos de negocio a través de modelos RCOV con el fin de estudiar su coherencia, la dinámica y la evolución.

El enfoque metodológico de esta investigación fue cualitativa, exploratoria, bajo el método de análisis de contenido de las entrevistas y documentos de fuentes secundarias. A través de la exploración de las diferentes categorías de análisis, se llegó a la conclusión de que la visión del fundador de la empresa y la experimentación procesos son elementos clave para la coherencia y el desarrollo sostenible de la empresa, la sostenibilidad de estas empresas son el resultado de su capacidad para prever las consecuencias de un cambio voluntario o de emergencia en cualquier elemento del modelo, es decir su capacidad de anticiparse al futuro.

Se empleó el método de análisis de contenido con enfoque deductivo, también conocido como método de análisis de documentos puesto que había que hacer deducciones reproducibles y válidas de los datos a su contexto, con el fin de proporcionar conocimiento, nuevas ideas, una representación de los hechos y una guía práctica para la acción . El objetivo fue lograr una descripción sintetizada y amplia del fenómeno.

Un tercer trabajo relacionado no con el modelo de negocios RCOV, sino con la estrategia y modelos de negocios es el de (Richardson, 2008), el mismo se denomina “The business model: an integrative framework for strategy execution “. El estudio propone un marco estratégico para el modelo de negocio con el fin de competir, para este autor el modelo de negocio es una estructura lógica simple que se refleja en el pensamiento estratégico.

Este estudio demostró que el planteamiento de un marco estratégico permite que el Gerente aplique los principios generales de la administración estratégica a una situación específica. Del mismo modo, el modelo de negocio puede ser visto como la puesta en práctica conceptual y arquitectónico de una estrategia de negocios y como la base para la implementación de procesos de negocio, para ello es necesario tomar

como marco el pensamiento estratégico para que el modelo de negocios se construya en base a tres componentes principales: la propuesta de valor, la creación y la captura de valor.

Este trabajo es pertinente con la investigación planteada, ya que los entornos cambiantes, hacen necesario la creación de escenarios que se anticipen a las fuerzas que pueden influir en un modelo de negocios.

Un cuarto trabajo relacionado con el presente estudio por la relación entre la estrategia y modelos de negocios es el de (Prado Pomar, 2013), cuyo tema de tesis lleva por título “Propuesta de un Modelo de Negocio Sostenible para Emprendedores“, dirigido a proponer que un proyecto empresarial que integre la Sostenibilidad ( RSC) de forma estratégica para lo cual se requiere un modelo de negocio innovador que tenga en cuenta la gestión de las actividades sociales y medioambientales de una forma sistemática.

Para ello puede ser necesario adaptar o incluso cambiar radicalmente el modelo de negocio de una empresa, el estudio se apoya de la herramienta del Business Model Canvas y la RSE, creando un instrumento que contribuya a definir una idea de negocio sostenible y que agregue valor total neto al proyecto y a sus grupos de interés.

El trabajo de Prado hace uso de las entrevistas, la narración de escenarios futuros y la participación de expertos para validar el modelo propuesto, estas son las mismas técnicas que se pretende utilizar en este trabajo de investigación.

En comparación con los trabajos anteriormente presentados, se puede afirmar que una propuesta de diseño de un Modelo de negocios, conlleva a

comprender cómo funcionan los elementos del modelo de negocios actual, para proponer los cambios necesarios-

El presente estudio puede convertirse en una herramienta que le sirva a los directivos de la empresa de seguridad electrónica para basar su estrategia en el uso de su ventaja competitiva, pero sobre todo para que les brinde orientaciones para moverse en escenarios futuros previamente identificados.

Es importante indicar que para el presente trabajo de investigación se ha seguido la metodología sugerida por (Galeano, 2014) para un estudio de caso, puesto que su propuesta es la que más se ajusta al propósito de la presente investigación.

## **1.2 Problema de investigación**

### **1.2.1 Planteamiento del problema**

Inmotech es una empresa que inicio sus actividades el 1 de abril de 2011 en el ámbito de la industria de seguridad electrónica y Tecnologías de la Información y comunicación (TIC), buscando aprovechar un nicho de mercado hasta ese momento poco explorado como era el sector de la seguridad electrónica.

Desde aproximadamente tres años la empresa ha innovado en la creación de servicios, un ejemplo de lo afirmado se puede observar en la mezcla de productos nuevos que la empresa implementó, cinco en total para el año anterior. Según su Gerente la empresa se convirtió en uno de los líderes de soluciones reales y aplicables al negocio mediante la implementación de sistemas integrales y controles efectivos, que combinan la domótica con la informática.

En el mercado se manifiesta un incremento de competidores (SRI, 2016), del mismo modo la estructura de los ingresos y costos han sufrido en el último año disminuciones considerables, según el Gerente de la empresa en el año 2014 facturaron USD 180.000, en el 2015 123.715 y para este año las proyecciones no llegarán a USD 100.000 en diciembre.

Además, según palabras del propio gerente, el mercado de ciudad de Machala, no es precisamente un mercado elástico, tiene su límite, esto lo asegura porque ha visto con preocupación que su cartera de clientes ha sufrido una baja del 25%, en relación al año anterior, él percibe que tiene dos opciones o se adelanta a lo que sucede o espera a reaccionar frente a lo acontecido.

En la actualidad la empresa, cuenta con 9 personas dentro de su planta administrativa y técnica, la característica principal de su organización es su profesionalismo que se puede apreciar en la calidad de acabos y materiales que se les oferta a los clientes.

La empresa se ha planteado como Visión “Consolidarnos en el mercado como la mejor y más confiable empresa que brinda soluciones tecnológicas de vanguardia”.

La Misión de la empresa así “Brindar soluciones tecnológicas de todos los niveles, implementando tecnología actual, con profesionalismo, compromiso y responsabilidad, que nos convierta en el principal aliado estratégico para la toma de decisiones inteligentes, con asesoría y puesta en marcha de proyectos que mejoren los procesos de su industria o negocio”.

El Objetivo principal de la empresa es convertirse en el mejor aliado estratégico de sus clientes ayudándolos a maximizar su inversión en la

automatización de procesos e implementación de nuevas tecnologías con la responsabilidad, eficiencia y profesionalismo.

Los Valores que promueve la empresa son el del Liderazgo, Trabajo en equipo, Profesionalismo y Capacitación permanentemente de todo nuestro personal tanto técnico, operativo, así como administrativo. Dentro de los diversos servicios que la empresa cuenta con un Diseño y Montaje de Sistemas de Video-vigilancia IP, Soluciones profesionales, en:

Sistema de video vigilancia y seguridad electrónica, Diseño y Montaje de Sistemas de Video-vigilancia Analógica CCTV, Seguridad ciudadana, Prisiones, correccionales, Control de trafico control de parqueos, Reconocimiento de placas, Vigilancia Urbana, Estaciones de transporte,(Aeropuertos, Terminales, Estaciones de autobuses o barcos, puertos), Centros comerciales, oficinas, Hospitales, Casinos, parques, Diseño y Montaje de Sistemas de alarmas.

La Instalación de Cercos Eléctricos, Adecuación de cuartos de monitoreo, Sistemas biométricos y controles de acceso, Automatización en: Casas Inteligentes. Edificios inteligentes Puertas automáticas, Sistema de automatización y control de hoteles, además de Proyectos Tecnológicos Personalizados, tales como: Bandas RFID para Control de: Pacientes Bienes Clientes, Sistemas de Control de Cafeterías Bitácora Digital, Control de Rondas.

El software CRM (Customer relationship mangement) que utiliza la empresa es altamente efectivo puesto que está hecho a la medida de las necesidades de los clientes y esto les permite administrar y hacer seguimiento a todos los equipos a través de una hoja de vida utilizando al número de serie como identificador.

El inventario de la empresa se maneja con el sistema justo a tiempo, debido a la política de ahorrar costos en inventario improductivo, a pesar de esto la empresa líder en capacidad de respuesta, según los cálculos de los técnicos están en capacidad de atender un pedido en 4 horas a nivel nacional.

La principal característica del negocio se encuentra en la exigencia de los clientes, puesto que estos solicitan productos y servicios con estándares de nivel mundial, según la Gerencia de las empresas han atendido pedidos de clientes con quienes se ha tenido que usar tecnología única en el país.

Esto ha tenido como consecuencia que un alto rubro se destine a la capacitación del personal técnico en normas internacionales, pero por otro lado ha incrementado a los clientes puesto que ha permitido solventar cualquier necesidad del medio en cada una de las ramas tecnológicas para casas, edificios e industrias.

Dentro del mercado de proveedores, se encuentran con casos de algunos proveedores que tienen en el negocio cerca de 40 años en el mercado, lo cual les ha permitido tener una red de distribución de productos en todo el país, incluido la ciudad de Machala.

La Gerencia de la empresa ha señalado que desde hace algún tiempo, el negocio ha pasado por una etapa muy crítica por políticas de importaciones del gobierno, lo cual ha afectado seriamente su política de precios afectando su margen de utilidad y disminuyendo sus utilidades.

La competencia ha seguido una estrategia bien definida que consiste en mercadear productos similares y hacer Merchandising, por lo que desde algún tiempo se ha pensado en constituir un Área de marketing y ventas para hacer frente a esta situación.

El contexto de la empresa, definen a una empresa netamente de seguridad electrónica, donde los cambios vertiginosos del mercado, empujan a la empresa a replantear su modelo de negocios o desaparecer, con las consecuencias que esto tendría para todos los involucrados.

### **1.2.2. Formulación del Problema de Investigación:**

¿Cómo actúan los componentes que conforman el modelo de negocios de la empresa Inmotech en el sector de seguridad electrónica de la ciudad de Machala?

### **1.2.3. Sistematización del problema de investigación**

¿Cuáles son las características del modelo de negocio de la empresa Inmotech en el sector de seguridad electrónica de la ciudad de Machala?

¿Cuáles son las debilidades y amenazas del modelo de negocios?

¿Cómo diseñar un plan de acción que permita reestructurar el modelo de negocios?

## **1.3. Objetivos de la investigación**

### **1.3.1. Objetivo general**

Diseñar un modelo de negocios para la empresa Inmotech del sector de seguridad electrónica en la ciudad de Machala.

### **1.3.2. Objetivos específicos**

Caracterizar el modelo de negocios de la empresa Inmotech en el sector de seguridad electrónica de la ciudad de Machala

Comprender el contexto interno y externo donde se desenvuelve la empresa Inmotech en el sector de seguridad electrónica de la ciudad de Machala.

Diseñar un plan de acción que permita reorientar estratégicamente los recursos de la empresa Inmotech en el sector de seguridad electrónica de la ciudad de Machala.

### **1.4. Justificación de la investigación**

Las investigaciones acerca de Modelos de negocios en el sector de la seguridad electrónica en el país son escasas, la referencia sobre el tema así lo determinan.

Las razones que motivaron llevar a cabo el presente trabajo de investigación, radican en que el mercado de la seguridad electrónica ha reportado una cantidad creciente de competidores (SRI, 2016) , del mismo modo la estructura de los ingresos y costos han sufrido en el último año disminuciones considerables, según el Gerente de la empresa en el año 2014 facturaron USD 180.000, en el 2015 123.715 y para este año las proyecciones no llegarán a USD 100.000 en diciembre.

Además si a todo esto se le suma la competencia desleal que consiste en quitarse los clientes a base de rebajar sus costos, aun sabiendo que los márgenes de ganancias son los mismos, ha llevado a pensar que se hace necesario replantear el modelo de negocios de Inmotech para que sea

capaz de mantener su ventaja competitiva y garantizar mayores utilidades para sus accionistas.

Se justifica la investigación cualitativa puesto que la información no fue tratada mediante ninguna técnica estadística, puesto que la entrevista estaba conformada por un total de 53 preguntas abiertas que buscaban obtener la opinión sobre las relaciones entre de los componentes del Modelo de negocios RCOV en la empresa Inmotech, así como la opinión de como una empresa dentro de este mismo sector puede obtener una ventaja competitiva y convertirla en una fortaleza dentro de su cadena de valor, finalmente se buscaba obtener su postura para ejecutar un plan de acción de una empresa encaminada a reestructurar su modelo de negocios.

Esta investigación pretende convertirse en una valiosa herramienta de consulta para los estudiantes y docentes de la cualquier Universidad del país, especialmente a aquellos que estén interesados en incursionar en la reestructuración de modelos de negocios en empresas de seguridad electrónica por la escasas de estudio en esta área.

## **1.5. Marco de referencia de la investigación**

### **1.5.1. Marco teórico**

Peter Ducker en el año 1954 con la publicación de *The Practice of Management*, es quien introduce el concepto de Modelos de negocios, según este autor todo modelo debe responder a dos simples preguntas ¿Quién es nuestro cliente? Y ¿Qué valora nuestro cliente?.

Para (Díaz-Espina, 2013) el interés por el concepto de modelos de negocios " ha experimentado un fuerte impulso desde mediados de los años 90" (Pág. 2) y esto es corroborable con la cantidad de estudios que se producen a partir de esa fecha. La misma autora citando a Osterwalder, Pigneur y Tucci utilizan por primera vez el término "modelo de negocios" en 1957 en un artículo titulado " On

the Constructions of a Multistage, multi-Person Business Game criterio con el que concuerda (Clauss, 2016) cuando afirma que “el modelo de negocios ha recibido gran interés práctico y teórico en los últimos años” (Pág. 2)

En esta misma línea (Perkmann & Spicer, 2010) asevera “ que el concepto como tal ganó gran popularidad durante el boom del internet a finales de 1990 y más tarde se extendió a una comunidad más amplia de profesionales de la gestión y analistas de negocios” (Pág. 6)

(Fariñas et al., 2011) manifiesta que en las “Universidades la enseñanza del emprendimiento y modelos de negocios comienza a principios de los años setenta, mediante las primeras maestrías y las primeras carreras profesionales en Administración de Empresas” (Pág. 4)

Del mismo modo (Díaz-Espina, 2013) de la Universidad de Navarra afirma que “la mayoría de las investigaciones sobre modelos de negocios han surgido desde tres campos científicos: el área de los sistemas de información y el uso de las tecnologías en las organizaciones; el área de la creación de valor, la ventaja competitiva y el desarrollo de objetivos de las empresas; y por último, desde el campo de la gestión y la innovación y la tecnología” (Pág. 5)

En el presente trabajo de investigación el autor asume la posición teórica de un modelo de negocios, como la forma que una empresa crea y captura valor de sus clientes, para ello se basa en una serie de competencias que tienen desarrollados los empleados de la empresa y que las utiliza dentro de la organización para beneficio de la empresa.

## 1.5.1.1 Modelos de negocios

### 1.5.1.1.1 Definición de Modelos de negocios

(Palacios, 2011) en su trabajo de investigación titulado “Modelos de Negocio: Propuesta de un Marco Conceptual para Centros de productividad”, realiza una revisión de las principales definiciones de un Modelo de negocios, puesto que según la autora “la definición de un modelo de negocios aún es vaga, dados los ámbitos en los que se maneja y los elementos que incluye” (Pág. 1).

**Tabla 1 Definiciones de modelos de negocio por autores**

Autor	Definición
Brandenburger y Stuart, 1996	Un modelo de negocio está orientado a la creación de valor total para todas las partes implicadas. Sienta las bases para capturar valor por la empresa focal, al codefinir (junto con los productos y servicios de la empresa) el tamaño total de “la tarta”, o el valor total creado en las transacciones, que se puede considerar como el límite superior para la captura de valor de la empresa.
Timmers, 1998	“Un modelo de negocio es una arquitectura de productos, servicios y flujos de información incluyendo una descripción de varios actores del negocio y sus roles, una descripción de los beneficios potenciales de diferentes actores del negocio y la descripción de las fuentes de ingreso”.
Linder y Cantrell, 2000	“La lógica central de la organización para crear valor. El modelo de negocios para una empresa orientada a los beneficios explica cómo esta hace dinero”.
Chesbrough y Rosenbloom, 2001	Un modelo de negocio consiste en articular la proposición de valor; identificar un segmento de mercado; definir la estructura de la cadena de valor; estimar la estructura de costes y el potencial de beneficios; describir la posición de la empresa en la red de valor y formular la estrategia competitiva.
Petrovic et al., 2001 Magretta,	“Un modelo de negocio describe la lógica de un ‘sistema de negocios’ para crear valor que esté por debajo del proceso actual”.
Magretta, 2002	“Un modelo de negocio cuenta una historia lógica que explica quiénes son sus clientes, qué valoran, y cómo va a hacer dinero en darles ese valor”.
Rajala y Westerlund	“La manera de crear valor para los clientes y la manera en que el negocio convierte, las oportunidades de mercado en beneficio a través de grupos de actores, actividades y colaboraciones”.

**Tabla 1-2 (Continuación)**

Andersson et al., 2006	“Los modelos de negocios se crean con el fin de dejar claro quiénes son los actores empresariales que se encuentran en un caso de negocio y cómo son sus relaciones explícitas. Las relaciones en un modelo de negocio se formulan en términos de valores intercambiados entre los actores”.
Baden-Fuller et al., 2008	El modelo de negocio es la lógica de la empresa, la manera en que crea y captura de valor para sus grupos de interés.
Al-Debei et al., 2008	El modelo de negocio es una representación abstracta de una organización, de todos los acuerdos básicos interrelacionados diseñados y desarrollados por una organización en la actualidad y en el futuro, así como todos los productos básicos y / o servicios que ofrece la organización, o va a ofrecer, sobre la base de estos acuerdos que se necesitan para alcanzar sus metas y objetivos estratégicos.
Zott y Amit, 2009	“Forma en que una empresa “hace negocios” con sus clientes, socios y proveedores; es decir, se trata del sistema de actividades específicas que la empresa focal o sus socios llevan a cabo para satisfacer las necesidades

	percibidas en el mercado; cómo esas actividades están relacionadas entre sí, y quién lleva a cabo esas actividades"
Demil y Lecocq, 2009	"Combinación de recursos y competencias, organización de las actividades, y proposición de valor, introducimos la dinámica mostrando cómo distintos cambios deseados o emergentes alteran de forma positiva o negativa su consistencia"
Salas, 2009	"Unidad de análisis que da forma a una manera genuina e innovadora de conseguir atraer la confianza de los clientes, generar ingresos con los que cubrir los costes y mantenerse viables en el mercado"
Ricart, 2009	Un modelo de negocio consiste en el conjunto de elecciones hechas por la empresa y el conjunto de consecuencias que se derivan de dichas elecciones"
Osterwalder y Pigneur, 2009	"Un modelo de negocio describe la lógica de cómo una organización crea, entrega, y captura valor"
Svejenova et al., 2010	Conjunto de actividades, organización y recursos estratégicos que transforman la orientación establecida por la empresa en una proposición de valor distintiva, permitiendo a la misma crear y capturar valor"
Wikström et al., 2010	El modelo de negocio se utiliza para describir o diseñar las actividades que necesita o busca la organización(s) para crear valor para los consumidores y otras partes interesadas en el entorno
Casadesus-Masanell y Ricart, 2010	Un modelo de negocio consiste en un conjunto de elecciones y un conjunto de consecuencias derivados de dichas elecciones. Hay tres tipos de elecciones: políticas, recursos, y la gestión de activos y políticas. Las consecuencias, pueden ser clasificado como flexibles o rígidas. (intrínsecamente dinámico)
George y Bock, 2011 Diseño	Diseño de la estructura organizacional que representa una oportunidad comercial.

Fuente: Modelo de negocio: Propuesta de un Marco Conceptual para Centros de Productividad de Mariana Palacios Preciado, 2011

La característica principal de las definiciones de la Tabla N° 1, se encuentra en el énfasis que denotan los autores en cuanto a la captura de valor, innovación y aprovechamiento de una oportunidad, esto no hace nada más que corroborar la tesis que la esencia mismo de un modelo de negocios se encuentra sustentada en su propuesta de valor.

El trabajo concluye con la afirmación de que si bien se ha avanzado bastante en términos prácticos y académicos en el concepto de modelos de negocios, existen diferencias significativas en cuanto a las definiciones por lo que el marco conceptual se encuentra aún en etapa de construcción, así lo expresa cuando manifiesta "los diferentes autores otorgan el papel principal a diferentes elementos como la creación y apropiación de valor, el aumento de la rentabilidad, pero se puede aproximar que un buen modelo de negocio debe ser una estructura integral, que abarque de forma holística todos los elementos que se han mencionado" (Palacios, 2011)

(López, 2012) en su tesis doctoral titulada "Innovación del Modelo de Negocio: Propuesta de un Modelo Holístico", propone una clasificación del concepto en

función del énfasis que ponen los autores y los clasifica en tres escuelas: el modelo de negocios como generador de valor; el modelo de negocios como forma de arquitectura organizacional; y el modelo de negocio como definición de la forma de operar (Pág. 31).

**Tabla 2 Concepto de Modelos de negocio como sistema generador de valor**

ESCUELA DE PENSAMIENTO	SINTESIS DE LA DEFINICION DE MODELO DE NEGOCIO	AUTORES PRINCIPALES	DEFINICION DE MODELO DE NEGOCIO
Modelo de negocio como sistema de generación de valor	El Modelo de negocio es un sistema para generar valor para el cliente y capturar valor para los accionistas	Teece (2010)	La esencia de un modelo de negocio es la forma en la que una organización entrega valor a los clientes, les seduce para que le paguen por el valor entregado y convierte esos pagos en beneficios Modelo
		Yunus, Moingeon y Lehmann (2010)	Un modelo de negocio tiene tres partes: una proposición de valor, qué es la respuesta a: ¿Quién es nuestro cliente y qué le ofrecemos?; unos generadores de valor, que es la respuesta a: ¿Cómo entregamos valor a los clientes?; y una fórmula de generación de beneficios que captura valor para la organización El
		Christensen, Johnson y Kagermann (2008)	Modelo de negocio se compone de cuatro elementos interrelacionados: La proposición de valor para el cliente, La fórmula de obtención de beneficios, los recursos y capacidades clave y los procesos clave. Mediante estos cuatro elementos interrelacionados las organizaciones crean y entregan valor para los clientes, así como capturan valor para ellas mismas.
		Skarzynski y Gibson (2008)	Modelo de negocio como el modelo conceptual que describe como una compañía crea, entrega y extrae valor.
		Davenport, Leibold y Voelpel (2006)	Un modelo de negocio es simplemente, la forma en la que una organización ha decidido hacer las cosas. Es decir, su sistema consistente para crear y entregar valor a los clientes y obteniendo un beneficio de esa actividad, así como una rentabilidad para sus accionistas.

Fuente: Innovación del Modelo de Negocio: Propuesta de un Modelo Holístico Ricardo López López, 2012

La Tabla N° 2, de los autores señalados nos permiten definir a un modelo de negocios como un sistema de generación de valor, tanto para clientes como para accionistas, lo cual difiere en la Tabla N° 1, donde solo se manifestaba una propuesta dirigida hacia los clientes.

**Tabla 3 Concepto de Modelos de negocio como arquitectura organizacional**

ESCUELA DE PENSAMIENTO	SINTESIS DE LA DEFINICION DE MODELO DE NEGOCIO	AUTORES PRINCIPALES	DEFINICION DE MODELO DE NEGOCIO
Modelo de negocio como Arquitectura	El Modelo de negocio es un sistema de	Demil y Lecoq (2010)	Un modelo de negocios se refiere a la articulación entre diferentes áreas de las actividades de la organización diseñadas para

Organizacional	actividades interdependientes que conforma la arquitectura organizacional		producir una proposición de valor para los consumidores.
		Itami y Noshino (2010)	Un modelo de negocio está compuesto por dos elementos: un sistema de negocio y un modelo de beneficios. El sistema de negocio es el sistema de trabajo para entregar sus productos o servicios a sus clientes. Un modelo de negocios es un patrón de la intención de la organización sobre cómo generar beneficios en su negocio actual.
		Gambardella y McGahan (2010)	Modelo de negocio es una aproximación organizacional para generar ingresos a un coste razonable, e incorporar asunciones sobre como crea y captura valor a la vez. La esencia es sus sistema de negocio (conjunto de actividades) para controlar esos recursos y adaptarlos a lo largo del tiempo para garantizar que continúan siendo relevantes para los clientes de la organización (generadores de ingresos) y sus proveedores (generadores de costes).
		Zott y Amit (2010)	El contenido, estructura y gobierno de las transacciones diseñadas para crear valor mediante la explotación de oportunidades de negocio.
		Afuah & Tucci (2000) y Afuah (2004)	Un sistema determinado por sus componentes, la unión entre ellos y la dinámica que los mueve. Un conjunto de actividades que una organización realiza, cómo las realiza y cuándo las lleva a cabo.
		Chesbrough y Rosenbloom (2002)	Es un constructo que media entre los inputs tecnológicos y los outputs económicos. Así mismo, determina la cadena de valor de la organización.
		Elsenmann et al. (2001)	La naturaleza de los servicios que las firmas proveen a sus consumidores, y las actividades que se realizan para entregar esos servicios.
		Schmid et al (2001)	Un modelo de negocios se compone de seis elementos interrelacionadas: La misión, la estructura, los procesos, los ingresos, los temas legales y la tecnología.
		Timmers (1998)	El modelo de negocio incorpora tres conceptos: La arquitectura del producto, servicio y la información que fluye; la descripción de los potenciales beneficios para los diferentes actores; y la descripción de las fuentes de ingresos.
		Viscio y Paternack (1996)	El modelo de negocios es un sistema que agrega valor conjunto sobre cinco partes: núcleo global (con cinco elementos claves: identidad, liderazgo, capacidades, misión y control de la misión), unidades de negocio, servicios, gobernanza y enlaces.

Fuente: Innovación del Modelo de Negocio: Propuesta de un Modelo Holístico Ricardo López López, 2012

La Tabla N° 3, contiene una serie de definiciones, pero como un sistema de actividades que interactúan con el fin de generar beneficios para sus accionistas, los autores coinciden en manifestar que es necesario la estructura organizacional para sostener cualquier modelo de negocios.

**Tabla 4 Concepto de Modelos de negocio como arquitectura organizacional**

ESCUELA DE PENSAMIENTO	SINTESIS DE LA DEFINICION DE MODELO DE NEGOCIO	AUTORES PRINCIPALES	DEFINICION DE MODELO DE NEGOCIO
------------------------	--	---------------------	---------------------------------

Modelo de negocio como Arquitectura Organizacional	El Modelo de negocio es un sistema de actividades interdependientes que conforma la arquitectura organizacional	Demil y Lecoq (2010)	Un modelo de negocios se refiere a la articulación entre diferentes áreas de las actividades de la organización diseñadas para producir una proposición de valor para los consumidores.
		Itami y Noshino (2010)	Un modelo de negocio está compuesto por dos elementos: un sistema de negocio y un modelo de beneficios. El sistema de negocio es el sistema de trabajo para entregar sus productos o servicios a sus clientes. Un modelo de negocios es un patrón de la intención de la organización sobre cómo generar beneficios en su negocio actual.
		Gambardella y McGahan (2010)	Modelo de negocio es una aproximación organizacional para generar ingresos a un coste razonable, e incorporar asunciones sobre como crea y captura valor a la vez. La esencia es sus sistema de negocio (conjunto de actividades) para controlar esos recursos y adaptarlos a lo largo del tiempo para garantizar que continúan siendo relevantes para los clientes de la organización (generadores de ingresos) y sus proveedores (generadores de costes).
		Zott y Amit (2010)	El contenido, estructura y gobierno de las transacciones diseñadas para crear valor mediante la explotación de oportunidades de negocio.
		Afuah & Tucci (2000) y Afuah (2004)	Un sistema determinado por sus componentes, la unión entre ellos y la dinámica que los mueve. Un conjunto de actividades que una organización realiza, cómo las realiza y cuándo las lleva a cabo.
		Chesbrough y Rosenbloom (2002)	Es un constructo que media entre los inputs tecnológicos y los outputs económicos. Así mismo, determina la cadena de valor de la organización.
		Elsenmann et al. (2001)	La naturaleza de los servicios que las firmas proveen a sus consumidores, y las actividades que se realizan para entregar esos servicios.
		Schmid et al (2001)	Un modelo de negocios se compone de seis elementos interrelacionadas: La misión, la estructura, los procesos, los ingresos, los temas legales y la tecnología.
		Timmers (1998)	El modelo de negocio incorpora tres conceptos: La arquitectura del producto, servicio y la información que fluye; la descripción de los potenciales beneficios para los diferentes actores; y la descripción de las fuentes de ingresos.
		Viscio y Paternack (1996)	El modelo de negocios es un sistema que agrega valor conjunto sobre cinco partes: núcleo global (con cinco elementos claves: identidad, liderazgo, capacidades, misión y control de la misión), unidades de negocio, servicios, gobernanza y enlaces.

Fuente: Innovación del Modelo de Negocio: Propuesta de un Modelo Holístico Ricardo López López, 2012

La Tabla N° 4 y 5, contienen definiciones similares en cuanto a definir a un modelo de negocios como un sistema que contiene elementos que interactúan unos con otros con el fin único de generar beneficios a todos los miembros de la organización.

**Tabla 5 Concepto de Modelos de negocio como forma de operar la organización**

ESCUELA DE PENSAMIENTO	SINTESIS DE LA DEFINICION DE MODELO DE NEGOCIO	AUTORES PRINCIPALES	DEFINICION DE MODELO DE NEGOCIO
------------------------	--	---------------------	---------------------------------

Operacional	El Modelo de Negocio es la forma en la que la organización opera, o el reflejo de su estrategia realizada	Casadesus-Masanell y Ricart (2010)	La forma en la que la empresa opera o el reflejo de la estrategia realizada. Está compuesto por dos partes: las decisiones adoptadas y las consecuencias derivadas de estas.
		Magretta (2002) Los	Los modelos de negocio son historias que explican cómo las organizaciones trabajan. Un buen modelo de negocio debe responder a las clásicas preguntas de Peter Drucker: ¿Quién es el cliente? ¿Qué valora el cliente? ¿Cómo se hace dinero con este negocio? y ¿Cuál es la lógica que subyace en el negocio que explica cómo se entrega valor a un coste apropiado?
		Hamel (2000)	Un modelo de negocio es un concepto de negocio que se ha llevado a la práctica de forma efectiva. Se compone de cuatro partes: la estrategia principal, los recursos estratégicos, la relación con el cliente y la red generadora de valor.

Fuente: Innovación del Modelo de Negocio: Propuesta de un Modelo Holístico Ricardo López López, 2012

Luego del análisis de varios modelos de negocios, categorizados en: modelo de negocios como sistema de generación de valor, modelo de negocios como arquitectura organizacional y modelo de negocios como forma de operar de las organizaciones, el estudio (López, 2012) concluye con la afirmación de que “el concepto de modelo de negocios todavía es incompleto y que es el empresario como innovador, el que genera la proposición de valor innovadora inicial.” (Pág. 45)

Del mismo modo, se concluye en la investigación de (Galeano, 2014) “que de la revisión de literatura se desprende que, el concepto de modelo de negocio, no acaba de culminar en un tratado teórico consensuado. Es por ello, que se hace necesario estudiar y extraer los conceptos que mejor aplican a la metodología de casos prácticos sobre empresas.” (Pág. 47). A continuación se presenta un resumen de las definiciones de algunos autores, según siete perspectivas definidas por George y Block:

**Tabla 6 Resumen por temas de las definiciones de Modelos de Negocios, (George y Bock, 2011)**

Perspectivas	Muestra de publicaciones	Resumen	Definición
DISEÑO	Slywotzky, 1999; Timmers, 1998	Agente conductor o configuración emergente de las características de la empresa.	"Un modelo de negocio es una estructura del producto, el servicio y los flujos de información, incluyendo una descripción de los diversos actores de la empresa y sus funciones" (Timmers, 1998, p. 4).

RECURSOS	Mangematin et al., 2003; Winter & Szulanski, 2001	Estructura organizativa co-determinante y co-evolucionada conforme el conjunto de activos de la empresa o actividad principal	"Cada modelo de negocio tiene, su propia lógica de desarrollo, que es coherente con los recursos necesarios – relaciones con clientes y proveedores, un conjunto de competencias dentro de la empresa, un modo de financiar su negocio, y una cierta estructura accionarial" (Mangematin et al., 2003, p. 624).
NARRATIVA	Magretta, 2002	Historia o lógica emergente, subjetiva y descriptiva de los indicadores clave de las organizaciones	"Los modelos de negocio son, en el fondo, historias - historias que explican cómo funcionan las empresas" (Magretta de 2002, p. 87).
INNOVACION	Chesbrough & Rosenbloom, 2002 Configuración	Configuración del proceso ligado a la evolución o la aplicación de la tecnología de la empresa	"El modelo de negocio proporciona un marco coherente de características tecnológicas y potencialidades como entradas y las convierte a través de clientes y mercados en resultados económicos" (Chesbrough y Rosenbloom, 2002, p. 532).
TRANSACCIONAL	Amit & Zott, 2001; Zott & Amit, 2007, 2008	Configuración de los límites que abarcan las transacciones	"Un modelo de negocio describe el contenido, la estructura y la gestión transaccional, diseñadas con el fin de crear valor a través de la explotación de oportunidades de negocio" (Amit y Zott, 2001, p. 493).
OPORTUNIDADES	Afuah, 2003; Downing, 2005; Markides, 2008	Difusión e implementación ligados a un escenario de oportunidad	"[El modelo de negocio] es un conjunto de expectativas acerca de cómo la empresa va a tener éxito en su entorno" (Downing, 2005, p. 186).

Fuente: Identificar y analizar modelos de negocios a través de la metodología de los casos de estudio. Un revisión del estado del arte y propuesta preliminar . Ana Galeano Revert, 2012

De todas las definiciones anteriores, destacan las de Demil y Lecoq (2010) "Un modelo de negocios se refiere a la articulación entre diferentes áreas de las actividades de la organización diseñadas para producir una proposición de valor para los consumidores" (Pág. 6) la de (Osterwalder & Pigneur, 2011a) "un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor" (Pág. 14) y la de (Timmers, 1998) "un modelo de negocios es una arquitectura del producto, el servicio y los flujos de información, incluyendo una descripción de los diferentes actores de la empresa y sus roles" (Pág. 2), puesto que esbozan al modelo de negocios como una herramienta conceptual que expresa la esencia y lógica de un negocio estructura por diferentes componentes.

También es importante apoyarse en lo que (Lambert, 2015) manifiesta sobre " el concepto de modelo de negocios ha desafiado sus primeros críticos que lo vieron

como un concepto novedoso...el significado está evolucionando a través de investigaciones y aplicaciones prácticas” (Pág. 2)

En conclusión, el concepto de modelos de negocios todavía no logra estabilizar una sola definición que satisfaga a los autores, afirmación que concuerda con (Galeano, 2014) cuando expresa “de hecho, las publicaciones que revisan la literatura sobre modelos de negocio comentan de manera frecuente, la falta de una definición constructiva” (Pág. 7)

Por todo lo expuesto anteriormente se deduce entonces que el concepto de modelo de negocios, es un tema contemporáneo. y con perspectiva de crecimiento, al menos así lo afirma (Salas-Fumás, 2009) para el cual “el modelo de negocio emerge como la nueva unidad de análisis que da forma una manera genuina e innovadora de conseguir atraer la confianza de los clientes, generar ingresos con los que cubrir los costes y mantenerse viables en el mercado” (Pág. 2), por lo que resulta pertinente para la presente investigación.

#### **1.5.1.1.2 Campos de aplicación de los modelos de negocios**

Lambert y Davison (2012) citado por (Galeano, 2014) realiza una investigación sobre las investigaciones realizadas en el campo de los modelos de negocios durante el periodo 1996-2010 y concluye “que el 44% de los estudios provenían del sector de las Tecnologías de la información, los medios de comunicación y la industria de las telecomunicaciones “ (Pág. 12)

En un estudio realizado por (Zott, Amit, & Massa, 2011), se concluyó que un modelo de negocios se ha empleado principalmente para abordar o explicar tres fenómenos “ 1)el comercio electrónico y el uso de tecnologías de la información en las organizaciones; 2) las cuestiones estratégicas, tales como la creación de valor, ventaja competitiva y rendimiento de la empresa y ; 3) la gestión de la innovación y la tecnología” (Pág. 8)

### **1.5.1.1.3 Componentes de los modelos de negocios**

En la revisión de la literatura se encuentran un innumerable cantidad de modelos y componentes, para el presente estudio se utilizara el Modelo de Negocios RCOV Se visualiza al modelo de negocios como la forma como una organización articula dinámicamente tres componentes principalmente para generar ingresos y posteriormente beneficios. Estos tres comprendidos en el módulo RCOV son: recursos y competencias (RC) para generar valor, organización (O) de la empresa dentro de una red de valor y la propuesta de valor (V) para los productos y servicios suministrados.(Galeano, 2014)

Por lo tanto, debemos tener en cuenta que, los elementos y sus relaciones permiten una descripción simplificada y representación sobre, qué valor se proporciona a los clientes, cómo se hace y con qué consecuencias financieras”, (Osterwalder, 2004).

### **1.5.1.1.4 El estudio de caso en los modelos de negocios**

Al revisar la bibliografía existente se ha encontrado con una investigación muy esclarecedora, el trabajo de (Yacuzzi, 2005), (Valles, 1999), (Díaz-Espina, 2013), (Zubizarreta, Arellano, & Sánchez, 2014), (Martínez Carazo, 2006), todos ellos relacionados con las temáticas: modelos de negocios y estudio de casos que son la base teórica que sustentan el presente trabajo de investigación.

Un estudio de caso es sobre todo, tal como lo afirma (Yacuzzi, 2005) “una teoría es una respuesta a una pregunta del tipo “por qué” o “cómo”...su aplicación está bien definido en estudios contemporáneos sobre el cual el investigador no tiene control “(Pág. 3), por lo que el campo de la administración se convierte en un terreno fértil para su uso. Las preguntas “por qué” o “cómo” son especialmente relevantes, porque su respuesta son las teorías (Ibídem).

Los instrumentos tales como el estudio documental (censos, publicaciones científicas, prensa escrita, informe y reportes de investigaciones, son utilizadas según lo que afirma (Valles, 1999) para recabar cualquier “información disponible de carácter documental: numérico o no numérico, elaborado o en bruto...y se constituye en un paso obligatorio de la investigación social en general” (Pág. 102).

Para el efecto el método que más se ajusta a las pretensiones planteadas es la metodología es el estudio de casos, puesto que tal como la afirma (Stake, 2007) es necesario “el estudio de la particularidad y de la complejidad de un caso singular, para llegar a comprender su actividad en circunstancias importantes” (Pág. 7), lo cual empata perfectamente con el objetivo central del presente estudio que es comprender las acciones de los componentes que conforman el modelo de negocios de la empresa Inmotech.

Finalmente es importante aclarar que el trabajo de (Galeano, 2014) sirve como referencia para el presente estudio de caso, puesto que su propuesta indaga tanto el concepto de modelo de negocios como el estudio de caso, razón por la cual se ajusta al propósito de la investigación.

#### **1.5.1.1.5 Funciones que cumplen los modelos de negocios**

En cuanto a las funciones que debe cumplir un modelo de negocios (Galeano, 2014) las resume como la “ articulación de la propuesta de valor, identificación de segmento de mercado y específico y un mecanismo de generación de ingresos, definir la estructura de la cadena de valor necesaria para crear y distribuir la oferta y los activos complementarios necesarios para apoyar el posicionamiento de la misma., además de formular la estrategia competitiva con la cual la empresa obtendrá y mantendrá la ventaja sobre sus rivales. (Pág. 7)

Mientras que para (Bueno, 2010), todo modelo de negocios debe cumplir las por lo menos con “enunciar la propuesta de valor, Identificar un segmento del

mercado , Definir la estructura de la cadena de valor, Especificar los mecanismos de generación de ingresos, describir la posición de la empresa en el medio y formular la estrategia competitiva (Pág. 5.)

Por otro lado para (Barrios, 2010) “la función del modelo de negocios consiste en definir cuál es la propuesta de valor de los recursos valioso para un mercado objetivo, como desarrollar la cadena de valor y la red de relaciones dentro del ecosistema de la empresa . El modelo de negocios es el resultado de la estrategia: la lógica realizada de la empresa” (Pág. 8)

## **1.5.1.2 Seguridad**

### **1.5.1.2.1 Seguridad Pública**

Etimológicamente, la palabra seguridad viene del latín SECURITAS, que a su vez sale del verbo SECURUS cuyo significado puede traducirse como “sin temor”., siendo el ser humano capaz de experimentar temor casi por cualquier cosa, el concepto de seguridad abarca un amplio aspecto que va desde el resguardo de sus bienes materiales hasta la tecnología.

En nuestro país y en apego a lo que dicta la constitución de la república el servicio de seguridad pública al nivel interno está garantizado por; la policía nacional señalado en sus artículos 3 numerales 3 y 8, ;el PNBV objetivo 1, política 1.5, LE literal 1 y objetivo 6, política 6.8, literal f; el plan estratégico de la policía nacional, objetivos 3 y 4; y la doctrina policial que se refleja en la misión, visión, principios y valores de este organismo

## **1.5.1.2.2 Seguridad Privada**

### **1.5.1.2.2.1 Física**

En nuestro país, hablar de seguridad electrónica es remontarse al 26 de Abril de 1968, cuando llegó la empresa de seguridad extranjera Wackenhut, puesto que la llegada de dicha empresa rompió con el esquema tradicional de la seguridad en las manos de la Policía (Wackenhut, 2016).

(Cielo, 2015) en su tesis de grado titulada “DESARROLLO DE UN PLAN ESTRATEGICO QUE MEJORE LA ADMINISTRACION Y LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA DE SEGURIDAD PRIVADA CUSPROSEVI CIA. LTDA.” afirma con datos estadísticos que desde el año 1968 hasta el año 208, se han incrementado hasta llegar a las 500 empresas, el 51.76% de ellas se concentran en ciudades como Quito y Guayaquil.

### **1.5.1.2.2.2 Electrónica**

El profesor (Cevallos, 2014) de la Escuela Politécnica Nacional, define a la seguridad electrónica como “Un sistema es una combinación de componentes (recursos) que actúan conjuntamente para alcanzar un objetivo específico” (Pág. 1), un sistema entonces está formado por diversas partes o elementos.

La caracterización básica de un sistema considera las variables (entradas, recursos, etc.) que ingresan al mismo, y los productos o respuestas obtenidos, por ejemplo un sistema de alarma tendría como entrada o estímulo el impulso eléctrico generado por uno de sus sensores, y como respuesta o salida tendría la activación de una sirena, la llamada a una central de monitoreo o el bloqueo de accesos

### **1.5.1.2.3 Clasificación de los sistemas de seguridad electrónica**

La clasificación de los sistemas de seguridad electrónica (SSE) se realiza básicamente desde dos criterios, la cantidad de sitios a proteger y la aplicación del sistema. Del primer criterio entonces, se consideran SSE locales o distribuidos, siendo un SSE local aquel diseñado para la seguridad (y según las características) de un lugar puntual, mientras que un SSE distribuido es un conjunto de SSE locales adaptados a cada sitio protegido que además trabajan en conjunto a través de un sistema de Telecomunicación.

Los SSE distribuidos cubren aflicciones de alto rendimiento, siendo principales usuarios de estos sistemas los bancos, embajadas, universidades, aeropuertos, empresas petroleras, etc. ya que este tipo de entidades mantienen infraestructuras en diferentes sitios, incluso a nivel nacional.

Un sistema local de seguridad electrónica es el conjunto de elementos y dispositivos electrónicos que interconectados dan seguridad a un sitio, el esquema básico para un sistema local de seguridad electrónica se describe a continuación: red, fuentes de alimentación, central de seguridad, detectores, señaladores o indicadores e interfaz de usuario

### **1.5.1.2.6 El rol del estado en la seguridad electrónica**

En nuestro país es muy importante señalar dos hechos históricos que marcaron a nuestra nación en cuanto al tema de la seguridad, estos son (Ministerio de Coordinación de Seguridad, 2013) “los conflictos con nuestro vecino Perú, durante los años 1981 y 1995 y el periodo denominado de la guerra fría” (Pág. 8) .

Una vez concluidas ambas situaciones, el primero resuelto con la firma de la paz y el segundo por una reorientación de la estrategia de todos los países latinoamericanos con el fin de la guerra fría, el creó el ambiente propicio para

diseña un nuevo escenario geoestratégico, en donde se hacía necesario redefinir el concepto de seguridad.

Es así que mediante el PNBV concebido como una herramienta que articula el trabajo de todas las instituciones del Estado, a través de metas, objetivos y metas, se plantea el Plan Nacional de Seguridad Integral 2011-2013 donde configura una nueva forma de política pública de seguridad basados en los principios, tales como: democracia, integridad, equidad, prevención, participación, sostenibilidad y transparencia.

En este escenario la seguridad se centra en el bienestar del ser humano, como eje donde giran una serie de políticas, estrategias y acciones, los elementos que definen al modelo son: derechos humanos, paz social, justicia oportuna, seguridad vial, disminución de la delincuencia y libre de violencia.

Este contexto constituye en una oportunidad de negocios inmejorable para las empresas de seguridad electrónica, porque como en ningún otro gobierno, la política de seguridad se encuentra impulsada por el gobierno central. y esto se traduce en comprender a la seguridad como un estado de bienestar.

Esto se reafirma con el principio de que el desarrollo y el crecimiento de cualquier país se basan en el número y la calidad de empresas que existen en él, ya sean industriales, comerciales o de servicios (Castro, García, & Adame, 2015), la teoría de (Justo, María, & Márquez, 2008) “ que existe evidencia de que los distintos agentes económicos pueden alcanzar el progreso a través de esta actividad” (Pág. 39)

El sector de la seguridad electrónica, según el reporte del (ESPAE, 2014), se encuentra incluido dentro de los grandes grupos en los que los ecuatorianos incursionan con mayor énfasis, según el mismo reporte el 66.4% de la muestra encuestada considera al emprendimiento como una buena opción.

Recapitulando el concepto de modelo de negocios con el tema de seguridad electrónica es importante la afirmación de (Chesbrough, 2010) para quien “una tecnología mediocre persuadida por un gran modelo de negocios puede ser más rentable que gran tecnología explotada por un mediocre modelo de negocios” (Pág. 6)

#### **1.5.1.2.7 Seguridad publica vs Seguridad electrónica**

La principal diferencia se encuentra en que la seguridad electrónica tiene como característica principal la prevención, mientras que la seguridad pública tiene la capacidad de respuesta directa, ;la siguiente diferencia radica en que la seguridad electrónica se circunscribe a un hecho concreto y delimitado, mientras que la seguridad pública tiene como ámbito o radio de acción a todo el territorio ecuatoriano; todas las actividades de la seguridad electrónica se encuentran bajo la dependencia tales como el SRI, Ministerio de Trabajo, Superintendencia de Compañías, Municipios y otras instituciones que las regulan, mientras que la seguridad publica dependen de otros organismos a los cuales rinden cuentas; finalmente la principal diferencia estriba en que las empresas de seguridad electrónica tiene como objetivo principal el lucro o la recuperación de sus inversiones, mientras que las empresas públicas tienen como único fin el Buen Vivir.

#### **1.5.1.3. Modelos de negocios en empresas de Seguridad electrónica**

##### **1.5.1.3.1 Servicios**

Los sistemas de seguridad electrónica, se dividen en los siguientes subsistemas: sistemas de alarmas o video vigilancia, domótica, sistemas contra incendio, sistemas de control de acceso, y Sistemas de seguridad complementaria

#### **1.5.1.3.1.1 Servicios de Video vigilancia**

Según la empresa (CRT, 2016), un sistema de video vigilancia es “es un sistema de tecnología de vigilancia visual que implica la instalación de cámaras de grabación, fijas o móviles, en lugares estratégicos para que capten imágenes y las envíen a uno o varios monitores en otro punto de la instalación. Las imágenes recibidas pueden ser almacenadas en un equipo videograbador para su análisis posterior” (Pág. 3)

#### **1.5.1.3.1.2 Servicios de Domótica**

Para (SODE, 2016) “Es la automatización del lugar donde se vive (Hogar digital y Domótica) y de la oficina, empresa y edificio donde se encuentre su empresa o lugar de trabajo” (pago. 1)

#### **1.5.1.3.1.3 Servicios de Sistema contra incendios**

Para el Gerente de Inmotech, un sistema contra incendios son un conjunto de medidas que las personas que residen en una construcción, toma con el fin de protegerse contra el fuego.

#### **1.5.1.3.1.4 Servicios de Sistemas de control de acceso**

Para (ZETAelectronic, 2016) “el control de acceso consiste en un componente de seguridad electrónica que monitorea automáticamente y controla el tráfico a través de entornos físicos como, puertas, entradas y ascensores” (pág. 1)

### **1.5.1.3.2 Marco legal**

El marco legal de la seguridad electrónica se encuentra respaldado por el Art. 3. Numeral 8 de la constitución de la Republica que señala como obligación del estado “Garantizar a sus habitantes el derecho a una cultura de paz, a la seguridad integral y a vivir en una sociedad democrática y libre de corrupción”, del mismo el Art 39 y Art 329 que garantiza a los ciudadanos su incorporación al trabajo en condiciones justas y dignas, impulsando la formación, capacitación y especialización, para mejorar el acceso y la calidad del empleo y la promoción de sus habilidades de emprendimiento. En este mismo cuerpo colegiado el Art 66 garantiza a los seres humanos “una vida libre de violencia en al ámbito público y privado”

En este orden la Ley de Seguridad Publica y del Estado en su Art. 23 determina que “La seguridad ciudadana es una política de Estado, destinada a fortalecer y modernizar los mecanismos necesarios para garantizar los derechos humanos, en especial el derecho a una vida libre de violencia y criminalidad, la disminución de los niveles de delincuencia, la protección de víctimas y el mejoramiento de la calidad de vida de todos los habitantes del Ecuador”

El registro oficial N° 432 dio vida a la Asociación Nacional de Empresas de Seguridad Integral e Investigación, del mismo modo mediante el registro oficial N° 0169 se creó la Cámara de le Seguridad Privada del Ecuador.

### **1.5.1.3.4 Evolución histórica**

Según la empresa (Catcolombiasolutions, 2014), en el mundo de la seguridad electrónica, existen 3 hitos; el año 1942 cuando la empresa Siemens desarrollo para el ejercito Alemán un circuito cerrado de televisión para realizar el seguimiento de los misiles V”, casi al mismo tiempo en Estados Unidos se creó un sistema similar con el fin de realizar seguimiento a las pruebas nucleares debido

a la imposibilidad de realizar el seguimiento por la radiación; en el año de 1951 fue cuando se desarrolló una tecnología capaz de grabar las imágenes en cinta de video, esta tecnología fue bautizada con el nombre de VTR; finalmente en el año 1996 se desarrolló la primera cámara IP denominada Neyete 200 que fue la que dio paso a los sistema de seguridad electrónica tal como se conoce hoy en día.

#### **1.5.1.3.5 Limitaciones y brechas de modelos en el sector de la seguridad electrónica en la ciudad de Machala**

Luego de la revisión de la literatura en el campo de los modelos de negocios y la seguridad electrónica, se deduce que el presente estudio tiene una fisura científica que nos permite plantear una investigación original y acorde a las tendencias mundiales de este tópico.

### **1.5.2 Marco conceptual**

**Emprendedor.** Aquella persona dispuesta a llevar a cabo una idea

**Empresario.** Persona que arriesga un capital propio con el fin de obtener un beneficio mayor.

**Emprendimiento.** La idea de negocios llevada a la práctica.

**Estudio de caso.** El estudio de casos es la caracterización de un fenómeno que busca ser reflejado lo más fielmente posible.

**Recursos /Activos** Aquello con lo que la empresa genera su riqueza.

**Procesos/ Actividades** Conjunto de tareas necesarias para cumplir con la misión de la empresa.

**Costes** Valor de sacrificio que una empresa tiene que realizar para obtener utilidades.

**Beneficio** El regreso del dinero una vez descontado todos sus costes.

**Financiación** La forma como se apuesta a las actividades de la empresa.

**Proveedores** Socios estratégicos del empresario.

**Clientes** La razón de ser de la empresa.

**Servicio** La actividad final de la cadena de valor es el servicio. Los servicios cubren muchas áreas, que van desde la administración de cualquier instalación hasta el servicio al cliente después de la venta del producto. Tener una fuerte componente de servicio en la cadena de suministro proporciona a los clientes el apoyo y confianza necesaria, lo que aumenta el valor del producto (Porter, 1985)

**Infraestructura** Actividades que soportan a las actividades primarias y de apoyo de la empresa.

**Administración de Recursos Humanos** La forma como la forma gestiona su recurso mas valioso.

**Plan de acción** La forma como se ejecutan las estrategias de la empresa.

**Portafolio** Colección de programas de proyectos.

**Programa** Conjunto de proyectos que se articulan alrededor de un proyecto único que comparten la misma línea o estrategia.

**Proyecto** Conjunto de actividades que tienen un propósito común.

**Prioridad** Del latín prior (“anterior”), la prioridad hace referencia a la anterioridad de algo respecto de otra cosa, ya que sea en tiempo o en orden.  
(<http://definicion.de/prioridad/>)

**Objetivos y metas a corto y largo plazo** Son los resultados específicos que una organización busca alcanzar, algunos de ellos se plantean a menos de un año y otros en un lapso de tiempo mayor.

## **1.6. Aspectos metodológicos de la investigación**

### **1.6.1 Tipo de estudio**

El tipo de estudio que se ha escogido para el presente trabajo de investigación es del tipo cualitativo, debido a que no se va a realizar ningún análisis econométrico o estadístico con el fin de reestructurar el Modelo de Negocios.

### **1.6.2 Método de investigación**

El método que se utilizara será el inductivo, puesto que se partirá desde lo particular a lo general, analizando un caso específico con el fin de diseñar un modelo de negocios. Para el presente trabajo se hará uso de una serie de instrumentos de medición que nos permitirá alcanzar los objetivos de investigación planteados.

El método empírico a utilizar será el estudio de caso, puesto que se pretende responder a las preguntas de investigación “por qué” o “cómo”, además porque el investigador no requiere control sobre los acontecimientos y se concentra en acontecimientos contemporáneos, (Yacuzzi, 2005)

La delimitación espacial del tema de investigación, y por ende, del trabajo de campo, se centra en la ciudad de Machala, perteneciente al Cantón Machala Provincia de El Oro

### **1.6.3 Fuentes y técnicas para la recolección de información**

Tal como lo afirma Yin “el método de estudio de casos puede ser observado desde una variedad de fuentes tanto cualitativas como cuantitativas” (1989), por lo que el método es factible de ser usado en esta investigación

La principal fuente de los datos para la presente investigación fueron los datos históricos de la empresa “**INMOTECH**”, la revisión de literatura sobre la teoría de modelos de negocios, y el método de estudios de casos.

Se utilizó la técnica de los escenarios, aplicada en base a los preceptos de (Osterwalder & Pigneur, 2011) con el fin de orientar el diseño de nuevos modelos de negocios o la innovación a partir de modelos existentes, en el tema que nos ocupa su función principal es aportar al proceso de desarrollo del modelo de negocio un contexto de diseño específico y detallado.

El uso de la técnica de los escenarios se justifica puesto que esta describe el entorno en que un modelo de negocios competirá en el futuro y obliga a reflexionar sobre como tendría que evolucionar en determinadas

circunstancias, esta técnica permite convertir lo abstracto en algo tangible. El mismo autor (Osterwalder & Pigneur, 2011), sugiere que “Para captar mejor el espacio de diseño de un modelo de negocio, recomendamos esbozar las cuatro áreas más importantes del entorno: fuerzas del mercado, fuerzas de la industria, tendencias clave y fuerzas macroeconómicas” (Pág. 200).

Finalmente, se realiza una evaluación integral del modelo de negocios, a través del tradicional análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) “que plantea cuatro grandes preguntas: Las dos primeras (cuales son los puntos débiles y los puntos fuertes de la empresa) evalúan los aspectos de la empresa, mientras que las otras dos (¿qué oportunidades tiene la empresa y que amenazas potenciales enfrenta?) estudian la posición de la empresa en su entorno. (Pág. 216).

Lo primero que se hizo fue aplicar una entrevista a 3 Gerentes de empresas de seguridad electrónica en la ciudad de Machala, con el fin de identificar variables internas y externas que afectan cualquier modelo de negocios en operación, luego se validó esta información con un grupo de expertos el grupo estaba conformado por un ex Gerente de CNT de la provincia de El Oro, 1 ingeniero en telecomunicaciones consultor de proyectos de seguridad electrónica y 1 masters en seguridad electrónica de la ciudad de Guayaquil que se encargaron de valorar la información,

Las entrevistas se realizaron en las oficinas de las empresas Inmotech, ECU911 y ECU 912, todas estas ubicadas en la ciudad de Machala, Para el panel de expertos se utilizó la videoconferencia y el correo electrónico como medio de comunicación.

El periodo de ejecución del trabajo empírico inicio desde el 5 hasta el 26 de Junio para llevar a cabo las entrevistas; en el periodo comprendido desde

el 29 de Junio hasta el 17 de Julio se construyeron las matrices para el levantamiento del diagnóstico; y, desde el 19 hasta el 24 de Julio se enviaron las preguntas a los expertos con el fin de validar las variables externas e internas que tienen influencia en un modelo de negocios de una empresa de seguridad electrónica y la consecuente validación del modelo de negocios RCOV.

Los instrumentos con los que se recolectarán los datos fueron: una guía de entrevistas, una guía para el panel de expertos, el estudio documental (acta de constitución de la empresa, páginas web, estados financieros e informes y reportes de gerencia), la norma que se utilizó para hacer referencia a las citas fue APA sexta edición.

#### **1.6.4 Tratamiento de la información**

Para la entrevista a expertos se utilizó una escala de Likert con el fin de medir las actitudes y conocer el grado de conformidad del experto a partir de la información obtenida de las entrevistas realizadas a los Gerentes de empresas de seguridad electrónica donde se identificaron una serie de variables que influyen en el entorno: Político, económico, sociocultural, legal y ambiental.

Con la misma herramienta se solicitó al experto su opinión sobre el nivel de independencia que ejerce cada una de las variables externas identificadas y su opinión sobre la dinámica de la rivalidad entre empresas existentes en el mercado y el poder de negociación que ejercen los compradores y proveedores del medio.

Finalmente, se les solicito validar el modelo de negocios RCOV para generar ingresos y beneficios de la empresa Inmotech, lo que se pretende es contar una visión estrategia en términos de coherencia dinámica, es

decir conocer la opinión sobre cambios voluntarios o emergentes en una empresa de seguridad electrónica.

Los instrumentos de investigación tales como las entrevistas, revisión documental y análisis de documental, nos han permitido validar el proceso de investigación realizado.

## **1.7. Resultados e impactos esperados**

El resultado de la presente investigación pretende identificar las deficiencias en el componente del modelo de negocios de la empresa Inmotech, del mismo modo pretende mediante el uso de la metodología de la planificación estratégica encontrar las debilidades y fortalezas de la empresa.

## **Capítulo 2: DIAGNÓSTICO**

### **2.1 Resultados de la investigación Anexo N°1 Guía de entrevista dirigida al Gerente de la empresa Inmotech- Sección 1.- Componentes del Modelo de negocios RCOV**

Los resultados de esta sección pretenden caracterizar el modelo de negocios de la empresa Inmotech en el sector de seguridad electrónica de la ciudad de Machala, a continuación los resultados obtenidos de los instrumentos de investigación.

#### **2.1.1 Dimensión: Recursos/Activos**

Según el Anexo N°1 Guía de entrevista dirigida al Gerente de la empresa Inmotech – Sección 1.- Componentes del Modelo de negocios RCOV: Dimensión: Recursos /Activos.

**Pregunta N° 1** ¿Cuál es la estructura de la plantilla de empleados?

En la actualidad la plantilla constan de 2 ingenieros de supervisión, 3 personas en el área administrativa y cuatro técnicos especialistas en seguridad electrónica, todos ellos se encuentran afiliados al seguro y tienen en promedio 3.5 años laborando en la empresa. Todo el equipo de supervisión tiene en promedio de 4 a 5 certificaciones internacionales y realizan de uno a dos viajes por año al exterior para capacitarse.

**Pregunta N° 2** ¿Qué perfiles y competencias tienen los empleados?

El perfil de los empleados se encuentra centrado en el manejo de los sistemas de vigilancia electrónica, diseño de sistemas de video vigilancia analógica CCTV, IP, además el profesional que desee trabajar en la empresa tiene que tener

habilidades para controles de tráfico, sistema de alarmas, cercos eléctricos,, sistemas biométricos, casas e edificios inteligentes, manejo de puertas automáticas, así como ser experto en soluciones tecnológicas.

**Pregunta N° 3** ¿Qué tipos de activos cuenta la empresa?

La empresa cuenta con dos vehículos tipo camioneta del año 2014, una cuenta bancaria con giro en promedio de USD 8.890,00, un sistema de red de 8 computadoras conectadas entre sí, además hace uso de 2 impresoras Láser, así como de 2 computadoras portátiles, dos proyectores y un IPAD. El mobiliario está calculado según el último balance entregado a la Súper de compañías en el presente año en USD18.893,26. En total, el saldo en activos se presenta con un valor de USD 145.892.17.

### **2.1.2 Dimensión: Procesos/Actividades**

Según el Anexo N°1 Guía de entrevista dirigida al Gerente de la empresa Inmotech – Sección 1.- Componentes del Modelo de negocios RCOV: Dimensión: Procesos /Actividades.

**Pregunta N° 4** ¿Cuáles son los principales procesos que definen las operaciones?

Existen tres procesos claves, dentro de la empresa estos son el proceso de la selección de mercados, proceso de venta y proceso de mantenimiento.

La empresa se ha caracterizado por enfocarse principalmente al sector industrial de la provincia, la razón de esta elección se debe a la capacidad de pago de este mercado, pero desde hace 3 años también se han enfocado en las instituciones públicas debido a que el gobierno nacional ha realizado una inversión considerable de recursos en TIC's. En este momento debido a la crisis que

atravesen tanto el sector industrial como el de las institucionales, se ha considerado re enfocarse hacia el sector residencial como una salida a la crisis.

El segundo proceso clave lo constituye el proceso de venta, que se realiza de la siguiente manera 1) se realiza una cita física con el potencial cliente donde se inventaría lo que este necesita, 2) luego se le una explicación de las diferente opciones técnicas que se tiene en stock y las marcas de los producto ,3) si el cliente está de acuerdo se firma un preacuerdo (Check List) ,4) con los datos recabados se Ingresa al sistema de usuarios CRM, 5) automáticamente el registro se genera en la base de datos a dos sub-procesos: inventario y facturación, luego 6)se realiza un análisis de lo que el cliente quiere por parte de equipo técnico para luego 7) realizar una visita por parte del técnico con un máximo de 24 horas con todas las opciones disponibles, y finalmente llegar a un 10) acuerdo de venta, donde contabilidad generara la factura.

El tercer proceso es el de Mantenimiento, que sigue la siguiente secuencia: 1) se ingresa la llamada al Call Center, 2) se realiza un análisis de Problema por parte de equipo técnico insitu, 3) se realiza una valoración por parte del técnico con un máximo de 4 horas de respuesta, 4) luego del diagnóstico si el cliente está de acuerdo se realiza 5) la venta, donde contabilidad generara la factura.

Existen 10 procesos más dentro de la empresa, pero ninguno de ellos genera valor para el cliente, por lo que se los ha obviado, colocando solo aquellos que por su importancia permiten captar el valor del cliente.

### **2.1.3 Dimensión: Costes**

Según el Anexo N°1 Guía de entrevista dirigida al Gerente de la empresa Inmotech – Sección 1.- Componentes del Modelo de negocios RCOV:  
Dimensión: Costes

**Pregunta N° 5** ¿Qué estructura de costos existe?

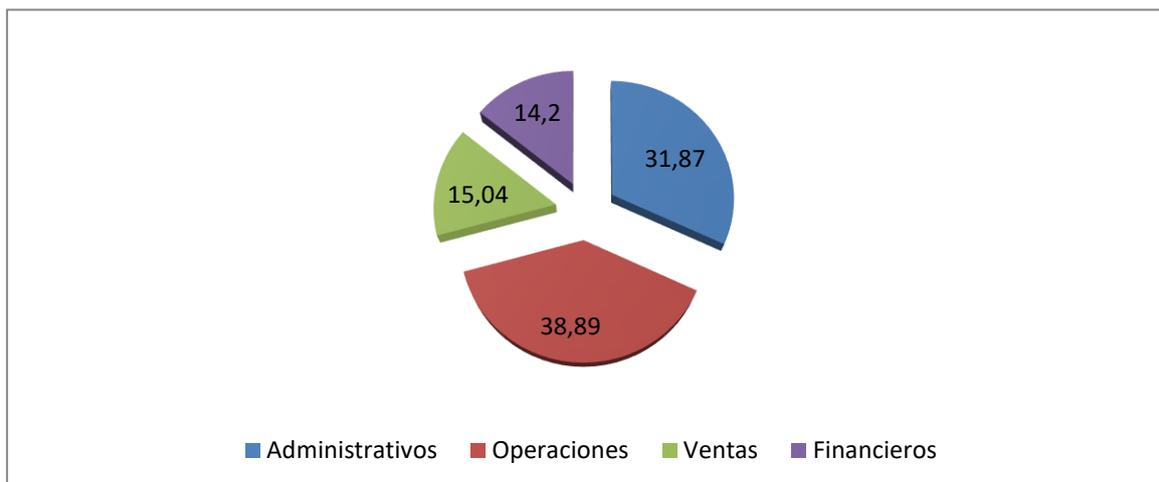
El coste del personal Administrativo consume, según el último balance registrado en la Súper Intendencia de Compañías un 38.87%, además la empresa paga puntualmente todas las prestaciones que la ley determina y ha cancelado puntualmente sus utilidades según la información del Ministerio de Relaciones Laborales.

El costes de explotación o costo de operaciones lo constituye el pago al personal técnico, este rubro es significativo puesto que aquí es donde reside la ventaja competitiva de la empresa, según los datos y la información suministrada por la contadora ,este rubro se ubica en un 38.89% de la cuenta de resultados del año 2015.

Las inversiones con corte hasta Junio del 2016, se ha dirigido al pago de equipos nuevos para la parte operativa y el pago del Software CRM de la empresa, datos proporcionados por el departamento financiero ubica este rubro en lo que va del año en USD 18.785,23.

El departamento de ventas mantiene un coste del 15.04% de la cuenta de resultado, todo el dinero se aplica a las campañas de marketing y el uso de las redes sociales, todo con el fin de posesionar a la empresa.

**Grafico N° 1 Estructura de Costes**



Fuente: Estado de pérdidas y ganancias 2015 y 2014

### 2.1.3 Dimensión: Beneficios

Según el Anexo N°1 Guía de entrevista dirigida al Gerente de la empresa Inmotech – Sección 1.- Componentes del Modelo de negocios RCOV: Dimensión: Beneficio.

**Pregunta N° 6** ¿Qué estructura de márgenes de ganancia tiene?

En el cuadro N° 1, se puede observar que existen 3 tipos de grupos: Organizaciones, familias y personas, cada uno de estos grupos tienen sub-segmentos y cada uno de ellos tiene un margen de utilidad distinta. En el cuadro N° 1 se sintetiza los márgenes de ganancia por grupo y clientes, a continuación la presentación del mismo:

**Cuadro N° 1 Estructura de márgenes de ganancia**

Grupo	Clientes	Margen de ganancia
Organizaciones(muchos)	Industrial	35,00%
	Gobierno	30,00%
	Mineras	35,00%
	Centros comerciales	25,00%
	Locales comerciales	20,00%
Familias (+ 2 )	Conjunto residenciales	20,00%
	Comunidades	20,00%
Personas (1)	Residencial	22,00%
	Personas	22,00%

Fuente: Estado de pérdidas y ganancias 2015 y 2014

### 2.1.4 Dimensión: Financiación

Según el Anexo N°1 Guía de entrevista dirigida al Gerente de la empresa Inmotech – Sección 1.- Componentes del Modelo de negocios RCOV: Dimensión: Financiación.

**Pregunta N° 7** ¿Cuál es la estructura de capital optima de la empresa?

En la actualidad no ha determinado la tasa de crecimiento, rentabilidad, ni tampoco las actitudes y expectativas de la empresa, por lo que la ausencia de factores que son los que influyen directamente sobre la estructura de capital óptima no permiten contar con una estructura de capital óptima.

Con la información que si cuenta la empresa es con una estructura de flujo de origen y aplicación de fondos que nos permiten discernir una posición patrimonial aceptable (55.75%). Ver Cuadro N° 2.

**Cuadro N° 2 Estructura de flujo de origen y aplicación de fondos de la empresa**

N°	Cuenta	%
1	Activo Fijo	48.25
2	Activo Circulante	31.76
3	Activos diferidos	19.99
4	Pasivos a corto plazo	20.12
5	Pasivos a largo plazo	24.13
6	Patrimonio	55.75

Fuente: Estado de situación financiera 2015 y 2014

**Pregunta N° 8 ¿Qué tipos de socios hay en la empresa?**

En la actualidad son dos socios, la figura de la empresa legalmente es la de una Compañía limitada, por lo que la posibilidad de crecimiento está descartada.

**Pregunta N° 9 ¿Cuál es la estructura societaria?**

La estructura societaria de la empresa está dividida en dos accionistas que son los dueños de la empresa, según el Gerente se ha pensado en la venta de acciones para obtener flujo de fondos, pero no se tiene conocimiento del mecanismo a usarse.

**Cuadro N° 3 Estructura societaria**

N°	Cuenta	%
1	Socio 1	58.25
2	Socio 2	41.75
Total		100.00

Fuente: Acta de constitución de empresa Inmotech

**2.1.6 Dimensión: Proveedores**

Según el Anexo N°1 Guía de entrevista dirigida al Gerente de la empresa Inmotech – Sección 1.- Componentes del Modelo de negocios RCOV: Dimensión: Proveedores.

**Pregunta N<sup>a</sup> 10** ¿Con que tipo de proveedores se cuenta?

La empresa tiene proveedores que tienen su propia dinámica: existen aquellos que son aliados, es decir son partner que dan soporte y son la competencia al mismo tiempo; están los proveedores indirectos, es decir aquellos a los que se compra pero no de forma directa, generalmente en una situación extrema; están los proveedores mayoristas y por último los socios, que son competencia directa con los cuales se intercambia material, para tal o cual proyecto.

**Cuadro N<sup>a</sup> 4 Tipo de proveedores**

<b>N°</b>	<b>Cuenta</b>	<b>Numero</b>
<b>1</b>	Aliados	<b>4</b>
<b>2</b>	Proveedores indirectos	<b>10</b>
<b>3</b>	Mayoristas	<b>12</b>
<b>4</b>	Socios	<b>5</b>

Fuente: Guía de entrevista dirigida a Gerente de empresa Inmotech

**Pregunta N<sup>a</sup> 11** ¿Cuántos son aproximadamente?

La empresa cuenta con aproximadamente con 25 en total, para el efecto se ha realizado una infografía que los agrupa en el cuadro N<sup>a</sup> 5 a todos ellos.

Cuadro N° 5 Listado de los 10 primeros proveedores



Fuente: Pagina web de la empresa

## 2.1.7 Dimensión: Clientes

Según el Anexo N°1 Guía de entrevista dirigida al Gerente de la empresa Inmotech – Sección 1.- Componentes del Modelo de negocios RCOV: Dimensión: Clientes.

**Pregunta N° 12** ¿Cuál es el mercado o cliente objetivo?

La cartera de clientes no tiene un mercado objetivo determinado, tal como se puede apreciar en el cuadro N° 6, se tiene desde empresas industriales, constructoras hasta cafeterías, además si a esto se le suma las instituciones públicas, tenemos una empresa que se encuentra presente en los más variados nichos de mercado.

**Cuadro N° 6 Listado de los clientes**

Sindicato de Choferes de Pasaje	GAMA S.A. Guayaquil
PALMAR S.A. Guayaquil	PALMAR S.A. Pasaje Cia. Ltda.
Autoridad Portuaria de Puerto Bolívar	Cadena de farmacias Su Farmacia
Industria Minera OROPORTO	Industria minera Romero Guzmán
Industria Minera El Tablón	Dirección de Salud Provincial de El Oro
Área #3 El Guabo Hospital básico El Guabo	Clínica Estrada
Ferremundo	Instituto Superior Tecnológico Dr. José Ochoa León
Grupo Noperti	Centro Integral de Salud Visual
Cadena de Restaurantes Rico Pollo	Servicons Cia. Ltda.
Bar Karaoke Pa' Cortarse las venas Machala	Café Bar "GU"
Industria camaronera Acuarios del Golfo S.A.	Biocascajal Cia. Ltda.
Sindicato de Choferes de Pasaje	Clínica Laser Implant
Clínica de Especialidades Traumatológica	Constructora URBANIKA
Industria Camaronera DIPROVA	GASTROSUR
Consorcio F&C	Notaria Quinta de Machala
XFIT Machala	Industria Naviera SEREPOR S.A.
Centro Comercial ALCAFI	Pesquera San Miguel Cia. Ltda.

Fuente: Pagina web de la empresa

**Pregunta N° 13** ¿Qué canales de venta utiliza?

Los canales de venta que tiene la empresa son los definidos en el cuadro N° 7, según el Gerente de la empresa, se mantiene una relación de socio y proveedor y se utiliza el internet también como medio de venta.

Cuadro N° 7 Canales de venta que utiliza

N°	CANALES DE VENTA	CHECKLIST
1	SOCIO DE VALOR AGREGADO	✓
2	VENDEDOR	✓
3	DISTRBUIDOR	✓
4	INTERNET	✓

Fuente: Anexo 1.- Guía de entrevista dirigida a Gerente de empresa Inmotech

**Pregunta N° 14** ¿Quiénes son sus competidores, clasificados por orden de jerarquía?

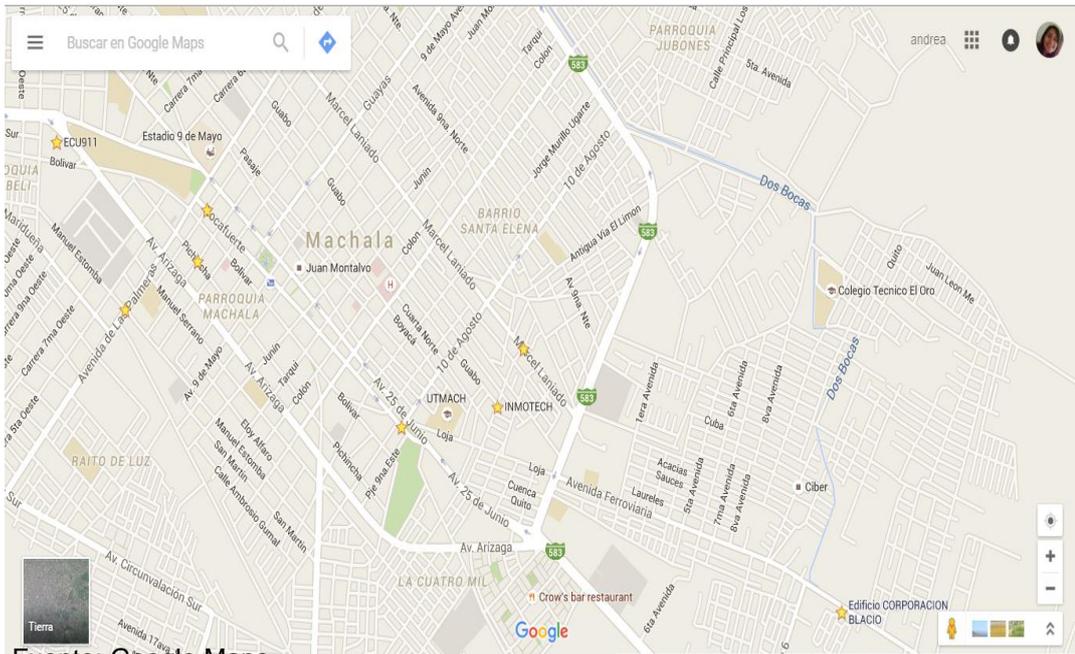
En la lista detallada en el cuadro N° 8 se encuentra la competencia en orden de jerarquía, como se puede apreciar Inmotech se encuentra a la mitad de la tabla, lo cual la posesiona en un lugar no tan cómodo para la empresa.

Cuadro N° 8 Listado de los primeros 10 competidores

N°	NOMBRE	DIRECCION
1	MEGATRONIC	Marcel Laniado y Babohoyo esquina
2	SEGURIDAD ELCTRONICA 912	Avenida ferroviaria, Corp.blacio
3	SEGURIDAD ELCTRONICA 913	Palmeras y Manuel Estomba
4	JB ALARMAS	Centro
5	INMOTECH	Babahoyo y Ambato esquina
6	SIPAO	Vela e/ Rocafuerte y Bolívar
7	VIDEOSEG	Santa rosa y pichincha
8	SOLTECSO	10 agosto 2304 y Rocafuerte
9	MEGATRONIC	Sur de la ciudad
10	ELECTROSHARK	Norte de la ciudad

Fuente: Anexo 1.- Guía de entrevista dirigida a Gerente de empresa Inmotech

Grafico N° 2 Ubicación de la competencia



### 2.1.8 Dimensión: Flujos de información

Según el Anexo N°1 Guía de entrevista dirigida al Gerente de la empresa Inmotech – Sección 1.- Componentes del Modelo de negocios RCOV: Dimensión: Flujos de información.

**Pregunta N° 15** ¿Qué sistema de información y comunicación utiliza y como lo utiliza?

La empresa cuenta con su CRM que le permite realizar seguimiento a las actividades de los clientes, el software es diferente a la de la competencia puesto que está hecho a las medidas de la empresa.

Del mismo modo tiene instalado un sistema administrativo y contable SIAC-2014 que le permite llevar los registros contables y parte de la información administrativa tales como historia laboral, datos generales de los clientes, pero sin mayor relevancia, es decir no es un sistema que le permita a la Gerencia tomar decisiones,

**Pregunta Nª 16** ¿Cuál es la oferta de la empresa?

La empresa ha clasificado sus servicios en siete categorías, tal como se puede apreciar en el Cuadro N° 9.

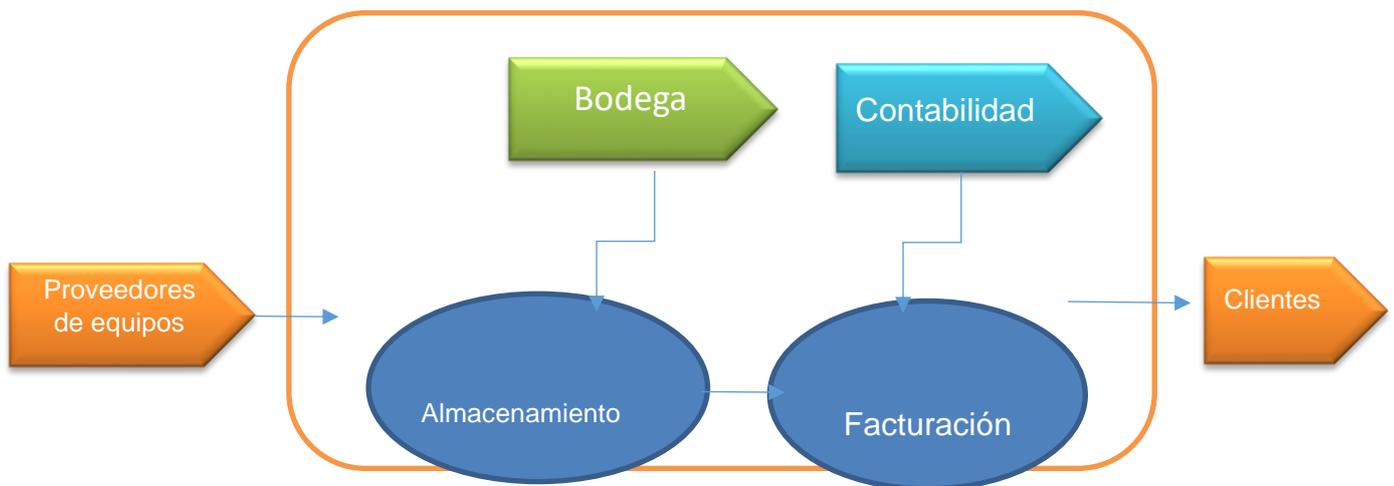
Cuadro Nª 9 Listado de servicios que ofrece

N°	NOMBRE
1	VIDEO VIGILANCIA
2	DOMOTICA
3	SISTEMA CONTRA INCENDIOS
4	CONTROL DE ACCESO
5	COMUNICACIONES
6	CALIDAD DE ENERGIA
7	PROYECTOS PERSONALIZADOS

Fuente: Anexo 1.- Guía de entrevista dirigida a Gerente de empresa Inmotech

**Pregunta Nª 17** ¿Cómo opera con el producto o servicio ofrecido?

Grafico Nª 3 Cadena de suministro de Inmotech



Fuente: Anexo 1.- Guía de entrevista dirigida a Gerente de empresa Inmotech

La cadena de suministro que se puede observar en la figura N° 3 sintetiza de todos aquellos procesos involucrados en la satisfacción del cliente.

### **2.1.9 Dimensión: Productos/Oferta**

Según el Anexo N°1 Guía de entrevista dirigida al Gerente de la empresa Inmotech – Sección 1.- Componentes del Modelo de negocios RCOV: Dimensión: Productos / Oferta.

#### **Pregunta N° 18 ¿Cuál es la política de precios?**

En realidad no existen un conjunto de normas, criterios o lineamientos para establecer el precio del servicio. Algunas veces se pone el precio en base a márgenes de ganancia, es decir costo del material más un 40%, otras veces solo es la mano de obra, es decir que no existen tarifas para el cobro de los servicios prestados.

#### **Pregunta N° 19 ¿Existe una política de marca y diferenciación?**

La empresa posee un personal altamente calificado, la mayoría de ellos cuenta con certificaciones internacionales obtenidas en diferentes partes de Latinoamérica. El personal de la empresa se caracteriza por su responsabilidad y seriedad al momento de hacer su trabajo, muchos de ellos han trabajado en otras empresas y se encuentran en la empresa porque les da perspectivas de crecimiento profesional.

## **2.2 Resultados de la investigación Anexo N°1 Guía de entrevista dirigida al Gerente de la empresa Inmotech- Sección 2. Prueba Acida**

### **2.2.1 Prueba Acida**

La prueba acida el modelo de negocios fue aplicada al Gerente empresa Inmotech con el fin de identificar las capacidades organizacionales, esta prueba está integrada por respuestas a diez preguntas claves que el modelo de negocios propuesto debe estar en la capacidad de responder. El resultado nos permite

determinar cómo el modelo de negocios de la empresa captura valor para sus clientes y piensa mantenerse en el tiempo, a continuación el desarrollo de la prueba:

Según el Anexo N°1 Guía de entrevista dirigida al Gerente de la empresa Inmotech – Sección 2.- Prueba Acida del Modelo de negocios, a continuación se presentan una serie de diez preguntas.

**Pregunta N° 1. ¿Qué producto o servicio proporciona? ¿Cómo es el proceso que define productos o servicios?**

La empresa provee principalmente el servicio de seguridad electrónica, TIC's, Domótica e Inmotica. El proceso de contratación de un servicio es el siguiente:

Un técnico de la empresa realiza el contacto (preventa) y luego el supervisor realiza el cierre y venta. Dentro de la diversidad de servicios, tenemos: mantenimiento, configuración instalación de sistemas eléctricos, electrónicos y de telecomunicaciones.

**Pregunta N° 2. ¿A quién potencialmente sirve el negocio? ¿Cómo es el proceso de selección de mercados?**

El negocio consiste principalmente en brindar de seguridad electrónica a organizaciones, hogares y personas, El negocio se enfoca principalmente en el sector industrial del Cantón, debido a la especialización y capacitación de nuestro personal. El proceso de selección de mercados, se lo realiza siguiendo la lógica de la rentabilidad, en este sentido la empresa se ha caracterizado por enfocarse principalmente al sector industrial de la provincia. La razón principalmente por la capacidad de pago, pero desde hace 3 años también nos hemos enfocado en las instituciones públicas debido a que el gobierno nacional ha realizado una ingente cantidad de recursos en TIC's y se encuentran en un

perdido de transición hacia el cambio tecnológico. En este momento la prioridad este sector que es el que más demanda servicios, pero debido a la crisis que atrasamos tenemos la mira en el sector residencial por las posibilidades de expansión que tienen.

**Pregunta Nª 3. ¿Cómo se diferencia el producto o servicio?**

La empresa posee un personal altamente calificado, la mayoría de ellos cuenta con certificaciones internacionales obtenidas en diferentes partes de Latinoamérica. El personal de la empresa se caracteriza por su responsabilidad y seriedad al momento de hacer su trabajo, muchos de ellos han trabajado en otras empresas y se encuentran en la empresa porque les da perspectivas de crecimiento profesional.

**Pregunta Nª 4. ¿En quién o en qué reside la diferencia del producto o servicio?**

En el soporte técnico que se le que proporciona a sus clientes, esto le da seriedad y posicionamiento a la organización. Para la empresa si el cliente no se siente a gusto con un acabado, sencillamente se cambian y se reinventa otra vez la venta.

La empresa mantiene la filosofía de que la marca es lo más importante, no por ganar unos centavos se ha descuidar lo que se ha demorado tanto tiempo en obtener.

**Pregunta Nª 5. ¿Cómo es el proceso que proporciona la diferencia del producto o servicio?**

El proceso tiene dos fases.

En la fase de venta 1) Se realiza una cita física con el potencial cliente donde se inventaría lo que este necesita, 2) Luego se le una explicación de las diferente opciones técnicas que se tiene en stock y las marcas de los producto ,3) Si el cliente está de acuerdo se firma un preacuerdo (Checo List) ,4) Con los datos recabados se Ingresa al sistema de usuarios CRM, 5) Automáticamente el registro se genera en la base de datos a dos sub-procesos: inventario y facturación, 6)Se realiza un análisis de lo que el cliente quiere por parte de equipo técnico , 7) Se realiza una visita por parte del técnico con un máximo de 24 horas con todas las opciones disponibles, y finalmente se llega a un 10) acuerdo de venta, donde contabilidad generara la factura.

En la fase de Mantenimiento: 1) Se ingresa la llamada al Call Center, 2) Se realiza un análisis de Problema por parte de equipo técnico insitu, 3) Se realiza una valoración por parte del técnico con un máximo de 4 horas de respuesta, 4) Luego del diagnóstico si el cliente está de acuerdo se realiza 5) la venta, donde contabilidad generara la factura.

**Pregunta Nª 6.¿Quiénes son los grupos de interés (y sus intereses) relacionados al negocio?**

El fin de toda empresa es el de obtener utilidad para sus accionistas, esta es la premisa básica de la teoría de las inversiones, en este sentido cualquier persona cuando invierte en una empresa lo que busca es recuperar lo invertido y obtener una utilidad por el uso de su dinero. Por esta razón, los accionistas serán en orden jerárquico los más interesados en el negocio.

El gobierno nacional, se encarga de dotar a las empresas de un marco propicio para emprender en negocios, para ello dicta normas, leyes y demás cuerpos legales que limitan el ambiente donde se desenvuelven las empresas con el fin de garantizar que las empresas obtengan utilidades, pero que también paguen sus

impuestos de forma voluntaria, es decir que el gobierno nacional es el mas segundo grupo de interés directamente relacionado al modelo de negocios.

Los competidores son el grupo de interés muy importante, solo después de los accionistas y gobierno, esto debido a que al ser mercado competitivo, las estrategias que aplica una u otra empresa, inmediatamente será copiado o replicado por la más pequeña.

Los clientes de las diferentes ramas como las de: Industrias mineras, portuarias, centros comerciales, locales comerciales, son para la empresa un grupo de interés primordial, puesto que los clientes son los que generan los recursos necesarios para que el modelo de negocios se ejecute. En otras palabras este grupo de interés es el corazón del modelo.

El modelo de negocios, brinda la oportunidad de generar trabajo a diversos profesionales relacionados, tales como electricistas, maestros albañiles, arquitectos e ingenieros civiles, algunas veces hasta han intervenido personal dedicado a la decoración de interiores, por lo que el grupo de interés de profesionales son las que dependen del éxito del modelo de negocios de la empresa.

**Pregunta Nª 7.¿Quiénes forman la red social del sector que soporta este modelo?**

La red social del sector que soporta el modelo de negocios lo constituyen por orden de prioridad el gobierno nacional a través de sus contrataciones a través del portal y sus instituciones públicas, luego en su orden están las industrias del sector y por último los usuarios pequeños que puede ser cualquier persona o residente en la ciudad.

**Pregunta Nª 8.¿Cómo genera riqueza y/o bienestar el negocio?**

Se genera riqueza principalmente de dos formas: los contratos con organizaciones y personas, además del cobro por servicio el soporte técnico y el ingreso por contrato con personas.

**Pregunta Nª 9.¿Cuáles son los mensajes que comunican la diferencia y lo posiciona ante los grupos de interés y su red (6, 7)?**

Se maneja por internet, la situación no permite promocionarse en radio y televisión, de vez en cuando se manda a imprimir trípticos, pero la empresa con 10 años en el mercado se apuesta a la publicidad de boca a boca, en donde cada cliente que se satisfecho se encarga de transmitir la calidad de nuestro trabajo. El servicio postventa realiza las llamadas de satisfacción de usuarios.

**Pregunta Nª 10.¿Cómo protege y sustenta las diferencias (4, 5, o 7) en el largo plazo?**

En la empresa se tiene prioridad número uno el entrenamiento de nuestro personal. En este sentido, todos los empleados conocen los procesos y no se escatima en presupuesto con tal de brindar un servicio. Esta característica es el sello de la empresa, así se ha mantenido desde los inicios de la empresa y se desea seguir así. Además, constantemente se está pensando cómo mejorar en cada uno de los procesos. También se mantiene una economía de escala en los contratos que nos permiten mantener costos bajos y finalmente como siempre ha sido las características se piensa en incursionar en nuevos mercados con nuevos productos.

## 2.2.2 Evaluación del modelo de negocios VRIO

Cuadro N° 10 Matriz de capacidades Organizacionales

### Evaluación del Modelo de Negocios - Matriz de Capacidades Organizacionales

Capacidades Relacionadas a Responder la Pregunta	Infraestructura	RRHH	Desarrollo de Tecnología	Abastecimiento	V	R	I	O		Impulsor Costo o Valor	F o D					
												Innovación de Productos	Innovación de Procesos			Implicación Competitiva
													Logística interna	Operaciones	Logística externa	
1. ¿Qué producto o servicio proporciona?	Seguridad electrónica, TIC's, Domotica e Inmotica				Si	No	Si	Si	Ventaja competitiva temporal		F					
2- ¿A quién potencialmente sirve el negocio?				Organizaciones Hogares, y Personas	Si	Si	No	S	Ventaja competitiva temporal		F					
3. ¿Cómo se diferencia el producto o servicio?	Seriedad Posesionamiento		Personal certificado		Si	No	Si	Si	Ventaja competitiva temporal		F					
5. ¿Cómo es el proceso que proporciona la diferencia del producto o servicio?		En dos Fases			Si	No	No	Si	Paridad Competitiva	Departamento de Finanzas, Logística, Tecnología, Operaciones, Adquisiciones y RRHH (Impulsores de Costo) Mercadeo (Impulsor de Valor)	D					
6. ¿Quiénes son los grupos de interés (y sus intereses) relacionados al negocio?					Si	No	No	Si	Paridad Competitiva	Clientes: Industrias mineras, portuarias, centros comerciales, locales comerciales.	D					
7. ¿Quiénes forman la red social del sector que soporta este modelo?					Si	Si	No	Si	Ventaja competitiva temporal	Gobierno Industrias Residentes	F					
8. ¿Cómo genera riqueza y/o bienestar el negocio?			Contratos con organizaciones y personas servicio el soporte técnico		Si	No	No	Si	Paridad Competitiva		D					
9. ¿Cuáles son los mensajes que comunican la diferencia y lo posiciona ante los grupos de interés y su red (6, 7)?			Redes Sociales		Si	No	No	No	Desventaja Competitiva	Llamadas personalizadas	D					
10. ¿Cómo protege y sustenta las diferencias (4, 5, o 7) en el largo plazo?	Sistema de mejora continua	Reducción de costos por economías de escala	Personal certificado y entrenado	Incurción en nuevos nichos de mercado	Si	No	No	Si	Paridad Competitiva		D					

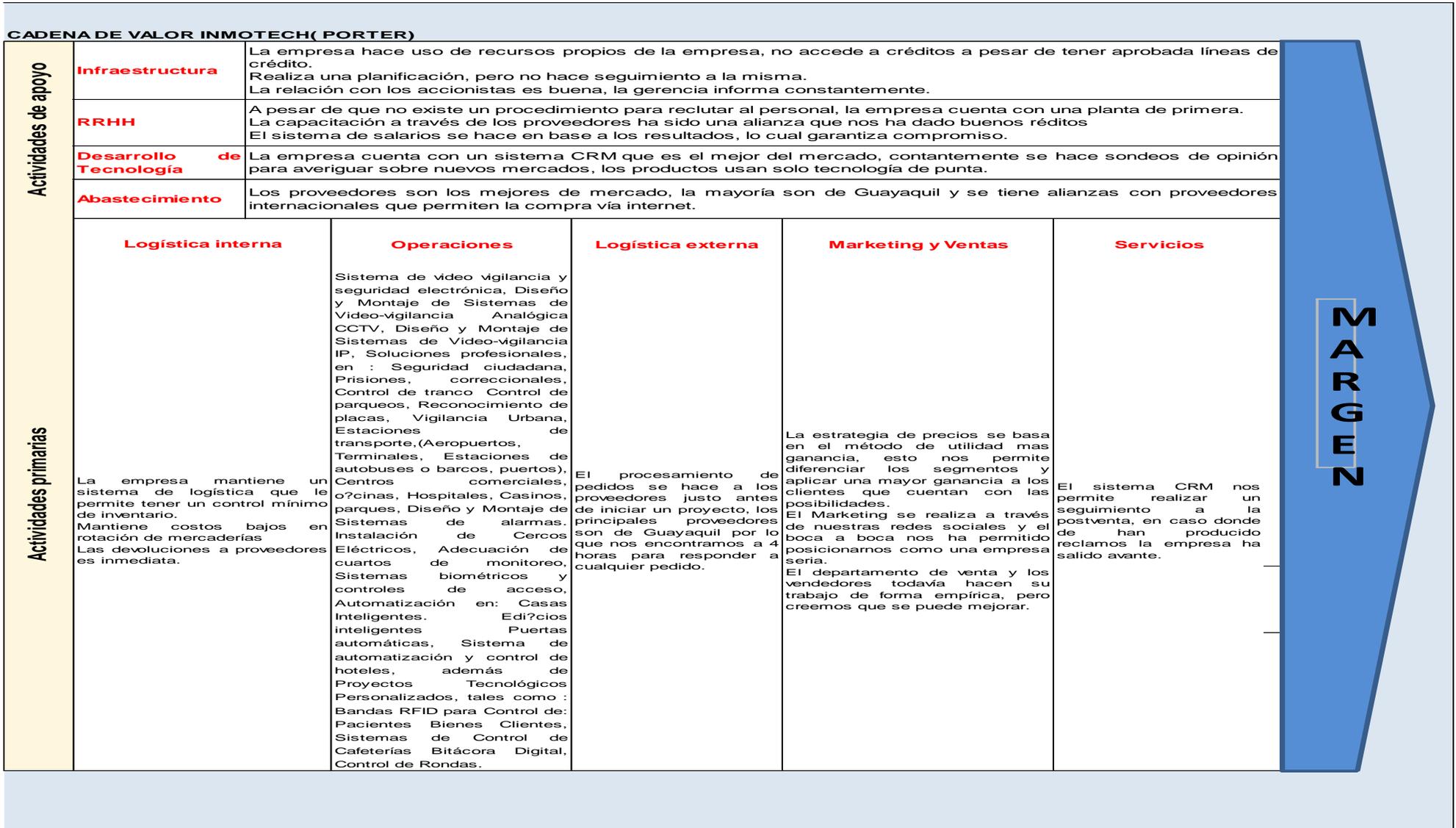
El análisis del modelo VRIO propuesto por Barney , nos permite deducir una partida competitiva que nos deja fuera del mercado para futuros proyectos de expansión, el modelo de negocios presenta características en las actividades que generan valor que bien pueden aprovecharse.

### **2.3 Resultados de la investigación Anexo N°2 Guía de entrevista dirigida al Gerente de la empresa Inmotech.**

Los resultados obtenidos de la cadena de Valor provienen del Anexo N° 2 Guía de entrevista dirigida al Gerente de la empresa Inmotech, el propósito de la herramienta fue el de obtener la opinión sobre las actividades que crean valor en los componentes del Modelo de negocios de la empresa de seguridad electrónica Inmotech.

La cadena de valor de la empresa de seguridad electrónica Inmotech resumida en Grafico N° 4, nos permite describir las actividades de la organización clasificadas como actividades de apoyo: Infraestructura, RRHH, desarrollo de tecnología y abastecimiento y como actividades primarias: logística interna, operaciones, logística externa, marketing y servicios. A continuación la presentación de la misma.

Grafico N° 4 Cadena de valor-Inmotech



## **2.4 Resultados de la investigación Anexo N°3 Guía de entrevista dirigida al Gerente de la empresa Inmotech**

Los resultados de esta sección pretenden comprender el contexto externo e interno donde se desenvuelve la empresa Inmotech del sector de seguridad electrónica de la ciudad de Machala.

Para el efecto se utilizará como marco el Modelo Integral del proceso de administración estratégica propuesto por Fred R. David (2013), para este autor es necesario clasificar a las fuerzas externas en categorías, tales como: políticas, económicas, socioculturales, tecnológicas, legales y ambientales.

### **2.4.1 Análisis externo**

#### **2.4.1.1. Dimensión Político**

**Pregunta N° 1.** ¿Cuáles serían para usted para principales variables que se configuran en el escenario Político, reflexione sobre los escenarios y su repercusión en el mercado dentro de un periodo de tiempo de 5 años. Identifique los principales actores y defina el rol de cada de uno de ellos?

Según el Anexo N°3 Guía de entrevista dirigida al Gerente de la empresa Inmotech – Sección 1.-Matriz Pestla: Dimensión: Político.

Tabla 7 Variables Políticas claves

Política de seguridad a nivel nacional
Carga laboral
ECU 911
Países proveedores de tecnología
Estabilidad política razonable
Campañas electorales

**Tabla 8 Narrativa de escenarios políticas**

<b>Título del escenario</b>	<b>Narrativa del escenario</b>
<p>Escenario # 1.- Posición del gobierno para generar una política de seguridad a nivel nacional</p>	<p>El gobierno ha hecho los ajustes a Ley de Seguridad Pública, Soberanía y democracia, en este marco legal se concibe a la seguridad de una manera muy diferente, tanto que los mandos militares se encuentran en la misma línea de mando que los civiles, esta división de este tema abrió una enorme posibilidad para las empresas de seguridad privada. El año pasado el gobierno invirtió USD 617 millones de dólares en este sector. Los indicadores de seguridad a pesar de estar a la baja reflejan un estado de bienestar de las personas, por ejemplo las tasa de variación acumulada de robo a domicilios disminuyó en un -10,08% en relación al año anterior; la de personas -13,17%; unidades económicas -11,03%; bienes, accesorios de autos -22,97%; carros -11,31% y motos -3,86%, lo cual dinamiza el sector.</p>
<p>Escenario # 2.- Elevada carga laboral por pago de servicios y prestaciones</p>	<p>El incremento de los salarios ocasiona la pérdida de competitividad con nuestros vecinos, además esto si esto se le suma la imposición de no obtener utilidades hasta que el último trabajador tenga un salario digno, la situación se complica. Del mismo modo el exceso de efectivo en la economía produce un pequeño incremento de los precios lo cual produce un efecto que afecta a toda la sociedad. El Ecuador se mantiene el segundo puesto entre los países que mejor pagan a sus empleados, solo detrás de Argentina, en nuestro país el salario básico unificado en USD 366.</p>

<p>Escenario # 3.- Gobierno busca nuevas alianzas con empresas de seguridad privada para integrarse al sistema ECU 911</p>	<p>El sistema integrado ECU 911 tiene como aliados estratégicos en su mapa de actores a las empresas de seguridad, en este sentido y a través de toda la infraestructura lo que significa con sus servicios tales como: aplicación móvil y vinculación con la colectividad(UPC) se constituye en una oportunidad de negocios.</p>
<p>Escenario # 4.- Gobierno mantiene alianza estratégica con China y otros grandes países proveedores de tecnología</p>	<p>El cambio de la matriz productiva origina que el estado destine una gran cantidad de dinero para la compra de nueva tecnología y transferencia de la misma. Pero no se lo hace en la misma forma con todos los países, existe preferencia para incentivar la compra a países, tales como: China, India, y otros países que no son los tradicionales, como EEUU y Japón.</p>
<p>Escenario # 5.- Año de inicio de campañas electorales ocasiona inestabilidad para la economía</p>	<p>El presidente pierde imagen por primera vez desde su aparición en la política, según sondeos de opinión el Presidente tiene un 45% de aceptación, sale a luz la idea la figura que el Sr. Guillermo Laso gane las elecciones puesto que según las encuestas se encuentra segundo en las preferencias electorales, Por primera vez en 10 años existe la posibilidad que alguien del sector de la derecha gane las elecciones. Este estado ocasiona incertidumbre por todos los lados, especialmente a las empresas.</p>

### 2.4.1.2 Dimensión Económico

**Pregunta N° 2.** ¿Cuáles serían para usted para principales variables que se configuran en el escenario Económico, reflexione sobre los escenarios y su repercusión en el mercado dentro de un periodo de tiempo de 5 años. Identifique los principales actores y defina el rol de cada de uno de ellos?

Según el Anexo N°3 Guía de entrevista dirigida al Gerente de la empresa Inmotech – Sección 1.-Matriz Pestla: Dimensión: Económico

Tabla 9 Variables Económicas claves

Salvuardas
Crecimiento económico
Tasa de interés
Empresas de seguridad electrónica

Tabla 10 Narrativa de escenarios económicos

<b>Título del escenario</b>	<b>Narrativa del escenario</b>
Escenario # 1.- Mantención de salvaguardas para la importación de equipos tecnológicos	Se mantienen las medidas por lo menos para el 2016, poco a poco se van quitando la progresión en los aranceles que en el caso de la tecnología llega casi todos al 45%. Los altos precios de los equipo de buena calidad se vuelven inalcanzables para nuestros clientes.
Escenario # 2.- No se mantiene el de crecimiento económico, lo cual no beneficia las utilidades en las empresas del sector	La economía de nuestro país mantiene un decrecimiento del PIB 4,5% en relación del último año, La estrategia del cambio de matriz productiva no ha sido aplicable, sobre todo con el precio de barril de petróleo de USD 30. Según el FMI, nuestro país tendrá un escenario que dependerá de la posibilidad de acceder a crédito de fuentes tales como el Banco Mundial y si a esto se le suma la pérdida de competitividad por la re valorización del dólar, el escenario no es alentador. Estas previsiones no concuerdan con las proyecciones oficiales que sostenían que la economía crecería a un 1%. Para el año 2017 el panorama no es alentador, se mantiene una contracción de la economía del 4.3%, el segundo en Latinoamérica después de Venezuela.
Escenario # 3.- Elevadas tasa de interés para créditos productivos	Las tasas de interés para las Pymes son elevadas, además existe restricción del crédito
Escenario # 4.- Incremento de las empresas creadas en el país para dotar el servicio de seguridad electrónica	Según datos proporcionados por el Servicio de Rentas Internas y la Superintendencia de Compañías, se han creado en promedio 5 nuevas empresas nuevas en el sector de la seguridad electrónica los últimos 3 años en la provincia de El Oro, estos datos son fáciles de comprobar cuando te encuentras en el mercado con ex técnicos de soporte que se han visto una oportunidad de negocios en este sector. Las utilidades de las empresas, alientan la inversión en este sector.

### 2.4.1.3 Dimensión: Sociocultural

**Pregunta N° 3.** ¿Cuáles serían para usted para principales variables que se configuran en el escenario Sociocultural, reflexione sobre los escenarios y su repercusión en el mercado dentro de un periodo de tiempo de 5 años. Identifique los principales actores y defina el rol de cada de uno de ellos?

Según el Anexo N°3 Guía de entrevista dirigida al Gerente de la empresa Inmotech – Sección 1.-Matriz Pestla: Dimensión: Sociocultural

Tabla 11 Variables Socio culturales claves

Déficit de especialistas en la materia
Incremento de la población que vive en lugares residenciales
Incremento de la profesionalización del personal técnico en el área de seguridad electrónica
Elevadas exigencias por parte de clientes en los servicios recibidos
Incremento del nivel de educación en la población
Incremento de hábitos de consumo hacia lo tecnológico

Tabla 12 Narrativa de escenarios socioculturales

Título del escenario	Narrativa del escenario
Escenario # 1.- Déficit de especialistas en la materia	En el medio cada vez existen menos personal con estudios terminales o de maestría en el área de seguridad electrónica.
Escenario # 2.- Incremento de la población que vive en lugares residenciales	De a poco la ciudad de Machala se va extendiendo, las urbanizaciones van creciendo y con esto la demanda en el sector residencial se convierte en una oportunidad.
Escenario # 3.- Incremento de la profesionalización del personal técnico en el área de seguridad electrónica	En el medio proliferan técnicos que se hacen pasar como especialistas de seguridad electrónica, estos son a la final los que incentivan la competencia desleal.
Escenario # 4.- Elevadas exigencias por parte de clientes en los servicios recibidos	Los usuarios, ya no se conforman con la típica cámara que grabe video, ahora desea voz. Se incrementan los requerimientos de los usuarios, no así los precios.
Escenario # 5.- Incremento del nivel de educación en la población	En el medio existen cada vez una mayor cantidad de personas que acceden a los estudios universitarios, esto hace que estos demanden una cantidad de servicios considerable.
Escenario # 6.- Incremento de hábitos de consumo hacia lo tecnológico	La generación de jóvenes se encuentran ávidos de tecnología, desean tener lo último. En el sector de seguridad electrónica funciona igual.

#### 2.4.1.4 Dimensión: Tecnológicas

**Pregunta N° 4.** ¿Cuáles serían para usted para principales variables que se configuran en el escenario Tecnológico, reflexione sobre los escenarios y su repercusión en el mercado dentro de un periodo de tiempo de 5 años. Identifique los principales actores y defina el rol de cada de uno de ellos?

Según el Anexo N°3 Guía de entrevista dirigida al Gerente de la empresa Inmotech – Sección 1.-Matriz Pestla: Dimensión: Tecnológico

Tabla 13 Variables Tecnológicas claves

Equipos de seguridad electrónica

Protección de patentes

Servicios complementarios

Infraestructura tecnológica

Atención a clientes

Acceso a internet

Transferencia de tecnología

Innovación en servicios

Tabla 14 Narrativa de escenarios tecnológicos

<b>Título del escenario</b>	<b>Narrativa del escenario</b>
Escenario # 1.- Incremento de mejores equipos para dar seguridad electrónica	El mercado se encuentra inundado de mercadería de todos los lados, esto ocasiona la posibilidad de buscar en varias opciones tecnológicas.
Escenario # 2.- Desmesurada protección de patentes por parte de proveedores	El acceso a las patentes es un tema muy cerrado, algunos proveedores son reacios a permitir hacer transferencia de tecnología.
Escenario # 3.- Incremento de servicios complementarios.	Los servicios de seguridad electrónica se pueden combinar con otros servicios tales como la Inmótica de tal forma que se puede acceder al interior de su domicilio desde su celular.
Escenario # 4.- Desarrollo de la Infraestructura tecnológica para el negocio de la seguridad electrónica	El gobierno sigue destinando ingentes cantidad de dinero para el sector de la tecnología.
Escenario # 5.- Mejora en los procesos de atención a clientes a través de la tecnología	En el mercado existen diferentes posibilidades de escoger software para atención a clientes, pero uno encontrar uno hecho a la medida de la empresa es muy complicado.
Escenario # 6.- Incremento del acceso a internet a todos los lugares de la ciudad de Machala	En la ciudad de Machala, se calcula llegar a un 80% de acceso de internet dentro de 2 años, esto se convierte en una oportunidad para el negocio.
Escenario # 7.- Posibilidad de transferencia de tecnología mediante alianza con proveedores	La caída de precios y las bajas ventas, inducen a los proveedores a buscar maneras innovadoras de vender sus productos, una de estas posibilidades es a través de la transferencia de tecnología.
Escenario # 8.- Posibilidad de Innovar en los servicios ofrecidos	El mercado es flexible y recepta con agrado las innovaciones, con el uso de la tecnología se pueden combinar algunos servicios que la empresa ofrece.

### 2.4.1.5 Dimensión: Legal

**Pregunta N° 5.** ¿Cuáles serían para usted para principales variables que se configuran en el escenario Legal, reflexione sobre los escenarios y su repercusión en el mercado dentro de un periodo de tiempo de 5 años. Identifique los principales actores y defina el rol de cada de uno de ellos?

Según el Anexo N°3 Guía de entrevista dirigida al Gerente de la empresa Inmotech – Sección 1.-Matriz Pestla: Dimensión: Legal

Tabla 15 Variables Legales claves

Coordinación con la Policía Nacional
Marco legal Tributario
Portal de compras publicas
Exigencias para operar como empresa
Sistemas de Seguridad y Salud ocupacional

**Tabla 16 Narrativa de escenarios legales**

<b>Título del escenario</b>	<b>Narrativa del escenario</b>
Escenario # 1.- Obligación de las empresas de seguridad electrónica de coordinar con la Policía Nacional	La ley de seguridad vigente exige a las empresas de seguridad tanto física como electrónica coordinar con la policía en caso de un evento.
Escenario # 2.- Marco legal Tributario bastante cambiante	Los cambios durante los últimos 10 años han sido la tónica y para los próximos años, se considera que eso no va a cambiar.
Escenario # 3.- Obligación de las empresas de seguridad electrónica a participar en el Portal de compras publicas	Las empresas ven al estado como un gran cliente por el volumen de compra que tiene, es prácticamente una obligación estar en el portal para no quedarse fuera de un concurso significativo.
Escenario # 4.- Incremento de exigencias para operar como empresa.	Ecuador es el segundo país con más requerimiento para operar como empresa, países como Colombia tienen reducido a la mitad los trámites para operar.
Escenario # 5.- Obligatoriedad para implementar sistemas de Seguridad y Salud ocupacional en las empresas.	La ley lo determina de una forma obligatoria.

### 2.4.1.6 Dimensión: Ambiental

**Pregunta N° 6.** ¿Cuáles serían para usted para principales variables que se configuran en el escenario Ambiental, reflexione sobre los escenarios y su repercusión en el mercado dentro de un periodo de tiempo de 5 años. Identifique los principales actores y defina el rol de cada de uno de ellos?

Según el Anexo N°3 Guía de entrevista dirigida al Gerente de la empresa Inmotech – Sección 1.-Matriz Pestla: Dimensión: Ambiental

Tabla 17 Variables Ambientales claves

Residuos tecnológicos
Contaminación
Responsabilidad empresarial

**Tabla 18 Narrativa de escenarios ambientales**

<b>Título del escenario</b>	<b>Narrativa del escenario</b>
Escenario # 1.- Incremento de residuos tecnológicos.	La cantidad de productos que en otros lugares son considerados inservibles inundan el mercado, es decir que el mercado se satura de tecnología desfasada.
Escenario # 2.- Equipos con altos medios de contaminación.	Los elementos que utilizan una tecnología desfasada son muy pocos amigables con el medio ambiente.
Escenario # 3.- Responsabilidad empresarial para con el cuidado con el medio ambiente.	Las empresas ven en los sistemas de seguridad ocupacional como una forma de mejorar sus rutinas diarias, por esta razón hace uso de cámaras de video en sus instalaciones.

## 2.4.2 Resumen de Matriz de Fuerzas Generales – Modelo Pestla

Cuadro N° 11 Matriz de Fuerzas Generales-Modelo Pestla

(P)Políticas	(E)Económicas	(S)Socioculturales	(T)Tecnológicas	(L)Legal	(A)Ambiental
Posición del gobierno para generar una política de seguridad a nivel nacional	Incremento a las salvaguardas para la importación de equipos tecnológicos	Déficit de especialistas en la materia	Incremento de mejores equipos para dar seguridad electrónica	Obligación de las empresas de seguridad electrónica de coordinar con la Policía Nacional	Incremento de residuos tecnológicos
Elevada carga laboral por pago de servicios y prestaciones	Se mantiene el decrecimiento económico, lo cual beneficia las utilidades en las empresas del sector	Incremento de la población que vive en lugares residenciales	Desmesurada protección de patentes por parte de proveedores	Marco legal Tributario bastante cambiante	Equipos con altos medios de contaminación
Gobierno busca nuevas alianzas con empresas de seguridad privada para integrarse al sistema ECU 911	Elevadas tasa de interés para créditos productivos	Incremento de la profesionalización del personal técnico en el área de seguridad electrónica	Incremento de servicios complementarios	Obligación de las empresas de seguridad electrónica a participar en el Portal de compras públicas	Responsabilidad empresarial para con el cuidado con el medio ambiente
Gobierno mantiene alianza estratégica con China y otros grandes países proveedores de tecnología	Incremento de las empresas creadas en el país para dotar el servicio de seguridad electrónica	Elevadas exigencias por parte de clientes en los servicios recibidos	Desarrollo de la Infraestructura tecnológica para el negocio de la seguridad electrónica	Incremento de exigencias para operar como empresa	
Gobierna proyecta a pesar de la crisis una estabilidad política razonable		Incremento del nivel de educación en la población	Mejora en los procesos de atención a clientes a través de la tecnología	Obligatoriedad para implementar sistemas de Seguridad y Salud ocupacional en las empresas	
Año de inicio de campañas electorales ocasiona inestabilidad para la economía		Incremento de hábitos de consumo hacia lo tecnológico	Incremento del acceso a internet a todos los lugares de la ciudad de Machala		
			Posibilidad de transferencia de tecnología mediante alianza con proveedores		
			Posibilidad de Innovar en los servicios ofrecidos		

## 2.4.3 Mapa de Tendencias

Cuadro N° 12 Matriz de Tendencias de Fuerzas Generales-Modelo Pestla

Mapeo de Tendencias de Fuerzas Generales – Modelo PESTLA										Rol de la Fuerza General		M o t r i z	
										1. De resultado	2.- Autónoma		
										3.- Moderadora	4.-De riesgo		
										Nivel de Dependencia			
(P)Políticas		(E)Económicas		(S)Socioculturales		(T)Tecnológicas		(L)Legal		(A)Ambiental			
Posición del gobierno para generar una política de seguridad a nivel nacional		3.- Moderadora O01		4.- Deriesgo A04		1.- Deresultado		1.- Deresultado		2.- Autónoma		2.- Autónoma	
Elevada carga laboral por pago de servicios y prestaciones		4.- Deriesgo A01		3.- Moderadora O03		3.- Moderadora O04		1.- Deresultado		2.- Autónoma		2.- Autónoma	
Gobierno busca nuevas alianzas con empresas de seguridad privada para integrarse al sistema ECU 911		3.- Moderadora O02		2.- Autónoma		2.- Autónoma		3.- Moderadora O06		2.- Autónoma		2.- Autónoma	
Gobierno mantiene alianza estratégica con China y otros grandes países proveedores de tecnología		4.- Deriesgo A02		4.- Deriesgo A05		2.- Autónoma		3.- Moderadora O07		2.- Autónoma			
Año de inicio de campañas electorales ocasiona inestabilidad para la economía		4.- Deriesgo A03				1.- Deresultado		2.- Autónoma		2.- Autónoma			
						3.- Moderadora O05		1.- Deresultado					
								3.- Moderadora O08					
								3.- Moderadora O09					

## 2.4.1 Análisis interno

### 2.4.1.1 Fortalezas

Según el Anexo N°3 Guía de entrevista dirigida al Gerente de la empresa Inmotech – Sección 2.- Puntos fuertes y débiles del modelo de negocios

Tabla 19 Variables puntos fuertes

Canales de distribución
Costos fijos
Estrategia de diferenciación de servicio
Personal técnico certificado
CRM- Software para atención a clientes
Portal de compras públicas
Productos innovadores

La empresa con cerca de 10 años en el mercado tiene acceso a una red de distribución de productos y de contactos que se convierten en una ventaja competitiva, esta red tiende a crecer cada vez más por la estrategia de los partner en convertirse en socios estratégicos del negocio.

La estrategia reinversión de utilidades le ha permitido a la empresa incrementar sus activos, los datos de los estados financieros de los años 2014 y 2015, dejan ver una política de reinversión orientada a crecer dentro del mercado.

Las demás empresas del medio reconocen que Inmotech compite por su calidad, su red de contactos y sus alianzas estratégicas, este modelo lo han tratado de imitar algunos de ellos pero sin mayor éxito.

En los actuales momentos y siendo miembro de varias organizaciones relacionadas al sector de la seguridad electrónica posee la capacidad de tener personal altamente calificado con certificaciones internacionales

La empresa cuenta con un sistema de seguimiento de las necesidades de los clientes, este sistema permite administrar y hacer seguimiento a todos los

equipos a través de un identificador único que rastrea el lugar donde se encuentra el evento.

El gobierno utiliza su portal de compras para sus instituciones y en este sentido la empresa cuenta con personal especializado para estos procesos, los varios concursos ganados los últimos dos años así lo demuestran.

El mercado tiene desde algún tiempo ausencia de propuesta de productos innovadores, los productos son los mismos en cuanto a tecnología, el mercado no se ha renovado.

### **2.4.1.2 Debilidades**

Según el Anexo N°3 Guía de entrevista dirigida al Gerente de la empresa Inmotech – Sección 2.- Puntos fuertes y débiles del modelo de negocios

Tabla 20 Variables puntos débiles

El stock de Inventario
Competencia es desleal
Acceso a crédito
Dependencia a importaciones
Cambio tecnológico
Productos respetuosos con el medio ambiente.
Precios bajos
Los productos/servicios del mercado son idénticos
Estándares internacionales

La empresa cuenta con un inventario bien administrado, pero solo básico, es decir no se tiene en stock la mercadería suficiente, poco a poco la competencia se ha abastecido de abundante material y esto ha hecho que se pierda mercado,

a pesar de que la empresa está en capacidad de atender un pedido en 4 horas a nivel nacional.

Según el Gerente de la empresa desde hace alguno tiempo han ingresado al mercado una serie de técnicos sin ninguna preparación, algunos de ellos ex trabajadores de las empresas de seguridad electrónica, esto ha traído como consecuencia que los precios en el mercado se haya ido hacia la baja por los precios bajos.

El gobierno con su implementación de sistema de salvaguardas ha encarecido los precios de los equipos casi en un 100%, esta medida ha afectado seriamente los ingresos de la empresa, esta debilidad no ha sido posible de ser superada por la empresa.

Los cambios tecnológicos en este negocio son tan rápidos que no permiten adaptarse con facilidad, algunos competidores han optado en convertirse en importadores directos, puesto que su capacidad patrimonial así se lo permite.

La tendencia a mundial se enmarca en la utilización de productos respetuosos con el medio ambiente, algunos usuarios exigen esta condición para adquirir los equipos.

Los bajos precios en los servicios ofrecidos por la competencia ha hecho perder porcentaje en el mercado, en la actualidad existen muchas empresas disputándose a los mismos clientes, la empresa no cuenta con una estrategia para re direccionarse para otros mercados o todavía no ha pensado en crear productos que se innovadores para sus clientes.

Los clientes solicitan productos y servicios con estándares de nivel mundial, pero se muestran reacios a pagar los costos, la competencia se beneficia de esta condición y aprovecha la coyuntura.

Los convenios con China y otros países ha ocasionado que el mercado se inunde de tecnología de estos países, lo cual ha desmejorado el negocio, el ciclo de proceso de algunos de estos productos tienen una vida muy corta, en algunas veces se está introduciendo un producto cuando ya se encuentra en el mercado otro de mejor calidad.

Los consumidores tienen el poder de cambiarse a cualquier empresa en el momento que el desee, puesto que tienen la información a la mano, A través del precio , los proveedores trasladan su especialización y el equipo técnico a la empresa.

## 2.4.3 Direccionamiento Estratégico

### 2.4.3.1 Misión

Para la evaluación de la misión, se tomó como fuente la página web de la empresa, del mismo modo se consultó al Gerente y este confirmó la misma declaración del sitio.

Para la evaluación se tomó como herramienta a la Matriz de multirasgo multi método, en resumen lo que hace esta matriz es valorar mediante una serie de criterios de cumplimiento el enfoque Campbell, nos permite saber si la empresa cumple o no con el propósito para el cual fue creada.

Según los resultados obtenidos la matriz de Campbell nos arroja un porcentaje del 55%, dentro de las categorías de este autor. Esto nos hace pensar que es necesario reformular de manera urgente esta misión y enfocarla más en la captura de valor de los clientes.

Cuadro N<sup>o</sup> 13 Matriz de Campbell

INMOTECH es una empresa ecuatoriana conformada por profesionales con verdadera vocación de servicio al cliente y con varios años de experiencia en la industria de Seguridad Electrónica, Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), Domótica e Inmótica. Innovamos y convertimos el conocimiento adquirido en soluciones reales y aplicables al negocio mediante la implementación de Sistemas Integrales y Controles efectivos, ofreciendo además consultoría como valor agregado.			
SISTEMA DE PUNTUACION	CATEGORIA DEL CRITERIO	VALOR	Degradado
<b>Asignar un puntaje de 0: No cumple; 1: Cumple parcialmente, o 2: Cumple completamente</b>			
1.- La declaración establece un fin que beneficia a todos y evita enfoque en lo individual.	<b>Propósito Inclusivo</b>	2	
2.- La declaración establece deberes para con sus grupos de interés.	<b>Deberes inclusivos</b>	1	
3.- La declaración expresa liderazgo empresarial justificando el área de su interés.	<b>Justificación del liderazgo</b>	1	
4.- La declaración refleja ventaja organizacional sobre su competencia y/o el criterio de la colaboración para con sus grupos de interés.	<b>Ventaja y/o criterio de colaboración</b>	1	
5.- La declaración ofrece valores consistentes con el propósito de la organización y criterios para cumplir una identidad.	<b>Valores como identidad</b>	1	
6.- La declaración establece valores coherentes que guían planes a largo plazo.	<b>Valores como largo plazo</b>	1	
7.- La declaración delinea guías coherentes para las decisiones y acciones cotidianas	<b>Valores como lo cotidiano</b>	1	
8.- La declaración expresa lineamientos para juzgar decisiones y actos en la organización	<b>Valores como Juicio</b>	1	
9.- La declaración capta en su conjunto, una imagen de las creencias compartidas y practicadas	<b>Declaración de la imagen cultural</b>	1	
10.- La declaración esta expresada en un lenguaje claro, preciso y sencillo	<b>Lenguaje entendible</b>	1	
<b>TOTAL</b>		<b>11</b>	<b>55,00%</b>

Criterios de Campbell (1997) para Evaluar el Propósito de la Organización  
 0: No cumple, 1: Cumple parcialmente, o 2: Cumple completamente

### 2.4.3.2 Visión

La visión de la empresa sometida al análisis propuesto por Kotter, deja mucho que desear, logra apenas un 50% de los criterios por ese autor. En este sentido al igual que la misión se hace necesario la revisión total de la misma.

Cuadro N° 14 Matriz Kotter

Consolidarnos en el mercado como la mejor y más confiable empresa de servicios que brindan soluciones tecnológicas de vanguardia cumpliendo con los estándares de calidad y seguridad. Reconocida como modelo empresarial a seguir, con un equipo de trabajo sólido y comprometido.		
<b>SISTEMA DE PUNTUACION</b>	<b>VALOR</b>	<b>Degradado</b>
Asignar un puntaje de 0:No cumple; 1:Cumple parcialmente, o 2: Cumple completamente		
1.- Grafica	<b>0</b>	
2.- Direccional	<b>0</b>	
3.-Centrada	<b>2</b>	
4. Flexible	<b>1</b>	
5.-Deseable	<b>1</b>	
6.-Facil de comunicar	<b>2</b>	
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>50,00%</b>

Características deseables de la Visión (Kotter, 1996) de una Organización  
0: No cumple, 1: Cumple parcialmente, o 2: Cumple completamente

### 2.4.3.3 Valores

Los valores de la empresa, no están expresos, lo que se tiene es una filosofía de servicio. En este sentido hay que plantear que los valores del nuevo modelo sostengan el negocio.

#### **2.4.3.4 Objetivos**

Los objetivos están plasmados en un documento que se ha levantado hace 2 años, pero los mismos no tienen un sistema de indicadores que permitan realizar una evaluación de resultados, ni tampoco permiten operatividad en el seguimiento.

#### **2.4.3.5 Políticas**

Existen políticas, pero solo en la parte financiera, la parte estratégica se encuentra descuidado. Es la oportunidad para plantear políticas que permitan alcanzar los objetivos empresariales en el nuevo modelo.

#### **2.4.3.6 Estrategias**

En los actuales momentos las estrategias, sencillamente son direccionamientos sueltos, la Gerencia solo resuelve el día a día y descuida la parte estratégica.

#### **2.4.3.7 Proyectos**

Los proyectos son ideas sueltas y parecen más buenas acciones reactivas ante la competencia, se hace necesario plantear proyectos a corto y largo plazo.

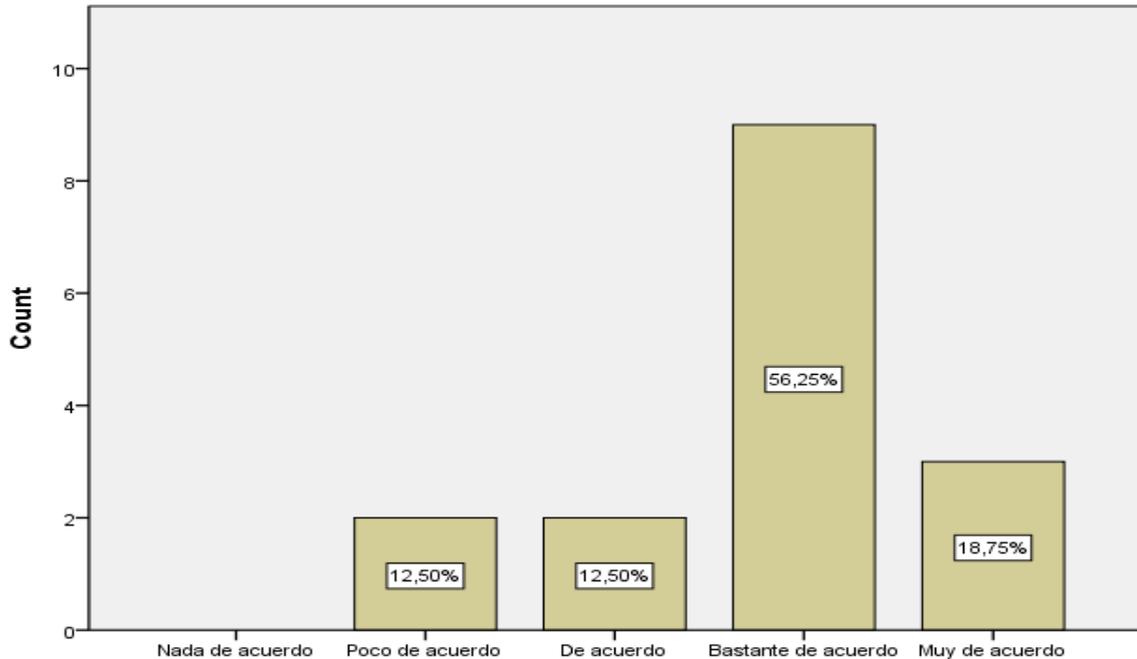
## **2.5 Resultados de la investigación Anexo N°4 Guía de entrevista a expertos**

Para la validación de los escenarios planteados se seleccionó a 16 personas de diferentes áreas (Ver Anexo 5) para participar en un panel de expertos cuya principal funciones fue la de validar las principales variables externas e internas que ejercen influencia en el modelo de negocios de una empresa de seguridad electrónica, del mismo modo se busca la validación del modelo de negocios RCOV.

## 2.5.1 Resultados Dimensión: Político

Según el Anexo N°4 Guía de entrevista a expertos Sección 1.- Dimensión Político

Grafico N° 5 Resumen de la Dimensión: Político



El grafico N° 5, nos permite concluir que el 75% de los entrevistados se manifiestan de acuerdo con este escenario político construido, algunas de las afirmaciones que resaltan “La temporada electoral, no es precisamente el mejor momento para invertir, peor ante la incertidumbre de que el nuevo presidente llegue con un nuevo modelo económico, hasta que se asiente le tomará tres años y mientras tanto los empresarios, bien gracias”.

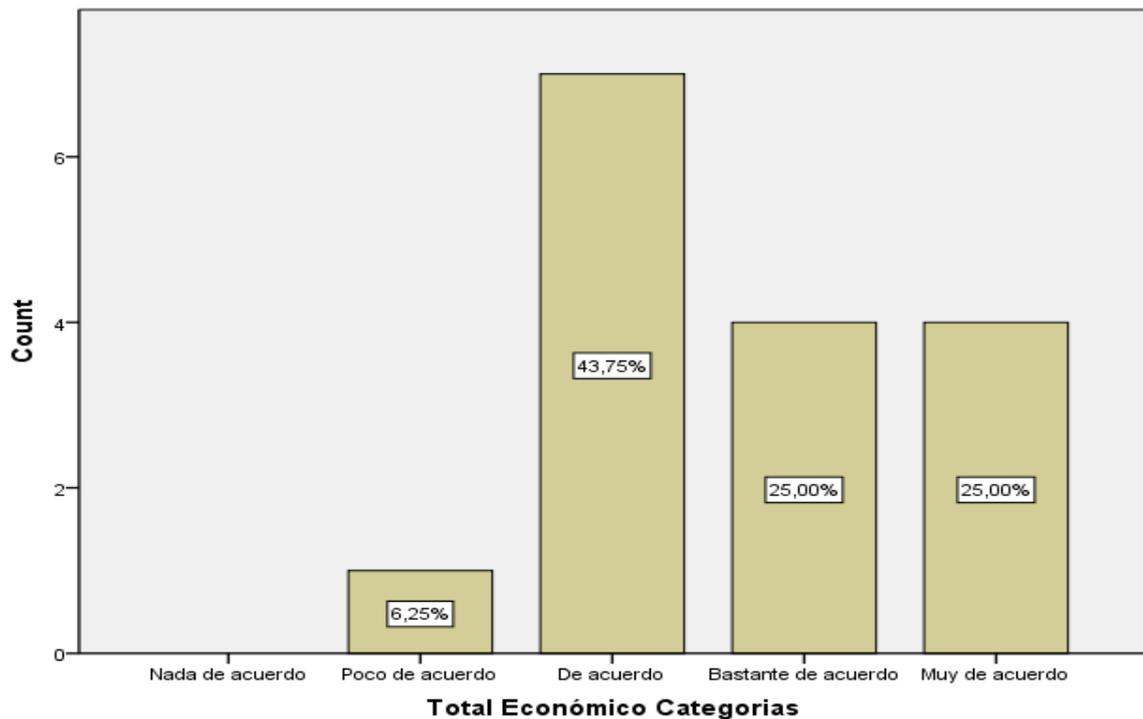
El Ing., Jorge González, propietario de la empresa de servicios de telecomunicaciones, manifestaba “El acrecentamiento de niveles de seguridad entre la ciudadanía han provocado el desarrollo de las PYMES dedicadas a la venta e instalación de equipos de seguridad electrónica, esto también conlleva a que nuevos proveedores entren en el mercado y con esto mayores competencias” lo cual coincide con el escenario en el que el apoyo al tema de la seguridad, incentiva al sector de la seguridad electrónica.

En definitiva, la gran mayoría de los entrevistados tiene un consenso en cuanto a las variables identificadas, así como los escenarios creados para esta dimensión.

## 2.5.2 Resultados Dimensión: Económico

Según el Anexo N°4 Guía de entrevista a expertos Sección 2.- Dimensión Económico

Grafico N° 6 Resumen de la Dimensión: Económico



El grafico N° 6, nos permite concluir que en cuanto a los escenarios económicos, no existe una coincidencia en cuanto a lo aquí planteado, solo el 50% se manifiesta bastante y muy de acuerdo, la otra mitad, se sitúa en la mitad en una posición de acuerdo (43.75%, talvez esto sea por las diferentes aristas que tiene la parte económica.

El Ing. Jimmy Blacio, Gerente de la empresa de seguridad electrónica 912, la más grande de la ciudad, manifestaba “El tema económico, siempre va a estar presente, uno se levanta y no sabe cómo llegará al

final de semana, para mí la cuestión no es de lo que pasa afuera, sino de lo que yo soy capaz de hacer. ¿Me explico?, como empresario no puedo hacer nada con el precio del petróleo, no puedo decidir si va a ganar o no Correa, lo que sí puedo hacer y es lo que hago todos los días, es crear las situaciones para que las cosas en mi empresa funcionen”.

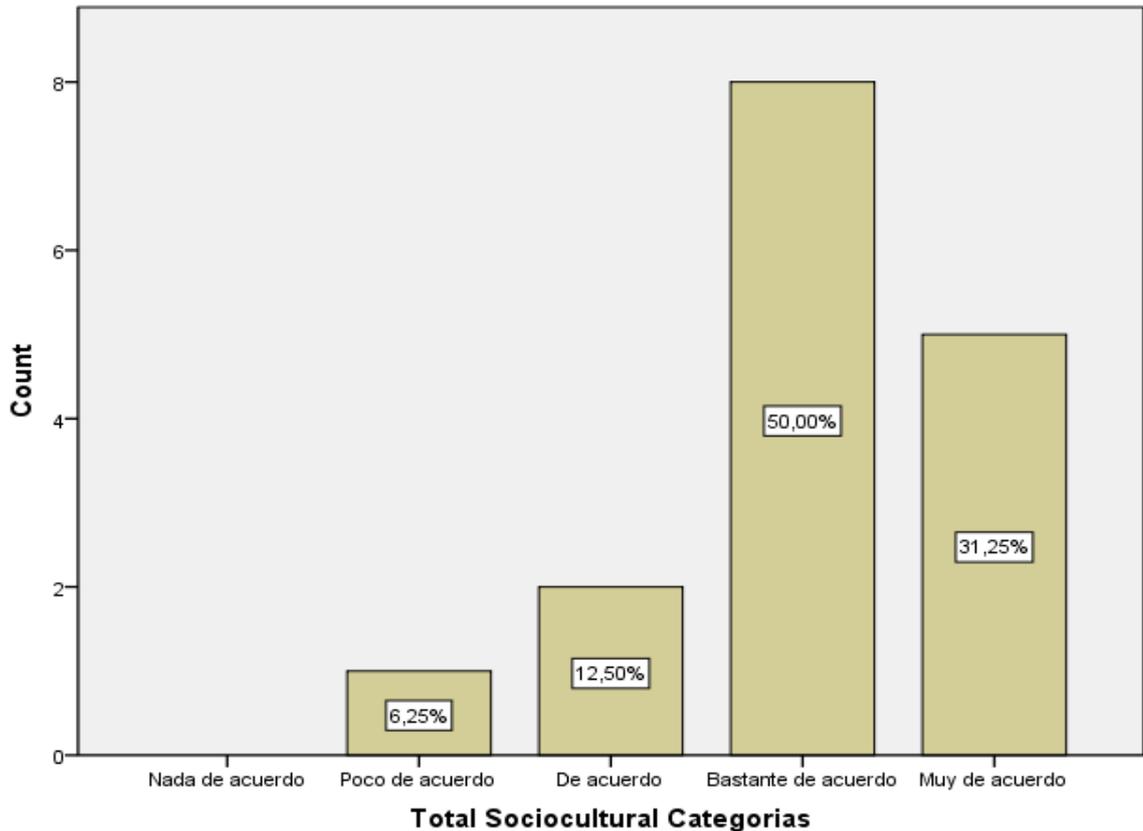
El Ing. Duamel Alvarado, dueño de una empresa de asesoría en temas de seguridad electrónica, manifestaba “empresas que se crean, así mismo empresas que se cierran, van a existir siempre ese no es el punto, la cuestión en saberse diferenciarse de la competencia, allí está el secreto. Mira te pongo un ejemplo, me paso con una consultoría de un proyecto, vinieron 3 personas diferentes para que les realice el mismo trabajo, es decir el dueño iba y cotizaba en una empresa, este los llevaba a la casa para que ellos puedan presentar una cotización, respaldados en un informe técnico y luego ir donde el dueño con los precios, este proceso lo hice con tres empresas diferentes, lo raro era que cada vez se bajaban más los precios en las cotizaciones, para que te des cuenta”.

En definitiva, la cuestión se encuentra dividida por lo que no se puede dar una afirmación en cuanto a la aceptación o no de este escenario económico prospectivamente elaborado.

### 2.5.3 Resultados Dimensión: Sociocultural

Según el Anexo N°4 Guía de entrevista a expertos Sección 3.- Dimensión Sociocultural

Grafico N° 7 Resumen de la Dimensión: Sociocultural



En cuanto a la aceptación del escenario socio cultural prospectivamente elaborado, el 81.25% de los entrevistados se manifiestan de acuerdo, es decir existe un consenso que las manifestaciones de las variables tales como: déficit de especialistas, población urbanizada, incremento del nivel de la educación de la población e incremento de hábitos de consumo hacia lo tecnológico, son en realidad para su modo de pensar reales.

El Ing. Ernesto Novillo, docente de la Universidad Técnica de Machala en la cátedra de estudios de mercado y aspirante al PHD en Gestión de empresas de la Universidad San Marcos, manifiesta “ el gran error de las empresas de seguridad

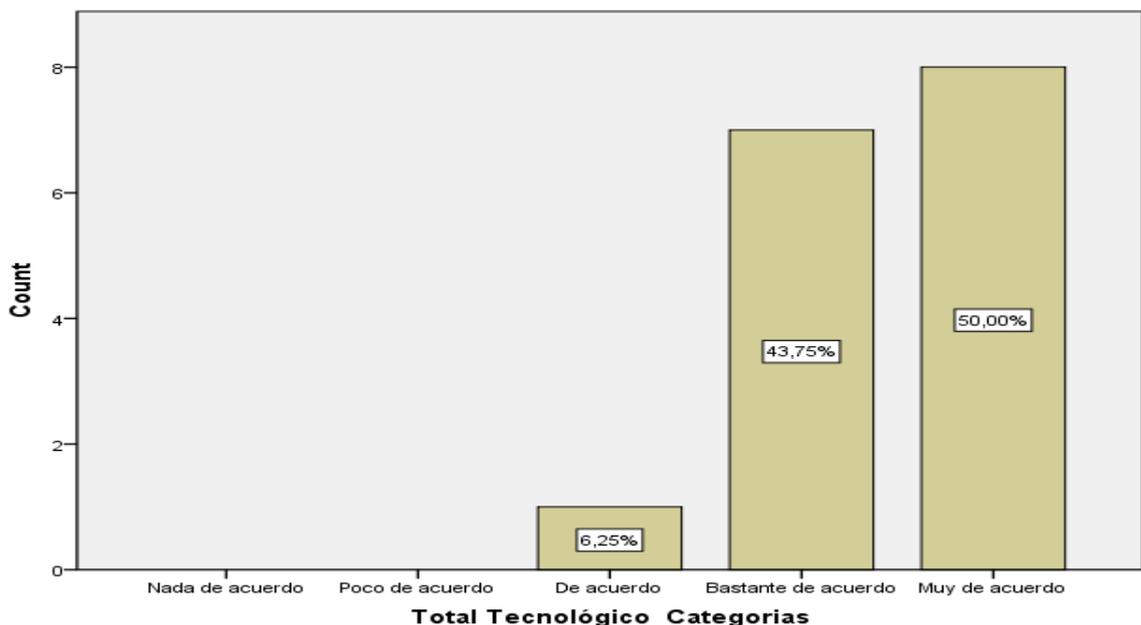
electrónica y no solo de ellas es no conocer a su mercado meta, por ponerte un ejemplo, no sé si sabias que hoy en día es posible ver tu casa desde tu celular a miles de kilómetros de ventaja, no solo eso, puedes llamar a la policía y hacer sonar una alarma para disuadir al pillo, eso hace años era impensado, pero hoy en día es posible. ¡Me explico!, el problema con todas las empresas, no solo estas que me preguntas aquí es que no conocen lo que quieren sus clientes y por eso lanzan productos que ellos no quieren”.

El Ing. Jhonny Barriga, consultor de proyectos informáticos y especialista en TIC’s aspirante a PHD en la Universidad de la Plata, manifiesta “los jóvenes pasan todo el tiempo colgados del celular, ellos son los que dan soporte a sus padres, ellos les ayudan a configurar sus celulares, y son en definitiva quienes inciden en la decisión de compra de tal o cual producto. En el tema de la seguridad electrónica es lo mismo, ellos conversan con sus padres y reciben de ellos las proformas e inmediatamente corren al internet a buscar lo mismo y encuentran productos no solo mejores, sino de mejor precio, eso es lo que pasa en realidad y la gente no lo ve, sigue pensando que se tiene un producto bueno y eso es suficiente, no es así, así no funcionan las cosas, en la realidad”.

### 2.5.4 Resultados Dimensión: Tecnológica

Según el Anexo N°4 Guía de entrevista a expertos Sección 4.- Dimensión Tecnológica.

Grafico N° 8 Resumen de la Dimensión: Tecnológica

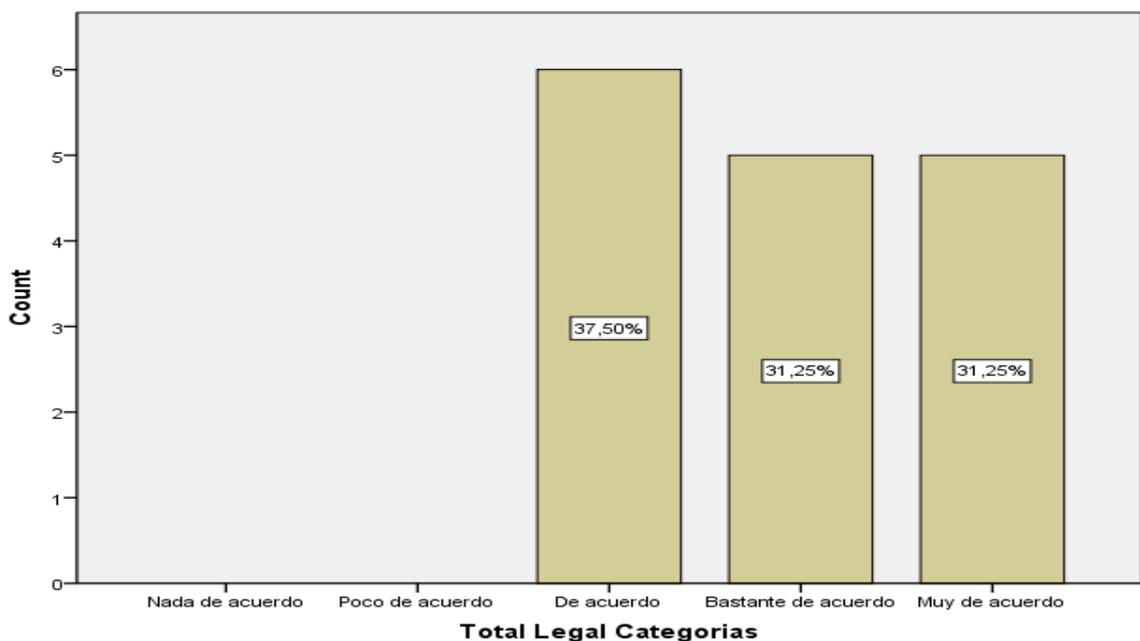


En la gráfica N° 8 se aprecia, un acuerdo casi total en cuanto a los escenarios contruidos, el 93.75% coincide entre ellos, esto no hace más que confirmar que el plan de acción, deberá girar en torno a esta dimensión, aquí se debe centrar mucho el plan.

### 2.5.5 Resultados Dimensión: Legal

Según el Anexo N°4 Guía de entrevista a expertos Sección 5.- Dimensión Legal.

Gráfico N° 9 Resumen de la Dimensión: Legal



En la gráfica N° 9 que validad los escenarios legales existe un consenso en cuanto a que las obligaciones a empresas son cada vez más, el marco tributario lleva más de 15 reformas en 7 años, cada vez es más difícil ser empresa y encima el tema de la seguridad ocupacional.

La Ing. Mónica Vargas asesora contable/financiera a algunas empresas de seguridad electrónica, expresa “el cambio de las normas ecuatorianas a NIIF son un paso agigantado en cuanto a la estandarización de la información, pero en la

práctica las Pymes, cumplir con la norma, es muy difícil, la mayoría de las empresas me llaman a días que se les cumpla los plazos que les han otorgado. Recuerdo un caso de una empresa que había declarado mal sus ingresos en los casilleros y su información no les cuadraba luego de seis meses, el contador de la empresa había desconocido una transitoria y reforma que se hizo en los anexos. Estos cambios tan imprevistos de parte de la Administración tributaria, hace que la gente se sobre cargue de trabajo, porque no se sabe con qué van a salir el día de mañana”.

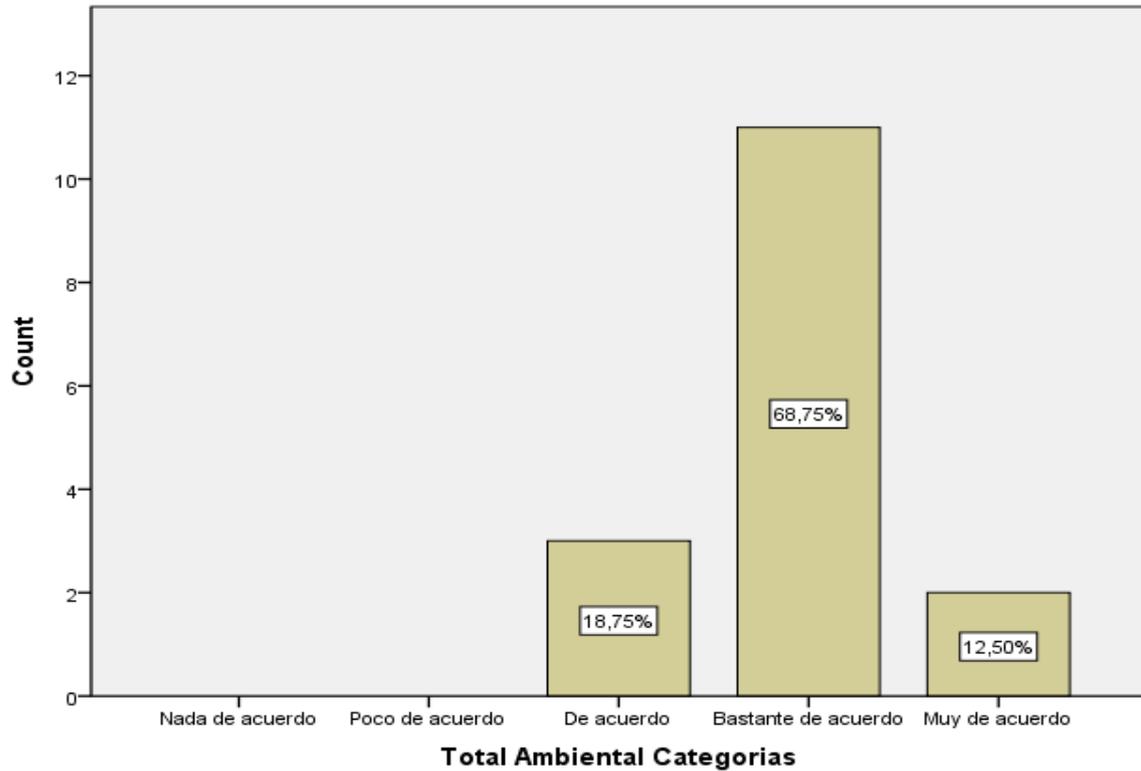
El Ing. Cristian Flores, Magister en Salud Ocupacional, manifiesta “la verdad las pymes no están preparadas para implementar lo básico de la Seguridad ocupacional en nuestro país, para cumplir se necesitan recursos y eso es lo que menos tienen las empresas, ni siquiera las grandes lo hacen bien, peor las pequeñas. Considero que el tema, tomará vigencia cuando se lo empate con la responsabilidad empresarial, siempre y cuando los empresarios entiendan que dotar de un ambiente de trabajo óptimo y con los mejores equipos para sus empleados no es un gasto sino una inversión”.

Se resume entonces, que el escenario legal construido se encuentra bastante apegado a lo que perciben los entrevistados.

## 2.5.6 Resultados Dimensión: Ambiental

Según el Anexo N°4 Guía de entrevista a expertos Sección 4.- Dimensión Ambiental.

Grafico N° 10 Resumen de la Dimensión: Ambiental



El grafico N° 10, expresa claramente su acuerdo entre los entrevistados, en cuento a las variables: equipos contaminantes, conciencia de la responsabilidad social e incremento de basura tecnológica.

## **Capítulo 3: PROPUESTA-PLAN DE ACCION**

La presente propuesta se organizó siguiendo la siguiente metodología:

Primero, se tomó todos los datos del diagnóstico del modelo de negocios RCOV planteado por Galeano (2014). Esta evaluación consistió en visualizar como la empresa Inmotech articula dinámicamente 9 áreas: Recursos, procesos, costes, beneficio, financiación, proveedores, clientes, flujos de información y oferta.

Luego, se analizó a través de la metodología de diagnóstico de la planificación estratégica un análisis de las fuerzas tanto internas como externas que afectan al modelo de negocios, de allí se obtuvieron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa.

A continuación se planteó un Plan de acción que permita en base al diagnóstico levantado permitir reestructurar el modelo de negocios actual por otro que permita incrementar sus ingresos, direccionar su segmento de mercado, pero sobre todo captar el valor de los clientes a través de ventajas competitivas que le permitan competir en igualdad de condiciones con sus competidores.

### **3.1 Objetivos de la propuesta**

#### **3.1.1 Objetivos General**

Diseñar un modelo de negocios para la empresa Inmotech a través de un plan de acción que permita obtener una mejor posición competitiva.

### **3.1.2 Objetivos Específicos**

## **3.2 Viabilidad**

La propuesta es plenamente viable, puesto que tiene el aporte de todos los involucrados de la empresa Inmotech, en este proceso de diagnóstico, se ha tomado el criterio de todas las personas de la empresa lo cual ha permitido que la presente propuesta no sea un documento vacío, sino que al contrario se convierte en un conjunto de acciones apoyadas por los dueños de la empresa y la gerencia.

### **3.2.1 Técnica**

La propuesta responde técnicamente a lo que el mercado necesita para los próximos 3 años, es una propuesta que considera al recurso humano como el corazón de la misma, puesto que se está consciente que son ellos quienes pueden llevar a ejecución el presente plan. En este sentido, se ha llegado inclusive a la entrevista a la competencia como aporte en validación de la propuesta en esta parte, en ella se encuentran inmersas las sugerencias de estos.

### 3.2.1.1 Ejes

La propuesta se centra en tres ejes: Crecimiento, estrategia y competencia, por ser estos los tópicos más importantes según la propia gerencia.

Cuadro N<sup>o</sup> 15 Ejes de la propuesta

Dimensiones	Numero
Crecimiento	4
Estrategia	10
Competencia	1
Total	15

Fuente: Plan de acción

### 3.2.1.2 Programas

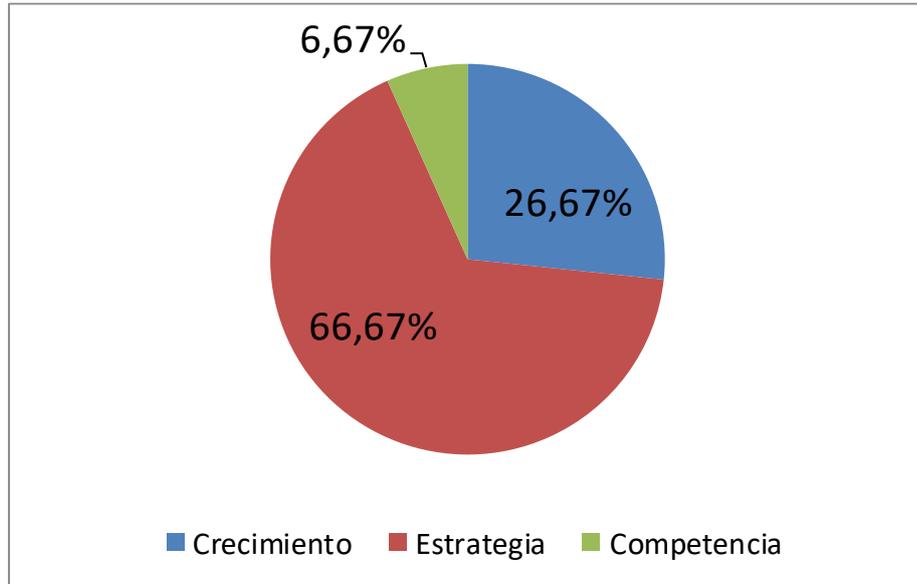
La propuesta abarca tres programas o portafolios donde se agruparán los proyectos. Esta clasificación se la realizó con la Gerencia y tiene el visto bueno del equipo financiero de la empresa.

Cuadro N<sup>o</sup> 16 Programas o portafolios del Plan de acción

Programas	Proyectos
Planificación Estratégica	1
Marketing y Ventas	4
Fortalecimiento de redes de negocios, partes, instituciones y empresas	1
Adecuación y mejoramiento de la Infraestructura	1
Mejoramiento de la oferta	1
Identidad de merca	2
Mejoramiento del sistema de inventario	1
Emprendimiento e Innovación	2
Total	13

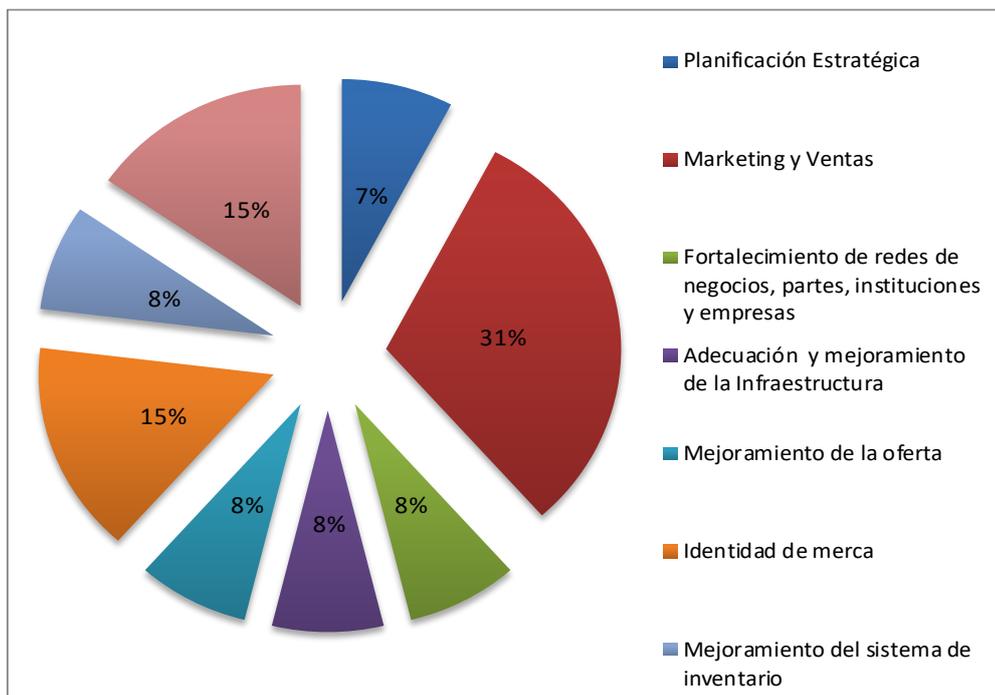
Fuente: Plan de acción

Grafico N° 11 Programas o portafolios del plan de acción



Fuente: Plan de acción

Grafico N° 12 Programas o portafolios, por proyectos



Fuente: Plan de acción

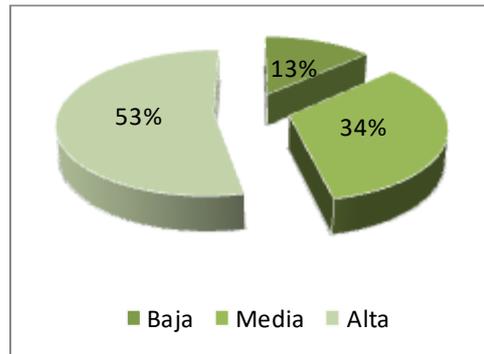
### 3.2.1.3 Proyectos

Los proyectos responden a la logia de Ejes/Portafolios, es decir que cada proyecto va dentro de un portafolio y este pertenece algún eje estratégico que la Gerencia haya determinado.

Para el presente proyecto se determina un total de 13 proyectos, muchos de ellos considerados como ejecutables con una alta prioridad, a continuación un listado de los mismos:

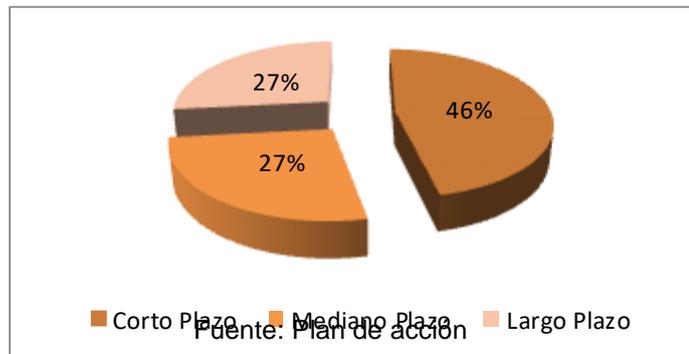
- ✓ Proyecto para la implementación de un Plan estratégico
- ✓ Proyecto para la Investigación de mercados nuevos
- ✓ Proyecto para la Implementación de un fondo financiero de operación con el fin de ampliar redes de negocios
- ✓ Proyecto para la formación y capacitación del personal: administrativo, contable y técnico
- ✓ Proyecto para la creación de servicios complementarios orientados a los clientes
- ✓ Proyecto para realizar un cronograma de inversiones
- ✓ Proyecto para el mejoramiento de la marca Inmotech
- ✓ Proyecto para la creación de una red de Stakeholders asociados a Inmotech
- ✓ Proyecto para compra de equipos amigables con el medio ambiente y cumplidores de los estándares
- ✓ Proyecto para implementar un sistema de inventario justo a tiempo
- ✓ Proyecto para el fortalecimiento de unidades de negocio de la empresa
- ✓ Proyecto para la creación de un mercado de servicios complementarios
- ✓ Proyecto para la definición de nuevos mercados
- ✓ Proyecto de Presupuesto participativo
- ✓ Proyecto para la construcción de un Sistema de información

Grafico N° 13 Prioridad por proyecto



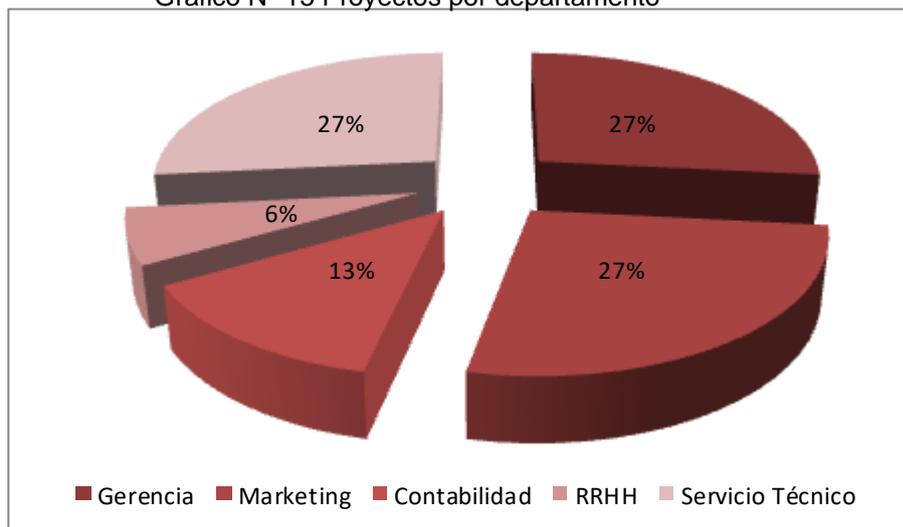
Fuente: Plan de acción

Grafico N° 14 Plazo de ejecución por proyecto



Fuente: Plan de acción

Grafico N° 15 Proyectos por departamento



Fuente: Plan de acción

### 3.2.1.4 Acciones a realizarse

**Programa:** Planificación Estratégica

**Proyecto:** Proyecto para la implementación de un Plan estratégico

Cuadro N<sup>o</sup> 17 Acciones detallado por proyectos-Programa Planificación estratégica

<b>Acciones</b>	<b>Detalle</b>
Reunión de sociabilización del Proyecto del Plan Estratégico	El éxito de una buena planificación estratégica se basa en la construcción conjunta de todos los involucrados.  Es necesario asignar responsabilidades para lograr la rendición de cuentas, caso contrario las acciones no son asignadas a nadie y consecuentemente no existe el seguimiento respectivo.  Una planificación estratégica se realiza siempre de manera formal, para esto es necesario documentar los compromisos
Asignación de roles y funciones dentro del Plan Estratégico	
Elaboración del Cronograma para ejecución del Plan Estratégico	
Firma de compromisos y metas	
Recolección de la documentación necesaria	

**Programa:** Marketing y Ventas, Formación del Recurso Humano, Mejoramiento de la oferta, Adecuación y mejoramiento de la infraestructura e Identidad de Marca

**Proyecto:** Varios

Cuadro N° 18 Acciones detallado por proyectos-Programas Varios

Programa	Proyecto	Acciones	Detalle
Marketing y Ventas	Proyecto para la Investigación de mercados nuevos	Definición de mercados nuevos Elaborar estudios de mercados nuevos	Se pretende contar con un estudio que permita dirigirse hacia nuevos nichos de mercado.
Formación del Recurso Humano	Proyecto para la formación y capacitación del personal: administrativo, contable y técnico	Promover el "I Taller de identidad y marca de Inmotech" Promover el "Taller de mejoramiento de servicios y otros Capacitación en portal de compras públicas Capacitación en Normas Legales Vigentes Capacitación en aspectos técnicos Capacitación en elaboración de Proyectos Capacitación en atención al cliente Capacitación en elaboración de paquetes en el sector de seguridad Capacitación en buenas prácticas ambientales con productos tecnológicos Capacitación en fortalecimiento organizativo	Para la empresa la identidad es importante, para eso se piensa apostar a la formación de su recurso humano.
Mejoramiento de la oferta	Proyecto para la creación de servicios complementarios orientados a los clientes	Se realizara un análisis de factibilidad de todos los servicios nuevos a implementar Se realizara un estudio financiero por cada servicio Se realizara un estudio legal y administrativo que permita saber si es posible crear los servicios planteados Se elaborara una cartera de productos nuevos	Los diferentes estudios de factibilidad permitirán a la empresa a contar con información de primera mano con el fin de enfrentar los escenarios futuros.

**Programa:** Marketing y Ventas, Formación del Recurso Humano, Mejoramiento de la oferta, Adecuación y mejoramiento de la infraestructura e Identidad de Marca

**Proyecto:** Varios

Cuadro N<sup>o</sup> 26 Acciones detallado por proyectos-Programas Varios

Programa	Proyecto	Acciones	Detalle
Adecuación y mejoramiento de la Infraestructura	Proyecto para realizar un cronograma de inversiones	Se elaborara un listado de las inversiones que realizara la empresa en el área de infraestructura Se realizara el cronograma Se valorara el proyecto Se evaluara el proyecto, con los indicadores financieros: Van y TIR	El cronograma de inversiones nos permitirá tener un orden en cuanto a las fechas en las cuales se tiene que hacer adquisiciones o compras para de esta forma tener controlado el flujo de caja de la empresa.
Identidad de merca	Proyecto para el mejoramiento de la marca Inmotech	Se contratará a un experto en Marketing para este proyecto	Se considera trabajar el proyecto de la gestión de la marca, pero con un experto que cuente con la experiencia necesaria.
Mejoramiento de la oferta	Proyecto para la creación de una red de Stakeholders asociados a Inmotech	Firma de acuerdo con proveedores de la empresa y con ECU911 Firma de alianza estratégica con Stakeholders Búsqueda de nuevos socios en el exterior	La idea es formalizar nuestras relaciones o alianzas, puesto que las mismas se administran de manera muy descuida
Identidad de merca	Proyecto para compra de equipos amigables con el medio ambiente y cumplidores de los estándares	Se elaborara un listado de todas las marcas en el mercado y se discrimina a las que cumplen con el perfil del proyecto Se realizar una valoración financiera de las marcas Se elige a las que alcancen los mejores indicadores	El tema de la responsabilidad social está presente cada vez con más fuerza, las empresas buscan cumplir con sus sistemas de seguridad ocupacional.

**Programa:** Marketing y Ventas, Formación del Recurso Humano, Mejoramiento de la oferta, Adecuación y mejoramiento de la infraestructura e Identidad de Marca

**Proyecto:** Varios

Cuadro N<sup>o</sup> 26 Acciones detallado por proyectos-Programas Varios

Programa	Proyecto	Acciones	Detalle
Marketing y Ventas	Proyecto para la definición de nuevos mercados	Definición mercado objetivo y del servicio a ofrecer en conjunto con todos los potenciales clientes identificados Análisis de la Competencia y Fijación de Precios Elaborar y ejecutar una estrategia de posicionamiento en el mercado interno y externo	La idea es una vez que se ha levantado la información mediante el presente diagnóstico, profundizar y validar los datos a fin de estar preparados a enfrentar los escenarios planteados.
Marketing y Ventas	Proyecto de Presupuesto participativo	Establecer el presupuesto del Componente de Administración, Contabilidad, Servicio Técnico y Marketing Preparación para la evaluación y Control con todas las actividades	Los proyectos tienen que estar planificados para el desembolso del dinero, para esto es indispensable contar con una calendarización de las salidas de dinero.
Marketing y Ventas	Proyecto para la construcción de un Sistema de información	Creación de base de datos inteligente y guía interactiva en la página web. Regulación de la oferta para evitar que se sature el mercado mediante la diversificación y especialización de servicios Construir un sistema de información de precios	La empresa cuenta con un sistema de información, pero es insuficiente en los escenarios construidos. La idea es robustecer los sistemas de información para que permitan tomar las mejores decisiones.

## 3.2.2 Financiera

### 3.2.2.1 Proyección de ventas

Es importante aclarar que a pesar de que la empresa no ha autorizado la publicación de estados financieros, si nos ha permitido realizar simulaciones de la ejecución del plan de acción dentro de sus estados financieros, estos ubican al crecimiento de las ventas en un 45.23% al final del plan.

### 3.2.2.2 Capital requerido

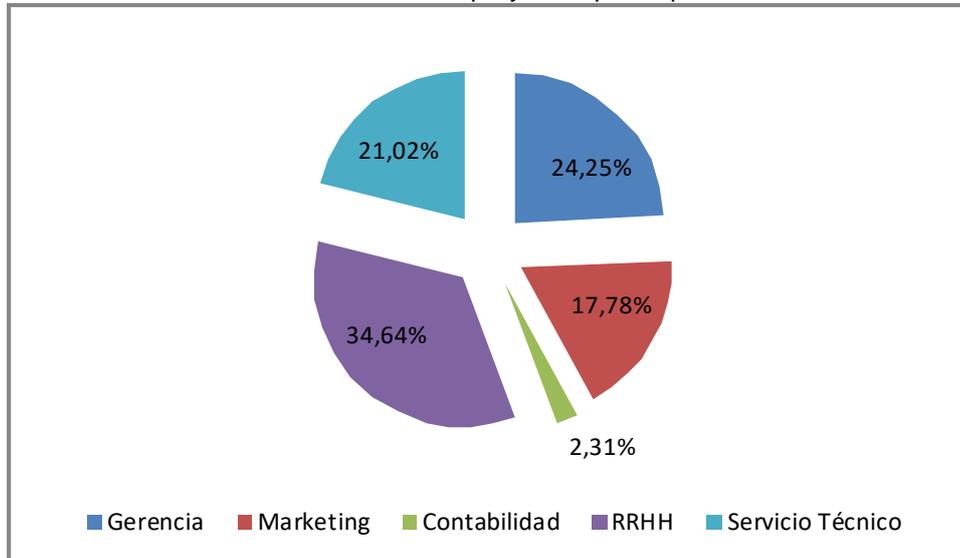
Los proyectos fueron valorados a precio de mercado en conjunto con el departamento financiero a quien se le proveyó una hoja de Excel donde se colocaban tres rubros: Mano de obra, materiales y otros costos indirectos. El resultado fue una valoración aproximada de cuánto costaría cada proyecto y al final un resumen con todos los costos de la propuesta, a continuación los resultados.

Cuadro N<sup>o</sup> 19 Valoración financiera del Plan de Acción

<b>Departamento</b>	<b>Dolares</b>
Gerencia	USD 10.500,00
Marketing	USD 7.700,00
Contabilidad	USD 1.000,00
RRHH	USD 15.000,00
Servicio Técnico	USD 9.100,00
<b>Total</b>	<b>USD 43.300,00</b>

Fuente: Plan de acción

Grafico N° 16 Montos de proyectos por departamento



Fuente: Plan de acción

### 3.2.2.3 Fuentes de financiamiento

La empresa utilizará en la ejecución de este plan de acción una línea de crédito provista por el Banco de Machala de USD 23.500 pagaderos a 5 años, el resto del financiamiento vendrá de la generación de los recursos propios de las operaciones de la empresa.

Cuadro N<sup>o</sup> 20 Fuentes de financiamiento

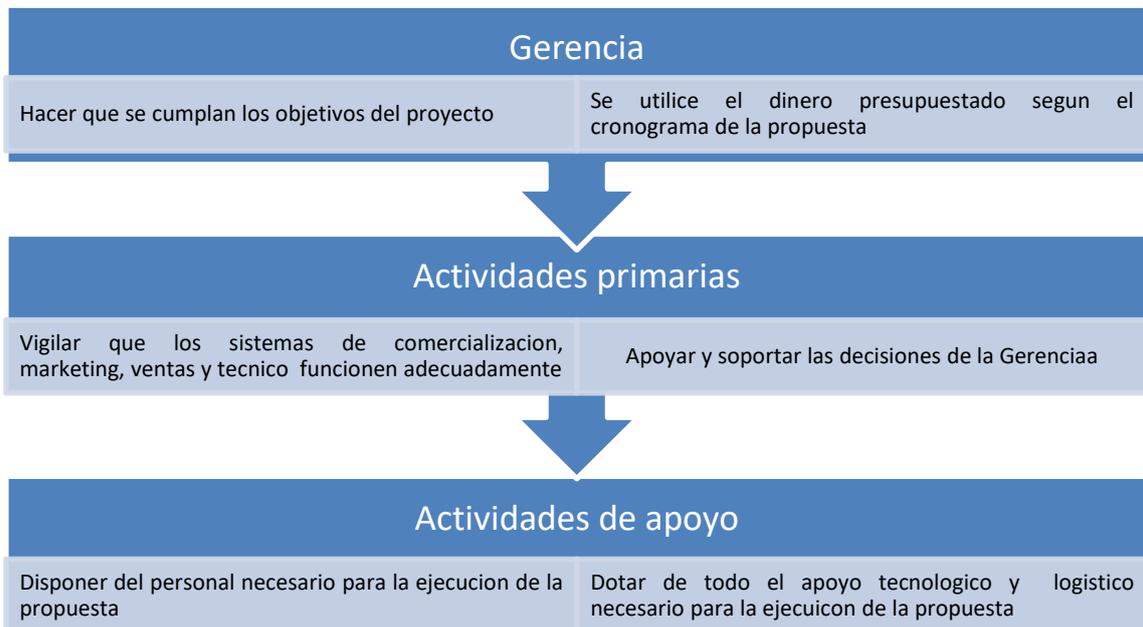
N <sup>o</sup>	Cuenta	Dólares	%
1	Propias	USD 19.800,00	<b>45,73%</b>
2	Prestamos	USD 23.500,00	<b>54,27%</b>
Total		<b>USD 43.300,00</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Gerencia de empresa

### 3.3 Estructura operativa

Antes de la ejecución de la propuesta se definirá la estructura operativa de acuerdo a niveles de responsabilidad, así como las principales funciones y responsabilidades de los involucrados en el plan de acción.

Grafico Nª 17 Estructura operativa



### 3.4 Evaluación de los resultados e impactos

Al finalizar la Propuesta, se contratará la realización de un estudio de resultados e impactos generados por el mismo. Con base de este estudio, se rediseñará la estructura organizacional y los procedimientos si fuera este el caso. Este estudio estará a cargo de la Gerencia.

Para la evaluación de resultados se implementará las siguientes actividades:

- Revisión de cuadros estadísticos.
- Revisión de indicadores del plan de acción
- Verificación del cronograma del Plan de Acción ejecutado
- Contraste de la oferta y demanda del mercado
- Evaluación a todos los acciones de marketing ejecutadas en aras de medir su efectividad

Estos indicadores nos permitirán establecer el tipo de influencia que ha tenido la propuesta a lo largo de su vida útil y nos permitirá realizar los ajustes necesarios.

Para la evaluación de impactos, la empresa propondrá mecanismos para realizar la evaluación del proyecto, al menos 3 años después de entrar en funcionamiento el mismo:

- Revisión de acuerdos o pactos firmados entre los involucrados
- Inspecciones visuales periódicas a todo el sistema de seguimiento de la propuesta

- Entrevistas a los beneficiarios.

### 3.5 Análisis de Stakeholders

Se realizó un mapa de Stakeholders que nos permitió, ubicar a todos ellos en zonas de influencia e impacto de la propuesta. Se reconocen a 13 que Stakeholders que tienen un peso considerable para con el modelo de negocios, de estos, tres de ellos son internos: propietario, sponsor y empleados y representan el 23.08%, así mismo tenemos a nuestros a los externos, representados por: entes reguladores, clientes, competidores, Ecu-911, proveedores, inversionistas, comunidad, familias, profesionales de la seguridad y medios de comunicación y representan el 76.92%.

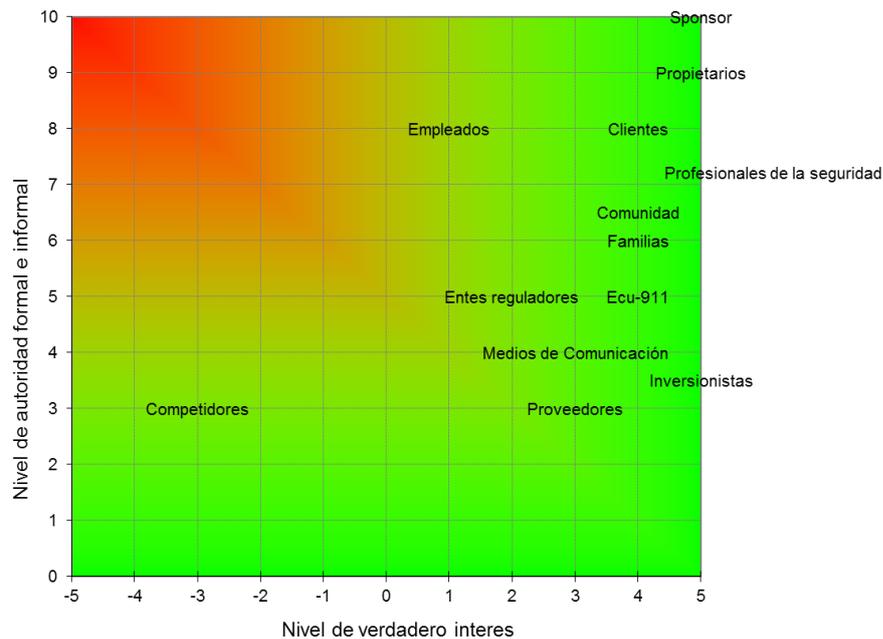
Cuadro N<sup>o</sup> 21 Input data de Stakeholders

Paso		1	2		3	4			
		Lluvia de ideas personas que afectan o pueden ser afectadas por la propuesta	Clasificar relativamente el interés y la		Encontrar que información probablemente interese a cada Stakeholders	Defina desde su misión y logros debería comunicar a los stakeholder.	Defina cuando comenzar a comunicar	Defina frecuencia de comunicación	
No	Code	Stakeholder	Nivel de verdadero interés (-5 tú 5)	Nivel de autoridad formal e informal (0 tú 10)	¿Cuáles son las herramientas clave para generar un interés en esa persona / grupo?	¿Qué tenemos que comunicar?	¿Cuándo debemos empezar a comunicar?	¿Con que frecuencia debemos empezar a comunicar?	Lo que los medios deben utilizar
1	A	Proprietarios	5	9	Descripción de los stakeholders	Mapa de Stakeholders, Matriz de Stakeholders, Temas y/o Stakeholders y temas	Desde el inicio	Semanalmente	Reportes/Informes
2	B	Sponsor	5	10	Descripción de los stakeholders	Mapa de Stakeholders, Matriz de Stakeholders, Temas y/o Stakeholders y temas	Desde el inicio	Semanalmente	Reportes/Informes
3	C	Entes reguladores	2	5	Descripción de los stakeholders	Mapa de Stakeholders, Matriz de Stakeholders, Temas y/o Stakeholders y temas	Desde el inicio	Semanalmente	Reportes/Informes
4	D	Clientes	4	8	Desarrollo de las capacidades internas	Matriz de integración de la relación con Stakeholders a los sistemas de gestión e información	Desde el inicio	Mensualmente	Prensa, Televisión
5	E	Competidores	-3	3	Análisis de los representantes de los Stakeholders	Matriz de integración de la relación con Stakeholders a los sistemas de gestión e información	Al final del proceso	Trimestralmente	Informes a la comunidad
6	F	Empleados	1	8	Análisis de los representantes de los Stakeholders	Matriz de integración de la relación con Stakeholders a los sistemas de gestión e información	Al final del proceso	Trimestralmente	Informes a la comunidad
7	G	Ecu-911	4	5	Recurrir a capacidades habilidades externas	Matriz de integración de la relación con Stakeholders a los sistemas de gestión e información	Al final del proceso	Trimestralmente	Prensa, Televisión
8	H	Proveedores	3	3	Recurrir a capacidades habilidades externas	Matriz de integración de la relación con Stakeholders a los sistemas de gestión e información	Al final del proceso	Trimestralmente	Prensa, Televisión
9	I	Inversionistas	5	3,5	Desarrollo de las capacidades internas	Conocimiento de las fortalezas y debilidades	En el proceso	Mensualmente	Prensa, Televisión
10	J	Comunidad	4	6,5	Desarrollo de las capacidades internas	Conocimiento de las fortalezas y debilidades	En el proceso	Mensualmente	Prensa, Televisión
11	K	Familias	4	6	Talleres, Definición de márgenes de maniobra, Plan para el desarrollo de la organización y Stakeholders	Planes de acción	Inicio, en el proceso y al final	Mensualmente	Informes a la comunidad
12	L	Profesionales de la seguridad	5	7	Talleres, Definición de márgenes de maniobra, Plan para el desarrollo de la organización y Stakeholders	Planes de acción	Inicio, en el proceso y al final	Mensualmente	Prensa, Televisión
13	M	Medios de Comunicación	3	4	Foros	Resultados de integración	Al final del proceso	Mensualmente	Prensa, Televisión

Fuente: Guía de entrevista

Grafico N° 18 Stakeholdersmap

**Stakeholdermap (sin codificar)**



Fuente: Cuadro N° 28

### 3.5.1 Factores limitantes y obstáculos

Los principales limitantes se encuentran en las señales del mercado y en el escenario detectado en la matriz de pestla, las variables económicas son sensibles para el presente plan, por lo que se recomienda monitorearlas.

### 3.5.2 Factores críticos de éxito

- Aprobar por parte de Gerencia el plan de acción.
- Destinar los recursos para la ejecución del mismo.
- Ejecutar todo lo relacionado en orden de prioridad a lo de Marketing

- Ejecutar el seguimiento y evaluación al tercer año.
- Realizar año a año todos los estudios de mercado planteados
- Contar con un plan estratégico que permita reestructurar el modelo de administración por objetivos.
- Replantear y en algunos casos crear las políticas comerciales y de servicios son aplicadas a cabalidad en la organización.
- Ejecutar las evaluaciones de las capacitaciones
- Interiorizar dentro de la empresa la importancia que tienen los empleados en la organización.

### 3.6 Cronograma de ejecución

Cuadro N° 22 Cronograma de ejecución dimensión Competencia

#	DIMENSIONES	PROGRAMA	PROYECTO	DEPARTAMENTO	PRIORIDAD	PLAZO DE EJECUCION	AÑOS					INDICADORES	CAPITAL REQUERIDO (USD)	
							1	2	3	4	5			
1	Competencia	Planificación Estratégica	Proyecto para la implementación de un Plan estratégico	Gerencia	Alta	Corto Plazo	↔						15 reuniones llevadas a cabo	USD 2.500,00

Cuadro N° 23 Cronograma de ejecución dimensión Competencia

PROGRAMA	PROYECTO	ACCIONES	DEPARTAMENTO	PRIORIDAD	PLAZO DE EJECUCION	AÑOS					INDICADORES	CAPITAL REQUERIDO (USD)
						1	2	3	4	5		
Marketing y Ventas	Proyecto para la Investigación de mercados nuevos	Definición de mercados nuevos Elaborar estudios de mercados nuevos	Marketing	Alta	Mediano Plazo		↔				4 mercados nuevos identificados	USD 3.500,00
Formación del Recurso Humano	Proyecto para la formación y capacitación del personal administrativo, contable y técnico	Promover el "Taller de identidad y marca de Inmotech" Promover el "Taller de mejoramiento de servicios y otros" Capacitación en portal de compras públicas Capacitación en Normas Legales Vigentes Capacitación en aspectos técnicos Capacitación en elaboración de Proyectos Capacitación en atención al cliente Capacitación en elaboración de paquetes en el sector de seguridad Capacitación en buenas prácticas ambientales con productos tecnológicos	RRHH	Alta	Mediano Plazo	↔	↔	↔			2 Taller realizados 10 capacitaciones ejecutadas	USD 15.000,00
Mejoramiento de la oferta	Proyecto para la creación de servicios complementarios orientados a los clientes	Se realizara un análisis de factibilidad de todos los servicios nuevos a implementar Se realizara un estudio financiero por cada servicio Se realizara un estudio legal y administrativo que permita saber si es viable	Marketing	Alta	Corto Plazo		↔				1 proyecto finalizado	USD 1.500,00
Adecuación y mejoramiento de la Infraestructura	Proyecto para realizar un cronograma de inversiones	Se elaborara un listado de las inversiones que realizara la empresa en el área de infraestructura Se realizara el cronograma Se valorara el proyecto Se elabore el presupuesto con los costos	Gerencia	Baja	Largo Plazo	↔	↔	↔	↔	↔	1 Cronograma presentado	USD 1.500,00
Identidad de marca	Proyecto para el mejoramiento de la marca Inmotech	Se centrara a un experto en Marketing para este proyecto	Gerencia	Alta	Corto Plazo	↔	↔				1 proyecto finalizado	USD 5.000,00
Mejoramiento de la oferta	Proyecto para la creación de una red de Stakeholders asociados a Inmotech	Firma de acuerdo con proveedores de la empresa y con ECU911 Firma de alianza estratégica con Stakeholders Búsqueda de nuevos socios en el mercado	Marketing	Alta	Mediano Plazo			↔			1 proyecto finalizado	USD 200,00
Identidad de marca	Proyecto para compra de equipos amigables con el medio ambiente y cumplidores de los estándares	Se elaborara un listado de todas las marcas en el mercado y se discrimina a las que cumplen con el perfil del proyecto Se realizar una valoración financiera de las marcas Se elije a las que alcancen los mejores precios	Servicio Técnico	Baja	Largo Plazo				↔		1 proyecto finalizado	USD 100,00
Marketing y Ventas	Proyecto para la definición de nuevos mercados	Definición mercado objetivo y del servicio a ofrecer en conjunto con todos los potenciales clientes identificados Análisis de la Competencia y Fijación de Precios Elaborar y ejecutar una estrategia de posicionamiento en el mercado interno y externo	Servicio Técnico	Media	Corto Plazo	↔					1 proyecto finalizado	USD 500,00
Marketing y Ventas	Proyecto de Presupuesto participativo	Establecer el presupuesto del Componente de Administración, Contabilidad, Servicio Técnico y Marketing Preparación para la evaluación y Control con todas las actividades	Contabilidad	Media	Corto Plazo	↔					1 presupuesto participativo construido	USD 500,00
Marketing y Ventas	Proyecto para la construcción de un Sistema de información	Creación de base de datos inteligente y guía interactiva en la página web. Regulación de la oferta para evitar que se sature el mercado mediante la diversificación y especialización de servicios Construir un sistema de información de precios	Servicio Técnico	Alta	Corto Plazo	↔					1 base de datos construida 1 sistema de información instalado	USD 3.500,00

Cuadro N° 24 Cronograma de ejecución dimensión Crecimiento

#	DIMENSIONES	PROGRAMA	PROYECTO	ACCIONES	DEPARTAMENTO	PRIORIDAD	PLAZO DE EJECUCION	AÑOS					INDICADORES	CAPITAL REQUERIDO (USD)
								1	2	3	4	5		
1	Crecimiento	Fortalecimiento de redes de negocios, partes, instituciones y empresas	Proyecto para la Implementación de un fondo financiero de operación con el fin de ampliar redes de negocios	Socialización de Proyecto Creación de un fondo de operación para el proyecto	Contabilidad	Media	Corto Plazo		↔				1 Fondo creado	USD 500,00
2	Crecimiento	Mejoramiento del sistema de inventario	Proyecto para implementar un sistema de inventario justo a tiempo	Realizar un análisis de las tendencias en la cuenta de mercaderías los último dos años Realizar una investigación de mercados para conocer las principales tendencias del mercado en cuanto a productos de seguridad electrónica Levantamiento de información para implementar sistema justo a tiempo Pruebas piloto	Marketing	Media	Largo Plazo				↔		1 sistema implementado	USD 2.500,00
3	Crecimiento	Emprendimiento Innovación	Proyecto para el fortalecimiento de unidades de negocio de la empresa	Búsqueda de oportunidades de negocios con: asociaciones, redes, y comunidades Buscar Stakeholders especializados en tecnología	Gerencia	Alta	Mediano Plazo		↔				1 proyecto finalizado	USD 1.500,00
4	Crecimiento	Emprendimiento Innovación	Proyecto para la creación de un mercado de servicios complementarios	Creación de un mercado de servicios complementarios a través de la Domótica	Servicio Técnico	Media	Largo Plazo			↔			1 proyecto finalizado	USD 5.000,00

## **Conclusiones**

La caracterización del modelo de negocio de la empresa Inmotech, nos permite deducir que se mantiene en una paridad competitiva con respecto a la competencia y se hace urgente en los actuales momentos reestructurar su modelo.

En la empresa Inmotech se evaluaron 8 debilidades y 12 amenazas del modelo de negocios vigente, el diagnóstico nos permite deducir que existen las condiciones para mejorar su estado actual de las cosas, a través de una buena planificación estratégica.

El plan de acción propuesto tiene 3 dimensiones, 9 programas o portafolios, 13 proyectos a través de los cuales es posible reestructurar el modelo de negocios, el costo de la ejecución del plan de acción se demora 5 años y tiene un costo de USD 43.300.

## Recomendaciones

**A la Universidad**, profundizar en la temática de modelos de negocios, la información es muy escasa, el trabajo fue complicado porque la biblioteca de la Universidad no cuenta con bibliografía especializada en el tema, esto ocasiono la demora en la entrega porque se ha empezado desde cero en esta investigación.

**A las empresas de seguridad electrónica**, utilizar el diagnóstico y la plan de acción para reestructurar el modelo de negocios, siempre que se implementen las acciones planteadas y sobre todo, se cree un sistema de monitoreo a través de los indicadores propuestos.

**A los alumnos de maestría**, utilizar el presente trabajo de investigación como guía en el campo de reestructuración de modelos de negocios, puesto que la investigación cobra validez al haberla realizado con 4 empresas de las 10 mejores del mercado.

## Bibliografía

- Barrios, M. (2010). MODELO DE NEGOCIO Marcelo Barrios Abril 2010 --versión preliminar--. *Universidad Americana, Entre Las Mejores de Latinoamerica*, 19. Retrieved from [http://marktur.travel/uploads/secciones\\_contenido/62/62-1323280539.pdf](http://marktur.travel/uploads/secciones_contenido/62/62-1323280539.pdf)
- Bueno, G. A. L. (2010). Doctorando ULSETB 2010 Una perspectiva al Concepto de Modelo de Negocios Table of Contents, 1–15.
- Castro, M. A. A. B., García, M. L. S., & Adame, M. E. C. (2015). Hacia una comprensión de los conceptos de emprendedores y empresarios. *Suma de Negocios*, 6(13), 98–107. <http://doi.org/10.1016/j.sumneg.2015.08.009>
- Cevallos, G. (2014). Seguridad Electrónica. Retrieved June 5, 2016, from <https://sites.google.com/site/seguridadelectronicagcm/capitulo-1/1-1-definiciones>
- Chesbrough, H. (2010). Business model innovation: Opportunities and barriers. *Long Range Planning*, 43(2-3), 354–363. <http://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.010>
- Cielo, M. (2015). DESARROLLO DE UN PLAN ESTRATEGICO QUE MEJORE LA ADMINISTRACION Y LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA DE SEGURIDAD PRIVADA CUSPROSEVI CIA. LTDA.". *Statewide Agricultural Land Use Baseline 2015*, 1. <http://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- CLADEA. (2011). SUCCESSFUL BUSINESS MODELS´S EXPLORATION IN THE APPAREL AND LEATHER SECTOR IN COLOMBIA THROUGH OF MODEL RCOV, (2010), 7.

- Clauss, T. (2016). Measuring business model innovation: Conceptualization, scale development, and proof of performance. *R and D Management*, (October 2015). <http://doi.org/10.1111/radm.12186>
- CRT. (2016). Sistemas de videovigilancia. Retrieved from [http://www.trc.es/pdf/TRC\\_Wh\\_Videovigilancia\\_14-05.pdf](http://www.trc.es/pdf/TRC_Wh_Videovigilancia_14-05.pdf)
- Demil, B., & Lecocq, X. (2009). Evolución de modelos de negocio: Hacia una visión de la estrategia en términos de coherencia dinámica. *Universia Business Review*, 23, 86–107.
- Díaz-Espina, C. (2013). Aproximación teórica al estudio de los modelos de negocio de los periódicos en Internet. *Razón Y Palabra*, 1(15-43).
- ESPAE. (2014). GEM Ecuador, 1, 86. Retrieved from <http://www.espae.espol.edu.ec/gem>
- Fariñas, A., Carmen, E., Ana, I. S., Teresa, M., Reyes, L., Modelo, E. L., ... Reyes, I. L. (2011). EL MODELO DE NEGOCIOS COMO REFORZADOR DEL EMPRENDIMIENTO EN LAS UNIVERSIDADES. CASO DEL TECNOLÓGICO DE MONTERREY CAMPUS CIUDAD DE MÉXICO. *Revista Ciencias Estratégicas*, Vol. 19, Núm. 26, Julio-, 19, 185–201.
- Galeano, A. (2014). IDENTIFICAR Y ANALIZAR MODELOS DE NEGOCIO A TRAVÉS DE LA METODOLOGIA DE LOS CASOS DE ESTUDIO . UNA REVISION. *Riunet*, 1, 1–52. Retrieved from [https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjR0tr25b7KAhVHHB4KHbJ-DdQQFggaMAA&url=https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/35065/Identificar\\_y\\_Analizar\\_Modelos\\_de\\_Negocio\\_Metodologia\\_del%](https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjR0tr25b7KAhVHHB4KHbJ-DdQQFggaMAA&url=https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/35065/Identificar_y_Analizar_Modelos_de_Negocio_Metodologia_del%20)

- Justo, María, J., & Márquez, M. (2008). *Tesis Doctoral La influencia del género y entorno familiar en el éxito y fracaso de las iniciativas emprendedoras*. Universidad Autónoma de Madrid.
- Lambert, S. C. (2015). The Importance of Classification to Business Model Research. *Journal of Business Models*, 3(1), 49–61. <http://doi.org/10.5278/ojs.jbm.v3i1.1045>
- López, R. (2012). *Innovación Del Modelo De Negocio: Propuesta de un modelo holístico*. Universidad Autónoma de Madrid.
- Martínez Carazo, P. C. (2006). El método de estudio de caso: Estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento Y Gestión: Revista de La División de Ciencias Administrativas de La Universidad Del Norte*, (20), 165–193. <http://doi.org/10.1055/s-0029-1217568>
- Ministerio de Coordinación de Seguridad. (2013). Plan Nacional de Seguridad Integral, 98. <http://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocios*. Editorial Deusto. [http://doi.org/10.1016/S0737-6782\(96\)90159-9](http://doi.org/10.1016/S0737-6782(96)90159-9)
- Palacios, M. (2011). Modelos de negocio: propuesta de un marco conceptual para centros de productividad. *Administración & Desarrollo*, 39(45), 23–34.
- Perkmann, M., & Spicer, A. (2010). What are business models? Developing a theory of performative representations. *Technology and Organization: Essays in Honour of Joan Woodward (Research in the Sociology of Organizations, Volume 29)*, 265–275. [http://doi.org/10.1108/S0733-558X\(2010\)0000029020](http://doi.org/10.1108/S0733-558X(2010)0000029020)
- Porter, M. E. (1985). Competitive Advantage. *Strategic Management*.

<http://doi.org/10.1108/eb054287>

Prado Pomar, M. (2013). Propuesta de un Modelo de Negocio Sostenible para Emprendedores. *Dictuc*, 54.

Richardson, J. (2008). The business model: an integrative framework for strategy execution. *Strategic Change*, 17(5/6), 133–144. <http://doi.org/10.1002/jsc.821>

Salas-Fumás, V. (2009). Modelos de negocio y Nueva Economía Industrial. *Universia Business Review*, 23, 122–143. <http://doi.org/10.1016/j.gaceta.2009.12.003>

SODE. (2016). Soluciones Domóticas y electrónicas. Retrieved from <http://www.domoticaecuador.com/servicios>

SRI. (2016). Definición y Clasificación de empresas. Retrieved from <http://www.sri.gob.ec/de/135>

Valles, M. S. (1999). *Técnicas-cualitativas-de-investigación-social-1999.pdf*. (Sintesis, Ed.) (Primera). Madrid.

Yacuzzi, E. (2005). El Estudio De Caso Como Metodología De Investigación: Teoría, Mecanismos Causales, Validación. *Universidad Del CEMA*, 1–38. <http://doi.org/Article>

ZETAelectronic. (2016). Control de acceso. Retrieved from <http://zetaelectronic.com/servicios/acceso/>

Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management*, 37(4), 1019–1042. <http://doi.org/10.1177/0149206311406265>

Zubizarreta, A. C., Arellano, P. R., & Sánchez, B. D. L. (2014). Education for Entrepreneurship: The case of CANTABRIA. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 139, 512–518. <http://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.08.056>



## **ANEXO 1**

### **GUIA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A GERENTE DE EMPRESA INMOTECH**

**Objetivo: Caracterizar los principales componentes del modelo de negocios RCOV en la empresa de seguridad electrónica Inmotech**

Puntos que se requieren haber cubierto una vez finalizada la entrevista:

Opinión sobre las relaciones entre de los componentes del Modelo de negocios RCOV en la empresa de seguridad electrónica Inmotech

Opinión sobre el estado de la ventaja competitiva en la empresa de seguridad electrónica Inmotech

Aplicación de la prueba acida en el modelo de negocios de la empresa de seguridad electrónica Inmotech

Opinión de las principales fortalezas y debilidades dentro de su Modelo de negocios

### **Sección 1.- Componentes del Modelo de negocios RCOV**

#### **Dimensión: Recursos /Activos**

1. ¿Cuál es la estructura de la plantilla de empleados?
- 2, ¿Qué perfiles y competencias tienen los empleados?
3. ¿Qué tipos de activos cuenta la empresa?

#### **Dimensión: Procesos/ Actividades**

4. ¿Cuáles son los principales procesos que definen las operaciones?

**Dimensión: Costes**

5. ¿Qué estructura de costos existe?

**Dimensión: Beneficio**

6. ¿Qué estructura de márgenes de ganancia tiene?

**Dimensión: Financiación**

7. ¿Cuál es la estructura de capital óptima de la empresa?

8. ¿Qué tipos de socios hay en la empresa?

9. ¿Cuál es la estructura societaria?

**Dimensión: Proveedores**

10. ¿Con que tipo de proveedores se tiene?

11. ¿Cuántos son aproximadamente?

**Dimensión: Clientes**

12. ¿Cuál es el mercado o cliente objetivo?

13. ¿Qué canales de venta utiliza?

14. ¿Quiénes son los competidores?

**Dimensión: Flujos de información**

15. ¿Qué sistema de información y comunicación utiliza y como lo utiliza?

16. ¿Cuál es la oferta de la empresa?

17. ¿Cómo opera con el producto o servicio ofrecido?

**Dimensión: Producto/Oferta**

18. ¿Cuál es la política de precios?

19. ¿Existe una política de marca y diferenciación?

## **Sección 2.- Prueba acida del Modelo de negocios**

### **Preguntas en base al modelo del profesor PHD Wilian Loyola-ESPAE**

1. ¿Qué producto o servicio proporciona? ¿Cómo es el proceso que define productos o servicios?
2. ¿A quién potencialmente sirve el negocio? ¿Cómo es el proceso de selección de mercados?
3. ¿Cómo se diferencia el producto o servicio?
4. ¿En quién o en qué reside la diferencia del producto o servicio?
5. ¿Cómo es el proceso que proporciona la diferencia del producto o servicio?
6. ¿Quiénes son los grupos de interés (y sus intereses) relacionados al negocio?
7. ¿Quiénes forman la red social del sector que soporta este modelo? ¿Cómo se mantiene la red?
8. ¿Cómo genera riqueza y/o bienestar el negocio?
9. ¿Cuáles son los mensajes que comunican la diferencia y lo posiciona ante los grupos de interés y su red (6, 7)?
10. ¿Cómo protege y sustenta las diferencias (4, 5, o 7) en el largo plazo?



## **ANEXO 2**

### **GUIA DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE LA EMPRESA INMOTECH**

**Objetivo: Describir las principales actividades que crean valor en el modelo de negocios de la empresa de seguridad electrónica Inmotech**

#### **Dimensión: Primaria- Logística interna**

1. ¿Cuenta la empresa con actividades de logística interna?
2. ¿Qué características tiene?
3. ¿Cuántas personas trabajan aquí?

#### **Dimensión: Primaria- Operaciones**

4. Cuenta la empresa con actividades de logística?
5. ¿Qué características tiene?
6. ¿Cuántas personas trabajan aquí?

#### **Dimensión: Primaria- Logística externa**

7. Cuenta la empresa con actividades de logística externa?
8. ¿Qué características tiene?
9. ¿Cuántas personas trabajan aquí?

#### **Dimensión: Primaria- Marketing y ventas**

10. ¿Cuenta la empresa con actividades de marketing y ventas?
11. ¿Qué características tiene?

12. ¿Cuántas personas trabajan aquí?

**Dimensión: Primaria- Servicio**

13. ¿Cuenta la empresa con actividades de servicio?

14. ¿Qué características tiene?

15. ¿Cuántas personas trabajan aquí?

**Dimensión: Apoyo- Infraestructura**

16. ¿Cuenta la empresa con actividades de infra estructura?

17. ¿Qué características tiene?

18. ¿Cuántas personas trabajan aquí?

**Dimensión: Primaria- Administración de Recursos Humanos**

19. Cuenta la empresa con actividades de RRHH?

20. ¿Qué características tiene?

21. ¿Cuántas personas trabajan aquí?

**Dimensión: Primaria- Desarrollo de tecnología**

22. ¿Cuenta la empresa con actividades de desarrollo de tecnología?

23. ¿Qué características tiene?

24. ¿Cuántas personas trabajan aquí?



### **ANEXO 3**

## **GUIA DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE LA EMPRESA INMOTECH**

**Objetivo: Construir la matriz de Fuerzas Generales –Modelo Pestla para las empresas de seguridad electrónica de la ciudad de Machala**

Puntos que se requieren haber cubierto una vez finalizada la entrevista:

Opinión sobre las variables que configuran los entornos: Políticos, Económicos, Socioculturales, Tecnológicos, Legales y Ambientales de las empresas de seguridad electrónica y definición de los puntos débiles y del modelo de negocios.

Reflexión de los escenarios futuros del mercado y las implicaciones que tendrá cada una de las variables identificadas.

Valoración de actores y su rol dentro de estos escenarios.

## **DESARROLLO**

### **Sección 1- Matriz Pestla**

#### **Dimensión: Político**

1, ¿Cuáles serían para usted para principales variables que se configuran en el escenario Político, reflexione sobre los escenarios y su repercusión en el mercado dentro de un periodo de tiempo de 5 años . Identifique los principales actores y defina el rol de cada de uno de ellos?

### **Dimensión: Económico**

2. ¿Cuáles serían para usted para principales variables que se configuran en el escenario Económico, reflexione sobre los escenarios y su repercusión en el mercado dentro de un periodo de tiempo de 5 años. Identifique los principales actores y defina el rol de cada de uno de ellos?

### **Dimensión: Sociocultural**

3. ¿Cuáles serían para usted para principales variables que se configuran en el escenario Sociocultural, reflexione sobre los escenarios y su repercusión en el mercado dentro de un periodo de tiempo de 5 años. Identifique los principales actores y defina el rol de cada de uno de ellos?

### **Dimensión: Tecnológico**

4. ¿Cuáles serían para usted para principales variables que se configuran en el escenario Tecnológico, reflexione sobre los escenarios y su repercusión en el mercado dentro de un periodo de tiempo de 5 años. Identifique los principales actores y defina el rol de cada de uno de ellos?

### **Dimensión: Legal**

5. ¿Cuáles serían para usted para principales variables que se configuran en el escenario Legal, reflexione sobre los escenarios y su repercusión en el mercado dentro de un periodo de tiempo de 5 años. Identifique los principales actores y defina el rol de cada de uno de ellos?

### **Dimensión: Ambiental**

6. ¿Cuáles serían para usted para principales variables que se configuran en el escenario Ambiental, reflexione sobre los escenarios y su repercusión en el mercado dentro de un periodo de tiempo de 5 años. Identifique los principales actores y defina el rol de cada de uno de ellos?

## **Sección 2.- Puntos débiles y fuertes del modelo de negocios**

1. ¿Cuáles son los puntos débiles del modelo de negocios de su empresa?

2. ¿Cuáles son los puntos fuertes del modelo de negocios de su empresa?



#### **ANEXO 4**

### **GUIA DE ENTREVISTA A EXPERTOS**

Ha sido seleccionado para participar en un panel de expertos que va a permitir validar las principales variables externas e internas que tienen influencia en un modelo de negocios de una empresa de seguridad electrónica, del mismo modo se busca la validación del modelo de negocios RCOV.

Las afirmaciones surgen a partir de las entrevistas realizadas a los Gerentes de empresas de seguridad electrónica se han identificado una serie de variables que influyen en el entorno: Político, económico, sociocultural, legal y ambiental sobre las cuales nos gustaría contrastar según su ámbito de experiencia como experto en esta área.

Así mismo, le solicito nos brinde su opinión sobre el nivel de independencia que ejerce cada una de las variables externas identificadas, sobre la dinámica de: la rivalidad entre empresas existentes en el mercado y el poder de negociación que ejercen los compradores y proveedores.

Por favor, en el cuadro de valoración, según escala adjunta de 1 - 5 a cada una de las siguientes afirmaciones. Si considera necesario, puede ampliar su respuesta en el cuadro de observaciones.

1	2	3	4	5
Nada de acuerdo	Poco de acuerdo	De acuerdo	Bastante de acuerdo	Muy de acuerdo

Variable	Valoración
Apoyo a política de seguridad nacional <b>(O)</b>	
<p>Escenario: El gobierno ha hecho los ajustes a Ley de Seguridad Publica, Soberanía y democracia, en este marco legal se concibe a la seguridad de una manera muy diferente, tanto que los mandos militares se encuentran en la misma línea de mando que los civiles, esta división de este tema abrió una enorme posibilidad para las empresas de seguridad privada. El año pasado el gobierno invirtió USD 617 millones de dólares en este sector. Los indicadores de seguridad a pesar de estar a la baja reflejan un estado de bienestar de las personas, por ejemplo las tasa de variación acumulada de robo a domicilios disminuyo en un -10,08% en relación al año anterior; la de personas -13,17%; unidades económicas -11,03%; bienes, accesorios de autos -22,97%; carros -11,31% y motos -3,86%, lo cual dinamiza el sector.</p>	
<p>Observaciones:</p>	

Variable	Valoración
Elevada carga laboral <b>(A)</b>	
<p>Escenario: El incremento de los salarios ocasiona la pérdida de competitividad con nuestros vecinos., además esto si esto se le suma la imposición de no obtener utilidades hasta que el ultimo trabajador tenga un salario digno, la situación se complica Del mismo modo el exceso de efectivo en la economía produce un pequeño incremento de los precios lo cual produce un efecto que afecta a toda la sociedad. El Ecuador mantiene el segundo puesto entre los países que mejor pagan a sus empleados, solo detrás de Argentina, en nuestro país el salario básico unificado en USD 366.</p>	
Observaciones:	

Variable	Valoración
Alianza estratégica con ECU911 <b>(O)</b>	
<p>Escenario: El sistema integrado ECU 911 tiene como aliados estratégicos en su mapa de actores a las empresas de seguridad, en este sentido y atreves de toda la infraestructura que esto significa con sus servicios tales como: aplicación móvil y vinculación con la colectividad se constituye en una oportunidad de negocios.</p>	
Observaciones:	

Variable	Valoración
Alianzas estratégicas con países no tradicionales <b>(A)</b>	
<p>Escenario: El cambio de la matriz productiva origina que el estado destine una gran cantidad de dinero para la compra de nueva tecnología y transferencia de la misma. Pero no se lo hace de la misma forma para todos los países, existe preferencia para incentivar la compra a países, tales como: China, India, y otros países que no son los tradicionales, como EEUU y Japón.</p>	
Observaciones:	

Variable	Valoración
Año Electoral (A)	
<p>Escenario El presidente pierde imagen por primera vez desde su aparición en la política una elección, según sondeos de opinión el Presidente tiene un 45% de aceptación, sale a luz la idea la figura del Sr. Guillermo Laso gane las elecciones puesto que según las encuestas se encuentran segundas en las preferencias electorales, Por primera vez en 10 años existe la posibilidad que alguien del sector de la derecha gane las elecciones. Este estado ocasiona incertidumbre por todos los lados, especialmente a las empresas.</p>	
Observaciones:	

Variable	Valoración
Salvaguardas a equipos tecnológicos <b>(A)</b>	
<p>Escenario: Se mantienen las medidas por lo menos para el 2016, poco a poco se van quitando la progresión en los aranceles que en el caso de la tecnología llega casi todos al 45%. Los altos precios de los equipo de buena calidad se vuelven inalcanzables para nuestros clientes.</p>	
Observaciones:	

Variable	Valoración
Crecimiento económico (O)	
<p>Escenario: La economía de nuestro país mantiene un decrecimiento del PIB 4,5% en relación del último año, La estrategia del cambio de matriz productiva no ha sido aplicable, sobre todo con el precio de barril de petróleo de USD 30. Según el FMI, nuestro país tendrá un escenario que dependerá de la posibilidad de acceder a crédito de fuentes tales como el Banco Mundial, a esto se suma la pérdida de competitividad por la revalorización del dólar. Estas previsiones no concuerdan con las proyecciones oficiales que sostenían que la economía crecería a un 1%. Para el año 2017, el panorama no es tampoco alentador, se mantiene un contracción del 4.3%, el segundo después de Venezuela.</p>	
Observaciones:	

Variable	Valoración
Creación de empresas nuevas (A)	
<p>Escenario: Según datos proporcionados por el SRI y SuperCias, se han creado en promedio 5 nuevas empresas nuevas los últimos 3 años en la provincia de El Oro, estos datos son fáciles de comprobar cuando te encuentras en el mercado con ex técnicos de soporte que se han visto una oportunidad de negocios en este sector. Las utilidades de las empresas, alientan la inversión en este sector.</p>	
Observaciones:	

Variable	Valoración
Población urbanizada <b>(O)</b>	
<p>Escenario: Poco a poco la ciudad de Machala ha pasado de ser una ciudad urbanizada, los últimos 10 años se han creado aproximadamente 15 conjunto residenciales y se ha mejorado aproximadamente 200 barrios que cuentan con calles pavimentadas y servicios de primera. Esto ha ocasionado una inversión en las mejoras de las fachadas de las casas y un movimiento hacia estándares de vida cada vez más elevados. Todos los entrevistados coinciden en marcar a este sector como prioridad para los próximos años.</p>	
Observaciones:	

Variable	Valoración
Usos de las TIC's <b>(O)</b>	
<p>Escenario: Según la encuesta de TIC's Enemdu-2015, se pasó en apenas 5 años del 2010 del 38,5 al 92,4 % en el año 2015, es decir un incremento de 53,9% en el número hogares que tienen acceso a un teléfono fijo o celular. El 34,7% de los hogares tiene acceso a internet en nuestro país, El 50,1% de las personas tienen al menos una computadora en su casa, en nuestro país se está en mejor posición para el acceso a la tecnologías de información y comunicación.</p>	
Observaciones:	

Variable	Valoración
Servicios complementarios <b>(O)</b>	
<p>Escenario: Con el incremento del uso de las TIC's y sumado a la información que se encuentra en la red, los usuarios se vuelven cada vez más ávidos de tecnología, no se contentan con la simple cámara que graba video, quieren una cámara de voz y audio. Las expectativas de los clientes industriales siempre van un poco más allá, quieren acceso a seguridad con el solo uso de su teléfono celular, les gusta mucho la idea del acceso remoto. Esto da paso a la posibilidad de innovar en cuanto a promociones de paquetes o productos personalizados. El mercado es muy exigente, pero también es muy reacio a pagar los costes de algo automatizado. En este escenario el cliente es el que dispone y nuestra empresa responde con calidad y con un servicio técnico eficiente.</p>	
Observaciones:	

Variable	Valoración
Sostenido crecimiento en la inversión en Infraestructura tecnológica <b>(O)</b>	
<p>Escenario: El sector de las telecomunicaciones se mantiene desde hace 7 años con un crecimiento sostenido en infraestructura tecnológica. Las empresas, los bancos, las universidades, todos demandan y demandan más tecnología. Se han invertido USD 1,750(miles de millones), se tienen 422 radios bases, red LTE 4G, 13,025 Km de fibra óptica, capacidad para 70 Gbps . Las empresas móvil y claro han realizado una inversión en infraestructura de USD 3,125 (miles de millones) durante todo su periodo de operación en nuestro país.</p>	
Observaciones:	

Variable	Valoración
Transferencia de tecnología <b>(O)</b>	
<p>Escenario: La firma de alianzas estratégicas con nuestros proveedores muchos de ellos a miles de Kms de distancia, nos permite mediante una videoconferencia la inducción al personal, además los equipos vienen con manuales muy didácticos. Cada día se necesitan más personas que elaboren las instalaciones eléctricas, las canaletas, los puntos de red, se necesita personal capacitado capaz de resolver problemas a una velocidad impresionante. Es decir es el tiempo en el cual los recursos humanos son el ente diferenciador. Por esto es importante la transferencia por la competitividad del sector, hace 5 años nuestros proveedores nos cobraban por capacitación, pero hoy en día ellos corren con los gastos de las capacitaciones. Muchas de las conferencias son fuera del país y para el equipo técnico es una posibilidad inmejorable de mejorar su performance.</p>	
Observaciones:	

Variable	Valoración
Innovación (O)	
<p>Escenario: El Índice Mundial de Innovación 2015 muestra en base a 79 indicadores el ranking de innovación en los países, en América latina dentro de los diez primeros países de la lista no aparece Ecuador El mayor desequilibrio se da entre países con diferentes niveles de desarrollo. En promedio, los países con altos ingresos superan a los países con menores ingresos per cápita por un amplio margen global en todas las medidas de rendimiento de la innovación. En el campo empresarial parecería ser que la imaginación en estrategias, productos y servicios está ausente. La empresa como es su característica ser el líder en equipos tecnológicos.</p>	
Observaciones:	

¿Cuál sería el nivel de independencia que ejerce cada una de las variables

1	2	3	4	5
<p><b>de resultado</b>, es decir que son producto de una política, programa o proyecto o plan por parte de un agente externo (gobierno)</p>	<p><b>Autónoma</b>, se da porque siga una tendencia que sigue su curso independientemente</p>	<p><b>Moderadora</b>, se ubica en la mitad de la tabla de nivel de competencia y sobre la cual es necesario actuar con el fin de aprovecharla como oportunidad.</p>	<p><b>de riesgo</b>, en este nivel ubicamos a aquellas variables que constituyen en una amenaza latente para nuestro negocio.</p>	<p><b>Motriz</b>, se ubica en este nivel a aquellas variables que no es posible etiquetarla en las anteriores.</p>

identificadas en la pregunta anterior?

Por favor, en el cuadro de valoración, según escala adjunta de 1 - 5 a cada una de las siguientes afirmaciones. Ver Matriz de Pestla adjuntada al final del documento

¿Según su opinión como se produce la rivalidad entre empresas que ya se encuentran en el mercado y explique el poder de negociación que ejercen los compradores y proveedores en el medio de las empresas de seguridad electrónica?

Descripción:

Es válido el modelo de negocios RCOV para generar ingresos y beneficios. Ver artículo Universia Business Review “Evolución de modelos de negocio: Hacia una visión de la estrategia en términos de coherencia” (2009)

Descripción:

El modelo de negocios RCOV de una empresa de seguridad electrónica tiene que realizar cambios: voluntarios o al alcance de la empresa o emergentes, es decir urgentes que tienen dos clases de efectos positivos y negativos.

<b>Componente</b>	<b>Cambio voluntario</b>	<b>Cambio emergente Positivo (+) o (-)</b>
Recursos y Competencia		
Organización interna y externa		
Proposición de valor		

### ANEXO 5-PROFESIONALES ENTREVISTADOS

Ord	APELLIDOS Y NOMBRE	AREA	CARGO OCUPADOS	PUBLICACIONES/LIBROS/PROYECTOS DE INVESTIGACION
1	RAMON RAMON DOLORES ISABEL	TALENTO HUMANO Y ETICA	ASESORA DE LA CAMARA DE COMERCIO DE LA CIUDAD DE MACHALA PROFESOR TITULAR DE LA UUNIVERSIDAD TECNICA MACHALA : RRHH, ADMINISTRACION I Y II	AUTORA DEL ETICA EN EL CAMPO EMPRESARIAL ASESORA DE LA CAMARA DE COMERCIO DE MACHALA CANDIDATAA PHD UNIVERSIDAD DE ALICANTE
2	SARMIENTO CHUGCHO CARLOS BOLIVAR	PROYECTOS DE INVERSION	EVALUADOR DE PROYECTOS EN MAS DE 30 PROYECTOS FINANCIEROS Y SOCIOECONOMICOS DE LA PROVINCIA DE EL ORO EX COORDINADOR ACADEMICO DE LA UACE PROFESOR TITULAR DE LA UUNIVERSIDAD TECNICA MACHALA : ADMINISTRACION FINANCIERA	AUTOR DEL LIBRO EVALUACION DE PROYECTOS DE INVERSION DIAGNOSTICO DE LAS TIC'S EN LA CIUDAD DE MACHALA FABRICA PARA LA CONSTRUCCION DE LODOS RESIDUALES CANDIDATO A PHD UNIVERSIDAD DE ALICANTE
3	GONZALEZ GONZALEZ MAYIYA	COMERCIO EXTERIOR	GPAO-EL ORO COORDINADORA DE PROYECTOS DE INVERSION COORDINADORA DEL AREA DE TRIBUTACION SRI	DINAMICA DEL SECTOR CAMARONERO EN LA PROVINCIA DE EL ORO-MODELO DE NEGOCIOS CANDIDATA A PHD UNIVERSIDAD DE ALICANTE
4	OLLAGUE VALAREZO JOSE	GERENCIA	CONSUL EN PERU COORDINADOR DE LA CARRERA DE ADMINISTRACION	DIPLOMADO DE GERENCIA FINANCIERA, DIPLOMADO SUPEO EN DOCENCIA UNIVERSITARIA, DIPLOMADO SUPERIOR EN GESTION EMPRESARIAL INTERNACIONAL, DIPLOMADO SUPERIOR EN ECONOMIA DEL ECUADOR Y DEL MUNDO, DIPLOMADO SUPERIOR EN ECONOMIA INTERNACIONAL CANDIDATO A PHD UNIVERSIDAD SAN MARCOS
5	NOBLECILLA GRUNAUER MAURICIO SAMUEL	ADMINISTRACION	DOCENTE DE LAS CATEDRAS DE ESTRATEGIA	CANDIDATO A PHD UNIVERSIDAD SAN MARCOS
6	GONZALEZ GONZALEZ JORGE	TECNOLOGIA	DUEÑO DE LA EMPRESA C & G	ESPECIALISTA DE TELECOMUNICACIONES: Y SEGURIDAD ELECTRONICA
7	ALVARADO PAZMIÑO DUAMEL	GERENCIA	GPS PROVEEDORA Y SERVICIOS GLOBALES.  GERENTE PROPIETARIO. PRESIDENTE CIA, MACHALA NET. ISP. CNT.EP Corporación Nacional Telecomunicaciones.	ESPECIALISTA EN SEGURIDAD ELECTRONICA
8	PULLA CARRION EDUARDO	PROYECTOS DE INVERSION	DOCENTE DE LAS CATEDRAS DE EMPRENDIMIENTO, EVALUACION DE PROYECTOS DE INVERSION ASESOR DE LA CAMARA DE COMERCIO DE LOJA PROYECTISTA	AUTOR DEL LIBRO PROYECTOS DE INVERSION AUTOR DEL LIBRO LOGISTICA DE OPERACIONES
9	FLORES MAYORGA CRISTHIAN ALFREDO	SEGURIDAD INDUSTRIAL Y SALUD OCASIONAL	DOCENTE DE LAS CATEDRAS DE EMPRENDIMIENTO, EVALUACION DE PROYECTOS DE INVERSION	PROFESOR INVESTIGADOR
10	LANDIN ORELLANA SILVIA	MARKETING	DOCENTE DE LAS CATEDRAS DE MARKETING	EX DIRECTORA DEL INFA ASESORA DE EMPRESAS DE MARKETING
11	VARGAS SOLANO MONICA	CONTABILIDAD Y FINANZAS	DOCENTE DE LAS CATEDRAS DE MATEMATICAS FINANCIERAS GERENTE DE LA COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE ARROZ LA CUCA-ARENILLAS	AUTORA DEL LIBRO SOBRE ADMINISTRACION FINANCIERA ASESORA DE VARIAS EMPRESAS EN FINANZAS

12	BARRIGA GERARDO JHONNY	INFORMATICA	DOCENTE DE LAS CATEDRAS DE SISTEMAS DE INFORMACION	PROFESIONAL INDEPENDIENTE CANDIDATO A PHD UNIVERSIDAD DE LA PLATA
13	NOVILLO GONZLAEZ ERNESTO	ESTUDIO DE MERCADO Y GERENCIA	DOCENTE DE LAS CATEDRAS DE ESTUDIO DE MERCADO CORPORACION EL ROSADO.GERENTE	COORDINADOR ZONAL DEL MINISTERIO DE EDUCACION DIRECTOR DE LA ZONA 7 MINISTERIO DE EDUCACION TECNICO DE PETROEQUADOR CANDIDATO A PHD UNIVERSIDAD SAN MARCOS
14	SOLORZANO GONZALEZ ALEXANDRA	PLANIFICACION ESTRATEGICA	DOCENTE DE LAS CATEDRAS DE EMPRENDIMIENTO E IINOVACION	CANDIDATO A PHD UNIVERSIDAD DE ALICANTE
15	BERMEO PACHECO XAVIER	LOGISTICA	DOCENTE DE LAS CATEDRAS DE CANALES DE DISTRIBUCION	GERENTE OPERATIVO DE EMBOMACHALA AUTOR DEL LIBRO VENTAS EN MARKETING DIRECTOR DEL CEC-UTMACHALA CANDIDATO A PHD UNIVERSIDAD DE ALICANTE
16	AGUILAR AGUILAR STALYN	PUBLICISTA	DOCENTE DE LAS CATEDRAS DE MARCA Y PUBLICIDAD	COORDINADOR DE LA CARRERA DE MARKETING ASESOR DE VARIAS EMPRESAS EN TEMAS DE POSICIONAMIENTO Y ESTRATEGIA

