

**UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO” DE MANABÍ**  
**FACULTAD DE CIENCIAS INFORMÁTICAS**



**“PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIOS BASADO EN  
TECNOLOGÍAS DISRUPTIVAS PARA CORPORACIÓN EL ROSADO,  
PERIODO 2018 – 2019”**

**TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:  
INGENIERO EN SISTEMAS**

**PRESENTADO POR:**


**SR. KENNEDY JOHON MOREIRA**

**DIRECTOR DE TESIS:**

**ING. CESAR CEDEÑO, MG.**

**MANTA – MANABÍ – ECUADOR**

**2019– 2020**

	NOMBRE DEL DOCUMENTO: CERTIFICADO DE TUTOR(A).	CÓDIGO: PAT-01-F-010
	PROCEDIMIENTO: TITULACIÓN DE ESTUDIANTES DE GRADO.	REVISIÓN: 1 Página 1 de 1

## CERTIFICACIÓN

En calidad de docente tutor(a) de la Facultad de Ciencias Informáticas de la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí, certifico:


Haber dirigido y revisado el trabajo de titulación, cumpliendo el total de 16 horas, bajo la modalidad de Proyecto Integrador, cuyo tema del proyecto es "PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIOS BASADO EN TECNOLOGIAS DISRUPTIVAS PARA CORPORACIÓN EL ROSADO, PERÍODO 2018 - 2019", el mismo que ha sido desarrollado de acuerdo a los lineamientos internos de la modalidad en mención y en apego al cumplimiento de los requisitos exigidos por el Reglamento de Régimen Académico, por tal motivo CERTIFICO, que el mencionado proyecto reúne los méritos académicos, científicos y formales, suficientes para ser sometido a la evaluación del tribunal de titulación que designe la autoridad competente.

La autoría del tema desarrollado, corresponde al señor **Moreira Kennedy Johon**, estudiantes de la carrera de Ingeniería en Sistemas, período académico 2018-2019, quienes se encuentran aptos para la sustentación de su trabajo de titulación.

Particular que certifico para los fines consiguientes, salvo disposición de Ley en contrario.

Manta, 3 de Septiembre de 2019.

Lo certifico,



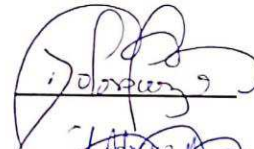
Ing. Cesar Cedeño, Mg.  
Docente Tutor(a)  
Área: Desarrollo de software

TRABAJO DE TITULACIÓN MODALIDAD PROYECTO INTEGRADOR,  
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE: INGENIERO EN SISTEMAS

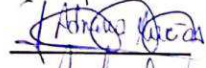
“PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIOS BASADO EN TECNOLOGIAS  
DISRUPTIVAS PARA CORPORACIÓN EL ROSADO, PERIODO 2018 - 2019”

Tribunal examinador que declara APROBADO el Grado de INGENIERO EN  
SISTEMAS, del señor: Kennedy Johon Moreira

Dra. Dolores Munoz Verduga (Presidente Tribunal)



Mg. Adriana Macías Espinales (Miembro del Tribunal)



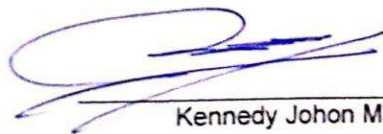
Mg. Edison Almeida Zambrano (Miembro del Tribunal)



Manta, 3 de septiembre de 2019

## DECLARACIÓN EXPRESA

La responsabilidad del contenido de esta Tesis de Grado de seis capítulos "PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIOS BASADO EN TECNOLOGÍAS DISRUPTIVAS PARA CORPORACIÓN EL ROSADO, PERIODO 2018 – 2019", me corresponde exclusivamente y los derechos patrimoniales de la misma a la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí.



Kennedy Johon Moreira

C.I. # 130771505-0



Scanned with  
CamScanner

## DEDICATORIA

*“Aunque la tormenta sea muy larga,  
el sol siempre volverá a brillar entre  
las nubes.”*

*Khalil Gibran*

A Dios quien es dueño de toda sabiduría y conocimiento.

A mis padres y hermanos, miembros del maravilloso hogar que Dios me otorgó, la mejor bendición de mi vida y sencillamente el motor de mis triunfos.

A mis amigos que siempre estuvieron dispuestos a darme la mano en todo momento, porque siempre dieron lo mejor de sí cada día, dando paso a la competición interna originando en mí, nuevas habilidades y destrezas, por su sincera amistad y compañerismo.

Kennedy Johon Moreira

## **AGRADECIMIENTO**

*“.....La gratitud es una flor preciada que brota en las almas nobles y generosas, que alienta la vida de los demás.”*

*Felix Andres Campoverde Caviedes*

A Dios, porque guiada de su mano hoy arriba a un puerto, mañana emprenderé una nueva travesía.

A mis padres, porque creyeron en mí y porque me sacaron adelante, dándome ejemplos dignos de superación y entrega, porque en gran parte gracias a ustedes, hoy puedo ver alcanzada mi meta, ya que siempre estuvieron impulsándome en los momentos más difíciles de mi carrera, y porque el orgullo que sienten por mí, fue lo que me hizo ir hasta el final. Va por ustedes, por lo que valen, porque admiro su fortaleza y por lo que han hecho de mí.

A mis hermanos, por haber fomentado en mí el deseo de superación y el anhelo de triunfo en la vida.

A la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí, por su loable labor, que contribuye a la construcción de profesionales íntegros, creativos y competentes; ante una sociedad que evoluciona y que está olvidando la esencia del ser humano: sus valores espirituales, éticos y morales.

A mi Director de Tesis: Ing. César Cedeño, sus aportes sin duda han sido trascendental para el éxito del presente trabajo de investigación.

A la Decana de la Facultad de Ciencias Informáticas: Lic. Dolores Muñoz Verduga, Phd, por su apoyo y colaboración durante el desarrollo de esta tesis.

Al personal docente, administrativo y de servicio de la Facultad de Ciencias Informáticas por su generosa labor desempeñada y la cortés atención brindada a cada estudiante de esta institución.

Mi eterna gratitud.

Kennedy Johon Moreira

## **ABSTRACT**

Corporación el Rosado S.A. It was founded in 1936, currently being the largest supermarket chain, toy stores, cinemas, department stores and hardware stores in Ecuador. The corporation's corporate purpose is the sale and resale, import and export, and industrialization and commercialization in the national and international market, wholesale and retail of all types of food, clothing, spirits, etc. This object is done through its subsidiaries as retail: My Commissariat, My Toy Store, Ferrisariato, Rio Store, Mini, My Bakery, Babycenter, Hypermarket, Metropolis; entertainment: Riocentro Shopping, El Paseo Shopping, Supercines, Radio Disney; and, restaurants: Car's Jr., Chili's, and Red Lobster.

In the organizational and business context, the term “disruptive” is increasingly used and even abused to talk about those technologies that have a great impact on the economy. Disruptive technologies are those based on innovation (Big data, virtualization and cloud, cybersecurity, virtual and augmented reality, blockchain, among others). Their common denominator is also their ability to evolve rapidly and adapt to different sectors, generating new business models. In this regard, Joost van Nispen, president of ICEMD says that: “The central axis of the digital transformation of organizations is in the interaction between digital technologies, Digital Management and Digital Marketing. The key to success is knowing how to manage the impact of this interaction on the company's stakeholders, its processes and its business models ”(Rodríguez, 2018).

Currently, technology has become a transformative element for organizations and companies, however, despite the fact that CORPORACIÓN EL ROSADO S.A. It is a widely recognized company in Ecuador, which has the necessary resources to optimize its processes, automate services, achieve efficiency between supply and demand, including eliminating intermediaries in operations and transactions, this corporation still clings to a model Traditional



business that does not accommodate disruptive innovation (Macaya, Schwartzman, and Reyes, 2019).

Consequently, this work aims to propose a business model based on disruptive technologies for Corporación el Rosado S.A that manages to transform the economy, expectations and behavior of the organization.

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Corporación el Rosado S.A. fue fundada en 1936, siendo actualmente la cadena de supermercados, jugueterías, cines, tiendas departamentales y ferreterías más grande del Ecuador. La corporación tiene por objeto social la compraventa y reventa, importación y exportación, y a la industrialización y comercialización en el mercado nacional e internacional, al por mayor y menor de todo tipo de alimentos, ropa, licores, etc. Este objeto lo realiza por intermedio de sus filiales como retail: Mi Comisariato, Mi Juguetería, Ferrisariato, Río Store, Mini, Mi Panadería, Babycenter, Hipermarket, Metropolis; entretenimiento: Riocentro Shopping, El Paseo Shopping, Supercines, Radio Disney; y, restaurantes: Car's Jr., Chili's, y Red Lobster.

En el contexto organizacional y empresarial, cada vez más se utiliza e incluso se abusa del término “disruptivo” para hablar de aquellas tecnologías que causan un gran impacto en la economía. Las tecnologías disruptivas son aquellas que tienen como base la innovación (Big data, virtualización y cloud, ciberseguridad, realidad virtual y aumentada, blockchain, entres otros). Tienen como denominador común también su capacidad de evolucionar rápidamente y adaptarse a diferentes sectores, generando nuevos modelos de negocio. Al respecto, Joost van Nispen, presidente de ICEMD asegura que: “El eje central de la transformación digital de las organizaciones está en la interacción entre las tecnologías digitales, el Management Digital y el Marketing Digital. La clave del éxito está en saber gestionar el impacto de esta interacción en los stakeholders de la empresa, sus procesos y sus modelos de negocio” (Rodríguez, 2018).

Actualmente, la tecnología se ha convertido en un elemento transformador para las organizaciones y empresas, sin embargo, a pesar de que CORPORACIÓN EL ROSADO S.A. es una empresa ampliamente reconocida en el Ecuador, que cuenta con los recursos necesarios para optimizar sus procesos, automatizar servicios, alcanzar la eficiencia entre la

oferta y demanda, incluso el eliminar intermediarios en las operaciones y transacciones, esta corporación todavía se aferra a un modelo de negocios tradicional que no da cabida a la innovación disruptiva (Macaya, Schwartzman, y Reyes, 2019).

En consecuencia, el presente trabajo tiene por objeto proponer un modelo de negocios basado en tecnologías disruptivas para la Corporación el Rosado S.A que logre transformar la economía, expectativas y comportamiento de la organización.

## **GLOSARIO DE TÉRMINOS**

**Disruptivo:** Es un término que procede del inglés disruptive y que se utiliza para nombrar a aquello que produce una ruptura brusca. Por lo general el término se utiliza en un sentido simbólico, en referencia a algo que genera un cambio muy importante o determinante (sin importar si dicho cambio tiene un correlato físico).

**IloT:** Internet Industrial de las Cosas.

**IoT:** Internet de las Cosas.

**MND V1:** Modelo de Negocio Disruptivo (Versión 1).

**Modelo:** Arquetipo o punto de referencia para imitarlo o reproducirlo.

**Negocio:** Un negocio consiste en un método de formar u obtener dinero a cambio de productos, servicios, o cualquier actividad que se quiera desarrollar. En síntesis, todo negocio consiste en una transacción mediante la cual dos o más partes intercambian bienes y servicios por un precio determinado o determinable.

**S.A:** Sociedad Anónima.

**Tecnología:** La tecnología es la ciencia aplicada a la resolución de problemas concretos. Constituye un conjunto de conocimientos científicamente ordenados, que permiten diseñar y crear bienes o servicios que facilitan la adaptación al medio ambiente y la satisfacción de las necesidades esenciales y los deseos de la humanidad.

## **ÍNDICE GENERAL**

CAPÍTULO I: CONTEXTUALIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	1
1.1. INTRODUCCIÓN.....	2
1.2. PRESENTACIÓN DEL TEMA.....	2
1.3. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA .....	2
1.3.1. Ubicación y Contextualización .....	2
1.3.2. Planteamiento de problema.....	3
1.3.3. Diagrama Causa-Efecto del Problema.....	6
1.3.4. Formulación del problema .....	7
1.3.5. Delimitación del problema .....	7
1.4. OBJETIVOS .....	8
1.4.1. Objetivo general .....	8
1.4.2. Objetivos específicos de investigación .....	8
1.4.3. Objetivos específicos de resolución del problema .....	8
1.5. IMPACTOS ESPERADOS .....	13
1.5.1. Impacto Tecnológico .....	13
1.5.2. Impacto Social.....	13
1.5.3. Ecológico.....	14
1.5.3.1 Procesos de fabricación contaminantes.....	14
1.5.3.2 Obsolescencia de equipos y programas .....	15
1.5.3.3 Exigencias de energía.....	16
1.5.3.4 Huella de carbono.....	16
1.6. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS.....	17
1.7. SISTEMA DE VARIABLES .....	17
1.7.1 Variable dependiente.....	17
1.7.2 Variable independiente.....	17
1.8. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES .....	18
1.8.1 Variables Dependientes.....	18
1.8.2 Variable Independiente.....	20
1.10. RECONOCIMIENTO INSTITUCIONAL.....	21

1.10.1. Antecedentes .....	21
1.10.2. Misión – Visión Institucional.....	21
1.10.3. Visión de la carrera de ingeniería en sistemas .....	22
1.10.4. Objetivo Social .....	22
1.10.5. Estructura Organizacional y Descripción del Negocio.....	22
1.10.6 Recursos tecnológicos existentes.....	35

**CAPÍTULO II: MARCO METODOLOGICO Y ANÁLISIS DE ESTUDIO DE LA INVESTIGACIÓN..... 37**

2.1. INTRODUCCIÓN.....	38
2.2. TIPO(S) DE INVESTIGACIÓN.....	39
2.2.1 De acuerdo al lugar de desarrollo.....	39
2.2.2 De acuerdo a la naturaleza de los datos.....	40
2.3. MÉTODO(S) DE INVESTIGACIÓN.....	40
2.3.1 Observación .....	40
2.3.2 Interrogación .....	41
2.4. HERRAMIENTA(S) DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	41
2.4.1 Encuesta .....	41
2.4.2 Entrevista .....	41
2.4.3 Observación .....	42
2.4.4 El Análisis Documental.....	42
2.5. FUENTES DE INFORMACIÓN DE DATOS .....	42
2.5.1 Fuentes primarias.....	42
2.5.2 Fuentes secundarias .....	43
2.6. INSTRUMENTAL OPERACIONAL .....	43
2.6.1 Estructura y características de los instrumentos de recolección de datos 43	
2.6.1.1 Encuesta.....	43
2.6.1.2 Entrevista.....	44
2.6.1.3 Observación.....	46
2.6.1.4 El análisis documental .....	46

2.7. ESTRATEGIA OPERACIONAL PARA LA RECOLECCIÓN Y TABULACIÓN DE DATOS .....	48
2.7.1 Plan de recolección de datos.....	48
2.7.2 Plan para la tabulación de datos.....	50
2.7.3 Plan de análisis e interpretación de los datos .....	50
2.8. PLAN DE MUESTREO .....	52
2.8.1 Segmentación .....	52
2.8.2 Técnica de muestreo .....	53
2.8.3 Tamaño de la muestra.....	53
2.9. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS .....	53
2.9.1 Presentación y Descripción de los resultados obtenidos .....	53
2.9.1.1 Encuesta dirigida a estudiantes .....	53
2.9.2 Informe final del análisis de los resultados .....	59
2.9.2.1 Conclusiones generales de las encuestas dirigidas a estudiantes y docentes de la Facultad de Ciencias Informáticas.....	59
2.9.2.2 Informe de encuestas dirigidas a Estudiantes y Docentes en relación a los objetivos.....	59
 CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	 61
3.1 INTRODUCCIÓN .....	62
3.2 ANTECEDENTES DE INVESTIGACIONES RELACIONADAS AL TEMA.....	62
3.3 DEFINICIONES CONCEPTUALES.....	68
3.3.1 Modelos de negocios.....	68
3.3.1.1 Definición de un modelo de negocio disruptivo .....	69
3.3.1.2 Digitalización corporativa .....	70
3.3.1.3 Economía de plataformas .....	71
3.3.1.4 Modelo descentralizado .....	73
3.3.1.5 Economía pop-up y mercados superfluidos .....	74
3.3.1.6 Pasos clave en el desarrollo de un modelo de negocio disruptivo .....	75
3.3.2 Tecnologías disruptivas .....	78

3.3.2.1	Inteligencia artificial .....	79
3.3.2.2	Robótica e IoT .....	80
3.3.2.3	Blockchain .....	80
3.3.2.4	Fabricación digital.....	80
3.3.2.5	Realidad virtual y aumentada .....	81
3.3.2.6	Drones.....	81
3.3.2.7	Internet de las Cosas (IoT) .....	81
3.3.3	Impacto e implicaciones .....	82
3.3.3.1	Efectos en el trabajo y retos regulatorios .....	83
3.3.3.2	El ciudadano productor y las plataformas .....	84
3.3.3.3	Empresas incumbentes, start-ups e inversores .....	85
3.3.3.4	Actores políticos .....	87
3.3.3.5	Minorías, sesgos, privacidad y seguridad .....	88
3.3.3.6	Escenarios de futuro 2018-2029.....	89
3.3.4	Desafíos empresariales.....	92
3.4	FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....	94
3.5	CONCLUSIONES RELACIONADAS AL MARCO TEÓRICO EN REFERENCIA AL TEMA DE TESIS.....	95
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO .....		96
4.1.	INTRODUCCIÓN.....	97
4.2.	DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA .....	98
4.3.	ALCANCES DE LA PROPUESTA.....	99
4.4.	ESTUDIO DE VIABILIDAD .....	101
4.4.1.	Análisis de Requerimientos .....	101
4.4.1.1.	Recursos Humanos .....	101
4.4.1.2.	Recursos Materiales .....	102
4.4.1.3.	Otros Recursos .....	104
4.4.2.	Estudio de la Factibilidad.....	105
4.4.2.1.	Factibilidad Técnica .....	106
4.4.2.2.	Factibilidad Operacional.....	107
4.4.2.3.	Factibilidad Económica .....	108



4.4.3.	Análisis de Riesgos .....	112
4.4.3.1.	Riesgo técnico .....	112
4.4.3.2.	Riesgo económico .....	112
4.4.3.3.	Riesgo operacional .....	113
4.4.4.	Análisis Costo/Beneficio .....	113
4.4.4.1.	Costos .....	113
4.4.4.2.	Beneficios .....	116
4.4.4.3.	Relación Costo/Beneficio .....	117
4.5	DISEÑO Y VÁLIDACIÓN DEL MODELO MND V1.....	118
4.5.1	Diseño del Modelo MND V1 .....	118
4.5.6	Validación del Modelo MND V1 .....	123
CAPÍTULO V: VALIDACIÓN DE RESULTADOS .....		125
5.1.	INTRODUCCIÓN.....	126
5.2.	COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS .....	126
5.2.1	Método Utilizado.....	127
5.3.	SEGUIMIENTO Y MONITOREO DE RESULTADOS .....	130
5.4.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	132
5.4.1.	Conclusiones.....	132
5.4.2.	Recomendaciones.....	133
ANEXOS .....		134
BIBLIOGRAFÍA.....		146

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

ILUSTRACIÓN 1: DIRECCIÓN DE OFICINA PRINCIPAL GRUPO EL ROSADO.....	3
ILUSTRACIÓN 2: DIAGRAMA CAUSA-EFECTO DEL PROBLEMA .....	6
ILUSTRACIÓN 3: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	23
ILUSTRACIÓN 4: EXPORTACIONES .....	26
ILUSTRACIÓN 5: TOTAL DE EXPORTACIONES.....	27
ILUSTRACIÓN 6: DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA.....	28
ILUSTRACIÓN 7: POBLACIÓN TOTAL DE CORPORACIÓN EL ROSADO S.A. ....	52
ILUSTRACIÓN 8: PREGUNTA #1 DIRIGIDA A OPERADORES DEL DEPARTAMENTO CENTRAL DE TECNOLOGÍA DE CORPORACIÓN EL ROSADO S.A. ....	54
ILUSTRACIÓN 9: PREGUNTA #2 DIRIGIDA A OPERADORES DEL DEPARTAMENTO CENTRAL DE TECNOLOGÍA DE CORPORACIÓN EL ROSADO S.A. ....	55
ILUSTRACIÓN 10: PREGUNTA #3 DIRIGIDA A OPERADORES DEL DEPARTAMENTO CENTRAL DE TECNOLOGÍA DE CORPORACIÓN EL ROSADO S.A. ....	56
ILUSTRACIÓN 11: PREGUNTA #4 DIRIGIDA A OPERADORES DEL DEPARTAMENTO CENTRAL DE TECNOLOGÍA DE CORPORACIÓN EL ROSADO S.A. ....	57
ILUSTRACIÓN 12: PREGUNTA #5 DIRIGIDA A OPERADORES DEL DEPARTAMENTO CENTRAL DE TECNOLOGÍA DE CORPORACIÓN EL ROSADO S.A. ....	58
ILUSTRACIÓN 13: PASOS CLAVE EN EL DESARROLLO DE UN MODELO DE NEGOCIO DISRUPTIVO.....	78
ILUSTRACIÓN 14: ESCENARIO DE FUTURO CON RESPECTO A LOS MODELOS DE NEGOCIOS (IMPACTO ECONÓMICO - 2018 A 2023).....	90
ILUSTRACIÓN 15: ESCENARIO DE FUTURO CON RESPECTO A LOS MODELOS DE NEGOCIOS (IMPACTO SOCIAL - 2018 A 2023).....	90
ILUSTRACIÓN 16: ESCENARIO DE FUTURO CON RESPECTO A LOS MODELOS DE NEGOCIOS (IMPACTO SOCIAL - 2024 A 2029).....	91
ILUSTRACIÓN 17: ESCENARIO DE FUTURO CON RESPECTO A LOS MODELOS DE NEGOCIOS (IMPACTO SOCIAL - 2024 A 2029).....	92
ILUSTRACIÓN 18: SIETE ASPECTOS RELEVANTES DEL INTERNET DE LAS COSAS (INTERNET OF THINGS).....	118
ILUSTRACIÓN 19: FRAGMENTO DE EJEMPLOS DE APLICACIÓN DE IoT. ....	120

## **ÍNDICE DE TABLAS**

TABLA 1: PREGUNTA #1 DIRIGIDA A OPERADORES DEL DEPARTAMENTO CENTRAL DE TECNOLOGÍA DE CORPORACIÓN EL ROSADO S.A. ....	54
TABLA 2: PREGUNTA #2 DIRIGIDA A OPERADORES DEL DEPARTAMENTO CENTRAL DE TECNOLOGÍA DE CORPORACIÓN EL ROSADO S.A. ....	55
TABLA 3: PREGUNTA #3 DIRIGIDA A OPERADORES DEL DEPARTAMENTO CENTRAL DE TECNOLOGÍA DE CORPORACIÓN EL ROSADO S.A. ....	56
TABLA 4: PREGUNTA #4 DIRIGIDA A OPERADORES DEL DEPARTAMENTO CENTRAL DE TECNOLOGÍA DE CORPORACIÓN EL ROSADO S.A. ....	57
TABLA 5: PREGUNTA #5 DIRIGIDA A OPERADORES DEL DEPARTAMENTO CENTRAL DE TECNOLOGÍA DE CORPORACIÓN EL ROSADO S.A. ....	58
TABLA 6: INFORME EN RELACIÓN A LOS OBJETIVOS PLANTEADOS PARA LA PRESENTE INVESTIGACIÓN. ....	60
TABLA 7: RECURSO HUMANO .....	101
TABLA 8: PRESUPUESTO DE RECURSO HUMANO. ....	102
TABLA 9: PRESUPUESTO DE RECURSO MATERIAL. ....	103
TABLA 10: PRESUPUESTO DE OTROS RECURSOS. ....	104
TABLA 11: PRESUPUESTO CONSOLIDADO.....	105
TABLA 12: PONDERACIÓN DE ESTUDIO DE FACTIBILIDAD .....	105
TABLA 13: FACTIBILIDAD TÉCNICA.....	106
TABLA 14: FACTIBILIDAD OPERATIVA .....	108
TABLA 15: PRESUPUESTO DE RECURSO HUMANO. ....	109
TABLA 16: PRESUPUESTO DE RECURSO MATERIAL. ....	109
TABLA 17: PRESUPUESTO DE OTROS RECURSOS. ....	110
TABLA 18: PRESUPUESTO CONSOLIDADO. ....	111
TABLA 19: DISTRIBUCIÓN DEL FINANCIAMIENTO. ....	111
TABLA 20: PRESUPUESTO DE RECURSO HUMANO (COSTO DIRECTO).....	113
TABLA 21: PRESUPUESTO DE RECURSO MATERIAL (COSTO DIRECTO).....	114
TABLA 22: PRESUPUESTO DE OTROS RECURSOS (COSTO DIRECTO).....	114
TABLA 23: PRESUPUESTO CONSOLIDADO (COSTO DIRECTO).....	115
TABLA 24: PRESUPUESTO DE OTROS RECURSOS (COSTO INDIRECTO).....	115
TABLA 27: ADAPTACIÓN DE OSTERWALDER Y PIGNEUR (2010). “BUSINESS MODEL GENERATION” . ....	122
TABLA 28: TABLA DE LA COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS. ....	129
TABLA 29: TABLA DE CONTINGENCIA. ....	129

# **CAPÍTULO I:**

# **CONTEXTUALIZACIÓN DE LA**

# **INVESTIGACIÓN**

## **1.1. INTRODUCCIÓN**

El presente capítulo recopila y analiza la información de la entidad sobre la cual se ejecutó el proyecto, realizando un análisis de los posibles problemas, logrando identificar los objetivos, la justificación y los alcances que favorecerán en el desarrollo de la solución y la ejecución del mismo.

## **1.2. PRESENTACIÓN DEL TEMA**

“PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIOS BASADO EN TECNOLOGÍAS DISRUPTIVAS PARA CORPORACIÓN EL ROSADO, PERIODO 2018 – 2019”

## **1.3. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA**

### **1.3.1. Ubicación y Contextualización**

Corporación El Rosado tiene su oficina principal en Blvd. 9 de Octubre 729, Guayaquil 090312. Esta institución básicamente constituye en el escenario de trabajo, sobre el cual se va a desarrollar el presente estudio, como consecuencia de esto, es de vital importancia indicar la localización de la Corporación El Rosado. Para ilustrar su localización, se presenta el siguiente gráfico:

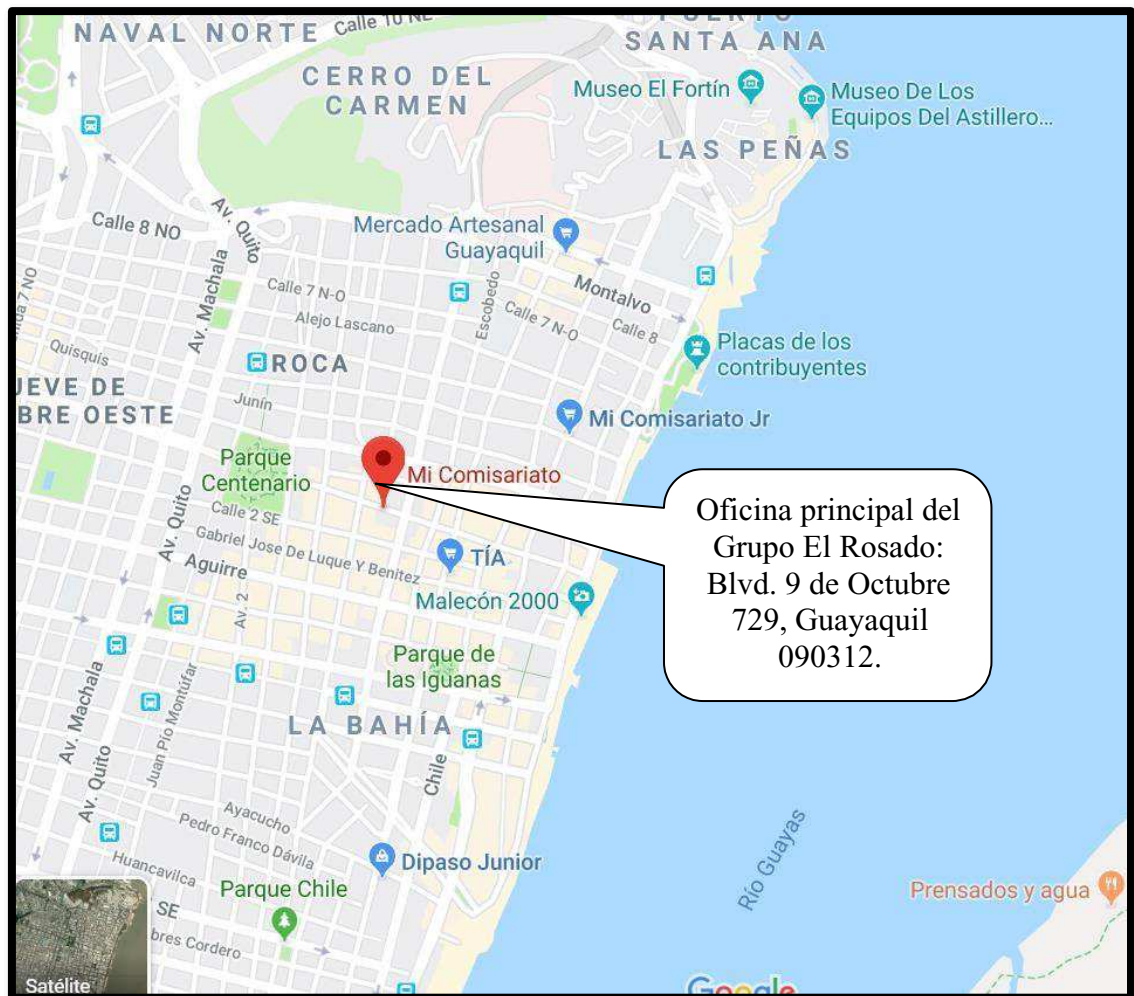


Ilustración 1: Dirección de oficina principal Grupo El Rosado.

### 1.3.2. Planteamiento de problema

En la actualidad, se está viviendo un período de gran conmoción. El cambio en muchas formas tecnológico, geopolítico, social, ambiental, se está acelerando. Los riesgos globales se están intensificando, sin embargo, la capacidad de respuesta colectiva está disminuyendo (Ricar, 2009).

Esto está creando un entorno muy exigente y volátil para los negocios, lo que dificulta que las empresas continúen con los modelos de negocios que han tenido éxito en el pasado. En los últimos cinco años, las ganancias de las

700 empresas multinacionales más importantes se han reducido en alrededor del 25 por ciento. Las vulnerabilidades macroeconómicas se han agudizado en su enfoque y apuntan a un deterioro del entorno económico internacional. Las empresas también enfrentan una mayor incertidumbre sobre las regulaciones que dificultan la capacidad de tomar decisiones comerciales e inversiones cruciales. En general, están operando en un contexto que presenta un riesgo significativo, pero también una oportunidad importante para las empresas que pueden adaptarse a los cambios emergentes (Marsh, 2019).

Las tecnologías innovadoras, como la inteligencia artificial, el Internet de las cosas y la robótica, ofrecen claramente el potencial de generar enormes beneficios tanto para las empresas como para la sociedad. Sin embargo, a medida que estas tecnologías se integran cada vez más en los procesos empresariales centrales e infraestructura crítica, aumenta la exposición a los ataques cibernéticos y aumenta la posibilidad de violaciones masivas de datos, así como de interrupciones operativas. Esto se reflejó en la Encuesta Global a Directivos del Informe Global de Riesgos, donde se identificó al riesgo cibernético como el que más preocupa a los ejecutivos de negocios en prácticamente todas las economías avanzadas (Marsh, 2019).

La tecnología también está cada vez más entrelazada en el discurso político dentro y entre los países. El aumento de la automatización de la fuerza laboral está desplazando puestos de trabajo en todas las industrias, creando problemas políticos internos en muchos países relacionados con el desempleo generalizado y la creciente desigualdad de ingresos.

En el ámbito internacional, las alarmas políticas están siendo provocadas por la inversión extranjera en sectores sensibles y el alcance del despliegue de tecnología extranjera en infraestructura crítica. Las preocupaciones sobre las dependencias sistémicas y el espionaje generalizado se ven subrayadas por el aluvión de ataques cibernéticos

patrocinados por el estado en activos clave, como, por ejemplo, la infiltración de hackers rusos de los proveedores de electricidad de Estados Unidos, y otros en las cadenas de suministro (Mejía-Trejo y Sánchez-Gutiérrez, 2019).

Por lo tanto, a medida que el entorno tecnológico continúa avanzando, las empresas no solo deben mantenerse al día con las mejores prácticas de administración de riesgos contra las amenazas tecnológicas, sino que deben ser lo suficientemente ágiles como para aprovechar la promesa y el valor social del cambio tecnológico. En otras palabras, deben desarrollar la capacidad de recuperación interna y externa para poder protegerse contra las crisis a su infraestructura y modelo de negocio, pero también prosperar en el cambiante ecosistema del mercado (Pérez, 2019).

No obstante, la CORPORACIÓN EL ROSADO S.A. posee un modelo de negocio tradicional, mismo que se constituye en el problema de esta investigación, y cuyo análisis se describe en el diagrama causa-efecto del siguiente apartado.



### 1.3.3. Diagrama Causa-Efecto del Problema

En el siguiente gráfico, se exponen las causas y consecuencias del problema de este estudio:

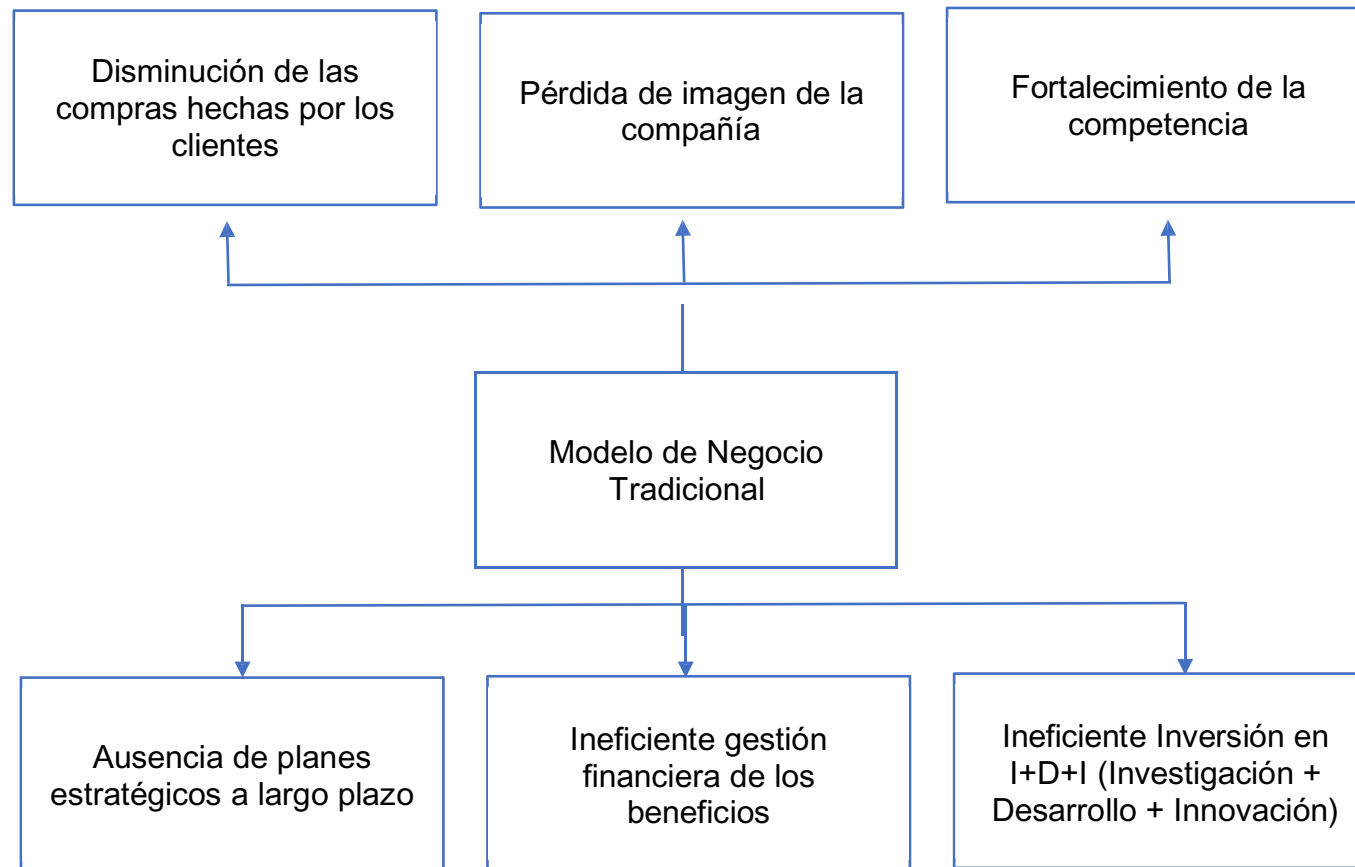


Ilustración 2: Diagrama Causa-Efecto del Problema

#### 1.3.4. Formulación del problema

¿Cómo transformar el Modelo de Negocio Tradicional de Corporación El Rosado empleando Tecnologías Disruptivas?

#### 1.3.5. Delimitación del problema

➤ **Delimitación del contenido**

✓ **Campo:** Modelo de Negocios basado en Tecnologías Disruptivas.

✓ **Área:** Negocios y Tecnología.

✓ **Aspectos:** Diseñar un modelo de negocios basado en tecnologías disruptivas para la Corporación el Rosado S.A, que integrado en su metodología de trabajo logre transformar la economía, expectativas y comportamiento de la organización.

➤ **Delimitación espacial:** El presente estudio se realizará para las diferentes filiales de Corporación El Rosado con el objeto de que logren innovar su modelo de negocio.

➤ **Delimitación temporal:** El presente estudio, tanto la parte investigativa como la propuesta, se llevará a cabo en un periodo comprendido entre, el 1 de diciembre del 2018 al 1 de agosto del 2019.

## **1.4. OBJETIVOS**

### **1.4.1. Objetivo general**

Diseñar un modelo de negocios basado en tecnologías disruptivas para Corporación el Rosado, periodo 2018 – 2019.

### **1.4.2. Objetivos específicos de investigación**

- Identificar las tecnologías disruptivas que permitan transformar el comportamiento de Corporación el Rosado.

### **1.4.3. Objetivos específicos de resolución del problema**

- Desarrollar un modelo de negocios que integre las tecnologías disruptivas identificadas para Corporación el Rosado.
- Validar por juicios de expertos el modelo de negocios desarrollado para Corporación el Rosado.

## JUSTIFICACIÓN

La revolución de las tecnologías de la información se produce en el seno de la sociedad industrial, a través de un conjunto de innovaciones en microelectrónica, informática y telecomunicaciones, que comienzan en los años noventa del siglo pasado y que se aplican a la producción masiva y la distribución comercial propias de los años cincuenta y sesenta. No podemos imaginar la realidad actual sin la invención de los grandes ordenadores y del microprocesador. Aunque en los años setenta y ochenta, cuando explota una nueva oleada de descubrimientos, como el ordenador personal, el teléfono móvil y el conjunto de innovaciones en electrónica de transmisión digital y óptica que dan lugar a internet que, como nos dice Castells en la era de la información, es "quizá el medio tecnológico más revolucionario de la era de la información" (Lamarca y Rodríguez 2019).

La innovación de las TIC ha transformado la relación entre instituciones, ciudadanos y empresas, la manera de hacer negocios y el rol de la función informática dentro de las organizaciones. La revolución tecnológica ha facilitado también el fenómeno de la globalización; es decir, el intercambio acelerado de bienes, recursos, capitales y conocimiento en "un mundo más plano" y de forma mucho más rápida, a veces instantánea. En esta "era de la información", el uso de las TIC permite a las empresas crear ventajas allí donde los recursos y los conocimientos son más competitivos y, por tanto, generar ventajas mucho más inmediatas y eficaces. También permiten crear y acceder a nuevos mercados, superando las limitaciones (alcance, escalabilidad, estimación de demanda y fijación de precios) que los mercados "del mundo físico" han dispuesto tradicionalmente.

Podría decirse de una manera lineal que la fase final del ciclo de innovación sería su difusión, exitosa o no, en el mercado. Es decir, en una primera fase se produce el descubrimiento, seguidamente la innovación y finalmente su difusión. El ciclo de vida de la innovación en un producto o

servicio puede ser descrito mediante una curva "S" o de difusión: en un momento inicial de establecimiento del producto, el crecimiento del negocio es lento (fase de desarrollo introducción), pero la aparición de una demanda creciente una vez el producto se consolida en el mercado permite un crecimiento exponencial (fase de mayor crecimiento o de realización), hasta que el mercado se empieza a saturar, momento en el que las compañías todavía introducen mejoras incrementales en los productos, que permiten generar un crecimiento más limitado en el mercado (fase de optimización), hasta que llega un momento de madurez en el que el crecimiento puede ser nulo o incluso negativo (Lamarca y Rodríguez 2019).

Algunas compañías e industrias generan continuamente ciclos de innovación mediante apariciones disruptivas que superan los ciclos anteriores y muchas veces estas secuencias se pueden llegar a producir incluso antes de que el nuevo producto se haya consolidado. Bajo el paraguas de la innovación encontramos mejoras incrementales de los productos y servicios ya existentes, que corresponden a una etapa de consolidación o madurez en el mercado. En estas innovaciones incrementales o "de sostenimiento", las ventajas competitivas las sustentan habitualmente empresas que ya tienen un posicionamiento firme de sus productos en esos mercados. Es por ello una táctica habitualmente utilizada por las empresas que disponen de productos ya consolidados. Estas mejoras, aunque puedan superar los resultados de sus versiones anteriores, muchas veces no son valoradas por el consumidor como cambios suficientemente significativos como para alterar las condiciones del mercado y de la competencia (Fundación Innovación Bankinter, 2019).

Tal y como dice Richard Burnes, fundador de una de las grandes firmas de capital riesgo "el problema de hoy en día es que muchos de los proyectos de innovación no conllevan una diferenciación real en los negocios". Es en ese momento cuando se puede producir una situación de riesgo importante para las empresas ya consolidadas en un mercado: ya sea en la electrónica,

el gran consumo o cualquier otro sector, muchas compañías pueden quedar fuera del juego competitivo si no abandonan sus prácticas tradicionales y se apuntan al cambio de ciclo que generan las nuevas innovaciones disruptivas. Es el "dilema del innovador", descrito por Christensen. Por el contrario, las innovaciones disruptivas permiten generar ventajas competitivas fundamentales que alteran tanto el valor del producto como del servicio y que permiten transformar un mercado (Macaya, Schwartzman, y Reyes 2019).

Las innovaciones disruptivas pueden deberse tanto a la hora en las prestaciones o condiciones del producto o servicio, como a la reingeniería radical de los procesos de la cadena de valor que los sustentan, alterando sensiblemente el coste o la rapidez de su puesta en el mercado.

Cuando una innovación es tan superior que rompe la competencia en un mercado, se dice que existe un punto de ruptura en ese mercado. Ese punto de ruptura puede venir dado por las propias características del producto (innovación de producto), o por la nueva forma de innovar, producir o comercializar el producto (innovación de proceso).

Precisamente por su propia posición de liderazgo en el mercado, las empresas ya establecidas se sienten a veces impotentes frente a la aparición de innovaciones disruptivas en sus industrias. Su tamaño hace que reaccionen lentamente (situación que se agrava si la organización carece de flexibilidad). Muchos de los problemas de raíz de las empresas es su dificultad en asumir los riesgos e incertidumbres tecnológicas, la ambigüedad de las señales emitidas por los clientes, y la naturaleza inmadura de la competencia de los nuevos mercados.

Tal y como afirma el profesor Day, las innovaciones disruptivas surgen en la mayor parte de las ocasiones fuera de las organizaciones, en parte porque las empresas con un posicionamiento en el mercado adquieren un compromiso con el statu quo y muestran resistencia a las nuevas ideas que

podrían cuestionar su liderazgo. Cuanto más dominio ha tenido una empresa en un mercado, más difíciles reconocer y producir nuevas tecnologías o modelos de innovación disruptiva (Lamarca y Rodríguez 2019).

Sobre el antecedente vertido en los párrafos anteriores, se desprende la justificación de este trabajo de investigación, mismo que pretende ser una base sólida y referencial para que la Corporación el Rosado S.A pueda:

- Obtener y mantener una ventaja competitiva en el mercado.
- Descubrir nuevas formas de llevar a cabo los negocios cotidianos con enfoque en la satisfacción del cliente y la maximización del beneficio.
- Anticipar las necesidades de los clientes y utilizar la tecnología moderna para satisfacer tales necesidades.
- Lograr la flexibilidad de los procesos de negocio que implique el uso de servicios o productos menos complejos para satisfacer las necesidades de los clientes a precios más bajos en comparación con los precios de mercado existente.
- Crear valor para los clientes.
- Fortalecer la relación cliente – organización.
- Resolver problemas de accesibilidad que dificulten la obtención de servicios y bienes.

## **1.5. IMPACTOS ESPERADOS**

### **1.5.1. Impacto Tecnológico**

El desarrollo impetuoso de la ciencia y la tecnología ha llevado a la sociedad a entrar al nuevo milenio inmerso en lo que se ha dado en llamar “era de la información”, sin lugar a dudas es necesario indicar que, con el desarrollo de esta investigación, se realizará un aporte significativo al desarrollo tecnológico y Modelo de Negocio de Corporación El Rosado.

Si se haya una solución al problema detectado en Corporación El Rosado, entonces la empresa gozará de las condiciones necesarias para transformar su economía, expectativas y comportamiento de negocio y operación.

Por lo tanto, se generan muchas circunstancias, en la que se ve reflejada la importancia de la ejecución de este estudio; Es evidente que el impacto tecnológico es positivo, recalcando el beneficio adquirido por las Direcciones Tecnológicas y de Negocios de la Corporación El Rosado.

### **1.5.2. Impacto Social**

Los beneficiarios directos con la realización de este estudio son para el personal que labora en las direcciones de Tecnología y de Negocios, y por consiguiente, para la organización y sus empleados. El Modelo de Negocio basado en Tecnologías Disruptivas permitirá llevar los procesos y servicios de Corporación El Rosado a otro nivel de eficiencia, agilidad, flexibilidad y conveniencia. Conceptos como Blockchain, fintech, edición genética, inteligencia artificial, biología sintética, singularidad y transhumanismo, serán incorporados en la forma de trabajo de las diferentes filiales lo que generará un impacto social positivo en el personal que labora en la organización así como en sus clientes (Celdran, 2019).



### **1.5.3. Ecológico**

Hablar del impacto ecológico que pueda tener la presente propuesta resulta realmente complejo, ya que hay demasiados aspectos a considerar cuando se trata de un producto software: el ser humano, recursos naturales, clima, entre otros. En consecuencia, la propuesta presente no tiene datos verídicos sobre en qué afectará su desarrollo e implementación al medio ambiente.

Considerando que el presente estudio tiene la finalidad de diseñar un Modelo de Negocios basado en Tecnologías Disruptivas para Corporación El Rosado, se estaría directamente proyectando un uso masivo de computadoras o dispositivos móviles. El uso de la computadora o dispositivos móviles contamina el medio ambiente e incluso perjudica la salud del ser humano. En este sentido, el autor cita a continuación algunos datos importantes de conocer en cuanto a la fabricación, elementos y uso de un computador:

#### **1.5.3.1 Procesos de fabricación contaminantes**

En los procesos de manufactura se suele hacer uso de elementos químicos y generar productos de desecho dañinos para el ambiente. El uso de materiales pesados, como el níquel tóxico, suele estar presente en la fabricación de computadoras. Otro compuesto químico muy conocido está constituido por los clorofluorocarbonos contenidos en solventes y agentes limpiadores. En la década del 70, los científicos se preocuparon al descubrir que, al ser liberados y circular en la atmósfera, estos productos químicos, que contienen cloro, ascienden y se descomponen por acción de la luz solar, produciendo daños en la capa de ozono de la Tierra. Esta capa de valor inestimable es la que protege la vida del planeta de la radiación ultravioleta, la cual puede provocar el cáncer de piel.

### **1.5.3.2 Obsolescencia de equipos y programas**

En la actualidad un sistema de cómputo tiene un periodo de utilidad que va desde un año y medio a no más de dos o tres años. Después de este tiempo, el equipo suele ser inapropiado y se considera obsoleto. Dichos tiempos pueden variar dependiendo del tipo de uso que se haga. Aun durante este periodo de vida útil, es muy probable que se necesiten hacer actualizaciones de componentes en las máquinas. Dichas actualizaciones pueden ser relativas al hardware (memoria o baterías en computadoras portátiles) o al software. Es posible apreciar claramente el efecto adicional sobre el ambiente al contrastar la computadora con equipos que ha reemplazado en algún sentido (por ejemplo, una máquina de escribir podía ser usada por lapsos de más de diez años, durante los cuales tal vez requiriesen mantenimientos ocasionales y algunos cambios de cinta).

El surgimiento de software nuevo y las actualizaciones del mismo se han vuelto muy frecuentes. Cada nuevo software involucra la producción de más discos, manuales, libros, folletos de ventas y publicidad. Por este motivo, los discos, manuales y demás material de versiones anteriores muy probablemente queden en desuso, volviéndose obsoletos y convirtiéndose en material para ser desechado. Las innovaciones alcanzadas en las computadoras son cada vez más comunes y continuas, generando la producción inmediata de software capaz de aprovechar las ventajas de las mejoras. Pero la introducción de este nuevo software, por ejemplo, un sistema operativo, tiene un efecto notable en el hardware y software que pasarán a ser desechados, motivando la sustitución de partes o componentes del equipo que puedan soportar efectivamente las mejoras introducidas por el sistema operativo, además de sustituir las versiones de software que corrientemente se usen por otras nuevas que se suponen mejor adaptadas.

### **1.5.3.3 Exigencias de energía**

Los equipos de computación son aparatos que requieren de energía eléctrica para funcionar. El incremento de la utilización de tales dispositivos conlleva un aumento en las necesidades de energía y en la producción de la misma, que tendrá impacto en el requerimiento de recursos naturales. Pero no siempre la magnitud del consumo de energía está relacionada con una adecuada utilización de los mismos.

No es difícil encontrar en una oficina, durante algún momento del día, una considerable cantidad de computadoras que sin estar en uso, se encuentran encendidas. Más aún, al final de la jornada, muchas permanecerán así, durante toda la noche y hasta el día siguiente sin ninguna justificación. Es claro que dependiendo de su naturaleza algunos equipos deben permanecer encendidos. Es el caso de computadoras a las que sus usuarios pueden tener acceso durante la noche por las características propias de su trabajo; también es justificado cuando se usan sistemas de respaldo que son activados de noche, o en general los diversos tipos de servidores. Sin embargo, la extendida pretensión de que es más barato y más conveniente que permanezcan encendidas en lugar de encenderlas y apagarlas para su uso diario, o porque no se desea perder tiempo al esperar unos instantes la inicialización del sistema, no son en absoluto causas justificadas.

### **1.5.3.4 Huella de carbono**

El término huella de carbono es ampliamente utilizado como amenaza al cambio climático global. La huella de carbono es un sinónimo de emisión de dióxido de carbono u otros gases de efecto invernadero expresados en CO<sub>2</sub>. Es la medida del impacto que las actividades humanas tienen sobre el medio ambiente en términos de la cantidad de gases producidos, medidas en toneladas de dióxido de carbono. Algunas de las consecuencias del cambio climático global son: temperaturas extremas y precipitaciones que resultan en inundaciones en algunas áreas y sequías en otras, inicio frecuente de

huracanes de gran poder, crecimiento en el nivel del mar debido al derretimiento de la capa de hielo, etc.

## **1.6. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS**

“Un modelo de negocios basado en tecnologías disruptivas puede transformar el comportamiento de la Corporación el Rosado S.A”.

## **1.7. SISTEMA DE VARIABLES**

### **1.7.1 Variable dependiente.**

De la Hipótesis formulada para esta investigación, la variable dependiente es: “**Comportamiento**”.

### **1.7.2 Variable independiente.**

De la Hipótesis formulada para esta investigación, la variable independiente es: “**Modelo de Negocio basado en Tecnología Disruptivas**”

## 1.8. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

### 1.8.1 Variables Dependientes

“Economía”, “Expectativas” y “Comportamiento”.

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems	Técnicas o instrumentos
El estudio del comportamiento que tienen las personas dentro de una empresa es un reto nunca antes pensado por los gerentes y que hoy constituye una de las tareas más importantes; la organización debe buscar adaptarse a la gente que es diferente ya que el aspecto humano es el factor determinante dentro de la posibilidad de alcanzar los logros de la organización.	Productividad.- la empresa es productiva si entiende que hay que tener eficacia (logro de metas) y ser eficiente (que la eficacia vaya de la mano del bajo costo) al mismo tiempo.	Nivel de Productividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Según su criterio, cual es su nivel de productividad laboral?</li> </ul>	Encuesta a Personal de la Dirección de Tecnología y Unidad de Negocio.
	Ausentismo. - toda empresa debe mantener bajo el ausentismo dentro de sus filas porque este factor modifica de gran manera los costos, no cabe	Porcentaje de Ausentismo	<ul style="list-style-type: none"> <li>N.A</li> </ul>	

	<p>duda que la empresa no podrá llegar a sus metas si la gente no va a trabajar.</p> <p>Satisfacción en el trabajo.- que la cantidad de recompensa que el trabajador recibe por su esfuerzo sea equilibrada y que los mismos empleados se sientan conformes y estén convencidos que es eso lo que ellos merecen.</p>	<p>Nivel de Satisfacción en el trabajo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cual es su nivel de Satisfacción en el trabajo:</li> </ul>	
--	--	--	--	--

### 1.8.2 Variable Independiente

“Modelo de Negocio basado en Tecnología Disruptivas”

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems	Técnicas o instrumentos
Los modelos de negocio disruptivos nacen con el término Disrupción, que es un término que se viene usando en el ámbito de los negocios para referirse a empresas de vertiente tecnológica cuya forma de operar y vender sus productos y servicios han desbancado a lo que se venía haciendo hasta entonces.	Efectividad del modelo MDN V1.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nivel de Efectividad del Modelo de Negocio basado en Tecnologías Disruptivas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Según su criterio, el modelo MDN V1 reúne las características necesarias, para transformar el comportamiento de Corporación El Rosado?</li> </ul>	Encuesta a Personal de la Dirección de Tecnología y Unidad de Negocio.

## **1.10. RECONOCIMIENTO INSTITUCIONAL**

### **1.10.1. Antecedentes**

Según Castillo y Vizqueta (2017) la Corporación El Rosado S.A. es una empresa ampliamente reconocida en el Ecuador, dedicada a la venta de víveres y artículos varios bajo la modalidad de autoservicios y supermercados. La empresa ha pasado por varios cambios con el pasar del tiempo comenzando en el año de 1936 cuando Alfredo Czarninski inauguró una pastelería llamada “El Rosado” ubicada en la zona céntrica de la ciudad de Guayaquil donde años más tarde, la empresa se convirtió en un restaurante con el mismo nombre y, por lo tanto, ofrecía varios platos tradicionales consolidándose de esta manera como la opción de preferencia ante el público guayaquileño.

Habiendo notado el potencial de negocio que ofrecía la ciudad, el Sr. Czarninski en el año de 1954 decide fundar el primer autoservicio de Ecuador en el cual se empezaron a ofrecer variadas gamas de productos, a éste nuevo negocio lo denominó Importadora El Rosado. Este último hito se convertiría en Supermercados El Rosado y posteriormente en el año 2008 se constituyó como la Corporación El Rosado S.A. Hoy en día Corporación el Rosado incluye líneas de negocio de diferente índole como retail: Mi Comisariato, Mi Juguetería, Ferrisariato, Río Store, Mini, Mi Panadería, Babycenter, Hipermarket, Metropolis., entretenimiento: Riocentro Shopping, El Paseo Shopping, Supercines, Radio Disney., y restaurantes: Car’s Jr., Chili’s, y Red Lobster.

### **1.10.2. Misión – Visión Institucional**

Ofrecer a las familias ecuatorianas bienestar durante su vida, a través de la provisión de productos y servicios de excelencia en beneficio de



nuestros clientes, colaboradores, proveedores, accionistas y la comunidad en general.

### **1.10.3. Visión de la carrera de ingeniería en sistemas**

Consolidarnos como la cadena de supermercados más eficiente y confiable del país logrando la plena satisfacción del cliente poniendo a disposición productos de alta calidad con la modalidad de autoservicios (El Rosado, 2018).

### **1.10.4. Objetivo Social**

El principal objeto de CORPORACIÓN EL ROSADO S.A. es la importación, exportación y comercialización en el mercado nacional e internacional, por cuenta propia o ajena, al por mayor y menor de todo tipo de alimentos, ropa, licores, etc.

### **1.10.5. Estructura Organizacional y Descripción del Negocio**

A continuación, la estructura organizacional de Corporación El Rosado:

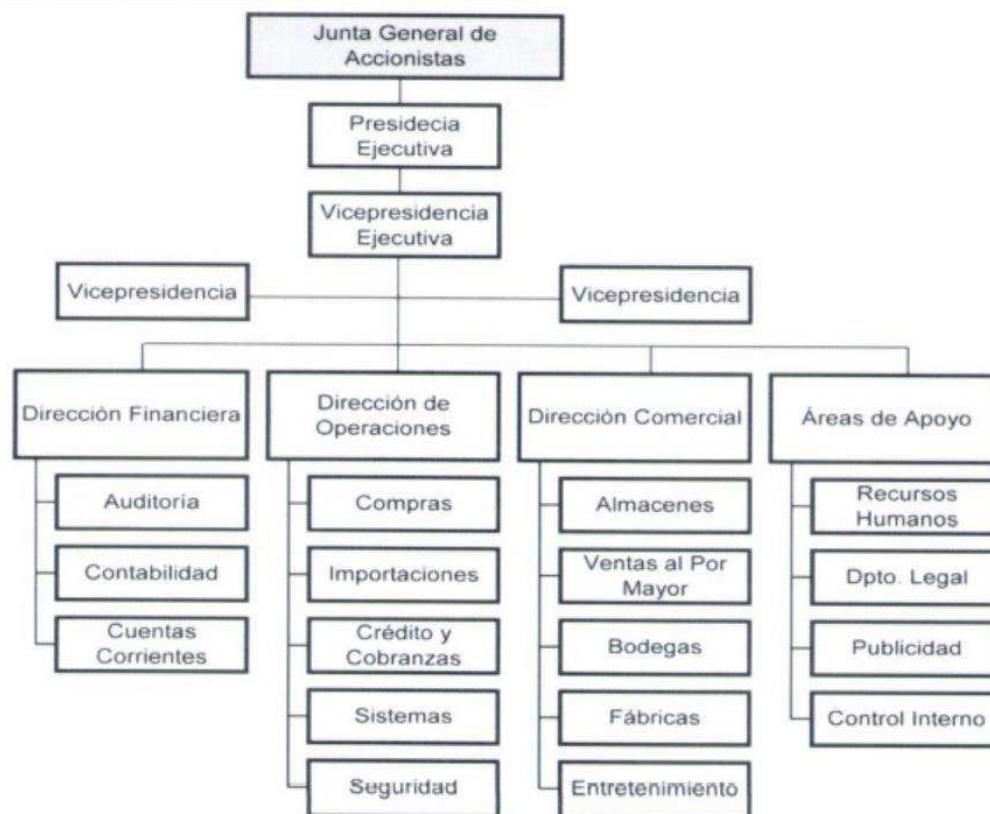


Ilustración 3: Estructura Organizacional

Fuente: (El Rosado, 2018).

Elaboración: Autora.

*Descripción del entorno económico en el que se desarrolla las actividades y el desempeño de Corporación el Rosado en el Sector:*

El segundo trimestre del 2018, la economía Ecuatoriana creció en 0.9% con relación a similar período de 2017 y en 0,4% con respecto al trimestre anterior. En valores corrientes, el PIB trimestral alcanzó USD 27.024 millones.

Las cifras del PIB en el segundo trimestre de 2018 se explican principalmente por el desempeño del sector No petrolero, que registró un aumento de 2,1%, mientras que el Sector Petrolero presentó una tasa de variación negativa de 8%, asociada a una disminución en el nivel de producción de Petroamazonas.

Las actividades económicas que presentaron un mayor crecimiento en su Valor Agregado Bruto con relación al segundo trimestre de 2017 fueron:

- Suministro de electricidad y agua: en el segundo trimestre de 2018 presentó una tasa de variación interanual de 6,5%, explicada principalmente por el incremento de la generación hídrica en 3,8%. Se resalta la mayor producción de la Central Coca Codo Sinclair en 33% que contrasta con la reducción de la generación de la Central Hidroeléctrica Hidropaute en -4,6%. Así mismo, se registró un incremento de 3,9% de la generación térmica. De igual manera, se redujo el consumo de refinados de petróleo usados como insumo para la generación termoeléctrica, en -27,0% comparado con el segundo.
- Enseñanza y servicios sociales y de salud: Esta actividad mostró un crecimiento interanual de 5,7%, incluyendo los servicios de enseñanza y salud públicos y privados. De acuerdo a la información fiscal, la actividad económica de enseñanza pública en el segundo trimestre de 2018, presentó un incremento en el gasto corriente de 13,6% en relación al segundo trimestre de 2017, justificado por la evolución positiva de las remuneraciones y compra de bienes y servicios. Mientras que, la enseñanza privada registró una variación positiva de 2,8%. Por su parte, la Salud Pública registró una tasa de variación del gasto corriente de 14,6%. Mientras que la Salud Privada presentó una disminución de -0,2%.
- Acuicultura: Esta industria registró resultados positivos con un crecimiento interanual de 4,1%, gracias al uso de sistemas intensivos en tecnología, que permitió sembrar más larvas por piscina. Como resultado de lo anterior, las exportaciones alcanzaron 129,2 miles de toneladas métricas que representaron un incremento interanual de 8,4%.
- Alojamiento y servicios de comida: La industria registró una tasa de variación interanual positiva de 3,6% y aportó al crecimiento interanual del PIB en 0,06 puntos porcentuales. Cabe mencionar que la actividad está relacionada con el dinamismo del turismo; en efecto, según Quito Turismo, la entrada de pasajeros al aeropuerto Mariscal Sucre tuvo un crecimiento de 5,6%.

- Comercio al por mayor y menor: Se observó un crecimiento de 3,3% para esta actividad económica, con una contribución de 0,34% a la variación interanual del PIB. El comportamiento de esta industria responde al crecimiento tanto de las importaciones como del gasto de consumo de los hogares.
- Intermediación financiera: En el segundo trimestre de 2018 el VAB de la industria refleja un crecimiento de 2,5% respecto al segundo trimestre de 2017, contribuyendo positivamente en 0,08% a la evolución interanual del PIB. El desempeño de esta actividad refleja el incremento del número de operaciones que otorgó el sistema financiero al sector privado que, en relación al segundo trimestre del año anterior, presentó un aumento de 25,4% pasando de 1,74 a 2,18 millones de operaciones, en el período antes mencionado.

#### *Exportaciones e importaciones:*

La Balanza Comercial Total, durante el período enero - julio 2018, registró un superávit de US\$ 106.9 millones, 83.5% menos que el resultado comercial de igual período del año 2017 (US\$ 646.3 millones). La Balanza Comercial Petrolera presentó un superávit de US\$ 2,703.7 millones, lo que significó un 29.5% más que el saldo favorable de US\$ 2,087.6 millones registrado entre enero y julio de 2017; mientras que la Balanza Comercial No Petrolera aumentó su déficit en 80.2% al pasar de US\$ -1,441.3 millones a US\$ -2,596.8 millones.

Al cierre del séptimo mes de 2018, se registró un aumento de 11.9% en el valor FOB de las exportaciones petroleras, mismas que pasaron de US\$ 757 millones en junio de 2018 a US\$ 847 millones, asimismo las exportaciones no petroleras fueron mayores en 16.8% al pasar de US\$ 909 millones en junio de 2018 a US\$ 1,062 millones en julio de 2018.

#### TOTAL EXPORTACIONES

Año	Total Exportaciones	Petroleras	No Petroleras
2008	18,818	11,721	7,098
2009	13,863	6,965	6,898
2010	17,490	9,673	7,817
2011	22,322	12,945	9,377
2012	23,765	13,792	9,973
2013	24,751	14,107	10,644
2014	25,724	13,276	12,449
2015	18,331	6,660	11,670
2016	16,798	5,459	11,338
2017	19,122	6,914	12,209
2018*	12,580	5,125	7,456

**Ilustración 4: Exportaciones**

**Fuente:** (El Rosado, 2018).

**Elaboración:** Autora.

Entre los meses de enero y julio de 2018, las importaciones totales en valor FOB fueron de US\$ 12,473.5millones; 20.5% más que las compras externas realizadas en los mismos meses del año 2017 (US\$ 10,349.7millones).

La evolución de las Importaciones por Uso o Destino Económico, durante el período enero – julio de 2018, en valor FOB con respecto al mismo período de 2017, muestran un aumento en todos los grupos: combustibles y lubricantes (39.9%); bienes de consumo (22.5%); bienes de capital (19.4%); materias primas (11.4%); y, productos diversos (33.7%).

#### TOTAL IMPORTACIONES

Año	Total Importaciones	Petroleras	No Petroleras
2,008	17,145	3,217	14,198
2,009	14,071	2,338	11,733
2,010	19,279	4,043	15,236
2,011	23,088	5,087	18,002
2,012	24,182	5,441	18,740
2,013	25,764	5,927	19,837
2,014	26,421	6,417	20,004
2,015	20,447	3,950	16,497
2,016	15,545	2,490	13,055
2,017	19,031		
2018*	12,474	2,421	10,053

Ilustración 5: Total de Exportaciones

Fuente: (El Rosado, 2018).

Elaboración: Autora.

#### *Inflación:*

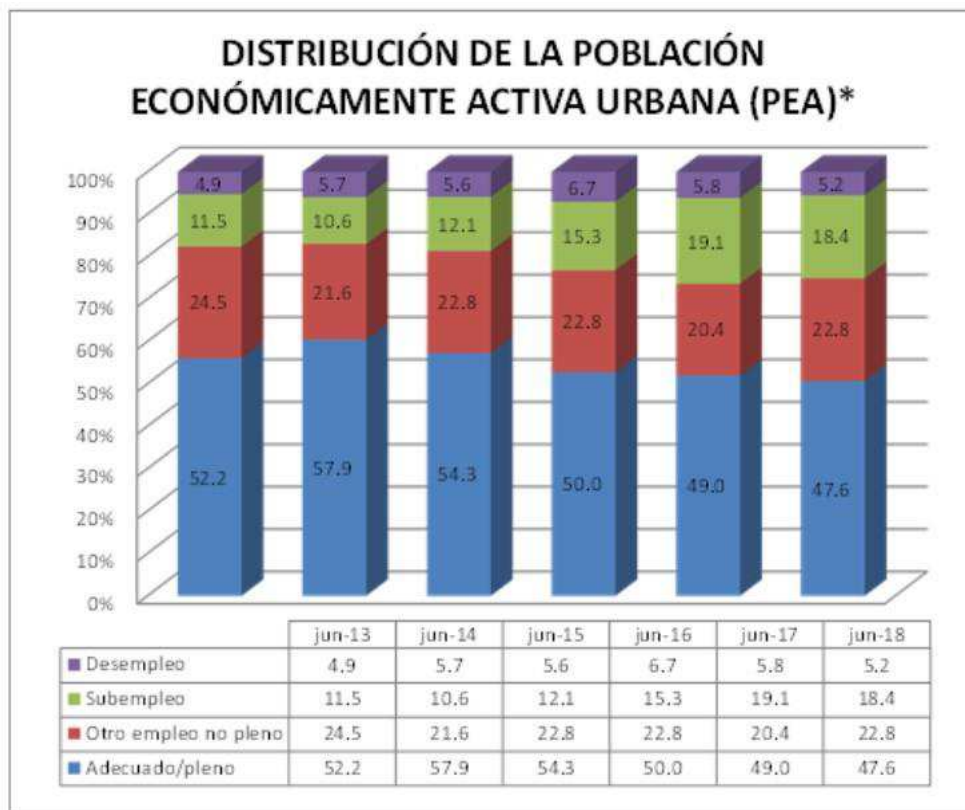
La inflación anual a agosto del 2018 fue negativa y se situó en -0.32%. De acuerdo con el reporte del Índice de Precios al Consumidor (IPC) hace años el Ecuador no había tenido un año de deflación, los precios comenzaron a bajar desde septiembre del 2017.

El valor de la canasta familiar básica en Septiembre del 2018 se ubicó en US\$ 712.66, sin embargo el ingreso familiar mensual de un hogar tipo (4 miembros con 1,6 perceptores de ingresos) fue de US\$ 720.53, lo que plantea una recuperación en el consumo de US\$ 7.87, esto es el poder adquisitivo del ingreso familiar disponible tuvo una cobertura de 101.10%.

#### *Empleo y desempleo:*

En el segundo trimestre del 2018 el desempleo fue de 5.2%, considerando la población mayor de 15 años. El desempleo bajó 0.6 puntos porcentuales en relación al mismo trimestre del 2017.A

continuación se muestra la distribución de la Población económicamente activa:



**Ilustración 6: Distribución de la Población económicamente activa.**

**Fuente:** (El Rosado, 2018).

**Elaboración:** Autora.

### *Sistema financiero:*

A septiembre del 2018, los depósitos con el Público se contrajeron en 1.12% con relación a Diciembre del 2017. Los depósitos a plazo del sistema financiero nacional tuvieron un crecimiento del 9.80%, mientras que los depósitos a la vista decrecieron en 6.33% desde Diciembre del 2017.

Al 30 de Septiembre del 2018, la cartera por vencer de la banca creció en 9.11%. Es notable la expansión del crédito productivo, que en 2017 más

que se duplicó. El monto de nuevos créditos productivos fue similar al incremento de la cartera de consumo. El financiamiento del comercio, como siempre es el principal rubro de la cartera bancaria.

*Principales líneas de productos, servicios, negocios y actividades de la compañía corporación El Rosado S.A:*

Es una de las dos principales cadenas de retailing del Ecuador, constituye una de las historias con mayor éxito empresarial del último medio siglo del Ecuador. Su conglomerado de empresas comprende la cadena de supermercados MI COMISARIATO, las tiendas departamentales RIO STORE, las tiendas de juguetes MI JUGUETERÍA, la cadena de ferreterías FERRISARIATO. En los últimos 15 años ha incursionado también en el sector de entretenimiento e inmobiliario a través de las cadenas de cines SUPERCINES, restaurantes CHILI’S, comida rápida ROCK AND ROLL y CARL’S JUNIOR, radiodifusora RADIO DISNEY, tienda de música METROPOLIS y administración de los centros comerciales RIO CENTRO.

Las principales líneas de negocio de CORPORACIÓN EL ROSADO S.A son las siguientes:

#### DIVISIÓN RETAILMI

- **COMISARIATO:** es una de las cadenas de supermercados más importantes del país, en donde la familia ecuatoriana encuentra la mayor variedad de productos nacionales e importados a menor precio. Además, ofrece una variedad de productos de marcas propias que combinan calidad y bajo precio.
- **HIPERMARKET:** pensando en la comodidad de sus clientes reúne bajo el mismo techo de MI COMISARIATO, FERRISARIATO, RIOSTORE y MI JUGUETERIA en un área



hasta 22.000 metros cuadrados para que realicen todas sus compras en un solo lugar.

- **FERRISARIATO:** es la cadena home center más grande del país, ofrece una gran variedad de artículos a menor precio, sus clientes cuentan con la asesoría de expertos en cada área. Ferrisariato es franquiciatario y distribuidor de marcas propias como Teckno, Briko y Ferrisariato. FERRISARIATO tiene un departamento de ventas al por mayor y distribuye importantes marcas.
- **RIOSTORE:** es la cadena de tiendas por departamento más grande del país, en sus secciones de ropa, calzado, perfumería, cosméticos y hogar. Encuentran productos nacionales e importados para satisfacer todos los gustos. RIOSTORE cuenta con marcas propias como Oggi y Marina Burani.
- **MI JUGUETERIA:** es la cadena de jugueterías más importantes del país, cuenta con las más variadas marcas de juguetes, en un ambiente mágico y divertido, lo que la convierte en el lugar favorito de niños y adultos.
- **MINI:** Es un nuevo concepto de almacenes de barrio creado por MI COMISARIATO para satisfacer las necesidades diarias de las familias de cada sector ofreciendo productos a mini precios.

#### DIVISIÓN DE ENTRETENIMIENTO

- **METRÓPOLIS:** es la tienda de entretenimiento especializada en música, películas equipos de audio y video. Es distribuidor oficial de Bose para el Ecuador y también distribuidor autorizado de Apple. Además, es el distribuidor autorizado en el Ecuador de las películas de cine de Warner Bros, New Line Cinema y Walt Disney Studios.
- **RADIO DISNEY:** El emisor es licenciataria de Radio Disney en el país. Es una radio joven, divertida y dinámica, que se

mantiene en contacto con sus oyentes programando la mejor música nacional e internacional.

- SUPERCINES: La cadena de cines más grande del Ecuador en donde los fanáticos del cine viven los mejores estrenos en sus salas tipo stadium, disfrutando del mejor servicio, Sonido Dobby Digital Surround EX. Además tienen salas digitales 3D, salas GTMAX con las pantallas más grandes del mundo, y exclusivas salas VIP.

#### DIVISIÓN RESTAURANTESROCK

- AND ROLL: Es una cadena de restaurantes de comida rápida que ofrece variados combos a precios muy económicos.
- CHILI’S: La franquicia internacional de restaurantes Chili’s es también parte de la familia CORPORACIÓN EL ROSADO S.A. En su variado menú ofrece la mejor comida Southwest convirtiéndose en el mejor Grill & Bar del Ecuador.
- CARL’S JR: La novedosa franquicia internacional de venta de todo tipo de hamburguesas es también parte de la familia CORPORACIÓN EL ROSADO S.A

#### DIVISIÓN CENTROS COMERCIALES

- RIOCENTRO SHOPPING: Son los centros comerciales más completos y elegantes de Guayaquil. Cuenta con un atractivo mix de locales comerciales, supermercado, cine y acogedores patios de comida.
- EL PASEO SHOPPING: Estos centros comerciales ofrecen a sus visitantes variadas opciones de diversión, comercio y buen servicio, convirtiéndose en punto de desarrollo de los sectores circundantes.
- COMPLEJO COMERCIAL CIUDAD EL DORADO: Inaugurada su primera fase a mediados del 2014, se proyecta una estructura de 2 plantas con más de 400.000 m ubicada en el km 10.5 de la Vía La Aurora Pascuales. El proyecto incluirá Riocentro, edificios de negocios, restaurantes, hotel, hospital y clínicas de

especialización. Se ejecutará en etapas y se planifica que la estructura esté finalizada en el año 2019.

#### *Descripción de las políticas de inversiones y de financiamiento*

El financiamiento de las actividades de la compañía ha venido siendo logrado por el aporte de capital de sus accionistas, ya que los recursos obtenidos en la actividad de la empresa han sido invertidos en el negocio, así como también los pequeños créditos con la banca local a través de líneas tradicionales.

La compañía también se ha financiado por medio del Mercado de Valores, colocando con éxito sus siete emisiones de obligaciones de largo plazo y un programa de papel comercial; fondos con los cuales logro remodelar sus locales comerciales y además aperturar nuevos. Ahora pretende participar nuevamente en el Mercado Bursátil con su Octava Emisión de Obligaciones.

Las políticas de inversiones de CORPORACIÓN EL ROSADO S.A están orientadas principalmente a la compra de activos productivos, así como a la inversión en capacitación y el desarrollo de productos. Un punto que ha ayudado al financiamiento de la empresa, son las líneas de crédito que obtiene de sus proveedores; entre los principales podemos mencionar: Nestlé Ecuador S.A., Kimberly Clark Ecuador, Dinadec, Lácteos San Antonio, Colgate Palmolive, Unilever Andina, Industrias Ales, Mabe, entre otros.

Aplican una estructura horizontal, centrándose en la venta directa por medio de sus locales. Tiene una central de compras y se abastece directamente de productos extranjeros en ciertas líneas.

A diferencia del líder del segmento, atiende a clase media-baja y popular, abastece principalmente a la región Costa con especial énfasis en la ciudad de Guayaquil. También mantiene un gran poder de negociación frente a los proveedores quienes hasta cierto punto se ven influenciados a realizar rebajas por volumen de compra.

Además, contantemente está invirtiendo en programas de capacitación para el personal con el afán de incrementar los niveles de eficiencia y productividad; la intención es mejorar índices de producción actuales, e innovar en la creación de nuevos productos que satisfagan la demanda internacional, además de definir una estrategia para el posicionamiento de una marca.

La empresa CORPORACIÓN EL ROSADO S.A es uno de los ejemplos más claros de ello, ya que hoy en día es una de las marcas más aceptadas en el mercado local.

*Descripción sucinta de la estrategia del emisor en los últimos tres años  
Corporación El Rosado S.A:*

Es uno de los grupos empresariales más importantes del Ecuador, la empresa maneja varias estrategias orientadas a una mayor diversificación de productos y mercado, realizando inversiones en el desarrollo de productos de marcas propias en la línea comestible, insumos de limpieza, insumos de aseo personal, entre otros.

Una estrategia de desarrollo importante se basa en la fidelización de la relación comercial con los proveedores y clientes. Las actividades de la empresa obedecen a una clara planificación. La compañía mantiene y evalúa constantemente los avances de las estrategias y cumplimiento de los objetivos del negocio establecidos a corto, mediano y largo plazo.

Entre las actividades estratégicas que constantemente desarrolla se encuentran:

- Establecer planes de lanzamiento y actividades promocionales para apoyar los estrenos de las películas teniendo como socios estratégicos a las principales cadenas de cines del país.
- Cumplir con los controles de calidad de sus procesos.
- Evaluar constantemente el precio y surtido de sus locales así como también la disponibilidad de los artículos y la forma de exhibirlos, a fin de que sean más atractivas para sus clientes.
- Realizar continuas promociones a fin de perpetuar la relación con el cliente.

*Factores de riesgo asociados con la compañía, con el negocio y oferta pública:*

Entre los principales factores de riesgo que afectan a la compañía están:

**RIESGOS DEL NEGOCIO:** Los factores de riesgo de CORPORACION EL ROSADO S.A están relacionados con las restricciones a las importaciones y medidas de salvaguardias arancelarias que el Gobierno pueda implementar.

En relación a las salvaguardas y al impacto en la economía de las medidas que pueda tomar el gobierno ecuatoriano, la administración está tomando medidas tales como: apertura de nuevos almacenes, y diversificando sus líneas de productos para de esta manera mantener el volumen de ventas y de resultados.

**RIESGO PRINCIPALES COMPETIDORES:** Actualmente en la industria retail existen varios competidores entre los cuales podemos destacar a: CORPORACIÓN LA FAVORITA C.A, TIENDAS INDUSTRIALES ASOCIADAS (TIA) S.A y MEGA SANTAMARÍA S.A. Este riesgo se ve

mitigado debido a que CORPORACIÓN EL ROSADO S.A. es una marca altamente recordada, en especial en la región costa del país.

**RIESGO DE PRECIO:** CORPORACIÓN EL ROSADO S.A no está expuesta al riesgo de precios de mercancías puesto a que estas son adquiridas EN MONEDA LOCAL, tienen una alta rotación y sus precios de venta son comparables con los del mercado. Tampoco estaría expuesto un riesgo de crédito, pues estos se concentran principalmente en cuentas por cobrar a clientes corporativos, que incluyen la oferta de crédito con los planes Naviplan, Ferricard y órdenes de compras previamente emitidas. En el proceso de apertura de cuentas, se establecen reglas y políticas mediante los cuales se aprueban o se rechazan los clientes corporativos y se definen los cupos autorizados establecidos a través del cruce de información del comportamiento de compra del cliente y la revisión en el buró de crédito.

#### **1.10.6 Recursos tecnológicos existentes.**

El gran desarrollo tecnológico que se ha producido recientemente ha propiciado lo que algunos autores denominan la nueva 'revolución' social, con el desarrollo de "la sociedad de la información". Con ello, se desea hacer referencia a que la materia prima "la información" es el motor de esta nueva sociedad.

La dimensión social de las TIC se vislumbra atendiendo a la fuerza e influencia que tiene en los diferentes ámbitos y a las nuevas estructuras sociales, produciéndose una interacción constante y bidireccional entre la tecnología y la sociedad. La influencia de la tecnología sobre la sociedad ha sido claramente explicitada por Kranzberg, en su ley sobre la relación entre tecnología y sociedad: 'La tecnología no es buena ni mala, ni tampoco neutral' (1985: 50), pero esta relación no debe entenderse como una relación fatalista

y determinista, sino que a nuestro entender nos conduce a nuevas situaciones y planteamientos que deben llevarnos a través de la investigación y el análisis de sus efectos a tomar posiciones que marquen el camino y la dirección a seguir atendiendo a la sociedad que deseamos construir.

En líneas generales podríamos decir que las nuevas tecnologías de la información y comunicación son las que giran en torno a tres medios básicos: la informática, la microelectrónica y las telecomunicaciones; pero giran, no sólo de forma aislada, sino lo que es más significativo de manera interactiva e interconexiónadas, lo que permite conseguir nuevas realidades comunicativas'. (Cabero, 1998: 198).

Existen múltiples instrumentos electrónicos que se encuentran dentro del concepto de TIC, la televisión, el teléfono, el video, el ordenador. Pero sin lugar a duda, los medios más representativos de la sociedad actual son los ordenadores que nos permiten utilizar diferentes aplicaciones informáticas (presentaciones, aplicaciones multimedia, programas ofimáticos) y más específicamente las redes de comunicación, en concreto Internet.

La Corporación El Rosado S.A, por tratarse específicamente de una organización cuyo principal objeto es la importación, exportación y comercialización en el mercado nacional e internacional, por cuenta propia o ajena, al por mayor y menor de todo tipo de alimentos, ropa, licores, etc, debe hacer uso de la tecnología para todas sus transacciones, operaciones, procesos y servicios, por tanto, la organización, cuenta con los recursos tecnológicos necesarios para el desarrollo de esta investigación, lo cual contribuye en las distintas fases de este estudio y su propuesta.

# **CAPÍTULO II: MARCO METODOLOGICO Y ANÁLISIS DE ESTUDIO DE LA INVESTIGACIÓN.**



## **2.1. INTRODUCCIÓN**

Determinado y formulado el problema de estudio, así como los objetivos generales y específicos que sustenta el presente proyecto de investigación, se hace necesario establecer el Marco Metodológico el cual va a "aludir al conjunto de procedimientos lógicos, técnicos y operacionales implícitos en todo proceso de investigación, con el objeto de ponerlos en manifiesto y sistematizarlos; con la finalidad de permitir descubrir y analizar los supuestos del estudio y de reconstruir los datos, a partir de los conceptos teóricos convencionalmente operacionalizados"<sup>1</sup>.

En este capítulo se estará presentando sujeto a la metodología de investigación, el detalle del conjunto de métodos, técnicas e instrumentos que se emplearon en el proceso de recolección de datos requeridos en la investigación propuesta.

El objeto y desarrollo de esta investigación la cual se aplica en función de los objetivos del estudio relacionado con la utilidad del mismo, y a nivel descriptivo de acuerdo a los objetivos internos que se han planteado como base de la misma. Adicionalmente y establecido el primer patrón de seguimiento para el desarrollo del proyecto se contempla:

- Discernir en el tipo de investigación.
- Definir el diseño de la investigación.
- Población y universo objeto del estudio en función de los objetivos.
- Definir la muestra la cual servirá de base para las mediciones de objetivos.

---

<sup>1</sup> Ballestrini, Mirian: Como se elabora el Proyecto de Investigación, Consultores Asociados. Servicio Editorial, 2002.

- Indicar los métodos y técnicas para la recolección de los datos
- Indicar los procedimientos para actualizar y analizar los resultados obtenidos.

En función de estas directrices se da inicio al desarrollo del Capítulo 2 Marco Metodológico descrito y desglosado para la presente investigación.

## **2.2. TIPO(S) DE INVESTIGACIÓN**

### **2.2.1 De acuerdo al lugar de desarrollo**

La investigación de campo es también conocida como investigación *in situ* ya que se realiza en el propio sitio donde se encuentra el objeto de estudio. Lo que permite el conocimiento más a fondo del investigador, puede manejar los datos con más seguridad y podrá soportarse en diseños exploratorios, descriptivos y experimentales, creando una situación de control en la cual manipula sobre una o más variables dependientes (efectos).

Para dar solución a la problemática estudiada, se aplicó la investigación de campo, de esta manera se pudo identificar las tecnologías disruptivas más apropiadas para el contexto empresarial de Corporación El Rosado, y, por consiguiente, resolver el problema en cuestión dentro de contexto estudiado, donde se trabajó en conjunto con e negocios de la organización, obteniendo de ellos los datos más relevantes a ser analizados.

La investigación de campo fue empleada en este estudio, ya que su proceso interno permitió obtener nuevos conocimientos en el campo de la realidad analizada, y estudiar la situación actual del personal que labora en Corporación El Rosado para diagnosticar necesidades y problemas a efectos de aplicar los conocimientos con fines prácticos.

## **2.2.2 De acuerdo a la naturaleza de los datos**

Esta investigación, a la par en utilizar la investigación de campo, hizo uso a su vez de la investigación cuantitativa de tipo explicativa, ya que por medio de este tipo de investigación se pudo descubrir la raíz del problema, el porqué, de la presencia de un Modelo de Negocio Tradicional en la Corporación El Rosado S.A.

En este sentido, los estudios explicativos pueden ocuparse tanto de la determinación de las causas (investigación postfacto), como de los efectos (investigación experimental), mediante la prueba de hipótesis. Sus resultados y conclusiones constituyen el nivel más profundo de conocimientos.

## **2.3. MÉTODO(S) DE INVESTIGACIÓN**

### **2.3.1 Observación**

Teniendo en cuenta de que este método de recolección de datos es aplicado preferentemente a aquellas situaciones en las que se trata de detectar aspectos conductuales, permitiendo captar, observar y estudiar un fenómeno de forma directa, sin distorsionar la información, es importante y fue un requisito de esta investigación, aplicarla dentro de este estudio, ya que al emplear este método de recolección de datos en el personal que labora en la de la Corporación El Rosado S.A, se pudo palpar de la manera más directa, las causas que originan la presencia de un Modelo de Negocio Tradicional en la organización.

### **2.3.2 Interrogación**

El uso de este método, se llevó a cabo dentro de este estudio, lícitamente por el hecho de que, al aplicarse, se obtuvo información sobre el problema analizado en este estudio, mediante el contacto directo del investigador, haciendo uso de las modalidades tales como las entrevistas y las encuestas.

## **2.4. HERRAMIENTA(S) DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

### **2.4.1 Encuesta**

Considerando que, en esta investigación se necesitó grandes cantidades de información relacionadas tanto con la problemática a tratar como de su entorno, para después ser tabulados y en base a los resultados, poder emitir conclusiones, es que se aplicó este método. Por su parte, esta técnica de recolección de datos, fue utilizada en todo el proceso de la investigación desde la fase inicial hasta la fase final.

### **2.4.2 Entrevista**

Siendo la entrevista una herramienta básica y fundamental de una investigación, apoyándose básicamente en la comunicación verbal entre dos o más personas con un propósito definido para obtener y registrar información, fue empleada en el desarrollo de esta investigación, ya que por medio de su ejecución se logró recabar información de gran importancia en torno a la problemática analizada. Por medio de la entrevista en primera instancia se recabo información de los directivos de la organización, para extraer diferentes puntos de vista en torno a la problemática y las causas que la originan. Es así que posteriormente fue utilizada en el transcurso del desarrollo de esta investigación.

### **2.4.3 Observación**

Para el desarrollo de esta investigación fue sustancial captar sistemáticamente la realidad del fenómeno de estudio, es por eso que se utilizó la observación científica como punto de partida para poder observar con un objetivo claro, definido y preciso. Esta técnica se utilizó en el desarrollo de toda la investigación.

### **2.4.4 El Análisis Documental**

Siendo el análisis documental, una actividad sistemática y exhaustiva que recoge y analiza información de diversos tipos de documentos, fue empleada en esta investigación, ya que, basándose en información del internet, investigaciones ya realizadas relacionadas con esta investigación, videos, revistas, periódicos y demás textos a fines al tema a investigar, el autor, sustentó esta investigación.

## **2.5. FUENTES DE INFORMACIÓN DE DATOS**

### **2.5.1 Fuentes primarias**

Como fuentes de información primaria, se considera la información que se pudo extraer de los directivos y personal que labora en Corporación El Rosado S.A, relacionado con la problemática en cuestión, los cuales se recolectaron mediante la implementación de las técnicas de entrevista, encuestas y observación:

- Prospecto de oferta pública, octava emisión de obligaciones 2018-2019.
- Entrevista realizada a directivos Corporación El Rosado S.A.

- Encuesta realizada al personal que labora en Corporación El Rosado S.A.
- Reportes de las diferentes unidades de Corporación El Rosado S.A.

## **2.5.2 Fuentes secundarias**

Como fuentes de Información secundaria se manipuló en esta investigación:

- Documentos relevantes acerca del tema, tales como abstract o resúmenes, bibliografías y fichas detallados en las fuentes de Información primarias.

## **2.6. INSTRUMENTAL OPERACIONAL**

### **2.6.1 Estructura y características de los instrumentos de recolección de datos**

#### **2.6.1.1 Encuesta**

Considerando que una encuesta es un estudio observacional en el cual el investigador busca recaudar datos por medio de un cuestionario prediseñado, y no modifica el entorno ni controla el proceso que está en observación (como sí lo hace en un experimento). Los datos, en este estudio y aplicando la encuesta se obtienen a partir de realizar un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa o al conjunto

total de la población estadística de personal que labora en las direcciones de Tecnología y de Negocios de Corporación El Rosado S.A. El investigador debe seleccionar las preguntas más convenientes, de acuerdo con la naturaleza de la investigación, dándole más énfasis a la problemática en cuestión.

Dentro de las encuestas utilizadas en esta investigación, se hace uso de preguntas de respuestas cerradas, así los encuestados deben elegir para responder una de las opciones que se presentan en un listado formulado por el investigador. Esta manera de encuestar da como resultado respuestas más fáciles de cuantificar y de carácter uniforme. Aplicando como medida preventiva, la opción “otros”, para cuando la respuesta que se quiera dar, no coincida con las establecidas.

#### **2.6.1.2 Entrevista**

Dado que esta investigación, hace uso de la entrevista, es importante mencionar que es un texto periodístico en el que se dan a conocer las ideas y opiniones de un personaje mediante un diálogo entre la persona entrevistada y el entrevistador.

Las mejores entrevistas son aquellas que se celebran en un lugar determinado y con una cita formal. Así, tanto el entrevistado como el entrevistador tienen tiempo para prepararse debidamente. Entre las características más sobresalientes de las entrevistas aplicadas en esta investigación son:

- Debe tener los atributos de una conversación: sensibilidad, flexibilidad, e imaginación, para que llegue a tener interés en los entrevistados.
- El entrevistador no acudirá a una entrevista sin saber qué es lo que se pretende.

- No es posible entrevistar a ningún docente sin antes prepararse para ello.
- El entrevistador debe conocer a fondo el tema sobre el cual se va a versar la misma o sobre el cual se desea obtener mayor información.
- El entrevistador debe ser puntual.
- El entrevistador debe ser cortés
- Flexibilidad para formular las preguntas de la entrevista.
- El entrevistador debe ser persistente.

De esta manera la estructura de la entrevista, para esta investigación, está dada en tres partes: el título, la presentación de la persona entrevistada y una serie de preguntas y respuestas.

- Título. Debe ser atractivo para despertar el interés de los lectores. Si la persona entrevistada es conocida, basta con seleccionar como titular su nombre o una de las declaraciones manifestadas en la entrevista.
- Presentación. A continuación, el entrevistador ofrece información precisa sobre la persona a la que va a entrevistar o hace una breve introducción o resumen de lo que en la entrevista se va a tratar con las circunstancias o motivo de sus declaraciones.
- Diálogo. Finalmente, se reproduce el diálogo entre el entrevistador y el entrevistado.

Aclarando que este instrumento se aplicara en los docentes cuyas materias impartidas se basan en el análisis y diseño de algoritmos computacionales.



### **2.6.1.3 Observación**

En este estudio se aplicó la técnica de la observación, pero bajo las directrices de una observación estructurada, en donde se imponen una serie de limitantes al observador, con el propósito de incrementar su precisión y objetividad, y a fin de obtener una representación adecuada del fenómeno de interés. La recolección de datos suele realizar con base en “lista de control”, herramientas diseñadas para registrar la ocurrencia o frecuencia de comportamientos o eventos y sus características y las “escalas de clasificación” mediante las que el observador califica los fenómenos con base en una escala de clasificación en una serie de dimensiones.

### **2.6.1.4 El análisis documental**

El análisis documental constituye el punto de entrada a la investigación. Incluso en ocasiones, es el origen del tema o problema de investigación. Los documentos fuente pueden ser de naturaleza diversa: personales, institucionales o grupales, formales o informales. A través de ellos es posible obtener información valiosa para lograr el encuadre que incluye, básicamente, describir los acontecimientos rutinarios, así como los problemas y reacciones más usuales de las personas o cultura objeto de análisis, así mismo, conocer los nombres e identificar los roles de las personas clave en esta situación sociocultural. Revelar los intereses y las perspectivas de comprensión de la realidad, que caracterizan a los que han escrito los documentos.

Para este estudio, el análisis documental se desarrolla en cinco acciones, a saber:

- Rastrear e inventariar los documentos existentes y disponibles sobre el tema en cuestión.
- Clasificar los documentos identificados.

- Seleccionar los documentos más pertinentes para los propósitos de la investigación.
- Leer en profundidad el contenido de los documentos seleccionados, para extraer elementos de análisis y consignarlos en memos o notas marginales que registren los patrones, tendencias, convergencias y contradicciones que se vayan descubriendo.
- Leer en forma cruzada y comparativa los documentos en cuestión, ya no sobre la totalidad del contenido de cada uno, sino sobre los hallazgos previamente realizados, a fin de construir una síntesis comprensiva total, sobre la realidad humana analizada.

## **2.7. ESTRATEGIA OPERACIONAL PARA LA RECOLECCIÓN Y TABULACIÓN DE DATOS**

### **2.7.1 Plan de recolección de datos**

Recolectar datos implica elaborar un plan detallado de procedimientos que conduzcan a reunir datos con un propósito específico. Ya contando con los instrumentos de recolección de datos, es necesario determinar lo siguiente:

- Quiénes aplicarán cada instrumento.
- Cuándo se recolectará los datos.
- Dónde se aplicará el/los instrumento(s).
- Cómo se recolectará los datos.

Para lo cual se describe a continuación el plan de recolección de datos que adopta este estudio:

- Determinar quiénes recolectarán los datos: quien recolecte los datos, es una persona idónea que puedan obtener las respuestas y hacer, en lo posible, las observaciones más completas y honestas. En este caso, el tesista o investigador ya que entiende y es sensible ante los temas a discutir, claro está que el investigador debe de tener una previa capacitación, ante el instrumento o técnica de investigación utilizada.
- Determinar cuándo se recolectarán los datos: Muchos factores pueden afectar el tiempo en que se puede recolectar datos. Los aspectos estacionales incluyen la temperatura y el clima, el

trabajo de temporada, la cosecha, la época de lluvias, los niveles de delincuencia o las fiestas; cualquier cosa que altere el comportamiento de las personas y su disponibilidad. La hora del día puede afectar el acceso a los y las participantes. Por ejemplo, quizá las personas que trabajan sólo estarán disponibles a la hora de su descanso o al final de la jornada. Las personas que llegan temprano a un sitio pueden diferir de las que llegan tarde. Tal vez sólo se encuentre a las personas en casa en ciertos momentos del día, pero no estarán dispuestas a participar en esos momentos. Los días del mes o de la semana también pueden cambiar las conductas y la disponibilidad, por ejemplo, en relación con el día de pago, de mercado o de asistencia a las ceremonias religiosas.

- Determinar dónde se recolectarán los datos: El lugar donde se recopila los datos puede influir en lo siguiente: El acceso a los datos; La calidad de los datos (qué tanto se completan, franqueza); Los riesgos que tienen las personas proveedoras de los datos; El grado en que la muestra refleja la población prioritaria de la evaluación. Por lo anterior dicho es importante determinar donde se recolectarán los datos.
- Asegurar la correcta recolección de datos: Aun si los instrumentos son excelentes, la manera en que se recopila los datos puede afectar la calidad de los datos obtenidos. Por lo cual se debe asegurar lo siguiente: Claridad en las instrucciones sobre cómo aplicar los instrumentos así como la adecuada capacitación y supervisión de las personas que recolectan los datos.
- Realizar una prueba piloto de los instrumentos y del plan de recolección de datos: Antes de invertir tiempo y recursos en la recolección de datos, habrá que pilotear o probar los

instrumentos creados o elegidos, con las partes interesadas. Una prueba piloto contribuirá a determinar cuánto tiempo realmente lleva la recolección de datos; Si se puede recolectar los datos, dónde y cuándo se había planeado y si existen problemas con la manera en que funcionan los instrumentos en el mundo real.

### **2.7.2 Plan para la tabulación de datos**

Se siguió el siguiente plan:

- Presentación de los cuadros estadísticos y sus gráficos correspondientes.
- Análisis de los cuadros estadísticos, resaltándose lo datos más importantes.
- Interpretación de los datos que presentan los cuadros.

Para el proceso de tabulación de la información recopilada se agrupó la información en tablas de frecuencias absolutas; para su representación gráfica se utilizó gráficos cilíndricos en 3D. Aplicando la estadística descriptiva e inferencial, en el desarrollo del estudio.

### **2.7.3 Plan de análisis e interpretación de los datos**

Como dice Encinas (1993), los datos en sí mismos tienen limitada importancia, es necesario "hacerlos hablar", en ello consiste, en esencia, el análisis e interpretación de los datos.

"El propósito del análisis es resumir las observaciones llevadas a cabo de forma tal que proporcionen respuesta a la interrogantes de la investigación. La interpretación, más que una operación distinta, es un aspecto especial del análisis su objetivo es "buscar un significado más amplio a las respuestas mediante su trabazón con otros conocimientos disponibles" (Selltiz, 1970) que permitan la definición y clarificación de los conceptos y las relaciones entre éstos y los hechos materia de la investigación.

Una vez establecido los resultados a través de estadísticas, se procede a:

- 1 Confrontar los resultados del análisis de los datos con las hipótesis formuladas.
- 2 Relacionar dichos resultados con la teoría y los procedimientos de la investigación.
- 3 Aclarar las inquietudes.
- 4 Determinar si la hipótesis es verdadera o falsa. (Establecer si se cumple o no).

## 2.8. PLAN DE MUESTREO

### 2.8.1 Segmentación

La estructura organizacional de CORPORACIÓN EL ROSADO S.A. y su gestión funcional, se ha establecido de acuerdo al desarrollo de las actividades del negocio, requerimientos estratégicos y los objetivos empresariales. El número de empleados está en directa relación con el volumen de sus Funciones u operaciones, para lo cual posee a la fecha 7,334 colaboradores distribuidos de la siguiente manera:

DESCRIPCIÓN	NO. EMPLEADOS
Empleados en Oficinas	664
Empleados en Almacenes y Bodegas	6.670
<b>TOTAL</b>	<b>7.334</b>

Ilustración 7: Población total de Corporación El Rosado S.A.

Fuente: (El Rosado, 2018).

Elaboración: Autora.

En relación a la problemática estudiada, de la población total de empleados de la Corporación El Rosado, se tomó la muestra, dando paso a una segmentación, conformada por 79 operadores del Área de Tecnología.

Resulta oportuno mencionar que, la validación del modelo fue realizada con la participación del cuatro expertos en Gerencia Empresarial (CEO), cuatro expertos en la Dirección del Departamento de Tecnología (CIO) y dos expertos en el diseño de Modelos de Negocios.

## **2.8.2 Técnica de muestreo**

La técnica a utilizar en esta investigación para la selección de la muestra fue de tipo casual o incidental. Considerando que este tipo de muestreo se trata de un proceso en el que el investigador selecciona directa e intencionadamente los individuos de la población. Utilizando como muestra los individuos a los que se tienen fácil acceso, en este caso al personal que labora en el área de tecnología de Corporación El Rosado S.A.

## **2.8.3 Tamaño de la muestra**

Como ya se lo planteo, en la segmentación, en este estudio se trabajó con 79 operadores de la Dirección Central de Tecnología de Corporación El Rosado. Para el proceso de validación del Modelo de Negocios se trabajó con una muestra de 12 expertos (CIO, CEO y expertos en diseño de Modelos de Negocios).

Por su parte, para las entrevistas con directivos, se trabajó con una muestra de dos; en estas entrevistas participaron: el Gerente General de Tecnología y el Gerente de Sistemas, Ing. José Luis Cornejo.

## **2.9. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

### **2.9.1 Presentación y Descripción de los resultados obtenidos**

#### **2.9.1.1 Encuesta dirigida a estudiantes**

- **¿Según su criterio, cuál es su nivel de productividad laboral?**

Fuente: Estudiantes encuestados.

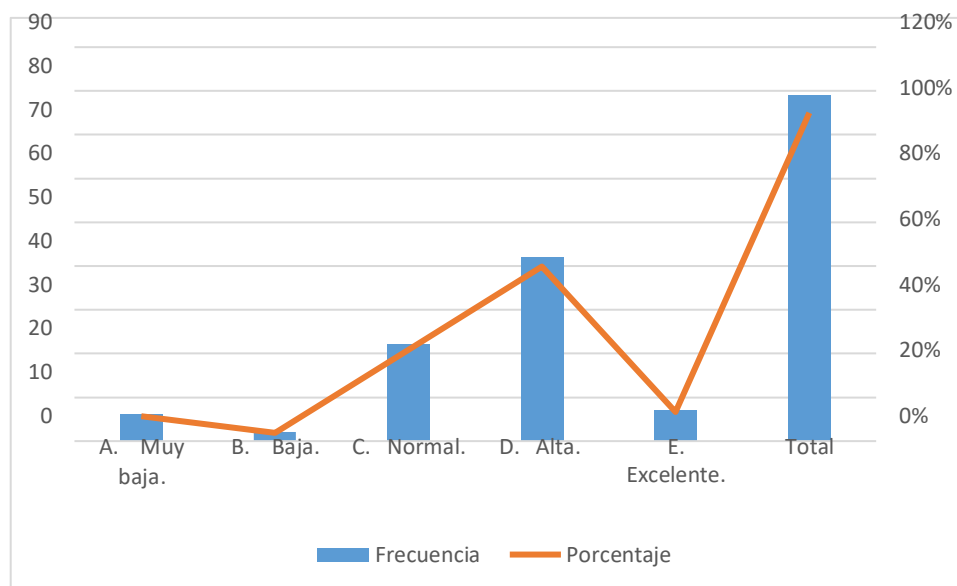
Elaboración: Autora.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
--------------	------------	------------



<b>A. Muy baja.</b>	6	8%
<b>B. Baja.</b>	2	3%
<b>C. Normal.</b>	22	28%
<b>D. Alta.</b>	42	53%
<b>E. Excelente.</b>	7	9%
<b>Total</b>	79	100%

**Tabla 1:** Pregunta #1 dirigida a operadores del Departamento Central de Tecnología de Corporación El Rosado S.A.



**Ilustración 8:** Pregunta #1 dirigida a operadores del Departamento Central de Tecnología de Corporación El Rosado S.A.

Considerando la información anterior, se determina, que el 8% de los encuestados indican que su nivel de productividad laboral es muy bajo, un 3% bajo, 28% normal, 53% alta, mientras que un 9% excelente.

- ¿Cuál es su nivel de Satisfacción en el trabajo?

Fuente: Estudiantes encuestados.

Elaboración: Autora.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
A. Muy bajo.	9	11%
B. Bajo.	2	3%
C. Normal.	8	10%
D. Alto.	45	57%
E. Excelente.	15	19%
<b>Total</b>	<b>79</b>	<b>100%</b>

Tabla 2: Pregunta #2 dirigida a operadores del Departamento Central de Tecnología de Corporación El Rosado S.A.

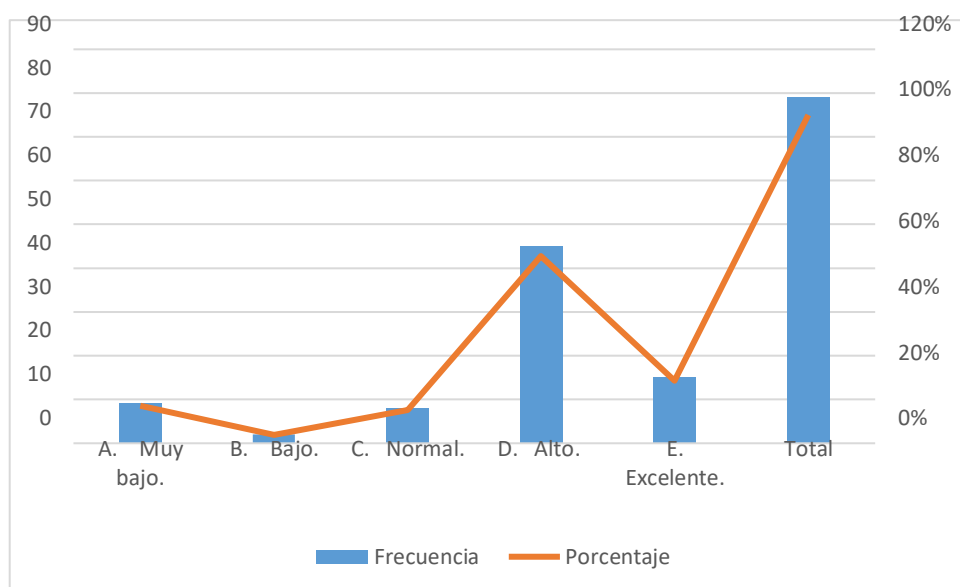


Ilustración 9: Pregunta #2 dirigida a operadores del Departamento Central de Tecnología de Corporación El Rosado S.A.

Considerando la información anterior, se determina, que el 11% de los encuestados indican que su nivel de satisfacción en el trabajo es muy bajo, un 3% bajo, 10% normal, 57% alto, mientras que un 19% excelente.

- **¿Según su criterio, el Modelo de Negocio actual de la Corporación El Rosado es?**

Fuente: Estudiantes encuestados.

Elaboración: Autora.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
A. Tradicional.	78	99%
B. Ajustado a las nuevas tendencias tecnológicas.	1	1%
<b>Total</b>	<b>79</b>	<b>100%</b>

Tabla 3: Pregunta #3 dirigida a operadores del Departamento Central de Tecnología de Corporación El Rosado S.A.

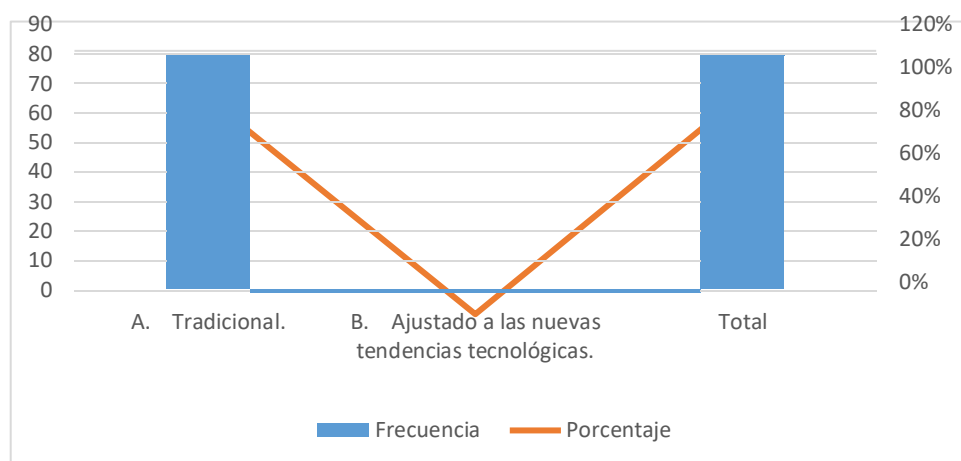


Ilustración 10: Pregunta #3 dirigida a operadores del Departamento Central de Tecnología de Corporación El Rosado S.A.

Considerando la información anterior, se determina, que el 99% de los encuestados indican que el Modelo de Negocio actual de la Corporación El Rosado es tradicional, mientras que un 1% considera que el Modelo de Negocios se ajusta a las nuevas tendencias tecnológicas.

- **¿Según su criterio, considera que la tecnología puede contribuir a mejorar los procesos internos de Corporación El Rosado?**

Fuente: Estudiantes encuestados.

Elaboración: Autora.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
A. Si.	78	99%
B. No.	1	1%
<b>Total</b>	<b>79</b>	<b>100%</b>

Tabla 4: Pregunta #4 dirigida a operadores del Departamento Central de Tecnología de Corporación El Rosado S.A.

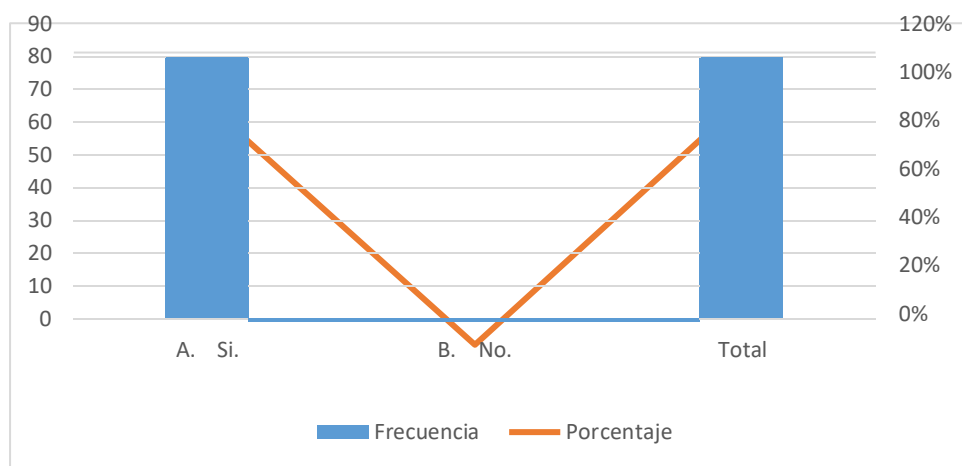


Ilustración 11: Pregunta #4 dirigida a operadores del Departamento Central de Tecnología de Corporación El Rosado S.A.

Considerando la información anterior, se determina, que el 99% de los encuestados indican que la tecnología puede contribuir a mejorar los procesos internos de Corporación El Rosado, mientras que un 1% no lo piensa así.

- **¿Según su criterio, el modelo MDN V1 reúne las características necesarias, para transformar el comportamiento de Corporación El Rosado?**

Fuente: Estudiantes encuestados.

Elaboración: Autora.

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
A. Si.	78	99%
B. No.	1	1%
<b>Total</b>	<b>79</b>	<b>100%</b>

Tabla 5: Pregunta #5 dirigida a operadores del Departamento Central de Tecnología de Corporación El Rosado S.A.

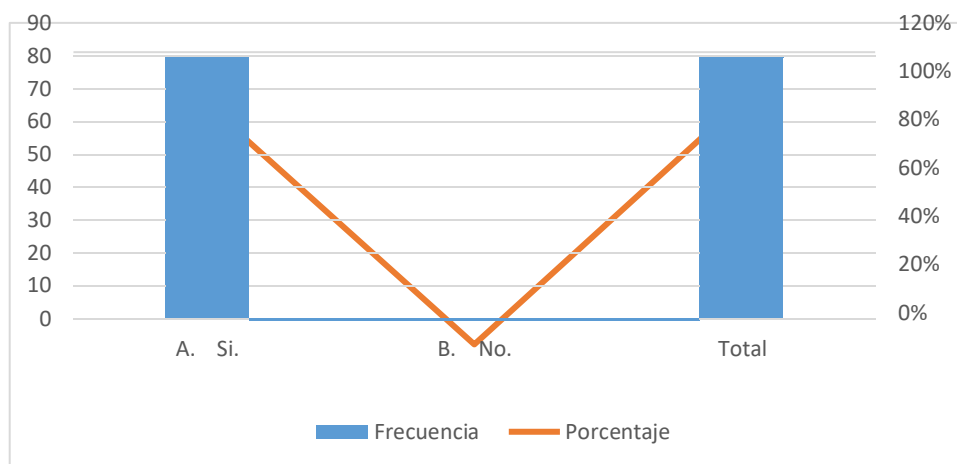


Ilustración 12: Pregunta #5 dirigida a operadores del Departamento Central de Tecnología de Corporación El Rosado S.A.

Considerando la información anterior, se determina, que el 99% de los encuestados indican que el modelo MDN V1 reúne las características necesarias para transformar el comportamiento de Corporación El Rosado, mientras que un 1% no lo piensa así.

## **2.9.2 Informe final del análisis de los resultados**

### **2.9.2.1 Conclusiones generales de las encuestas dirigidas a estudiantes y docentes de la Facultad de Ciencias Informáticas.**

Antes de emitir un informe general en relación a los objetivos planteados para esta investigación, se analiza la encuesta aplicada a operadores la Dirección Central de Tecnología de Corporación El Rosado, concluyendo de manera general que:

- Más de la mitad de los encuestados puntúan al nivel de productividad laboral de los empleados de Corporación El Rosado, entre alta y excelente, lo que se considera una fortaleza para los procesos de incorporación de nuevas tecnologías.
- Más de la mitad de los encuestados puntúan al nivel de satisfacción en el trabajo de los colaboradores de Corporación El Rosado, entre alta y excelente, lo que se constituye en una fortaleza para los directivos a la hora de proponer estrategias de innovación de procesos, negocios y servicios.
- Los encuestados perciben un Modelo de Negocio tradicional.
- Los encuestados consideran que la tecnología puede contribuir a mejorar los procesos internos de Corporación.
- Los encuestados consideran que el modelo MDN V1 reúne las características necesarias para transformar el comportamiento de Corporación El Rosado.

### **2.9.2.2 Informe de encuestas dirigidas a Estudiantes y Docentes en relación a los objetivos.**

Analizada la información y las estadísticas resultantes en las encuestas aplicadas a los operadores la Dirección Central de Tecnología de Corporación

El Rosado se emite el siguiente informe en relación a los objetivos planteados para la presente investigación:

<b>OBJETIVOS</b>	<b>COMPROBACIÓN</b>
<b>Diseñar un modelo de negocios basado en tecnologías disruptivas para Corporación el Rosado, periodo 2018 – 2019.</b>	El modelo MDN V1 debe reunir las características necesarias para transformar el comportamiento de Corporación El Rosado.
<b>Identificar las tecnologías disruptivas que permitan transformar el comportamiento de Corporación el Rosado.</b>	El modelo MDN V1 debe tener como eje tecnológico central: Internet de las cosas, debido a que este tipo de tecnología se puede obtener una ventaja competitiva sobre la competencia.
<b>Desarrollar un modelo de negocios que integre las tecnologías disruptivas identificadas para Corporación el Rosado.</b>	
<b>Validar por juicios de expertos el modelo de negocios desarrollado para Corporación el Rosado.</b>	Para el proceso de validación del Modelo de Negocios se trabajará con una muestra de 10 expertos (CIO, CEO y expertos en diseño de Modelos de Negocios).

Tabla 6: Informe en relación a los objetivos planteados para la presente investigación.

# **CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL**



### **3.1 INTRODUCCIÓN**

Este capítulo, está dedicado exclusivamente a alojar en él, los temas que íntimamente se relacionan con el tema de estudio. Así es que los cuatro temas que se analizarán a continuación de manera conceptual y específica son:

- Modelos de negocios.
- Tecnologías disruptivas.
- Impacto e implicaciones.
- Desafíos empresariales.

### **3.2 ANTECEDENTES DE INVESTIGACIONES RELACIONADAS AL TEMA**

Son muchos los avances que hasta el momento se han logrado como resultado de otras investigaciones y que se relacionan con la presente. Sin lugar a dudas, los conceptos de los que se habla con frecuencia en este documento son: Modelos de negocios tradicionales y disruptivos, Tecnologías disruptivas, Impacto e implicaciones y Desafíos empresariales.

Según FOSTEC & Company GmbH (2019) expresa que como parte de una estrategia exitosa, el valor de la empresa debería ser incrementado de una manera dirigida a través de la creación de una ventaja competitiva sostenible. El modelo de negocio tiene una importancia esencial al respecto. La alineación estratégica del modelo de negocio con los requisitos y satisfacción del cliente requiere el modelo para trazar la correspondiente cadena de valor en su ambiente macroeconómico. No obstante, la sostenibilidad y rentabilidad de un modelo de negocio es siempre limitado en el tiempo, dado que el progreso y la innovación no sólo promueven la competición, sino que también tiene el poder de hacer todo el modelo de negocio obsoleto.

La digitalización ha ejercido desde hace mucho una clara influencia a través de varias modas y tecnologías en el ambiente privado (redes sociales, casa inteligente, internet móvil, etc.) y de negocios (impresión en 3D, avances robóticos, aprendizaje de maquinaria, etc.). La red de trabajo global inteligente de los participantes de mercados asociados con el cambio digital (como gente, cosas y máquinas) hace aumentar una mezcla explosiva con el potencial de alterar significativamente o incluso romper estructuras existentes. La transformación digital asociada hace que el uso de avances tecnológicos desarrolle cadenas de valor novedosas y modelos de negocio. En el sentido de la “destrucción creativa” de Schumpeter’s, esto lleva a la arriba mencionada disrupción de estructuras establecidas de cadenas de valor y modelos de negocio. Ejemplos de tales disrupciones digitales son: Alibaba Group, Uber, Airbnb y Facebook.

En el informe de la Fundación Innovación Bankinter (2019) titulado “Modelos de Negocios Disruptivos” se hace una clara descripción de cómo se ha venido incorporando la tecnología a lo largo de los años en las organizaciones dando paso a los Modelos de Negocios basados en Tecnologías Disruptivas, al respecto en el informe se expresa:

“Uber es la compañía de taxis más grande del mundo y no tiene vehículos. Facebook es el propietario de medios más popular del mundo y no crea contenido. Alibaba es el minorista más valioso y no tiene inventario. Y Airbnb, el mayor proveedor de alojamiento del mundo, no tiene propiedades inmobiliarias. Algo interesante está pasando”. Así lo señalaba ya en 2015 Tom Goodwin, vicepresidente de estrategia e innovación de la multinacional Havas Media.

Lo que está pasando tiene un nombre: disrupción. Un término cuya popularidad en los últimos años ha ido incrementando. Tanto que las menciones sobre “innovación disruptiva” en los medios de comunicación aumentaron más de un 440% entre 2010 y 2015, según

un análisis de EY publicado en 2016 en su informe Las ventajas de la disrupción. Megatendencias para el futuro.

Según la RAE, disrupción significa “rotura o interrupción brusca”. “Un proceso o un modo de hacer las cosas (...) que se impone y desbanca a los que venían empleándose”, añade la Fundación del Español Urgente (Fundéu BBVA). El concepto en este contexto está ligado a la innovación y a la tecnología. Y también lo está -según EY- a la globalización y a la demografía, que completan el círculo de “las tres fuerzas principales de la disrupción”.

En efecto, la palabra era poco frecuentada (y usada con tintes peyorativos) hasta la fuerte llegada de startups tecnológicas en el mundo de los negocios que han irrumpido -o, si se quiere, dinamitado- en sectores tradicionales como el turismo o el transporte (en el caso de Airbnb o Uber), o que han generalizado un nuevo medio de comunicación (en el caso de Facebook, Twitter y otras redes sociales) o transformado el modelo de negocio de la compraventa de bienes y servicios (en el caso de Alibaba o Amazon, por ponerlos dos ejemplos más significativos). A estas plataformas y apps de la economía gig y bajo demanda, que han movido de sus sillas a los actores establecidos, se suman los avances en inteligencia artificial y su aplicación a productos (como los coches autónomos) y servicios (desde chatbots o asistentes virtuales ‘inteligentes’ hasta diagnósticos médicos y selección de tratamientos individualizados); el internet de las cosas (IoT); los drones; la fabricación digital e impresión 3D; la realidad virtual y la realidad aumentada, o el blockchain (que promete desde contratos inteligentes hasta una identidad digital global única).

Algunas de estas tecnologías han comenzado a desplegarse y otras son aún un diamante en bruto que está por ver si se pule, cómo y quién. Un elemento transformador en potencia que ya se aplica para optimizar procesos, automatizar servicios, hacer más eficiente el encuentro entre

oferta y demanda o eliminar intermediarios, y que promete otro largo etcétera de bondades por llegar en los próximos años. Pero no todos sus efectos son positivos. Desempleo, precarización, evasión de impuestos, dependencia tecnológica, dictadura algorítmica, reproducción de sesgos, brecha digital y desigualdades son algunas consecuencias negativas –si bien evitables y corregibles- de su aplicación y desarrollo.

Más allá de la tecnología, aparecen otros modelos innovadores como la economía pop-up: modelos de negocio y de gestión basados en la temporalidad. Según un análisis de la Comisión de Planificación Regional del Valle Delaware (en EE.UU), se manifiestan principalmente en forma de tienda, evento o planificación temporal (con ejemplos como la zonificación: periodos de gracia en los que se permite a emprendedores y funcionarios locales romper las regulaciones locales específicas para hacer pruebas piloto). Todas tienen en común una variable clave de su éxito: la reducción del riesgo.

De estas nuevas fórmulas se derivan ocho megatendencias identificadas por EY en su informe, que plantean el estado de la industria (en proceso de redefinición) y el futuro del trabajo, se pregunta por la revolución del comportamiento individual y sus efectos en el futuro colectivo, y señala un camino -por el que ya se han dado algunos primeros pasos- hacia un futuro inteligente en un Planeta con recursos equitativamente distribuidos donde las urbes se transforman, habitadas por ciudadanos -y clientes- empoderados que se benefician de innovaciones en campos como la salud y la medicina personalizada.

La disrupción dibuja un mundo mejor –no exento de riesgos- que, sin embargo, apenas ha aterrizado. Los expertos alertan de que corre el peligro de banalizarse y quedar reducido un concepto marketiniano. Así es de acuerdo con Jean-Marie Dru, presidente de TBWA (una de las

mayores agencias de publicidad y estrategia del mundo), que en 1992 introdujo -de forma pionera- el término disrupción en el ámbito de los negocios.

En su último libro (*The Ways to New: 15 Paths to Disruptive Innovation*), Dru -también presidente de UNICEF Francia- habla de un “déficit de innovación”. “Parece extraño decir esto cuando tienes a Google, a Amazon y a un montón de startups e investigadores en biotecnología, nanotecnología, etc., pero todas estas industrias orientadas a la alta tecnología no representan más del 20% de la economía mundial. ¿Qué pasa con el otro 80%?”, cuestiona.

El propio Dru responde: “el resto están siendo transformadas [que no disrumpidas] por medios digitales, pero eso no significa que se estén volviendo más innovadoras; de hecho, hay una falta de innovación”. En su opinión, hay un exceso de uso de la palabra disrupción en la actualidad, aunque a menudo su significado tenga poca semejanza con los atributos de transformación, revolución o destrucción creativa que se le presuponen y que sí tenía en sus orígenes, asociada a una metodología.

“No es sólo una manera de definir cómo las empresas de nueva creación limpian las cubiertas en un sector determinado ni el éxito de un nuevo producto”, sostiene Dru. Lo mismo viene a decir el informe de EY: “A pesar de que existe una mayor conciencia al respecto, son pocas las compañías que han logrado transformar sus modelos de negocio de manera exitosa”. Sobran -eso sí- las que se atribuyen falsa y superficialmente la cualidad de disruptivas.

En esta línea, el periodista y divulgador científico Antonio Martínez Ron señala en un artículo publicado en *Voz Populi* que “la idea de la disrupción ha dado lugar a la gran fábrica de vendemotos del siglo XXI”.

Denuncia que “están intentando hacer pasar por ciencia lo que es pura charlatanería” y que, “como consecuencia de esta obsesión, en el entorno tecnológico la etiqueta ‘disruptivo’ se ha convertido en el equivalente al término ‘cuántico’ en el mundo de las pseudociencias. Suena real, sofisticado y revolucionario, pero es una mentira empaquetada y con un lacito”, sostiene el autor.

Con las cartas sobre la mesa, el presente documento pretende separar el grano de la paja, partiendo de la base del concepto de disrupción - tal y como lo concibió Dru- para analizar el impacto y el potencial de los nuevos modelos de negocio disruptivos. Esto incluye las barreras y límites que obstaculizan o chocan con ellos, los retos que plantean, los riesgos que suponen y el futuro que dejan vislumbrar, sea cual sea. Todo ello partiendo de la visión, experiencia y reflexiones de más de una treintena de expertos de todo el mundo reunidos en la XIX edición del think tank Future Trends Forum, organizado por Fundación Innovación Bankinter.

### **3.3 DEFINICIONES CONCEPTUALES**

#### **3.3.1 Modelos de negocios**

Un modelo de negocio es una descripción del proceso mediante el cual una empresa crea, entrega y captura valor en contextos sociales, culturales, económicos, o de otro tipo. En el fondo, lo que detalla un modelo de negocio es cómo obtiene ingresos una empresa. Es una descripción de cómo se entrega valor a los clientes a un precio adecuado y de forma sostenible en el contexto del producto o servicio ofrecido por el proveedor.

Hoy en día, estamos presenciando la disrupción que ejercen las tecnologías innovadoras sobre los modelos de negocio y los actores que tradicionalmente los conforman. Más concretamente, la disrupción radica en la velocidad a la cual se abren paso estas tecnologías. Es completamente natural que la aparición de innovaciones que acaparan nuestra atención, como la inteligencia artificial, las tecnologías peer-to-peer o las criptomonedas, entre muchas otras, suscite una reacción de entusiasmo, pero también una cierta reticencia a aceptar un cambio tan repentino; sobre todo cuando, en este mundo perpetuamente conectado, los nuevos modelos se infiltran en nuestra cultura a la velocidad del rayo.

¿Cuáles son los mejores modelos? ¿Emanarán de la aplicación de la inteligencia artificial al desarrollo de productos, a la prestación de servicios, o a nuevas redes sociales que faciliten una rápida difusión de la influencia social? Ya ni siquiera está claro qué entendemos por «valor».

Siempre se establecerán modelos de negocio en torno a la traducción del valor, y sin duda los nuevos paradigmas, como la economía de plataformas, los gemelos digitales o los mercados superfluidos, tendrán un papel que desempeñar, al igual que muchas otras innovaciones.

La transformación de los modelos de negocio ya está aquí, a nuestro alrededor. Como concluye nuestro grupo de expertos, ya no hay vuelta atrás: los avances científicos dan lugar a nuevas tecnologías que están integrándose en los flujos de negocio a un ritmo sin precedentes. Con nuevos modelos de negocio aflorando por doquier, solo los más fuertes de entre ellos podrán sobrevivir (Fundación Innovación Bankinter, 2019).

### **3.3.1.1 Definición de un modelo de negocio disruptivo**

Los modelos de negocio disruptivos nacen con el término Disrupción, que es un término que se viene usando en el ámbito de los negocios para referirse a empresas de vertiente tecnológica cuya forma de operar y vender sus productos y servicios han desbancado a lo que se venía haciendo hasta entonces (Garmendia, 2016).

Según la RAE, disrupción significa “rotura o interrupción brusca”. “Un proceso o un modo de hacer las cosas (...) que se impone y desbanca a los que venían empleándose”, añade la Fundación del Español Urgente. El concepto en este contexto está ligado a la innovación y a la tecnología. Por tanto, podríamos –en este marco- definir ‘innovación disruptiva’ como aquella que supone una ruptura en relación con productos y/o procesos existentes hasta ese momento, a los cuales reemplaza.

La palabra era poco frecuentada hasta la fuerte irrupción de start-ups tecnológicas en el mundo de los negocios que han irrumpido en sectores tradicionales como el turismo o el transporte (en el caso de Airbnb o Uber), o que han generalizado un nuevo medio de comunicación (en el caso de Facebook, Twitter y otras redes sociales) o transformado el modelo de negocio de la compraventa de bienes y servicios (en el caso de Alibaba o Amazon, por poner los dos ejemplos más significativos).



A estas plataformas y apps, se suman los avances en inteligencia artificial y su aplicación a productos (como los coches autónomos) y servicios (desde chatbots o asistentes virtuales ‘inteligentes’ hasta diagnósticos médicos y selección de tratamientos individualizados); la internet de las cosas (IoT); los drones; la fabricación digital e impresión 3D; la realidad virtual y la realidad aumentada, o la blockchain (que promete desde contratos inteligentes hasta una identidad digital global única).

### **3.3.1.2 Digitalización corporativa**

La transformación digital de las empresas es uno de los grandes temas actuales. Dado la amplitud de aspecto que comprende no es objeto de este informe, pero sí en una parte: la oportunidad que proporciona para innovar y para introducir en las corporaciones nuevos modelos de negocio (Unruh y Kiron, 2019).

Aunque aún se están determinando cuáles serán los negocios afectados por esta digitalización, lo que está claro es que las empresas deben afrontar un cambio de estrategia, trasladar recursos a nuevas iniciativas digitales, rediseñar su organización y transformar su cultura si no se quieren quedar atrás. De esta forma, podrán aprovechar la oportunidad de creación de valor que la innovación disruptiva representa, en vez de verla como una amenaza.

Por citar un caso transformación digital corporativa podemos hablar de General Electric (GE), que está aplicando tecnologías como la inteligencia artificial o el análisis big data para desarrollar máquinas capaces proyectar el futuro entendiendo su historia (mediante el análisis de datos de su pasado y presente). Máquinas ‘vivas’, conectadas, que crean gemelos digitales’: una versión digitalizada de cada motor único, cada uno de ellos configurado para continuar enriqueciéndose mediante datos y, en base a ello, interactuar los unos con los otros.

### **3.3.1.3 Economía de plataformas**

Economía de plataformas, P2P, bajo demanda, de acceso, colaborativa, ‘gig economy’. Diferentes denominaciones que a menudo se meten en un mismo saco pero que albergan diferencias entre sí. Son nuevos modelos de negocio basados en plataformas o apps que operan bajo demanda y que normalmente digitalizan una actividad que ya se hacía de forma analógica, ya sea con ánimo de lucro o no. Eliminan de la ecuación a la empresa que usualmente ejercía de intermediaria, que es sustituida por la plataforma que facilita la conexión con quien presta el servicio o tiene el bien a adquirir.

¿En qué se diferencian? Según la definición oficial de la Asociación Española de Economía Digital (Adigital) la economía colaborativa “la conforman aquellos modelos de producción, consumo o financiación que se basan en la intermediación entre la oferta y la demanda generada en relaciones entre particulares, empresas o de particular a profesional, a través de plataformas digitales que no prestan el servicio subyacente”, dice Adigital en su informe “Los modelos colaborativos y bajo demanda en plataformas digitales”, realizado junto con la asociación Sharing España.

Debido a esta naturaleza, la economía colaborativa -añade el informe- “genera un aprovechamiento eficiente y sostenible de los bienes y recursos ya existentes e infrautilizados y permite utilizar, compartir, intercambiar o invertir los recursos o bienes, exista o no una contraprestación entre los usuarios”. Ejemplos conocidos y de éxito son Airbnb (alojamiento entre particulares) o BlaBlaCar (transporte privado compartido o carpooling), si bien hay plataformas de todo tipo y en diferentes sectores.

Lo que -según Adigital- diferencia al modelo colaborativo de la economía bajo demanda es que en esta última “existe entre los usuarios una relación comercial” y “se da a cambio de una contraprestación y habitualmente con ánimo de lucro”. Forman parte de este modelo Deliveroo (comida a

domicilio) o TaskRabbit o la española Etece (ambas de microtarefas como fontanería, limpieza, etc.).

Por su parte, la economía de acceso se basa en “una empresa que, con fines comerciales, pone a disposición de un conjunto de usuarios unos bienes para su uso temporal”. Fomenta el acceso frente a la propiedad y la plataforma digital sí presta el servicio subyacente, según el informe. Como ejemplos tenemos aplicaciones de carsharing (flotas de coches de uso compartido, como Car2go) o espacios de coworking (espacios compartidos de trabajo).

La economía ‘gig’ es transversal a las dos primeras (colaborativa y bajo demanda). Lo que se ofrece en ella es trabajo temporal con personas que ejercen como contratistas independientes. Ejemplos de ello son las ya mencionadas Deliveroo o TaskRabbit, también Uber (transporte privado con conductor, que en EE.UU. opera bajo el modelo que podría considerarse como colaborativo y en Europa bajo demanda) y otras como la española Glovo (recados entre pares).

También hay plataformas donde, a menudo de forma indebida, se dan actividades diferentes en un mismo lugar. Por ejemplo, en Airbnb no solo hay particulares que comparten sus hogares sino empresas inmobiliarias que alquilan sus inmuebles. Así que, aunque se hace mucho hincapié en las plataformas, es la actividad subyacente lo que define qué es y qué no es en cada caso.

Estos nuevos modelos han dado fruto a unicornios tecnológicos y han disrumpido sectores como el transporte o el alojamiento, poniendo en guardia a las empresas incumbentes (llámense hoteles, llámense taxis o empresas de transporte, etc.). También, como señala Chris Meyer, han puesto a trabajar de forma eficiente activos individuales infrautilizados. Una innovación que se basa en aprovechar su capacidad no utilizada o excedente (Fundación Innovación Bankinter, 2019).

#### **3.3.1.4 Modelo descentralizado**

Una de las principales innovaciones asociadas al modelo de plataformas es la interacción P2P (de persona a persona). Los consumidores ya no necesitan de una entidad intermediaria que centralice la provisión de bienes y servicios, sino que pueden hacerlo directamente entre ellos, a través de las plataformas.

Una de las principales innovaciones asociadas al modelo de plataformas es la interacción P2P (de persona a persona). Los consumidores ya no necesitan de una entidad intermediaria que centralice la provisión de bienes y servicios, sino que pueden hacerlo directamente entre ellos, a través de las plataformas.

Uno de los grandes nichos del modelo P2P es el crowdfunding, que facilita las aportaciones económicas entre pares. Hay de diversos tipos: de donación; de recompensa (la persona que aporta recibe una compensación que el beneficiario establece); equity crowdfunding (inversión) o crowdlending (préstamos).

Estos modelos son ya parte de la revolución Fintech que amenaza al sector bancario. Desintermedian el proceso y lo descentralizan, sin necesidad de entidades financieras de por medio (aunque sí de una plataforma). En este ámbito es de cita obligada la blockchain. Como ya hemos señalado antes, esta tecnología fue inicialmente desarrollada para hacer posible la conocida moneda Bitcoin: una moneda digital que utiliza el cifrado criptográfico como sistema de seguridad y de lucha contra la falsificación. Es la primera de este tipo que puede operar sin necesidad de bancos o de una autoridad central, sin revelar datos sobre la identidad de quienes realizan las transacciones.

Pero la cadena de bloques -una base de datos compartida, descentralizada y segura (aunque no libre de amenazas)- tiene otros muchos usos posibles, que los propios bancos están explorando en consorcios internacionales o nacionales, sectoriales o multisectoriales.

Una de las aplicaciones de blockchain en las que están trabajando estos consorcios es la de la identidad digital, con una solución de identidad portátil universal para individuos y grupos en todo el mundo. Una vía para generalizarla puede ser la fijación de estándares técnicos en este ámbito, como en tantos otros. Sin ir más lejos el DNS (Domain Name System), sistema de nombres de dominio en internet y otras redes.

Un ejemplo en el que inspirarse puede ser Aadhaar: el sistema nacional de identificación biométrico de La India, que resulta ser más el grande del mundo. No tiene por qué ser el único estándar pero podría usarse para complementarlo con un sistema de ID global que permita acceder a sitios en todo el mundo sin tener que usar el sistema de usuario y contraseña ni proporcionar datos extra. (Fundación Innovación Bankinter, 2019).

### **3.3.1.5 Economía pop-up y mercados superfluidos**

El desarrollo tecnológico ha hecho posible crear una start-up en un día, montar una tienda temporal y para llevar (pop-up), hacer pruebas y análisis en tiempo real. Todo en menos tiempo, más económico y extraordinariamente más fácil que hace una década. La tecnología está creando nuevos mercados superfluidos (muy ágiles, sin resistencia ni fricción y costes de transacción cercanos a cero) y transformando las empresas y mercados tal y como los conocíamos.

La facilidad para obtener información y tomar decisiones, la interconexión y la automatización, la robótica y las nuevas modalidades de fabricación están modificando industrias y sectores completos. Modificando productos y servicios a una velocidad cada vez más vertiginosa.

El cambio ya ha comenzado y todos debemos adaptarnos a él. Andrea Potter, directiva del think tank de EY, propone para ello las siguientes recomendaciones:

- Una evaluación continua de qué actividades deben permanecer dentro de los muros de la empresa y cuáles se han de externalizar.
- Priorizar la innovación y la creatividad: “Los productos únicos y las experiencias a medida serán el diferenciador; lo único que importe”.
- Un cambio en el tipo de gestión: liberar a los gerentes de las operaciones para que puedan centrarse en la estrategia y en cómo navegar la incertidumbre.
- Convertirse en una comunidad dinámica de aprendizaje para atraer y mantener el mejor talento y construir asociaciones en red con las empresas que puedan nutrirla de la manera más conveniente (Fundación Innovación Bankinter, 2019).

#### **3.3.1.6 Pasos clave en el desarrollo de un modelo de negocio disruptivo**

FOSTEC & Company GmbH (2019) expone 8 pasos para el desarrollo de un modelo de negocio disruptivo, o lo que es lo mismo, un modelo de negocio basado en tecnología disruptiva; primero define los clientes (segmentos) relevantes y las soluciones/servicios ofrecidos (pasos 1-4), después especifica las necesidades de éxito e implementación:

##### **CLIENTES (SEGMENTOS) Y SOLUCIONES:**

1) CLIENTES (SEGMENTOS): La base inicial la proveen una clara y distintiva selección de los clientes objetivos (segmentos) más atractivos. Es vital analizar si y en qué medida realmente existe el segmento de cliente propuesto y revisar los atractivos que son realmente. Sólo cuando se sabe claramente a quién se le ofrecerá la solución/servicio se podrá realizar el desarrollo dirigido.

2) **PROBLEMAS:** Una vez se hayan definido los clientes (segmentos), se debería llevar a cabo un análisis y verificación de los “problemas” de los grupos objetivo de clientes. Después se pueden desarrollar soluciones y servicios apropiados y hacerlos disponibles en el marco del modelo de negocio. Este es un paso importante en el proceso, dado que desafortunadamente, las “soluciones” supuestas a menudo tienen poco o nada que ver con los requisitos actuales de los consumidores (se puede dar el caso de que lo que aporte” satisfacción personal” a desarrolladores de producto talentosos, esté completamente desalineado con las necesidades del mercado y los consumidores). Como tal, la revisión sistemática de problemas en términos de las necesidades actuales del consumidor es crucial. Es también necesario estudiar hasta cuánto están dispuestos a pagar los clientes (segmentos) especificados por resolver los problemas y necesidades identificadas.

3) **SOLUCIONES / SERVICIOS:** El tercer paso es desarrollar las soluciones y servicios apropiados basándose en los problemas de los pasos anteriores (aquellos que fueron identificados y verificados en función del deseo de los consumidores de pagar por ello). Es importante que las soluciones sean tanto relevantes como rentables.

4) **CANALES:** El cuarto paso es por qué canales de distribución se distribuirán las soluciones/servicios a los consumidores (segmentos) definidos en el primer paso.

#### **REQUERIMIENTOS Y EJECUCIÓN:**

5) **MODELO DE INGRESOS:** En el marco de trabajo del modelo de ingresos los flujos de ventas significantes por segmento de cliente son definidos y transferidos a un modelo de condiciones.

6) **ACTIVIDADES CLAVE:** Después de que los aspectos clave del modelo de negocio se hayan desarrollado en forma de “esquema” en los pasos previos, se deben determinar las actividades más importantes para una rápida implementación y exitosa operación.

7) **RECURSOS CLAVE:** Conforme a las actividades clave y otras propiedades del modelo de negocio, se deben especificar los recursos clave para una operación del modelo exitosa.

8) **COLABORADORES:** El paso final es la selección de colaboradores relevantes para un éxito del negocio sostenible. Esto incluye a los colaboradores potenciales del recién modelo de negocio en toda la cadena de valor, con tal de que hagan una contribución significativa al éxito.

Si el modelo de negocio ha sido definido en función de la metodología de arriba, se lleva a cabo la validación financiera como parte de un plan de negocio completo. El modelo de negocio se mueve a continuación a una fase de implementación sistemática. En este estadio, merece la pena poner una distancia adecuada entre el nuevo modelo de negocio y el negocio existente por medio de una “nueva estrategia de empresa”. La experiencia de nuestras propias start-ups y de proyectos con clientes ha mostrado que un nuevo modelo de negocio sólo puede ser desarrollado con éxito donde exista suficiente espacio para respirar y donde no se está “sofocado” por demasiada “administración” al comienzo.





Ilustración 13: Pasos clave en el desarrollo de un modelo de negocio disruptivo.

### 3.3.2 Tecnologías disruptivas

El término «disrupción» transmite con gran precisión la idea de «destrucción del statu quo». Sin embargo, la disrupción puede suponer una mera demolición o la construcción de algo nuevo: depende de la calidad de las ideas en las que se cimiente. Una disrupción verdaderamente innovadora plantea una realidad alternativa que, según un conjunto de actores, podría y debería existir en el mundo.

La aparición de las tecnologías furtivas alteró el equilibrio de poder durante la Guerra Fría, ya que desencadenó una nueva carrera armamentística que la Unión Soviética no podía permitirse. Se podría decir que la Guerra Fría sufrió una disrupción, pero ni los líderes estadounidenses ni los rusos tenían una idea clara o visionaria de cómo podía y debía ser la realidad posterior a la guerra. Por tanto, la disrupción de las tecnologías furtivas y otros avances, que pusieron fin a la Guerra Fría, no desembocó en una realidad nueva con su correspondiente dividendo de paz. Puede que el

mundo de hoy sea más seguro que el que existió de los años cincuenta a los ochenta, pero todavía hay muchos que añoran la simplicidad de la mentalidad de aquellos tiempos, del «nosotros contra ellos».

De igual modo, hay quien opina que nos iría mejor sin Facebook, Twitter, Uber o Airbnb. Hace veinte años, las redes sociales y la economía colaborativa no eran pilares fundacionales de nuestra sociedad, pero quizá sí lo sean a partir de ahora. Lo que todavía está por ver es si las innovaciones que acompañan a estas disrupciones nos llevarán a una situación mejor o a una distopía. Igual que en un acontecimiento deportivo, nos preguntamos cuánto falta para averiguar la respuesta. ¿Estamos en el primer set del partido, o en el último? Es difícil saberlo. Si la vida merece la pena, es en parte porque quienes vivamos muchos años podremos llegar a descubrirlo.

Las tecnologías desplegadas en los últimos quince años han acelerado radicalmente la innovación de los modelos de negocio. Por poner algunos ejemplos, el comercio electrónico y las redes sociales tienen menos de 20 años. ¿Qué nuevos modelos empresariales generará la emergente ola de tecnologías en los próximos tres a cinco años? ¿Cuáles hemos empezado a vislumbrar ya?

Para responder a estas preguntas, es necesario poner en contexto, primero, en qué consisten esos desarrollos tecnológicos que son base de los nuevos negocios disruptivos y cuál es su potencial. Ese es el propósito del presente apartado, que pone el foco en siete tecnologías o grupos de tecnologías clave: la inteligencia artificial (IA), la robótica, el internet de las cosas (IoT), blockchain, la fabricación digital, las realidades virtual y aumentada y los vehículos aéreos no tripulados (VANT) (Ledo, Lauzán, y Díaz 2018).

### **3.3.2.1 Inteligencia artificial**

Tecnologías computacionales basadas en algoritmos que son capaces, en mayor o menor medida, de: aprender por sí mismas (procesando datos en una estructura neuronal), de tomar decisiones o de entender las interacciones humanas. Entre las actuales aplicaciones de la IA destacan el aprendizaje automático (machine learning), el aprendizaje profundo (deep learning), la visión artificial(machine vision), la biometría, la generación y el procesamiento de lenguaje natural, el reconocimiento del discurso o el análisis de texto.(Ledo, Lauzán, y Díaz 2018).

### **3.3.2.2 Robótica e IoT**

El desarrollo de robots que fabrican, sirven, atienden, y un largo etcétera de usos, ya sea en interacción o no con seres humanos, prolifera y se perfecciona. Su combinación con otras tecnologías -como la inteligencia artificial o el internet de las cosas- potencia la automatización, optimiza procesos y reduce costes, al tiempo que reemplaza tareas humanas e impacta en la destrucción de empleo (López Lima et al. 2019).

### **3.3.2.3 Blockchain**

Es un sistema de consenso distribuido desarrollado para ejecutar la moneda virtual Bitcoin. Su potencial reside en que puede usarse para otras utilidades más allá de las criptomonedas, ya que es un sistema de almacenamiento que permite guardar cualquier tipo de datos y documentos, realizar registros distribuidos y centralizados sin que se puedan borrar o modificar -asegurando la transparencia y trazabilidad de las transacciones- y reducir –no eliminar- el riesgo de fraude (Ledo, Lauzán, y Díaz 2018).

### **3.3.2.4 Fabricación digital**

Concepción y desarrollo de manufacturas programadas por ordenador, diseñadas de forma digital y producidas con herramientas como impresoras 3D, cortadoras láser y otras nuevas formas de construir. Permiten crear desde casas hasta componentes de coches, pasando por prótesis, dientes y una multitud de objetos médicos; fármacos; planos; joyas; comida; prototipos y un largo etcétera (Ledo, Lauzán, y Díaz 2018).

### **3.3.2.5 Realidad virtual y aumentada**

Definimos la primera (realidad virtual) como un tipo de emulación de la realidad generada por ordenador a través de entornos o imágenes tridimensionales con las que se puede interactuar de una forma aparentemente real o física. El diferencial de la realidad aumentada es que esta tecnología superpone una imagen generada por ordenador en la visión del usuario, de forma que le proporciona una vista compuesta (como sucede en la película *Minority Report*) (López Lima et al. 2019).

### **3.3.2.6 Drones**

Los VANT y los drones son vehículos aéreos no tripulados y de tamaños diversos cuyo uso se ha ampliado y popularizado en los últimos años tanto en su vertiente profesional como en la doméstica. Tienen una amplia variedad de aplicaciones en industrias como la agricultura, la ganadería y la minería o el entretenimiento y usos recreativos, pasando por la asistencia en emergencias, salvamento, logística y transporte, etc (Ledo, Lauzán, y Díaz 2018).

### **3.3.2.7 Internet de las Cosas (IoT)**

Llamamos IoT a la conexión de cualquier objeto a internet para hacerlo interactivo, conectándolo a otros objetos para hacerlos más inteligentes y permitir que colaboren entre sí. A menudo estas conexiones se realizan

mediante sensores, o con el desarrollo de nuevos productos que suponen una evolución frente a los anteriores precisamente por su conectividad (Ledo, Lauzán, y Díaz 2018).

### **3.3.3 Impacto e implicaciones**

Automatización, eficiencia, aprovechamiento de recursos, abaratamiento de precios, reducción del gasto y de los costes de transacción son algunas consecuencias de las innovaciones tecnológicas y de negocio. Pero también hay otras, a veces no tan obvias.

La disrupción trae, por lo general, nuevos equilibrios. Pero en los modelos actuales este concepto pierde relevancia. Todo va tan rápido que los sistemas no llegan a alcanzarlo. Una empresa puede ser el centro de todo un día y al día siguiente desaparecer. Junto con el modelo de equilibrio, se pone en cuestión la vigencia de algunos indicadores tradicionales. En cambio, aparecen otros nuevos, como el de retorno sobre redes: modelos fundamentados en lo que ocurre en las redes que rodean a la empresa.

Otro concepto que se tambalea es el de productividad. Los datos desvelan que, en el cómputo global de todas las actividades de negocio en EE.UU., la creación de start-ups ha estado decreciendo desde los años 80. Y lo mismo sucede -en muchos países, no solo en EE.UU.- con las dinámicas de movilidad y con los ratios de crecimiento de la productividad. También el crecimiento de la inversión ha sido muy flojo.

Si nos centramos, por otra parte, en el impacto de la disrupción en los diferentes actores sociales, económicos y políticos, apreciamos también efectos interesantes, que traen consigo obstáculos y retos. Podemos dividirlo en (Fundación Innovación Bankinter, 2019):

- ⌊ Efectos en el trabajo y retos regulatorios.
- ⌊ El ciudadano productor y las plataformas.

### **3.3.3.1 Efectos en el trabajo y retos regulatorios**

En lo que respecta a los individuos como fuerza de trabajo, la brecha digital se acrecienta entre aquellos con acceso a las herramientas, preparación y capacidades necesarias para acompañar o, al menos, sobrevivir al cambio, y aquellos que no lo tienen, que no sobrevivirán laboralmente a la automatización.

En este contexto aparecen nuevas formas de trabajo que dibujan un nuevo mapa. Uno que muestra que entre un 20% y un 30% de la población en edad laboral en EE.UU y Europa percibe algún tipo de ganancia por su cuenta. Y que un 15% -y creciendo- de la fuerza de trabajo independiente utiliza plataformas digitales para obtener ingresos, según el informe Trabajo independiente: elección, necesidad y economía bajo demanda de McKinsey. ¿Es el autoempleo el futuro?.

Puede serlo para algunos. Aquellos que cuentan con herramientas para aprovechar las nuevas oportunidades de la economía gig y bajo demanda, que ofrecen un trabajo caracterizado, a priori, por la libertad, la flexibilidad y la independencia. Pero, ¿en qué condiciones? Sonadas son las protestas de conductores de Uber o sus reclamos por ser considerados como empleados y no como contratistas independientes. Lo mismo sucede con plataformas de reparto de comida a domicilio como Deliveroo, cuyos trabajadores hablan de precarización y reclaman ciertas garantías como un número mínimo de horas de trabajo garantizadas.

Los retos ante estas desigualdades son varios. Por una parte, se plantea la necesidad de repensar el contrato social; de crear nuevas figuras intermedias entre el empleado y el autónomo, que den respuestas a las necesidades de contratistas y de trabajadores, o de reinventar los sindicatos. En algunos casos están naciendo ya iniciativas asociadas a estos nuevos modelos, como es el caso de Riders por derechos en Barcelona (España).

Esto requiere de una respuesta en el ámbito regulatorio que dote a los actores implicados de seguridad jurídica. Varias propuestas del Parlamento Europeo y consideraciones de sentencias ejemplares al respecto sugieren algunas vías, como establecer sistemas de colaboración entre organismos públicos y plataformas; facilitar que estas puedan optar por modelos mixtos de trabajo o definir un salario mínimo, y formas mínimas de protección social y seguros de salud.

### **3.3.3.2 El ciudadano productor y las plataformas**

¿Qué impacto tienen las nuevas tecnologías y modelos de negocio entre los ciudadanos y cómo los reciben estos? Por una parte, ¿Qué impacto tienen las nuevas tecnologías y modelos de negocio entre los ciudadanos y cómo los reciben estos? Por una parte, hay una adopción en general positiva de todo lo que suponga mejores precios, mayor accesibilidad, comodidad, eficiencia. Sin embargo, es importante que las reglas del juego estén claras. Por ejemplo, el caso de las plataformas, que haya transparencia, posibilidad de reclamar, etc.

Ante estas necesidades, el reto regulatorio pasa por que -como reclama la OCU- las administraciones públicas aseguren la unidad de mercado y el cumplimiento de las obligaciones fiscales y eviten la creación de monopolios y oligopolios; aclarar a nivel legal de quién es la responsabilidad cuando se producen conflictos; no asfixiar al consumidor con un exceso de regulación; evaluar el triple impacto (económico, social y ambiental) del consumo colaborativo en toda la sociedad y definir los parámetros que distinguen a una actividad profesional de una actividad privada, entre otras propuestas.

Por otra parte, es innegable que estas herramientas en forma de plataforma sirven para empoderar al ciudadano, ya que les permiten operar sin intermediarios. A consecuencia, la propia definición en sí de consumidor esté cambiando. Se diluye la frontera entre el cliente y el proveedor, que puede ser ambas cosas a la vez. Quien comparte su casa en una plataforma

de home sharing a cambio de una compensación económica puede ser también huésped de otra persona en la misma plataforma, igual que un día una misma persona puede compartir su coche o trasladarse en un vehículo ajeno con otra. Cualquiera puede ofrecer servicios y productos.

Hablamos del ‘prosumidor’ o del ‘ciudadano productor’, una figura que se ve potenciada por otra serie de tecnologías disruptivas como son las herramientas de fabricación digital. Estas han dado pie a la aparición del llamado movimiento maker o del DIY (hazlo tú mismo). El acceso en las ciudades a estas tecnologías (impresoras 3D, cortadoras láser y software asociado) se da a través de los FabLabs: espacios de manufactura ciudadana que cualquiera puede usar, donde cualquier persona puede crear un producto para sí mismo o para otros.

El hecho, no obstante, es que la figura del ciudadano productor no se contempla a nivel jurídico actualmente, y plantea un reto al regulador. La OCU pide que se le reconozca como un nuevo tipo de actor económico y definir reglas simples que delimiten sus obligaciones tributarias y administrativas. Otra solución posible pasa por el incipiente modelo de cooperativismo de plataformas: plataformas que son propiedad de una cooperativa –en este caso, de ciudadanos productores- y cuya gestión es democrática.

### **3.3.3.3 Empresas incumbentes, start-ups e inversores**

Desde una perspectiva empresarial, el impacto de los modelos de negocio disruptivos es claro: industrias y sectores financieros, de seguros, de transporte, fabricantes de automóvil, hotelera o aeroespacial están sitiadas por las nuevas start-ups que amenazan su negocio y que aceleran un inevitable cambio. Sin embargo, ¿hasta qué punto son estas una amenaza?  
¿No tienen los operadores históricos mejores defensas?



Los expertos creen que, a pesar de todo, el panorama sigue siendo más favorecedor para las grandes empresas, que no dejan de crecer. Así sucede, por ejemplo, con el caso de la industria hotelera, que proyecta un futuro de éxito continuo. No obstante, los hoteleros se enfrentan a una necesaria renovación y transformación de la que, a menudo, son conscientes, y en la que están tomando parte. Algunos eligen innovar y otros ejercer presión para imponer lo que puede considerarse como barreras de entrada a los nuevos modelos de negocio.

Otro debate que se plantea en torno a la sustitución de empresas intermediarias por plataformas y acerca de la desintermediación que facilitan tecnologías como blockchain es cómo se percibe un mercado desintermediado que se organiza directamente entre consumidores y proveedores, sin necesidad de una autoridad central.

¿Es posible imaginar que Uber opere sin la intermediación de Uber? ¿Dónde nos llevaría esto? Desde luego, la tecnología ya lo permite, pero el sistema, a menudo paraliza y es un obstáculo a su aplicación. Ejemplo de ello son los casos de Uber y Airbnb en España, donde se ha prohibido -en el caso de UberPop- o limitado por ley su actividad. Las autoridades de competencia tanto españolas como de la UE reclaman, en este sentido, que no se pongan barreras de entrada a estos nuevos actores (por mucho que haya lobbies que presionen por ello).

OCU, por su parte, pide a los legisladores que garanticen el derecho a la innovación tecnológica, incluso si esta supone un reto a la forma tradicional de hacer negocios, sobre todo teniendo en cuenta que las nuevas tecnologías pueden mejorarla eficiencia en favor de los consumidores. Estos cuentan, además, con nuevos mecanismos de confianza basados en sistemas de reputación digital que permiten puntuar, valorar y comentar los servicios usados o bienes prestados y las personas con quienes se realizan las transacciones.

De esta manera, se transforma la manera en la que nos relacionamos y cómo consumimos. En internet, la confianza pasa a ser algo más objetivable y medible mediante la reputación. Pero no es un sistema perfecto. Hay sesgos, como la validez y fiabilidad de los datos, los difusos límites entre transparencia y privacidad, la reproducción de patrones de discriminación por género o raza o la perversión de un sistema en el que las plataformas son las que deciden cuándo algo es confiable o no según sus propios intereses. El riesgo es acabar viviendo en una dictadura de la reputación en la que la valoración constante pueda pasar de reforzar las buenas conductas a premiar la capacidad de quedar bien ante el sistema establecido.

#### **3.3.3.4 Actores políticos**

Como el resto de actores, los políticos deben -si no lo han hecho ya- prepararse para la disrupción (en un proceso de previsión de la evolución tecnológica y su impacto en la sociedad) y afrontar lo que ya está aquí.

Las nuevas tecnologías y nuevos modelos abren oportunidades económicas y de creación de empleo (mientras, por otra parte, lo destruyen) pero los países sólo obtendrán los máximos beneficios de estas nuevas tecnologías planificando cuidadosamente los cambios sociales y económicos que pueden surgir con ellas. El progreso tecnológico continuará abriendo nuevos mercados, pero estos mercados solo beneficiarán a aquellos individuos y países que estén listos.

Sin embargo, afrontar este proceso rápido y mal resultará perjudicial, por lo que es importante tener en cuenta todos los factores en juego. Ello requiere de un tipo de liderazgo no habitual en este contexto. Un liderazgo que cuesta encontrar y que también ansían las empresas: personas humildes, capaces de aceptar los comentarios y reconocer a quienes les rodean como expertos; personas adaptables, que aceptan que el cambio es constante; líderes visionarios, que tienen un sentido claro de la dirección a largo plazo y

del corto plazo de incertidumbre, y son comprometidos: con disposición de escuchar y comunicarse con actores internos y externos y con un fuerte sentido de interés y curiosidad por las tendencias emergentes.

Estos siguen ciertos comportamientos inspirados por la hiperpertenencia (están constantemente escaneando entornos internos y externos para detectar oportunidades y amenazas); toman decisiones informadas y las ejecutan de forma rápida, a menudo valorando la velocidad sobre la perfección.

### **3.3.3.5 Minorías, sesgos, privacidad y seguridad**

El uso creciente de tecnologías como la inteligencia artificial trae consigo -además de la pérdida de empleo asociada a la automatización- sus propios sesgos, que también dejan en desventaja a diversos colectivos (personas de color, mujeres...). Los estudios confirman lo que es ya una obviedad: que los algoritmos de aprendizaje asumen los sesgos y prejuicios humanos presentes en el lenguaje del que aprenden.

Cada vez más voces claman por poner vías para solucionarlo. Entre ellas, un sistema de auditoría que otorgue a la IA la facultad de explicar cómo ha llegado a uno u otro resultado. También establecer los principios del desarrollo de la IA y de nuestra relación con los algoritmos y cuándo queremos que sean estos -o los humanos- quienes tomen las decisiones.

Precisamente sobre quién y cómo toma esas decisiones se plantean dudas respecto a la seguridad de estas y otras tecnologías. ¿Podemos realmente confiar en los ordenadores para aplicaciones de alto riesgo como la cirugía robótica o la conducción autónoma? Y de la seguridad a la privacidad, más preguntas: ¿cómo podemos protegernos de los cada vez más ingeniosos cibercriminales?

Aquí surgen dilemas y contradicciones. Consideramos nuestra privacidad como un derecho básico. Pero el mundo digital de la permanente geolocalización y de la adicción a las apps y a compartirlo todo en redes sociales nos lleva a preguntarnos si dicho derecho está siendo erosionado. En tal caso, ¿lo estamos permitiendo? ¿Quién es responsable de ello? ¿Hasta dónde llega la protección de datos? Al tiempo, queremos seguridad, que resulta, a menudo, difícilmente compatible con la privacidad.

El problema se acrecienta debido a la baja confianza generalizada en las instituciones modernas para proteger nuestros datos personales. Los ataques cibernéticos y las violaciones de datos son cada vez más frecuentes y forman parte de las preocupaciones tanto de agencias gubernamentales como de empresas e individuos.

La sensación de vulnerabilidad no es injustificada. Como veremos en el último apartado de este resumen ejecutivo, dedicado a los escenarios de futuro que plantean los expertos, estos predicen no uno sino varios ciberataques en un corto y medio plazo, con consecuencias devastadoras. No dejan de ser cábalas pero, ante todo, algo queda claro: hay muchas preguntas abiertas y pocas respuestas absolutas.

### **3.3.3.6 Escenarios de futuro 2018-2029**

A continuación, se desglosa el impacto social y económico del escenario de futuro con respecto a los modelos de negocios (Fundación Innovación Bankinter, 2019):

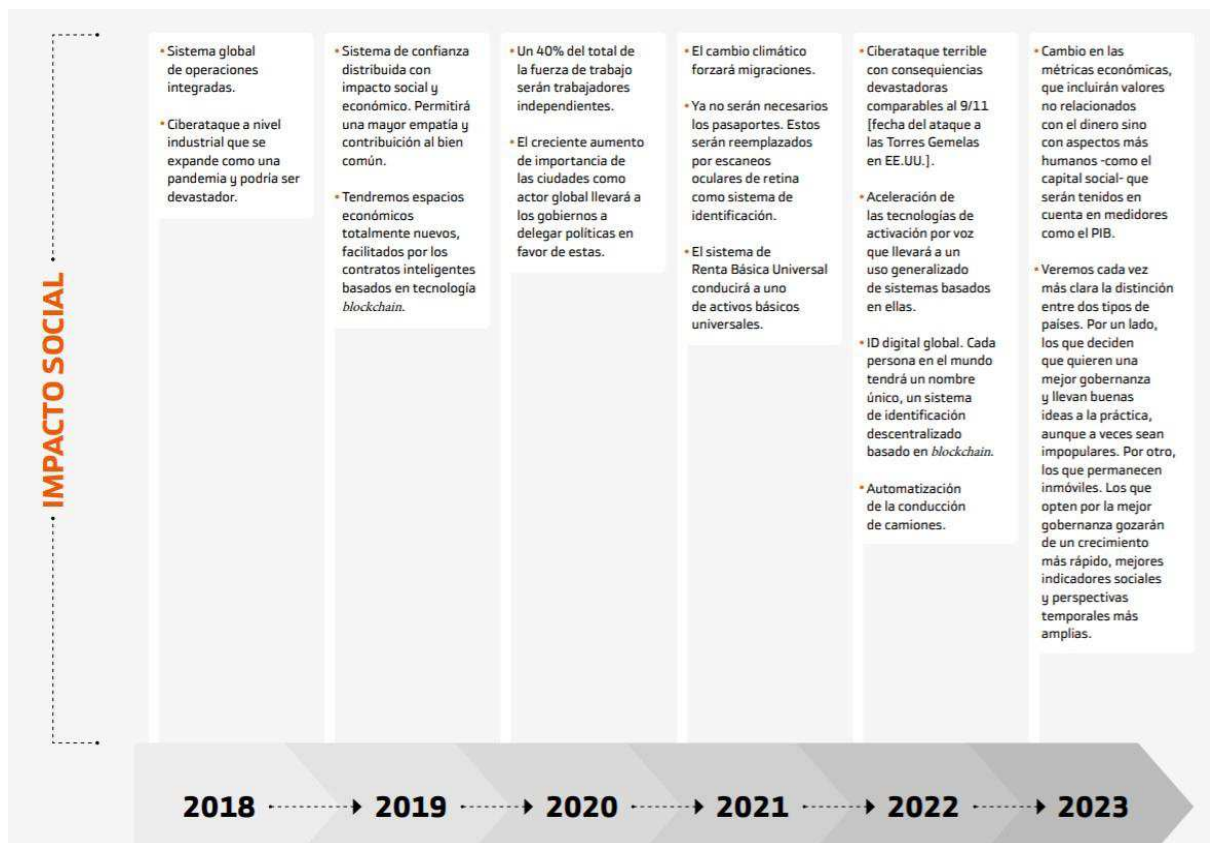


Ilustración 15: Escenario de futuro con respecto a los modelos de negocios (Impacto Social - 2018 a 2023).

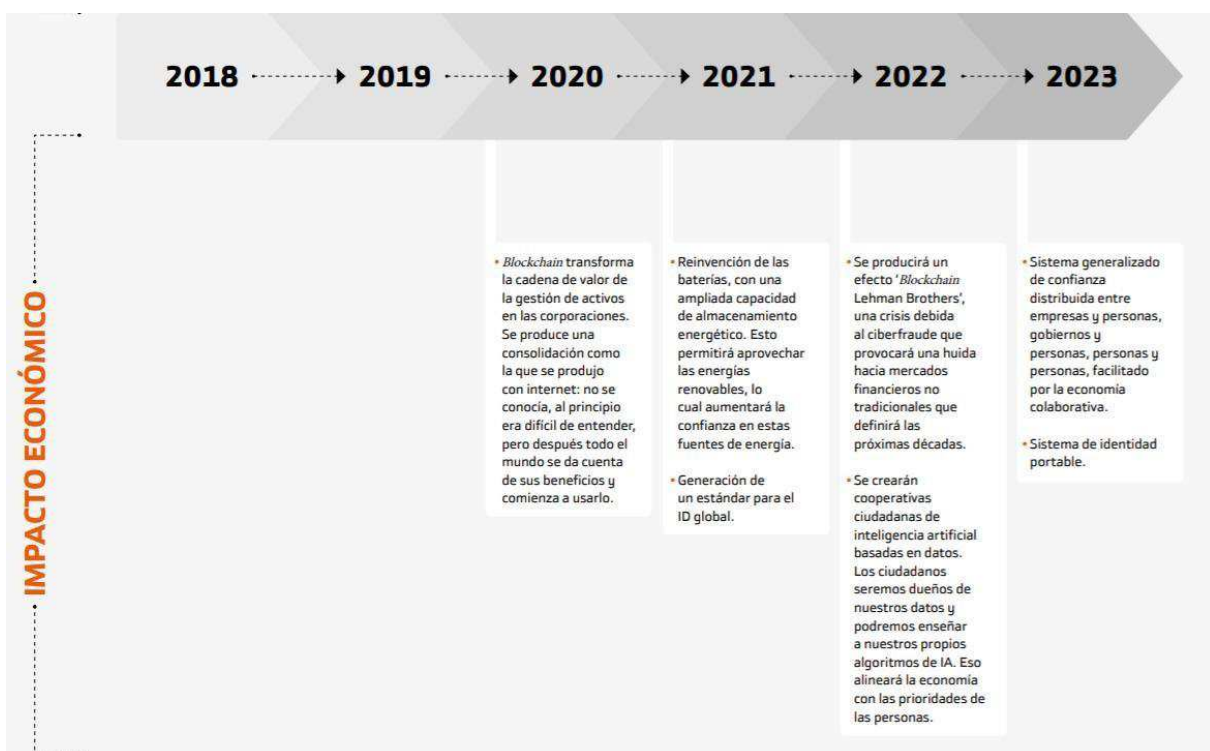


Ilustración 14: Escenario de futuro con respecto a los modelos de negocios (Impacto Económico - 2018 a 2023).

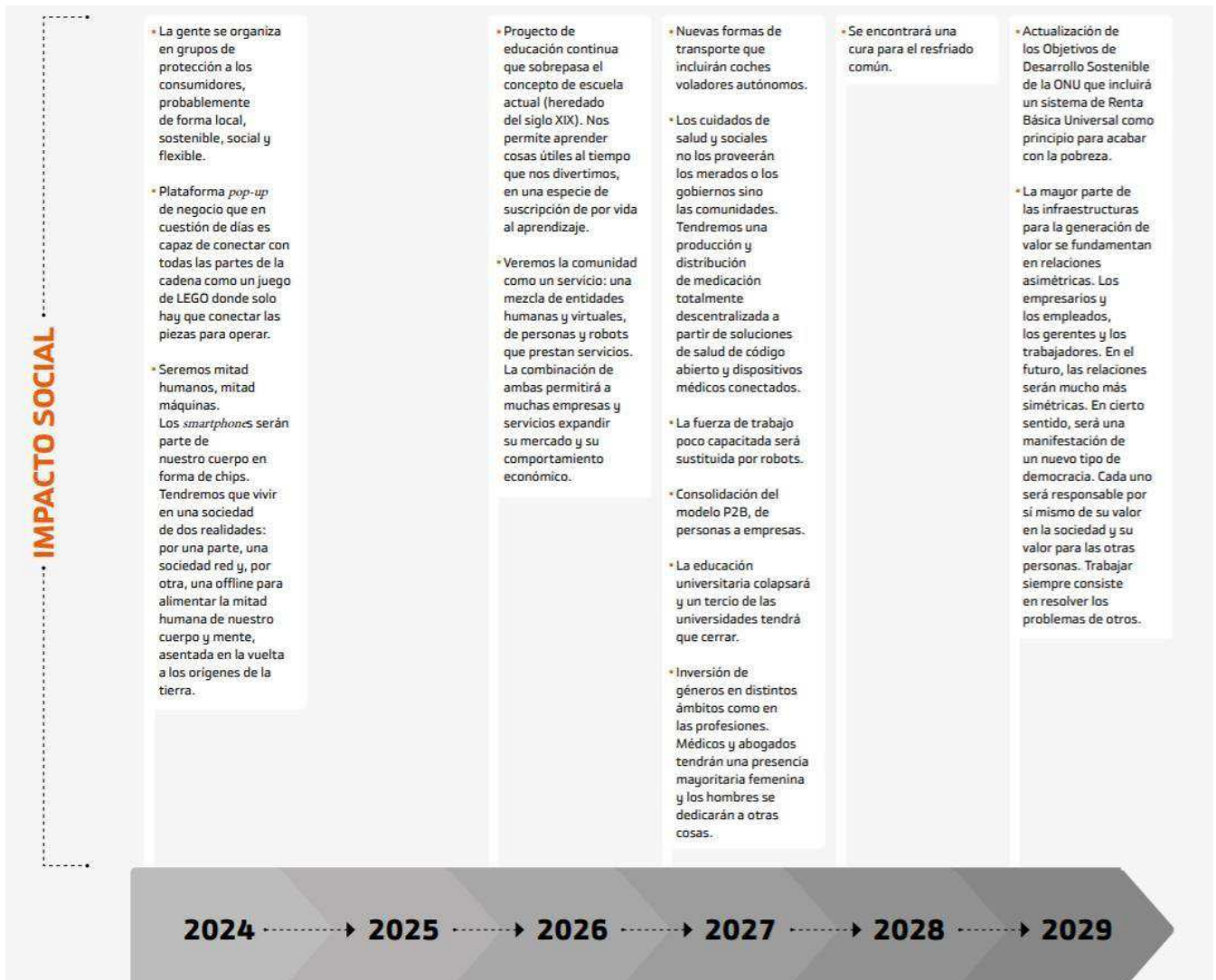


Ilustración 16: Escenario de futuro con respecto a los modelos de negocios (Impacto Social - 2024 a 2029).



Ilustración 17: Escenario de futuro con respecto a los modelos de negocios (Impacto Social - 2024 a 2029).

### 3.3.4 Desafíos empresariales.

La inteligencia artificial (IA) y el aprendizaje automático (ML, del inglés machine learning) están avanzando a pasos agigantados. Estos dos campos van a generar notables oportunidades y desafíos en el ámbito económico, como la consolidación de ciertas áreas de negocio y la introducción de nuevos modelos de negocio en otras.

Existe un pequeño grupo de empresas y laboratorios de investigación que están impulsando estos avances, y no será fácil para los nuevos actores integrarse en él. No obstante, a las empresas que consigan aplicar con éxito las técnicas de Machine Learning para resolver problemas en ámbitos especializados no les faltarán oportunidades y nichos de mercado.

La IA también dará pie a numerosos retos estratégicos, políticos y regulatorios. Sin ir más lejos, los problemas de privacidad y seguridad informática que acarrea esta tecnología no parecen tener fácil solución. Los pronósticos que anuncian la automatización de un gran número de puestos

de trabajo, con el consiguiente desplazamiento laboral, parecen ser bastante plausibles.

Se verán afectadas profesiones de todo tipo: desde ocupaciones manuales, como la conducción de camiones, a otras relacionadas con la Medicina o el Derecho. ¿Cuál debe ser la reacción de la sociedad si la ética protestante del trabajo queda obsoleta a causa de la tecnología? Los emprendedores e inversores que van a la caza de nuevos modelos de negocio deberían tener en mente no solo las extraordinarias oportunidades que nos brindan la IA y el ML, sino también la necesidad de diseñar empresas que puedan aportar soluciones constructivas a los problemas regulatorios ocasionados por la IA a los que sociedades y gobiernos tendrán que hacer frente.

Toda disrupción se enfrenta a barreras, límites y retos para su desarrollo. A pesar del creciente reconocimiento de las innovaciones disruptivas por su potencial para generar un alto crecimiento, el cuestionamiento de ciertos modelos de negocio, por un lado, la dificultad para afrontar las reformas necesarias para emprenderlas -por otro- y las amenazas que le sobrevienen, hacen necesario profundizar y ahondar en qué tipo de desafíos emprenden las innovaciones disruptivas, de cara a afrontarlas de forma exitosa.

Muchos de estos obstáculos -los más notables- han salido a la luz en capítulos anteriores: barreras de acceso y sesgos discriminatorios, retos de liderazgo y atracción de talento, límites regulatorios, problemas y vulnerabilidades de seguridad y privacidad o el establecimiento de un nivel suficiente de confianza (Fundación Innovación Bankinter, 2019).



### **3.4 FUNDAMENTACIÓN LEGAL**

El artículo 283 de la Constitución de 2008, establece que el sistema económico es social y solidario y se integra por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria. La economía popular y solidaria incluye a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios.

De igual forma, la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria (LOEPS) del año 2011, surge de la necesidad de transformar las asociaciones económicas que formaban parte de la antigua Ley de Cooperativas del 2001. En este sentido, los emprendimientos se encuentran amparados en la LOEPS que y se definen como: sociedades de derecho privado, formadas por personas naturales o jurídicas que, sin perseguir finalidades de lucro, tienen por objeto planificar y realizar actividades o trabajos de beneficio social o colectivo, a través de una empresa manejada en común y formada con la aportación económica, intelectual y moral de sus miembros (Ley de Economía Popular y Solidaria, 2011)

Es decir, que las empresas que forman parte de la LOEPS podrían denominarse dentro del cooperativismo. Sin embargo, en la actualidad la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria (LOEPS), incluye el sistema cooperativo para todo tipo de emprendimientos (como una parte fundamental de la economía del Ecuador. Por ello, en los artículos 73 y 75 de la LOEPS, se establece que los emprendimientos son unidades económicas que permiten a los ciudadanos ecuatorianos participar en la creación de empresas ya sea de carácter unipersonal, familiar o doméstico. En suma, el emprendimiento es un rubro importante de la economía ecuatoriana que se encuentra legitimada por el marco legal constitutivo y el cuerpo normativo de leyes como la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria de 2011 que enfatiza la participación de la comunidad en el desarrollo económico del país. En este sentido, existe un marco legal que regula los distintos emprendimientos que pueden establecerse en el Ecuador.

### **3.5 CONCLUSIONES RELACIONADAS AL MARCO TEÓRICO EN REFERENCIA AL TEMA DE TESIS.**

Analizando los temas que conforman el marco teórico, para este estudio, se concluye que:

Las tecnologías disruptivas se constituyen como un componente crucial de los negocios modernos. Las Corporación El Rosado S.A debe adoptar la innovación disruptiva con el objeto de desarrollar una ventaja competitiva sobre la competencia del mercado. Además, la innovación disruptiva tiene numerosos beneficios cuando se trata de la sostenibilidad de una organización.

Por ejemplo, al contratar a empresarios para crear una innovación disruptiva como modelo de negocio, una organización podría aumentar la accesibilidad, así como la asequibilidad de un producto o servicio. Dicha accesibilidad ampliaría la base de clientes de una empresa dada, garantizando así su sostenibilidad.

La innovación disruptiva también podría mejorar la relación entre una organización y sus clientes. Este proceso implica la creación de valor para los clientes, reduciendo los precios de los productos y mejorando su accesibilidad a ciertos artículos. Como resultado, los clientes sentirían que la empresa en cuestión se preocupa por su bienestar no sólo satisfaciendo sus necesidades, sino también ofreciéndole productos y servicios a precios reducidos.

Del mismo modo, la innovación disruptiva ayuda a las empresas a identificar necesidades no satisfechas de los consumidores y satisfacer estas necesidades. A su vez, la empresa disfrutará de beneficios a largo plazo, incluyendo la penetración en nuevos mercados y la adquisición de más clientes, garantizando así su sostenibilidad.

# **CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO**

#### **4.1. INTRODUCCIÓN**

Este capítulo está dedicado a dos secciones, la primera parte corresponde al estudio de la viabilidad, considerando de manera generalizada: los recursos humanos, materiales y tecnológicos que se necesitaron en el desarrollo de la investigación; el estudio de la factibilidad técnica, operacional y económica; el análisis de riesgos técnico, económico y operacional, así como el análisis de costo/beneficio, todo esto para determinar de manera general si esta investigación es o no viable.

Conociendo que la viabilidad en este estudio está ligada a muchos aspectos donde el principal fin es analizar si se poseen las condiciones necesarias para llevar a cabo esta investigación y obtener los resultados esperados en un lapso de tiempo adecuado. Por su parte, la viabilidad está íntimamente relacionada con la disponibilidad de los recursos materiales, económicos, financieros, humanos, tiempo y de información.

La segunda parte de este capítulo, corresponde al diseño y construcción de la propuesta que se define siguiendo los parámetros establecidos en la metodología adoptada para el desarrollo de esta investigación.

## **4.2. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA**

Determinado el problema central que afecta a la Corporación El Rosado S.A, se decide plantear una solución por medio de este estudio, ya que son muchos los efectos negativos generados por la presencia de un Modelo de Negocio Tradicional en la organización.

Por lo anterior, la autora plantea el realizar un estudio, cuyo producto es un Modelo de Negocios basado en Tecnologías Disruptivas, mismo que pretende transformar el comportamiento de la Corporación el Rosado S.A.

Es conveniente mencionar que los beneficiarios directos son: los empleados, directivos y clientes de las diferentes filiales de Corporación El Rosado S.A. Entre otros beneficios se destaca que la Corporación el Rosado S.A podrá:

- Obtener y mantener una ventaja competitiva en el mercado.
- Descubrir nuevas formas de llevar a cabo los negocios cotidianos con enfoque en la satisfacción del cliente y la maximización del beneficio.
- Anticipar las necesidades de los clientes y utilizar la tecnología moderna para satisfacer tales necesidades.
- Lograr la flexibilidad de los procesos de negocio que implique el uso de servicios o productos menos complejos para satisfacer las necesidades de los clientes a precios más bajos en comparación con los precios de mercado existente.
- Crear valor para los clientes.
- Fortalecer la relación cliente – organización.
- Resolver problemas de accesibilidad que dificulten la obtención de servicios y bienes.

### **4.3. ALCANCES DE LA PROPUESTA**

La presente propuesta, categoriza sus alcances en:

- Inmediato:
  - Determinar las tecnologías disruptivas más apropiadas para el modelo.
  - Construir el modelo **MND V1** sobre la base referencial vertida es esta investigación.
  
- De mediano plazo:
  - Proponer el modelo **MND V1** como el medio capaz de transformar el comportamiento de Corporación El Rosado S.A.
  
- A largo plazo:
  - Aportar a la Corporación El Rosado S.A con el modelo **MND V1** con la intención de que pueda:
    - Obtener y mantener una ventaja competitiva en el mercado.
    - Descubrir nuevas formas de llevar a cabo los negocios cotidianos con enfoque en la satisfacción del cliente y la maximización del beneficio.
    - Anticipar las necesidades de los clientes y utilizar la tecnología moderna para satisfacer tales necesidades.

- Lograr la flexibilidad de los procesos de negocio que implique el uso de servicios o productos menos complejos para satisfacer las necesidades de los clientes a precios más bajos en comparación con los precios de mercado existente.
- Crear valor para los clientes.
- Fortalecer la relación cliente – organización.
- Resolver problemas de accesibilidad que dificulten la obtención de servicios y bienes.

#### 4.4. ESTUDIO DE VIABILIDAD

##### 4.4.1. Análisis de Requerimientos

##### 4.4.1.1. Recursos Humanos

En los recursos humanos se consideran todas aquellas personas que contribuyeron de alguna forma para el desarrollo de esta investigación. En la siguiente tabla se muestra los recursos humanos que intervinieron:

Tabla 7: Recurso Humano

Recursos Humanos	
Investigación	Propuesta
<b>Tesista</b>	<b>Tesista</b>
Kennedy Johon Moreira	Kennedy Johon Moreira
<b>Autoridades</b>	<b>Personal de Corporación El Rosado</b>
Decano	Directivos y personal del área de Tecnología y Unidad de Negocio.
Secretaria de la FACCI	
Secretaria auxiliar de la FACCI	
<b>Docentes</b>	<b>Docentes Externos</b>
➤ Mg. César Cedeño.	➤ N.A

Fuente: Autor

Elaboración: Autor



En la siguiente tabla se muestra el presupuesto por concepto de Recurso Humano:

Tabla 8: Presupuesto de Recurso Humano.

Presupuesto: Recurso Humano					
Ítem	Rubro	Cantidad	Horas	Costo/Horas	Valor Total
<b>1</b>	<b>Grupo de investigación</b>				
1.1	Desarrollador de Tesis	1	720	\$ 5,00	\$ 3.600,00
	Subtotal				<b>\$ 3.600,00</b>
<b>2</b>	<b>Asesores de Tesis</b>				
2.1	Asesor externo de Tesis	1	20	\$ 3,00	\$ 60,00
	Subtotal				<b>\$ 60,00</b>
<b>TOTAL PRESUPUESTO: RECURSO HUMANO</b>					<b>\$ 3.660,00</b>

Fuente: Autor

Elaboración: Autor

#### 4.4.1.2. Recursos Materiales

En los recursos materiales se considera todos los bienes, equipos y suministros que se necesitaron para el desarrollo del trabajo investigativo. En la siguiente tabla se muestra en detalle los recursos materiales utilizados:

Tabla 9: Presupuesto de Recurso Material.

<b>Presupuesto: Recurso Material</b>				
<b>Ítem</b>	<b>Rubro</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo/Unidad</b>	<b>Valor Total</b>
<b>1</b>	<b>Equipos Informáticos</b>			
1.1	Laptop Hp Pavilion g series	1	\$ 590,00	\$ 590,00
1.2	Impresora Hp	1	\$ 120,00	\$ 120,00
1.3	Sistema de tinta continua	1	\$ 60,00	\$ 60,00
	Subtotal			<b>\$ 770,00</b>
<b>2</b>	<b>Materiales de oficina</b>			
2.1	Remas de papel	5	\$ 5,00	\$ 25,00
2.2	Lápiz	2	\$ 0,10	\$ 0,20
2.3	Plumas	2	\$ 0,20	\$ 0,40
2.4	Cuadernos	2	\$ 0,50	\$ 1,00
2.5	Carpetas	2	\$ 0,40	\$ 0,80
2.6	Anillados	10	\$ 1,25	\$ 12,50
2.7	Empastado	3	\$ 3,33	\$ 10,00
	Subtotal			<b>\$ 49,90</b>
<b>3</b>	<b>Internet</b>			
3.1	Conexión a internet	1	\$ 360,00	\$ 360,00
	Subtotal			<b>\$ 360,00</b>
<b>TOTAL PRESUPUESTO: RECURSO MATERIAL</b>				<b>\$ 1.179,90</b>

Fuente: Autor

Elaboración: Autor

#### 4.4.1.3. Otros Recursos

En este tipo de recurso se citan los elementos que no forman parte ni de los recursos humanos, ni materiales, pero sin embargo se necesitaron para el desarrollo de esta investigación. En la siguiente tabla se detalla:

Tabla 10: Presupuesto de Otros Recursos.

Presupuesto: Otros Recursos				
Ítem	Rubro	Cantidad	Costo/Unidad	Valor Total
<b>1</b>	<b>Compra de libros</b>			
1.1	Del extranjero	1	\$ 120,00	\$ 120,00
1.2	Del Ecuador	1	\$ 80,00	\$ 80,00
	Subtotal			<b>\$ 200,00</b>
<b>2</b>	<b>Viáticos</b>			
2.1	Transporte			\$ 40,00
2.2	Alimentación			\$ 36,00
2.3	Varios			\$ 90,00
	Subtotal			<b>\$ 166,00</b>
<b>TOTAL PRESUPUESTO: OTROS RECURSOS</b>				<b>\$ 366,00</b>

Fuente: Autor

Elaboración: Autor

Finalmente se presenta la suma de los tres presupuestos analizados anteriormente, dando como resultado el presupuesto final, con un 10% por concepto de imprevistos sobre el subtotal. De esta manera se obtiene el presupuesto final con una suma total de \$5.726,49 dólares, como se lo detalla en la siguiente tabla:

Tabla 11: Presupuesto Consolidado

TOTAL PRESUPUESTO		
Ítem	Rubro	Valor Total
1	TOTAL PRESUPUESTO: RECURSO HUMANO	\$ 3.660,00
2	TOTAL PRESUPUESTO: RECURSO MATERIAL	\$ 1.179,90
3	TOTAL PRESUPUESTO: OTROS RECURSOS	\$ 366,00
4	SUBTOTAL DEL PRESUPUESTO FINAL	\$ 5.205,90
5	10 % DE IMPREVISTOS	\$ 520,59
	<b>TOTAL PRESUPUESTO</b>	<b>\$ 5.726,49</b>

Fuente: Autor

Elaboración: Autor

#### 4.4.2. Estudio de la Factibilidad

El estudio de factibilidad representa la disponibilidad de recursos con los que se cuentan, los cuales permitirán el desarrollo y ejecución del presente proyecto. Dichos estudios se encuentran enmarcados en la parte técnica, operativa y económica, y es aquí donde se detalla lo utilizado, los costos y su rentabilidad económica.

Para determinar la viabilidad de los diferentes estudios de factibilidad, se emplea la siguiente tabla de ponderación:

Tabla 12: Ponderación de estudio de factibilidad

Valores	Significado
0% - 49%	No califica
50% - 100%	Califica

Fuente: Autor

Elaboración: Autor

#### 4.4.2.1. Factibilidad Técnica

Es preciso establecer que la factibilidad técnica se refiere a los recursos necesarios como herramientas, conocimientos, habilidades y experiencia, que son necesarios para efectuar las actividades o procesos que requiere en este proyecto.

En consecuencia, este estudio es técnicamente factible por las siguientes razones:

- Se cuenta con fluida información acerca de la temática estudiada que sustenta la propuesta de esta investigación.
- Se cuenta con la disposición de la organización, así como la ayuda, participación y predisposición del personal del área e Tecnología y de Negocio de Corporación El Rosado S.A.
- Para determinar las tecnologías disruptivas más apropiadas para el modelo a proponer se cuenta con la información necesaria.

Asimismo, además de las razones antes mencionada, la factibilidad técnica de este proyecto se determina gracias al análisis de los recursos (hardware y software) especificados en la siguiente tabla:

Tabla 13: Factibilidad Técnica

Descripción	Desarrollo		Calificación	
	Demanda	Existencia	%	Resultado
<b>HARDWARE</b>				
<b>Computadoras</b>	1	1	100%	Califica
<b>ANCHO DE BANDA</b>				
<b>Acceso a Internet</b>	1	1	100%	Califica

SOFTWARE				
<b>Suite Microsoft Office</b>	1	1	100%	Califica
<b>Sistema Operativo</b>	1	1	100%	Califica

Fuente: Autor

Elaboración: Autor

De acuerdo a los resultados obtenidos, el proyecto es técnicamente viable, debido a que los recursos de hardware y software superan el 50%. En términos generales, se cuenta con toda la ayuda técnica posible, para la realización de este estudio.

#### **4.4.2.2. Factibilidad Operacional**

Es preciso establecer que la factibilidad operacional, en esta investigación determina si existe el personal capacitado (Recurso Humano) requerido para llevar a cabo el proyecto y así mismo, que exista usuarios finales (beneficiarios) dispuestos a emplear los productos o servicios generados por el proyecto.

Con la finalidad de establecer una acertada factibilidad técnica, hay que destacar que:

- La Corporación El Rosado, Directivos y personal de la organización desde el inicio de este estudio manifestaron su apoyo e interés en su desarrollo.
- La Organización cuenta con un personal altamente comprometido y colaborativo, siempre predispuestos a la mejora continua, lo que se constituyó en soporte fundamental para la elaboración y construcción de la propuesta, permitiendo involucrarse más con la problemática analizada.

- Toda la información necesaria respecto al modelo a desarrollar se ha conseguido gracias a la investigación y visitas efectuadas a Corporación El Rosado S.A. La información recopilada sirvió para determinar las tecnologías disruptivas más apropiadas para el modelo.

Asimismo, para determinar la factibilidad operativa, se evalúa el personal con el que se dispone en el desarrollo del proyecto. A continuación, la tabla:

Tabla 14: Factibilidad Operativa

Descripción	Desarrollo		Calificación	
	Demanda	Existencia	%	Resultado
<b>Etapas de diseño y desarrollo de la investigación</b>				
<b>Investigador</b>	1	1	100%	Califica
<b>Director de Tesis</b>	1	1	100%	Califica
<b>Asesor Externos de Tesis</b>	1	1	100%	Califica
<b>Etapas de elaboración de propuesta y validación de la misma</b>				
<b>Expertos en validación de Modelo de Negocios</b>	12	12	100%	Califica

Fuente: Autor

Elaboración: Autor

De acuerdo a los resultados obtenidos, el proyecto es operativamente viable, ya que se cuenta con el personal necesitado en las etapas de diseño, desarrollo e implementación del proyecto.

#### 4.4.2.3. Factibilidad Económica

El análisis de la factibilidad económica valora la inversión a partir de criterios cuantitativos y cualitativos. Asimismo, detalla los recursos

económicos y financieros necesarios para llevar a cabo las actividades del presente estudio.

En consecuencia, el proyecto es económicamente factible ya que se cuenta con los recursos necesarios. Para una mejor descripción se presenta a continuación el presupuesto y su financiamiento.

Tabla 15: Presupuesto de Recurso Humano.

<b>Presupuesto: Recurso Humano</b>					
<b>Ítem</b>	<b>Rubro</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Horas</b>	<b>Costo/Horas</b>	<b>Valor Total</b>
<b>1</b>	<b>Grupo de investigación</b>				
1.1	Desarrollador de Tesis	1	720	\$ 5,00	\$ 3.600,00
	Subtotal				<b>\$ 3.600,00</b>
<b>2</b>	<b>Asesores de Tesis</b>				
2.1	Asesor externo de Tesis	1	20	\$ 3,00	\$ 60,00
	Subtotal				<b>\$ 60,00</b>
<b>TOTAL PRESUPUESTO: RECURSO HUMANO</b>					<b>\$ 3.660,00</b>

Fuente: Autor

Elaboración: Autor

Tabla 16: Presupuesto de Recurso Material.

<b>Presupuesto: Recurso Material</b>				
<b>Ítem</b>	<b>Rubro</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo/Unidad</b>	<b>Valor Total</b>
<b>1</b>	<b>Equipos Informáticos</b>			
1.1	Laptop Hp Pavilion g series	1	\$ 590,00	\$ 590,00
1.2	Impresora Hp	1	\$ 120,00	\$ 120,00
1.3	Sistema de tinta continua	1	\$ 60,00	\$ 60,00
	Subtotal			<b>\$ 770,00</b>
<b>2</b>	<b>Materiales de oficina</b>			
2.1	Remas de papel	5	\$ 5,00	\$ 25,00
2.2	Lápiz	2	\$ 0,10	\$ 0,20
2.3	Plumas	2	\$ 0,20	\$ 0,40
2.4	Cuadernos	2	\$ 0,50	\$ 1,00
2.5	Carpetas	2	\$ 0,40	\$ 0,80
2.6	Anillados	10	\$ 1,25	\$ 12,50



2.7	Empastado	3	\$ 3.33	\$ 10.00
	Subtotal			\$ 49,90
<b>3</b>	<b>Internet</b>			
3.1	Conexión a internet	1	\$ 360,00	\$ 360,00
	Subtotal			\$ 360,00
<b>TOTAL PRESUPUESTO: RECURSO MATERIAL</b>				<b>\$ 1.179,90</b>

Fuente: Autor

Elaboración: Autor

Tabla 17: Presupuesto de Otros Recursos.

Presupuesto: Otros Recursos				
Ítem	Rubro	Cantidad	Costo/Unidad	Valor Total
<b>1</b>	<b>Compra de libros</b>			
1.1	Del extranjero	1	\$ 120,00	\$ 120,00
1.2	Del Ecuador	1	\$ 80,00	\$ 80,00
	Subtotal			\$ 200,00
<b>2</b>	<b>Viáticos</b>			
2.1	Transporte			\$ 40,00
2.2	Alimentación			\$ 36,00
2.3	Varios			\$ 90,00
	Subtotal			\$ 166,00
<b>TOTAL PRESUPUESTO: OTROS RECURSOS</b>				<b>\$ 366,00</b>

Fuente: Autor

Elaboración: Autor

Tabla 18: Presupuesto consolidado.

TOTAL PRESUPUESTO		
Ítem	Rubro	Valor Total
1	TOTAL PRESUPUESTO: RECURSO HUMANO	\$ 3.660,00
2	TOTAL PRESUPUESTO: RECURSO MATERIAL	\$ 1.179,90
3	TOTAL PRESUPUESTO: OTROS RECURSOS	\$ 366,00
4	SUBTOTAL DEL PRESUPUESTO FINAL	\$ 5.205,90
5	10 % DE IMPREVISTOS	\$ 520,59
	<b>TOTAL PRESUPUESTO</b>	<b>\$ 5.726,49</b>

Fuente: Autor

Elaboración: Autor

En relación a la gráfica anterior, resulta importante mencionar que la presente investigación, concibe un presupuesto total de \$5.726,49 dólares, suma que fue financiada en su totalidad por el tesista.

Esta investigación es sin fines de lucros, por lo cual no se espera que la inversión sea recuperada. Más bien, el objetivo de esta investigación es resolver un problema organización mediante el uso e incorporación de Tecnología.

En la siguiente gráfica se describe lo planteado en líneas anteriores:

Tabla 19: Distribución del financiamiento.

Financiadore	Porcentaje	Cantidad
Tesista	100%	\$ 5.726,49
	Total	\$ 5.726,49

Fuente: Autor

Elaboración: Autor

### **4.4.3. Análisis de Riesgos**

#### **4.4.3.1. Riesgo técnico**

“Riesgo se puede definir como aquella eventualidad que imposibilita el cumplimiento de un objetivo”. En consecuencia, este estudio tiene los siguientes riesgos técnicos:

- Basta información existente en la web con respecto al tema de estudio, pero pocas referenciadas, lo que genera incertidumbre.
- Participación obligada del personal del área de Tecnología y de Negocios de Corporación El Rosado S.A, que pueda ocasionar que la información extraída genere sesgos.
- Participación obligada de los Directivos de Corporación El Rosado S.A, que pueda ocasionar que la información extraída genere sesgos.
- Disponibilidad del establecimiento, para cuando se requiera implementar el modelo desarrollado.

#### **4.4.3.2. Riesgo económico**

Para este estudio el único riesgo económico, se presenta ante la necesidad de adquirir algún tipo de recurso material o informático, adicional a lo establecido en el presupuesto de esta investigación. Resulta oportuno mencionar que la elaboración del presupuesto se la realizó desde el inicio con el fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos de esta investigación, así, como para determinar la factibilidad económica.

#### 4.4.3.3. Riesgo operacional

Los riesgos operacionales, en este estudio se describen a continuación:

- Falta de interés y apoyo por parte del personal del área de Tecnología y de Negocios de Corporación El Rosado S.A.
- Falta de interés y apoyo por parte de los Directivos del área de Tecnología y de Negocios de Corporación El Rosado S.A
- Información errada de los expertos de validación de Modelos de Negocios, debido a la presión existente, lo que imposibilita medir la eficacia de la propuesta planteada.

#### 4.4.4. Análisis Costo/Beneficio

##### 4.4.4.1. Costos

##### 4.4.4.1.1. Directos

Considerando que los costos directos son aquellos que pueden identificarse directamente con un objeto de costos, sin necesidad de ningún tipo de reparto. Para este estudio los costos directos son:

Tabla 20: Presupuesto de Recurso Humano (Costo Directo).

Presupuesto: Recurso Humano					
Ítem	Rubro	Cantidad	Horas	Costo/Horas	Valor Total
1	Grupo de investigación				
1.1	Desarrollador de Tesis	1	720	\$ 5,00	\$ 3.600,00

	Subtotal				<b>\$ 3.600,00</b>
<b>2</b>	<b>Asesores de Tesis</b>				
2.1	Asesor externo de Tesis	1	20	\$ 3,00	\$ 60,00
	Subtotal				<b>\$ 60,00</b>
<b>TOTAL PRESUPUESTO: RECURSO HUMANO</b>					<b>\$ 3.660,00</b>

Fuente: Autor

Elaboración: Autor

Tabla 21: Presupuesto de Recurso Material (Costo Directo).

Presupuesto: Recurso Material				
Ítem	Rubro	Cantidad	Costo/Unidad	Valor Total
<b>1</b>	<b>Equipos Informáticos</b>			
1.1	Laptop Hp Pavilion g series	1	\$ 590,00	\$ 590,00
1.2	Impresora Hp	1	\$ 120,00	\$ 120,00
1.3	Sistema de tinta continua	1	\$ 60,00	\$ 60,00
	Subtotal			<b>\$ 770,00</b>
<b>2</b>	<b>Materiales de oficina</b>			
2.1	Remas de papel	5	\$ 5,00	\$ 25,00
2.2	Lápiz	2	\$ 0,10	\$ 0,20
2.3	Plumas	2	\$ 0,20	\$ 0,40
2.4	Cuadernos	2	\$ 0,50	\$ 1,00
2.5	Carpetas	2	\$ 0,40	\$ 0,80
2.6	Anillados	10	\$ 1,25	\$ 12,50
2.7	Empastado	3	\$ 3,33	\$ 10,00
	Subtotal			<b>\$ 49,90</b>
<b>3</b>	<b>Internet</b>			
3.1	Conexión a internet	1	\$ 360,00	\$ 360,00
	Subtotal			<b>\$ 360,00</b>
<b>TOTAL PRESUPUESTO: RECURSO MATERIAL</b>				<b>\$ 1.179,90</b>

Fuente: Autor

Elaboración: Autor

Tabla 22: Presupuesto de Otros Recursos (Costo Directo).

Presupuesto: Otros Recursos				
Ítem	Rubro	Cantidad	Costo/Unidad	Valor Total
<b>1</b>	<b>Compra de libros</b>			

1.1	Del extranjero	1	\$ 120,00	\$ 120,00
1.2	Del Ecuador	1	\$ 80,00	\$ 80,00
	Subtotal			\$ 200,00
<b>TOTAL PRESUPUESTO: OTROS RECURSOS</b>				<b>\$ 200,00</b>

Fuente: Autor

Elaboración: Autor

Tabla 23: Presupuesto consolidado (Costo Directo).

TOTAL PRESUPUESTO		
Ítem	Rubro	Valor Total
1	TOTAL PRESUPUESTO: RECURSO HUMANO	\$ 3.660,00
2	TOTAL PRESUPUESTO: RECURSO MATERIAL	\$ 1.179,90
3	TOTAL PRESUPUESTO: OTROS RECURSOS	\$ 200,00
4	SUBTOTAL DEL PRESUPUESTO FINAL	\$ 5.039,90
5	10 % DE IMPREVISTOS	\$ 503,99
	<b>TOTAL PRESUPUESTO</b>	<b>\$ 5.543,89</b>

Fuente: Autor

Elaboración: Autor

#### 4.4.4.1.2. Indirectos

Por su parte los costos indirectos son aquellos que son proporcionales al tiempo de ejecución de este estudio, que no son claramente asignables a una actividad constructiva o cuya influencia en el costo total de la actividad constructiva es tediosa y difícilmente evaluable. A continuación, se describe los costos indirectos de esta investigación:

Tabla 24: Presupuesto de Otros Recursos (Costo Indirecto).

Presupuesto: Otros Recursos				
Ítem	Rubro	Cantidad	Costo/Unidad	Valor Total
2	Viáticos			

2.1	Transporte		\$ 40.00
2.2	Alimentación		\$ 36.00
2.3	Varios		\$ 90.00
	Subtotal		\$ 166,00
<b>SUBTOTAL PRESUPUESTO: OTROS RECURSOS</b>			<b>\$ 166,00</b>
<b>10 % DE IMPREVISTOS</b>			<b>\$ 16.60</b>
<b>TOTAL PRESUPUESTO: OTROS RECURSOS</b>			<b>\$ 182.60</b>

Fuente: Autor

Elaboración: Autor

#### 4.4.4.2. Beneficios

Dentro de las expectativas creadas con el desarrollo de este estudio, está el contribuir a la transformación del comportamiento de Corporación El Rosado.

##### 4.4.4.2.1. Tangibles

Con la propuesta del modelo **MND V1**, los beneficios tangibles son:

- Descubrir nuevas formas de llevar a cabo los negocios cotidianos con enfoque en la satisfacción del cliente y la maximización del beneficio.
- Anticipar las necesidades de los clientes y utilizar la tecnología moderna para satisfacer tales necesidades.
- Resolver problemas de accesibilidad que dificulten la obtención de servicios y bienes.

##### 4.4.4.2.2. Intangibles

Tras el desarrollo de la presente investigación, los beneficios intangibles son:

- Obtener y mantener una ventaja competitiva en el mercado.
- Lograr la flexibilidad de los procesos de negocio que implique el uso de servicios o productos menos complejos para satisfacer las necesidades de los clientes a precios más bajos en comparación con los precios de mercado existente.
- Crear valor para los clientes.
- Fortalecer la relación cliente – organización.

#### **4.4.4.3. Relación Costo/Beneficio**

Se conoce que para la ejecución y desarrollo de esta investigación se requirió un monto de \$5.726,49 dólares. A sí mismo, es conveniente mencionar que este estudio desde el inicio fue concebido sin fines de lucro, y está orientado exclusivamente a resolver un problema que afecta a la Corporación El Rosado S.A.

A pesar de que no se pueda demostrar si la inversión puede o no recuperarse, se hace énfasis en los diferentes beneficios especificados con anterioridad que la organización obtendrá.

Los beneficios que se obtendrán con el presente estudio y el producto resultante aumentará progresivamente a partir de su implementación, ya que ha sido desarrollada para dar solución a la problemática analizada, se podrán ir observando los beneficios cuantificables del modelo; mientras tanto se aseguran los beneficios cualitativos que se obtienen al gestionar eficazmente el modelo y su correcta aplicación en las diferentes filiales de la Corporación.

En conclusión, este estudio no tiene un beneficio económico, sin embargo, el dar solución a un problema es mucho más significativo y enriquecedor, sobre todo cuando se trata de formar futuros ciudadanos líderes en tecnología.



## 4.5 DISEÑO Y VÁLIDACIÓN DEL MODELO MND V1

### 4.5.1 Diseño del Modelo MND V1

Para el diseño del MND V1 se empleó el Business Model Canvas o Modelo Canvas, también conocido como lienzo del modelo de negocio. Este lienzo permitió visualizar en una sola matriz la idea y la visión global de un modelo de negocio basado en Tecnologías Disruptivas según 9 campos preestablecidos, mostrando las interconexiones entre sus diferentes elementos que intervienen en el mismo.

Principalmente, el modelo MND V1 expone como Tecnología Disruptiva central El Internet of Things (IoT), o internet de las cosas. En este modelo se concibe a la IoT como la red de objetos físicos que contienen tecnología embebida para comunicarse e interactuar con sus estados internos o el medio externo de la Organización. En este modelo, el Internet de las cosas no es una tecnología particular, sino más bien una combinación de diferentes tecnologías y aplicaciones (FOSTEC & Company 2019):

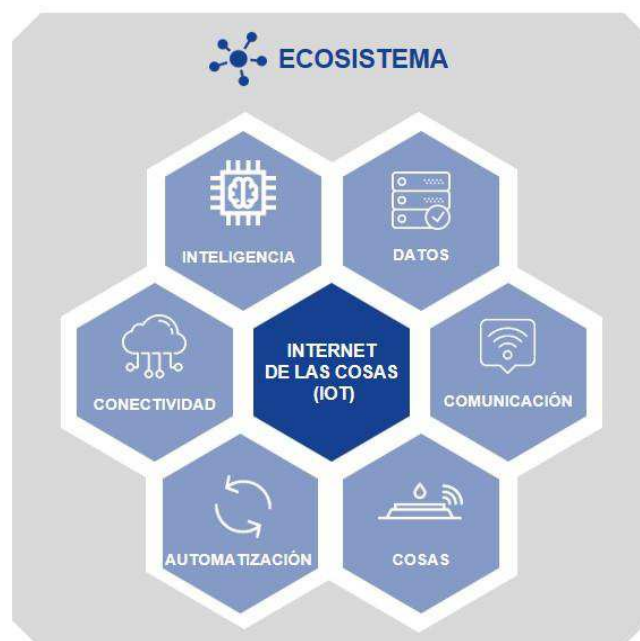


Ilustración 18: Siete aspectos relevantes del internet de las cosas (Internet of things).

Datos, es decir, acceso a una gran cantidad de información de objetos y sensores que hay disponible y así por ejemplo tienen una contribución esencial a la fuente de Big Data.

Kommunikation, es decir, la comunicación entre las cosas a efectos de un flujo de datos. Sólo cuando se transmiten los datos entre las cosas surge la posibilidad de desarrollar aplicaciones entorno a ello.

Cosas, es decir, todo tipo de cosas que se pueden conectar a aparatos y sensores.

Automatización, es decir, la reacción automatizada (inteligente) de los datos y circunstancias disponibles.

Conectividad, es decir, la interconexión de las cosas a través de redes como interne.

Inteligencia, es decir, análisis inteligente de cuya combinación de datos e inteligencia artificial, así como aprendizaje de máquinas surgen aplicaciones y soluciones

Ecosistema, es decir, interconexión de los antes descritos aspectos de IoT con los modelos de negocio orientados a la utilidad.

Tal y como se ha planteado Ilustración 19, las expectativas relacionadas con el internet de las cosas son altas para la Corporación El Rosado. A pesar del hipotético potencial de una interconexión exhaustiva no se deberían descuidar los desafíos y riesgos relacionados. Esto abarca sobre todo los ámbitos de la seguridad y protección de datos. Éstos se han mantenido relevantes desde la entrada de internet, pero desde el origen de una cada vez más completa interconexión de una nueva dimensión.

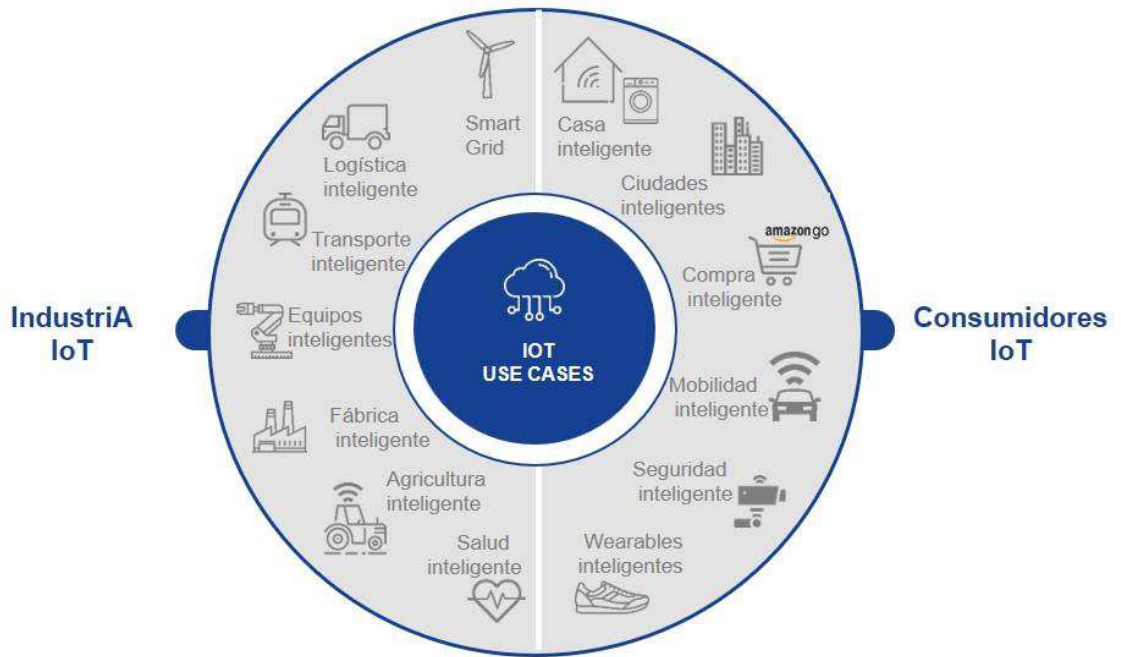


Ilustración 19: Fragmento de ejemplos de aplicación de IoT.

A continuación, el Modelo de Negocios MND V1:

<b>Aliados Clave</b>	<b>Actividades Clave</b>	<b>Propuesta de Valor</b>	<b>Relación con el Cliente</b>	<b>Segmentos de Clientes</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proveedor de Electrónica.</li> <li>- Proveedor de servicios en la nube.</li> <li>- Socios actuales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo de software embebido para los productos, la App y la nube.</li> <li>- Mantenimiento del Software.</li> <li>- Distribución de productos en puntos de ventas, dirección domiciliaria del cliente o indicada vía online.</li> <li>- Clasificación de los productos, testeos y embalaje.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión de los productos en el Hogar por terceras partes, gestión remota de elementos adicionales sin coste; incremento de los servicios de seguridad de los productos.</li> <li>- Entrega de elementos adicionales a cualquier hora y en cualquier sitio; seguridad de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sitio Web.</li> <li>- Blog.</li> <li>- Chat.</li> <li>- App.</li> <li>- Teléfono.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Usuarios domésticos que usen nuevas tecnologías y residan en grades ciudades.</li> <li>- Usuarios corporativos, usuarios afines a los productos y agencias inmobiliarias y de transporte.</li> </ul>

	<p><b>Recursos Clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Equipo de desarrollo de SW y HW.</li> <li>- Servicios de Consultoría para patentes y marketing.</li> <li>- Fuentes de Financiación.</li> <li>- Infraestructura TIC soportada en el Internet de las Cosas.</li> </ul>	<p>respaldo incrementada; sin coste por generar elementos adicionales del producto relacionado a la seguridad física.</p>	<p><b>Canales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Marketplaces.</li> <li>- Canales de Socios.</li> <li>- Filiales.</li> </ul>	
<p><b>Estructura de Costes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Costes Laborales.</li> <li>- Cuotas mensuales al proveedor de servicios en la nube</li> <li>- Logística, almacenaje y distribución.</li> <li>- Asesoramiento y Consultoría.</li> <li>- Publicidad.</li> <li>- Mantenimiento de oficinas y almacenes.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuotas por servicios adicionales o con mayor valor añadido.</li> <li>- Venta de productos OEM.</li> </ul>		

Tabla 25: Adaptación de Osterwalder y Pigneur (2010). “Business Model Generation” .

#### **4.5.6 Validación del Modelo MND V1**

Para la validación del Modelo MND V1 se aplicó el método de Juicio mediante una Rúbrica (ver anexos), cuyos indicadores estaban sujetos a una escala de valoración: A (con una puntuación cuantitativa de 8,1 a 10), B (con una puntuación cuantitativa de 6,1 a 8), C (con una puntuación cuantitativa de 4,1 - 6), y D (con una puntuación cuantitativa de 0 a 4), donde A es la valoración cualitativa más alta y D la más baja. Se determinó la validez del instrumento a través del método de juicio de expertos, mientras que se estableció su confiabilidad a través del coeficiente de Alfa de Cronbach: 0,51 y 0,80, respectivamente.

La rúbrica fue sometida al método de juicio de expertos para determinar su validez. En este proceso participaron diez expertos con una larga trayectoria en el tema, reconocidos como expertos cualificados tanto en el ámbito nacional como internacional, que pudieron dar información, evidencia, juicios y valoraciones hacia el instrumento evaluado, y por consiguiente al modelo.

Una vez que los expertos aceptaron participar en esta investigación como responsables de determinar la validez del instrumento, se les entregó dos anexos (ver anexos):

- Anexo I: Rúbrica para validar el modelo.
- Anexo II: Instrumento de validación de la Rúbrica.

El instrumento de validación de la Rúbrica se elaboró considerando el trabajo investigativo de Escobar & Cuervo (2008), mismo que solicitó a los expertos evaluaran la Suficiencia, Claridad, Coherencia y Relevancia del Instrumento, a través de una escala de respuesta de cuatro puntos (estilo Likert), donde: (1) No cumple con el criterio, (2) Bajo Nivel, (3) Moderado Nivel y (4) Alto Nivel.

Los evaluadores concluyeron de manera cualitativa que los criterios de la misma poseen un alto nivel de suficiencia, claridad, coherencia y relevancia.

### **Cálculo del índice de Validez de Contenido**

Lawshe (1975) manifiesta que el Índice de Validez de Contenido (IVC) es una alternativa para cuantificar la validez de contenido, su cálculo está definido por la fórmula:

$$\text{IVC} = (\text{Número de Ítems con puntuaciones entre 3 y 4 otorgada por el experto}) / (\text{Número Total de Ítems del Instrumento})$$

$$\text{IVC} = 8/8$$

$$\text{IVC} = 1$$

Considerando que el resultado del IVC equivale a 1, la puntuación es catalogada como positiva, ya que indica una mejor validez de contenido del instrumento.

Para fortalecer la validez de contenido, es necesario calcular el Índice Validez de Contenido General (IVCG). Según Polit & Hungler (2000), los valores del IVCG por encima del 0,80 indican que el instrumento es válido.

$$\text{IVCG} = (\text{Suma de IVC calculado para cada experto}) / (\text{Número Total de expertos})$$

$$\text{IVCG} = ((1+1+1+1+1+1+1+1+1+1)) / (10)$$

$$\text{IVCG} = 1$$

Finalmente, para el caso de cada ítem se empleó la fórmula:

$$\text{IVC} = (\text{Número de expertos que consideran aceptable y excelente el ítem}) / (\text{Número Total de expertos})$$

$$\text{IVC} = 10/10$$

$$\text{IVC} = 1$$

# **CAPÍTULO V: VALIDACIÓN DE RESULTADOS**



## **5.1. INTRODUCCIÓN**

El presente capítulo está orientado a determinar la validez del modelo **MND V1**. Asimismo, este capítulo se compone de tres secciones, las mismas que se detallan a continuación:

- La comprobación de la hipótesis con el fin de garantizar y comprobar que el modelo cumple con sus especificaciones.
- Seguimiento y monitoreo de los resultados: El seguimiento de los resultados es un proceso sistemático y continuo de recolección y análisis de datos para medir el desempeño del modelo dirigido al logro de resultados.
- Conclusiones y recomendaciones de la investigación donde se plasma los aportes y sugerencias desde la perspectiva del tesista.

## **5.2. COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS**

La comprobación de la hipótesis es otra etapa del proceso de investigación sumamente importante por cuanto de esta depende alcanzar el objetivo (un nuevo conocimiento). La comprobación de la hipótesis significa corroborar si los hechos observados concuerdan con la hipótesis propuesta. Es el proceso por medio del cual las hipótesis se contrastan con la realidad y se prueban o se rechazan.

La simulación de modelos, los diseños experimentales y los procedimientos estadísticos permitió probar la hipótesis de esta investigación.

La hipótesis planteada para ser verificada una vez obtenidos los resultados de la investigación es la siguiente:

“Un modelo de negocios basado en tecnologías disruptivas puede transformar el comportamiento de la Corporación el Rosado S.A”

De acuerdo a los resultados de la prueba estadística del Chi-Cuadrado, la hipótesis de esta investigación ha sido **ACEPTADA**. A continuación, se detalla el método utilizado.

### 5.2.1 Método Utilizado

Con el objeto de comprobar la hipótesis establecida en la presente investigación se empleó la prueba estadística del Chi-Cuadrado el cual es un método útil para probar las hipótesis relacionadas con la diferencia entre el conjunto de frecuencias observadas en una muestra y el conjunto de frecuencias teóricas y esperadas de la misma muestra.

$$X = \sum \frac{(O_i - E_i)^2}{E_i}$$

En donde:

$$O_i = \sum_{i=1}^n h_i -$$

$$\sum = \sum_{i=1}^n O_i$$

$$E_i = \sum_{i=1}^n E_i$$

$$E_i = \sum_{i=1}^n E_i$$

Además se utilizó un margen de error del 5% el cual se convierte en un nivel de confianza de 0.05 con el que se busca los datos en la tabla chi-cuadrado.

El grado de libertad se obtuvo a través de la siguiente fórmula.

$$\chi^2_1 = (\chi^2 - 1)(\chi^2 - 1)$$

Dónde:

$$\chi^2_1 = \sum_{i=1}^k \frac{(n_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

$$E_{ij} = \frac{n_{i.} n_{.j}}{n}$$

$$n = \sum_{i=1}^k \sum_{j=1}^k n_{ij}$$

Para obtener el chi-cuadrado según la tabla se buscó el grado de libertad y el nivel de confianza obteniendo el chi-cuadrado tabla ( $\chi^2_t$ ) que posteriormente se compara con el chi-cuadrado calculado ( $\chi^2_c$ ).

Finalmente, si  $\chi_c$  es mayor o igual al  $\chi_t$  se acepta la hipótesis de trabajo y se rechaza la hipótesis nula. En el caso contrario donde  $\chi_t$  sea mayor que  $\chi_c$  se rechaza la hipótesis de trabajo y se acepta la hipótesis nula.

## 5.2.2 Calculo del Chi-Cuadrado

**Hipótesis:** “Un modelo de negocios basado en tecnologías disruptivas puede transformar el comportamiento de la Corporación el Rosado S.A”.

**Hipótesis nula:** “Un modelo de negocios basado en tecnologías disruptivas no puede transformar el comportamiento de la Corporación el Rosado S.A”.

### Variables

**Variable Independiente:** El modelo MND V1.

**Variable Dependiente:** Comportamiento de Corporación El Rosado.

**Pregunta:** ¿El modelo MND V1 puede transformar el comportamiento de la Corporación el Rosado S.A.?

Tabla 26: Tabla de la Comprobación de Hipótesis.

Diseño	Si	No	Total
<b>Transformación</b>			
<b>Si</b>	6	2	8
<b>No</b>	0	2	2
<b>Total</b>	6	4	10

Fuente: Autor

Elaboración: Autor

Tabla 27: Tabla de Contingencia.

Alternativa	Fo	Fe	(Fo-Fe)	(Fo-Fe) <sup>2</sup>	(((Fo-Fe) <sup>2</sup> )/Fe)
¿El diseño del modelo MND V1 puede llegar a transformar el comportamiento de la Corporación el Rosado S.A.?	6	4,8	1,2	1,44	0,3
¿El diseño del modelo MND V1 no puede llegar a transformar el comportamiento de la Corporación el Rosado S.A.?	0	3,2	-3,2	10,24	3,2
¿No es necesario diseñar el modelo MND V1 para transformar el comportamiento de la Corporación el Rosado S.A.?	2	1,2	0,8	0,64	0,5333333333
¿No es necesario diseñar el modelo MND V1 para no transformar el comportamiento de la Corporación el Rosado S.A.?	2	0,8	1,2	1,44	1,8
<b>TOTAL CHI-CUADRADO</b>					<b>5,8333333333</b>

Fuente: Autor

Elaboración: Autor

Chi-Cuadrado

$$X^2_c = 5,83$$

Grado de Libertad.

$$GL = (f-1)(c-1)$$

$$GL = (2-1) (2-1) = (1) (1) \text{ (Se busca en la fila 1 y columna 1)}$$

$$GL = 1$$

Nivel de confianza = 0.05

$$\text{Chi-Cuadrado Tabla} = 3,84 (X^2_t)$$

$$\text{Finalmente: } X^2_c = 5,83 \geq X^2_t = 3,84$$

De acuerdo a este resultado se obtuvo que el  $X^2_c$  es mayor al  $X^2_t$  lo cual nos lleva a aceptar la hipótesis de trabajo y rechazar la hipótesis nula; es decir: “Un modelo de negocios basado en tecnologías disruptivas (MND V1) puede transformar el comportamiento de la Corporación el Rosado S.A”.

### **5.3. SEGUIMIENTO Y MONITOREO DE RESULTADOS**

Durante el desarrollo del presente estudio, fue necesario hacer el seguimiento y monitoreo de lo que se iba avanzando, comparando con lo planificado inicialmente, para que, en caso de desviaciones negativas, se aplicaran las medidas correctivas o, en su caso, se reformule la propuesta.

El seguimiento para este estudio fue concebido como la supervisión continua o periódica de su ejecución. En este sentido, no sólo se tuvo que seguir la evolución de la propuesta, sino también los cambios y los impactos (intencionales o no) que se produjeron. El seguimiento a este estudio fue llevado a cabo por el tesista, no obstante, periódicamente se prepararon informes escritos, donde se recogió, para cada periodo, la descripción de las actividades realizadas, la descripción general de la propuesta en relación con los objetivos y resultados previstos, las actividades realizadas, el presupuesto ejecutado, la actualización del calendario de actividades, la relación de gastos realizados, la actualización de las previsiones presupuestarias, la valoración de seguimiento, conclusiones y recomendaciones.

Por su parte, el monitoreo fue el proceso sistemático que permitió recolectar, analizar y utilizar información para hacer seguimiento al progreso de la investigación en pos de la consecución de sus objetivos, y para guiar las decisiones de gestión. En el presente estudio, el monitoreo se dirigió a los procesos en lo que respecta a cómo, cuándo y dónde tienen lugar las actividades, quién las ejecuta y a cuántas personas beneficia.

El monitoreo fue realizado una vez comenzada la investigación y continuará toda vez que se implemente el modelo en la Corporación El Rosado.

## **5.4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.4.1. Conclusiones**

- El modelo MND V1 es una innovación disruptiva. En este modelo la incorporación de la Internet de las cosas no cumple la función de hacer que los productos o servicios de la Corporación El Rosado S.A mejoren; sino que es la innovación que busca que los productos y servicios sean más accesibles y asequibles para el cliente. Es decir, se llega con la tecnología a un mayor grupo de la población.
- Se diseño un modelo de negocios basado en tecnologías disruptivas para Corporación el Rosado, cuyo eje tecnológico se concentra en el Internet de las cosas con el objeto de obtener una ventaja competitiva sobre la competencia.
- La incorporación del Internet de las cosas en el modelo de negocio propuesto es para Corporación el Rosado S.A la oportunidad para reducir los costos operativos; aumentar la productividad; y expandirse a nuevos mercados o desarrollar nuevas ofertas de productos o servicios.
- El modelo MND V1 está validado por el método de juicios de expertos. El modelo MND V1 se propone como un elemento transformador, capaz automatizar servicios, hacer más eficiente el encuentro entre oferta y demanda o eliminar intermediarios en la Corporación El Rosado S.A.



#### **5.4.2. Recomendaciones**

- Incentivar al personal docente de la Facultad de Ciencias Informáticas a capacitarse y obtener certificaciones o especializaciones entorno a las nuevas tendencias tecnológicas disruptivas.
- Incentivar a los estudiantes de la Facultad de Ciencias Informáticas a capacitarse y obtener certificaciones o especializaciones entorno a las nuevas tendencias tecnológicas disruptivas, considerando que son tecnologías que están en auge en las diferentes esferas laborales y que son pocas las personas que las dominan.
- Implementar el modelo MND V1 en la Corporación El Rosado S.A con el objeto de lograr la transformación de su comportamiento y obtener beneficios rentables para la organización.

## **ANEXOS**

### **Encuesta**

- ¿Según su criterio, cuál es su nivel de productividad laboral?
  - A. Muy baja.
  - B. Baja.
  - C. Normal.
  - D. Alta.
  - E. Excelente.
- ¿Cuál es su nivel de Satisfacción en el trabajo?
  - A. Muy bajo.
  - B. Bajo.
  - C. Normal.
  - D. Alto.
  - E. Excelente.
- ¿Según su criterio, el Modelo de Negocio actual de la Corporación El Rosado es?
  - A. Tradicional.
  - B. Ajustado a las nuevas tendencias tecnológicas.
- ¿Según su criterio, considera que la tecnología puede contribuir a mejorar los procesos internos de Corporación El Rosado?
  - A. Si.
  - B. No.
- ¿Según su criterio, el modelo MDN V1 reúne las características necesarias, para transformar el comportamiento de Corporación El Rosado?
  - A. Si.
  - B. No.

## Nómina del Personal que participó en la Encuesta

#	Nombre	Extensión	Localidad/Almacén	Departamento	Tel directo	Correo
1	Villaroel Gabriel	2262	Oficina Centro	Sistemas		gvillaroel@elrosado.com
2	San Lucas Edison	2264	Oficina Centro	Sistemas		esanlucas@elrosado.com
3	Data Center Centro	2265	Oficina Centro	Sistemas		soporte@elrosado.com
4	Ruiz Luis	2266	Oficina Centro	Sistemas		lruiz@elrosado.com
5	Granja Paul	2267	Oficina Centro	Sistemas		pgranja@elrosado.com
6	AdminDCs Centro	2268	Oficina Centro	Sistemas		
7	Segura Karen	2269	Oficina Centro	Sistemas		ksegura@elrosado.com
8	Herrera Mireya	2270	Oficina Centro	Sistemas		mherrera@elrosado.com
9	Marquez Claudia	2271	Oficina Centro	Sistemas		cmarquez@elrosado.com
10	Ibarra Victor	2272	Oficina Centro	Sistemas		vibarra@elrosado.com
11	Cornejo Jose	2273	Oficina Centro	Sistemas		jlcornejo@elrosado.com
12	Sistemas Quito	2276	Oficina Quito	Sistemas		
13	Santana David	2277	Oficina Centro	Sistemas		dsantana@elrosado.com
14	Rodriguez Luis	2278	Oficina Centro	Sistemas		lrodriguez@elrosado.com
15	Martus Jose Luis	2279	Centro	Sistemas		jmartus@elrosado.com
16	Frugone Juan Pablo	2280	Oficina Centro	Sistemas		jfrugone@elrosado.com
17	Ramirez John	2281	Oficina Centro	Sistemas		jramirez@elrosado.com
18	Elizalde Angel	2282	Oficina Centro	Sistemas		felizalde@elrosado.com
19	Morales Mayra	2283	Oficina Centro	Sistemas		mmoralesm@elrosado.com
20	Rocafuerte Juan Carlos	2285	Oficina Centro	Sistemas		jrocafuerte@elrosado.com
21	Gomez Martha	2286	Oficina Centro	Sistemas		mgomez@elrosado.com
22	Mendoza Priscilla	2288	Oficina Centro	Sistemas		pmendoza@elrosado.com
23	Cortez Francisco	2289	Oficina Centro	Sistemas		fcortez@elrosado.com
24	Florencia Cristhian	2290	Oficina Centro	Sistemas		cflorencia@elrosado.com
25	Vargas Nelson	2291	Oficina Centro	Sistemas		nvargas@elrosado.com
26	Canarte Victor	2292	Oficina Centro	Sistemas		vcanarte@elrosado.com
27	-	2294	Oficina Centro	Sistemas		-
28	Bonilla Angel	2295	Oficina Centro	Sistemas		acordero@elrosado.com
29	TechSoft	2297	Oficina Centro	Sistemas		

*“PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIOS BASADO EN TECNOLOGÍAS DISRUPTIVAS PARA CORPORACIÓN EL ROSADO, PERIODO 2018 – 2019”*

30	Zurita Evelyn	2298	Oficina Centro	Sistemas		ezurita@elrosado.com
31	Sala Reuniones	2299	Oficina Centro	Sistemas		
32	Narvaez Jose/Oscullo Luis	2300	Oficina Quito	Sistemas		jnarvaez@elrosado.com
33	Bodega Computacion	2301	Bodega Centro	Sistemas		
34	Bodega Duran	2305	Bodega Duran	Sistemas		
35	Alvarado Nelly	2820	Oficinas Sur	Sistemas	2400693-2400195	
36	Castillo Ronnie	2821	Oficinas Sur	Sistemas		rcastillo@elrosado.com
37	Bobadilla Vilma	2822	Oficinas Sur	Sistemas		vilmab@elrosado.com
38	Espinoza Sonia	2823	Oficinas Sur	Sistemas		sespinoza@elrosado.com
39	Gomez Byron	2825	Oficina Sur	Sistemas		
40	Sopote IBM	2825	Oficinas Sur	Sistemas		
41	Jaramillo Marcos	2826	Oficinas Sur	Sistemas		
42	Garcia Carlos	2827	Oficinas Sur	Sistemas		cgarcia@elrosado.com
43	Xavier Ruiz	2828	Oficina Sur	Sistemas		xruiz@elrosado.com
44	Morales David	2829	Oficinas Sur	Sistemas		
45	Velasquez Miguel	2830	Oficinas Sur	Sistemas		mvelasquez@elrosado.com
46	Mata Monica	2831	Oficinas Sur	Sistemas		mmata@elrosado.com
47	SALA DE REUNIONES	2832	Oficinas Sur	Sistemas		
48	Merizalde Angel	2833	Oficinas Sur	Sistemas		amerizalde@elrosado.com
49	Armijos Luis	2834	Oficinas Sur	Sistemas		larmijos@elrosado.com
50	Zamora Mariana	2835	Oficinas Sur	Sistemas		
51	Aguilar María	2836	Oficinas Sur	Sistemas		maguilar@elrosado.com
52	Ramirez Manuel	2837	Oficinas Sur	Sistemas		mr Ramirez@elrosado.com
53	Vera Shirley	2838	Oficinas Sur	Sistemas		svera@elrosado.com
54	Gonzalez Ivan	2839	Oficinas Sur	Sistemas		igonzaez@elrosado.com
55	Caceres Jimmy	2840	Oficinas Sur	Sistemas		jicaceres@elrosado.com
56	TOSHIBA	2841	Oficinas Sur	Sistemas		
57	Quimi Norma	2842	Oficinas Sur	Sistemas		nquimi@elrosado.com
58	Bajana Marco	2843	Oficinas Sur	Sistemas		
59	Cornejo María	2844	Oficina SAP	Sistemas		mcornejo@elrosado.com

60	Manuela Soriano	2845	Oficinas Sur	Sistemas		msoriano@elrosado.com
61	Mata Omar	2846	Oficinas Sur	Sistemas		
62	Carranza Carlos	2847	Oficinas Sur	Sistemas		ccarranza@elrosado.com
63	DESCONOCIDO	2848	Oficinas Sur	Sistemas		
64	Paredes Silvana	2849	Oficinas Sur	Sistemas		sparedes@elrosado.com
65	Contreras Sandra	2853	Oficinas Sur	Sistemas		scontreras@elrosado.com
66	Montenegro Raquel	2855	Oficina SAP	Sistemas		rmontenegro@elrosado.com
67	Tomala Fabricio	2856	Oficinas Sur	Sistemas		ftomala@elrosado.com
68	Valencia Johnny	2857	Oficina Sur	Sistemas		
69	Velez Byron	2857	Oficina Sur	Sistemas		bvelez@elrosado.com
70	Soporte ACE	2861	Oficina Sur	Sistemas		
71	Barahona Hector	2862	Oficina Sur	Sistemas		hbarahona@elrosado.com
72	Ponguillo Adrian	2864	Oficinas Sur	Sistemas		aponguillo@elrosado.com
73	Gavilanez Nancy	2865	Oficina Sur	Sistemas		
74	Buchwald Von Carolina	2866	Oficina Sur	Sistemas		cvonbuchwald@elrosado.com
75	Concha Roberto	2867	Oficina Sur	Sistemas		rconcha@elrosado.com
76	Coello Jean Carlos	2868	Oficina Sur	Sistemas		jcoello@elrosado.com
77	Jara Leticia	2869	Oficinas Sur	Sistemas		
78	Rada Juan	3140	Centro Distribucion Km 18 Via Daule	Sistemas		
79	Rojas Bolivar	4301	Bodega Computacion	Sistemas		rcevallos@elrosado.com

### **Instrumento de validación de la Rúbrica**

Respetado juez: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento **“RÚBRICA PARA VÁLIDAR UN MODELO DE NEGOCIO BASADO EN TECNOLOGÍAS DISRUPTIVAS PARA CORPORACIÓN EL ROSADO”**. La evaluación de los instrumentos es de gran relevancia para lograr que sean válidos y que los resultados obtenidos a partir de éstos sean utilizados eficientemente; aportando tanto al área investigativa como a sus aplicaciones. Agradezco su valiosa colaboración.

#### **A) Datos del juez:**

Nombres y Apellidos:	
Cédula de Identidad:	
Formación Académica:	
Áreas de experiencia profesional:	
Grado Académico:	
Tiempo de experiencia profesional:	
Cargo actual:	
Institución donde labora:	

Número de Publicaciones:	
Dirección Domiciliaria:	
Correo electrónico:	
Teléfono:	

### **B) Contexto del proceso de validación**

<b>Tema de investigación</b>	“PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIOS BASADO EN TECNOLOGÍAS DISRUPTIVAS PARA CORPORACIÓN EL ROSADO, PERIODO 2018 – 2019”.
<b>Objetivos de la Investigación</b>	<p>Objetivo general</p> <p>Diseñar un modelo de negocios basado en tecnologías disruptivas para Corporación el Rosado, periodo 2018 – 2019.</p> <p>Objetivos específicos de investigación</p> <p>Identificar las tecnologías disruptivas que permitan transformar el comportamiento de Corporación el Rosado.</p> <p>Objetivos específicos de resolución del problema</p> <p>Desarrollar un modelo de negocios que integre las tecnologías disruptivas identificadas para Corporación el Rosado.</p> <p>Validar por juicios de expertos el modelo de negocios desarrollado para Corporación el Rosado.</p>
<b>Variables dependientes</b>	Comportamiento

<b>Variables independientes</b>	Modelo de Negocio basado en Tecnología Disruptivas
<b>Instrumento de recogida de información</b>	Se trata de una Rúbrica que evalúa la competencia matemática: plantear y resolver problemas, en los estudiantes; su contenido debe ser validado según el grado de relevancia y de formulación de sus categorías e ítems.

### **C) Descripción del proceso de validación**

<b>Objetivo de la validación</b>	<b>Analizar y valorar</b> numéricamente la suficiencia, coherencia, relevancia y claridad de la Rúbrica.
<b>Expertos</b>	Diez expertos, que cuentan con una experiencia de 10 a 15 años en la elaboración de Modelo de Negocios basado en las nuevas tecnologías.
<b>Modo de validación</b>	Método individual, mediante el que se obtiene la información de cada uno de los expertos sin que los mismos estén en contacto.

### **D) Instrumento de validación**

De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.



<b>CATEGORIA</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>INDICADOR</b>
<b>SUFICIENCIA</b>  Los ítems que pertenecen a una misma dimensión bastan para obtener la medición de ésta.	1 No cumple con el criterio 2. Bajo Nivel  3. Moderado nivel  4. Alto nivel	Los ítems no son suficientes para medir la dimensión Los ítems miden algún aspecto de la dimensión pero no corresponden con la dimensión total Se deben incrementar algunos ítems para poder evaluar la dimensión completamente. Los ítems son suficientes
<b>CLARIDAD</b>  El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1 No cumple con el criterio 2. Bajo Nivel  3. Moderado nivel  4. Alto nivel	El ítem no es claro El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de las mismas. Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem. El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
<b>COHERENCIA</b>  El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1 No cumple con el criterio 2. Bajo Nivel 3. Moderado nivel  4. Alto nivel	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión El ítem tiene una relación tangencial con la dimensión. El ítem tiene una relación moderada con la dimensión que esta midiendo. El ítem se encuentra completamente relacionado con la dimensión que está midiendo.
<b>RELEVANCIA</b>  El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	1 No cumple con el criterio  2. Bajo Nivel  3. Moderado nivel 4. Alto nivel	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste. El ítem es relativamente importante. El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

<b>Ítem</b>	<b>Descriptor</b>	<b>Suficiencia*</b>	<b>Coherencia</b>	<b>Relevancia</b>	<b>Claridad</b>	<b>Observaciones</b>
Clientes	El modelo presenta la elección de los clientes objetivos más atractivos a los que les pueda servir la solución/servicio.					
Problema	El modelo expone problemas que son solucionados desde la perspectiva del cliente mediante tecnología.					
Soluciones /Servicios	El modelo define soluciones/servicios para solucionar los problemas desde la perspectiva del cliente.					
Canales	El modelo presenta los canales de distribución a través de los cuales se harán llegar las soluciones/servicios.					
Modelos de ingresos	El modelo define los ingresos a través del segmento de clientes.					
Actividades Claves	El modelo expone las actividades más importantes para la puesta en marcha del modelo de negocios.					
Recursos claves	El modelo presenta los recursos necesarios para llevar a cabo con éxito el modelo de negocios.					

Colaboradores	El modelo presenta los colaboradores relevantes para conseguir el éxito del modelo de negocio.					
---------------	--	--	--	--	--	--

¿Hay alguna dimensión que hace parte del constructo y no fue evaluada? ¿Cuál?


\*Para los casos de equivalencia semántica se deja una casilla por ítem, ya que se evaluará si la traducción o el cambio en vocabulario son suficientes.


---

Firma del Juez

**Rúbrica para validación de Modelo de Negocio Basado en Tecnología Disruptiva**

Ítem	Descriptor	Escala de Valoración			
		D (0-4)	C (4,1-6)	B (6,1-8)	A (8,1-10)
Clientes	El modelo presenta la elección de los clientes objetivos más atractivos a los que les pueda servir la solución/servicio.				
Problema	El modelo expone problemas que son solucionados desde la perspectiva del cliente mediante tecnología.				
Soluciones /Servicios	El modelo define soluciones/servicios para solucionar los problemas desde la perspectiva del cliente.				
Canales	El modelo presenta los canales de distribución a través de los cuales se harán llegar las soluciones/servicios.				
Modelos de ingresos	El modelo define los ingresos a través del segmento de clientes.				
Actividades Claves	El modelo expone las actividades más importantes para la puesta en marcha del modelo de negocios.				

Recursos claves	El modelo presenta los recursos necesarios para llevar a cabo con éxito el modelo de negocios.				
Colaboradores	El modelo presenta los colaboradores relevantes para conseguir el éxito del modelo de negocio.				

## BIBLIOGRAFÍA

El Rosado. 2018. «PROSPECTO DE OFERTA PÚBLICA OCTAVA EMISIÓN DE OBLIGACIONES».

<https://www.bolsadequito.com/uploads/mercados/emisores/prospectos/C-D/CORPORACION%20EL%20ROSADO/OBLIGACIONES/EL%20ROSADO%20OBL%202018.pdf> (1 de septiembre de 2019).

FOSTEC & Company. 2019. «Internet of Things (IoT)». <https://www.fostec.com/es/competencias/estrategia-de-digitalizacion/internet-of-things-iot/> (1 de septiembre de 2019).

FOSTEC & Company GmbH. 2019. «Desarrollo de modelo de negocio (Disruptivo) - FOSTEC & Company». <https://www.fostec.com/es/competencias/estrategia/desarrollo-de-modelo-de-negocio-disruptivo/> (1 de septiembre de 2019).

Fundación Innovación Bankinter. 2019. «Modelos de negocio disruptivos». *Modelos de negocio disruptivos*. <https://www.fundacionbankinter.org/documents/20183/156075/Modelos+Negocio+Disruptivos+Informe+2.pdf/e29a4961-1e52-4cfa-9de5-cc5576fab1d2> (25 de agosto de 2019).

Garmendia, Iker. 2016. «Modelos de negocio disruptivos (1 / 2)». *Blog de SAP: Actualidad SAP, Business Intelligence, SAP HCM, Abap...* <https://orekait.com/blog/modelos-de-negocio-disruptivos-1-2/> (1 de septiembre de 2019).

Lamarca, Ignacio, y José Ramón Rodríguez. 2019. «Innovación: nuevos modelos de negocio basados en las TIC». : 44.

Ledo, María Vidal, Orlando Carnota Lauzán, y Alfredo Rodríguez Díaz. 2018. «Tecnologías e innovaciones disruptivas». *Educación Médica Superior* 33(1). <http://ems.sld.cu/index.php/ems/article/view/1745> (1 de septiembre de 2019).

- López Lima, Carlos Alejandro et al. 2019. «Tecnologías disruptivas y ejemplos de su aplicación en el Sistema Nacional de Salud.» *Revista de Información científica para la Dirección en Salud. INFODIR* 29. <http://revinfodir.sld.cu/index.php/infodir/article/viewFile/552/701> (1 de septiembre de 2019).
- Macaya, Eduardo Olgún, Luis Zaviezo Schwartzman, y Carlos Tromben Reyes. 2019. «MODELO DE NEGOCIO PARA UNA EMPRESA QUE DESARROLLA SISTEMAS DE MONEDA COMPLEMENTARIA». : 142.
- Marsh. 2019. «Los modelos de negocio tradicionales ya no son una opción». <https://www.marsh.com/ve/es/insights/research/riesgos-mundiales-para-empresas.html> (25 de agosto de 2019).
- Mejía-Trejo, Juan, y José Sánchez-Gutiérrez. 2019. «Factores determinantes de la innovación del modelo de negocios en la creación de ventaja competitiva». : 25.
- Osterwalder, Alexander, y Yves Pigneur. 2010. «Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and ... -». [https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=UzuTAAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA9&dq=Osterwalder+A.\(2010\).+%E2%80%9CBusiness+Model+Generation%E2%80%9D,+John+Wiley+y+Sons.&ots=yXHTAiD40A&sig=KqXOnXtCB8czN0ttZevflgB8bkM#v=onepage&q=Osterwalder%20A.%20\(2010\).%20%E2%80%9CBusiness%20Model%20Generation%E2%80%9D%2C%20John%20Wiley%20y%20Sons.&f=false](https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=UzuTAAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA9&dq=Osterwalder+A.(2010).+%E2%80%9CBusiness+Model+Generation%E2%80%9D,+John+Wiley+y+Sons.&ots=yXHTAiD40A&sig=KqXOnXtCB8czN0ttZevflgB8bkM#v=onepage&q=Osterwalder%20A.%20(2010).%20%E2%80%9CBusiness%20Model%20Generation%E2%80%9D%2C%20John%20Wiley%20y%20Sons.&f=false) (1 de septiembre de 2019).
- Pérez, Ricardo López. 2019. «INNOVACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO: PROPUESTA DE UN MODELO HOLÍSTICO». : 341.
- Ricart, Joan E. 2009. «Business Model: The Missing Link in Strategic Management». *UNIVERSIA BUSINESS REVIEW*: 15.
- Unruh, Gregory C., y David Kiron. 2019. «Digitalizar los productos para el bien de la sostenibilidad». *Harvard Deusto Márketing y Ventas* (155): 50-54.