

**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
EMPRESARIALES
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA:

**Análisis de los Modelos de Negocio en las Empresas Pymes Comercializadoras
de Electrodomésticos, post-COVID 19, en la Ciudad de Guayaquil.**

AUTORES:

Torres Peñaherrera Mabelly Yaritza

Fuela Guapi Josué Isai

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de
Licenciados en Administración de Empresas**

TUTOR:

Ing. Gerson Rosenberg Sopó Montero.

Guayaquil, Ecuador

25 de febrero del 2022



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación fue realizado en su totalidad por **Torres Peñaherrera, Mabelly Yaritza** y **Fuela Guapi, Josue Isai** como requerimiento para la obtención del título de **Licenciada en Administración de Empresas**.

TUTOR (A)

GERSON
ROSENBERG
SOPÓ MONTERO

Firmado digitalmente por
GERSON ROSENBERG
SOPÓ MONTERO
Fecha: 2022.02.14
14:24:04 -05'00'

f. _____
Ing. Sopó Montero, Gerson Rosenberg, Mgs.

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. _____
Econ. Pico Versoza, Lucía Magdalena, Mgs.

Guayaquil, a los 25 días del mes de febrero del año 2022



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Nosotros, **Torres Peñaherrera, Mabelly Yaritza;**

Fuela Guapi, Josue Isai

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación, **Análisis de los modelos de negocio en las empresas pymes comercializadoras de electrodomésticos, post-COVID 19, en la ciudad de Guayaquil**, previo a la obtención del título de **Licenciada en Administración de Empresas**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 25 días del mes de febrero del año 2022.

EL AUTOR (A)

f.  _____

Torres Peñaherrera, Mabelly Yaritza

EL AUTOR (A)

f.  _____

Fuela Guapi Josue Isai



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORIZACIÓN

Nosotros, **Torres Peñaherrera, Mabelly Yaritza;**

Fuela Guapi, Josue Isai

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Análisis de los modelos de negocio en las empresas pymes comercializadoras de electrodomésticos, post-COVID 19, en la ciudad de Guayaquil**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 25 días del mes de febrero del año 2022

EL AUTOR (A)

f. 

Torres Peñaherrera, Mabelly Yaritza

EL AUTOR (A)

f. 

Fuela Guapi Josue Isai

REPORTE URKUND

The screenshot shows the URKUND web interface. On the left, document details are displayed: 'Documento: josue.fuela_mabelly.torres_100% (D127861059)', 'Presentado: 2022-02-14 10:33 (-05:00)', 'Presentado por: mabelly.torres@cu.ucsg.edu.ec', 'Recibido: gerson.sopo.ucsg@analysis.orkund.com', and 'Mensaje: Enviado 100% del trabajo. Mostrar el mensaje completo. 2% de estas 77 páginas, se componen de texto presente en 15 fuentes.' On the right, a 'Lista de fuentes' table lists various sources with their categories and file names.

Categoría	Enlace/nombre de archivo
	Proyecto de Investigación Final - Yurac Maldonado.docx
	ensayo stefanie gonzalez.docx
	https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/116775/Disen%C3%83o-de-un-modelo-d...
	https://retos.ups.edu.ec/index.php/retos/article/download/20.2020.03.4145
	https://repositorioacademico.uoc.edu.pe/bitstream/handle/10757/625714/Inocente%20D.pdf?..
	PROTOCOLO-DE-INVESTIGACION-%28FINAL%29-SEMINARIO-DE-FIN-DE-CARRERA.docx

GERSON ROSENBERG SOPO MONTERO
Firmado digitalmente por GERSON ROSENBERG SOPO MONTERO
Fecha: 2022.02.14 16:12:43 (-05'00')

f. **Fuela Guapi Josue Isai**

Ci# 0931585020

Ing. Gerson Rosenberg Sopó Montero
CI # 0915797344

Mabelly Torres Peñaherrera
CI # 0956460521

AGRADECIMIENTO

El despertar cada día y tener una nueva oportunidad para ser mejor es digno de agradecer a Dios mi Padre Celestial como prioridad en mi vida, por su infinita bondad y por haber estado conmigo en cada instante, por la sabiduría que derramo en mí y la responsabilidad para la ejecución de mi trabajo de grado, le agradezco por haberme permitido culminar un peldaño más de mis metas y porque tengo la certeza y el gozo de que siempre estará a mi lado para seguir cumpliendo más metas con la ayuda de él.

A mis padres Manuel Torres y Leida Peñaherrera por ser los mejores, dedicándome su apoyo para ser una mujer de bien, por sus consejos sabios y por ser mis amuletos de buena suerte, mi luz y mi guía.

A un hombre muy especial que hace mis días sean felices, mi Novio Frank Navarrete, quien ha sido una persona incondicional, brindándome su apoyo y estando ahí en los momentos que más lo he necesitado, por ser esa ayuda permanente y ser esa personita que llena mis días de amor y de felicidad, por motivarme a superarme cada día más.

A mis amigas Solange Lopez y Arlett Gil por ser esas personitas que llegaron a mi vida a dar Luz, gracias a Dios por habérmelas puesto en mi camino son admirarles.

Sus apoyos, su ayuda han sido demasiado grande les debo mucho y espero estar siempre presentes en su vida.

A la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil por brindarme enseñanzas a través de nuestros profesores para crecer profesionalmente durante todos los años compartidos en aquellas aulas que dejan muchos recuerdos.

Mabelly Torres Peñaherrera.

DEDICATORIA

Mi trabajo de grado y el cumplimiento de este hermoso sueño hecho realidad, lo dedico a Dios quien amo con todas las fuerzas de mi corazón sin él, no fuera posible nada de esto; a los mejores padres del mundo Manuel y Leída que han sido mi apoyo incondicional siendo mi motor para lograr todo lo que me propongo, gracias a ellos hoy puedo decir que veré alcanzada mi meta. A mis Grandes Amores Lía, Valentina y Santiago por ser esas personitas que llena mis días de amor y de felicidad haciendo que despierte en mi la intención de superarme cada día más.

A mis hermanos Fabricio y Slether por ser mi expreso en algún momento cuando estuve de manera presencial en la Universidad. Y a mí personita especial mi Novio Frank Navarrete por llegar a mi vida y ser ese gran ser humano bueno que es conmigo y brindarme siempre su ayuda.

Siempre están en mi mente y corazón.

Mabelly Torres Peñaherrera.

AGRADECIMIENTO

Le agradezco a Dios por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de aprendizajes, experiencias y sobre todo felicidad.

Le doy gracias a mis padres Baltazar y Beatriz que han sido siempre el motor que impulsa mis sueños y esperanzas, quienes estuvieron siempre a mi lado en los días y noches más difíciles durante mis horas de estudio. Siempre han sido mis mejores guías de vida. Hoy cuando concluyo mis estudios, les dedico a ustedes este logro amados padres, como una meta más conquistada. Orgulloso de que sean mis padres y que estén a mi lado en este momento tan importante.

A mi hermano por apoyarme en aquellos momentos de necesidad, por ayudar a la unión familiar. A mi tía Luz y mi tío Daniel por ser una ayuda en tiempos difíciles. A mis amigos por todos los momentos que pasamos juntos, por las tareas que juntos realizamos y por todas las veces que a mí me explicaron gracias, por la confianza que en mí depositaron.

También quiero agradecer a la Universidad Católica Santiago de Guayaquil, directivos y profesores por la organización del programa de licenciatura en Administración de Empresas.

A mi papito Juan que, aunque ya no se encuentre con nosotros físicamente, siempre estará presente en mi corazón, por haber creído en mí hasta el último momento. ¡Ya soy licenciado!

Josue Isaí Fuela Guapi

DEDICATORIA

El presente trabajo investigativo lo dedico principalmente a Dios, por ser el inspirador y darme fuerzas para continuar en este proceso de obtener uno de los
anhelos más deseados.

A nuestros padres, por su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años, gracias a ustedes hemos logrado llegar hasta aquí y convertirnos en lo que somos. Ha sido el
orgullo y el privilegio de ser su hijo, son los mejores padres.

Y también a todas las personas que me han apoyado y han hecho que el trabajo se realice con éxito en especial a aquellos que nos abrieron las puertas y compartieron
sus conocimientos.

Josue Isaí Fuela Guapi



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

Mba. Mariuxi Guzmán Segovia.

DECANO O DIRECTOR DE CARRERA

f. _____

Ing. José Guillermo Pérez Villamar.

COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. _____

Ing. Rubén Patricio Barberán.

OPONENTE

CALIFICACIÓN

Guayaquil, 12 de febrero de 2022

Economista

Danny Arévalo Avecillas

**COORDINADOR UTE - UIC B-2021 ADMINISTRACIÓN
DE EMPRESAS**

En su despacho.

De mis consideraciones:

Ingeniero **GERSO SOPO MONTERO**, Docente de la Carrera de Administración de Empresas, designado TUTOR del proyecto de grado del **MABELLY YARITZA TORRES PEÑAHERRERA**, cúmplase informar a usted, señor Coordinador, que una vez que se han realizado las revisiones al 100% del avance del proyecto avaló el trabajo presentado por el estudiante, titulado “**ANÁLISIS DE LOS MODELOS DE NEGOCIO EN LAS EMPRESAS PYMES COMERCIALIZADORAS DE ELECTRODOMESTICOS, POST-COVID 19, EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**” por haber cumplido en mi criterio con todas las formalidades. Este trabajo de titulación ha sido orientado al 100% de todo el proceso y se procedió a validarlo en el programa de URKUND dando como resultado un 2. % de plagio.

Cabe indicar que el presente informe de cumplimiento del Proyecto de Titulación del semestre B2019 a mi cargo, en la que me encuentra (o) designada (o) y aprobado por las diferentes instancias como es la Comisión Académica y el Consejo Directivo, dejo constancia que los únicos responsables del trabajo de titulación “**ANÁLISIS DE LOS MODELOS DE NEGOCIO EN LAS EMPRESAS PYMES COMERCIALIZADORAS DE ELECTRODOMESTICOS, POST-COVID 19, EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**” somos el Tutor (a) **GERSON ROSENBERG SOPO MONTERO** del Sr/Srta **MABELLY YARITZA TORRES PEÑAHERRERA**, y eximo de toda responsabilidad al coordinador de titulación y a la dirección de carrera.

La calificación final obtenida en el desarrollo del proyecto de titulación fue: 9/10; Nueve sobre Diez.

Atentamente,
Ing. Gerson Rosenberg Sopo Montero
PROFESOR TUTOR

**GERSON
ROSENBERG
SOPO MONTERO**

Firmado digitalmente por
GERSON ROSENBERG
SOPO MONTERO
Fecha: 2022.02.14
16:24:04 -05'00'

Mabelly Yaritza Torres Peñaherrera.

AUTORA

Guayaquil, 12 de febrero de 2022

Economista

Danny Arévalo Avecillas

**COORDINADOR UTE - UIC B-2021 ADMINISTRACIÓN
DE EMPRESAS**

En su despacho.

De mis consideraciones:

Ingeniero **GERSO SOPO MONTERO**, Docente de la Carrera de Administración de Empresas, designado TUTOR del proyecto de grado del **FUELA GUAPI JOSUE ISAI**, cúmplase informar a usted, señor Coordinador, que una vez que se han realizado las revisiones al 100% del avance del proyecto **avaló** el trabajo presentado por el estudiante, titulado **“ANÁLISIS DE LOS MODELOS DE NEGOCIO EN LAS EMPRESAS PYMES COMERCIALIZADORAS DE ELECTRODOMESTICOS, POST-COVID 19, EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”** por haber cumplido en mi criterio con todas las formalidades. Este trabajo de titulación ha sido orientado al 100% de todo el proceso y se procedió a validarlo en el programa de URKUND dando como resultado un 2. % de plagio.

Cabe indicar que el presente informe de cumplimiento del Proyecto de Titulación del semestre B2019 a mi cargo, en la que me encuentra (o) designada (o) y aprobado por las diferentes instancias como es la Comisión Académica y el Consejo Directivo, dejo constancia que los únicos responsables del trabajo de titulación **“ANÁLISIS DE LOS MODELOS DE NEGOCIO EN LAS EMPRESAS PYMES COMERCIALIZADORAS DE ELECTRODOMESTICOS, POST-COVID 19, EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”** somos el Tutor (a) **GERSON ROSENBERG SOPO MONTERO** del Sr/Srta **FUELA GUAPI JOSUE ISAI**, y eximo de toda responsabilidad al coordinador de titulación y a la dirección de carrera.

La calificación final obtenida en el desarrollo del proyecto de titulación fue: 9/10; Nueve sobre Diez.

Atentamente,

Ing. Gerson Sopo Montero, Mgs.

PROFESOR TUTOR

**GERSON
ROSENBERG
SOPO
MONTERO**

Firmado digitalmente
por GERSON
ROSENBERG SOPO
MONTERO
Fecha: 2022.02.17
10:15:49 -05'00'

Fuela Guapi Josue Isai.

AUTORA

ÍNDICE GENERAL

Introducción	2
Antecedentes	3
Formulación del Problema	4
Pregunta de Investigación	7
Justificación.....	7
Objetivos	8
Objetivo General	8
Objetivos Específicos.....	8
Limitaciones	9
Delimitaciones.....	11
Determinación de Variables	11
Capítulo I: Revisión Literaria.....	12
1.1 Marco Teórico	13
Teoría de modelo de negocio	13
Modelo de negocio de Osterwalder y Pigneur	15
Teoría de la empresa / negocio de Drucker.....	17
Modelo de negocio: enfoque en la cadena de valor.	28
Teorías empresariales y su aporte a los modelos de negocios.	34
Teorías de emprendimiento con enfoque en modelos de negocios.....	38
Los estudios cualitativos y sus particularidades.....	44

Estudio de caso como método de investigación.....	48
1.2 Marco referencial.....	52
1.3 Marco Legal	64
Exigencias mercantiles para empresarios de pymes.	64
Exigencias laborales para empresarios de pymes.	65
Derechos mercantiles	66
Capítulo II: Metodología	66
2.1 Metodología de la Investigación	66
2.2 Diseño de la Investigación.....	66
2.3 Alcance de Investigación.....	68
2.4 Enfoque de Investigación	69
2.5 Técnica de Recolección de Datos.....	69
2.6 Herramienta de Recolección de Datos	70
2.7 Población	73
2.8 Muestra	73
Capítulo III : Caracterización de las Empresas de Venta de	
Electrodomésticos.....	76
3.1. Sector Comercial de Venta de Electrodomésticos.	76
3.2. Caracterización de la Situación de las Empresas de Venta de	
Electrodomésticos en Ecuador.	77
3.3 Caracterización de la Situación de las Empresas Guayaquileñas de	
Venta de Electrodomésticos.	79

3.4.	Perfiles de las Empresas Seleccionadas para el Estudio.....	82
	Comercializadora Mayepsa.....	82
	Novitat S.A.....	83
	Expresserv S.A.....	84
	Almacenes Royzai.....	84
	Macrielectro S.A.	85
	Capítulo IV: Análisis de los modelos de negocios	86
4.1	Análisis de los modelos de negocio con el modelo canvas.....	86
4.1.1	Análisis del Modelo de Negocio de Mayepsa.....	90
4.1.2	Análisis del Modelo de Negocio de Almacenes Royzai.	93
4.1.3	Análisis del Modelo de Negocio de Expreserv SA.....	97
4.1.4	Análisis del Modelo de Negocio de Novitsa SA.....	100
4.1.5	Análisis del Modelo de Negocio de Macroelectro SA.....	103
	Conclusiones	106
	Recomendaciones	110
	ANEXO	126
	ANEXO 1.....	126
	ANEXO 2.....	127
	ANEXO 3.....	128
	ANEXO 4.....	135
	ANEXO 5.....	141

ANEXO 6.....	144
ANEXO 7.....	147

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Elementos Constitutivos de los Modelos de Negocios	15
Tabla 2. Análisis de Datos de la Investigación Cualitativa.....	45
Tabla 3. Tipos de Estudios de Caso.	49
Tabla 4. Pasos para la Realización de un Estudio de Caso.	51
Tabla 5. Sustentación Literaria de las Preguntas del Cuestionario.	71
Tabla 6. Clasificación Internacional Industrial Uniforme del Sector Comercial.....	76
Tabla 7. Caracterización de las Empresas de Venta de Electrodomésticos.	77
Tabla 8. Caracterización de las Empresas Guayaquileñas de Venta de Electrodomésticos.	80

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Muestras utilizadas en Estudios Cualitativos.	47
Figura 2. Análisis del Modelo de Negocio de Mayepsa.	90
Figura 3. Análisis del Modelo de Negocio de Almacenes Royzai.....	93
Figura 4. Análisis del Modelo de Negocio de Expreserv SA.	97
Figura 5. Análisis del Modelo de Negocio de Novitsa SA.	100
Figura 6. Análisis del Modelo de Negocio de Macroelectro SA.	103

RESUMEN

El presente trabajo tenía como objetivo principal analizar los modelos de negocio de las empresas comercializadoras de electrodomésticos en la ciudad de Guayaquil en el periodo 2019 y 2020. En este sentido, se utilizó herramientas cualitativas como la entrevista a cinco gerentes de diferentes empresas para conocer cómo son sus modelos de negocios y cómo les afectó pandemia. Para este propósito se utilizó el Modelo de Canvas de nueve bloques para analizar detalladamente cada aspectos en las operaciones comerciales de este grupo de empresas. De la misma manera, se realizó una caracterización de este sector comercial a nivel nacional, el cual mostró que los ingresos por ventas disminuyó casi 20% y las utilidades netas fueron de -441% con respecto al año 2019. En este sentido, la caracterización de las empresas guayaquileñas de este sector comercial también experimentó malos indicadores como una disminución de las ventas en 15.1% y de las utilidades netas en 191.5% en el periodo analizado.

Entre las conclusiones de esta investigación está que la mayoría de las empresas se vieron obligadas a adaptarse a las nuevas condiciones debido a que tuvieron que vender otros productos diferentes en la pandemia para poder mantener operando en el mercado. En este contexto, el canal de ventas y de comunicación fueron los principales cambios que se pudieron conocer. Además, la mayoría de estas empresas siguen un modelo tradicional de ventas sin visualizarse grandes innovaciones.

Palabras claves: modelos de negocios, modelo Canvas, sector comercial, margen de utilidad, estudios cualitativos, estudio de caso.

ABSTRACT

The main objective of this work was to analyze the business models of the home appliances trading companies in the city of Guayaquil in the period 2019 and 2020. In this sense, qualitative tools were used, such as the interview with five managers of different companies to know how their business models are and how the pandemic affected them. For this purpose, the nine-block Canvas Model was used to analyze in detail each aspect in the commercial operations of this group of companies. In the same way, a characterization of this commercial sector was carried out at the national level, which showed that sales revenues decreased by almost 20% and net profits were -441% compared to 2019. In this sense, the characterization of Guayaquil companies in this commercial sector also experienced poor indicators such as a 15.1% decrease in sales and a 191.5% decrease in net profits in the analyzed period. Among the conclusions of this research is that most companies were forced to adapt to the new conditions because they had to sell other different products in the pandemic in order to keep operating in the market. In this context, the sales and communication channel were the main changes that could be known. In addition, most of these companies follow a traditional sales model without seeing great innovations.

Keywords: business models, Canvas model, commercial sector, profit margin, qualitative research, case study.

Introducción

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo analizar los modelos de negocio en las empresas pymes comercializadoras de electrodomésticos, post-COVID 19, en la ciudad de Guayaquil. Dicho lo anterior; el coronavirus ha afectado la salud financiera de las compañías en todo el mundo, entre ellos, las PYME son propensos a ser más vulnerables (Klein & Todesco, 2021); la recuperación no será una vuelta a la situación existente antes de la pandemia, pues ha sucedido cambios en el mercado que exigen modificaciones estructurales en las actividades comerciales (Useche, et al. 2021); por ende las empresas pymes tuvieron que revolucionar o modificar su manera de comercializar sus productos y/o servicios.

En el Ecuador, las proyecciones de crecimiento del producto interno bruto tienen estimaciones negativas (-6.5%), lo cual implantará efectos perjudiciales en todas las actividades económicas, especialmente en el sector comercio y servicios, lo que a su vez incidirá de la misma manera en las pymes. (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2020 como se citó en Useche et al., 2021).

Evidentemente, Ecuador se ha visto inestable y con una crisis sanitaria Covid-19 que afecta a las empresas y aún más a las pymes. Estas dificultades exigen a las pymes en Ecuador emplear sus bondades, como la agilidad y flexibilidad ante este entorno sistémico, complejo e incierto; pero sobre todo se ha hecho evidente la necesidad de actuar reactivamente, para afrontar los retos impuestos por la pandemia. (Useche et al. 2021).

Las pymes en Ecuador contribuyen de ampliamente en el desarrollo socioeconómico, dado que estas generan grandes fuentes de trabajo para la sociedad ecuatoriana. (Ron & Sacoto, 2017). Según Lemoine-Quintero (2020) afirma lo siguiente:

Actualmente en el Ecuador las pymes contribuyen al desarrollo socioeconómico del país debido a que, además de generar fuentes de empleos, obtener el ingreso para la subsistencia familiar y promover el emprendimiento como soporte económico, tiene como ventaja el aprovechamiento de los recursos existentes tanto en la zona urbana como en la zona rural, teniendo como finalidad lograr el posicionamiento en el mercado.

Por lo tanto, la presente investigación tiene la finalidad de desarrollarse con la siguiente estructura: en el capítulo I, se presentará la revisión de la literatura junto a las diversas teorías en relación con los modelos de negocios, como son modelo Osterwalder y Pigneur entre otros.

Antecedentes

Independientemente de su tamaño, muchas empresas, grandes, medianas y pequeñas, están “sucumbiendo a los efectos del coronavirus.” (Walsh, 2020 como se citó Gregurec et al. 2021). Intuitivamente, la crisis no solo dejará a diversas organizaciones luchando por mantenerse, sino que también exigirá a algunas a buscar rutas estratégicas alternativas (Seetharaman, 2020).

Por ende, estas estrategias con lleva un modelo de negocio donde se detalla una idea de la manera como una compañía crea, traspasa y conquista valores de una empresa. “El concepto de un modelo de negocio debe ser simple, relevante e intuitivamente fácil de entender sin intención de simplificar funciones muy complejas de la empresa” (Osterwalder y Pigneur, 2010 como se citó Fitriyasi, 2020).

Acorde a la pandemia Covid-19 ha ido desarrollándose, las organizaciones han ido integrando total o parcialmente las modificaciones y reajustando sus enfoques,

actividades y modelos de negocio, lo cual genera un valor a sus clientes (Seddon et al., 2004). Por lo tanto, según Zott & Amit (2009) “la innovación del modelo de negocio podría facilitarse mediante innovaciones tecnológicas como Internet o las comunicaciones de banda ancha, que permiten a las empresas organizarse e interactuar de forma nueva”

Formulación del Problema

La COVID-19 fue una de las pandemias más devastadoras en la historia de la humanidad. Ha afectado negativamente la economía y la sociedad en general, perjudicando el bienestar presente y futuro de los ecuatorianos y de la población mundial. Desde que la Organización Mundial de la Salud (OMS) declaró el brote de la enfermedad por coronavirus Covid-19 como pandemia en marzo del 2020, varios países, entre los que se incluye Ecuador, declararon el estado de excepción para reducir los contagios y como resultado de dicha declaratoria, se suspendieron todas las actividades comerciales, reduciendo significativamente las ventas en el sector económico.

De acuerdo con un estudio de la CEPAL (2020), la COVID-19 trajo consigo efectos económicos y sociales graves en el corto y largo plazo, cuya intensidad dependerá de las condiciones de cada economía, el comercio mundial, la duración de la enfermedad, las medidas sociales y económicas para prevenir el contagio. Las empresas, del sector comercial, por ejemplo, independientemente de su tamaño se verán afectadas por la suspensión de la actividad productiva interna, generando desempleo y menor crecimiento económico (Ortega, 2020).

Los cambios en el comportamiento del consumidor ante tanta complejidad en el entorno también son evidentes, en este sentido las organizaciones han tenido que

migrar a nuevos modelos de negocio para continuar operando. En la investigación de Zwanka y Buff, (2020), se explica que la compra en línea es una práctica que estará más acentuada por la pandemia. Además de alterar los hábitos de consumo y señala que durante este período todas las empresas de Ecuador corrieron el riesgo de quebrar (Masacón, et al, 2020).

Las pequeñas y medianas empresas PYMES y las microempresas; que representan casi el 99% de todos los negocios en Ecuador fueron las más afectadas por la pandemia (Roa, 2020), la mayoría de estos negocios son familiares y mantienen una alta participación en el mercado y en la economía, por lo que se constituyen en un actor fundamental en la generación de riqueza y empleo (Yance, et al., 2017). Debido a la incertidumbre del entorno estas empresas tuvieron que contemplar nuevas fuentes de financiamiento, modalidades de ventas, una reorganización en su estructura y demás. De acuerdo con Palacios y Duque (2011) esta serie de respuestas corresponde al concepto de modelo de negocio, el cual contiene diferentes fuentes de ideas y la profundidad de cada concepto difiere del campo en el que se aplique, es decir, que se entiende desde diferentes enfoques, “es usado en áreas como la teoría tradicional de estrategia, la administración general, la literatura de la administración en información e innovación y literatura de *e-business*” (Jansen et al., 2007).

Es entonces evidente, que las Pymes tuvieron que migrar a nuevos modelos de negocios, por la presión de fuerzas externas, como los nuevos hábitos de los consumidores y aspectos macroeconómicos, originados por la Covid-19, donde cientos de negocios se plantearon si la forma en cómo realizaban sus actividades eran las más eficaces o qué tendrían que corregir/implementar para continuar compitiendo en el mercado.

Guayaquil fue una de las ciudades más afectadas en Ecuador por la crisis sanitaria durante el primer brote de COVID-19, en marzo del 2020, muchas Pymes tuvieron que tomar medidas precipitadas, debido a la disminución de la demanda, el confinamiento y los retrasos en la cadena de abastecimiento. En el caso de las Pymes dedicadas a la comercialización de electrodomésticos, se palpó una disminución en ventas, porque no pudieron atender presencialmente en sus locales y por otro lado, la reducción de los ingresos en los consumidores hizo que prefirieran ahorrar en ese tiempo y no incurrir a gastos de ese tipo, caso contrario a las Pymes comercializadoras de equipos tecnológicos, las cuales elevaron sus ventas, ya que las nuevas exigencias como el “tele-trabajo”, “tele-educación”, “tele-medicina”, por mencionar algunas, sin dejar de lado el factor ocio, trajo un efecto positivo en las ventas de estas empresas.

Según Aguirre, et al., (2020) enfatizan que durante este contexto, los modelos de negocios tuvieron que dirigir muchas de sus operaciones al canal digital, en su investigación citan a Onofa (2017) quien explica cómo el uso de la tecnología, innovación y mejoramiento de la calidad son elementos que contribuyen a mejorar la competitividad local e internacional de estas empresas; pero que, en “Ecuador solo el 30 % de las PYMES utiliza las ventajas tecnológicas de información y comunicación (tic)” (p. 154). Algo que se ha modificado en cada área de estas organizaciones, según los recursos que poseen, para de esta forma incorporar otros elementos en sus modelos de negocio, llegar a los clientes y sobreponerse a las afectaciones de la Pandemia Covid-19.

Pregunta de Investigación

¿De qué manera cambiaron los modelos de negocio en las empresas pymes comercializadoras de electrodomésticos, post-COVID 19, en la ciudad de Guayaquil?

Justificación

Tiene importancia ya que la presente investigación servirá para conocer el impacto de la Covid-19 en los modelos de negocio del sector Pyme de comercialización de electrodomésticos, en la ciudad de Guayaquil, identificando las nuevas estrategias y elementos que adoptaron las pequeñas y medianas empresas para superar esta crisis. Generando ideas y alternativas que puedan ser de utilidad para las Pymes y empresas relacionadas al sector del Comercio de bienes.

Al no existir una literatura abundante sobre la incidencia del Covid-19 en las empresas guayaquileñas, se espera que los resultados contribuyan a la información en torno a esta área, revisando teorías y desarrollando una metodología que pueda ser considerada por académicos para ampliar los resultados, en este sector económico tan importante para el país. Asimismo, esta investigación podría servir de modelo para futuras indagaciones, que tengan por objeto conocer modelos de negocios innovadores a raíz de la pandemia Covid-19.

Es una investigación de alta relevancia social, pues el foco de estudio son principalmente empresas familiares, que viven de sus ventas diarias, además se busca beneficiar al consumidor, entendiendo sus nuevas exigencias y dificultades al momento de realizar una compra, favoreciendo así a las empresas y sus clientes, con un modelo de negocio donde todos salgan ganando.

Finalmente, este trabajo permite evidenciar el perfil profesional del administrador de empresas, como aquel capaz de mover a las organizaciones al éxito, analizando el

entorno, proponiendo nuevas rutas e ideando nuevos modelos que contemplen las oportunidades de las empresas, frente a amenazas externas y puedan continuar siendo competitivas, todo ello con base en las destrezas y habilidades administrativas para lograr dichos objetivos.

Objetivos

Objetivo General

Analizar los modelos de negocio de las empresas Pymes comercializadoras de electrodomésticos, post-COVID 19, en la ciudad de Guayaquil-Ecuador.

Objetivos Específicos

1. Conceptualizar los aspectos teóricos relacionados a los modelos de negocios, específicamente en el sector de las Pymes comercializadoras de electrodomésticos mediante la revisión de la literatura.
2. Identificar la situación empresarial de las empresas guayaquileñas Pymes comercializadoras de electrodomésticos mediante el análisis de los principales indicadores empresariales obtenidos de la data existente en la SCVS.
3. Identificar los modelos de negocios de las Pymes comercializadoras de electrodomésticos en la ciudad de Guayaquil, por medio de entrevistas a directivos de estas organizaciones en el contexto de la pandemia.

Proposición General

Los modelos de negocio de las empresas Pymes comercializadoras de electrodomésticos, post-COVID 19, en la ciudad de Guayaquil-Ecuador se han adaptado a las nuevas necesidades.

Limitaciones

Si se analiza la data existente en fuentes gubernamentales como el SRI, muchas empresas presentan diversas actividades económicas y muchas veces éstas ni siquiera se relacionan. En este caso, se tuvieron dificultades para conocer cuáles eran verdaderamente las empresas Pymes comercializadoras de electrodomésticos que operan en la ciudad de Guayaquil. De la misma manera, existen empresas que ejercen una actividad económica diferente a la registrada en el Registro único de Contribuyentes (RUC).

Dada esta limitante se optó por realizar estudios de caso basados en cinco empresas de este subsector económico que operan en la ciudad de Guayaquil. Para este propósito se utilizó la base de datos de la superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (SCVS) que se encuentra en el portal de información, luego en el ranking de compañías y finalmente en el apartado del sector comercio. Una vez que se obtuvo esta base de datos se las filtró por actividad económica dando como resultado una data depurada. Sin embargo, debido a la limitada muestra a conveniencia escogida (cinco empresas) si se quiere generalizar los resultados se recomienda ampliar la muestra.

Aparte de eso, del grupo de empresas de la base de datos depurada se buscó escoger a las empresas exitosas dentro de las Pymes, es decir, empresas que representen un ejemplo a seguir. En este caso, se eligió a empresas que tenían un monto en dólares

de ventas en el año fiscal 2020 mayor al año fiscal 2019. De la misma manera, se escogió a las empresas que tenían utilidades netas positivas en el año fiscal 2020. Por otro lado, dada la limitante del distanciamiento social por el contexto de pandemia, tres de cinco gerentes que se tenía planificado entrevistar de manera presencial, declinaron esta posibilidad por el brote en la ciudad de Guayaquil en el mes de enero de la variante Ómicron del Covid-19. Aparte de esto, se hizo complejo las entrevistas de manera telemática por problemas de horarios, una vez que se definía fecha y hora, a los gerentes se les presentaban gestiones empresariales impostergables dado el alto cargo que desempeñan y estas se debían postergar demorando de esta manera la obtención de las entrevistas. No obstante, ante la demanda de realizarlas por correo electrónico, los tres entrevistados manifestaron que podrían contestar las preguntas vía correo electrónico, lo cual amablemente realizaron. En definitiva, hubo 2 gerentes que no tuvieron problemas en ser entrevistados de manera presencial por lo que se procedió a agendar una cita y se procedió con la entrevista.

Si bien las preguntas de la entrevista eran numerosas (30 preguntas), los tres entrevistados por correo electrónico se demoraron alrededor de una semana en contestarlas. En definitiva, los 2 gerentes que fueron entrevistados de manera presencial contestaban varias preguntas en una sola, por lo que se hizo complejo seguir el orden del cuestionario porque se tornaba molesto preguntar algo que el entrevistado ya había contestado anteriormente.

Delimitaciones

Las delimitaciones que se tuvieron presentes en esta investigación son:

- a. Los tipos de empresas que se tuvieron en cuenta son las pymes de la ciudad de Guayaquil, cuya información está disponible en la Superintendencias de Compañías, Valores y Seguros.
- b. Se tomaron en cuenta las empresas que continuaron sus operaciones en pandemia, por lo que sus operaciones fueron normales en los años 2019 y 2020.
- c. De la misma manera, se tomaron a las empresas cuyas ventas aumentaron en pandemia y aparte tuvieron utilidades, o sea, las que continuaron operando de manera exitosa a pesar de la pandemia.
- d. Dada la limitada muestra escogida, si se quieren generalizar los resultados se sugiere tomar una muestra más amplia.

Determinación de Variables

Se determinan las siguientes variables de acuerdo con el modelo de negocios:

1. Segmento de clientes.
2. Propuesta de Valor.

Capítulo I: Revisión Literaria

3. Canales.
4. Relación con los clientes.
5. Flujo de Ingresos.
6. Recursos Clave.
7. Actividades Clave.
8. Aliados Clave.
9. Estructura de Costes.

1.1 Marco Teórico

Teoría de modelo de negocio

Son diversas las concepciones en torno a modelo de negocio, pero todas de ellas desembocan en que se trata de un lienzo o esquema de cómo funciona una organización. “Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor” (Osterwalder y Pigneur, 2011). De acuerdo con Ricart (2009) consiste en el conjunto de elecciones hechas por la empresa y el conjunto de consecuencias que se derivan de dichas elecciones. Si bien se han presentado diferentes modelos de negocios para cada industria, no se debe afirmar que esa única estructura prevalecerá todo el tiempo, por el contrario, se deben considerar modelos dinámicos (Barrios, 2010).

La perspectiva del cliente es de hecho uno de los aspectos en los que más se ha trabajado en estas últimas décadas ya que es un principio rector del proceso de diseño de modelos de negocio, por lo que debería ser una fuente de información para la toma de decisiones sobre propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos (Osterwalder y Pigneur, 2011).

Actualmente existe una alta e intensa competitividad, la continua innovación en productos o procesos al ser fácilmente replicables por lo competidores, obliga a las empresas a tener un buen conocimiento de su modelo de negocio, ya que, si lo trabajan bien, les permitirá obtener una ventaja competitiva en el mercado, aprovechar mejor las oportunidades que se presentan y alcanzar mejores rendimientos (Calderón, 2020).

De acuerdo con Toniut (2020) la innovación es un factor inherente a los modelos de negocio:

La innovación es una característica sustantiva de la gestión organizacional, esta supone la introducción de cambios en los elementos componentes (del modelo de negocios) o el diseño con elementos totalmente nuevos. Repensar el negocio, es reflexionar y evaluar los elementos actuales y proponer nuevas variantes, que permitan hacer crecer la organización, a partir de las necesidades del mercado... A partir de la revisión de la literatura, hay una categorización de las principales ideas, según el énfasis puesto en la formulación de un modelo de negocios: en la creación de valor, en la generación de ingresos, en la transformación de una idea, en detectar las necesidades del cliente, y en la relación entre los elementos componentes. (p. 141, 145)

Independientemente del modelo, múltiples autores concuerdan en que el Modelo de Negocios tiene elementos constitutivos, tal como se muestra en la Tabla 1, Toniut (2020) es quien simplifica los hallazgos de varios estudios y enfatiza la importancia de estos elementos para la elaboración de un modelo de negocio.

Tabla 1*Elementos Constitutivos de los Modelos de Negocios*

Autores	Elementos que conforman el modelo de negocios
Osterwalder & Pigneur (2011)	Clientes (Perfil de cliente, los canales, la relación con los clientes), oferta (la propuesta de valor), infraestructura (los recursos, las actividades y las asociaciones claves), viabilidad (la estructura de costos y la fuente de ingresos).
Casadesus-Masanell & Ricart (2011)	Las políticas (acciones que toma una organización), los recursos tangibles y la administración (estructura la toma de decisiones).
Johnson, Christensen & Kagermann, (2008)	Propuesta de valor para el cliente (cliente, actividades, oferta), recursos claves, procesos claves, formula de beneficios (modelo de ingresos, estructuras de costos).
Zott & Amit (2009)	El contenido (la selección de actividades a realizar), la estructura (cómo se vinculan las actividades y en qué secuencia) y su forma de gestión (se refiere a quién realiza las actividades).
Demil & Lecocq (2009)	Los recursos y competencias, la organización interna y externa (operaciones que realiza una empresa y las vinculaciones) y proposición de valor.
Ricart (2009)	Activos intangibles.
Teece (2012)	Las tecnologías y funciones de los productos, los beneficios para el cliente, los segmentos de mercado, las fuentes de ingresos y los mecanismos para capturar valor.
Smith & Linder, (2005)	Elecciones estratégicas (perfil del cliente, propuesta de valor, marca, diferenciación) creación de valor (recursos y procesos), redes de valor (proveedores, socios, canales de distribución) y captura de valor (costos y beneficios).

Nota. Tomado de Toniut (2020). El uso del modelo de negocio para la innovación empresarial: aportes de los principales autores. *Palermo Business Review* p. 151.

Modelo de negocio de Osterwalder y Pigneur

Uno de los modelos de negocio más reconocidos es el Modelo Canvas, propuesto por Osterwalder y Pigneur (2009), ya que involucra herramientas de análisis estratégico

para la evaluación de los modelos de negocio y lo enfoca como el anteproyecto de la estrategia, proponiendo un esquema de división en nueve módulos interrelacionados, que a su vez contemplan las cuatro áreas principales de un negocio: clientes (segmento del mercado, canal, relaciones con el cliente), oferta (propuesta de valor), infraestructura (recursos clave, actividades clave, asociaciones clave) y viabilidad económica (estructura de costos y fuentes de ingresos) (Ramírez, et al., 2019).

Osterwalder y Pigneur presentan un lienzo de modelo de negocio con nueve bloques de construcción; el modelo incluye: asociación clave, actividades clave, recursos clave, propuesta de valor, relaciones con los clientes, canales, flujo de ingresos y estructuras de costos; Carvajal (2018) los detalla de la siguiente manera:

Cliente: el bloque de construcción de segmentos de clientes define los grupos de personas u organizaciones que una empresa pretende alcanzar y servir.

Propuesta de valor: describe el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de clientes específico.

Canal: la construcción de canales describe cómo una empresa se comunica con sus segmentos de clientes y llega a ellos para ofrecer una propuesta de valor.

Relación: la construcción de relaciones con los clientes describe los tipos de relaciones que una empresa establece con segmentos de clientes específicos.

Flujo de ingresos: representan el efectivo que genera una empresa de cada segmento de clientes, para lo cual los costos se deben restar de los ingresos para generar ganancias.

Recursos clave: el componente básico de recursos clave describe los activos más importantes necesarios para que un modelo de negocio funcione.

Actividades clave: el bloque de construcción de actividades clave describe las cosas más importantes que debe hacer una empresa para que su modelo de negocio funcione.

Asociación clave: describe la red de proveedores y socios que hacen que el modelo de negocio funcione.

Estructura de costos: la estructura de costos describe todos los costos incurridos para operar un modelo de negocio.

Teoría de la empresa / negocio de Drucker

Peter Drucker (1994) propuso una teoría de la empresa universal, sugiriendo un nuevo paradigma empresarial basado en supuestos de organización. El autor pretendía que tal teoría ser un modelo para la gestión y una plantilla para la acción ejecutiva y el desarrollo empresarial (Liberona, 2013).

Las organizaciones, acorde a como sugirió Drucker, existen porque alguien hizo suposiciones sobre lo que hacen, cómo se desempeñan, cómo están estructuradas, cómo operan, cómo crean valor y cómo alcanzan estos objetivos mediante un sistema de remuneraciones (Drucker, 1994).

Stein (2017) indica que, al proponer su teoría del negocio, Drucker posicionó los supuestos como constructos centrales en la gestión moderna y la práctica empresarial y argumentó que los supuestos eran la base filosófica del negocio, la hipótesis fundamental de la empresa y, por lo tanto, exigen una atención cuidadosa por parte de los gerentes en ejercicio; es así que la teoría del negocio brinda una perspectiva única sobre el negocio y proporciona una visión fundamentada del papel que juegan los supuestos en los negocios y las organizaciones como los pilares fundamentales de la empresa.

En un artículo reflexivo Drucker (1994) propuso su teoría de la empresa argumentando que toda organización, ya sea una empresa o no, tiene una teoría de la empresa; Drucker sostuvo que cada organización opera según una teoría de su negocio construida sobre un marco de supuestos que guía y nutre las actividades de la organización y que puede ser un poderoso catalizador para la sostenibilidad y el crecimiento empresarial (Rey, 2011).

Según López (2012) basándose en esa teoría añade que los supuestos que dan forma al comportamiento de cualquier organización, dictan sus decisiones sobre qué hacer y qué no hacer, y definen lo que la organización considera resultados significativos, por lo que estos supuestos se refieren a los mercados, en los cuales se trata de identificar clientes y competidores, sus valores y comportamiento, además de considerar la tecnología y su dinámica, de las fortalezas y debilidades de una empresa, en referencia a lo que se le paga a una empresa, y comprendiendo así una teoría empresarial del negocio.

Por otro lado, Sánchez (2006) comenta que la teoría propuesta por Drucker era eficaz en su simplicidad, basándose en la arquitectura de los principales supuestos comerciales de la organización con respecto a su elección / posición de mercado, su misión declarada y su marco de competencias.

Adicional a esto, Palacios y Duque (2011) expresan que la teoría de la empresa de Drucker estableció la hipótesis fundamental de la empresa construida a partir de supuestos, comprendiendo tres partes:

- a) Supuestos sobre el entorno de la organización: la sociedad y su estructura, el mercado, el cliente y la tecnología.
- b) Supuestos sobre la misión específica de la organización.

c) Suposiciones sobre las competencias básicas necesarias para lograr la misión de la organización.

Si bien los supuestos sobre el medio ambiente definen por qué se paga a una organización, los supuestos sobre las competencias básicas definen dónde debe sobresalir tal empresa, mientras que los supuestos sobre la misión específica definen lo que una organización considera resultados significativos; en otras palabras, señalan cómo se ve a sí mismo haciendo una diferencia en la economía y la sociedad en general; con aquello quedó en claro que cuando estos supuestos de la organización básica actuaban en armonía entre sí, creaban teorías de negocios válidas, dado que cumple con las características de claridad, consistencia y enfoque (Martos, 2009). La teoría de negocios de Drucker destaca las especificaciones para su validez: los supuestos sobre el medio ambiente, la misión y las competencias básicas deben ajustarse a la realidad, es decir tienen que encajar entre sí, además que deben ser conocidos y comprendidos en toda la organización; adicionalmente, la teoría del negocio tiene que ser probada constantemente.

La organización puede dar por sentadas las teorías válidas del negocio, y Drucker advirtió que una teoría válida del negocio que dure muchos años puede fácilmente llevar a la empresa al colapso de la noche a la mañana, por lo que requiere una reflexión constante, ya que eventualmente, toda teoría del negocio se vuelve obsoleta y luego inválida, según señala Toribio (2017).

Blacutt (2010) manifiesta que las teorías del negocio que ya no son válidas pueden identificarse de cuatro maneras:

- (a) Cuando se cumplieron las metas organizacionales.
- (b) Cuando se experimentó un crecimiento rápido.

(c) Cuando se experimentó un éxito o fracaso inesperado.

(d) Cuando un competidor experimentó un éxito o un fracaso inesperado.

Cuando una teoría muestra los primeros signos de volverse obsoleta, es el momento de empezar a pensar de nuevo, de volver a preguntar qué suposiciones sobre el entorno, la misión y las competencias básicas reflejan la realidad con mayor precisión, con la premisa clara de que las suposiciones históricamente transmitidas, aquellas con peso retrospectivo, ya no son suficientes.

Bajo tales condiciones, López (2012) señala que se puede argumentar que la teoría del negocio de la empresa se había vuelto obsoleta y la administración debía tomar medidas correctivas; cuanto más profundas actuaran estas combinaciones en la organización, más urgente y completa debía ser la acción de gestión, y solo aquellos gerentes que respondieran lo suficiente a estas señales podrían restaurar la teoría del negocio de la organización.

La reacción más común a una teoría obsoleta del negocio fue la defensa de la organización y la negación de la gerencia que eventualmente condujo un tratamiento superficial de los problemas reales profundamente arraigados en la empresa. La máxima protección para la organización contra la obsolescencia teórica es el cuidado preventivo construido alrededor del monitoreo sistemático de la teoría del negocio. Este sistema de cuidado se construye alrededor del diseño de la organización como un abandono de propósito, ya que cada cierto período, una organización debe desafiar cada producto, cada servicio, cada política, cada canal de distribución con la pregunta, es decir, cuestionando, evaluando e innovando, según indica Martos (2009).

Además, el abandono obliga a la organización a poner a prueba sus supuestos de trabajo como un proceso empresarial y a incorporarlos en sus programas de

planificación y detección, por lo que la prevención es primordial ya que suele ser demasiado tarde para resolver tal situación durante una crisis; de hecho, el abandono intencionado cuando se diseña dentro de la organización, especialmente las organizaciones maduras, puede ser liberador y puede desbloquear un potencial significativo (Toribio, 2017).

Drucker (1994) indica que es preciso comprender qué está pasando con quienes aún no son clientes de la organización, ya que es en esta área donde se producen los signos fundamentales del cambio, no normalmente con los clientes de la organización. Observar y analizar a los clientes potenciales es tan importante como investigar a los propios clientes, ya que normalmente representan la mayor parte del mercado y, lo que es más importante, de dónde surgirían los futuros consumidores y las tendencias de los mercados; por lo tanto, la organización tiene que considerar equilibrar las necesidades de los clientes existentes y las de los clientes potenciales al mismo tiempo.

Los resultados de realizar el diagnóstico y la atención preventiva en torno a la teoría empresarial de la empresa es garantizar que siga siendo apto para el propósito y que la reestructuración sea más fácil; una vez que se integraron las pruebas y el cuidado en el sistema, la redefinición de la teoría empresarial de la empresa se haría sistemáticamente como parte de las rutinas de defensa y crecimiento de la organización.

Los supuestos y la teoría de la empresa se encuentran en el centro de la organización, de la que se derivan todos los demás sistemas y actividades. La teoría se convierte así en el lugar de nacimiento del negocio, el hogar espiritual de la organización y el sitio de donde fluye su filosofía; está claro que la teoría del negocio funciona como el

precursor de la estrategia y planificación de una empresa, ya que es la fuente del capital intelectual primario de la organización (Abrahamson , 2004).

En la teoría del negocio, se sugiere que los supuestos comerciales podrían usarse hábilmente como un proceso de gestión para ordenar señales del entorno y utilizarlas para controlar la organización; aunque esta conceptualización fue pionera en utilizarlos para integrarlos en una teoría empresarial, su valor ha sido reconocido en la literatura relacionada con la gestión (Liberona, 2013).

Los supuestos en la literatura reciente sobre negocios y administración son más fácilmente reconocibles en el estudio de los factores cognitivos que influyen en la administración, especialmente evidentes en la cultura organizacional y el compromiso. Esta ubicación ha tendido a centrarse en la mentalidad individual y colectiva como parte del banco de memoria de la empresa y el impacto que esto tiene sobre la organización; estudios posteriores han ampliado la investigación sobre el desarrollo organizacional como aprendizaje organizacional, según expresa Stein (2017).

Los supuestos son menos obvios cuando se alejan de estos campos, pero la investigación de organizaciones y sistemas sugirió un papel integrador para los supuestos, que fue un tema adoptado por estrategas y planificadores que parecían apreciar las posibilidades sugeridas por los estudios de esta índole. La literatura sobre estrategia y planificación que sombrea estos desarrollos y emerge en la literatura sobre análisis de decisiones como planificación de escenarios, planificación operativa, diseño de estrategias y reestructuración de estrategias, ubican de manera específica los supuestos discutidos en la teoría de Drucker (Sánchez, 2006).

Acorde a Stein (2017), el diseño de la estrategia presta especial atención a los supuestos en el proceso de planificación, observándolos para dar forma a la

prospectiva, que se describe como la capacidad de comprender la realidad de los futuros posibles. El desarrollo conceptual y teórico de la estrategia de negocios - en particular el proceso estratégico japonés, emparejó los supuestos con la prospectiva empresarial, estableciendo cinco procesos que inspiraron la previsión que se considera fundamental para el éxito empresarial.

Estos procesos comprenden:

- (a) definir el dominio comercial
- (b) proteger las fuerzas ambientales de la empresa para el futuro
- (c) seleccionar opciones estratégicas clave
- (d) establecer el ritmo de ejecución de la estrategia
- (e) adherirse a los supuestos básicos subyacentes a la elección de la estrategia, siempre que sean ciertos.

Según Preciado y Duque (2011) comentan que, por el contrario, socavar estos procesos tendría el efecto contrario si las empresas los negaran, erosionando los factores clave de éxito y desequilibrando las suposiciones que sustentan el objetivo comercial original. Utilizando una variedad de ejemplos, desde cadenas de comida rápida hasta construcción naval, se ha demostrado que las suposiciones impulsaban los modelos comerciales y estrategias que sustentaron a las empresas con visión de futuro, de manera que cualquier desviación de los supuestos iniciaría el proceso de invalidación del modelo de negocio y la estrategia.

Al proponer este punto de vista de los supuestos, claramente se consideran profundamente arraigados en el proceso de estrategia como componentes clave de la previsión y fundamentales para el negocio y el proceso estratégico. Filosofías estratégicas, como por ejemplo la oriental - y esencialmente japonesa, enfatizaban un

proceso de pensamiento estratégico que abarcaba una dimensión cultural y holística exclusiva del pensamiento administrativo occidental, y de esta manera, reservaron un papel clave para los supuestos (Blacutt, 2010).

Por otro lado, autores como Abrahamson (2004) reconocen esta centralidad y sostienen que los supuestos forman la base de las teorías que sustentan una empresa y, por lo tanto, dan contexto a las acciones comerciales, dándole importancia a las teorías ya que contienen las suposiciones básicas sobre las relaciones clave en la vida empresarial.

Este tipo de observaciones indican que las suposiciones actuaron profundamente dentro del proceso de la estrategia y ayudaron a formar los caminos teóricos para el negocio que guiaron las acciones de la organización. En este sentido, se sugiere que los supuestos sustentaban la teoría empresarial que da forma al modelo empresarial, observándolo como un conjunto de supuestos que trabajan juntos como una teoría que continúa siendo probada en el mercado.

Aparte de eso, Blacutt (2010) indica que todos los planes se basan en suposiciones, ya que pueden ser supuestos sobre la disponibilidad de recursos o la capacidad de la organización para adaptar los recursos existentes o coordinar los requisitos de recursos de una nueva estrategia. Las suposiciones también pueden tener que ver con el medio ambiente, en el que un mercado crecerá, en el que se pueden recaudar fondos o en el que los proveedores entregarán a tiempo las mercancías.

Esta perspectiva incorporó supuestos dentro del proceso de elaboración de estrategias y negocios y sugirió una ubicación clave para ellos; diversos autores consideraron que era importante analizar los supuestos comerciales, ya que representaban posiblemente el nivel más profundo de la organización, sin embargo, son las creencias y los supuestos centrales los que son más importantes de analizar, ya que

representan lo que se da por sentado dentro de la organización y, por lo tanto, son una fuerza poderosa en la conformación de las estrategias reales de las organizaciones en el campo (Toribio, 2017).

Según Stein (2017), el papel de los supuestos en la estrategia es fundamental, describiéndolo como la constante de una organización. No obstante, a menos que estas creencias y suposiciones salgan a la luz y se cuestionen, muy poco cambiará en la organización.

Es probable que los supuestos anulen las afirmaciones lógicas explícitas de las estrategias preferidas de la organización, por lo que usar supuestos de esta manera dentro del proceso empresarial y estratégico es fundamental para el éxito continuo de una empresa. Según indica López (2012), el desafiar las suposiciones de la empresa es un proceso comercial clave que debe tener lugar a nivel de estrategia, como se evidencia en la literatura posterior sobre la reestructuración de estrategias.

En lo que se refiere a Sánchez (2006) señala que la importancia de la utilización de supuestos para impulsar la hipótesis de la reingeniería empresarial y el pensamiento discontinuo, que se ha convertido en un modelo de elección de gestión del cambio para tantas organizaciones y gerentes desde principios de la década de 1990.

De la misma manera, en el núcleo de la reingeniería empresarial se encuentra la noción de pensamiento discontinuo, que comprende identificar y abandonar las reglas obsoletas y los supuestos fundamentales que subyacen a las operaciones comerciales actuales. Todas las empresas están repletas de reglas implícitas que quedaron de décadas anteriores, las cuales se basan en suposiciones sobre tecnología, personas y metas organizacionales que ya no se cumplen (Preciado & Duque, 2011). Los objetivos paralelos del pensamiento discontinuo y la reingeniería de procesos de negocios inciden en las tomas de decisiones de gerentes y organizaciones. La

reingeniería hace hincapié en el pensamiento discontinuo, un tema recurrente en la literatura sobre gestión como el abandono de Drucker y la destrucción creativa de Abrahamson, que exigía el cuestionamiento de todos los procesos empresariales comenzando con supuestos para impulsar la competencia.

En la investigación de Liberona (2013) comenta que se ha usado este concepto de abandono y el desafío de los supuestos para reconfigurar el paradigma de la competencia en el corazón de la organización. Diversos autores consideraron las suposiciones como códigos genéticos de la organización, donde la clave para desbloquear la mentalidad consiste en que cada gerente lleva en su cabeza un conjunto de prejuicios, suposiciones y suposiciones sobre la estructura de la industria relevante, acerca de cómo se gana dinero en esa industria, sobre quiénes son y no son los competidores, quiénes son y quiénes no son los clientes, qué quieren o no quieren los clientes, qué tecnologías son viables y cuáles no, etc.

Por otro lado, Abrahamson (2004) expresa que las suposiciones, sesgos y presuposiciones establecen el marco gerencial tanto para el individuo como para la corporación y estos marcos dan el contexto a lo que hizo la organización, cómo actuó y cómo se desarrolló; adicionalmente, para que una empresa pudiera competir en el futuro, prácticamente todo lo relacionado con el pasado tiene que ser olvidado o reiniciado, comenzando con los marcos y perspectivas gerenciales que la gerencia preserva.

De la misma manera, Martos (2009) añade que, al hacer esto, se establecen suposiciones en el corazón del desafío gerencial, sobrepasando los cimientos del éxito pasado y fracturado cuando, en demasiados casos, el terreno de la industria cambia de forma más rápido de lo que la alta dirección podría remodelar sus

creencias y suposiciones básicas sobre qué mercados servir, qué tecnologías dominar, qué clientes atender y cómo sacar lo mejor de los empleados.

Del mismo modo, constantemente se suele retornar al uso fundamental de los supuestos para impulsar nuevos patrones de negocio y construir un futuro avanzado para la organización. Es así como el desbloquear el futuro solo podría lograrse brindando previsión de la industria, considerando que el objetivo de la competencia por la previsión de la industria consiste en construir la mejor base posible de supuestos sobre el futuro y, por lo tanto, desarrollar la presciencia necesaria para dar forma proactiva a la evolución de la industria (Rey, 2011).

Acorde a Stein (2017), esta temática suele estar relacionada con los déficits en la capacidad estratégica de los administradores modernos, ya que los gerentes se han alejado de la estrategia en sus rutinas diarias y han perdido las habilidades para restablecer la estrategia ellos mismos. Para abordar esto, se ha sugerido un modelo de intervención llamado análisis de la fuerza impulsora que inicia con supuestos clave que impulsaron a la empresa, permitiendo que la administración se involucrara con estos, gracias a lo cual la capacidad estratégica del gerente puede restablecerse.

Estas declaraciones resumidas constituyen la hipótesis inicial del grupo sobre cuáles son las fuerzas impulsoras, que hacen explícitas las suposiciones que los empleados clave tienen sobre los problemas y oportunidades que enfrenta una empresa.

Adicionalmente, los supuestos deben ser mapeados y probados para el consenso, requiriendo que los gerentes hagan sus supuestos y las implicaciones de esos supuestos explícitos a través de los diagramas. A su vez, esto último permite a los miembros del equipo a alcanzar el consenso más fácilmente (López, 2012).

Según Preciado y Duque (2011) aseguran que el modelo de intervención sólo podría funcionar si la etapa fundamental de debatir los supuestos comerciales se pudiera

completar de manera honesta y transparente. De la misma manera, sosteniendo que las suposiciones permiten a una empresa recalibrarse a sí misma, ya que las organizaciones necesitan la capacidad de aprendizaje de doble ciclo, el aprendizaje que ocurre cuando los gerentes cuestionan sus supuestos y reflexionar sobre si la teoría bajo la cual estaban operando sigue siendo consistente con la evidencia, la observación y la experiencia actuales.

Los supuestos desempeñan un papel silencioso pero dinámico en las organizaciones, dado que están profundamente arraigados en la arquitectura empresarial, Aparte de eso, ciertos estudios culturales y psicológicos, su impacto en la práctica empresarial y de gestión ha permanecido poco investigado. Por lo tanto, la teoría de la empresa de Drucker brinda una perspectiva importante a seguir para ampliar el estudio de los supuestos en los modelos de negocios (Stein, 2017).

Modelo de negocio: enfoque en la cadena de valor.

Acorde a Escobar y Holguín (2020), la definición del modelo de negocio debe ser integral, generalizable y operativa para el análisis de empresas, por lo que sugiere que el modelo de negocio se basa en el constructo que media el proceso de creación de valor entre los dominios técnico y económico, seleccionando y filtrando tecnologías y empaquetándolas en configuraciones particulares para ser ofrecidas al mercado.

Así pues, en este proceso de creación de valor entre los dominios técnico y económico hay fuertes ecos de los conceptos de competencia económica, los cuales enfatizan la necesidad de que las empresas aprovechen sus oportunidades comerciales que surgen de la innovación para efectuar cambios económicos. En este sentido, tal como señala Porras (2020), la invención y la innovación conducen al

cambio económico sólo en la medida en que los agentes dentro del sistema logran aprovechar las oportunidades que dan lugar a la competencia económica.

Por otro lado, la competencia económica de una empresa puede definirse, entonces, como la suma total de sus capacidades para generar y aprovechar oportunidades comerciales, de manera que el modelo de negocio de una empresa de tecnología debe considerar las muchas facetas de las operaciones de la empresa necesarias para utilizar la oportunidad tecnológica de forma rentable.

En cuanto al trabajo de Vega (2020) sugiere que las funciones de un modelo de negocio comprenden la articulación de la propuesta de valor, es decir, el valor creado para los usuarios por la oferta basada en la tecnología. Aunado a esto, tiene la función de identificar un segmento de mercado, es decir, los usuarios para quienes el producto es útil y con qué propósito, especificando los mecanismos de generación de ingresos de la empresa.

Adicionalmente, el modelo de negocio aporta a la estructura de la cadena de valor dentro de la empresa requerida para crear y distribuir la oferta, y determinar los activos complementarios necesarios para apoyar la posición de la empresa en esta cadena de valor, estimando la estructura de costos y el potencial de ganancias de producir la oferta, dada la propuesta de valor y la estructura de la cadena de valor elegida.

Por su parte, Navarrete (2014) añade que el modelo de negocio describe la posición de la empresa dentro de la red de valor que vincula a proveedores y clientes, incluida la identificación de posibles productos complementarios y competidores, formulando la estrategia competitiva mediante la cual la empresa innovadora obtendrá y mantendrá ventaja sobre sus rivales.

En este sentido, Rodríguez (2020) señala que la definición de la propuesta de valor y la identificación del segmento de mercado son altamente interdependientes, ya que la propuesta de valor requiere la articulación de la naturaleza de la oferta al segmento de mercado elegido. Es así como esto se considera fundamental para el éxito de la comercialización de la innovación, lo que implica presentar las ventajas de la tecnología, como un menor costo o nuevas oportunidades, al segmento de mercado apropiado para generar valor para el negocio.

En el caso de diversos productos, hay varias formas de ofrecer una nueva tecnología a determinados segmentos del mercado objetivo, de manera que combinar los dos puede ser de vital importancia. Así pues, esto implica desarrollar el modelo de ingresos o cómo la empresa debe apropiarse del valor de la innovación.

Del mismo modo, Intriago (2020) indica que parte de este proceso consiste en especificar los mecanismos de generación de ingresos que mejor se adapten al segmento de mercado objetivo; de esta manera, las innovaciones pueden empaquetarse en productos y venderse, licenciarse al usuario final o incorporarse a un servicio que se alquila y que implica diferentes regímenes de precios, cada uno con diferentes implicaciones para los precios.

Adicional a eso, el modelo de negocio permite definir la estructura de la cadena de valor y determinar los activos complementarios necesarios para respaldar la posición de la empresa. El trabajo de Moreira y Andrade (2020) argumenta que analizar la cadena de valor de una empresa proporciona la fuente de su ventaja competitiva, ya que esto puede deberse a una ventaja de costes o a la diferenciación de productos.

Según Pantoja y Rentería (2020) comentan que la cadena de valor muestra cómo la empresa crea el valor total y consta de actividades de valor y un margen; las actividades de valor son actividades física y tecnológicamente distintas realizadas

por la empresa, empleando distintos insumos adquiridos, recursos humanos y alguna forma de tecnología, haciendo uso de información de mercado.

Aparte de eso, Mora y García (2019) añaden que tales actividades de valor se pueden dividir entre actividades primarias y actividades de apoyo; las actividades principales se centran en la creación y venta del producto a los compradores, mientras que las actividades de apoyo incluyen el desarrollo de tecnología, la adquisición y los recursos humanos, pudiendo adaptarse a segmentos particulares de la cadena de valor o respaldarla, de esta manera, el valor creado por la cadena se mide por los ingresos totales del producto, mientras que el margen es este valor menos los costos.

Por otro lado, las actividades se pueden mostrar esquemáticamente en la cadena de valor, lo que proporciona una forma de examinar la interacción de las actividades de la empresa. Es así como el desempeño de cada actividad es una fuente potencial de ventaja competitiva, ya sea por su desempeño a un costo menor o por brindar un valor superior al comprador y, por lo tanto, una diferenciación.

Además, la forma en que se vinculan las actividades también puede ser una fuente de ventaja competitiva, ya que las empresas que pertenecen a la misma industria pueden adoptar un análisis de la cadena de valor como herramienta de diagnóstico para comparar periódicamente su desempeño con el de sus pares e identificar las actividades que necesitan mejoras como parte de la creación y el mantenimiento de una ventaja competitiva.

En la investigación de Barros (2018) se manifiesta que la innovación comprende una de las actividades de apoyo, pudiendo añadirse en cualquier etapa de la cadena de valor, como para reducir los costos de la logística de salida a través de una mejor gestión de la información o para figurar en la fase de operaciones.

Sin embargo, esta concepción del papel de la tecnología tiene una mayor aplicación en las empresas manufactureras maduras donde es más probable que el desarrollo de la tecnología sea exógeno a las actividades primarias; sin embargo, para una empresa cuya actividad principal es la innovación, no es apropiado relegar el desarrollo tecnológico a la categoría de actividad de apoyo, ya que para estas empresas constituye una parte fundamental de sus operaciones y, en consecuencia, su desempeño debe considerarse una actividad primaria.

Según Velasco (2017) comenta que algunos modelos de negocio contemplan el uso de activos complementarios, añadiéndolos a los que ya posee la empresa, ocasionando que la cadena de valor de la empresa se cruce con las cadenas de valor de los propietarios de activos complementarios, distribuyendo el valor entre los participantes a través de una red de valor – la cual describe la relación entre la empresa y sus proveedores y clientes – de modo que el papel del modelo de negocio es posicionar a la empresa en la red de valor de tal manera que la empresa pueda capturar valor de su innovación.

De la misma manera, la red de valor comprende un sistema comercial agrupado de empresas que contribuyen a la producción de un determinado componente o conjunto de componentes del producto/servicio, para que posterior se complementen integrándolos en la siguiente etapa de la comercialización del servicio o producto (Velasco, 2017).

Adicional a esto, Aguinaga y Rojas (2018) sostienen que una fuente de ventaja competitiva es optimizar o coordinar mejor los vínculos entre la cadena de valor de la empresa y las cadenas de valor de otras organizaciones. La integración de las cadenas de valor de la empresa con las cadenas de valor del proveedor o del comprador, por ejemplo, puede brindar la oportunidad de una realineación de

actividades que optimice de manera conjunta las actividades más allá de los límites de la empresa.

Por otro lado, en la investigación de Inocente y Lara (2019) se describe esto como un sistema de valores análogos a la red de valores, teniendo una mayor aplicación a un proceso de fabricación tradicional, mientras que el concepto de red de valor tiene un mayor enfoque en la integración de la contribución conjunta de las empresas a los procesos de producción innovadores.

En este contexto, la propuesta de valor y el mercado objetivo ayudan a determinar el precio de oferta del producto y su estructura de costos, de modo que autores como Mora (2020) sugieren que habiendo determinado lo que el mercado pagará por el nuevo producto o servicio, coloca una línea disciplinaria en los costos de desarrollo y producción.

En cuanto al desarrollo del modelo de negocio no es estático sino un proceso dinámico sujeto a cambios a través del aprendizaje y la adaptación. Un ejemplo de esto es que el proceso de obtener valor de una oferta de producto o servicio requiere un proceso de aprendizaje de desarrollo y adaptación del bien desarrollado a los requisitos del mercado. En consecuencia, puede ser necesario adoptar un proceso iterativo entre los ajustes del producto y el segmento de mercado para alinear el producto con el costo de producción.

Finalmente, el concepto de modelo de negocio incluye la consideración de la estrategia competitiva mediante la cual la empresa innovadora gana y mantiene una ventaja sobre sus rivales. Es por esta razón que hay una variedad de enfoques teóricos para este problema sugeridos en la literatura, acorde a Coronel y Punina (2020).

Teorías empresariales y su aporte a los modelos de negocios.

La visión basada en recursos sugiere que el desarrollo de activos estratégicos es la clave para obtener y mantener una ventaja competitiva. Por otro lado, la visión relacional estaría más enfocada en ganar una parte del valor de los activos conjuntos, de manera que si la empresa fuera a seguir la visión basada en recursos. En este sentido, este componente del modelo de negocio estaría relacionado con la formulación de una estrategia para desarrollar y preservar el valor de los activos estratégicos (Déniz & De Saá, 2002).

Según Basterretxea (2008) añade que la economía de los costos de transacción sugiere un enfoque que consideraría cuidadosamente la integración de actividades en la cadena de valor de la empresa. De esta manera, es probable que la economía de las transacciones externas favorezca estructuras empresariales más integradas. En contraste, con enfoques orientados a una estrategia para la gestión de costos o el desarrollo de un producto diferenciado.

Del mismo modo, la ventaja del modelo de negocio es que sus funciones o componentes proporcionan una estructura integral mediante la cual analizar diferentes fuentes de valor en las empresas. A diferencia de las estructuras basadas en funciones o componentes genéricos, en lugar de fuentes de valor específicas para un tipo particular de negocio.

Sin embargo, el modelo de negocio no permite hacer predicciones sobre el comportamiento de las empresas, aunque intenta identificar los factores clave que pueden hacer posibles tales predicciones. Al mismo tiempo, existen fundamentos teóricos que podrían incorporarse en muchos de los componentes del modelo de negocio para aumentar su capacidad de ser utilizado como modelo predictivo.

Al igual que con el desarrollo del modelo de negocio, Vega (2020) sugiere que no existe un marco teórico único aplicable, pero que una integración de los diversos marcos teóricos es útil para examinar el potencial de creación de valor del modelo de negocio de la empresa.

Según García y Taboada (2012) señalan que entre las principales teorías que intervienen en la conceptualización o desarrollo de un modelo de negocio se encuentra la teoría de economía de los costos de transacción, la visión basada en recursos y la visión relacional de la firma. Además, los conceptos de capacidades dinámicas, complementariedad / activos estratégicos, capacidad de absorción y análisis de la cadena de valor, resultan útiles para la definición del modelo de negocio, según Garzón (2015).

Por otro lado, las teorías económicas son relevantes y sus implicaciones para la empresa /negocio influyen con respecto a cada una de las funciones del modelo de negocio definido, existiendo una gran superposición entre las teorías clave y las funciones. Según, García y Taboada (2012) manifiestan que, para algunas funciones, varios de los principales constructos teóricos son relevantes, sin embargo, diferentes aspectos de las teorías son de particular relevancia para algunas de las funciones.

Adicional a esto, la visión basada en recursos sugiere que la propuesta de valor se basa en la oferta más valiosa que la empresa puede hacer de acuerdo con sus activos estratégicos. Por definición, los activos estratégicos son aquellos que son valiosos e inimitables, sin embargo, esto puede complicarse por la participación de la empresa en productos conjuntos (Arano, Delfín, & Escudero, 2012).

Es así como la visión relacional sugiere que la oferta no es el producto de una sola empresa, sino un resultado conjunto desarrollado por la red de valor, ya que cualquier renta relacional generada deberá ser compartida entre los participantes de

la red. Es probable que las empresas que han aportado activos obtengan una participación económica. No obstante, algunas organizaciones pueden perder bajo tales convenios, de manera que estas empresas pueden abordar este problema a través de sus modelos comerciales, reformulando su propuesta de valor para ofrecer un producto que pueda ser protegido por un régimen adecuado, tal como manifiestan (Martínez, Charterina, & Araujo, 2010).

De esta manera, el segmento de mercado se decide sustancialmente por la propuesta de valor que dirige la oferta de la empresa a un grupo particular de consumidores. En cuanto a la propuesta de valor, la visión basada en recursos y la visión relacional son relevantes para la elección del segmento de mercado.

En el trabajo de Arano et al. (2012) aseguran que, de esta manera, es probable que la estructura de precios, los costos y la rentabilidad se determinen sustancialmente. Esto porque es posible que la elección del segmento de mercado establezca, dado el valor de la oferta para el cliente, cuánto estará dispuesto a pagar el consumidor, bajo la probabilidad de que el modelo de rentas dependa de factores de apropiabilidad, en concordancia con Ordaz, Alcázar y Fernández (1995).

Además, el modelo de ingresos se ocupa principalmente de cómo la empresa cobra por su producto. De esta manera, se le asigne un valor apropiado; esto afecta las opciones disponibles para la estructura de precios, tales como obtener licencias, vender directamente entre otras opciones, para maximizar la participación de la empresa en las rentas relacionales (Martínez et al., 2010).

Por otro lado, el análisis de la cadena de valor de la empresa aporta a la evaluación de la eficiencia de sus actividades existentes mediante el análisis de la cadena de valor, siendo útil para identificar cuáles de sus activos estratégicos posee y a cuáles

necesita acceder mediante alianzas o adquirir directamente (Aguinaga & Rojas, 2018).

Según Ordaz et al. (1995) señalan que la visión basada en recursos puede predecir alianzas para ganar activos complementarios faltantes, con la expectativa de su especialización e influencia en la red de valor, con una probable distribución de las rentas relacionales. La visión basada en recursos podría predecir el acceso a activos genéricos mediante transacciones de mercado, considerando además que la economía de los costos de transacción se enfoca en el oportunismo y la especificidad de los activos para predecir si son accesibles a través de alianzas empresariales.

Por su parte, Velasco (2017) indica que el análisis de la cadena de valor sugeriría que la eficiencia de sus actividades puede brindar una ventaja competitiva a través de una estructura de costos más baja y, por lo tanto, un potencial de ganancias más alto; es así como la visión relacional se preocupa por la necesidad de asegurar una participación adecuada de las rentas relacionales para que la empresa logre una rentabilidad sostenible.

Es por esto que la importancia de la red de valor de la empresa y las razones teóricas de su existencia radican en cada uno de los aspectos económicos de los costos de transacción, la visión basada en recursos, las capacidades dinámicas y el concepto de capacidad de absorción. Adicionalmente, entre las razones para que las empresas participen en alianzas o en una red de valor comprenden el acceso a activos complementarios y la creación de una estructura de gobierno que reduzca los costos o riesgos de la actividad comercial.

Por su parte Hernández (2015) enfatiza que la formación de esta alianza es dinámica, en el sentido de que las empresas deben ajustar constantemente sus competencias a la luz de un entorno que cambia rápidamente. Por esta razón, es probable que las

empresas con una mayor base de conocimientos complementarios tengan una mayor capacidad de absorción y, por lo tanto, una mayor capacidad para beneficiarse de esta participación.

En la investigación de Ordaz et al. (1995) se expresa que obtener una participación adecuada de las rentas relacionales se convierte en un tema central para la estrategia competitiva de una empresa y su modelo de negocio. En todo caso, posicionar la oferta de la empresa en relación con sus socios estratégicos es tan importante como posicionar el producto en relación con los competidores. Sin embargo, la visión basada en recursos sugiere que es el valor de los activos estratégicos de la empresa lo que es vital para la capacidad de obtener y mantener una ventaja competitiva.

Estos puntos de vista no están necesariamente en conflicto, pero existe una tensión entre la necesidad de que la empresa desarrolle activos estratégicos que sean inimitables y la necesidad de contribuir con estos activos a una alianza o red de valor, lo que aumenta el riesgo de que sean copiados a menos que el régimen de propiedad sea estricto.

Acorde con Arano et al. (2012) añaden que existen cuestionamientos acerca de si la empresa debiera adquirir los activos complementarios en lugar de arriesgarse a disminuir el valor de sus activos estratégicos. Así pues, la economía de los costos de transacción también sugiere que, si hubiera riesgo de oportunismo o los activos fueran muy específicos, entonces deberían integrarse en lugar de acceder a ellos a través de alianzas o contratos.

Teorías de emprendimiento con enfoque en modelos de negocios.

El espíritu empresarial está atravesado por varias corrientes y paradigmas, que van desde la oportunidad de negocio, la creación de valor, la innovación y la base

organizativa, de manera que el modelo de negocio aporta en cada uno de estos aspectos. Desde la concepción de la Escuela Austriaca, los primeros conceptos de modelo de negocio / empresa destacan el arbitraje por el que conviene proceder sobre el precio que permita a un comprador y un vendedor encontrarse en mercados dinámicos. Todo esto dado que la oportunidad proviene de una disfunción en un mercado, una imperfección o un desequilibrio económico susceptible de ser aprovechado por un empresario que, con su acción, devuelve el mercado a un equilibrio relativo (Lasierra, 2016).

De la misma manera, la oportunidad es considerada como una fuente de beneficio posible gracias a la existencia de una demanda solvente y la disponibilidad de los recursos necesarios. Es así como la innovación que un emprendedor podrá poner en el mercado puede transformarse en ingresos, haciendo que el modelo de negocio forme parte de tal paradigma.

En el trabajo de Basterretxea (2008) acota que el emprendedor construye su oferta a partir de una idea de negocio que debe encontrar, desarrollar y, en la medida de lo posible, proteger, de manera que es necesario entonces que se compruebe, o estime, el mercado meta que aloje tal idea; bajo tal condición, el emprendedor puede modelar su oferta en una oportunidad de negocio.

En la investigación de Coronel y Punina (2020) se señala que, en particular para proyectos ambiciosos, la definición del mercado meta es una condición mínima para convencer a los inversores de ofrecer sus recursos. En otras palabras, sin la demostración de una oportunidad comercial, es muy difícil convencer a un socio potencial, ya que el apoyo de los *stakeholders* no es incondicional.

En efecto, además de un proceso endógeno, donde el emprendedor pasa de la idea a la oportunidad de elaborar una primera versión del modelo de negocio, es necesario

considerar un proceso exógeno donde los poseedores de recursos tienen expectativas antes de comprometerse por completo.

De esa forma, los inversores participan tanto en la formalización como en la fundación del modelo de negocio; bajo tal perspectiva, el modelo de negocio comprende los componentes idóneos para satisfacer la oferta y la demanda, con una relación que evolucionará para que la organización persista en la explotación de nuevas oportunidades.

Según Lasierra (2016) señala que la creación de valor se identificó desde finales del siglo XX, considerando al emprendimiento como un proceso dinámico de creación de riqueza incremental. En este caso la riqueza es creada por personas que asumen los mayores riesgos en términos de equidad, tiempo y o compromiso profesional al brindar valor a algún producto o servicio.

Aparte de esto, el producto o servicio en sí mismo puede ser nuevo o único, pero el emprendedor debe infundir valor de alguna manera asegurando y asignando las habilidades y recursos necesarios. De esta forma, el modelo de negocio puede enriquecer este paradigma de creación de valor bajo la condición de que el valor se considere relativo al grupo de interés con el que se produce el intercambio.

Por otro lado, el paradigma de la innovación se relaciona con el emprendedor al activar nuevas combinaciones de insumos con el objetivo de explotar nuevos objetos de consumo, tales como productos, servicios o explotación de nuevas fuentes de materias primas, además de nuevos métodos de producción y transporte, nuevos mercados o tipos innovadores de ingeniería industrial (García & Taboada, 2012).

En este contexto, en la investigación de Intriago (2020) se indica que se podría considerar que las combinaciones más débiles existentes sufrirán en la disputa relacionada con la obtención de los recursos y serán destruidas por la creación de

nuevas combinaciones más relevantes, de manera que la conceptualización del modelo de negocio es útil para la visión de la destrucción creativa.

Según Barros (2018) añade que la articulación de distintas teorías empresariales en la modelización del modelo de negocio puede hacer posible entender la innovación como el paso de una combinación que ya no convence a otra nueva, optimizando los intercambios de valor, de manera que, en el marco de una innovación radical, la red de intercambio de valores singulares es nueva.

Acorde a García (2015) el proceso organizativo relativo al fenómeno emprendedor genera una entidad – sea esta una empresa, asociación, o cualquier otro tipo de estructura organizativa de diversos campos como la economía social y solidaria, el arte, la cultura, etc.. De esta manera, existe bajo una dinámica relacionada antes de la institucionalización de esta entidad, de manera que los recursos se definen en una organización no institucionalizada de inmediato, pero sin embargo activada.

En este contexto, esta definición vincula la red de *stakeholders* que interviene en la dinámica organizacional en curso ya que son los poseedores de los recursos que necesita el emprendedor y su equipo para la realización del proyecto. Desde un punto de vista estratégico, esto permite entender que la ventaja competitiva se construye a partir de los recursos recolectados, que no son inagotables ni están disponibles en ningún lugar ni momento.

Acorde a Moreira y Andrade (2020) proponen que, para optimizar la realización de su proyecto, el emprendedor debe convencer a los titulares de los recursos del interés de trabajar con él, dado que sus competidores hacen lo mismo. Además, la obtención de estos recursos, o quizás la garantía para obtenerlos, constituye la primera demostración tangible de la naciente organización.

En lo que se refiere al papel de la gerencia del negocio / empresa en la determinación de las estructuras organizacionales resuena con la configuración de los productos, actividades y mercados de la organización, ya que los gerentes y empresarios evalúan racionalmente los modelos comerciales existentes y potenciales para establecer nuevas organizaciones y asegurar la supervivencia de la empresa.

En cuanto a la investigación de Carvajal (2018) se señala que se pueden interrelacionar los modelos comerciales y la estrategia, sugiriendo que la innovación del modelo comercial es la piedra angular de una larga trayectoria. Por otra parte, el autor indica que análisis alternativos sugieren que el desempeño de la empresa está vinculado al ajuste del modelo de negocio con la estrategia o la consistencia del modelo de negocio entre las subsidiarias o socios internacionales.

Aparte de esto, el modelo de negocio como diseño requiere que los gerentes implementen un modelo de negocio único para evitar ineficiencias operativas.

Además, la evolución de la estrategia y los modelos de negocio puede ocurrir como un proceso acumulativo y emergente dirigido por un aprendizaje intencionado y coordinado.

De esta manera, incluso si el cambio de modelo de negocio se inicia y se ejecuta en su totalidad, los modelos de negocio emergentes pueden desviarse del diseño impulsado por agentes. Adicionalmente, existe poca revisión literaria de la dependencia de la trayectoria del modelo de negocio, tal como señala García (2015).

En el trabajo de Hernández (2015) se señala que la evolución del modelo de negocio es inherentemente incierta, a pesar de que diversos estudios han hallado transiciones dependientes de la trayectoria entre los modelos de negocio en ciertos sectores productivos. Es así como en la teoría de modelos comerciales en la que los resultados organizacionales están influenciados principalmente por el conocimiento, la

experiencia, la elección y la ejecución gerenciales tiene un atractivo práctico pero no explica claramente la innovación del modelo comercial, los efectos de contingencia de los recursos, su adquisición e implementación, o creación de oportunidades.

En la investigación de Mora y García (2019) se comenta que la investigación paralela en múltiples contextos ha enfatizado el modelo de negocio como un componente del diseño organizacional sin converger en sus componentes. Además, muchos estudios transfieren su enfoque a la relación entre la innovación tecnológica y los modelos de negocio y sus modificaciones.

En lo que se refiere a una perspectiva que enmarca los modelos de negocio dentro de un contexto de innovación, definiéndolo como un marco coherente que toma las características y potenciales tecnológicos como insumos y los convierte a través de clientes y mercados en productos económicos.

En este sentido, el modelo de negocio se concibe como un dispositivo de enfoque que media entre el desarrollo tecnológico y la creación de valor económico, siendo un componente de la comercialización, separado de la innovación de productos y procesos. Es así como el desarrollo y el cambio del modelo de negocio son fenómenos puntuados que siguen a las interrupciones o la promulgación de nuevas oportunidades.

En cuanto al trabajo de Rodríguez (2020) se expresa que un marco adaptativo para la innovación sugiere que los modelos de negocio se ajustan en paralelo a la evolución del ciclo de vida de la empresa, de manera que el cambio de modelo de negocio a nivel de empresa sería especialmente frecuente entre las organizaciones con poca historia de los sectores intensivos en capital y de alta velocidad.

De la misma manera, el modelo de negocio puede ser un vínculo importante entre la innovación y la estructura organizativa. Sin embargo, resulta ambiguo si el cambio

del modelo de negocio da como resultado la reconfiguración de la estructura organizativa de la empresa o si el diseño organizativo y la gestión del conocimiento determinan la estructura del modelo de negocio. Por tanto, Navarrete (2014) advierte que se necesita más investigación para aclarar los vínculos entre los modelos comerciales y la innovación organizacional, así como los mecanismos y procesos de innovación y cambio del modelo comercial.

Los estudios cualitativos y sus particularidades

Según, Denzin y Lincoln (2005) los estudios cualitativos son un método de investigación que recolecta y evalúa datos que no están estereotipados. En su gran mayoría este tipo de investigaciones utilizan muestras pequeñas que no resultan representativa con respecto a la población, pero esto se da porque su propósito principal es la de lograr la explicación más profunda de determinado fenómeno. En este sentido, los autores señalan que en las investigaciones cualitativas suelen tener a menudo técnicas de recolección de datos basados en encuestas, entrevistas, observación o debates en grupos. En definitiva, estos estudios se interpretan en un contexto único basados en los resultados obtenidos y no se muestran en forma cuantitativa.

Por otro lado, Ryan y Bernard (2000) definen a la investigación cualitativa como el estudio científico que utilizan técnicas de recolección de datos diferentes al experimento, es decir, con observación participante y no participantes, encuestas, entrevistas, conversaciones con expertos, grupos de discusión, entre otras. Así mismo, los autores señalan que el análisis de los datos de este tipo de investigación tiene su base en transcripciones de entrevistas a profundidad, de conversaciones, de analizar los datos de las encuestas y entrevistas. A continuación, se muestra una tabla

de 4 ejes donde se señala cómo se debe realizar el análisis de datos en una investigación cualitativa.

Tabla 2.

Análisis de Datos de la Investigación Cualitativa.

	Datos cualitativos	Datos cuantitativos
Análisis cualitativo	Análisis cualitativo de datos cualitativos: evaluación interpretativa de textos, hermenéutica, teoría fundamentada u otras técnicas de análisis cualitativo	Análisis cuantitativo de datos cuantitativos: interpretación del significado de los resultados cuantitativos
Análisis cuantitativo	Análisis cuantitativo de datos cualitativos: análisis de contenido, frecuencia de palabras, lista de palabras	Análisis cuantitativo de datos cuantitativos: uso de métodos estadísticos para el análisis. No se utiliza en la investigación cualitativa

Nota. Tomado de *Data Management and Analysis Methods*, por Ryan y Bernard, 2000, http://qualquant.org/wp-content/uploads/text/2000%20Ryan_Bernard.denzin.pdf

En la tabla 2 se puede apreciar que los análisis cualitativos de datos cualitativos se realizan evaluando la interpretación de los datos siguiendo el paradigma hermenéutico, utilizando teorías y técnicas de análisis. Así pues, en el análisis cualitativos de datos cuantitativos se busca lograr una óptima interpretación de los datos numéricos obtenidos. Por otro lado, los análisis cuantitativos de datos cualitativos buscan el análisis del contenido de los datos, la frecuencia de una observación. En definitiva, los análisis cuantitativos de datos cuantitativos se basan

en el análisis de los datos utilizando técnicas estadísticas (no se utilizan en estudios cualitativos) (Ryan y Bernard, 2000).

En lo que respecta a Babbie (2014), señala que, la investigación cualitativa implica recopilar y analizar datos no numéricos (por ejemplo, texto, video o audio) para comprender conceptos, opiniones o experiencias. Se puede utilizar para recopilar información detallada sobre un problema o generar nuevas ideas para la investigación. Así pues, la investigación cualitativa es lo opuesto a la investigación cuantitativa, que implica recopilar y analizar datos numéricos para el análisis estadístico. Este tipo de investigación se utiliza comúnmente en las ciencias humanas y sociales, en materias como antropología, sociología, educación, ciencias de la salud, historia, etc.

En este contexto, la investigación cualitativa se utiliza para comprender cómo las personas experimentan el mundo. Si bien existen muchos enfoques de la investigación cualitativa, tienden a ser flexibles y se enfocan en retener un significado rico al interpretar los datos. No obstante, los enfoques comunes incluyen teoría fundamentada, etnografía, investigación de acción, investigación fenomenológica e investigación narrativa. Comparten algunas similitudes, pero enfatizan diferentes objetivos y perspectivas. En efecto, el autor señala que los estudios cualitativos trabajan con métodos de muestro no probabilísticos como se detalla en la siguiente figura.

Figura 1

Muestras utilizadas en Estudios Cualitativos.



Nota. Tomado de *The Basics of Social Research*, por E. Babbie, 2014, Cengage Learning.

En la figura 1 se puede apreciar que los muestreos no probabilísticos de una investigación cualitativa suelen ser accidental o intencional. En el caso del tipo de muestreo no probabilístico intencional, éstos pueden ser un caso extremo, un caso típico, por conveniencia, por cuotas, por criterio, por relevancia política, un caso crítico, entre otros.

De esta misma manera, en el caso de las muestras de una investigación cualitativa, diversos autores han manifestado que esta no posee tanta relevancia como en las investigaciones cuantitativas. Según Flick (2015) el muestreo en una investigación cualitativa suele utilizar diversas lógicas, es decir, el tamaño de la muestra se torna

no tan relevante cuando la intención del investigador es realizar un estudio más formal y flexible, en el cual, se busca dar explicación a un fenómeno en particular. Para el autor, la idea central de estos estudios es personificar los rasgos, características de la muestra de una población mayor.

En este contexto, Hernández et al. (2010) señalan que las investigaciones cualitativas se enfocan en analizar, profundizar y tratar de explicar un caso particular sin que esto signifique falta de rigurosidad científica. Así mismo, los autores manifiestan que el tamaño de la muestra pierde relevancia dentro un contexto probabilístico porque la intención del investigador no es tratar de generalizar los hallazgos científicos encontrados con base a un estudio. En contraste, lo que se busca es profundidad en el fenómeno estudiado, por lo que el interés se centra en casos particulares, personas, empresas, hechos, etc. Es así como la intención del investigador siempre será en este caso la búsqueda de la comprensión del objeto de estudio solventando los cuestionamientos planteados en una investigación.

Estudio de caso como método de investigación

El estudio de caso como método de investigación es un estudio muy particular ya que se centra en lo peculiar, en lo exclusivo. Según Simons (2011) los estudios del caso tienen sus antecedentes en las áreas como la psicología, antropología, historia, sociología, medicina y jurisprudencia, pero a través de los años este método se ha desarrollado en otros campos como en el área empresarial. Así mismo, la popularización de este método toma forma con los cuentos breves de Mansfield de su obra de 1987 o a las “descripciones densas” de una temática puntual que realizaba Geertz en su estudio de 1973 (Mansfield, 1987; Geertz, 1973, como se citó en Simons, 2011).

En estos casos, los estudios se centran en acontecimientos puntuales, relatos particulares, circunstancias peculiares, pero con una justificación argumentada y siguiendo ciertos procedimientos que validen su utilización. Por otro lado, las técnicas de recolección de datos más utilizadas en este método son entrevistas a profundidad, la observación, el análisis bibliográfico y documental, entre otros. Cabe recalcar que los escenarios planteados en un estudio de caso como método de investigación tienen que estar delimitados y definidos en un contexto sociocultural y político en específico (Simons, 2011).

Tabla 3.

Tipos de Estudios de Caso.

Tipos	Modalidades	Descripción
Estudio de caso único	Histórico – organizativo	Se ocupa de la evolución de una institución
	Observacional	Se apoyan en la observación participante como principal técnica de recogida de datos
	Entrevistas	Buscan, a través de extensas entrevistas con una persona, una narración en primera persona
	Comunitario	Se centra en el estudio de un barrio o comunidad de vecinos
	Situacional	Estudian un acontecimiento desde la perspectiva de los que han participado en el mismo
	Microetnografía	Se ocupan de pequeñas unidades específicas dentro de una organización.
Estudios de casos múltiples	Inducción analítica modificada	Persiguen el desarrollo y contrastación de ciertas explicaciones en un marco representativo de un contexto más general.
	Comparación constante	Pretenden generar teorías contrastando las hipótesis extraídas en un contexto dentro de contextos diversos.

Nota. Tomado de Rodríguez, Gil, y García, 1999, p. 94.

En la tabla 3 se pueden visualizar los diferentes tipos de estudio de caso que se pueden realizar sobre una problemática. En este caso, Rodríguez, Gil, y García (1999) manifiestan que existen tipos de caso único y tipo de caso múltiple. A su vez el tipo de caso único tiene diversas modalidades que son histórico (evolución del objeto de estudio), observacional (se sustenta en una observación participante), entrevistas a profundidad, comunitario (se enfoca en una comunidad), situacional (estudian acontecimientos desde las perspectivas del objeto de estudio) y micro etnográfico (se enfocan en pequeñas áreas específicas de una organización).

Por otro lado, también existen las del tipo de estudios de caso múltiple, la cual tiene sus 2 modalidades tales como inducción analítica modificada (describe el desarrollo y diferencias entre explicaciones dadas en un contexto generalizado y representativo.

Así mismo, existe la modalidad de la comparación constante, la cual consiste en desarrollar teorías partiendo de hipótesis planteadas dentro de diversos contextos (Rodríguez, Gil, y García, 1999).

En lo que respecta a los lineamientos para realizar este tipo de estudio, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) manifiesta que se deben seguir unos pasos para diseñar los estudios de manera óptima. En este sentido, se trata de diseñar un plan de implementación en donde se determina, se estandariza y se focaliza el caso, se tratan los procesos de recolección de la información y se analiza la data con la finalidad de que éstos sean válidos y confiables (BID, 2011). A continuación, se detalla estos lineamientos en la siguiente tabla.

Tabla 4.

Pasos para la Realización de un Estudio de Caso.

Paso	Referencia
Elegir un caso	Tiene que aportar información novedosa, dar pautas para resolver la problemática y aportar nuevas líneas de investigación.
Recoger datos	Si bien suelen obtenerse datos cualitativos (entrevistas a profundidad, encuestas, observaciones) no es una limitante para obtener datos cuantitativos.
Análisis de los datos	El procesamiento y análisis de los datos debe permitir al investigador poder generar conclusiones y recomendaciones. Es importante poder contrastar los datos con otras fuentes de información para darle mayor veracidad, solidez y profundidad al estudio.
Descripción de los desafíos enfrentados	Presentar de manera clara y detallada los problemas por los que se enfrentó la empresa, persona, o en su defecto presentar la problemática del fenómeno.
Descripción de las soluciones	Presentar de manera clara y detallada las soluciones que se dieron a los problemas por los que se enfrentó la empresa, persona, o en su defecto presentar la solución a la problemática del fenómeno.
Publicar los hallazgos del estudio	Compartir con la comunidad científica los resultados obtenidos del estudio para que éstos puedan ser sometidos a escrutinio y ser validados como una investigación científica.
Conclusión	Realizar un repaso de los puntos más importantes del estudio y realizar las aportaciones propias de rigor para compartir las enseñanzas y los puntos de vista personales con el resto de la comunidad. Cabe señalar que este estudio representa una generalidad y su aplicación a una temática en específica debe ser posible.

Nota. Adaptado de Soto y Escribano, (2019); BID, (2011).

En la tabla 4 se describen los pasos a seguir para desarrollar un óptimo estudio de caso. En este caso, lo primero que se debe realizar es elegir un estudio de caso que sea relevante. Segundo, se deben elegir buenas técnicas de recolección de información para que la investigación este bien sustentada. Tercero, se debe analizar los datos y si es posible triangularlos con la finalidad que éstos puedan ser contrastados con más de una fuente de información. Cuarto, describir los desafíos que enfrentó el objeto de estudio para superar la problemática abordada. Quinto, describir las soluciones a los desafíos que enfrentó el objeto de estudio para superar la problemática abordada. Sexto, publicar los resultados del estudio para que sean sometidos a escrutinio por toda la comunidad científica interesada. Finalmente, realizar conclusiones que señalen alguna enseñanza del estudio realizado, en este sentido, es importante señalar que, al ser un estudio científico, éstos tienen que ser generalizados en un contexto de una problemática específica (Soto y Escribano, 2019; Alonso, 2006).

1.2 Marco referencial

Entre los estudios más destacados enfocados en la temática del presente estudio, se puede evidenciar que existen diversas tesis y artículos que profundizan en los modelos de negocio y su participación en pymes, especialmente aquellas enfocadas en comercialización de tecnología o de electrodomésticos en cualquiera de sus subcategorías de productos o servicios.

Según Zapata (2004) en su artículo científico titulado Las Pymes y su problemática empresarial - Análisis de casos, realiza una reflexión global acerca de las vicisitudes que experimentan las Pymes considerando las incidencias externas e internas que experimentan las empresas posicionando nuevas perspectivas de estudio del

problema organizacional de tal sector, profundizando en nueve casos de distintas empresas a las cuales se aproximó mediante un diagnóstico sistémico integral. En este contexto, tal análisis tuvo como perspectivas principales la gestión del conocimiento, orientación estratégica, la gestión de mercadeo y exportaciones, la gestión ambiental, la gestión logística y de producción, la gestión del recurso humano, la gestión financiera y la gestión de comunicación e información. De esta manera, el autor concluyó en su estudio que las Pymes poseen una problemática integral que se origina en las presiones de su entorno, tales como una gestión interna deficiente. Tales problemas no son exclusivos de las Pymes ya que se suscitan en todo tipo de sectores, no obstante, mantienen interrelaciones de carácter sistémico entre ellas – por ejemplo, el contexto económico es factor de impacto en las finanzas, producción y mercadeo de la organización, además de estar influenciada por el proyecto de vida personal del propietario, el liderazgo, entre otros factores de naturaleza administrativa.

En la investigación de Zapata (2004) se indica finalmente que factores como el proyecto de vida y personalidad del empresario son nuevas identificaciones de importancia en referencia a los aspectos que inciden en las problemáticas que pueden experimentar los modelos de negocio de las Pymes. Además que la relación sistémica identificada por el autor fue descrita de manera sintética y simplificada, en contraste con las interrelaciones reales que conforman una red más extensa según el tipo de organización.

Por otro lado, el estudio titulado La gestión de la innovación abierta en las pymes: Retos, tendencias y oportunidades para competir en el mercado, desarrollado por Odriozola (2020), tuvo como principal objetivo la investigación de prácticas de

mejora e innovación de pymes y su influencia en su rendimiento, identificando su creciente relevancia en la economía nacional.

En este contexto, el autor desarrolló su estudio con base en la necesidad de nuevos análisis acerca de tal tipología de organizaciones y su adopción de nuevos fundamentos de innovación abierta, sus beneficios, desafíos que conlleva y su incidencia en el desempeño integral de la organización.

Adicional a esto, el estudio de Odriozola (2020) revisa tres estudios independientes – pero correlacionados a la vez – que abordan la temática desde distintas perspectivas; primero, analizando la teoría existente acerca de la innovación en pymes, brindando un contexto actualizado acerca de los principales avances académicos sobre el tema. Además, el autor revisó como el modelo de negocio se transforma introduciendo prácticas innovadoras, y cuál es su incidencia en el desempeño de la organización; para lograr esto, realizó un estudio de casos. Adicionalmente, Odriozola (2020) revisó un tercer artículo bajo la perspectiva del efecto conjunto de las prácticas de innovación, considerando las características de la organización y su estrategia innovadora, con el objetivo de identificar diferentes patrones que sirvan como guía para las pymes, mientras mantienen un desempeño empresarial idóneo acorde a sus condiciones.

La tesis de Odriozola (2020) concluye con la discusión de las implicaciones prácticas, bajo la premisa del aporte a pymes con condiciones de mejora en cuanto a sus decisiones estratégicas, considerando la minimización de riesgos y optimización de recursos.

En lo que respecta a la investigación de Puetate (2013), en su estudio titulado El Comercio Electrónico y las Pymes en la ciudad de Tulcán, provee un enfoque hacia los modelos de negocio basados en comercio electrónico aplicado en Pymes, a través

de un estudio de mercado que le permitió identificar el nivel de aceptación de una tienda virtual, abordando a la población de la ciudad de Ipiales, Colombia, teniendo a la encuesta como instrumento de recopilación de datos, y considerando a las Pymes de la ciudad de Tulcán.

De esta manera, el estudio de Puetate (2013) permitió identificar si las Pymes de Tulcán emplean internet como canal de venta, además de comercializar y promocionar sus productos por ese medio. En este sentido, las respuestas obtenidas impulsaron al autor a proponer una metodología concisa para adoptar el comercio electrónico, con enfoque en las Pymes de la ciudad de Tulcán, considerando etapas primordiales en la implementación y direccionamiento hacia el comercio electrónico. Con la premisa inicial – o problema identificado – de que el poco conocimiento de e-commerce perjudica el desarrollo empresarial de las Pymes, el autor definió las variables de su estudio – el comercio electrónico y las Pymes. De esta manera, su propuesta abarcó desde una normativa legal, la mecánica operacional, tamaño de la propuesta web, plan de marketing web estratégico, hasta un análisis financiero. Es por esta razón que Puetate (2013) basó su estudio en una metodología con diseño descriptivo y exploratorio para la recopilación de data, mediante dos herramientas de encuesta direccionadas a las Pymes de Tulcán y a la comunidad de Ipiales – en específico los hogares colombianos. Aparte de esto, la muestra de estudio comprendió 168 individuos encuestados en el caso de las Pymes, mientras que para la población de Ipiales se dirigieron 263 encuestas. Puetate (2013) identificó que el 57,6 % de las Pymes analizadas se encuentran dispuestas a implementar el modelo de negocio e-commerce; en el caso de los compradores, la población de Ipiales en un 62,3 % desea comprar por internet, mientras que un 13 % ya ha adquirido productos mediante ese canal de venta.

En este mismo contexto, para la demostración de implementación efectiva de comercio electrónico en los negocios de Tulcán, la autora tomó como ejemplo una de las empresas nacionales y analizó sus proyecciones en cuanto a la implementación del proyecto, lo que permitió identificar que adoptando el modelo e-commerce la empresa obtendría un VAN de USD 1268,73, una TIR de 29,89 %, una tasa referencial de 12,7 %, en un flujo de efectivo para cuatro años, demostrando que la propuesta es aplicable y exitosa para los beneficiarios del estudio.

Otro estudio relevante es el Plan de negocio para la comercialización de un servicio integral de mantenimiento de línea blanca para el hogar de la empresa Servimanguro S.A para las urbanizaciones privadas de la ciudad de Guayaquil para año 2018, del autor Calderón (2017), quien desarrolló un modelo de negocio para la venta de servicios de mantenimiento de línea blanca, de la organización Servimanguro – con enfoque en las urbanizaciones cerradas de Guayaquil.

Por otro lado, el modelo de negocio propuesto por el autor se enfoca en la comercialización del paquete de servicios, considerando a las ciudadelas privadas ubicadas en la vía a Samborondón – sector que posee una gran cantidad de familias y que en promedio utilizan 3,5 aires acondicionados por hogar, siendo esta una motivación para la promoción y comercialización de los servicios. Específicamente bajo la estrategia promocional de tres servicios por uno, en el que se brindaron soluciones efectivas para distintos tipos de electrodomésticos.

De este modo, el costo identificado por el autor fue adaptado a los competidores del sector según el mercado meta, dándole valor agregado al servicio de mantenimiento – sea de índole predictiva, correctiva o preventiva. Además que propuso los seguimientos e venta y post venta en el nuevo modelo de negocio, con el fin de fidelizar a los consumidores a largo plazo.

Entre los estudios relacionados con la temática del presente documento, se halla al Plan de negocios para la creación de una empresa especializada en la comercialización de repuestos de línea blanca y equipo industrial de cocina en el Valle de Tumbaco, en la ciudad de Quito en el año 2009 y desarrollado por Mendoza (2009). En este trabajo se aborda los modelos de negocios con enfoque en la venta de repuestos de equipos industriales y de línea blanca, en el cual consideró el incremento de esta actividad comercial y demanda de tales productos.

En este contexto, la alta demanda de electrodomésticos y la comercialización incremental de estos productos entre la población ecuatoriana – debido a varios factores tales como obtención de tarjetas de crédito, remesas del extranjero, entre otras situaciones, que contribuyen a la aceptación y crecimiento de tal sector, lo que, acorde a Mendoza (2009), posiciona a Ecuador entre los países que vende más electrodomésticos en América Latina.

Además, el autor realizó un estudio de mercado mediante la herramienta de encuesta directa al consumidor, lo que le permitió identificar las necesidades de consumo, hábitos de compra e identificación de la competencia. Seguido a esto, Mendoza (2009) diseñó un modelo de negocio basado en un plan de venta en función del marketing mix y sus cuatro ejes, es decir, plaza, producto, precio y promoción.

En el mismo contexto, Mendoza (2009) procedió a la identificación de costos, llegada al consumidor e inserción en el mercado, a través de un estudio técnico que analizó los distintos componentes participantes en la operatividad y funcionamiento de su propuesta, que comprendieron desde localización, tamaño e ingeniería de la propuesta.

La propuesta de Mendoza (2009) se basó en el componente legal a través de una filosofía empresarial, definiendo además a la empresa de manera funcional y

estructural. De manera adicional, el autor determinó la inversión inicial, gracias a la elaboración de presupuestos operativos, considerando servicios básicos, sueldos y salarios, mantenimiento de activos, costos operativos, otros gastos, egresos, ingresos y punto de equilibrio.

Finalmente, Mendoza (2009) pudo determinar los índices de rentabilidad de su propuesta, definiendo su TIR de un 15,34 %, su VAN con un monto de USD 3809,63, la RBC con ingresos 1,16 veces superiores a los gastos y costos de la propuesta; además, el análisis de sensibilidad señaló que la propuesta del autor es más susceptible a los incrementos de costos.

Por otro lado, Chacón (2013), desarrolló un estudio titulado Estrategias comerciales para mejorar la funcionabilidad operativa del almacén de electrodomésticos “Comercial Freire” del cantón Milagro, en el año 2013. El objetivo principal de esta investigación fue proponer estrategias comerciales innovadoras al modelo de negocio, en un período corto, que permitieron posicionar a Comercial Freire como líder en comercialización de electrodomésticos.

Del mismo modo, la empresa motivo de su estudio tuvo inicio de actividades en el año 1998, dedicándose a la comercialización de electrodomésticos y con nivel de ventas regular, de modo que las estrategias propuestas fueron necesarias para su expansión y posicionamiento en el mercado.

De la misma manera, Chacón (2013) desarrolló un análisis situacional de la empresa, seguido de la aplicación de la encuesta como herramienta de recolección de datos, lo que permitió a la autora identificar las problemáticas en el ámbito comercial que presentaba Comercial Freire, a lo que posteriormente tabuló esa data e interpretó la información.

En definitiva, los resultados obtenidos llevaron a la autora a proponer nuevas estrategias comerciales para el modelo de negocio de la empresa motivo de estudio, con enfoque en el incremento de ventas, usando herramientas de planificación esenciales como el marketing mix, y elementos publicitarios tradicionales y BTL, tales como prensa, vallas, afiches, entre otras herramientas de publicidad, los cuales aportaron al desarrollo y alcance de metas del negocio.

Por su parte Barrera (2015), en su propuesta de Modelo de aplicación administrativo-financiero fundamentado en políticas que ayuden en la formalización de las Pymes comercializadoras de electrodomésticos de Milagro, se enfocó en la falta de control financiero para el desarrollo de estrategias y decisiones empresariales en modelos de negocio relacionados a tal actividad, los cuales según el autor inciden en su desarrollo, crecimiento y competitividad.

Es así como, las pequeñas y medianas empresas dedicadas a la comercialización de electrodomésticos – acorde a Barrera (2015), conservan aún una administración informal de sus negocios, considerando únicamente el margen de utilidad generado entre la venta y la compra, sin estimar componentes relevantes de la gestión administrativa como la administración de carteras por pagar y por cobrar, el manejo idóneo de inventarios y el flujo de efectivo, entre otros.

Por el lado de Barrera (2015) se realizó una indagación de campo abordando todos los comerciantes de la población de estudio, determinando que la gestión financiera es considerada como menos importante por detrás de otros aspectos más empíricos del negocio. De esta manera, el autor adjuntó evidencia de su gestión de registros contables, su proceso de toma de decisiones financieras, la importancia otorgada al control de inventarios y al flujo de efectivo, y como administran los gastos e ingresos empresariales.

Bajo tales consideraciones, el autor propuso un modelo de formalización de carácter financiero – administrativo, como una herramienta eficaz para los comerciantes de electrodomésticos en la ciudad de Milagro, y que resultó práctico y técnico aportando a la generación de valor a largo plazo.

En lo que se refiere a la investigación de Inca (2016) se desarrolló una Propuesta de un plan estratégico de marketing y su análisis financiero para una empresa que comercializa electrodomésticos en la ciudad de Baños de Agua Santa caso: “Créditos Sánchez”, la cual consideró un análisis extenso de la situación que experimentaban las Pymes en Ecuador, en específico las actividades de comercialización. Para este propósito la autora desarrolló un plan estratégico de marketing, aunado a un análisis financiero con enfoque en el incremento de utilidades y ventas de la empresa Créditos Sánchez.

De la misma forma, a lo largo de su tesis, la autora desarrolló – en primera instancia, una sección introductoria que contextualizó la realidad de las Pymes a nivel nacional, describiendo además la historia de la empresa motivo de estudio y la justificación del análisis planteado.

Posterior a esto, Inca (2016) presentó un análisis estructural de la industria de electrodomésticos, identificando el contexto macroeconómico de Ecuador, revisando todos los componentes de incidencia en la gestión del negocio como lo son los factores sociales, políticos, tecnológicos, económicos y ambientales.

Adicionalmente, la autora desarrolló una investigación de mercado para identificar a la competencia, proveedores y clientes, de forma muy específica, detallando además la metodología investigativa aplicada y definiendo el tamaño de la muestra de estudio. De tal manera, Inca (2016) obtuvo datos suficientes para determinar las estrategias de mercadeo y crecimiento de la empresa motivo de estudio.

La tercera sección en la propuesta de la autora detalló objetivos del marketing con enfoque en el crecimiento organizacional, definiendo metas con base a la visión empresarial y al posicionamiento de mercado deseado. Con base a aquello, la propuesta de valor estratégico se fundamentó en acciones de marketing mix, dimensionamiento de precio, definición de características del producto, establecimiento de la plaza de venta y las estrategias promocionales.

En la etapa final de su estudio, Inca (2016) se encarga del análisis financiero del modelo de negocio con énfasis en el marketing, considerando el presupuesto de inversión proyectado con base en las estrategias del plan propuesto, las cuales se fundamentaron en las preferencias y necesidades del mercado meta. Adicionalmente, la autora evaluó diversas opciones de fondeo para la realización del plan en contraste a la tasa de retorno esperada, considerando el aumento de ventas y la mejora constante de la rentabilidad.

En lo que respecta al Plan de Negocios para la empresa COMPUSERVICIO EXPRESS S.A., desarrollado por Hidalgo (2006), éste cimentó su propuesta de modelo de negocio enfocado en las actividades de reparación, mantenimiento y comercialización de computadoras, aportando a su mercado meta con confianza, eficiencia, seguridad, flexibilidad de horarios, con atención personalizada en los domicilios de los clientes.

En este sentido, a través de un estudio de mercado, la autora consideró a los individuos con mayoría de edad generadores de ingresos, de los cuales identificó son asiduos usuarios de computadoras. A pesar de no tener garantía en sus equipos, ni servicio de mantenimiento ni reparación, mucho menos con atención personalizada a domicilio, por lo que se pudieron discernir las necesidades de los clientes que requerían el servicio propuesto.

En este contexto, la autora determinó los horarios de atención como factores primordiales en su modelo de negocio, definiendo el promedio del servicio en una hora y media, con proyecciones de hasta ciento ochenta y cuatro servicios mensuales, basados en referencias y anidación, es decir, bajo codependencia.

Es así como Hidalgo (2006) determinó la estructura organizacional y las funciones de los trabajadores prestadores de servicios, constando de un gerente, técnicos y servicio al cliente, quienes abordarían la atención personalizada y reparaciones a domicilio, aportando a la satisfacción de los clientes.

En la instancia final, la autora determinó las variables financieras con mayor sensibilidad, entre ellas el costo de bienes vendidos, con un apalancamiento de quince años, pagables a los cinco años en conformidad con los flujos de efectivo proyectados, a través de la comercialización de activos. Finalmente, Hidalgo (2006) identificó la viabilidad de su propuesta en todos sus escenarios posibles.

En concordancia con Vega (2020), en su análisis de Plan de negocio para la creación de una tienda online de artículos tecnológicos, se desarrolló una propuesta justificada en los requerimientos de mecanismos idóneos para la venta de servicios y productos tecnológicos en Colombia, específicamente en la ciudad de Bogotá, lo que desembocó en el nacimiento de WDATA World.

En este caso, la empresa propuesta por el autor fue identificada como una tienda en línea para la adquisición de servicios y productos tecnológicos a través de la asesoría personalizada con la herramienta de chatbots. Así mismo, el proyecto se fundamentó en metodología con enfoque en el modelo de negocio de valoración de mercado, considerando la población colombiana y sus hábitos de consumo de comercio electrónico.

Para este propósito, contando con 48 258 494 habitantes, la población colombiana – en un 90 %, es usuaria de comercio electrónico, mientras que el 19% realiza sus pagos a través de este mismo método, lo que permitió a Vega (2020) impulsar su modelo de negocio sostenible, considerando la potencial demanda.

En cuanto a la capacidad idónea de crecimiento sostenido fue estimada por el autor, con estimaciones a largo plazo. Mediante estrategias organizacionales y la identificación del mercado meta para el desarrollo del negocio, Vega (2020) estructuró su propuesta con base en estrategias de marketing y el empleo de redes sociales, poniendo un énfasis en la atención personalizada a través de chatbots y gracias al empleo de un ERP denominado como LOGGRO, el cual permitió al autor alcanzar de manera directa y eficaz a los consumidores potenciales.

En definitiva, la revisión de estudios similares destaca el proyecto de Planificación estratégica a la comercializadora “TOA electrodomésticos” de la ciudad de Loja, realizado por Campoverde (2016), quien se enfocó en el desarrollo de un modelo de negocio para la empresa dedicada a la venta de electrodomésticos.

En efecto, el autor se enfocó en la satisfacción de necesidades y gustos de los clientes de la comercializadora, con énfasis en el crecimiento y desarrollo empresarial. De esta manera, le resultó útil la adición de direccionamiento estratégico y criterios que solventen el desarrollo de la empresa considerando el entorno competitivo, todo esto, gracias a la planificación estratégica, fortaleciendo su organización, gestión y direccionamiento empresarial.

La planificación propuesta por Campoverde (2016), se fundamentó en teoría de la administración estratégica, además de información primaria provista a través de entrevistas a la gerencia de la empresa. A causa de esto, y para el alcance de los objetivos organizacionales, el autor cimentó su plan con enfoque en el diagnóstico

situacional, determinación FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), definiendo además la periodicidad de la propuesta, planteando objetivos estratégicos que sumen al crecimiento y desarrollo constante de la organización, con una alta eficiencia en el mercado competitivo.

En efecto, la determinación de elementos esenciales del modelo de negocio como la visión, misión, y valores organizacionales fue de importancia para el estudio del autor, identificando además las áreas con menor o mayor riesgo, lo que llevó a la creación de estrategias, presupuestos y planes operativos, determinantes para el progreso y fortalecimiento de la organización, impulsándola a ser líder en el mercado de comercialización de electrodomésticos.

1.3 Marco Legal

Exigencias mercantiles para empresarios de pymes.

Conforme se constituye la organización, el empresario debe acatar todas las exigencias propias del comerciante. De hecho, debe cimentar en el Registro de Comercio toda la documentación exigida en el art. 54 del Código de Comercio, que se enfocan en la solicitud de firmas personales o sociales, documentos notariados para constitución estatutario, además de escritos – de ser el caso, que determinen disoluciones de sociedades o liquidaciones con venta de acciones o cuotas de participación, además de la identificación de los poderes que los vendedores brindan a sus dependientes o factores (Acosta & Espín, 2018).

Además, es obligación del empresario el desarrollar la contabilidad de la organización, llevando un libro diario, en el cual el emprendedor de mediana o pequeña empresa debe registrar cronológicamente todas las actividades sean pasivas o activas, crediticias o de contado que se desarrollan día a día (Fajardo et al., 2016).

El control de inventario en libros es también otra obligación del emprendedor, realizando estimados económicos de la mercancía al inicio y al final de cada año. Adicionalmente, debe llevar registros en el libro Mayor, abriendo cuentas con individuos asociados al negocio.

Finalmente, se deben acatar obligaciones que se derivan del desenvolvimiento de la actividad comercial, tales como la celebración de asambleas, sean ordinarias y extraordinarias – cuando las pymes son una sociedad, además de la presentación de balances, estados de pérdidas y ganancias, inventarios, aunado a la inscripción en el Registro Mercantil de todos los asientos previamente documentados en conformidad con el art. 54 del Código de Comercio (Acosta & Espín, 2018).

Exigencias laborales para empresarios de pymes.

Entre las exigencias laborales, se fundamentan aquellas relativas al ámbito de trabajo. En el caso de emprendedores que no tienen componentes dependientes en su empresa, no se cimenta la exención del acatamiento de normativa laboral, sea micro, pequeña o mediana empresa (Fajardo et al., 2016).

En este sentido, surge como deber ineludible e impostergable del empresario el inicio de una relación formal y positiva con sus trabajadores, acatando las condiciones generales de las labores, las reglas en relación con labores subordinadas y exigencias que se derivan del finiquito de la relación laboral.

En referencia al Derecho Colectivo, los empresarios tienen la obligación de negociar de manera colectiva con el sindicato de empleados, conforme su solvente determinados requisitos exigidos por la legislación y normativa laboral – en concordancia con la Constitución de la República del Ecuador (Acosta & Espín, 2018).

CAPÍTULO II: Metodología

Derechos mercantiles

El emprendedor posee los mismos derechos de los comerciantes, con acceso a créditos y financiamientos cimentados en políticas públicas estatales, que apuntan al fortalecimiento del sector, mediante la promoción, estímulo y desarrollo de los sistemas micro financieros, aspirando al crecimiento y desarrollo óptimo de la empresa (Fajardo et al., 2016).

2.1 Metodología de la Investigación

El presente trabajo tiene como finalidad una investigación cualitativa, es decir se realizará métodos teóricos a través de encuestas y entrevistas a gerentes/ dueños de las empresas que modificaron sus modelos de negocio. En este caso, estas informaciones serán extraídas de fuentes directas como indirectas, es decir, de las personas encargadas en el modelo de negocio de la empresa y de fuentes como Servicio de Rentas Internas (SRI) o la Superintendencia de Compañías. Según Rodríguez y Pérez (2017) se refirieron que “El término métodos de investigación como técnica particular se refiere a las diferentes formas en que el sujeto que investiga puede interactuar con el objeto de estudio.” (p. 3). “Los métodos que se pueden emplear en el proceso investigativo son múltiples y variados, determinados en última instancia por el objeto de estudio” (Rodríguez y Pérez, 2017).

2.2 Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación es un diseño no experimental de corte transversal. Según Hernández et al. (2014) el diseño de una investigación es “Plan o estrategia

que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación y responder al planteamiento” (p. 128). En esta investigación se va a examinar información académica y científica, con búsqueda de los términos puntuales al tema los cuales son “Covid 19” y “modelos de negocios”.

Por lo tanto, el presente trabajo de titulación recurrirá al método inductivo para analizar los modelos de negocios que se modificaron, y como están llevando a cabo estas innovaciones en sus modelos de negocio.

Según Rodríguez y Pérez (2017) definen el método inductivo como:

La inducción es una forma de razonamiento en la que se pasa del conocimiento de casos particulares a un conocimiento más general, que refleja lo que hay de común en los fenómenos individuales. Su base es la repetición de hechos y fenómenos de la realidad, encontrando los rasgos comunes en un grupo definido, para llegar a conclusiones de los aspectos que lo caracterizan (Rodríguez y Pérez, 2017). Las generalizaciones a que se arriban tienen una base empírica. (p. 9) “Sus pasos son estos:

- i) Observación
- ii) Formulación de hipótesis
- iii) Verificación
- iv) Tesis
- v) Ley
- vi) Teoría

2.3 Alcance de Investigación

El alcance de investigación depende de la relación con el problema de investigación que se desea solucionar o aportar para su solución. Según Behar (2008) “La investigación tiene, también, como fin conocer para predecir situaciones futuras, para lo cual se requiere: a. Un conocimiento teórico de las diferentes corrientes filosóficas y métodos. b. Un uso adecuado de los métodos y de las técnicas de investigación.” (p. 6).

Según Nieto (2018) menciona que las investigaciones exploratorias son:

Estudios exploratorios sirven para familiarizarnos con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa respecto de un contexto particular, investigar nuevos problemas, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones futuras, o sugerir afirmaciones y postulados.

El estudio o método exploratorio será de gran aporte para el tema de trabajo de titulación, existe varias investigaciones de que la pandemia Covid 19 ha afectado a millones de pymes en sus modelos de negocios, pero en Ecuador aún no hay una indagación profunda de este tema. Por ende, este tema ocasiona relevancia e interés para la investigación, por lo que se desea indagar como los gerentes o dueños de las empresas pymes comercializadora de electrodomésticos y tecnología innovaron y/o modificaron sus modelos de negocio para enfrentar las consecuencias que dejó la pandemia.

2.4 Enfoque de Investigación

El trabajo de titulación acoge un enfoque de investigación cualitativa. “La investigación cualitativa por definición se orienta a la producción de datos descriptivos, como son las palabras y los discursos de las personas, quienes los expresan de forma hablada y escrita, además, de la conducta observable” (Taylor y Bogdan, 1986, como se citó en Urbina, 2020).

De esta manera, la utilización de este enfoque investigativo es necesario para saber a profundidad aspectos relevantes de las innovaciones o modificaciones de los modelos de negocio en las empresas pymes comercializadora de electrodomésticos después de la pandemia Covid-19.

2.5 Técnica de Recolección de Datos

Según Guerrero-Bejarano (2016) “La investigación Cualitativa se centra en comprender y profundizar los fenómenos, analizándolos desde el punto de vista de los participantes en su ambiente y en relación con los aspectos que los rodean.” (p. 3) En este caso, este trabajo de titulación utilizará como herramienta de recolección de datos a las entrevistas y a las encuestas o cuestionarios. En este caso, las encuestas y entrevistas estarán dirigidas a los gerentes de las empresas pymes seleccionadas para este estudio. Así pues, las preguntas de las entrevistas se plantearon con base en los niveles de conocimientos y aporte que tienen los gerentes de las empresas pymes que se dedican al comercio de electrodomésticos, post-COVID 19, en la ciudad de Guayaquil.

Por otro lado, Bernal (2010) señala que las fuentes secundarias de recolección de datos son todas aquellas que se basan en la información primaria que es en donde verdaderamente se da el evento o fenómeno a estudiar. En este sentido, las fuentes

utilizadas serán las primarias dado que se obtendrán directamente de las empresas, pero se complementarán con fuentes secundarias tales como la base de datos de la SCVS. En efecto, cabe señalar que la Ley de Compañías del Ecuador señala que los estados financieros de todas las empresas tienen que constar en la SCVS que es el ente regulador empresarial del Ecuador.

2.6 Herramienta de Recolección de Datos

La herramienta de recolección de datos más común en una investigación cuantitativa es la entrevista (Hernández, et al. , 2010). En este caso, se ha realizado un cuestionario con preguntas abiertas como apoyo a las entrevistas que se efectuaran a los responsables de dirigir las políticas empresariales de las empresas seleccionadas en esta investigación. Para la operacionalización del Modelo de Bloques de Canvas, se utilizó un esquema de preguntas claves para facilitar el proceso de formular las preguntas o temas a tratar en las entrevistas, lo cual puede ser visualizado en el anexo 1.

En el mismo contexto, para darle un soporte académico a las preguntas de la entrevista, se utilizó como base ciertas preguntas que se encuentran en el trabajo de otros autores, y cuyo cuestionario puede ser visualizado en el anexo 2. Para este efecto, los cuestionamientos formulados se tomaron de los modelos de preguntas utilizados por Salazar (2015), Banchieri et al. (2013), Montoya et al. (2016) y Magretta (2002) de la siguiente manera.

Tabla 5.*Sustentación Literaria de las Preguntas del Cuestionario.*

Número de Pregunta	Autores
1,3,6,7,8,10,11,14,16,17,18,19,20,21,22,23,24,26,28,29.	Montoya et al. (2016)
1,3,7,8,11,13,14,16,17,23,24,26,28,29.	Salazar (2015)
1,3,5,17,28.	Banchieri et al. (2013)
1,3,14,29.	Magretta (2002)
2,4,9,12,15,25,27,30.	Los autores

Nota. Adaptado por los autores.

En la tabla 5 se puede visualizar el sustento literario de cada pregunta reflejada en el cuestionario que se utilizará para las entrevistas. Es así como del trabajo de Montoya et al. (2016) se extrajeron 20 preguntas de más de 30 que planteaba el autor. Es así como en el cuestionario propuesto de este estudio se agregan 20 preguntas de Montoya et al., es decir las preguntas uno, tres, seis, siete, ocho, 10, 11, 14, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 26, 28 y 29 de este cuestionario propuesto son basadas en Montoya et al. (2016). Del mismo modo, la elección de estas 20 preguntas se debe a que guardaban profunda relación con la temática de este trabajo y las otras restantes no. Cabe recalcar que el trabajo de Montoya et al. (2016) es sobre la aplicación del Modelo Canvas a una empresa comercializadora de lubricantes para automotores.

Por otro lado, del estudio de Salazar (2015) se obtuvieron 14 preguntas, es decir, las preguntas de este cuestionario propuesto uno, tres, siete, ocho, 11, 13, 14, 16, 17, 23, 24, 26, 28 y 29 son inspiradas en el trabajo de Salazar, ya que guardaban relación con el tema propuestos. A pesar de que Salazar (2015) no plantea preguntas de manera directa, sí manifiesta la necesidad de obtener cierto tipo de información de parte de las empresas para completar el lienzo del Modelo de Canvas. En definitiva,

existieron otros cuestionamientos que trataban de una temática diferente debido a que el trabajo de Salazar et al. es sobre el emprendimiento y el turismo en zonas rurales en Sinaloa, México.

Aparte de eso, el estudio de Banchieri et al. (2013) se extrajeron solo cinco preguntas debido a que este trabajo se enfoca en microempresarios y pequeños empresarios catalanes. En este caso, se escogieron cinco preguntas de nueve que plantea estos autores porque estas cinco complementaban a las ya escogidas previamente en los anteriores dos trabajos y muchas otras no se escogieron porque se tornaban repetitivas. Así mismo, muchas preguntas de este trabajo se basaban en las preguntas originales propuestas por Osterwalder y Pigneur (2010).

Adicional a eso, el trabajo de Magretta (2002) se extrajeron solo cuatro preguntas debido a que este trabajo se enfoca netamente en la importancia de los modelos de negocios en términos generales. En este caso, estas cuatro preguntas se las agregó al cuestionario porque éstas complementaban a las ya escogidas previamente en los anteriores tres trabajos y muchas otras no guardaban relación inclusive con el Modelo de Canvas dado que este trabajo tiene un enfoque más general sobre los modelos de negocios. Por esto, a pesar de que Magretta (2002) tampoco plantea preguntas de manera directa, sí manifiesta la necesidad de obtener cierto tipo de información de parte de las empresas para conocer más a fondo su modelo de negocio.

Finalmente, se formularon ocho preguntas extras dada la situación específica de este trabajo, en el cual se quiere conocer cómo es la interacción de las actividades empresariales con la pandemia y cómo fue antes de la pandemia. Cabe recalcar que en ocasiones una pregunta fue redactada con base en el trabajo de más de un autor.

Un ejemplo de aquello es la pregunta uno y tres que la abordan los cuatro autores citados previamente en sus respectivas investigaciones.

2.7 Población

“La encuesta es un método sistemático para la recopilación de información de [una muestra de] los entes, con el fin de construir descriptores cuantitativos de los atributos de la población general de la cual los entes son miembros” (Groves et al. 2004, como se citó en Jansen, 2013)

En el presente trabajo de titulación la población está representada por las empresas Pymes legalmente constituidas que se encuentran reguladas por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (SCVS). Así mismo, se tomó en consideración a las empresas Pymes que tengan como principal actividad económica el comercio de electrodomésticos en un contexto post-COVID 19 y que tengan su principal centro de operaciones a la ciudad de Guayaquil.

2.8 Muestra

“Muestra. - en el proceso cualitativo es un grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etcétera, sobre el cual se habrán de recolectar los datos sin que necesariamente sea representativo del universo o población que se estudia” (Hernández, R. y otros 2010, como se citó en Guerrero Bejarano, 2016).

Para este estudio se tomará una muestra a conveniencia para efectos académicos priorizando los cambios en los modelos de negocios que tuvieron un impacto positivo en cuanto a sus ingresos por venta en las pymes dedicadas a la venta de electrodomésticos y todas las actividades señaladas en la codificación G4649.11 según la Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU). De la misma

manera, por temas logísticos y de presupuesto esta investigación se enfocará en cuyas empresas se encuentren operando en la ciudad de Guayaquil. En definitiva, se consideró también a las empresas que continuaron sus operaciones a pesar del impacto en las ventas que sufrió este sector comercial a causa de los efectos de la pandemia.

Según la SCVS, en el Ecuador existieron 328 empresas que se dedicaban a todas las actividades económicas contempladas en la codificación CIIU G4649.11, que presentaron sus balances, que están reguladas por la SCVS y que no detuvieron sus operaciones por la pandemia, es decir, operaron en los años 2019 y 2020. Así mismo, de este grupo de empresas existieron 122 empresas calificadas como Pymes en el año 2019 y 126 calificadas en el año 2020 en todo el Ecuador. En este contexto, en el año 2019 existieron 53 empresas que cumplieron con las consideraciones anteriores y que, además, su centro de operaciones se encuentra en la ciudad de Guayaquil. En este mismo sentido, para el año 2020 las empresas que cumplían con este mismo precepto anterior eran 60.

De este modo, se definió a la población de empresas que se tomarán en consideración en este estudio (entre 53 y 60 empresas). Así pues, es importante señalar que, para homogenizar la muestra, se ha decidido tomar en consideración a las empresas que tanto en el año 2019 y en el año 2020 fueron consideradas Pymes dado que algunas empresas en el año 2019 eran consideradas Pymes, pero al siguiente año algunas ya fueron consideradas microempresas y muy pocas fueron consideradas empresas grandes y viceversa. En conjunto, con esta última consideración la muestra considerada responde a 48 empresas Pymes de este subsector comercial que tienen su sede en la ciudad de Guayaquil.

Por otro lado, el principal objetivo de este trabajo es analizar los modelos de negocios que existen en este grupo de empresas. Es así como, para darle mayor relevancia a la investigación es realmente importante enfocarse en las Pymes que han logrado adaptaciones exitosas en sus modelos de negocios. En este caso, se definiría como un modelo de negocios exitoso al que ayudó a la empresa a aumentar sus ingresos por ventas y generar utilidades antes de impuesto en el contexto de la pandemia. En conjunto, de las 48 empresas señaladas la gran mayoría no cumple con este requisito ya que solo 15 empresas mejoraron sus ingresos por ventas y de éstas solo 10 generaron utilidades (antes de impuestos) positivas. En definitiva, luego de una revisión en redes sociales de las 10 empresas señaladas, cinco empresas se dedican actualmente a la venta de otros bienes como teléfonos inteligentes, filtros de agua, venta de colchones, camas, entre otros.

Ahora bien, una vez depurado la gran parte de las empresas de este subsector económico, se ha decidido trabajar con estas cinco empresas que cumplen con todos los requisitos. De este modo, sustentados en los trabajos de Denzin y Lincoln (2005), Hernández et al. (2010), Flick (2015), Babbie (2014) y Ryan y Bernard (2000); estas cinco empresas más que una muestra representativa de la población de empresas de este subsector económico, representan una muestra a conveniencia que proveerá información valiosa y una explicación aproximada sobre los modelos de negocios de las Pymes que conforman este subsector comercial en la ciudad de Guayaquil en el contexto de la pandemia.

CAPÍTULO 3: Caracterización de las Empresas de Venta de Electrodomésticos

3.1. Sector Comercial de Venta de Electrodomésticos.

Según datos de la SCVS (2021), las empresas dedicadas al comercio en Ecuador para el año 2019 eran 80 974 y para el año 2020 eran 81 080 por lo que en ese sentido se puede observar que tuvo una tasa de crecimiento irrisoria de 0.13%, la tasa de crecimiento más baja desde el año 2013 y menor al crecimiento promedio (4.6%) en el último decenio. Por otro lado, existe la Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU), hecha por el organismo mundial de las Naciones Unidas, en el cual se detalla un código para todas las actividades económicas a nivel mundial. Además, a este código se le va agregando pares de números acorde a la especificidad de las actividades económicas. Es así como para el sector comercial, la nomenclatura asignada es la letra G.

Tabla 6.

Clasificación Internacional Industrial Uniforme del Sector Comercial.

Código	Descripción de la Actividad Económica
G	COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR; REPARACIÓN DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES Y MOTOCICLETAS.
G45	Comercio y reparación de automotores
G46	Comercio al por mayor, excepto vehículos automotores y motocicletas.
G4649	Ventas al por mayor de otros enseres domésticos
G4649.11	Venta al por mayor de electrodomésticos y aparatos de uso doméstico: refrigeradoras, cocinas, lavadoras, etcétera. Incluye equipos de televisión, estéreos (equipos de sonido), equipos de grabación y reproductores de CD y DVD, cintas de audio y video CDs, DVD grabadas.
G47	Comercio al por menor, excepto vehículos automotores y motocicletas.

Nota. Tomado de Mora (2020)

En la tabla 6 se puede observar las diferentes actividades en las cuales se divide el gran sector del comercio. En este caso, a medida que al código del CIU se le agrega más números, la descripción muestra las actividades económicas de manera más específicas. En este caso, este estudio se centrará en las empresas que pertenecen al sector comercio, que realicen ventas de otros enseres domésticos y que se dediquen o su principal actividad económica sea la venta de electrodomésticos, televisores, equipos de grabación y todas las demás actividades especificadas en el código CIU G4649.11 descritas en la tabla 6.

3.2. Caracterización de la Situación de las Empresas de Venta de Electrodomésticos en Ecuador.

Para cumplir con el objetivo 2 de esta investigación de caracterizar la situación de las empresas guayaquileñas Pymes comercializadoras de electrodomésticos mediante el análisis de la data existente en la SCVS, resulta necesario analizar este subsector a nivel nacional para poner esta caracterización en contexto.

Tabla 7.

Caracterización de las Empresas de Venta de Electrodomésticos.

Comercio	Año Fiscal 2019			Año Fiscal 2020			Var
	Electrodomésticos	Valores	Promedio Desviación	Valores	Promedio	Desviación	
# empresas	360			355			-1.4%
# empleados	10,150	28	163	9,523	27	144	-6.2%
Activo (miles \$)	\$1 780 894	\$4,947	\$28 511	\$1,677,934	\$4,727	\$27,052	-5.8%
Patrimonio (miles \$)	\$554 499	\$1,540	\$9 192	\$527,986	\$1,487	\$9,041	-4.8%
Ventas (miles \$)	\$1 443 942	\$4,011	\$19 990	\$1,166,058	\$3,285	\$14,688	-19.2%
Utilidad (miles \$)	\$38 509	\$107	\$654	\$(131,321)	\$(370)	\$4,127	-441.0%
IR Causado (miles \$)	\$18 005	\$50	\$296	\$11,683	\$33	\$197	-35.1%

Nota. Datos tomados de la SCVS (2022).

En la tabla 7 se puede visualizar que las empresas formales de ventas de electrodomésticos en Ecuador para el periodo fiscal 2019 fueron 360, y tuvieron más de 10 mil empleados con una media de 28 empleados y una desviación típica de 163. En este sentido, estas empresas tuvieron activos por más de \$1 780 millones con una media de casi \$5 millones y una desviación típica de \$28.5 millones en el año 2019. Así mismo, un patrimonio de casi \$555 millones con un promedio de \$1.5 millones y una desviación típica de \$9.2 millones. En cuanto al nivel de ingresos por ventas éstas tuvieron un monto de \$1 444 millones con un promedio de un poco más de \$4 millones y una desviación típica de casi \$20 millones. De la misma manera, las utilidades de estas empresas se situaron en \$38.5 millones con una media de \$107 mil y una desviación típica de \$654 mil. En definitiva, estas empresas reflejaron un impuesto a la renta causado de \$18 millones con una media de \$50 mil y una desviación típica de \$296 mil.

Por otro lado, en la tabla 7 también se puede visualizar que las empresas formales de ventas de electrodomésticos en Ecuador para el periodo fiscal 2020 fueron 355, y tuvieron un poco más de 9.5 mil empleados con una media de 27 empleados y una desviación típica de 144. En este sentido, estas empresas tuvieron activos por casi \$1 678 millones con una media de \$4.7 millones y una desviación típica de \$27 millones en el año 2020. Así mismo, un patrimonio de casi \$528 millones con un promedio de \$1.49 millones y una desviación típica de \$9 millones. En cuanto al nivel de ingresos por ventas éstas tuvieron un monto de \$1 166 millones con un promedio de casi \$3.3 millones y una desviación típica de casi \$14.7 millones. De la misma manera, las utilidades de estas empresas fueron negativas (-\$131.3 millones) con una media negativa (-\$370 mil) y una desviación típica de \$4.1 millones. En definitiva, estas

empresas reflejaron un impuesto a la renta causado de \$11.7 millones con una media de \$33 mil y una desviación típica de \$197 mil.

Otro punto para destacar es las variaciones de los indicadores empresariales con respecto al año prepandemia (2019) con el año fiscal 2020. En la tabla 7 se puede observar cómo la pandemia afectó los principales indicadores de este grupo de empresas. En este sentido, el número de empresas de este sector comercial se redujo en cinco empresas (-1.4%), lo cual no resulta muy preocupante. Por otro lado, la reducción de personal fue de 6.2% lo que representa más de 600 empleados. De la misma manera, los activos de las empresas comercializadores de electrodomésticos sufrieron una reducción de 5.8%. Además, el patrimonio de las empresas también experimentó una disminución de 4.8%. Del mismo modo, los ingresos por ventas sufrieron un deterioro considerable al reducirse un 19.2%. Así mismo, las utilidades netas se desplomaron en 441%. En definitiva, el impuesto a la renta causado también se redujo en 35.1%, lo cual representa un impacto económico considerable en los ingresos del estado.

3.3 Caracterización de la Situación de las Empresas Guayaquileñas de Venta de Electrodomésticos.

Una vez que se realizó la caracterización de las empresas de venta de electrodomésticos a nivel nacional, resulta importante investigar cómo estuvieron los principales indicadores empresariales de estas mismas empresas, pero que tienen sus operaciones en la ciudad de Guayaquil.

Tabla 8.*Caracterización de las Empresas Guayaquileñas de Venta de Electrodomésticos.*

Comercio Electrodomésticos	Año Fiscal 2019			Año Fiscal 2020			Var
	Valores	Promedio	Desviación	Valores	Promedio	Desviación	
# empresas	188			188			0.0%
# empleados	5 823	31	190	5 247	28	160	-9.9%
Activo (miles \$)	\$722 589	\$3 844	\$23 211	\$689 401	\$3 667	\$20 544	-4.6%
Patrimonio (miles \$)	\$264 333	\$1 406	\$9 164	\$261 043	\$1 389	\$8 940	-1.2%
Ventas (miles \$)	\$616 327	\$3 278	\$19 390	\$523 277	\$2 783	\$13 863	-15.1%
Utilidad (miles \$)	\$16 561	\$88	\$627	\$(15 155)	\$(81)	\$840	-191.5%
IR Causado (miles \$)	\$7 011	\$37	\$243	\$4 928	\$26	\$168	-29.7%

Nota. Datos tomados de la SCVS (2022).

En la tabla 8 se puede visualizar que las empresas formales de ventas de electrodomésticos en la ciudad de Guayaquil para el periodo fiscal 2019 fueron 188, y tuvieron más de 5.8 mil empleados con una media de 31 empleados y una desviación típica de 190. En este sentido, estas empresas tuvieron activos por más de \$722.5 millones con una media de \$3.8 millones y una desviación típica de \$23.2 millones en el año 2019. Así mismo, un patrimonio de \$264.3 millones con un promedio de \$1.4 millones y una desviación típica de \$9.16 millones. En cuanto al nivel de ingresos por ventas éstas tuvieron un monto de \$616.3 millones con un promedio de un poco más de \$3.2 millones y una desviación típica de \$19.4 millones. De la misma manera, las utilidades de estas empresas se situaron en \$16.6 millones con una media de \$88 mil y una desviación típica de \$627 mil. En definitiva, estas empresas reflejaron un impuesto a la renta causado de un poco más de \$7 millones con una media de \$37 mil y una desviación típica de \$243 mil.

Por otro lado, en la tabla 8 también se puede visualizar que las empresas formales de ventas de electrodomésticos en Ecuador para el periodo fiscal 2020 fueron 188, y tuvieron un poco más de 5.2 mil empleados con una media de 28 empleados y una desviación típica de 160. En este sentido, estas empresas tuvieron activos por \$689.4 millones con una media de \$3.7 millones y una desviación típica de \$20.5 millones en el año 2020. Así mismo, un patrimonio de \$261 millones con un promedio de \$1.39 millones y una desviación típica de \$8.9 millones. En cuanto al nivel de ingresos por ventas éstas tuvieron un monto de \$523.3 millones con un promedio de casi \$2.8 millones y una desviación típica de casi \$13.9 millones. De la misma manera, las utilidades de estas empresas fueron negativas (-\$15.2 millones) con una media negativa (-\$81 mil) y una desviación típica de \$840 mil. En definitiva, estas empresas reflejaron un impuesto a la renta causado de \$4.9 millones con una media de \$26 mil y una desviación típica de \$168 mil.

Otro punto para destacar es las variaciones de los indicadores empresariales con respecto al año prepandemia (2019) con el año fiscal 2020. En la tabla 8 se puede observar cómo la pandemia afectó los principales indicadores de este grupo de empresas. En este sentido, es importante señalar que el número de empresas de este sector comercial se mantuvo constante, es decir, no experimentó variación alguna. Por otro lado, la reducción de personal fue de casi 10% lo que representa casi 600 empleados. De la misma manera, los activos de las empresas comercializadores de electrodomésticos sufrieron una reducción de 4.6%. Además, el patrimonio de las empresas también experimentó una disminución no sustancial de 1.2%. Del mismo modo, los ingresos por ventas sufrieron un deterioro considerable al reducirse un 15.1%. Así mismo, las utilidades netas se desplomaron en 191.5%. En definitiva, el

impuesto a la renta causado también se redujo en 29.7%, lo cual representa un impacto económico considerable en los ingresos del estado.

Si se compara las empresas guayaquileñas de venta de electrodomésticos con el total de las empresas de este subsector comercial, se puede observar que las empresas guayaquileñas generan en promedio más empleo. Así mismo, el número de las empresas guayaquileñas ha permanecido constante en el periodo analizado, no obstante, si se analiza el total de empresas de venta de electrodomésticos a nivel nacional, éstas sí experimentaron una leve reducción. Además, las empresas guayaquileñas han tenido un menor impacto si se analiza los indicadores empresariales como los activos, el patrimonio, nivel de ventas y utilidades dado que para todos los casos el porcentaje de reducción ha sido menor con respecto a las empresas de venta de electrodomésticos a nivel nacional. Sin embargo, la variación del impuesto a la renta causado también fue menor frente al total nacional de empresas de venta de electrodomésticos.

3.4. Perfiles de las Empresas Seleccionadas para el Estudio

Comercializadora Mayepsa



Fundada: En el año 2017.

Gerente general: Magister Manuel Eduardo Yopez Pallo

Dirección: Vía a Daule Parque California 2, Bloque C Numero 3.

Página Web: <https://mayepesa.com/>

Incremento de ingresos por ventas años 2019-2020: +17.1%

Utilidades antes de impuesto 2020: \$409 387.11

Número de empleados al 2020: 21

Impuesto a la renta causado al 2020: \$109 649.06

Clientes: Empresa dedicada a vender electrodomésticos al por mayor sobre todo a microempresarios en la región costa y emprendedores que venden en internet.

Novitat S.A.

Novitat S.A.

Fundada: En el año 2001

Gerente general: Sr. Haldo Freddy Jarrín Gonzaga

Dirección: Av. Carlos Luis Plaza Dañín. C.C. Plaza Quil, Locales. 31-32

Página Web: <https://novitat.business.site/>

Incremento de ingresos por ventas años 2019-2020: +108.4%

Utilidades antes de impuesto 2020: \$109 389.24

Número de empleados al 2020: 4

Impuesto a la renta causado al 2020: \$27 347.31

Clientes: Empresa dedicada a vender electrodomésticos al por mayor sobre todo a microempresarios en la ciudad de Guayquil.

Expresserv S.A.

Expresserv S.A.

Artículos Para El Hogar

Fundada: En el año 2005

Gerente general: Sra./Srta. Tanya Elizabeth Pérez Quispe

Dirección: Av. San Jorge 605 y 7ma oeste.

Página Web: no encontrada.

Incremento de ingresos por ventas años 2019-2020: +70.3%

Utilidades antes de impuesto 2020: \$53 350.53

Número de empleados al 2020: 4

Impuesto a la renta causado al 2020: \$33 517.12

Clientes: Empresa dedicada a vender electrodomésticos al por mayor sobre todo a comerciantes en la provincia del Guayas.

Almacenes Royzai



Fundada: En el año 2008

Gerente general: Sr. Patricio Marcelino Valdiviezo Peña

Dirección: Los Geranios Mz. 3022, Solar 17.

Página Web: <http://almacenesroyzai.com/>

Incremento de ingresos por ventas años 2019-2020: +35%

Utilidades antes de impuesto 2020: \$3 557.72

Número de empleados al 2020: 4

Impuesto a la renta causado al 2020: \$782.70

Cientes: Empresa dedicada a vender electrodomésticos al consumidor final y una parte al por mayor. Mayormente, sus clientes se encuentran en la ciudad de Guayaquil.

Macrielectro S.A.

MACRIELECTRO S.A.

Fundada: En el año 2018

Gerente general: Sr. Christian Gustavo Becerra Andrade

Dirección: Cda. Álamos Mz. 15e, solar 5.

Página Web: no encontrada.

Incremento de ingresos por ventas años 2019-2020: +29.8%

Utilidades antes de impuesto 2020: \$36 125.47

Número de empleados al 2020: 17

Impuesto a la renta causado al 2020: \$13 634.32

Cliente: Empresa dedicada a vender electrodomésticos al consumidor final y mayormente sus clientes se encuentran en la ciudad de Guayaquil.

Capítulo IV: Análisis de los modelos de negocios

4.1 Análisis de los modelos de negocio con el modelo canvas.

Con base en la revisión de la literatura se analizará los modelos de negocios de cinco compañías que operan en la ciudad de Guayaquil y que tengan como principal actividad económica la comercialización de electrodomésticos. Es así como con base en el Modelo Canvas de Osterwalder y Pigneur (2010) se presenta un lienzo en donde se puede analizar de una manera menos compleja el modelo de negocio. En este sentido, con nueve bloques de construcción o análisis de los modelos de negocio. Cabe recordar que los nueve bloques que representan al Modelo Canvas serán completados con la información extraída de las entrevistas realizadas a los gerentes de las empresas seleccionadas. En definitiva, la composición de los nueve bloques del Modelo Canvas es el siguiente:

Cliente.- El bloque de construcción de segmentos de clientes define los grupos de personas u organizaciones que una empresa pretende alcanzar y servir. Este bloque es ideal para descubrir mercado objetivo, nichos, etc. En las entrevistas se realizó preguntas en este sentido con la finalidad de conocer el nicho de mercado de las empresas encuestadas y también identificar si éstos nichos han cambiado por la pandemia.

Propuesta de valor.- Describe el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de clientes específico. En este caso, este bloque es ideal para conocer las necesidades que satisface el producto o servicio que se ofrece. En este caso, se realizó preguntas para conocer que necesidades satisface o se espera satisfacer con los electrodomésticos ofertados, si la

pandemia cambio estas necesidades. Por tanto, en este bloque al conocer la propuesta de valor, se puede conocer también en qué se diferencian las empresas encuestadas con la competencia o por qué eligen comprar su producto.

Canal.- La construcción de canales describe cómo una empresa se comunica con sus segmentos de clientes y llega a ellos para ofrecer una propuesta de valor. Este bloque es ideal para conocer cómo el consumidor conoce los productos y cómo la empresa se los hace llegar. En este caso, se les preguntó a los empresarios encuestados cómo y dónde sus clientes van a comprar sus productos, cómo se los hace llegar, cómo fue el proceso de distribución en pandemia, si vendió por internet. Por otro lado, un punto importante es cómo sus clientes se enteran de que existen, si se publicitan por algún medio de comunicación tradicional o moderno como las redes sociales.

Relación.- La construcción de relaciones con los clientes describe los tipos de relaciones que una empresa establece con segmentos de clientes específicos. Este punto es ideal para conocer todo acerca de la relación de los consumidores con las empresas que proveen los productos que ellos consumen. Por esta razón, se les realizó preguntas a los entrevistados sobre cómo se atiende al cliente, cómo es el proceso de captación de clientes y cómo los conserva. En este sentido, fue fundamental conocer cómo fue la captación de clientes en pandemia dado que lo común era la interacción con el cliente de manera física, más aún cuando lo que se vende es un bien y no un servicio, donde el cliente quiere ver y tocar su producto antes de comprar.

Flujo de ingresos.- Representan el efectivo que genera una empresa de cada segmento de clientes, para lo cual los costos se deben restar de los ingresos para generar ganancias. Básicamente, este punto busca identificar cómo las compañías hacen dinero, qué actividades adicionales hace las empresas para generar flujos de caja. En este caso, se les preguntó a los empresarios cuál era el margen de utilidad que le ponían a sus productos, cuáles eran sus métodos de pago dado que algunas personas desisten de la compra por este motivo. Adicional a esto, se le preguntó si sus márgenes de utilidades cambiaron por la pandemia y si crearon algún ingreso adicional por la baja demanda que se experimentó en el confinamiento y la posterior recesión económica.

Recursos clave.- El componente básico de recursos clave describe los activos más importantes necesarios para que un modelo de negocio funcione. En este caso, este bloque permite conocer todos los recursos que posee la compañía que puede ser recursos logísticos, financieros, humanos, a nivel de activos. En este sentido, se les preguntó a los empresarios entrevistados cuál es el espacio físico que necesitan para desarrollar sus actividades, con cuánto personal cuentan para sus operaciones y si la transportación de mercadería es necesaria en su actividad económica.

Actividades clave.- El bloque de construcción de actividades clave describe las cosas más importantes que debe hacer una empresa para que su modelo de negocio funcione. En este caso, se puede conocer las estrategias que emplean las empresas para captar más mercado y que actividades hacen para

diferenciarse con sus competidores. En este caso, se les preguntó a los empresarios entrevistados si realizan alguna actividad diferente que no hacen sus competidores con la finalidad de vender más que su competencia. En definitiva, también se les consultó si en pleno confinamiento por la pandemia realizaron alguna actividad diferente para poder vender.

Asociación clave.- Describe la red de proveedores y socios que hacen que el modelo de negocio funcione. En este sentido, este bloque permite identificar cómo es la relación entre los socios de la empresa dado que muchos negocios quiebran por peleas entre sus asociados. Además, sirve para conocer cómo es la relación de la empresa con los proveedores dado que es importante tener uno que envíe los productos o la materia prima cuando el consumidor lo demande. En efecto, se les consultó a los empresarios encuestados cómo era la relación con sus asociados y si en pandemia existió algún cambio de actitud de parte de ellos para con la empresa. De la misma forma, se les consultó quiénes eran sus principales proveedores y cómo era su relación con ellos. En definitiva, se les preguntó si la relación con los proveedores cambió dado que en pandemia escaseó el flujo de caja y el pago a proveedores se volvió una situación compleja.

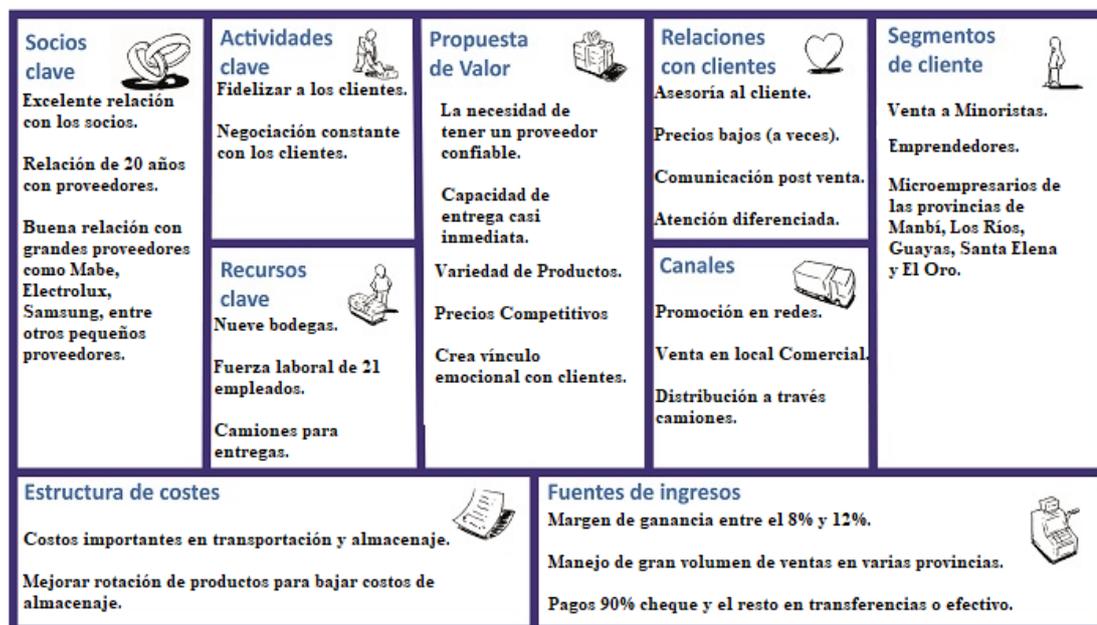
Estructura de costos.- La estructura de costos describe todos los costos incurridos para operar un modelo de negocio. Este bloque es importante para conocer en qué gasta la empresa para seguir con sus actividades, si se pueden recortar gastos y en qué gasta la compañía su flujo de caja principalmente. En este sentido, se les preguntó a los empresarios entrevistados cuáles eran sus

gastos o costos más importante en su actividad comercial. Por otro lado, se les consultó si en pandemia esos gastos se incrementaron. En definitiva, se les solicitó información referentes a los gastos de comercialización de sus productos y si éstos se incrementaron durante la emergencia sanitaria.

4.1.1 Análisis del Modelo de Negocio de Mayepsa

Figura 2. Análisis del Modelo de Negocio de Mayepsa.

Análisis del Modelo de Negocio de Mayepsa.



Nota. Información extraída con base en la entrevista realizada.

En la figura 2 se puede visualizar el modelo de negocio de la empresa Mayepsa a través del modelo de nueve bloques que propone el Modelo Canvas. En este sentido, resulta necesario analizar cada bloque para una mejor comprensión de los modelos de negocios.

Cliente. - El bloque de construcción de segmentos de clientes define los grupos de personas u organizaciones que una empresa pretende alcanzar y

servir. En este caso Mayepsa señaló que le vende a los minoristas, emprendedores y microempresarios que se encuentran especialmente en la provincias de Manabí, Los Ríos, Guayas, Santa Elena y El Oro.

Propuesta de valor. - Describe el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de clientes específico. En este caso, Mayepsa satisface a sus clientes la necesidad de tener un proveedor confiable, que tenga la capacidad de realizar entregas casi inmediatas, que tenga gran variedad de productos, que los entienda y los ayude a comercializar sus productos y que les venda a precios competitivos.

Canal. - La construcción de canales describe cómo una empresa se comunica con sus segmentos de clientes y llega a ellos para ofrecer una propuesta de valor. En este caso, Mayepsa presentó como sus canales principales la distribución a través de los camiones de la empresa y una promoción de sus productos a través de redes sociales.

Relación. - La construcción de relaciones con los clientes describe los tipos de relaciones que una empresa establece con segmentos de clientes específicos. En este sentido, Mayepsa menciona que la asesoría a sus clientes en donde les enseña cómo encontrar sus nichos de mercado, las promociones a ciertos clientes, una comunicación post venta y una atención diferenciada son la clave de sus relaciones con los clientes.

Flujo de ingresos.- Representan el efectivo que genera una empresa de cada segmento de clientes, para lo cual los costos se deben restar de los ingresos para generar ganancias. De la misma manera, Mayepsa señala que su margen de ganancias es de entre 8% a 12% dado que tiene que dejar margen de utilidad a sus minoristas. Además, menciona que sus clientes le realizan pagos mayoritariamente con cheque y que la clave de sus ingresos es el gran volumen de ventas que tiene.

Recursos clave.- El componente básico de recursos clave describe los activos más importantes necesarios para que un modelo de negocio funcione. En este caso, el gerente general de Mayepsa señaló que sus nueve bodegas, su fuerza laboral de 21 personas y sus numerosos camiones para realizar las entregas son sus principales recursos empresariales.

Actividades clave.- El bloque de construcción de actividades clave describe las cosas más importantes que debe hacer una empresa para que su modelo de negocio funcione. En este caso, Mayepsa tiene como actividades claves la fidelización de los clientes a través de una comunicación constante con ellos y a una negociación constante con sus minoristas para discutir márgenes de utilidad.

Asociación clave.- Describe la red de proveedores y socios que hacen que el modelo de negocio funcione. En este sentido, Mayepsa tiene una excelente relación con sus socios y proveedores. A pesar de la pandemia, cualquier inconveniente fue solucionado con éxito dado que con la mayoría tienen una

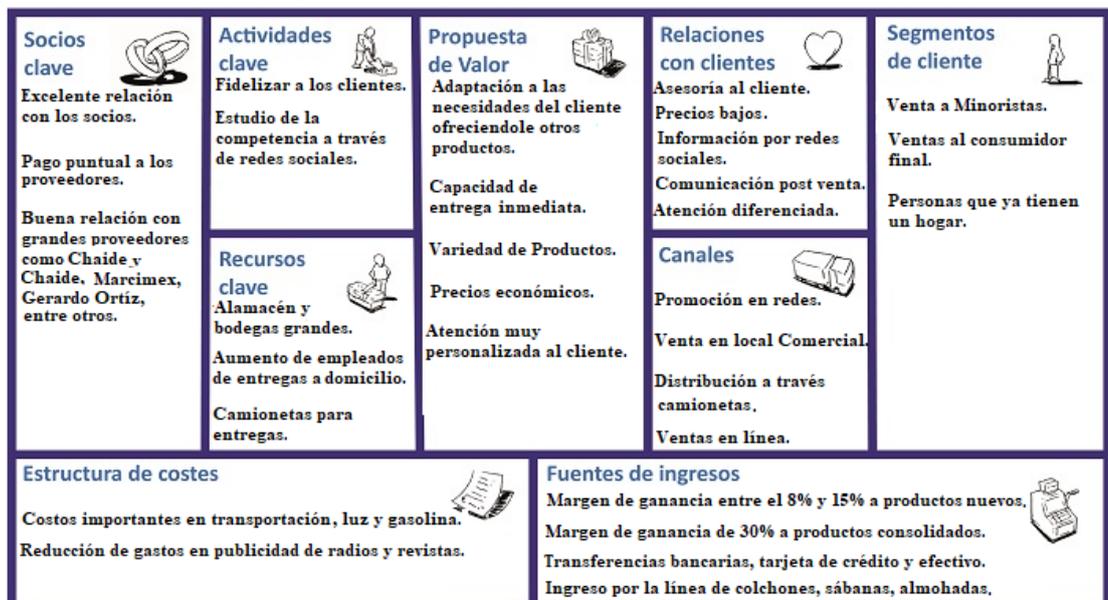
relación comercial de al menos 20 años. De la misma forma, el gerente general de Mayepsa señala que sus proveedores principales son las fábricas como Mabe, Electrolux, Samsung, entre otras.

Estructura de costos.- La estructura de costos describe todos los costos incurridos para operar un modelo de negocio. En este caso, Mayepsa incurre en costos importantes en su red logística, más específicamente en la transportación de mercadería y en el mantenimiento de las bodegas. En este sentido, la empresa mejora de manera continua su rotación de inventario para bajar los costos de almacenaje.

4.1.2 Análisis del Modelo de Negocio de Almacenes Royzai.

Figura 3. Análisis del Modelo de Negocio de Almacenes Royzai.

Análisis del Modelo de Negocio de Almacenes Royzai.



Nota. Información extraída con base en la entrevista realizada.

En la figura 3 se puede visualizar el modelo de negocio de la empresa Almacenes Royzai a través del modelo de nueve bloques que propone el Modelo Canvas. En este sentido, resulta necesario analizar cada bloque para una mejor comprensión de los modelos de negocios.

Cliente.- El bloque de construcción de segmentos de clientes define los grupos de personas u organizaciones que una empresa pretende alcanzar y servir. En este caso Almacenes Royzai señaló que le vende al consumidor final la mayor parte, pero tiene a un grupo de minoristas también. Su nicho básicamente son las personas que tienen un hogar y que circulan cerca de sus almacenes.

Propuesta de valor.- Describe el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de clientes específico. En este caso, Almacenes Royzai satisface a sus clientes la necesidad de poder contar con variedad de productos para escoger, que tenga la capacidad de realizar entregas casi inmediatas, que le ofrezcan precios económicos y que le den una atención al cliente personalizada preocupándose de sus necesidades.

Canal.- La construcción de canales describe cómo una empresa se comunica con sus segmentos de clientes y llega a ellos para ofrecer una propuesta de valor. En este caso, Almacenes Royzai tiene una red de comunicación con sus clientes vía redes sociales. Además, posee un amplio almacén para ofertar sus productos, ventas en línea y camionetas para realizar entregas a domicilio de manera inmediata.

Relación.- La construcción de relaciones con los clientes describe los tipos de relaciones que una empresa establece con segmentos de clientes específicos.

En este sentido, Almacenes Royzai menciona que la asesoría a sus clientes en donde les comunica lo que ellos necesitan, las promociones a ciertos cliente, una comunicación post venta, una atención diferenciada y precios bajos son la clave de sus relaciones con los clientes.

Flujo de ingresos.- Representan el efectivo que genera una empresa de cada segmento de clientes, para lo cual los costos se deben restar de los ingresos para generar ganancias. De la misma manera, Almacenes Royzai señala que su margen de ganancias es de entre 8% a 15% a los productos nuevos, pero a los productos consolidados les pone un margen de utilidad de alrededor de 30%. Además, en pandemia comenzó a vender otra línea de productos como colchones, sábanas y almohadas. En definitiva, sus clientes le pagan principalmente por transferencias bancarias, tarjetas de crédito y efectivo.

Recursos clave.- El componente básico de recursos clave describe los activos más importantes necesarios para que un modelo de negocio funcione. En este caso, el gerente general de Almacenes Royzai señaló que un almacén y bodegas grandes, camionetas y un personal amplio para las entregas a domicilio son sus recursos claves.

Actividades clave.- El bloque de construcción de actividades clave describe las cosas más importantes que debe hacer una empresa para que su modelo de

negocio funcione. En este caso, Almacenes Royzai tiene como actividades claves la fidelización de los clientes a través de una comunicación constante con ellos y a un estudio constante de la competencia a través de redes sociales.

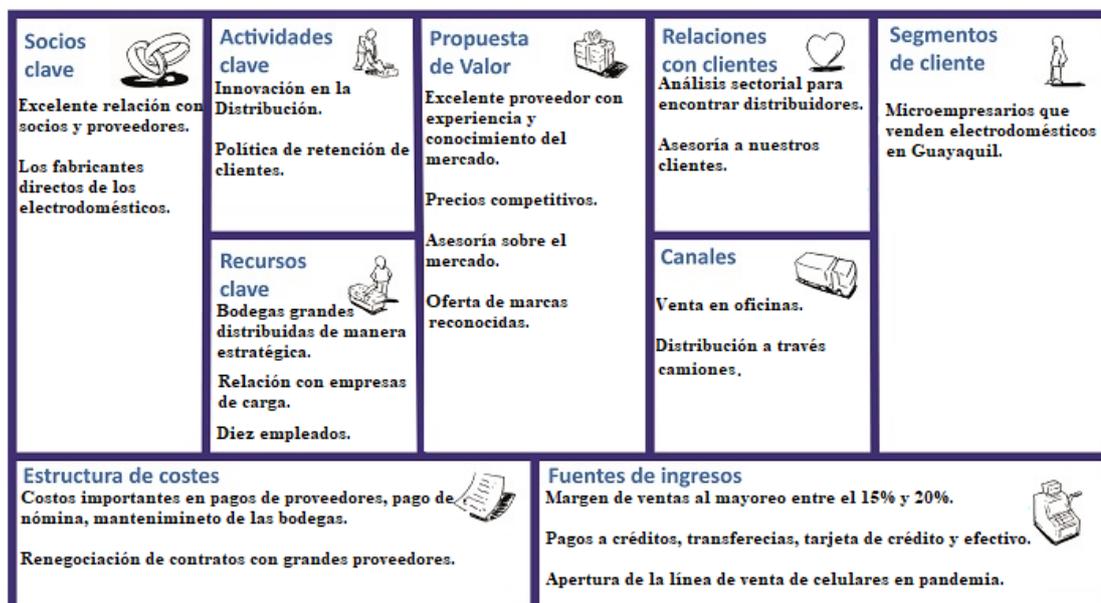
Asociación clave.- Describe la red de proveedores y socios que hacen que el modelo de negocio funcione. En este sentido, Almacenes Royzai tiene una excelente relación con sus socios y proveedores. Una de las claves es pagarle puntual a sus proveedores. De la misma forma, el gerente general de Almacenes Royzai señala que sus proveedores principales son las fábricas como Chaide y Chaide, Marcimex, Gerardo Ortiz, entre otros.

Estructura de costos.- La estructura de costos describe todos los costos incurridos para operar un modelo de negocio. En este caso, Almacenes Royzai tiene importantes costos en transportación de productos, la electricidad y la gasolina de las camionetas. Una política para reducir costos fue eliminar la publicidad en radio y revistas.

4.1.3 Análisis del Modelo de Negocio de Expreserv SA.

Figura 4. Análisis del Modelo de Negocio de Expreserv SA.

Análisis del Modelo de Negocio de Expreserv SA.



Nota. Información extraída con base en la entrevista realizada.

En la figura 4 se puede visualizar el modelo de negocio de la empresa Expreserv SA. a través del modelo de nueve bloques que propone el Modelo Canvas. En este sentido, resulta necesario analizar cada bloque para una mejor comprensión de los modelos de negocios.

Cliente.- El bloque de construcción de segmentos de clientes define los grupos de personas u organizaciones que una empresa pretende alcanzar y servir. En este caso Expreserv SA señaló que les vende a los minoristas que se encuentran especialmente en la ciudad de Guayaquil.

Propuesta de valor.- Describe el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de clientes específico. En este caso, Expreserv SA

satisface a sus clientes la necesidad de tener un proveedor confiable, que le brinde conocimiento del mercado, que les venda a precios competitivos y que le ofrezca marcas de electrodomésticos reconocidas.

Canal.- La construcción de canales describe cómo una empresa se comunica con sus segmentos de clientes y llega a ellos para ofrecer una propuesta de valor. En este caso, Expreserv SA presentó como sus canales principales la distribución a través de los camiones de la empresa y la venta tradicional en las oficinas de la empresa.

Relación.- La construcción de relaciones con los clientes describe los tipos de relaciones que una empresa establece con segmentos de clientes específicos. En este sentido, Expreserv SA menciona que la asesoría a sus clientes en donde les enseña donde deben buscar a sus consumidores finales y el conocimiento del mercado de venta de electrodomésticos son la clave de sus relaciones con los clientes.

Flujo de ingresos.- Representan el efectivo que genera una empresa de cada segmento de clientes, para lo cual los costos se deben restar de los ingresos para generar ganancias. De la misma manera, Expreserv SA señala que su margen de ganancias es de entre 15% a 20% dado que tiene que dejar margen de utilidad a sus minoristas. Además, menciona que sus clientes le realizan pagos con transferencias bancarias, tarjeta de crédito, montos pequeños en efectivo y otorga también crédito directo. Para mejorar los ingresos en pandemia, abrió la línea de comercialización de venta de celulares .

Recursos clave.- El componente básico de recursos clave describe los activos más importantes necesarios para que un modelo de negocio funcione. En este caso, el gerente administrativo de Expreserv señaló que sus bodegas grandes distribuidas de manera estratégica, su relación con empresas de carga y 10 empleados son sus recursos claves.

Actividades clave.- El bloque de construcción de actividades clave describe las cosas más importantes que debe hacer una empresa para que su modelo de negocio funcione. En este caso, Expreserv SA tiene como actividades claves la innovación en la distribución de sus productos y una buena política de retención de clientes.

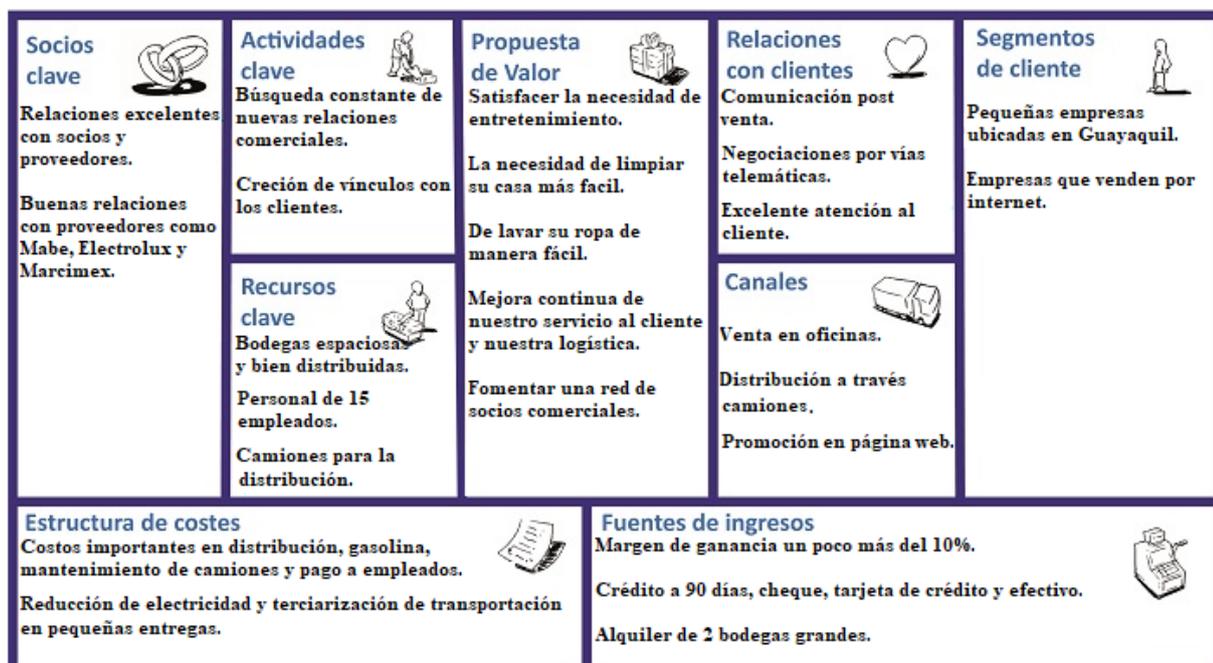
Asociación clave.- Describe la red de proveedores y socios que hacen que el modelo de negocio funcione. En este sentido, Expreserv SA tiene una excelente relación con sus socios y proveedores. Así mismo, un punto fuerte de esta compañía es la compra de sus productos directos a los fabricantes.

Estructura de costos.- La estructura de costos describe todos los costos incurridos para operar un modelo de negocio. En este caso, Expreserv SA incurre en gastos importantes como el pago a proveedores, pago de nómina y también el costo de mantenimiento de las bodegas donde se almacena los electrodomésticos.

4.1.4 Análisis del Modelo de Negocio de Novitsa SA.

Figura 5. Análisis del Modelo de Negocio de Novitsa SA.

Análisis del Modelo de Negocio de Novitsa SA.



Nota. Información extraída con base en la entrevista realizada.

En la figura 5 se puede visualizar el modelo de negocio de la empresa Novitsa SA a través del modelo de nueve bloques que propone el Modelo Canvas. En este sentido, resulta necesario analizar cada bloque para una mejor comprensión de los modelos de negocios.

Cliente.- El bloque de construcción de segmentos de clientes define los grupos de personas u organizaciones que una empresa pretende alcanzar y servir. En este caso Novitsa SA señaló que les vende a pequeñas empresas ubicadas en la ciudad de Guayaquil y a empresas que comercializan sus productos sólo por internet.

Propuesta de valor.- Describe el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de clientes específico. En este caso, Novitsa SA busca satisfacer con sus productos la necesidad de la gente de entretenimiento, de hacerla la vida de hogar más fáciles, de fomentar una red de socios comerciales y de mejorar la logística y la atención al cliente.

Canal.- La construcción de canales describe cómo una empresa se comunica con sus segmentos de clientes y llega a ellos para ofrecer una propuesta de valor. En este caso, Novitsa SA realiza sus ventas en las oficinas centrales, realizan una distribuciones por los camiones de la empresa y realizan la promoción de sus productos por la página web.

Relación.- La construcción de relaciones con los clientes describe los tipos de relaciones que una empresa establece con segmentos de clientes específicos. En este sentido, Novitsa SA menciona que la comunicación post venta, las negociaciones vía telemática y la excelente atención al cliente son la clave de sus relaciones con los clientes.

Flujo de ingresos.- Representan el efectivo que genera una empresa de cada segmento de clientes, para lo cual los costos se deben restar de los ingresos para generar ganancias. De la misma manera, Novitsa SA señala que su margen de ganancias es un poco más de 10% dado que tiene que dejar margen de utilidad a sus minoristas. Además, menciona que sus clientes le realizan pagos mayoritariamente por cheque, tarjeta de crédito, efectivo y

créditos a 90 días. En definitiva, esta empresa alquiló dos bodegas en pandemia para poder obtener ingresos extras.

Recursos clave.- El componente básico de recursos clave describe los activos más importantes necesarios para que un modelo de negocio funcione. En este caso, la empresa Novitsa SA menciona que tiene como recursos claves bodegas espaciosas y bien distribuidas. Además, que posee camiones para realizar las entregas de electrodomésticos y que cuenta con 15 empleados.

Actividades clave.- El bloque de construcción de actividades clave describe las cosas más importantes que debe hacer una empresa para que su modelo de negocio funcione. En este caso, Novitsa SA tiene como actividades claves la búsqueda constante de nuevas relaciones comerciales y la creación de vínculos con los clientes.

Asociación clave.- Describe la red de proveedores y socios que hacen que el modelo de negocio funcione. En este sentido, Novitsa SA tiene una excelente relación con sus socios y proveedores. Así pues, entre sus principales proveedores se encuentran Mabe, Electrolux y Marcimex.

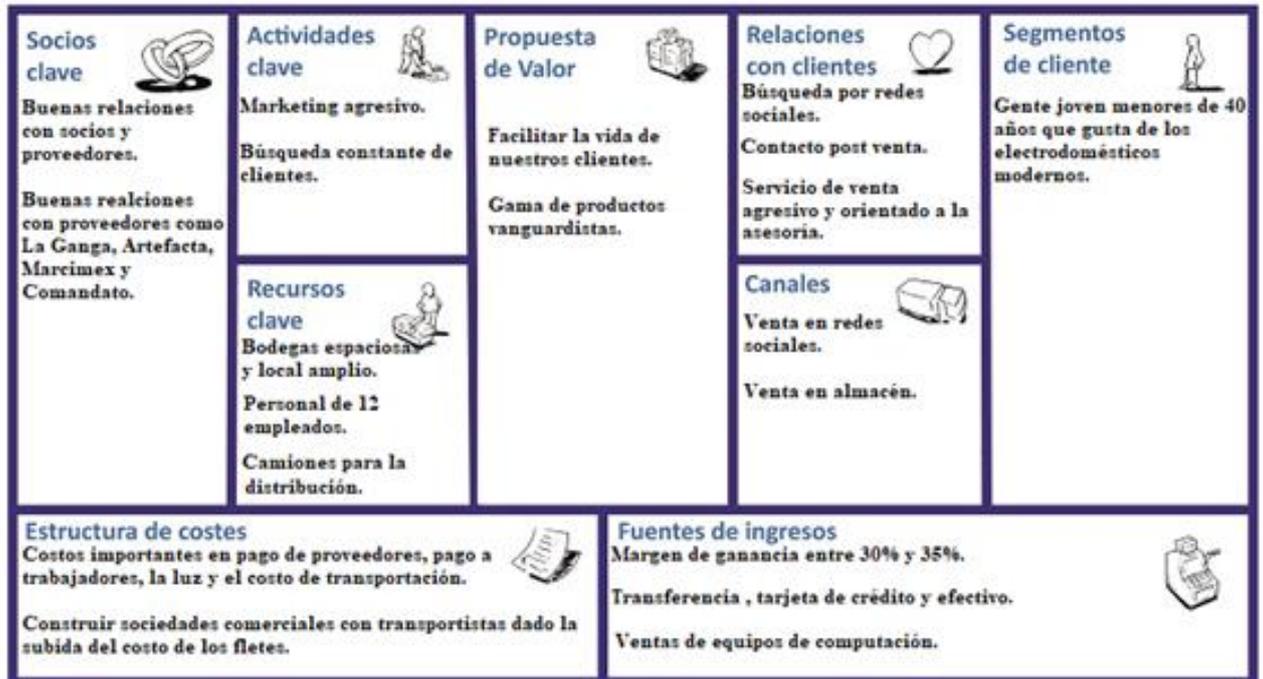
Estructura de costos.- La estructura de costos describe todos los costos incurridos para operar un modelo de negocio. En este caso, Novitsa SA incurre en costos importantes en la distribución del producto, la gasolina, el mantenimiento de los camiones y el pago a los empleados. De la misma

manera, trata de optimizar su consumo de electricidad y tercerizar la transportación de pequeñas entregas de productos para ahorrar costos.

4.1.5 Análisis del Modelo de Negocio de Macroelectro SA.

Figura 6.

Análisis del Modelo de Negocio de Macroelectro SA.



Nota. Información extraída con base en la entrevista realizada.

En la figura 6 se puede visualizar el modelo de negocio de la empresa Macroelectro SA a través del modelo de nueve bloques que propone el Modelo Canvas. En este sentido, resulta necesario analizar cada bloque para una mejor comprensión de los modelos de negocios.

Cliente.- El bloque de construcción de segmentos de clientes define los grupos de personas u organizaciones que una empresa pretende alcanzar y servir. En este caso Macroelectro SA señaló que le vende personas menores de 40 años que le gustan los electrodomésticos con acabados modernos.

Propuesta de valor.- Describe el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de clientes específico. En este caso, Macroelectro SA les facilita la vida a los clientes vendiéndoles productos de vanguardia. Su línea de comercialización incluye productos con acabados de lujo.

Canal.- La construcción de canales describe cómo una empresa se comunica con sus segmentos de clientes y llega a ellos para ofrecer una propuesta de valor. En este caso, Macroelectro presentó como sus canales principales la venta tradicional en los amplios almacenes y una promoción de sus productos a través de redes sociales.

Relación.- La construcción de relaciones con los clientes describe los tipos de relaciones que una empresa establece con segmentos de clientes específicos. En este sentido, Macroelectro SA tiene una relación con los clientes basada en la interacción en redes sociales, contacto post venta y una estrategia de ventas orientado a la asesoría.

Flujo de ingresos.- Representan el efectivo que genera una empresa de cada segmento de clientes, para lo cual los costos se deben restar de los ingresos para generar ganancias. De la misma manera, Macroelectro SA señala que su margen de ganancias es de entre 30% a 35% dado que le vende sus productos al consumidor final. Además, menciona que sus clientes le realizan pagos por transferencias bancarias, por tarjetas de crédito y efectivo. En pandemia se

dedicó a vender equipos de computación y sus componentes para poder mantenerse en el mercado.

Recursos clave.- El componente básico de recursos clave describe los activos más importantes necesarios para que un modelo de negocio funcione. En este caso, Macroelectro SA señaló que sus bodegas espaciosas y su amplio local son sus principales recursos claves. De la misma manera, su fuerza laboral de 12 personas y sus numerosos camiones para realizar las entregas complementan estos recursos empresariales.

Actividades clave.- El bloque de construcción de actividades clave describe las cosas más importantes que debe hacer una empresa para que su modelo de negocio funcione. En este caso, Macroelectro SA tiene como actividades claves el marketing agresivo y la búsqueda constante de potenciales clientes.

Asociación clave.- Describe la red de proveedores y socios que hacen que el modelo de negocio funcione. En este sentido, Macroelectro SA tiene una excelente relación con sus socios y proveedores. Por otro lado, entre sus principales proveedores están las empresas grandes como La Ganga, Artefacta, Marcimex, Comandato, entre otros.

Estructura de costos.- La estructura de costos describe todos los costos incurridos para operar un modelo de negocio. En este caso, Macroelectro SA incurre en costos importantes en pago a proveedores, pago a trabajadores, la electricidad y los costos de transportación de la mercadería. En este sentido,

la empresa está creando sociedades comerciales sólida con transportista para bajar los costos del flete de los electrodomésticos en las entregas a domicilio.

Conclusiones

Una vez que se cumplieron con todos los objetivos de este estudio es necesario recolectar los principales hallazgos de esta investigación. En este sentido, con respecto al objetivo general que trata sobre los modelos de negocios de las empresas guayaquileñas de venta de electrodomésticos, éstos se analizaron con el Modelo Canvas. Es así como con respecto al primer bloque que se refiere al segmento de mercado, las empresas encuestadas revelaron en su mayoría que les vendes a minoristas, emprendedores, microempresarios de la costa ecuatoriana y al consumidor final. Por otro lado, en el segundo bloque que trata sobre la propuesta de valor, las empresas de la muestra en su mayoría señalan a la capacidad de entregar los electrodomésticos, ofrecerlos a precios competitivos y tener una variedad de productos cómo sus principales propuestas de valor.

En lo que se refiere al tercer bloque sobre los canales, los gerentes consultados explicaron que sus productos los ofrecen también por redes sociales, aunque predomina aún el modelo tradicional como la venta de electrodomésticos en locales comerciales. Con respecto a la pandemia, las empresas consultadas señalaron que las ventas a domicilio o a las bodegas de los minoristas se multiplicaron por el confinamiento. Así mismo, algunas empresas prefieren tercerizar la transportación a empresas especializadas en ello.

De la misma manera, si se analiza el cuarto bloque sobre la relación con clientes, los empresarios consultados mencionaron que sus métodos de ventas es darle asesoría de cómo vender en el caso de los minoristas y de qué necesita en casa para el caso de

los consumidores finales. Así pues, muchos señalaron también que tiempo servicio post venta para asegurarse que éstos los refieran y poder conseguir mayores ventas. En pandemia muchos de estos empresarios dieron grandes promociones de sus productos para que se vendieran más. Adicional a eso, señalaron en su mayoría que tuvo que buscar clientes por redes sociales para poder mantener sus operaciones. En cuanto al bloque 5 que trata sobre las fuentes de ingresos, los gerentes entrevistados indicaron que sus márgenes de ganancias fluctúan entre 8% y 15% para ventas al por mayor y de 30% a 35% para ventas al por menor. Del mismo modo, todos presentaron métodos de pagos similares como tarjeta crédito, efectivo, cheques, crédito directo y transferencias. Es importante señalar que en caso de los mayoristas, éstos indicaron que la clave para generar ingresos fue el volumen de ventas dado que sus márgenes de utilidad no son altos. En definitiva, muchos de los entrevistados reconocieron que tuvieron que generar otras fuentes de ingresos para mantenerse en el mercado, es decir, muchos abrieron otras líneas de productos como venta de colchones, computadoras y sus componentes, celulares, videojuegos, alquiler de bodegas entre las principales.

En lo que respecta al bloque 6 que trata de recursos claves, todos señalaron la importancia de tener bodegas grandes y camiones para la distribución en el caso de los mayorista. En este sentido, para los que venden al consumidor final, éstos señalaron que un almacén grande para poder mostrar los productos es esencial si se vender en grandes volúmenes. Aparte de eso, muchos señalaron que estas bodegas deben estar ubicadas en lugares estratégicos para bajar los costos logísticos y tener un personal de entre 10 a 21 empleados. En este contexto, el bloque 7 que se refiere a las actividades claves, aunque muchos empresarios no comprendían estas preguntas, al final supieron expresar que la fidelización de clientes, estudiar a la competencia al

menos en redes sociales y tener una buena política de retención de clientes son las actividades claves de sus compañías.

Por otro lado, en cuanto al bloque ocho que trata sobre los socios claves, todos los empresarios consultados manifestaron tener excelentes relaciones con sus asociados y con sus proveedores y esto no cambió en pandemia. Aparte de esto, también señalaron que compran mucho a los fabricantes, pero también a empresas grandes como Marcimex, Mabe, Electrolux, Samsung, Chaide y Chaide, Gerardo Ortiz, entre otros. Finalmente, en lo que se refiere al bloque nueve sobre la estructura de costos, los empresarios entrevistados manifestaron que los costos de almacenaje, la electricidad, los costos de transportación, la gasolina, la publicidad, pago de la nómina son los principales en esta actividad comercial. En definitiva, señalaron que para bajar los costos empresariales muchos redujeron personal en pandemia de manera temporal, otros crearon mecanismos para mejorar la rotación de inventarios y otros redujeron sus gastos en publicidad.

En cuanto a los objetivos específicos, en la caracterización de las empresas ecuatorianas dedicadas a las ventas de electrodomésticos entre los años fiscales 2019 y 2020, se pudo ver que los principales indicadores empresariales señalan que el número de empresas se mantuvieron relativamente constantes. En cuanto al número de personal contratado estos se redujeron en 6.2%. De la misma manera, el nivel de activos de este grupo de empresas también se redujo en 5.8%. Además, el patrimonio empresarial se vio mermado en un 4.8% y los ingresos por ventas se desplomaron en 19.2%. En el mismo contexto, las utilidades netas experimentaron una caída estrepitosa (-441%) y el impuesto a la renta causado disminuyó en 35.1%.

Por otro lado, en cuanto a los objetivos específicos, en la caracterización de las empresas guayaquileñas dedicadas a las ventas de electrodomésticos entre los años

fiscales 2019 y 2020, se pudo ver que los principales indicadores empresariales señalan que el número de empresas se mantuvieron constantes. En cuanto al número de personal contratado estos se redujeron en 9.9%. De la misma manera, el nivel de activos de este grupo de empresas también se redujo en 4.6%. Además, el patrimonio empresarial se vio mermado en un 1.2% y los ingresos por ventas se desplomaron en 15.1%. En el mismo contexto, las utilidades netas experimentaron una caída estrepitosa (-191.5%) y el impuesto a la renta causado disminuyó en 29.7%.

En lo que se refiere a identificar los modelos de en el contexto de la pandemia, se pudo conocer con base en las entrevistas que las empresas en su gran mayoría mantuvieron su modelo tradicional (especialmente los mayoristas). En este contexto, estos mantuvieron el modelo de eliminación de intermediarios dado que muchos compran directamente a las fábricas y el modelo de abastecimiento que es cuando se requiere trabajar con otros (minoristas) para tener éxito en este modelo. En el caso de las empresas que venden al consumidor final, éstos se vieron obligados a cambiar el canal de comunicación (de directa a redes sociales) y el de distribución al tener en su mayoría ventas a domicilio.

En lo que respecta a la proposición general se puede señalar que las empresas entrevistadas si se han adaptado a las nuevas realidades dado que en pandemia muchos optaron por vender otras líneas de productos como venta de colchones, computadoras y sus componentes, celulares, videojuegos, alquiler de bodegas entre los principales. No obstante, dado los principales indicadores de este sector comercial se puede observar que la gran mayoría no se pudo adaptar a las nuevas modalidades de hacer negocios. Un punto importante para señalar fue que los cinco gerentes que fueron entrevistados accedieron a ser entrevistados para la realización de este trabajo.

Recomendaciones

Luego de que se señalaran importantes conclusiones es oportuno realizar algunas recomendaciones en este trabajo. Es así como recomendación a las empresas de ventas de electrodomésticos está la de realizar estudios de mercado para conocer más el nicho o las características de sus principales clientes para poder tener la comunicación adecuada con su mercado objetivo. De la misma manera, se recomienda intentar mejorar su propuesta de valor para que éstas no sean fácilmente emuladas por la competencia. Por otro lado, se recomienda invertir más en redes sociales dado que este es un importante medio para conseguir más ventas. En efecto, es verdaderamente importante saber adaptarse a las nuevas realidades y diversificar su cartera de productos para que sean menos vulnerables a la volatilidad del mercado.

Con respecto a la estructura de costos, es importante implementar mejores sistemas de rotación de inventarios para aplacar la necesidad de tener muchas bodegas. No obstante, es importante que las que queden deben estar ubicadas estratégicamente acorde a una segmentación geográfica que señale donde están ubicados los principales clientes. De la misma manera, es importante lograr acuerdos a largo plazo con transportistas para mejorar los precios de los fletes.

En lo que se refiere al resultado de los principales indicadores empresariales de este sector comerciales, es fundamental que el gobierno nacional sea comprensivo con el impuesto a la renta causado dado que estas empresas experimentaron una pérdida sustancial de sus utilidades netas por lo que se deberían pensar en diferir el pago de impuestos. En todo caso, es importante establecer políticas para fomentar la inversión dado que el nivel de activos de este sector se redujo. Además, es

fundamental establecer políticas que vayan acorde a beneficios fiscales por aumentar el personal.

Así mismo, se debería dar prioridades a las empresas nacionales como proveedores exclusivos del estado para fomentar las bajas ventas que están experimentando este sector comercial. De la misma manera, se pueden crear ferias con publicidad gratis para mostrar los productos y fomentar la recuperación de las ventas en este sector.

REFERENCIAS

- Abrahamson, E. (2004). *Cambio sin dolor: cómo los gerentes pueden superar la sobrecarga de iniciativas, el caos organizacional y el agotamiento de los empleados*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Acosta, M., & Espín, M. (julio de 2018). La importancia del marco legal en el desarrollo y crecimiento de las pequeñas y medianas empresas (PYMES). *Polo del conocimiento*, 3(7), 494-504. Obtenido de <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjy0HXpOT0AhV0tDEKHxIKCtYQFnoECAIQAQ&url=https%3A%2F%2Fpolodelconocimiento.com%2Fojs%2Findex.php%2Fes%2Farticle%2Fdownload%2F568%2Fpdf&usg=AOvVaw2hVrgcYmvMM1CogcaX1ai>
- Aguinaga, J., & Rojas, K. (2018). *Cadena de valor y el incremento del nivel de ventas en la empresa de Ceramicos Lambayeque SAC, Chiclayo 2013*. Obtenido de Universidad Señor de Sipán: <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/4879/Aguinaga%20Coronado%20%26%20Rojas%20Villegas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Alonso, A. (2006). *Estudio de Casos: Selección de Lecturas*. Editorial Félix Varela.
- Amores, R. E., & Castillo, V. A. (2017). *Las PYMES ecuatorianas: su impacto en el empleo como contribución del PIB PYMES al PIB total*. *Espacios*, 38(53), 15. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a17v38n53/a17v38n53p15.pdf>
- Arano, R., Delfín, L., & Escudero, J. (2012). *La visión de la empresa basada en los recursos generadora de ventajas competitivas*. Obtenido de Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas de la

<https://www.uv.mx/iesca/files/2012/10/18CA201501.pdf>

- Babbie, E. (2014). *The Basics of Social Research*. Editorial Cengage Learning.
- Banchieri, L., Blasco, M., Campa, F. (2013). Auto Evaluación de la Gestión por parte de Pequeñas Empresas y Microempresas: Estudio Exploratorio. *Revista Intangible Capital*, volumen 9(2). 477-490.
- Banco Interamericano de Desarrollo (2011). *Pautas para la elaboración de estudios de casos*. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Pautas-para-la-elaboraci%C3%B3n-de-estudios-de-caso.pdf>
- Barrera, F. (2015). *Modelo de aplicación administrativo-financiero fundamentado en políticas que ayuden en la formalización de las Pymes comercializadoras de electrodomésticos de Milagro*. Obtenido de Universidad Estatal de Milagro: http://repositorio.unemi.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/123456789/3477/NO_DISPONIBLE.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Barros, V. (2018). *Modelo de negocio para la Empresa Manufacturera Sumipega periodo 2017-2020*. Obtenido de Universidad de Cuenca: <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/30977/1/MODELO%20DE%20NEGOCIO%20PARA%20LA%20EMPRESA%20MANUFACTURERA%20SUMIPEGA%20PERIODO%202017-2020.pdf>
- Basterretxea, I. (2008). *La Visión de la empresa Basada en los Recursos: las personas y la formación como fuentes de ventaja competitiva desde dicha visión*. Obtenido de Universidad del País Vasco: <https://addi.ehu.es/bitstream/handle/10810/13444/Visi%C3%B3n%20Basada%20en%20los%20Recursos%20y%20Personas%20cap%202.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Bernal, C. (2010). Metodología de la Investigación. Administración, Economía, Humanidades y Ciencias Sociales. Editorial Pearson.

Blacutt, J. (2010). La administración de las organizaciones de profesionales: una perspectiva neoclásica. *Revista Ciencia y Cultura*, 1(24), 55-72. Obtenido de Revista Ciencia y Cultura: http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2077-33232010000100004

Calderón, Í. (13 de septiembre de 2017). *Plan de negocio para la comercialización de un servicio integral de mantenimiento de línea blanca para el hogar de la empresa Servimanguero S.A para las urbanizaciones privadas de la ciudad de Guayaquil para año 2018*. Obtenido de Universidad Católica de Santiago de Guayaquil: <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/8840/1/T-UCSG-PRE-ESP-IAV-288.pdf>

Campoverde, M. (2016). *Planificación estratégica a la comercializadora “TOA electrodomésticos” de la ciudad de Loja, para los períodos 2013 – 2016*. Obtenido de Universidad Nacional de Loja: <https://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/2153/1/TESIS%20DE%20TOA%20ELECTRODOMESTICOS%202012.pdf>

Carvajal, C. (2018). *Implementación de la metodología CANVAS en el desarrollo de la pequeña industria de la ciudad de Quito – Provincia de Pichincha*. Obtenido de Universidad Andina Simón Bolívar : <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6393/1/T2735-MBA-Carvajal-Implementacion.pdf>

Chacón, L. (septiembre de 2013). *Estrategias comerciales para mejorar la funcionalidad operativa del almacén de electrodomésticos “Comercial*

Freire” del cantón Milagro, año 2013. Obtenido de Universidad Estatal de Milagro:

<http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/697/3/Estrategias%20comerciales%20para%20mejorar%20la%20funcionabilidad%20operativa%20del%20almac%C3%A9n%20de%20electrodom%C3%A9sticos%20%E2%80%9CComercial%20Freire%E2%80%9D%20del%20Cant%C3%B3n%20Milagro>

Coronel, J., & Punina, A. (31 de agosto de 2020). *Modelo canvas y su incidencia en la rentabilidad de la empresa Improcalza de la ciudad de Ambato, período 2018.*

Obtenido de Universidad Nacional de Chimborazo:
[http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/6838/1/TESIS%20ALEXANDR
A%20LEONOR%20PUNINA%20ASAZ-CPA.pdf](http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/6838/1/TESIS%20ALEXANDR%20LEONOR%20PUNINA%20ASAZ-CPA.pdf)

Déniz, M., & De Saá, P. (2002). Una visión basada en los recursos de la capacidad de respuesta social corporativa frente a la intensidad de la competencia. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 8(2), 55-72.

<https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwj0iufHluD0AhXvQTABHXDICxAQFnoECBUQAQ&url=https%3A%2F%2Fdialognet.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F306033.pdf&usg=AOvVaw01Ea1qDtJdkB4Rq3vjmPbI>

Denzin, N. y Lincoln, Y. (2005). *The SAGE Handbook of Qualitative Research*. Editorial Thousand Oaks: Sage Publications.

Drucker, P. (1994). Teoría de la empresa. *Harvard Business Review*, 95-106.

Escobar, V., & Holguín, R. (11 de agosto de 2020). *Diseño de un modelo de negocios para la producción y comercialización de pitahaya deshidratada en la ciudad*

de Guayaquil. Obtenido de Universidad Católica de Santiago de Guayaquil:
<http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/15314/1/T-UCSG-PRE-ECO-GES-638.pdf>

Fajardo, L., Fernández, M., Vásquez, C., Toscano, D., & Fajardo, L. (2016). La Asociatividad Micro empresarial, como mecanismo productivo sostenible: Caso Cantón Milagro. *Universidad, Ciencia y Tecnología*, 20(78), 4-13. Obtenido de <http://www.scielo.org.ve/pdf/uct/v20n78/art01.pdf>

Fitriasari, F. . (2020). *How do Small and Medium Enterprise (SME) survive the COVID-19 outbreak?. Jurnal Inovasi Ekonomi*, 5(02). Obtenido de <https://ejournal.umm.ac.id/index.php/JIKO/article/view/11838/7934>

Flick, U. (2012). *Introducción a la Investigación Cualitativa*. Editorial Ediciones Morata.

Flick, U. (2015). *El Diseño de Investigación Cualitativa*. Editorial Ediciones Morata.

García, A., & Taboada, E. (2012). Teoría de la empresa: las propuestas de Coase, Alchian y Demsetz, Williamson, Penrose y Nootboom. *Economía: Teoría y Práctica*(36), 1-34. Obtenido de <http://www.scielo.org.mx/pdf/etp/n36/n36a2.pdf>

García, V. (2015). Emprendimiento Empresarial Juvenil: Una evaluación con jóvenes estudiantes de universidad. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 13(2), 1221-1236. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/773/77340728046.pdf>

Garzón, M. (2015). Modelo de capacidades dinámicas. *Revista Dimensión Empresarial*, 13(1), 111-131. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/diem/v13n1/v13n1a07.pdf>

- Guerrero Bejarano, M. A. (2016). *La investigación cualitativa*. Obtenido de <https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/3645/3/document.pdf>
- Hernández Sampieri, R, Fernández, C & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación. (Quinta Edición)*. Editorial McGraw-Hill.
- Hernández-Sampieri, R., & Torres, C. P. M. (2018). *Metodología de la investigación*. Obtenido de <https://dspace.scz.ucb.edu.bo/dspace/bitstream/123456789/21401/1/11699.pdf>
- Hidalgo, M. (noviembre de 2006). *Plan de Negocios para la empresa COMPUSERVICIO EXPRESS S.A.* Obtenido de Instituto Tecnológico de Costa Rica: <https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/5855/%E2%80%9CPlan%20de%20Negocios%20para%20la%20empresa%20COMPUSERVICIO%20EXPRESS%20S.A.%E2%80%9D.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Inca, I. (abril de 2016). *Propuesta de un plan estratégico de marketing y su análisis financiero para una empresa que comercializa electrodomésticos en la ciudad de Baños de Agua Santa caso: “Créditos Sánchez”*. Obtenido de Pontificia Universidad Católica del Ecuador: <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/11598/TESIS%20ILIANA%20INCA%20S%C3%81NCHEZ.pdf?sequence=1>
- Inocente, D., & Lara, F. (20 de febrero de 2019). *Análisis de la cadena de valor de las empresas exportadoras de quinua orgánica de Puno a fin de aumentar su competitividad al mercado alemán*. Obtenido de Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas:

https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/625714/InocenteV_D.pdf?sequence=4&isAllowed=y

Intriago, H. (septiembre de 2020). *Modelo de negocio: “Plan de negocio para la creación de un Marketplace de productos orgánicos en Guayaquil” : Gerencia de estudio técnico*. Obtenido de Universidad Casa Grande: <http://dspace.casagrande.edu.ec:8080/bitstream/ucasagrande/2362/1/Tesis2528INTm.pdf>

Jiménez, A. R. (2017). *Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento*. *Revista Escuela de Administración de negocios*, (82), 175-195. Obtenido de <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/1647>

Klein, V. B., & Todesco, J. L. (2021). *COVID-19 crisis and SMEs responses: The role of digital transformation*. *Knowledge and Process Management*, 28(2), 117-133. Obtenido de <https://www.mdpi.com/2199-8531/6/4/104>

Lasierra, J. (2016). La idea austriaca de “espíritu empresarial” y las instituciones laborales en la economía global. *Revista de Economía Institucional*, 18(35), 79-100. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/rei/v18n35/v18n35a04.pdf>

Lemoine Quintero, F. Á., Delgado Caicedo, Y. L., & Hernández Rodríguez, N. R. (2020). *ANÁLISIS DE LA ACTIVIDAD COMERCIAL PARA LA SOSTENIBILIDAD EN LOS NEGOCIOS DEL CANTÓN SUCRE*. *Ciencias administrativas*, (15), 97-106. Obtenido de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2314-37382020000100097

Liberona, D. (2013). *Análisis de las estrategias organizacionales y tecnológicas para implementar programas de gestión del conocimiento en empresas Chilenas*.

Obtenido de Universitat de Lleida:

<https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/127223/Tdlf1de1.pdf;jsessionid=68F8B8D8BD7F7C52408633C4745D3856?sequence=2>

López, R. (2012). *Innovación del modelo de negocio: propuesta de un modelo holístico*. Obtenido de Universidad Autónoma de Madrid:

https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/7825/43365_lopez_perez_ricardo.pdf

Magretta, J. (2002). Por qué Importan los Modelos de Negocios. *Revista INCAE*, volumen 12(3). 12-20.

Maranto Rivera, M., & González Fernández, M. E. . (2015). *Fuentes de información*. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.

Martínez, R., Charterina, J., & Araujo, A. (2010). Un modelo causal de competitividad empresarial planteado desde la vbr: capacidades directivas, de innovación, marketing y calidad. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 16(2), 165-188. Obtenido de Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa:

<https://www.redalyc.org/pdf/2741/274120099009.pdf>

Martos, R. (junio de 2009). *Cultura Corporativa : Misión, Visión y Valores en la Gestión Estratégica de las empresas del sector de la Automoción en España*.

Obtenido de Universitat Politècnica de Catalunya:

<https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/6784/TRMC1de1.pdf>

Mendoza, G. (2009). *Plan de negocios para la creación de una empresa especializada en la comercialización de repuestos de línea blanca y equipo industrial de cocina en el Valle de Tumbaco, ciudad de Quito, año 2009*.

Obtenido de Universidad Técnica Particular de Loja:

<https://studylib.es/doc/4914903/plan-de-negocios-1%C3%ADnea-blanca>

Montoya, J., Hurtado, H. y Silva, A. (2016). Aplicación del Modelo Canvas para el Mejoramiento Administrativo de una Comercializadora de Lubricantes para Automotores. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/28594>

Mora, D., & García, V. (28 de febrero de 2019). *Modelo de negocios para la empresa Home Deko en la ciudad de Cuenca para el periodo 2017-2020.*

Obtenido de Universidad de Cuenca:

<http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/32064/1/Trabajo%20de%20Titulaci%c3%b3n.pdf>

Mora, G. (2020). *Propuesta de modelo de negocio para el centro de servicio automotriz R.G. Mora, período 2020-2024.* Obtenido de Universidad Politécnica Salesiana:

<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/18707/1/UPS-CT008753.pdf>

Moreira, L., & Andrade, D. (octubre de 2020). *Plan de negocio para la producción de conserva de germinado de lenteja en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, 2018.* Obtenido de Universidad Regional Autónoma de los Andes:

<https://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/12650/1/PIUSDADM065-2020.pdf>

Navarrete, C. (2014). *Diseño de un modelo de negocio para la creación de plataforma online "SETTLE-IN" con información de apoyo a la movilidad e internacionalización de estudiantes chilenos al extranjero.* Obtenido de Universidad de Chile:

<https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/116775/Disen%cc%83o->

de-un-modelo-de-negocio-para-la-creacio%cc%81n-de-plataforma-
online.pdf?sequence=4&isAllowed=y

Odriozola, I. (julio de 2020). *La gestión de la innovación abierta en las pymes:*

Retos, tendencias y oportunidades para competir en el mercado. Obtenido de
Universitat Internacional de Catalunya:

[https://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/671610/Tesis%20Ignacio
%20Odriozola.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/671610/Tesis%20Ignacio%20Odriozola.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Ordaz, C., Alcazar, M., & Fernández, R. (1995). La sostenibilidad y apropiabilidad

de las rentas desde la visión estratégica basada en recursos. *Investigaciones*

Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, 1(2), 99-114. Obtenido de

[https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ca
d=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjo-NaQn-](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjo-NaQn-)

[D0AhVXQTABHRICAh0QFnoECAgQAQ&url=https%3A%2F%2Fdiagonalnet.
unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F776695.pdf&usg=AOvVaw2aD3Of
WEXJKVDTG0Cd9_Eg](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjo-NaQn-D0AhVXQTABHRICAh0QFnoECAgQAQ&url=https%3A%2F%2Fdiagonalnet.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F776695.pdf&usg=AOvVaw2aD3OfWEXJKVDTG0Cd9_Eg)

Ortega, M. (2020). Efectos del Covid-19 en el comportamiento del consumidor: Caso

Ecuador. *Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 10(20), 233-
247.

Pantoja, M., & Rentería, M. (febrero de 2020). *Diseño de modelo de negocio para la*

creación de una empresa comercializadora de artículos de pesca artesanal

en San Lorenzo. Obtenido de Universidad Regional Autónoma de los Andes:

[https://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/11156/1/IMNUIADM00
5-2020.pdf](https://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/11156/1/IMNUIADM005-2020.pdf)

Porras, E. (2020). *Propuesta de modelo de negocio de kits de comida aplicando la*

metodología de innovación Design Thinking para el segmento Millennials de

la parroquia de Calderón de la ciudad de Quito. Obtenido de Universidad Andina Simón Bolívar:

<https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7206/1/T3107-MAE-Propuesta-Porras.pdf>

Preciado, M., & Duque, E. (2011). Modelos de negocio: propuesta de un marco conceptual para centros de productividad. *Administración & Desarrollo*, 39(53), 23-34. Obtenido de <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiD9Mfkub70AhUztjEKHc-fCnoQFnoECAIQAQ&url=https%3A%2F%2Fdialnet.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F3776508.pdf&usg=AOvVaw3OxrfajGbqIe8tIMt62I9U>

Priyono, A., Moin, A., & Putri, V. N. A. O. (2020). *Identifying digital transformation paths in the business model of SMEs during the COVID-19 pandemic*. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(4), 104. Obtenido de <https://www.mdpi.com/2199-8531/6/4/104>

Puetate, G. (2013). *El Comercio Electrónico y las PYMEs en la ciudad de Tulcán*. Obtenido de Universidad Politécnica Estatal del Carchi: <http://repositorio.upec.edu.ec/bitstream/123456789/61/1/039%20EL%20COMERCIO%20ELECTR%20C3%93NICO%20Y%20LAS%20PYMES%20EN%20LA%20CIUDAD%20DE%20TULC%20C3%81N%20-%20PUETATE%20C%20GLORIA%20CARMEN.pdf>

Rey, C. (2011). *La misión en la empresa*. Obtenido de Universitat Internacional de Catalunya: https://www.tesisred.net/bitstream/handle/10803/386317/Tesi_Carlos_Rey_Pe%20C3%81a.pdf

- Rodríguez, B. (septiembre de 2020). *Modelo de negocio: “Plafatorma refuerzo educativo Apprender”*: Gerencia de estudio de mercado y estrategia de marketing. Obtenido de Universidad Casa Grande:
<http://dspace.casagrande.edu.ec:8080/bitstream/ucasagrande/2375/1/Tesis2541RODm.pdf>
- Rodríguez, G., Gil, J., y García, E. (1999). *Metodología de la Investigación Cualitativa*. Editorial Aljibe.
- Rodríguez, K., Ortiz, O., Quiroz, A., & Parrales, M. (2020). *El e-commerce y las Mipymes en tiempos de Covid-19*. *Revista espacios*, 41(42), 100-118.
<http://w.revistaespacios.com/a20v41n42/a20v41n42p09.pdf>
- Ryan, G. y Bernard, H. (2000). *Data Management and Analysis Methods*.
http://qualquant.org/wp-content/uploads/text/2000%20Ryan_Bernard.denzin.pdf
- Salazar, A. (2015). Emprendimiento y Turismo en Espacios Rurales, a través de la Aplicación del Modelo Canvas. *Revista Economía Sinaloense. Estrategias de Desarrollo, volumen (2)*. 117-135.
- Sánchez, A. (2006). Peter Drucker: innovador maestro de la administración de empresas. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 2(2), 69-89.
<https://www.redalyc.org/pdf/4096/409634344005.pdf>
- Seetharaman, P. . (2020). *Business models shifts: Impact of Covid-19*. *International Journal of Information Management*, 54, 102173. Obtenido de
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0268401220309890>
- Simons, H. (2011). *El Estudio de Caso: Teoría y Práctica*. Editorial Ediciones

Morata.

- Soto, E. y Escribano, E. (2019). *El Método Estudio de Caso y su Significado en la Investigación Educativa*. Editorial Red de Investigadores Educativos Chihuahua AC.
- Stein, G. (2017). *Peter Drucker: sobre empresa y sociedad*. Obtenido de Instituto Cuadernos, Empresa y Humanismo:
<https://core.ac.uk/download/pdf/83556247.pdf>
- Toribio, J. (2017). *La comunicación organizacional y la gestión por objetivos del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de Acoria, provincia de Huancavelica - año 2015*. Obtenido de Universidad Nacional de Huancavelica:
<http://repositorio.unh.edu.pe/bitstream/handle/UNH/1616/TESIS%20TORIBIO%20CASQUI.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Urbina, E. C. (2020). *Investigación cualitativa. Applied Sciences in Dentistry, 1(3)*.
- Useche, M. C., Lacres, L. M. V., Vázquez, F. I. S., & Gavilanes, M. E. O. . (2021). *Fórmula Estratégica Empresarial para Pymes en Ecuador ante el Covid-19. Universidad & Empresa, 23(40), 4*. Obtenido de
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7940642>
- Vega, J. (2020). *Plan de negocio para la creación de una tienda online de artículos tecnológicos*. Obtenido de Universidad EAN:
<https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/9985/VegaJose2020.pdf;jsessionid=CA8ED1C27B3866CB5DA8B06A03D48E7E?sequence=1>
- Vega, J. (2020). *Plan de negocio para la creación de una tienda online de artículos tecnológicos*. Obtenido de Universidad EAN:
<https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/9985/VegaJose2020.pdf;jsessionid=0F5F593B34447E73F36C6E65B9BE259F?sequence=1>

Velasco, T. (octubre de 2017). *La cadena de valor como herramienta de gestión empresarial en el sector de consumo masivo en el cantón Ambato, provincia de Tungurahua*. Obtenido de Universidad Técnica de Ambato:

<https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/26580/1/413%20o.e..pdf>

Zapata, E. (2004). Las PyMES y su problemática empresarial. Análisis de casos.

Revista Escuela de Administración de Negocios(52), 119-135. Obtenido de

<https://www.redalyc.org/pdf/206/20605209.pdf>

Zott, C., & Amit, R. (2009). *Innovación del modelo de negocio: creación de valor en tiempos de cambio*. *Universia Business Review*, (23), 108-121. Obtenido de

<https://www.redalyc.org/pdf/433/43312282008.pdf>

ANEXO

ANEXO 1

Preguntas claves de cada uno de los bloques del Modelo Canvas.

Bloques del Modelo Canvas	Preguntas Claves
1. Segmentación de clientes	¿Quiénes son los clientes? ¿Para quién se crea valor?
2. Propuesta de valor	¿Por qué eligen el producto? ¿Cuál es el valor agregado? ¿Qué necesidad de los clientes se satisface?
3. Canales	¿Cómo se vende el producto? ¿Qué canal de venta es mejor?
4. Relación con clientes	¿Cómo capta nuevos clientes? ¿Cómo los conserva? ¿Cómo es la atención al cliente?
5. Fuente de ingresos	¿Cuáles son los márgenes? ¿Cómo pagan los clientes? ¿Algún otro ingreso?
6. Recursos claves	¿Qué espacio físico se necesita? ¿Cuánto personal se necesita? ¿Se necesita trasportación para la entrega?
7. Actividades claves	¿Cómo resuelve los problemas? ¿Adopta las redes sociales para promocionar el producto? ¿Qué hago diferente de la competencia?
8. Asociaciones claves	¿Quiénes son los socios comerciales? ¿Quiénes son los proveedores? ¿Se compra directo al fabricante?
9. Estructura de costos	¿Cuáles son los costos más importantes? ¿Se puede ahorrar en los costos?

ANEXO 2

La siguiente entrevista es confidencial y se utilizará los resultados de esta para fines estrictamente académicos. De ninguna manera se utilizará para fines comerciales.

Agradecemos su tiempo y su excelente disposición para atender esta entrevista.

- 1. ¿Quién es su cliente, su segmento, su nicho?**
- 2. ¿A cambiado su segmento de mercado por la pandemia?**
- 3. ¿Qué necesidades satisface a sus clientes?**
- 4. ¿Las necesidades de sus clientes han cambiado desde la pandemia?**
- 5. ¿Cómo se diferencia de su competencia?**
- 6. ¿Por qué cree Ud. que eligen su producto?**
- 7. ¿De qué forma se puede comprar su producto?**
- 8. ¿Cómo distribuye su producto?**
- 9. ¿Cambió por la pandemia su forma de distribución?**
- 10. ¿Vende por internet?**
- 11. ¿Cómo capta nuevos clientes y cómo los conserva?**
- 12. ¿Cambió su método desde la pandemia?**
- 13. ¿Cómo es su servicio de atención al cliente?**
- 14. ¿Qué margen de utilidad les pone a sus productos?**
- 15. ¿Estos márgenes son diferentes desde la pandemia?**
- 16. ¿Qué método de pago usan sus clientes?**
- 17. ¿Existe algún ingreso adicional fuera de las venta de electrodomésticos?**
- 18. ¿Qué problemas enfrentó su empresa en la pandemia y cómo lo solucionó?**
- 19. ¿Qué espacio físico se necesita?**
- 20. ¿Cuánto personal se necesita en su empresa?**
- 21. ¿Se necesita transportación para la entrega del producto?**
- 22. ¿Promociona sus productos en redes sociales?**
- 23. ¿Qué actividades claves hace de diferente con respecto a la competencia?**
- 24. ¿Cuáles son y cómo es su relación con sus socios y proveedores?**
- 25. ¿Desde la pandemia ha experimentado algún cambio en estas relaciones?**
- 26. ¿Quiénes son sus socios comerciales? ¿sus proveedores?**
- 27. ¿Compra directo al fabricante?**
- 28. ¿Cuáles son los costes más importantes de su actividad?**
- 29. ¿Ha implementado algo como bajar sus gastos de comercialización?**
- 30. ¿Aumentó sus costos de comercialización por el tema pandemia?**

ANEXO 3

Entrevista presencial con el Sr. Mgs. Manuel Yépez, gerente general de Mayepsa.

1. ¿Quién es su cliente, su segmento o su nicho?

Nosotros nos limitamos a la distribución de electrodomésticos a locales comerciales, es decir, a un mayoreo, el canal horizontal o el que le llaman tradicional. Nosotros importamos directamente a fábrica y le proveemos a nuestros clientes sobre todo a la región costa donde somos fuertes nosotros, no en la sierra. Todo lo que es Los Ríos, Manabí, Guayas, El Oro, Santa Elena que es lo que más abarcamos. La Sierra muy poco, casi nada. Ese es el canal de distribución que nosotros manejamos. Tenemos vendedores en cada una de las zonas y visitan a locales comerciales más que nada a clientes que tenemos de años, casi treinta y pico de años que estamos en el negocio.

2. ¿Su segmento de mercado ha cambiado por la pandemia o sigue igual?

Más que ha cambiado, ha evolucionado un poco por el tema de las redes sociales, pero también se sumaron otros nuevos. Nosotros estuvimos en el 2020- 2021. Hicimos un proyecto que duró un año más o menos en donde nosotros promocionábamos a emprendedores. En el que nosotros le decíamos (a esos emprendedores) “mira si tú quieres vender, publica, hazte una página, hazte un Instagram, una cuenta, pon el nombre de tu negocio y nosotros te damos la mercadería”. ¿Cómo te damos la mercadería? No tienes necesidad de tener inventario sino que trabajabas con el inventario de nosotros. Entonces, ellos (emprendedores) publicaban todo nuestro catálogo con los precios y lo publicaban. Claro que a un precio que ganaban ellos (emprendedores). Entonces, ellos vendían, venían y retiraban el producto, me traían la plata y se la llevaban (la mercadería) y a entregar. Y así como muchos hicieron ingresos. Unos lo hicieron otros no, esto no es de la noche a la mañana porque hay personas que creen que esto es de entrar (al mercado) y te vas a hacer plata enseguida. Esto de aquí es constantemente. Entonces, hay otros que sí les fue muy bien y siguen atendiendo al día hoy cuando antes no tenían ningún negocio. Hoy en día lo siguen haciendo y me siguen comprando, y más bien ya les compran a otros como a Indurama. Entonces, creció su negocio (el de los emprendedores).

3. ¿Qué necesidades satisface a sus clientes con sus productos?

Mira el fuerte de nosotros es la logística, entregamos rápido en máximo 48 horas como muy tarde o en el mismo momento si hay disponibilidad o si tienen carro un solo cliente me puede pedir un solo camión y se envía automáticamente. Ese es lo que yo creo el servicio más fuerte o un fortaleza o una ventaja competitiva que tenemos con respecto a los demás mayoristas o distribuidores como le quisiéramos llamar. Que nosotros podemos llegar rápidamente al cliente hablando de la zona de la costa. Eso sería un plus y la relación comercial que existe de muchos años que creo que eso cuenta también bastante que es la afinidad del cliente hacia nosotros. Clientes que

empezaron con mi padre hace 30 años atrás y hoy en día todavía siguen ya que mi papá les abrió las puertas dándoles una cantidad de mercadería más grandes que a nosotros (que somos los hijos) y es que así pasa, pero esa gente agradecida sigue comprando más a nosotros.

4. ¿Cómo se diferencia de su competencia?

Mira yo trato mucho el tema de mis colaboradores, ahí me gusta diferenciarme, me gusta tratar bien a mi gente. Creo que ahí está la clave para que esto funcione. Les pago bien, les pago todos los beneficios sociales, tiene utilidades, tienen buenas utilidades. Bueno yo creo que eso es una parte que yo me quiero diferenciar siempre de la competencia porque si yo tengo contenta a la gente que trabaja conmigo nos va a ir bien porque ellos son los que hacen el trabajo realmente al final del día. Creo que esa es una diferenciación y siempre estar innovando, siempre estar buscando cosas que vayan actualizando en el momento, productos nuevos, nuevas formas de financiarse, o sea, siempre estar buscando una innovación para no quedarnos en lo mismo y lo mismo, salir de nuestra zona de confort por decirlo así. Eso sería.

5. ¿Por qué cree Ud. que sus clientes elijen comprar en Mayepsa?

Tener mucha variedad de productos. Tenemos en lo que es lo fuerte de nosotros, tenemos todas las apps por todo el portafolio de productos. No me dirijo mucho a precios porque hay mayoristas que venden un poquito más barato que yo, puede ser hasta \$5 o \$8 más barato que yo, pero la gente me sigue comprando, quizás como te digo es por una buena relación o como te digo esa afinidad que tiene el cliente por esa atención personalizada que a veces se da, cada uno ya conoce su cliente y a veces hacemos ciertas propuestas puntuales hacia los clientes importantes y esto nos ayuda a que nos sigan prefiriendo. O sea, no puedo dar otro detalle porque mucha gente solo quiere precio precio precio, pero cuando tú tienes un diferenciador en el tema de la relación comercial cuenta muchísimo y se merma un poco el tema del precio. No te digo que ese es el 100% de la gente porque hay gente también como es su plata van a comprar a otro lado y es más barato, pero como te digo para mí es el diferenciador de la relación que tengo con mis clientes.

6. ¿Y cómo se puede comprar su producto?

Nosotros solo trabajamos con vendedores, tenemos una página web, pero solamente es informativa. Ya esta página tiene 10 u 11 años y ponemos los artículos que vendemos, no tiene precio, las marcas que vendemos y se trabaja mucho con redes sociales, pero no se vende por redes sociales, solo nos hacemos conocer y el trabajo de hormiga, es decir, de boca en boca, el uno me refiere o vienen acá gente que vende en la Bahía por ejemplo y se hace un análisis del cliente para saber si se lo da a crédito o si se le vende al contado, pero así, nosotros no vendemos online porque no es nuestro estilo de negocio realmente, o sea, vender al por mayor en línea, no he visto un negocio así todavía.

7. ¿Cómo distribuye su producto sus clientes?

Tenemos camiones propios, armamos una..., aquí se tiene un proceso de qué días salen, con cuánto se llena un camión ya tienen ubicado todo eso. Entonces, cuando los vendedores pasan, me dan su pedidos, pasa a una persona que trabaja en logística que sabe todo este tema de bodegaje, el tema de camiones, entonces si se llena un camión se ordena que se vaya en ese mismo rato o mañana. Es la forma que nosotros distribuimos nuestros productos con camiones propios y muy rara vez si es que el cliente quiere algo rápido y está muy lejos y no tengo cómo llegar allá porque no voy a mandar un camión que tiene 3 o 4 cosas, hasta se me ocurre a Piñas. Entonces no le voy a enviar un camión grande por 3 cosas, entonces se las envía por transporte, por cooperativas de transporte que se dedican a envíos, cooperativas grandes, en este caso el cliente paga el transporte cuando llega la mercadería, un flete al cobro es como se llama, pero normalmente así son las 2 formas en que se distribuyen.

¿Pero no productos grandes?

Nosotros vendemos productos grandes.

¿O sea lo envían en los buses?

No no no en los buses, hay empresas que se dedican solo a la transportación de carga pesada. Por ejemplo, te puedo decir Paramanabí, Ecuatoriana de transportes, Manabita y asociados, transportes JJ, ya tengo años que no manejo ese tema, pero me acuerdo de Tramaco, Servientrega. Todas son empresas que te cobran acorde al volumen, al peso, dimensiones, especificaciones del producto. Eso paga el cliente allá, eso si la mercadería llega asegurada hasta que el cliente reciba el producto en sus bodegas. Ese es otro plus que yo le doy a mis clientes, un seguro que cubre, es que cualquier cosa puede pasar, te pueden robar y nunca llegó la mercadería. Entonces, yo digo tranquilo, no pierde él no pierdo yo, pierdo mi prima, pero tienes el producto nuevamente en el próximo envío.

8. ¿Cómo capta nuevos clientes y cómo los conserva?

Haber, captar nuevos clientes. Se los capta por medio de crearles una necesidad a ellos (clientes) de poder descubrir la marca o de poder decirles a ellos “yo tengo esta marca que te va a hacer bien a ti parar tus ventas retailers. A veces se utiliza estrategia de precios, se engancha, se idean ciertas cositas por ejemplo yo sé que por acá se mueve mucho más, se me ocurre lavadoras. Cuando tú quieras lavadoras, con esto yo te engancho, una vez que ya entré con eso, ya te dio apertura el cliente y de ahí para allá y comienzas a vender tus productos. Esa es una forma, de ahí mantenerlo al cliente es difícil porque es más difícil recuperar un cliente que ya lo has tenido, que tener un cliente nuevo. Entonces ¿qué tratamos nosotros de hacer? es que ese cliente existente nunca se nos vaya, entonces para hacer eso está la visita, la llamada, yo salgo de viaje muchas veces, me voy con los vendedores haciendo presencia de que estoy ahí, de que estoy pendiente de ellos es una forma de mantenerlos. Hay ciertos detalles, ciertas promociones, ciertas cosas que entregas a ciertos clientes. Cada cliente es un mundo diferente. Entonces tienes que tratar de identificar eso también. No le puedo dar a todos lo mismo, pero así a ciertos clientes se les va dando lo que necesitan. Yo creo que una atención

diferenciada a cada uno de ellos en base a lo que necesitan juega un rol importante para seguirlos manteniendo.

9. ¿Qué margen de utilidad les pone a sus productos?

Mira, ahí si ¿qué te puedo decir? En el mayoreo no se gana mucho sino es por el volumen que tú tienes que mover, podrías ganarte entre el 8% y 12%, no se gana mucho, pero manejas mucho volumen, pero para manejar volumen tienes que tener una cobertura bastante grande. Entonces, ahí es lo que yo te digo, este es un negocio que tiene muchos años donde ya tiene una cartera de clientes bastante grande, más bien siempre se va añadiendo más clientes, entonces eso te ayuda a rotar más y a tener más, ubicar más productos para tener más volumen. Pero no es una rentabilidad como una cadena que se puede ganar el 60% en un producto. Nosotros 8%, 10%, 12% dependiendo del producto, dependiendo del cliente, pero más de eso es complicado.

10. ¿Y estos márgenes han cambiado desde la pandemia o siguen igual?

No, eh. Mira en la pandemia en nuestro canal, nuestra forma de vender nos fue recontra que bien. ¿Por qué? como te dije, nosotros atendemos a los locales comerciales que normalmente son los dueños que están en sus casas y abajo tienen el local comercial. Por decirlo así en provincia, a lado tenías un La Ganga, tenías un Artefacta o Créditos Económicos. Ellos (las grandes cadenas) obligados tenían que cerrar porque el público no podía acceder, no podía salir de su casa. Pero tú como dueño que tenías tu local debajo de tu casa, tú abrías. Entonces, al no tener más puntos que te ofrezcan el producto. ¿A dónde iba a ir el cliente? Al único que tenía abierto. Y ese único que tenía abierto ¿Quién le iba a proveer? Mayepsa, en mi caso te estoy hablando. Entonces yo sí vendí mucho durante la pandemia porque al cerrarse todas las tiendas, en el canal de retail nos dio mucha apertura a nosotros para poder atender esa demanda que estaba ahí, que todo el mundo quería. Entonces, eso fue algo para algunos lamentable y mi incluyo, en pandemia también falleció mi padre pero para otros fue oportunidad. Yo tuve las 2 cosas. Primero la oportunidad y luego la muerte de mi padre. En todo caso, cuando vino la pandemia la gente se encierra en su casa. Uno normalmente pasaba en el trabajo. Entonces, al quedarte en tu casa más de 1 mes estoy seguro de que a la semana la gente quería salir corriendo porque a mí me pasó. Pero tú tienes a tus hijos ahí, dando vueltas, el uno quería ver televisión, se te dañó la cocina porque no le dabas uso como le estabas dando ya 2 o 3 semanas. O querías otro televisor porque tus hijos no te dejaban ver lo que tu querías, o el aire se te dañó porque lo usabas mucho. Entonces hubo muchos cambios, mucha rotación de producto ahí porque la gente tuvo la necesidad de comprar al verse quedado en sus casas. Entonces, para nuestro canal de mayoreo o de canal tradicional fue muy bueno. Estamos hablando del 2020 porque en el 2021 cambió la película (situación), comienza a haber una recesión económica, ya abren las cadenas que también se ven mermadas, comienzan a bajar sus márgenes de utilidad y comienzan a salir los productos (a un precio) casi como mayoristas. Entonces, al haber demasiada oferta, pero había poca demanda. Entonces, las cadenas querían acaparar esa demanda. Entonces, sí hay un efecto, 2020 muy bueno, 2021 decrecimos un 12%-14% más o menos.

Porque también te afecta lo que pasa afuera, el tema de fletes, todo se encareció. Hace 1 año y medio un flete de un contenedor te costaba \$2500, pero luego te empezó a costar \$15000- \$16000 entonces no es lo mismo traer 80 artículos en un contenedor que se distribuye el costo para \$2500, que los mismo 80 artículos divididos para \$16000. Bueno entonces ahorita está así, está loco el tema de los precios. Y tú no puedes decir yo tengo un buen precio ahorita porque mañana se puede conseguir un flete más barato. Entonces hoy en día hay que ir más suave (lento) ir más tranquilo hasta que las cosas se vayan normalizando un poco eso más que todo. Es así como lo resumo para mí, el tema de la pandemia y clientes. Seguimos en pandemia, pero ya vino el 2021, pero ya viene más controlado porque vino las vacunas, entonces así es como yo lo veo.

11. ¿Qué métodos de pagos usan sus clientes?

Cheques, solo cheques, una garantía también un pagaré o un bien porque estamos hablando de cupos de \$20000, \$30000, \$40000 dependiendo del cliente, entonces tienes que firmar el pagaré como garantía sobre el crédito que yo les doy. Normalmente se trabaja el 90% con cheque y por ahí hay un monto de contado que se hace con transferencia o efectivo

12. ¿Existe algún ingreso adicional fuera de las venta de electrodomésticos?

Un ingreso adicional no hay. Este negocio es netamente venta de electrodomésticos.

13. ¿Qué problemas enfrentó su empresa en la pandemia y cómo lo solucionó?

Lo que nos pegó fuerte fue el tema de los pagos de los cheques porque tuvimos un mes que no se hizo, o sea, estuvimos cerrados, pero como sí teníamos una buena relación con todos los proveedores y había gracias a dios un flujo bastante importante dentro de las cuentas y se pagó a los proveedores más pequeños y con los proveedores más grande llegamos a un plan de pagos, pero como te explico eso fue marzo, abril. En abril yo salgo y abro. En abril, mayo y junio, a finales de junio ya me había puesto al día con todos los proveedores y ya les había pagado todo y no tenemos ningún problema ahí. Eso creo que fue una afectación. Bueno yo creo que no tuve ninguna otra afectación más. Solo fue el flujo de efectivo que a todo el mundo le pasó.

14. ¿Qué espacio físico necesita para sus operaciones?

Bueno ya depende de la magnitud del negocio que tú quieras poner porque puede ser que te sirva una bodega pequeña de unos 100 metros, pero hoy en día nosotros manejamos 9 bodegas. Entonces, eso ya lo vas midiendo en base a donde tú quieras llegar, lo que tu tengas porque puede que tengas 1 millón de dólares y todo lo tengas en mercadería, vas a necesitar 4 o 5 bodegas por decirlo así, pero si vas a empezar con \$100 000 con una bodega estás tranquilo. ¿Con cuántas personas empiezo? Puede ser yo y una secretaria para empezar, pero hoy en día aquí trabajamos 21 personas entre administración y operativo.

15. ¿Se necesita transportación para la entrega de su producto?

Claro que sí, eso es lo que yo te decía, normalmente nosotros mismo los entregamos (los productos).

16. ¿Promociona sus productos en redes sociales?

Hacemos presencia en las redes sociales para que sepan quién es la empresa, quién es Mayepsa.

17. ¿Qué actividades claves hace de diferente con respecto a la competencia?

¿Actividades? o ¿qué hago de diferente con respecto a la competencia?

Porque actividades creo yo que no hacemos nada diferente. Es lo que yo te decía hace un rato, nada más la fortaleza de tener una sólida relación comercial con los clientes, de hacer una propuesta individualizada muchas veces con los clientes, no ser cerrados solamente con el precio y ya. Toca a veces negociar con el cliente. Eso porque una actividad diferente, no creo porque tú compras inventario para vender inventario. ¿Qué otra cosa de diferente podrías hacer? No te da mucha holgura para hacer actividades diferentes a menos que quieres vender ganando poco.

18. ¿Cuáles son y cómo es su relación con sus socios y proveedores?

Me llevo muy bien con todos. Ya te digo, tenemos una relación comercial bastante amplia con la mayor parte de los proveedores. Tengo 20 años yo, ya trabajando en esto y hasta aquí me he manejado muy bien porque tenemos carta abierta a donde quiera que vamos pero es un tema de manejo que hay que cumplir con las obligaciones. Hasta el día de hoy gracias a dios no hemos quedado mal con ningún proveedor y por eso nos abren las puertas en todos lados.

19. ¿Desde la pandemia ha experimentado algún cambio en estas relaciones?

Sí, si hay cambios porque las empresas se vieron vulnerables y todos vimos que éramos vulnerables en un tema de esta pandemia. Hubieron muchos cambios y todo cambio te da una resistencia, te da un este, todo cambio te da una resistencia. Entonces, sí hubo algunas cositas por ahí con ciertos pagos a proveedores, pero se solucionó porque todos entendimos que era parte del giro que estábamos viviendo por la pandemia, pero de eso se va acoplando uno y la vida sigue y te sigues manejando con los negocios.

20. ¿Quiénes son sus socios comerciales? ¿Sus proveedores?

Haber mira nuestro principal proveedor es Mabe Ecuador o Mabe que es mexicano, pero tiene su representación aquí. Tenemos otro proveedor grande como Electrolux, tenemos otro proveedor que es Samsung y de ahí estamos manejando marca propia, estamos ya nosotros importando nuestra propia marca también y bueno esos son con los que principalmente me manejo, a los que yo más le compro. Y de ahí le compro a otros proveedores, pero de poco en poco, no compro mucho, ningún monto tan alto.

21. ¿Compra directo al fabricante?

Sí, compramos directamente al fabricante.

22. ¿Cuáles son los costes más importantes de su actividad?

¿Los costos? Haber mira, realmente el costo más importante que tú puedes tener es el de transporte y el de almacenaje. Esos son los costos más importantes. El resto es inventario terminado que tú compras. Si lo compras a 100 puedes ponerle la utilidad que quieras y lo sales a vender, no hay ciencia ahí.

23. ¿Ha implementado algo como bajar sus gastos de comercialización?

Claro, ahí se implementa mucho, pero eso lo maneja la parte de logística, cuánto es la rotación del producto, muchas veces compras y tienes el producto como 6 meses ahí, como puedes tener un producto que lo puedes vender todo en un mes. Entonces ese tipo de análisis siempre hay que hacerlo para saber a qué le metes plata, ya no es comprar por comprar. Lo chino funciona a buen precio, pero no se vende, entonces está muerta esa inversión ahí. Y a veces tiene \$100 \$200 mil dólares muertos. Y esos \$200 mil lo pudiste usar para comprar el producto que se te fue en un mes y haces plata más rápido. Ahí más o menos es para que tenga en cuenta la pregunta que me hizo.

24. ¿Aumentó sus costos de comercialización por el tema pandemia?

No, no aumentó, más bien disminuye un poco el volumen de ventas porque hoy en día con la pandemia mucha gente está endeudada, no hay mucha liquidez, no hay mucha plata. Entonces, la gente ya está un poco más reacia a comprar o a cambiar algo viejo a no ser que sea necesario o tengas algún precio especial, pero de ahí que haya otro factor, no lo creo, no lo he visto.



ANEXO 4

Entrevista presencial con Sr. Ing. Marcelino Valdiviezo, gerente general de Almacenes Royzai.

1. ¿Quién es su cliente, su segmento, su nicho?

Normalmente mis clientes son... bueno Tenemos variedad de clientes dado nuestros productos, tenemos clientes que son más para el hogar, o sea, clientes por unidades pequeñas y al por mayor tenemos algunos clientes.

Ud. vende al por mayor y menor?

Si, sí.

2. ¿Ha cambiado su segmento de mercado por la pandemia?

Normalmente lo que cambiamos es la actividad. Seguimos manteniendo el mismo mercado y hemos ampliado el mercado lo que es por ventas de redes sociales por el tema de la pandemia.

¿Cómo cambió su actividad?

La cambio porque empezamos a hacer las entregas directamente a domicilio, ventas en línea, por transferencia o pago en efectivo al momento de la entrega. Con la pandemia nos acercamos más al cliente, nosotros buscamos al cliente porque en pandemia cuando todo se cerró, o sea, vino la orden de cerrar todo, tuvimos que buscar, implementar actividades diferentes para poder llegar al consumidor, poder llegar a ese cliente. Entonces comenzamos con las redes sociales, con publicaciones en redes sociales y entregas a domicilio. Aparte se aumentó personal para el área de entregas a domicilio.

3. ¿Tienen un buen margen de ganancias cuando venden al consumidor final?

Las ventas al consumidor final siempre generan más ganancias que cuando uno lo hace al por mayor.

¿Y por qué?

Porque al por mayor la gente busca, pide más producto y en algunos casos piden descuentos por el volumen de mercadería, por la cantidad.

4. ¿Las necesidades de sus clientes han cambiado desde la pandemia?

Claro que cambió bastante. Ya no me consumen otros productos. Ahora me consumen más la línea café que son televisores y la parte de productos como colchones. Eso es lo que más salió.

¿Colchones?

Los colchones porque como la gente más pasaba en casa y ese tipo de productos salió más en nuestra actividad.

5. ¿Ustedes cómo se diferencian de su competencia?

Nosotros nos diferenciamos con la competencia por la variedad de promociones y los costos que tratamos de mantener un poco económicos. La atención es

primero, tenemos una atención muy personalizada, una entrega puntual. Y eso nos ha ayudado a mantener los clientes y también a conseguir nuevos clientes.

6. ¿Por qué cree Ud. que eligen su producto?

Nuestros productos lo eligen hasta ahora porque el cliente me recomienda más, incluso me traen familiares o amigos y me recomiendan por la calidad del producto, porque trato de dar a conocer mi producto, darles una asesoría y decirles qué es lo que necesitan porque nosotros tratamos de llegar a lo que él (cliente) necesita y no venderle el producto por vender y mi atención es esa.

7. ¿Cómo se puede comprar su producto? ¿Por vía web o sólo presencial?

Como le dije al principio nuestro producto lo pueden pedir tanto en redes sociales, por teléfono o lo pueden adquirir aquí directamente y nosotros le hacemos la entrega o ellos (clientes) mismos lo llevan.

¿Y lo distribuye de manera...?

Nosotros lo distribuimos de manera ordenada, coordinamos con el cliente para hacerle la entrega en el momento que el cliente lo desee porque los clientes a veces no se encuentran en sus domicilios, entonces, coordinamos con ellos (clientes).

¿O sea si realizan (los clientes) compras en línea?

Claro, es que últimamente desde que inició la pandemia comenzamos a vender más en línea. Tenemos nuestros clientes que son de años que nos han visto por redes sociales, miran mi producto, cotizan en otros lados me imagino también ven cuál le da más el bolsillo (el presupuesto). Entonces nosotros le damos una buena opción, le hacemos la entrega inmediata y esa es la diferencia que hemos mantenido incluso con la competencia porque nuestra entrega es inmediata. Porque en otros lados le entregan (el producto) en 2 o 3 días

¿Sí porque demoran (algunos vendedores) ...?

Si demoran y aparte entregamos el producto que pide el cliente o le asesoramos sobre qué producto le conviene.

8. ¿Cómo capta nuevos clientes y cómo también los conserva?

Captar nuevos clientes, tratamos como le dije al principio, son las personas que pasan por el local, ven el establecimiento y a ese cliente tratamos de conservarlo (dentro del local), de mantenerlo, de llegar a él, para hacerle conocer nuestros productos y así poder venderle nuestros productos. Así los conservamos.

9. ¿Ha Cambiado su método de conseguir clientes desde la pandemia?

Si cambió por las redes sociales porque tenemos que llegar al consumidor y a nuestros clientes que ya tenemos en nuestro historial, en el archivo de años, tratamos de buscarlos, de mandarle mensajes por redes sociales, o a veces lo llamamos de manera directa y le hacemos conocer qué productos hay. A ciertos

clientes les vendemos a crédito, lo llamamos sobre todo a los que ya han comprado a crédito y nos han quedado bien, para darle a conocer algún otro producto que le pueda interesar y así mantenerlo como cliente.

10. ¿Cómo es su servicio de atención al cliente?

Nuestro servicio es normalmente bien personalizado, somos un grupo familiar, entonces tratamos de mantener al cliente, de no dejarlo ir, así mantenemos a nuestros clientes.

11. ¿Qué margen de utilidad les pone a sus productos?

Depende de los productos. Por ejemplo, si es un producto nuevo y entra en oferta obviamente el margen de utilidad no es tan alto, más bien es bajo, puede estar entre el 8% al 15%. Y en ciertos productos normalmente por el margen de utilidad de un negocio está por el 30%.

12. ¿Estos márgenes cambió desde la pandemia?

Claro que cambió porque tuvimos que dar más promociones, más servicios para poderle llegar al cliente y eso nos generó también gastos.

13. ¿Qué método de pago usan sus clientes?

Por ahora la mayoría usa transferencia (bancaria), efectivo y tarjeta de crédito.

14. ¿Existe algún ingreso adicional fuera de las ventas de electrodomésticos?

Tenemos otras variedades de productos, aparte de los electrodomésticos estamos con la línea de colchones y sus accesorios como son las sábanas, las almohadas, entonces tenemos por ese lado otros productos que vender.

15. ¿Qué problemas enfrentó su empresa en la pandemia y cómo lo solucionó?

Los problemas que nos representó la pandemia fue el cierre que nos obligó a dejar de operar por 15 días hasta que nos dieron el permiso para poder hacer la entrega de nuestros productos y lo que más se vendió fue colchones, sábanas y almohadas porque la gente estaba en casa.

¿O sea si vendió en...?

Claro nosotros vendimos lo que es la línea de colchones se vendieron porque la gente estaba en casa y pasaba más tiempo acostado, sus productos se iban deteriorando, entonces pedían productos nuevos y tuvimos que hacerlo en redes sociales para entregarles a domicilio directamente con sus debidas protecciones ya que como estábamos en pandemia teníamos que llevar desinfectados y nosotros con los debidos cuidados.

16. ¿Qué espacio físico se necesita?

El espacio físico para guardar y para exhibir nuestros productos, si se necesita un área un poco amplia, usted la ve, no puede ser un local pequeño por la

cantidad de productos y por la variedad de productos que tenemos, entonces necesitamos un área más o menos (grande) y también tenemos bodegas para abastecernos (al almacén físico).

17. ¿Cuánto personal se necesita en su empresa?

Nosotros aquí en esta empresa laboramos 8 personas aquí en esta empresa directamente. Antes teníamos como 20 empleados porque antes teníamos 3 locales más que fuimos cerrando por cuestiones de administración, por cuestiones de gastos y no había mucha producción porque la competencia se puso por los alrededores de esos locales y las personas que estaban encargadas no generaban producción por eso están alquilados esos locales y esa es una parte que nos genera un ingreso adicional a la empresa,

¿Hasta ahora este es el único local?

Hasta ahorita sí, pero vamos a construir a lado una bodega más.

18. ¿Se necesita traspotación para la entrega del producto?

Sí, tenemos vehículos para hacer las entregas de nuestro producto a los respectivos domicilios (de los clientes) o también a ciertas empresas que nosotros distribuimos nuestros productos.

19. Bueno esta pregunta creo ya respondió ¿Promociona sus productos en redes sociales?

Sí, los promociono.

20. ¿Qué actividades claves hace de diferente con respecto a la competencia?

Las actividades claves que nosotros hacemos, o sea, tratamos de llevarnos, de conservar al cliente y de llegar al cliente. Así también nosotros miramos las promociones de nuestra competencia en redes sociales para estar casi al margen de competencia con ellos y así mantener nuestros clientes.

21. ¿Cuáles son y cómo es su relación con sus socios y proveedores?

Con mis socios nos llevamos muy bien, llegamos a acuerdos, tomamos decisiones tanto como para incrementar el negocio, o como para adquirir productos nuevos. Con nuestros proveedores no tenemos ningún inconveniente, hacemos los pagos puntuales, no nos atrasamos nada, nunca suspendemos un pago. Entonces nuestros proveedores nos despachan la cantidad que nosotros necesitamos para poder vender.

¿Todos los socios mantuvieron su capital en la empresa?

Sí.

22. ¿Desde la pandemia ha experimentado algún cambio en estas relaciones (socios-proveedores)?

No en lo absoluto, con nuestros socios todo ha ido muy bien.

23. ¿Quiénes son sus socios comerciales? ¿sus proveedores?

Normalmente compramos directamente a la fábrica, o sea, nos distribuyen los fabricantes directamente y la relación que tenemos con ellos es muy buena. Y los proveedores son Chaide y Chaide, Gerardo Ortiz, Marcimex y otros más.

24. ¿Compra directo al fabricante?

Claro compramos directamente al fabricante para ahorrar el costo porque con intermediarios nos genera mucho más gastos.

25. ¿Cuáles son los costos más importantes de su actividad?

Los costos más importantes de mi actividad, los que me generan más son ahora los costos de la luz, el combustible que ha subido. Y eso nos genera un poco más de gastos.

¿Y los gastos de la transportación de la mercadería?

Claro porque a veces tenemos que pagarle a la persona, a veces, un extra para que hagan la entrega, bajen y descarguen los productos.

26. ¿Ha implementado algo como bajar sus gastos de comercialización?

Por ahora sí hemos bajado los gastos en comercialización porque hemos tratado de no tener mucha publicidad porque también se vuelve un poco aburrido, por tanto no estamos haciendo muchas publicaciones. Antes hacíamos publicidad en radio, en revistas del norte, y así, pero ahora no.

27. ¿Aumentó sus costos de comercialización por el tema pandemia?

Claro que aumentó el costo, en la entrega a domicilio es un costo mandar 2 o 3 personas a hacer las entregas genera gastos por eso mismo aumenta el costo de entrega del producto.



ANEXO 5

Entrevista por correo con el Mgs. Luis Mendoza, gerente administrativo de Expreserv SA.

1. ¿Quién es su cliente, su segmento o su nicho?

Usualmente microempresarios de Guayaquil que venden al consumidor final.

2. ¿Ha cambiado su segmento de mercado por la pandemia?

Más que cambiado, nosotros cambiamos porque nos dedicamos a vender otros productos para poder continuar las operaciones sin ningún inconveniente.

3. ¿Qué necesidades satisface a sus clientes con sus productos?

La necesidad de encontrar proveedores con experiencia en este mercado y que valoren tener una excelente relación comercial porque más que clientes, buscamos socios comerciales.

4. ¿Las necesidades de sus clientes han cambiado desde la pandemia?

Creo que más que cambiar, se adaptaron a las nuevas realidades porque nadie estaba enfocado en comprar por ejemplo una lavadora sino que estaban luchando por mantenerse seguros.

5. ¿Cómo se diferencia de su competencia?

Nosotros como mayoristas damos nuestros productos a precio competitivo para que nuestros clientes tengan buenos márgenes de ganancias. Además, tratamos de que nuestros clientes tengan su nicho dentro de la ciudad.

6. ¿Por qué cree Ud. que eligen su producto?

Trabajamos con las mejores marcas del mercado, Samsung, Whirlpool, LG, entre otros. Cuando un producto es reconocido es más fácil colocarlo en el mercado.

7. ¿De qué formas se puede comprar su producto?

Damos crédito directo, t/c, transferencias, efectivo. Trabajamos con todos los bancos.

8. ¿Cómo distribuye su producto?

En camiones que llevan la carga al destino final. Uno de nuestros puntos fuertes es que tenemos bodegas ubicadas de manera estratégica dentro de la ciudad lo que muchas veces abarata los costos.

9. ¿Cambió por la pandemia su forma de distribución?

Más que cambiar, la demanda se contrajo por lo que la distribución de nuestros productos se vio mermada por la paralización del casco comercial.

10. ¿Vende por internet su producto?

Nos pueden contactar por Internet pero nuestras ventas son en su mayoría directamente a nuestros socios comerciales que distribuyen al consumidor final.

11. ¿Cómo capta nuevos clientes y cómo los conserva?

Tratamos de analizar ciertas zonas de la ciudad que sea o se vuelva muy comercial y tratamos con análisis sectorial para que nuestros socios comerciales expandan sus puntos de venta por lo cual esto nos permite captar nuevos clientes y a la vez mantenerlos.

12. ¿Cambió su método de captación de clientes desde la pandemia?

Más que cambiar, esperamos, fuimos pacientes hasta que todo se normalice y reducimos ciertos costos para poder continuar con las operaciones.

13. ¿Cómo es su servicio de atención al cliente?

Excelente, tratamos a nuestros socios comerciales como familia. Tratamos de apoyarlos en lo que más podamos.

14. ¿Qué margen de utilidad les pone a sus productos?

Como mayorista nuestros márgenes fluctúan dependiendo de la salida que tiene cada línea de producto pero en promedio puede estar alrededor del 15 a 20%.

15. ¿Estos márgenes son diferentes desde la pandemia?

Tuvimos que reducir un poco nuestros márgenes en aras de que nuestros socios comerciales se animen y vuelvan al ruedo por así decirlo.

16. ¿Qué método de pago usan sus clientes?

Creo q ya lo respondí.

17. ¿Existe algún ingreso adicional fuera de las venta de electrodomésticos?

Si, aberturamos en pandemia la línea de celulares con excelentes resultados.

18. ¿Qué problemas enfrentó su empresa en la pandemia y cómo lo solucionó?

Más que nada la paralización de la economía. Como dije tratamos de traer la línea de celulares porque la demanda de estos equipos no disminuyó o al menos su mercado se mantuvo atractivo.

19. ¿Qué espacio físico necesita para sus operaciones?

Tenemos algunas bodegas distribuidas estratégicamente en la ciudad de Guayaquil las cuales requieren que sean grandes. Además, tenemos el espacio físico donde funcionan las oficinas administrativas las cuales no requieren mayor extensión.

20. ¿Cuánto personal se necesita en su empresa?

Antes de pandemia teníamos personal fijo y subcontratados, pero la pandemia hizo que se reduzca el personal en 10 personas actualmente.

21. ¿Se necesita transportación para la entrega del producto?

Si, contratamos compañías de carga para poder movilizar los productos.

22. ¿Promociona sus productos en redes sociales?

No realmente. Estamos incursionando en ello.

23. ¿Qué actividades claves hace de diferente con respecto a la competencia?

Nuestro canal de distribución es eficiente y tenemos políticas de retención de clientes.

24. ¿Cuáles son y cómo es su relación con sus socios y proveedores?

La relación entre los socios de la compañía es de las mejores y con nuestros proveedores mejor aún.

25. ¿Desde la pandemia ha experimentado algún cambio en estas relaciones?

No realmente, todos remamos para el mismo norte.

26. ¿Quiénes son sus socios comerciales? ¿Sus proveedores?

Los fabricantes porque de esta manera reducimos los intermediarios y nuestros márgenes son más altos.

27. ¿Compra directo al fabricante?

Por supuesto.

28. ¿Cuáles son los costes más importantes de su actividad?

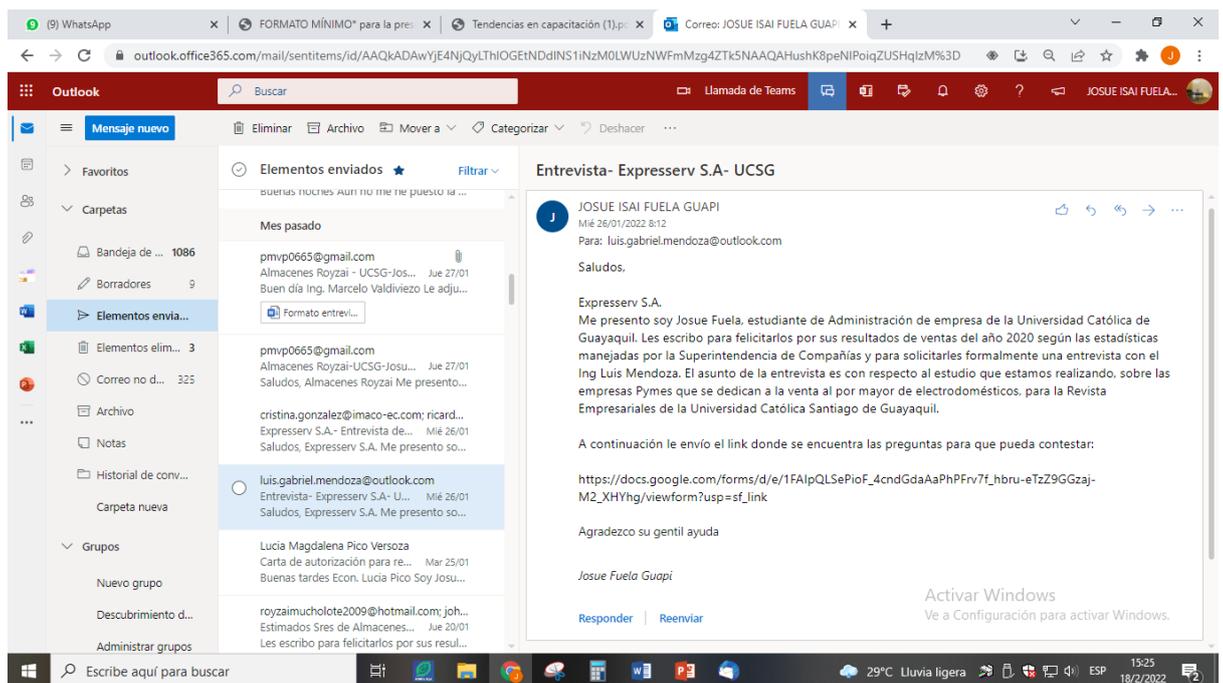
El pago a proveedores, el pago de la nómina y el costo de mantenimiento de las bodegas.

29. ¿Ha implementado algo como bajar sus gastos de comercialización?

Hubo reducción temporal de personal y renegociación de contratos con los fabricantes que son nuestros proveedores.

30. ¿Aumentó sus costos de comercialización por el tema pandemia?

Si, pero no mucho dado que los costos que aumentaron básicamente fueron por proveer a nuestro personal de medidas y equipamiento de bioseguridad.



ANEXO 6

Entrevista por correo con el Ing. Carlos Jarrin, gerente de operaciones de Novitsa SA.

1. ¿Quién es su cliente, su segmento o su nicho?

Nosotros le vendemos a las pequeñas empresas que quieran explotar un segmento de mercado normalmente para la ciudad de Guayaquil.

2. ¿Ha cambiado su segmento de mercado por la pandemia?

Un poco, por ejemplo en pandemia solo entregábamos mercadería a las empresas que vendían sus productos por internet, redes sociales.

3. ¿Qué necesidades satisface a sus clientes con sus productos?

La necesidad de entretenimiento con los televisores, la necesidad de limpiar más fácil sus casas y su ropa con aspiradoras y lavadoras respectivamente.

4. ¿Las necesidades de sus clientes han cambiado desde la pandemia?

Claro por supuesto, antes se interesaban en adquirir lo nuevo, la novedad. En plena pandemia la mayoría dejó de proveerse de electrodomésticos y empezaron a vender productos más acorde a la salud como mascarillas, alcohol, etc.

5. ¿Cómo se diferencia de su competencia?

Tenemos y tratamos de mejorar continuamente el servicio con nuestros clientes y nuestra red logística.

6. ¿Por qué cree Ud. que eligen su producto?

Porque somos cumplidos. El cliente lo recibe de la mejor manera, en perfectas condiciones. También porque fomentamos las buenas relaciones con nuestros distribuidores o vendedores como se le quiera llamar.

7. ¿De qué formas se puede comprar su producto?

Comunicándose con nosotros por teléfono, por correo, presencial, pero el proceso de ventas siempre es presencial porque vendemos un bien y no un servicio.

8. ¿Cómo distribuye su producto?

A través de nuestro canal de distribución que comprende bodegas y camiones, con entregas debidamente planificadas para ahorrar costes.

9. ¿Cambió por la pandemia su forma de distribución?

La verdad no, creo que fue más un asunto de esperar un poco para que las cosas mejoren. Bueno, lo único que mis empleados iban con equipo de protección para realizar las entregas.

10. ¿Vende por internet su producto?

Si se pudiera, pero el cierre de ventas siempre se da presencial porque nuestros clientes siempre prefieren ver los productos de manera física.

11. ¿Cómo capta nuevos clientes y cómo los conserva?

Por recomendaciones de nuestros clientes, por las relaciones comerciales que se van creando con el tiempo. La conservación para nosotros se da natural porque siempre tratamos de tener una comunicación postventa con el cliente.

12. ¿Cambió su método de captación de clientes desde la pandemia?

De pronto un poco porque el encierro causó que las conversaciones o negociaciones se den por teléfono, por redes sociales.

13. ¿Cómo es su servicio de atención al cliente?

Orgullosamente de lo mejor y siempre buscamos mejorar para asegurarnos que nuestros clientes reciban lo mejor.

14. ¿Qué margen de utilidad les pone a sus productos?

Tenemos diversos productos, pero uno como mayorista no se puede obtener mucho porque nuestros distribuidores también necesitan ganar algo. Por lo general el margen esta alrededor de un poco más del 10%.

15. ¿Estos márgenes son diferentes desde la pandemia?

Si porque tuvimos que dar descuentos especiales para ciertos productos que no tenían mucha salida por lo que nuestros márgenes se vieron afectados en 2 o 3%.

16. ¿Qué método de pago usan sus clientes?

Crédito de 90 días a nuestros mejores clientes, tarjeta de crédito, cheque y a veces en montos no muy grandes aceptamos efectivo. Usualmente tratamos de no tener mucho efectivo en la empresa por seguridad.

17. ¿Existe algún ingreso adicional fuera de las venta de electrodomésticos?

Si, pero no genera mucho. Por ejemplo tenemos alquilados 2 bodegas que nos generan algo de dinero. Con la reducción de la demanda de los productos se necesitó reducir el inventario por lo que se desocuparon 2 bodegas.

18. ¿Qué problemas enfrentó su empresa en la pandemia y cómo lo solucionó?

Mas que nada el flujo de caja debido a que nuestros clientes, más que nada a los que les dábamos créditos de 90 días no tenían la liquidez para honrar las deudas. Si bien fue un verdadero problema se logró llegar a acuerdos de pago rápidamente.

19. ¿Qué espacio físico necesita para sus operaciones?

Básicamente el espacio de las bodegas. Normalmente tienen que ser grandes y como recomendación estar distribuidas por la ciudad para bajar los costos de entrega.

20. ¿Cuánto personal se necesita en su empresa?

Unas 15 personas.

21. ¿Se necesita transportación para la entrega del producto?

Por supuesto porque la parte logística es super necesaria. Los camiones son necesarios en este negocio y siempre tienen que estar operativos.

22. ¿Promociona sus productos en redes sociales?

Hoy estamos en un proceso de remodelación de nuestra página web pero la idea es brindar información de nuestros productos.

23. ¿Qué actividades claves hace de diferente con respecto a la competencia?

Siempre estamos buscando nuevas relaciones comerciales, socios estratégicos, siempre tratamos de crear un vínculo con el cliente.

24. ¿Cuáles son y cómo es su relación con sus socios y proveedores?

De las mejores como no podía ser de otra manera. Nuestros proveedores fueron comprensivos y nuestros socios sabían que era temporal los problemas que pasamos.

25. ¿Desde la pandemia ha experimentado algún cambio en estas relaciones?

En pandemia hubo algunas tensiones pero es como todos, hubo nerviosismo por el retorno de la inversión, todos somos humanos pero todos entendieron que lo mejor era unirnos para afrontar mejor el impacto de la pandemia.

26. ¿Quiénes son sus socios comerciales? ¿Sus proveedores?

Las fábricas de electrodomésticos como Electrolux, Mabe, Marcimex por nombrar algunos.

27. ¿Compra directo al fabricante?

Si porque sino no hubiera ganancias.

28. ¿Cuáles son los costes más importantes de su actividad?

Las entregas a domicilio, gasolina, mantenimiento de los camiones pago de los trabajadores entre los principales.

29. ¿Ha implementado algo como bajar sus gastos de comercialización?

Tratamos de tercerizar las entregas cuando son muy distantes o cuando los montos no son grandes, menos de \$10mil por lo general. Redujimos el personal con menos eficiencia y ahorramos algo en electricidad por el teletrabajo.

30. ¿Aumentó sus costos de comercialización por el tema pandemia?

Si un poco, más que nada por la inversión de trajes de seguridad contra el covid en el momento del confinamiento, el proceso de sanitización de la mercadería y bodegas.

ANEXO 7

Entrevista por correo con el Ing. Gustavo Andrade, gerente general de Macroelectro SA.

1. ¿Quién es su cliente, su segmento o su nicho?

Gente joven menores de 40 años en su mayoría que busca electrodomésticos modernos con acabados espectaculares.

2. ¿Ha cambiado su segmento de mercado por la pandemia?

Afortunadamente no, conservamos a nuestro segmento de mercado.

3. ¿Qué necesidades satisface a sus clientes con sus productos?

Le facilitamos la vida en su hogar. Buscamos que se sientan cómodos en sus hogares y en pandemia eso fue muy importante.

4. ¿Las necesidades de sus clientes han cambiado desde la pandemia?

Como ya dije, nuestros clientes buscaban estar lo mejor posible en casa por lo que procuramos darle lo mejor para que su vida de hogar sea más llevadera. Un punto importante fue el entretenimiento por lo que vendimos muchos tvs.

5. ¿Cómo se diferencia de su competencia?

Nuestros productos son modernos, de vanguardia que tienen un bajo consumo eléctrico, ideal cuando el cliente quiere ahorrar la luz.

6. ¿Por qué cree Ud. que eligen su producto?

Por las características que éstos tienen. El diseño de nuestros productos es vanguardista y de excelente calidad. Al cliente buscamos darle lo mejor.

7. ¿De qué formas se puede comprar su producto?

Por redes sociales, presencial, por teléfono.

8. ¿Cómo distribuye su producto?

Nuestro modelo es tradicional en su mayoría, o sea, el cliente visita nuestros locales.

9. ¿Cambió por la pandemia su forma de distribución?

En pleno auge de la pandemia estuvimos cerrados casi 2 meses pero una vez que obtuvimos el permiso, tuvimos que buscar al cliente. La distribución cambió mucho ya que se hacía de puerta en puerta con las mejores medidas sanitarias.

10. ¿Vende por internet su producto?

Si, desde la pandemia creamos el sistema para poder atender a nuestros clientes desde el internet.

11. ¿Cómo capta nuevos clientes y cómo los conserva?

.Los buscamos por redes sociales y les mandamos información de nuestros productos que sabemos le podría interesar. Y sobre la base de nuestros clientes siempre tratamos de conectarnos con ellos y brindarles información detallada de nuestro producto para mantenerlos interesados.

12. ¿Cambió su método de captación de clientes desde la pandemia?

Claro, por supuesto la captación casi en su totalidad se daba por redes sociales, Facebook, WhatsApp, página web, Instagram.

13. ¿Cómo es su servicio de atención al cliente?

Respetuoso pero agresivo. Buscamos darle una asesoría y decirle al cliente que necesita qué le conviene y que no.

14. ¿Qué margen de utilidad les pone a sus productos?

Depende del electrodoméstico pero si hacemos un promedio de todos los artículos el margen de ganancia debe estar alrededor de 30% a 35%.

15. ¿Estos márgenes son diferentes desde la pandemia?

En plena pandemia tuvimos que hacer algunas promociones sobre todo a los productos que no tenían buena rotación muchas veces debido a la misma pandemia. Yo creería que el margen se vio afectado en un 10% mas o menos que para nosotros es un monto verdaderamente importante.

16. ¿Qué método de pago usan sus clientes?

Todos los métodos de pago, tarjeta, efectivo, transferencia. Nosotros trabajamos con todos los bancos.

17. ¿Existe algún ingreso adicional fuera de las venta de electrodomésticos?

Si, nos adentramos a la línea de componentes de equipos de computación porque en pandemia al menos este tipo de producto tuvo mucha salida porque la gente teletrabajaba, el tema de la teleeducación, etc..

18. ¿Qué problemas enfrentó su empresa en la pandemia y cómo lo solucionó?

El de casi todas las empresas de comercio. Nos encerraron y no se podía vender. La preocupación era grande ya que no teníamos el flujo para pagar nómina porque todo estaba invertido y no podíamos pagarles a nuestros empleados con electrodomésticos.

19. ¿Qué espacio físico necesita para sus operaciones?

Este negocio a menos que tengas una gran rotación de personal se necesita una fuerte inversión en bodegas y en un local grande que se pueda visualizar la mercancía. El cliente tiene que ver el producto para que se anime.

20. ¿Cuánto personal se necesita en su empresa?

Somos 12.

21. ¿Se necesita transportación para la entrega del producto?

Si aunque nosotros contratamos a una compañía que se dedica a eso. No poseemos camiones aunque si 2 camionetas por si la carga no es muy grande.

22. ¿Promociona sus productos en redes sociales?

Si todo el tiempo. Facebook, WhatsApp, Instagram, Tik Tok.

23. ¿Qué actividades claves hace de diferente con respecto a la competencia?

Tratamos de estar hasta en la sopa. Nuestro marketing es agresivo, siempre buscando la mejor visibilidad para nuestros productos.

24. ¿Cuáles son y cómo es su relación con sus socios y proveedores?

De las mejores. Siempre nuestras diferencias las arreglamos en las reuniones de trabajo, siempre tratamos de que las diferencias se queden ahí. Con nuestros proveedores siempre han sido muy buenas.

25. ¿Desde la pandemia ha experimentado algún cambio en estas relaciones?

No, ninguna siempre nos tratamos con respeto sino no fuéramos socios.

26. ¿Quiénes son sus socios comerciales? ¿Sus proveedores?

Nuestros proveedores son La Ganga, Artefacta, Marcimex, Comandato, nunca nos limitamos a tener un solo proveedor siempre tratamos de diversificar.

27. ¿Compra directo al fabricante?

No, nuestro producto es mayormente importado y salvo algunas importaciones puntuales, no lo hacemos.

28. ¿Cuáles son los costes más importantes de su actividad?

El pago a proveedores, el pago a los trabajadores, la luz, el costo de transportación. Todo está caro jeje.

29. ¿Ha implementado algo como bajar sus gastos de comercialización?

Si, mas que nada mejorar las relaciones con nuestros transportistas para obtener mejores precios en los fletes.

30. ¿Aumentó sus costos de comercialización por el tema pandemia?

Si porque los fletes nos resultaron más caros que de costumbre, aunque tampoco es que se hacían muchos porque la gente no estaba comprando.

Outlook interface showing an email from JOSUE ISAI FUELA GUAPI to mcimportaciones@live.com and Kmp7z@gmail.com. The email content discusses a survey for Macrielectro SA regarding 2020 sales results and an interview request.

Outlook | Buscar | Llamada de Teams | JOSUE ISAI FUELA...

Mensaje nuevo | Eliminar | Archivo | Mover a | Categorizar | Deshacer

Favoritos

Carpetas

- Bandeja de ... 1086
- Borradores 9
- Elementos envia...**
- Elementos elim... 3
- Correo no d... 325
- Archivo
- Notas
- Historial de conv...
- Carpeta nueva
- Grupos
- Nuevo grupo
- Descubrimiento d...
- Administrar grupos

Elementos enviados | Filtrar

- Saludos, Almacenes Royzai Me presento...
- cristina.gonzalez@imaco-ec.com; ricard...
Expresserv S.A.- Entrevista de... MIE 26/01
Saludos, Expresserv S.A. Me presento so...
- luis.gabriel.mendoza@outlook.com
Entrevista- Expresserv S.A.- U... MIE 26/01
Saludos, Expresserv S.A. Me presento so...
- Lucía Magdalena Pico Versoza
Carta de autorización para re... Mar 25/01
Buenas tardes Econ. Lucía Pico Soy Josu...
- royzaimucholote2009@hotmail.com; joh...
Estimados Sres de Almacenes... Jue 20/01
Les escribo para felicitarlos por sus resul...
- mcimportaciones@live.com; Kmp7z@g...**
Estimados Sres. de Macrielect... Jue 20/01
Les escribo para felicitarlos por sus resul...
- 2021
- unidadtitulacion06@gmail.com
AVANCE 50% JOSUE FUELA ... 21/12/2021
Buenas tardes coordinador de la UTE Ad...

Estimados Sres. de Macrielectro SA.

JOSUE ISAI FUELA GUAPI
Jue 20/01/2022 12:43
Para: mcimportaciones@live.com; Kmp7z@gmail.com

Les escribo para felicitarlos por sus resultados de ventas del año 2020 según las estadísticas manejadas por la Superintendencia de Compañías y para solicitarles formalmente una entrevista con el Sr. Gerente General Christian Becerra. El asunto de la entrevista es con respecto al estudio que estamos realizando, sobre las empresas Pymes que se dedican a la venta al por mayor de electrodomésticos, para la Revista Empresariales de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil. En este sentido, nos gustaría tener la oportunidad de entrevistarnos con el responsable de las estrategias empresariales de su prestigiosa empresa. Sin otro particular me despido cordialmente esperando una respuesta afirmativa de su parte.

Saludos,
Josue Fuela Guapi

[Responder](#) | [Responder a todos](#) | [Reenviar](#)

Activar Windows
Ve a Configuración para activar Windows.

29°C Lluvia ligera | 15:26 18/2/2022

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Torres Peñaherrera, Mabelly Yartiza**, con C.C: # **0956460521** autor/a del trabajo de titulación: **Análisis de los modelos de negocio en las empresas pymes comercializadoras de electrodomésticos, post-COVID 19, en la ciudad de Guayaquil**, previo a la obtención del título de **Licenciada en Administración de Empresas** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 25 de febrero de 2022



f. _____

Nombre: **Torres Peñaherrera, Mabelly Yartiza**

C.C: **0956460521**



**Presidencia
de la República
del Ecuador**



**Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes**



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Fuela Guapi Josue Isaí**, con C.C: # **0931585020** autor/a del trabajo de titulación: **Análisis de los modelos de negocio en las empresas pymes comercializadoras de electrodomésticos, post-COVID 19**, en la ciudad de Guayaquil, previo a la obtención del título de **Licenciado en Administración de Empresas** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 25 de febrero del 2022

f. _____

Nombre: Fuela Guapi Josue Isaí

C.C: 0931585020



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA			
FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN			
TEMA Y SUBTEMA:	Análisis de los modelos de negocio en las empresas pymes comercializadoras de electrodomésticos, post-COVID 19, en la ciudad de Guayaquil.		
AUTOR(ES)	Mabelly Yaritza, Torres Peñaherrera, Josue Isai Fuela Guapi		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Ing. Gerson Rosenberg, Sopó Montero, Mgs.		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Ciencias Económicas y Administrativas		
CARRERA:	Administración de Empresas		
TÍTULO OBTENIDO:	Licenciada en Administración de Empresas		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	25 de febrero del 2022	No. DE PÁGINAS:	149
ÁREAS TEMÁTICAS:	Estudio de Caso, Análisis sectorial, Modelos de Negocios.		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Modelos de negocios, modelo Canvas, sector comercial, margen de utilidad, estudios cualitativos, estudio de caso.		
<p>RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras): El presente trabajo tenía como objetivo principal analizar los modelos de negocio de las empresas comercializadoras de electrodomésticos en la ciudad de Guayaquil en el periodo 2019 y 2020. En este sentido, se utilizó herramientas cualitativas como la entrevista a cinco gerentes de diferentes empresas para conocer cómo son sus modelos de negocios y cómo les afectó pandemia. Para este propósito se utilizó el Modelo de Canvas de nueve bloques para analizar detalladamente cada aspecto en las operaciones comerciales de este grupo de empresas.</p> <p>De la misma manera, se realizó una caracterización de este sector comercial a nivel nacional, el cual mostró que los ingresos por ventas disminuyó casi 20% y las utilidades netas fueron de -441% con respecto al año 2019. En este sentido, la caracterización de las empresas guayaquileñas de este sector comercial también experimentó malos indicadores como una disminución de las ventas en 15.1% y de las utilidades netas en 191.5% en el periodo analizado.</p> <p>Entre las conclusiones de esta investigación está que la mayoría de las empresas se vieron obligadas a adaptarse a las nuevas condiciones debido a que tuvieron que vender otros productos diferentes en la pandemia para poder mantener operando en el mercado. En este contexto, el canal de ventas y de comunicación fueron los principales cambios que se pudieron conocer. Además, la mayoría de estas empresas siguen un modelo tradicional de ventas sin visualizarse grandes innovaciones.</p>			
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-9-67704344. +593-9-90167775.	E-mail: mabellytorres25@gmail.com fuelag@hotmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):::	Nombre: Arévalo Avecillas, Danny Xavier		
	Teléfono: +593-991048220		
	E-mail: danny.arevalo@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			