



**Decanato de Ciencias Económicas y Empresariales
Escuela de Administración**

**Trabajo de Grado para optar por el título de:
Licenciatura en administración de empresas**

**“Análisis y propuesta de modelo de negocios. Caso:
Empresa Saldent Internacional, SRL, República
Dominicana 2019”**

Sustentante:

Naomi R. Severino

Matricula:

2016-0425

Asesor:

Luis Demetrio Gómez

Los conceptos expuestos en esta investigación son de exclusiva responsabilidad del autor.

Julio de 2019

Santo Domingo, D.N

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS	I
RESUMEN EJECUTIVO	III
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL	
1.1 Marco teórico.....	5
1.1.1 Modelo de negocio	5
1.1.2 Elementos del modelo de negocios	6
1.1.3 Business Model Canvas	7
1.1.4 Tipos de modelo de negocios.....	17
1.2 Marco Conceptual	23
CAPÍTULO II. DISEÑO Y METOLOGIA DE LA INVESTIGACION	
2.1 Diseño de la investigación.....	27
2.1.1 Diseño	27
2.1.2 Enfoque.....	27
2.1.3 Secuencia	27
2.2 Metodología de la investigación	28
2.2.1 Tipo de investigación (alcance o nivel)	28
2.2.2 Métodos a utilizar	28
2.2.3 Técnicas de recopilación de información	28
2.2.4 Fuentes de información	28
2.2.5 Variable de investigación.....	29
2.2.6 Operacionalización de la variable de investigación.....	29
2.2.7 Muestra	29
CAPÍTULO III. ANALISIS DE LOS DATOS	
3.1 Resultados del diagnóstico.....	31
Propuesta de valor	34
Canales	34
Relación con los clientes	35
Flujo de ingresos	36
Actividades clave.....	37
Recursos clave.....	37
Socios clave	38
Estructura de costos.....	39
Conclusiones del diagnóstico	40

CAPÍTULO IV. PROPUESTA

Incorporaciones al modelo de negocio	43
Primera propuesta de modificación al modelo de negocio	43
Segunda propuesta de modificación al modelo de negocio	47
Tercera propuesta de modificación al modelo de negocios	52
Cuarta propuesta de modificación al modelo de negocios	56
CONCLUSIONES.....	62
RECOMENDACIONES	65
BIBLIOGRAFÍA.....	68
ANEXOS	71

Tabla de Ilustraciones

Ilustración 1 Business model canvas.....	7
Ilustración 2 Canvas actual de modelo de negocios de la empresa	32
Ilustración 3 Primera Idea Propuesta Canvas.....	44
Ilustración 4 Segunda idea propuesta Canvas	48
Ilustración 5 Beneficios de un ERP.....	50
Ilustración 6 Tercera Idea Propuesta Canvas.....	53
Ilustración 7 Cuarta Idea Propuesta Canvas	58
Ilustración 8 Canvas modificado de Saldent Internacional SRL.....	61

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, doy **infinitas gracias a Dios**. Porque por su gracia llegué hasta este punto de mi carrera, por permitirme haber estudiado en la institución donde estoy, por todas las facilidades que tuve desde el principio hasta el fin.

Gracias al increíble asesor que me tocó, **Luis Demetrio Gómez**. No hubiera imaginado haber hecho este trabajo de grado sin su ayuda, asesoría y crítica. Una persona con conocimientos muy amplios que fueron clave para la realización de esta investigación. Y, **Gladys Estévez**, quien no es asesora, pero me orientó en muchas ocasiones y me ayudó a clarificar las ideas.

Gracias a mi familia y amigos, por el apoyo incondicional que siempre me han dado y cada momento en el que me instaron a seguir adelante para terminar. Por aguantar mis malas noches y todo el estrés que me guardaba. Porque de nada vale comenzar bien, si uno no termina. Gracias por ayudarme a reír cuando sentía los días demasiado pesados como para sonreír. **Padre, madre y abuela**, que durante este trayecto me escucharon hablar sobre mis cargas, mis ideas, mis sueños y me inspiraron a seguir. Gracias, **María Alejandra Ortiz**, por ser la que me saca de la rutina de vez en cuando, especialmente cuando más necesitaba y yo no sabía. Eres un tesoro prima. Gracias especialmente a **Charlotte Méndez Lora**, por la gran ayuda y orientaciones para la realización de este trabajo. Desde lo más profundo, ¡muchas gracias, amiga! Por igual, agradezco y dedico este

trabajo a **Denise Polanco**, mi compañera desde el primer día de clases, por aguantarme y acompañarme en mis frustraciones, por todos los años que compartimos y los que faltan. Gracias, **Gloriby Arias**, por ser tan única amiga, por ser igual de estresada que yo con las clases y aún más, por compartir gustos y risas durante el trayecto. **Samanta Barinas**, gracias de corazón, por todas las veces que te necesité y estuviste ahí para socorrerme, eres de las personas más hermosas e inteligentes que conozco. Y, a la inmensidad de compañeros con los que me crucé por este camino, gracias por darme la oportunidad de conocerlos. Porque en cada cuatrimestre conocí personas nuevas y geniales, que de una forma u otra me ayudaron a llegar hasta aquí. Por otro lado, gracias a aquellos maestros que se esfuerzan por tener estudiantes excelentes y cumplen su rol de mentores.

Mención especial a: **Lara Guzman; Yamilette Roman; Esther Brache; Ana Leonela Grau; Emanuel Garrido; Cristal Feliz; Félix Báez; Elsie Mejía; Marian Hernández; Karla Polanco; Harold Brito**; todas las personas grandiosas que conocí en el programa de **inglés por inmersión** y todos mis compañeros de la **Coral UNAPEC**. Y, por último, pero no menos importante, gracias a **Roxana Aguilar y Fernando Fernández**, quienes me dieron su apoyo desde el principio para la realización de este trabajo utilizando su empresa como base. Gracias por permitirme aprender de ustedes y utilizar sus conocimientos para mi provecho. Nunca olvidaré todo lo que de ustedes aprendí. No van rápido los de adelante, si los de atrás corren bien. ¡Infinitas gracias a todos!

RESUMEN EJECUTIVO

El modelo de negocios es la base que sostiene el cuerpo de la empresa. Elegirlo y a su vez moldearlo al concebir la idea de negocio es una parte crucial para seguir adelante con la propuesta, y hacer de ella lo que se busca para su iniciación y crecimiento. Sin embargo, este proyecto de investigación surge dentro de Saldent Internacional SRL, una mediana empresa que no tiene su modelo de negocios diseñado, pero que, atravesando un proceso de crecimiento necesita enriquecer su manera de hacer las cosas.

La investigación consiste en la realización de un diagnóstico que se basa en la estructura del modelo de negocios propuesta por Osterwalder, la cual se articula mediante la aplicación de entrevistas a profundidad.

A partir de los resultados del diagnóstico se proponen varias modificaciones al modelo de negocio actual de Saldent Internacional SRL, en cada uno de sus pilares. Como resultado final, emerge la propuesta de un nuevo modelo de negocios adaptado a la esencia de la empresa, orientado primordialmente al crecimiento del negocio, al incremento de sus ingresos y a la mejora de su funcionamiento interno como forma de mejorar las relaciones con los clientes.

INTRODUCCIÓN

Dentro de las operaciones de una empresa siempre será necesario replantear cómo se llevan a cabo los procesos, ya que estos representan el acceso directo al cumplimiento de las metas; por lo que la investigación que se llevará a cabo es tan solo el comienzo de un análisis del modelo de negocios que ayudará a identificar los puntos débiles dentro de la operación de Saldent Internacional, SRL.

De la misma forma, esta investigación tiene la finalidad de proporcionar a la empresa distintas propuestas de mejora que pueden ser implementadas en el transcurso de sus operaciones, agilizar procesos y aportar ideas que garanticen la mejora continua, con el fin de adecuar su modelo de negocios a los nuevos procesos y las políticas que se pretenden crear.

La calidad de la investigación a realizar podrá ponerse a prueba al instante por la empresa, debido a los puntos clave que toma en cuenta y aquellas recomendaciones claves que se encuentran dentro de la visión de la nueva administración; donde se involucra a todos y cada uno de aquellos que pertenecen a ella y que aportan con sus ideas y su trabajo. Se busca agregar valor, calidad total, competitividad, y lograr la mejora continuamente.

Saldent Internacional, SRL, es una pequeña empresa que opera dentro de la República Dominicana como representante oficial de un laboratorio de

medicamentos de la India, importándoles y a su vez vendiéndolos en el país; la cual tiene alcance tanto en el sector público como en el sector privado.

La empresa ha experimentado un crecimiento, pero dicho crecimiento no ha sido organizado, lo que se refleja en la inexistencia, por ejemplo, de un departamento de Recursos Humanos o una persona encargada de todo ese trabajo en específico.

Por otra parte, la empresa opera en un mercado muy competitivo tanto internacionalmente como en el país, por lo que la innovación continua se hace necesaria, y esto toca la definición de su modelo de negocio.

La adaptación y flexibilidad que la empresa dispone para la reforma de sus procesos y su operación es clave para su crecimiento en este escenario, y esto hace necesario repensar su modelo de negocios.

Dicho de otra manera, la forma más simple para entender de qué tratará la investigación es prestando suma atención a la formulación del problema, y por igual, pensar en las variables que integran su realización. La pregunta es: ¿Qué cambios pueden realizarse al modelo de negocios implementado en la empresa Saldent Internacional, SRL, República Dominicana 2019?

Para la realización de esta investigación es necesario el planteamiento de algunas preguntas que, a lo largo del proyecto serán verificadas y que, con la propuesta, deberán ser aclaradas. Entre ellas se encuentra:

¿Cuál es el modelo de negocios actual con que opera Saldent Internacional, SRL?

¿Qué factores integrados en la propuesta de valor deben ser modificados?

¿Qué impedimentos hay para ampliar el segmento de mercado abarcado?

¿Cuáles operaciones no generan productividad?

Esta investigación se llevará a cabo en Santo Domingo, Distrito Nacional de la República Dominicana, en el período mayo-agosto del año 2019. Comprendiendo que durante este tiempo es posible la realización adecuada del proyecto y, al final, ser capaz de mostrar a la empresa sus puntos de mejora.

El objetivo principal de esta investigación es, luego de un análisis a fondo, poder proponer varias mejoras al modelo de negocios de la empresa Saldent Internacional, SRL, República Dominicana en el año 2019.

Como objetivos específicos se busca:

1. Identificar el modelo de negocios actual con que opera Saldent Internacional, SRL.
2. Determinar los factores integrados en la propuesta de valor que deben ser modificados.

3. Identificar los impedimentos para ampliar el segmento de mercado abarcado.
4. Identificar las operaciones que no generan productividad

CAPÍTULO I.

MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL

1.1 Marco teórico

1.1.1 Modelo de negocio

Según Pais (2013) el modelo de negocio es un “sistema interconectado e interdependiente de actividades que determinan como una empresa hace negocio creando valor a sus clientes. El modelo de negocio es la representación resumida de una empresa, son los planos generales en los cuales aparecen aquellos elementos relevantes para que el negocio exista y en el que se describe qué ofrecemos a nuestros clientes, cómo nos relacionamos con ellos, cómo ganamos dinero y cómo creamos valor”.

Mientras que, para Moncalvo (2007, pág. 46) el modelo de negocios es “...el cómo figurará la empresa internamente para direccionarse al exterior y la forma en que obtendrán los beneficios, sean internos o externos”.

Además de ser una guía al destino estratégico, es un instrumento que permite comunicar al equipo de trabajo sobre el camino a seguir.

Para las empresas de nueva creación, el modelo de negocio es un instrumento que auxilia en el diseño y la estructuración de la nueva operación; mientras que, para las empresas ya existentes, les ayuda a planificar y reforzar los procesos de innovación. También, pone orden al caótico proceso de creación, expansión y gestión de un negocio (Mendelson, 2014).

Chesbrough and Rosenbloom (2002) indican que las funciones de un modelo de negocio son:

- articular la proposición de valor;
- identificar un segmento de mercado;
- definir la estructura de la cadena de valor;
- estimar la estructura de costes y el potencial de beneficios;
- describir la posición de la empresa en la red de valor y;
- formular la estrategia competitiva.

A partir del análisis de las diferentes definiciones se puede llegar a la conclusión de que el modelo de negocios es una guía que contiene actividades interconectadas que permiten a la empresa crear valor dentro de su operación, para aquellas que son nuevas, es su génesis, y para aquellas que ya están constituidas es una manera de reformar, cambiar procesos, y mejorar la propuesta de valor.

De manera más simplificada, el modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor; y recibe una recompensa por ello (Bernadez, 2007).

1.1.2 Elementos del modelo de negocios

La visión del modelo de negocios de Mendelson (2014, págs. 3-4) se centra en “el modo en que la empresa crea valor y obtiene ingresos y beneficios, lo que se define a través de tres elementos fundamentales: un modelo de creación de valor, un modelo de beneficio y la lógica de los negocios.”

1.1.3 Business Model Canvas

El lienzo de modelo de negocio o Business Model Canvas, que describe la interrelación de nueve componentes de un modelo de negocio, es una técnica eficaz para visualizar el funcionamiento de las empresas.

Ilustración 1 Business model canvas



Fuente: Osterwalder y Pigneur (2010), Business model generation

En la ilustración se muestra el lienzo del modelo de negocios Canvas, creado por Osterwalder y Pigneur (2010) como una guía para establecer dentro de ese marco de referencia, cada uno de los elementos que dan forma a un negocio. Asimismo, este lienzo permite la rápida evaluación de un negocio.

En el caso de ser una idea de negocio ya establecida, se llenan los campos del modelo con miras a puntualizar aquellos puntos que se desean modificar y mejorar, o reforzar para hacer un modelo de negocio más adecuado a las operaciones de la empresa.

De la misma forma, la idea de hacer el Business Model Canvas cuando se crea una empresa es proyectar el nuevo negocio, pero también, un tiempo después, el proceso se puede repetir como herramienta de control estratégico, donde se reflejarían los puntos que no se tocaron en la implementación del modelo llevado a la realidad, o las posibilidades de mejoras, surgidas de la experiencia que va adquiriendo la empresa en el nuevo mercado.

El Business Model Canvas tiene nueve bloques (Ferreira-Herrera, 2015), que desglosados quedarían de la siguiente forma:

1. Segmentos de mercado

En las condiciones actuales de competitividad de las empresas, es imposible que una empresa atienda la totalidad del mercado. Es por esa razón que la segmentación de mercados cobra un valor preponderante en la actualidad, pues las empresas deben segmentar el mercado y decidir a cuál o a cuáles segmentos de mercado deben atender.

Es por esto por lo que la segmentación de mercado puede verse como un proceso que permite detectar oportunidades de mercado, pues puede

darse el caso que algún segmento o nicho de mercado especial no esté siendo atendido por los competidores, con lo cual, aparece una brecha que la empresa puede aprovechar.

2. Propuestas de valor

La propuesta de valor consiste en los elementos que la empresa ofrece con su producto o servicio, que el cliente puede percibir de valor para él. Por esta razón, en la definición de la propuesta de valor de una empresa, sus dueños y gerentes deben preguntarse cuál es el problema que tiene el cliente y que la empresa puede resolver.

La identificación de ese problema o necesidad del cliente es lo que debe orientar a la empresa en la definición de su propuesta de valor. Definirla desde la perspectiva del producto que tiene en mente el emprendedor, puede sesgar el proceso, y hacer que el producto resultante no sea tan bien valorado por el cliente como se esperaba.

Es por esa razón que la definición de la propuesta de valor del negocio debe tener una correspondencia absoluta con los segmentos de mercado delimitados en el bloque anterior. Las necesidades, deseos y problemas de los mercados meta delimitados se constituye en la base de la definición de la propuesta de valor.

De igual forma, esta propuesta de valor es la que define, en gran medida, los elementos diferenciadores del negocio con respecto a los competidores del mercado.

3. Canales

La propuesta de valor llega a los clientes a través de canales de comunicación, distribución y venta que establezca la empresa.

En la actualidad, un negocio tiene un sinnúmero de alternativas mediante las que lograr el acercamiento físico y psicológico de sus productos y servicios con sus segmentos de mercado.

Consecuentemente, la definición de los canales de distribución y ventas constituyen una decisión estratégica de la empresa, pudiendo optar entre diferentes opciones como canales de distribución largos con la presencia de múltiples intermediarios, o canales de distribución tan cortos que se basen esencialmente en la venta personal.

Por otra parte, el acercamiento psicológico está determinado por la forma en la que el negocio comunica a sus públicos meta el posicionamiento de mercado que quiere lograr.

En la actualidad existen muchas alternativas para la comunicación empresarial, pues además de los canales tradicionales como la televisión, la radio, los anuncios en periódicos y las vallas publicitarias, el marketing

digital va ganando cada vez mayor aceptación e impacto en un público cada vez más interconectado por microcomputadoras, teléfonos y televisiones inteligentes.

Una empresa pudiera querer abarcar todos los canales y vías de comunicación con sus mercados, sin embargo, por lo costoso de estos, debe tener en cuenta con mucha claridad las relaciones de costo beneficio de cada una de estas alternativas.

4. Relaciones con clientes

A raíz de la elevada cantidad de anuncios publicitarios a los que los clientes se exponen en la actualidad, el impacto de la comunicación sobre los clientes, y el retorno de las inversiones en presupuestos publicitarios se ha venido viendo reducido en las empresas.

Es por esto, que los gerentes han tomado consciencia que más que inundar a un segmento de mercado con publicidad, lo más importante es establecer una relación de largo plazo con el cliente, que garantice su fidelización a los productos y servicios que ofrece la empresa.

El establecimiento de las relaciones con los clientes se materializa desde el buen trato y el interés que recibe el cliente por el personal de contacto de la empresa, hasta la gestión adecuada de sistemas de fidelización de clientes.

A raíz de la masividad de clientes que puede tener una empresa, esta gestión de las relaciones se hace muy difícil de mantener, por lo cual, de la mano del surgimiento del enfoque de la Administración de la Relación con el Cliente (CRM sus siglas en inglés), se han desarrollado sistemas de información computacionales que facilitan este proceso, conocidos con el mismo nombre: CRM.

5. Fuentes de ingresos

De todo el proceso de creación, comunicación y entrega de la propuesta de valor del negocio, la empresa espera obtener un retorno, lo que es definido financieramente como ingreso.

Muchos modelos de negocios de empresas contemporáneas, sobre todo aquellas basadas en internet tienen modelos de negocios muy atractivos desde la perspectiva de la generación de ingresos, pues sobrepasan las tradicionales formas de venta y pago, estableciendo modalidades como los modelos gratis y freemium.

En los modelos gratis, los clientes tienen acceso a todas las prestaciones de la propuesta de valor de la empresa, y esta última genera ingresos mediante la exposición del cliente a publicidad, cuyos anunciantes pagan a la empresa por el privilegio de acceder con sus anuncios a los segmentos de mercado de la empresa.

En la modalidad freemium, el cliente tiene acceso a una parte de la propuesta de valor de forma gratuita, con varias limitaciones en el servicio, pero que a su vez se constituye en el gancho para que, si quiere adquirir todas las prestaciones, deba transitar a la modalidad premium, pagando por la totalidad del servicio.

La forma en la que la empresa decide cómo va a generar sus ingresos se constituye en la actualidad en un arma estratégica para la gestión del negocio, donde se hace imprescindible determinar, cuál es el mejor modelo que garantice la sostenibilidad del negocio.

6. Actividades clave

Según el académico e investigador, Michael Porter, las empresas constituyen una colección de discretas, pero interrelacionadas actividades. A partir de ello, la estrategia empresarial puede ser definida como la configuración de las actividades del negocio y sus interrelaciones. Por tanto, este investigador pone énfasis en que la empresa obtiene ventaja competitiva desempeñando actividades estratégicamente importantes más barato o mejor que sus competidores (Porter, 1990).

Este enfoque de la competitividad empresarial ha marcado el mundo de la gestión empresarial, y también queda recogido en el lienzo del modelo del negocio. Por ello, se reconoce que, para la generación de la propuesta de

valor, es necesario contar con un desempeño elevado de determinadas actividades clave o estratégicas.

Si bien las empresas pueden subcontratar muchas actividades, es imprescindible que las empresas dominen posean competencias en determinadas actividades que le permitan distinguirse de sus competidores, para el alcance de una ventaja competitiva de mercado. Identificar cuáles actividades dominar y cuáles actividades subcontratar es imprescindible en la definición de un modelo de negocio.

7. Recursos clave

A partir del enfoque de las actividades estratégicas de Michael Porter, (Cooper & Kaplan, 2003) reconocen que la lógica tradicional de gestión de costos de una organización no es la más conveniente para lograr un mejor desempeño del negocio.

Es por eso por lo que sugieren en el Costeo Basado en Actividades, que una empresa debe tener claro primero cuáles son sus actividades claves, y a partir de esta definición, comprender cuáles son los recursos que dichas actividades insumen en la generación de la propuesta de valor: sus recursos claves.

Consecuentemente, es labor esencial en la modelación de negocios, reconocer los recursos clave, tanto activo como insumos productivos, que se necesitan para dar forma tangible a la propuesta de valor.

8. Asociaciones clave

(Porter, 1990) también introduce la idea que, dada la complejidad de los negocios en la actualidad, y dado el enfoque que las actividades que no son clave para la empresa pueden externalizarse, las empresas forman parte de un sistema de valor superior, donde se entretajan un gran número de actividades internas con otras que dependen de socios clave.

En ese sentido, el modelo Canvas orienta la identificación de los socios claves que desempeñarán dichas actividades, o que proveerán los recursos claves que necesita el negocio para la generación de valor.

Es por ello por lo que se hace necesario definir estrategias de networking con los socios y proveedores clave, entre otras figuras importantes.

9. Estructura de costes

Los diferentes bloques del modelo de negocio requeridos para la creación, comunicación y entrega de la propuesta del valor de la empresa contienen las actividades fundamentales que darán lugar a la estructura de costes empresarial.

En ese sentido, es necesario delimitar los tipos de costos que conforman la estructura de costos del negocio: costos directos, indirectos, fijos y variables. El grado de intensidad de cada uno de estos en la estructura de costos empresarial, hará mayor o menor presión sobre la generación de beneficios y la rentabilidad esperada del negocio.

Y es en ese sentido que la estructura de costos se constituye en la base para la fijación de los precios de venta, muy de la mano de la forma en la que la empresa generará sus ingresos.

Como se puede apreciar, por la estructura y contenido de un modelo de negocio, es estratégico que las empresas piensen y repiensen sus modelos de negocio de forma continua, pues pueden surgir nuevas y mejores formas de crear, comunicar y entregar el valor para el cliente. Es por eso que Sosna, Treviño-Rodríguez, & Ramakrishna (2009) plantean la necesidad de que las empresas alteren sus modelos de negocio a medida que se desarrollan.

Puede confirmarse, por tanto, que existen dos situaciones particulares en las que se hace necesario un nuevo modelo de negocio, la primera se da en el inicio de la actividad empresarial, y dado que son imperfectos, hay que ir adaptándolos hasta encontrar la efectividad esperada. La segunda, es cuando una empresa ya establecida descubre que necesita un cambio por dificultades de creación y captura de valor, confirmando así lo ya antes mencionado.

1.1.4 Tipos de modelo de negocios

Existen diferentes tipologías de modelos de negocio, como es la de Washington Barrientos (2005) que propone dos tipos de modelos.

Los modelos que enfatizan la narración: consisten en narraciones simples que explican como una idea se convierte en un negocio, entregando productos a un cliente determinado, quien los valora y está dispuesto a pagar por ellos, generando así un beneficio.

La lógica de este modelo es que las ideas buenas y simples son fáciles de comunicar, por lo que, si el modelo es capaz de entusiasmar al público al que se dirige, es un buen modelo (Washington Barrientos, 2005).

Los modelos que enfatizan los números: consisten en una serie de cuadros interrelacionados que muestran la estructura de ingresos, datos de clientes e informaciones relevantes para comprender el comportamiento de los “grandes números” del negocio.

Su lógica está basada en que los ingresos y egresos impactan en el beneficio; por ende, es necesario tener claro cómo funcionan los supuestos y son esos y no solo los números que deben verificarse en la “hipótesis de éxito”, como le llaman al modelo de negocios (Washington Barrientos, 2005).

Por otra parte, según Root III (s.f.), los tipos de modelo de negocios son:

Fabricante

De acuerdo con la Escuela de Administración y Dirección de Empresas del Instituto de Tecnología de Massachusetts, un fabricante toma las materias primas y las convierte en un producto. Este modelo de negocio también aplica a las empresas que ensamblan productos de piezas prefabricadas. Un fabricante puede elegir entre vender sus productos directamente a sus clientes, o externalizar las ventas a otra empresa.

Distribuidor

Un distribuidor es cualquier empresa que compra productos directamente de un fabricante para su reventa, ya sea a las tiendas minoristas o directamente a los consumidores. De acuerdo con la Universidad del Sur de California, las tiendas departamentales Walmart califican como un distribuidor porque compra productos directamente de los fabricantes. No todos los grandes almacenes tienen ese tipo de poder de compra.

Tienda minorista

Una tienda minorista compra productos a un distribuidor o a un mayorista, y luego vende esos productos al público o a los consumidores finales corporativos. La mayoría de las tiendas departamentales, con la excepción de las grandes cadenas como Walmart, como se explicó anteriormente, serán consideradas tiendas

minoristas. Muchos minoristas en línea compran a través de mayoristas y siguen el modelo de negocio minorista.

Modelo de franquicias

El modelo de negocio de franquicia es diferente a los demás, ya que con una franquicia se puede ser un fabricante, un distribuidor o un minorista. El tipo de modelo de negocio que se siga depende de la empresa que se compre, pero con el modelo de negocio de franquicia siempre existe el elemento añadido de la empresa de franquicia.

En ese mismo sentido, Magias (2010), explica tipos diferentes y adecuados a los distintos negocios existentes, y a los que llama “modelos de negocios alternativos”, los cuales son:

Modelo de dos (o varios) lados

Se trata de modelos de negocio en el que existen al menos dos (aunque puede haber más) grupos de clientes interdependientes entre sí (lados). Este tipo de modelo de negocio nace del hecho que uno de los lados sólo se beneficia si el otro está presente, siendo por tanto el principal objetivo de la empresa facilitar la interacción entre ellos, actuando como intermediaria y potenciando el efecto de red al máximo.

La premisa clave para que este planteamiento tenga éxito es que debe atraer y crear valor a los dos lados por igual. Si únicamente ofrece valor real a uno de los dos lados, el otro rápidamente decrece y deja de tener valor por sí mismo.

Larga cola (Long tail)

Su nombre fue acuñado por Chris Anderson en su artículo de Wired, y se basa en el hecho de que en determinados negocios existen recursos finitos que obligan a la empresa/comercio a escoger vender únicamente los productos que se prevé obtendrán mejores ventas. Se llama “Larga Cola” al modelo en honor a la gráfica de distribución de ventas, en la que un conjunto pequeño de referencias acumula la mayor parte de las ventas (bestsellers), siendo el resto de las referencias vendidas de forma más ocasional (la cola).

Bait and Hook (Cebo y Anzuelo)

También llamado “razor and blade”, su popularización se la debe al fabricante de máquinas de afeitar Gillette. Se basa en la presencia de una oferta inicial atractiva y muy barata que fideliza al cliente con la marca, y que posteriormente alienta al cliente a seguir comprando productos o servicios. Cambia la obligación y complejidad de vender todas las unidades únicamente a disponer de unos ingresos recurrentes adicionales a las unidades vendidas, a costa de asumir unas pérdidas iniciales. En este tipo de negocio es muy habitual que el

vendedor al principio pierda dinero con el cliente, creando los beneficios con cada compra posterior.

Nube y Servicio as a Service (Saas)

Aunque tecnológicamente no son en absoluto lo mismo, a nivel de planteamiento de negocio son muy similares: la proposición de valor principal parte de la transformación de un producto en un servicio, y de un gasto fijo en uno variable. El cliente no tiene que adquirir un costoso software (producto, coste fijo), que deberá posteriormente instalar en un hardware adicional y pagar por una suscripción y soporte (variable, periódico), sino que paga por recibir un servicio mes a mes (o anualmente).

Freemium

Se trata de una particularización del modelo de negocio de dos lados, en el que uno de los dos lados recibe de forma continua un servicio/producto gratis. Para que esto pueda suceder, los clientes que no pagan deben ser subvencionados por otra base de clientes o incluso por otro lado del modelo de negocio.

Como puede apreciarse en lo presentado hasta el momento, el trabajo con un modelo de negocios puede y debe incluir diferentes enfoques y herramientas gerenciales para su manejo.

La dirección estratégica es el enfoque fundamental que descansa en la base de la modelación de negocios, pues se enfoca en garantizar la sostenibilidad a largo

plazo de un negocio, ya sea nuevo, o en proceso de transformación, buscando su competitividad de mercado.

De la mano de la dirección estratégica, y dado el caso particular de empresas que se dedican a la prestación del servicio, la definición de una oferta de valor competitiva debe apoyarse en el papel que desempeñen los líderes de la organización, en la conducción hacia el establecimiento de un modelo de negocios efectivo. Liderazgo y gestión estratégica son dos lados inseparables de la gestión moderna.

Por otra parte, una correcta concepción de un modelo de negocio, desde su diseño hasta su proyección y gestión debe integrar conceptos y herramientas de la gestión de la calidad, la gestión por procesos y la reingeniería de procesos, para los momentos de transformación del modelo de negocio, y la mejora continua, como premisa esencial del logro de la satisfacción y la fidelización de los clientes.

1.2 Marco Conceptual

Modelo de negocios: Según Amit, R., & Zott, C. (2000) “un modelo de negocio explicita el contenido, la estructura y el gobierno de las transacciones designadas para crear valor al explotar oportunidades de negocio”.

Linder (2000) define “un modelo de negocio operativo es la lógica nuclear de la organización para crear valor.”

Liderazgo de servicio: Según Uribe (2014) es un enfoque de liderazgo centrado en el desarrollo de los trabajadores a su máximo potencial. Se basa en la premisa de que para obtener mejores resultados es necesario que el líder conozca las necesidades, habilidades, deseos, metas y el potencial de cada trabajador.

Reingeniería: Reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez. (Hammer & Champy, 1994)

Calidad total: La calidad total es un concepto, una filosofía, una estrategia, un modelo de hacer negocios y está localizado hacia el cliente. (Manene, 2010)

La calidad total es una estrategia de gestión a través de la cual la empresa satisface las necesidades y expectativas de sus clientes, de sus empleados, de los accionistas y de toda la sociedad en general, utilizando los recursos de que

dispone: personas, materiales, tecnología, sistemas de producción, etc. (Díaz, 2010)

Mejora continua: Según Gutiérrez (2010), la mejora continua es consecuencia de una forma ordenada de administrar y mejorar los procesos, identificando las causas o restricciones, creando nuevas ideas y proyectos de mejora, llevando a cabo planes, estudiando y aprendiendo de los resultados obtenidos y estandarizando los efectos positivos para proyectar y controlar el nuevo nivel de desempeño.

Kabboul (1994) define el Mejoramiento Continuo como una conversión en el mecanismo viable y accesible al que las empresas de los países en vías de desarrollo cierran la brecha tecnológica que mantienen con respecto al mundo desarrollado.

Dirección estratégica: la dirección estratégica se centra en explicar las diferencias de resultados entre las empresas. Los resultados económicos dependen de la atractividad del sector, pero también de forma fundamental de las elecciones de la empresa que identifican su posicionamiento diferencial frente a sus competidores. (Ricart, 2009)

Flujo de trabajo o Workflow: Hollingsworth (1995) define un flujo de trabajo como la automatización de un proceso de negocio (o de software), total o parcial, en la cual documentos, información o tareas son pasados de un participante a otro

para efectos de su procesamiento, de acuerdo a un conjunto de reglas establecidas para obtener, o contribuir a los objetivos de la empresa.

Un *Workflow* involucra un número de pasos lógicos, cada uno conocido como una actividad. Una actividad puede involucrar interacción manual con un usuario o con otro flujo de trabajo o la actividad puede ser ejecutada utilizando algún recurso-máquina (Allen, 2001).

CAPÍTULO II.

DISEÑO Y METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

2.1 Diseño de la investigación

2.1.1 Diseño

El diseño de investigación proyectado es de tipo no experimental, debido a que se basa en análisis hechos a partir de informaciones ya existentes como base, sin llevar a cabo intervención alguna sobre la organización.

2.1.2 Enfoque

El enfoque de investigación es cualitativo, porque no se pretende cuantificar ni realizar análisis estadístico sobre las informaciones obtenidas, sino que el paradigma de investigación que se basa tanto la recopilación de la información como su procesamiento es la búsqueda de significado en el lenguaje y los comportamientos de los individuos de la organización.

2.1.3 Secuencia

El proyecto de investigación sigue una secuencia transversal por la simple razón de que será una investigación única, es decir, realizada en el periodo de tiempo especificado llegando a las conclusiones deseadas y con eso dándole fin.

2.2 Metodología de la investigación

2.2.1 Tipo de investigación (alcance o nivel)

Esta investigación es descriptiva debido a que en el transcurso se detallan procesos, métodos, características, conceptos del tema en cuestión. Se centrará en el qué, en explicitar cada una de las informaciones necesarias.

2.2.2 Métodos a utilizar

Los métodos a utilizar son el inductivo, porque se llegará a conclusiones a través de una base previa de información y la búsqueda de nuevas informaciones; la síntesis, para así expresar los resultados de forma precisa y concisa; y el análisis, con el fin de estudiar a fondo la información investigada.

2.2.3 Técnicas de recopilación de información

La técnica por excelencia a emplear en este estudio es la entrevista en profundidad, la cual se realizará de forma individual, y que para su aplicación se basará en una guía previamente elaborada.

2.2.4 Fuentes de información

En el caso de las fuentes de información, ambas (primarias como secundarias), serán utilizadas, sin embargo, haciendo un enfoque mayor en las fuentes primarias, que permitirán obtener información actualizada de la situación de la empresa, a través de la entrevista. Asimismo, las fuentes secundarias se basarán

en las investigaciones previas y actualizadas sobre el tema que aporten a la solución de la problemática.

2.2.5 Variable de investigación

La variable de investigación de este estudio es: el *estado actual del modelo de negocio de la empresa*.

2.2.6 Operacionalización de la variable de investigación

La operacionalización de la variable de investigación se realizó mediante la generación de ítems por cada una de las dimensiones del modelo de negocio (Ver Anexo 1).

Los ítems de la variable serán indagados mediante la técnica de entrevista en profundidad.

2.2.7 Muestra

El método de muestreo a aplicar en esta investigación es el: muestreo determinístico intencional, donde la investigadora determina los sujetos de la empresa a ser entrevistados, a conveniencia del estudio y de las posibilidades reales de obtención de información de los sujetos, por su posición en la estructura de la empresa.

CAPÍTULO III.

ANALISIS DE LOS DATOS

3.1 Resultados del diagnóstico

Para la ejecución del diagnóstico se realizó una entrevista en profundidad, tomando como guía de entrevista, la contenida en el Anexo I; y para su aplicación fueron elegidas los siguientes directivos y personal clave de Saldent Internacional, SRL:

- Gerente Administrativa
- Gerente General
- Gerente de Ventas

Partiendo de los resultados de la entrevista realizada, se construyó el modelo de negocios actual de Saldent Internacional SRL, a modo de diagnóstico, y apoyado en el lienzo de Osterwalder, o Canvas, como se muestra en la Ilustración 2.

Ilustración 2 Canvas actual de modelo de negocios de la empresa

SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACION CON CLIENTES	SEGMENTO DE CLIENTES
CAPLIN POINT— SOCIO EXCLUSIVO	DISTRIBUCION A TIEMPO	CALIDAD CONSTANTE PRECIOS ACCESIBLES	FIDELIDAD BASADA EN CALIDAD	MERCADO NACIONAL
SIDPHARMA — ALIADO	IMPORTACION MEDICAMENTOS	BUEN SERVICIO	VENDEDOR-CLIENTE	DISTRIBUIDORAS, GRANDES FARMACIAS, GOBIERNO
TRANSPORTE BLANCO	PROMOCION— OPERATIVOS MEDICOS, DONACIONES, PROMOTORAS	CERTIFICACIONES DE CALIDAD: FDA Y EMEA		
MJ BIOPHARM — LAB. PROVEEDOR				
	RECURSOS CLAVE		CANALES	
	RRHH		DISTRIBUCION PROPIA A STO. DOMINGO	
	RECURSOS ECONOMICOS — CAPLIN POINT		DISTRIBUCION SUBCONTRATADA AL INTERIOR	
	CONOCIMIENTO — EN PERSONAS CLAVE			
ESTRUCTURA DE COSTOS			FLUJO DE INGRESOS	
NO NECESIDAD DE FINANCIARSE			VENTAS A CREDITO	
CONSIGNACION CON CAPLIN			360 MILLONES ANUAL EN PROYECCION DE VENTAS	
			LEY 80/20 — 20% DE LOS PRODUCTOS SON LOS QUE GENERAN LA MAYOR PARTE DE LOS INGRESOS	
			18-40% — MARGENES BRUTOS EN PRODUCTOS	
			PRECIO—MIX METODO TRADICIONAL Y EVAL. DE MERCADO	

Fuente: Elaboración de la autora a partir de los resultados de la entrevista en profundidad

A continuación, se describen cada una de las secciones del Canvas, según los resultados que arrojó la entrevista realizada a los directivos y personas clave de la empresa Saldent Internacional, SRL.

Segmento de clientes

El segmento de clientes atendido por la empresa Saldent Internacional SRL consiste en una selección puntual de mayoristas en el área farmacéutica, lo que incluye: distribuidoras, grandes farmacias y, de forma particular, el gobierno.

Actualmente la empresa se dirige solo al mercado nacional, y dentro de su segmento de clientes acepta a todas las empresas mayoristas farmacéuticas que estén interesadas en comprar los productos comercializados y representados en el territorio nacional. Sin embargo, son puntuales a la hora de incorporar nuevos clientes en su cartera actual.

Dado que la empresa comercializa y representa medicamentos genéricos, en gran medida, el tamaño de su mercado depende de los esfuerzos de marketing que la empresa implemente para atraer nuevos clientes, y retenerlos dentro de su cartera.

Por otra parte, a pesar de solo vender al mercado nacional, los directivos de la empresa conocen que una gran parte de sus clientes pertenecen a la nación fronteriza del país, dígame Haití, quienes adquieren los productos para internarlos en su país.

En ese sentido, la empresa puede considerar ese como un mercado potencial al que dirigir su propuesta de valor, pues este hecho demuestra la existencia de demanda internacional, en una nación vecina y de fácil acceso por la empresa.

Propuesta de valor

La propuesta de valor de la empresa Saldent Internacional SRL consta de dos atributos de valor percibido por el cliente, los cuales son considerados por la empresa como sus puntos fuertes y la fuente de su competitividad: precios accesibles y calidad constante.

Las garantías de la calidad de los productos que comercializa la empresa están dadas por las certificaciones de calidad con las que cuenta, a saber, las de la FDA y la EMEA.

Un valor agregado en esta propuesta de la empresa, lo constituye la dedicación y el buen servicio brindado por los vendedores y por sus colaboradores.

Canales

El canal de distribución empleado por Saldent Internacional SRL clasifica como un canal directo, pues la empresa llega a sus clientes sin necesidad de intermediarios, lo cual aporta un mayor beneficio, tanto para la empresa como para el cliente, pues puede manejar un precio ventajoso para el cliente y rentable para la empresa.

La logística que apoya esta distribución se basa en dos métodos, uno propio y otro subcontratado. La logística propia se desarrolla por la empresa mediante dos camiones propios para la distribución de sus productos a los clientes ubicados en el mercado geográfico de la ciudad de Santo Domingo.

Los pedidos de otras zonas del país son atendidos mediante la subcontratación de los servicios de transporte suministrados por la empresa Transporte Blanco.

Como parte de su estrategia de logística de distribución, la empresa consideró la internalización del transporte dirigido al interior del país, sin embargo, en comparación con el costo de subcontratar el servicio, los cálculos estimados no proyectan la misma rentabilidad para la empresa que la que obtiene en la actualidad mediante la subcontratación.

Relación con los clientes

Saldent Internacional SRL maneja la relación con sus clientes, fundamentalmente mediante su fuerza de ventas. Es decir, en el proceso de compraventa es el momento fundamental que define la relación empresa-cliente. Esta relación se basa en el buen trato y servicio de los vendedores.

La construcción de la relación a largo plazo y la fidelización del cliente descansa, fundamentalmente, en la calidad de los productos vendidos. Sin embargo, dada la cantidad de clientes de la empresa atendida por un solo vendedor, el seguimiento postventa al cliente se hace más difícil y en ocasiones muy puntual.

Lo anterior hace evidente que, ante un escenario de crecimiento de las ventas, puede que no sea suficiente la atención del vendedor, para establecimiento de relaciones de largo plazo con el cliente.

Flujo de ingresos

El mayor flujo de ingresos de Saldent Internacional SRL se basa principalmente en la venta del 20% de los productos de su portafolio, cumpliéndose así la ley del 20/80 de Pareto.

La empresa establece como su proyección de ventas anuales la cifra de 360 millones de Pesos Dominicanos, la cual sobrecumple la mayoría de las veces. Para el cobro de estos ingresos se apoya en el método de pago estándar de la industria, dígase, las ventas a crédito.

La estrategia de fijación de precios se basa en el método del margen comercial sobre el costo de venta. De este modo, y en dependencia del producto que se trate, la empresa maneja márgenes brutos para sus productos entre 18%, 30% y 45%.

A pesar de que los ingresos percibidos cumplen con las metas de ventas y presupuestos financieros de la empresa, se sabe que estos son limitados, en el sentido de estar generados solamente por la categoría de medicamentos genéricos.

Actividades clave

Las actividades clave de Saldent Internacional se listan a continuación:

- Importación de medicamentos genéricos de la India
- Distribución a tiempo de los pedidos de los clientes. Esta es una de las actividades que no debe admitir ningún margen de error, retraso o interferencia.
- Mercadeo de los productos, fundamentalmente a partir de promociones de venta como: uso de promotoras, donaciones, operativos médicos en los que la empresa aporta, y productos promocionales que les provee el laboratorio Caplin Point.

Recursos clave

El recurso clave fundamental de la empresa Saldent Internacional SRL, son las personas; quienes poseen los conocimientos necesarios para ejecutar de manera efectiva cada una de las actividades clave de la empresa.

Otro recurso clave para una empresa como esta, cuya función es comercial, es decir, dedicada a la adquisición y venta de productos, lo constituye los recursos financieros. Estos son proporcionados fundamentalmente por su mayor socio, Caplin Point. En ese sentido, la empresa no recurre a otras fuentes de financiamiento externo.

El otro recurso clave para la gestión efectiva de una empresa comercial en el siglo XXI son sus Sistemas de Información Gerencial. En Saldent Internacional SRL tal sistema es muy poco flexible, no permitiendo la agilidad necesaria en los procesos, sobre todo en los referidos a las relaciones con los clientes.

Socios clave

Saldent Internacional SRL cuenta con cuatro socios clave para el desarrollo de su actividad, dentro de los cuales están: laboratorios proveedores de los medicamentos que se comercializan, los suplidores de ciertos servicios indispensables, y otros aliados que posibilitan una mejor gestión y que le proporcionan una mayor participación en el mercado.

A continuación, se mencionan los socios clave de la empresa:

Caplin Point Laboratories "...es una de las compañías farmacéuticas de mediana capitalización de más rápido crecimiento en la India" (Laboratories, 2019), siendo este laboratorio no solo uno de sus proveedores clave, pero uno de los asociados más importantes para la empresa, con quien se mantienen los mejores acuerdos para la comercialización de los productos en el país.

Esta es una alianza estratégica de la empresa, con la que se tienen acuerdos y otras estrategias clave para el correcto funcionamiento de la empresa.

MJ Biopharm "...es una compañía biofarmacéutica que produce formulaciones médicas para combatir una gran cantidad de enfermedades. *MJ Biopharm* como

nombre confiable para productos que salvan vidas en la categoría de Diabetes, Cardiovascular, Antiinflamatorios no Esteroideos y antibióticos” (GROUP, 2019).

Este es otro laboratorio suplidor de la línea de medicamentos para diabéticos a Saldent Internacional SRL. Este es uno de los proveedores que más contribuye a la competitividad de la empresa, pues de ella se obtienen productos de bajo costo, los que se comercializan por Saldent en el mercado nacional, específicamente al gobierno.

Transporte y Logística Blanco “...somos una empresa con más de 40 años de trayectoria en el servicio de transporte y paquetería en todo lo amplio de República Dominicana” (Blanco, 2019).

Transporte Blanco es la empresa encargada de la entrega de todos los pedidos realizados en el interior del país, fuera de la zona central, una parte considerable de las ventas de la empresa.

SidPharma constituye el principal aliado de Saldent Internacional SRL, pues en sus acuerdos con la empresa se contempla una ampliación en su catálogo de productos, como estrategia de diversificación, lo que permitirá alcanzar una mayor participación de mercado.

Estructura de costos

La estructura de costos de Saldent Internacional SRL comprende diferentes aspectos como la consignación de pago entre Caplin Point y Saldent Internacional

SRL, que permite a la empresa hacer una transferencia de los productos de un almacén a otro, sin la necesidad de un pago inmediato, sino hasta la venta final de los productos.

Este acuerdo de pago le permite a Saldent Internacional SRL prescindir de fuentes externas de financiamiento para emprender en cambios, mejoras, o cualquier inversión necesaria, ya sea en productos, recursos o activos.

No obstante, los costos del producto e inventario son unos de los más altos para la empresa. Debe tenerse en consideración que no existe una política específica para la logística de inventario por tipo de producto comercializado, ni están establecidas las regulaciones necesarias para mantenerlos de forma correcta en el almacén.

Conclusiones del diagnóstico

A partir de los análisis realizados al modelo de negocios actual de Saldent Internacional SRL, se llega a las siguientes conclusiones:

- La empresa cuenta con una posición competitiva en el mercado, basado en la calidad de sus productos, avalados por certificaciones internacionales.
- Gran parte de esta competitividad se basa en las alianzas estratégicas que posee.

- Entre sus ventajas se encuentra el ahorro en costos por la estrategia de distribución empleada, y los acuerdos de pago manejados con sus proveedores.
- La relación con el cliente posee áreas de mejora, en lo tocante al tiempo de operación, la gestión de dicha relación, el seguimiento y la fidelización, y la poca iniciativa estratégica hacia el mercado potencial de vecino país de Haití.

CAPÍTULO IV.

PROPUESTA

Propuesta de modelo de negocios

Incorporaciones al modelo de negocio

A partir de los análisis realizados en el diagnóstico, y teniendo en cuenta sus conclusiones parciales, se procede a realizar dos modificaciones al actual modelo de negocio de Saldent Internacional SRL. Para ello se emplea la propia estructura del lienzo o Canvas, y se presentan de forma independiente. Finalmente, se presenta la propuesta de modelo de negocio modificado para la empresa, con las incorporaciones.

Primera propuesta de modificación al modelo de negocio

La primera propuesta de modificación al modelo de negocio de Saldent Internacional SRL está ubicada en el bloque de los **Canales**. En la ilustración 3 se muestra el Canvas con la idea propuesta, así como el resto de los bloques que deben ser afectados para que la modificación sea efectiva.

Ilustración 3 Primera Idea Propuesta Canvas

SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACION CON CLIENTES	SEGMENTO DE CLIENTES
ALIANZA CON DISTRIBUIDORAS PERTENECIENTES AL MERCADO	PROMOCION DIRIGIDA A NUEVO SEGMENTO			MERCADO HAITIANO
	RECURSOS CLAVE		CANALES	
			ALMACEN UBICADO EN LA FRONTERA	
ESTRUCTURA DE COSTOS			FLUJO DE INGRESOS	
LA ADQUISICION O ARRENDAMIENTO DE UN NUEVO ALMACEN Y ADECUACION DE ESTE				

Fuente: Elaboración de la autora

La propuesta, ubicada en el bloque de los **canales**, se basa en la implementación de un almacén de ventas y despacho en la zona fronteriza del país, lo que facilita las ventas al mercado haitiano.

Esto no significa que se distribuirá a Haití, pues esto significaría la necesidad de una adecuación de la oferta de la empresa, y de la propia empresa, a las normativas contenidas en el marco regulatorio de Haití; pero sí que se le dará la oportunidad de realizar sus compras de medicamentos de forma más cómoda, sin tener que desplazarse a la ciudad de Santo Domingo.

Debido a que existe una gran cantidad de personas que compran en Saldent Internacional SRL para importar los productos a su país, Haití, con esta propuesta es posible crear también una estrategia de posicionamiento con la que no todas las distribuidoras de medicamentos cuentan, alcanzando un nuevo mercado sin la necesidad de una inversión capital para lograrlo.

Como se visualiza en la ilustración 2, la implementación de esta propuesta no solo afecta el bloque de los canales de distribución, sino otros bloques del modelo como se mencionan a en los siguientes párrafos.

Segmento de clientes. Anteriormente la propuesta de valor estaba dirigida únicamente al mercado nacional, pero con la modificación sugerida incluiría también al mercado haitiano, aun no exportando directamente hacia Haití.

Actividades clave. Una de las actividades que debe modificarse es la de las promociones de marketing, pues de implementarse esta estrategia de distribución, debe contemplar el nuevo segmento de mercado, sus gustos, preferencias, y comportamiento como consumidor. Para ello se deben ajustar las herramientas promocionales de la empresa a los hábitos y costumbres de dichos consumidores.

Socios clave. La cercanía geográfica a la frontera haitiana de un almacén permite considerar establecer una alianza estratégica con algunas distribuidoras pertenecientes del mercado haitiano, para de esa manera adquirir una mayor participación de este.

Aunque no representado en el Canvas, de implementarse esta estrategia se obtendría el beneficio adicional de establecer lazos más fuertes con los clientes pertenecientes a este mercado.

Estructura de costos. Esta propuesta de modificación de la distribución de Saldent Internacional SRL deriva en algunos costos en los que se debe incurrir para su implementación. Dentro de estos costos debe considerarse la adquisición o arrendamiento de un almacén, su acondicionamiento para el cumplimiento de todas las especificaciones requeridas para el manejo de medicamentos, la contratación de nuevos empleados, y el incremento y mantenimiento de un stock superior a los que actualmente maneja la empresa.

Segunda propuesta de modificación al modelo de negocio

La segunda propuesta de modificación al modelo de negocio de Saldent Internacional SRL está ubicada en el bloque de los **Recursos Clave**. En la ilustración 4 se muestra el Canvas con la idea propuesta, así como el resto de los bloques que deben ser afectados para que la modificación sea efectiva.

Ilustración 4 Segunda idea propuesta Canvas

SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACION CON CLIENTES	SEGMENTO DE CLIENTES	
	CAPACITACION A EMPLEADOS PARA EL SISTEMA				SISTEMA-VENDEDOR CLIENTE-SISTEMA
	RECURSOS CLAVE				CANALES
	SOFTWARE ERP				
ESTRUCTURA DE COSTOS			FLUJO DE INGRESOS		
CONTROL Y REDUCCION DE INVENTARIO NO NECESARIO					

Fuente: Elaboración de la autora

La propuesta, ubicada en el bloque de los Recursos Clave, se basa en la adquisición y puesta en funcionamiento de Sistema de Información Gerencial del tipo ERP (siglas de Enterprise Resource Planning), en la modalidad de software libre.

Un ERP "...es un conjunto de sistemas de información que permite la integración de ciertas operaciones de una empresa, especialmente las que tienen que ver con la producción, la logística, el inventario, los envíos y la contabilidad" (Aner, 2019).

De este modo, la implementación de este tipo de sistema permitiría a la empresa agilizar el tiempo de respuesta a sus clientes, tener mayor contacto con sus proveedores, agilizar el tiempo entre pedido-entrega de los productos, reducir el tiempo que se toma haciendo el inventario, optimizar la relación con los clientes y proveedores, entre muchos otros beneficios de un sistema flexible, como lo muestra la ilustración 5.

Ilustración 5 Beneficios de un ERP



Fuente: <https://mejor-erp-software-libre.es/index.php>

Como muestra la ilustración, el software integra todos los departamentos en sus sistemas, facilitando los procesos internos dentro de la empresa y se adapta a su operación.

Como se visualiza en la ilustración 4, la implementación de esta propuesta no solo afecta el bloque de los recursos clave, sino otros bloques del modelo como se mencionan a en los siguientes párrafos.

Relación con los Clientes. Se espera que, con la implementación de un ERP, la relación de Saldent Internacional SRL con sus clientes cambie de forma positiva, pues de la modalidad de vendedor-cliente, puede modificarse a vendedor-sistema / vendedor-cliente, y a cliente-sistema / sistema-vendedor, en dependencia del contexto de trabajo.

Este cambio es de esperar, pues el sistema ERP incluye un CRM (siglas en inglés de Customer Relationship Management), herramienta informática con la que la empresa tiene el historial de servicios, cambios, compras y demás transacciones realizadas por el cliente, y a la que el vendedor tiene acceso directo para realizar la venta sin problemas ni alguna otra interacción que no sea el sistema y el cliente.

Contar con CRM permitirá también ver la disponibilidad de los productos en inventario, eliminando por completo la necesidad de realizar los pedidos a la oficina, con lo cual también se gana en que la facturación sería generada y contabilizada automáticamente, por la integración de todos los sistemas.

Actividades Clave. Un sistema nuevo necesita habilidades diferentes en las personas. Aun con la facilidad de uso que presenta un ERP, debido a su flexibilidad en comparación con otros softwares, será necesaria la capacitación de los empleados para que puedan familiarizarse con los diferentes sistemas que lo integran, tanto en sus áreas de trabajo como en las de la administración de la relación con el cliente.

Estructura de Costos. La estructura de costos de Saldent Internacional SRL se espera sea afectada lo menos posible, debido a que el ERP a adquirir será en la modalidad de software libre, con lo cual los costos de adquisición, instalación y mantenimiento se minimizan mucho.

No obstante, a pesar de que el software a adquirir es libre, la capacitación de los empleados tiene, si no un costo directo, al menos uno indirecto asociado al tiempo empleado en la capacitación, y la baja esperada inicialmente en la productividad, por el cambio y la resistencia que ello implica.

Sin embargo, en el largo plazo, y debido a que un ERP permite a la empresa llevar un mejor control del inventario, ahorra tiempo y dinero en las operaciones y reduce el margen de errores, con lo cual puede decirse que, en el largo plazo, se espera una minimización de los costos.

Tercera propuesta de modificación al modelo de negocios

La tercera propuesta de modificación al modelo de negocios de Saldent Internacional SRL está ubicada en el bloque de **Actividades Clave**. En la ilustración 6 se muestra el Canvas con la idea propuesta, así como el resto de los bloques que deben ser afectados para que la modificación sea efectiva.

Hasta aquí las propuestas de modificaciones realizadas a Saldent Internacional SRL. Estas propuestas dan lugar al Canvas modificado que se recoge en la ilustración 6.

Ilustración 6 Tercera Idea Propuesta Canvas

SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACION CON CLIENTES	SEGMENTO DE CLIENTES
	COMERCIALIZACION DE MEDICAMENTOS DE MARCA			MERCADO MAS CERRADO
	RECURSOS CLAVE		CANALES	
	PROMOCION A TRAVES DE VISITADORES A MEDICO			
ESTRUCTURA DE COSTOS			FLUJO DE INGRESOS	
COSTO ELEVADO DEL TIPO DE PROMOCION			INGRESOS POR PARTE DE UN NUEVO MERCADO META	

Fuente: Elaboración de la autora

La propuesta, ubicada en el bloque de las Actividades clave, se basa en la comercialización de medicamentos de marca, para asegurar a la empresa un mayor crecimiento en sus ingresos y alcanzar una mayor cuota de mercado.

Debido a que actualmente la empresa se dedica únicamente a importar y comercializar medicamentos genéricos, la incorporación de medicamentos de marca a su portafolio o catálogo de productos le da la facilidad de ampliarse en el mercado. Por consiguiente, tomando en cuenta todas las áreas que pueden ser abarcadas con los medicamentos de marca, la mejor opción es adoptar el enfoque que permita entrar a aquellas que no han sido explotadas aún.

A continuación, se desglosan los bloques que se ven afectados en el modelo de negocio para que la propuesta sea llevada a cabo efectivamente.

Recursos clave. Al abrirse a un mercado más competitivo, donde las marcas necesitan estar bien posicionadas y ser atractivas al consumidor, un recurso clave que se presenta indispensable es la promoción a través de los visitantes a médicos.

Este un tipo de promoción más directa y personalizada que garantiza verdaderamente el uso del producto y que, además, le permite a la empresa tener una cierta retroalimentación que viene desde el consumidor al doctor, de ahí pasando a pertenecer al visitador y sin más, a la empresa. Significa esto, que este tipo de promoción da una ventaja competitiva a la empresa para ser innovadora,

conocer los gustos de aquellos que consumen finalmente el producto y los efectos que tiene este.

Otra ventaja, creada por este tipo de promoción para las marcas, es la boca a boca. De este modo se consigue que las marcas, siendo de la calidad especificada por la empresa, sean recomendadas por los mismos médicos, lo que, a su vez, incrementa la satisfacción y la seguridad a los consumidores de recomendarlas por sí mismos, lo cual constituye un mejor resultado de la promoción.

Segmento de mercado. Al implementar la comercialización de medicamentos de marca la empresa se encuentra incursionando en un mercado aún más cerrado de lo que ya es el farmacéutico; dependiendo de las marcas que decida crear este es un mercado más competitivo, que le exigirá la innovación y un seguimiento constante de la evolución de su marca, y el mantenerla siendo competitiva durante su ciclo de vida.

Es indispensable saber adaptarse a las regulaciones ya establecidas en la industria e innovar dentro de esos parámetros. Así como también, es importante el uso de herramientas que le faciliten a la empresa la investigación de mercado, conocer las necesidades crecientes y las necesidades que pueden incluso ser creadas. Como herramienta, la empresa no debe olvidar que uno de los secretos más grandes de las marcas exitosas en el presente siglo, es aprovechar el marketing digital.

Estructura de costos. Una vez planteada la idea de introducción de marcas a la empresa, es importante tomar en cuenta el impacto que tendrá esto en los costos. De forma que se comprenda la línea que conecta los puntos de marca, promoción y en un final, ingresos.

Sin duda, la implementación de marcas genera costos tanto en productos, promoción, investigación, como en muchos factores que se van presentando conforme la empresa se abre a la posibilidad y la hace real. Si se desglosa más detalladamente, se podría decir que la promoción propuesta, dígame a través de visitadores a médico, es la que genera los costos más altos en esta área. Sin embargo, esto lleva al efecto en el siguiente bloque del modelo de negocios.

Flujo de ingresos. La idea propuesta puede afectar los ingresos de la empresa en dependencia de cómo se manejen los pasos a dar para llevarla a cabo. Esto puede resultar en uno: baja de ingresos y pérdida por el no funcionamiento de la estrategia de precios, promoción, posicionamiento, entre otros; o dos: alcance de los ingresos esperados a un corto o largo plazo, dependiendo el funcionamiento de la estrategia empleada por la empresa.

Cuarta propuesta de modificación al modelo de negocios

La cuarta propuesta de modificación al modelo de negocios de Saldent Internacional SRL está ubicada en el bloque de **Socios Clave**. En la ilustración 7

se muestra el Canvas con la idea propuesta, así como el resto de los bloques que se ven afectados para que la modificación sea efectiva.

Ilustración 7 Cuarta Idea Propuesta Canvas

SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACION CON CLIENTES	SEGMENTO DE CLIENTES
ALIANZA O ADQUISICION — PEQUEÑAS EMPRESAS DIRIGIDAS A OTROS SEGMENTOS Y MERCADOS.	DETERMINACION Y AJUSTE DE LAS POLITICAS, MISION, VISION, VALORES Y OBJETIVOS.			
	RECURSOS CLAVE		CANALES	
ESTRUCTURA DE COSTOS			FLUJO DE INGRESOS	
COSTO ADQUISION (OPCIONAL)			INGRESOS POR PARTE DE ALIADOS	

Fuente: Elaboración de la autora

La propuesta, ubicada en el bloque de los Socios Clave, se basa en considerar la adquisición de una pequeña empresa o, crear una alianza estratégica con aquellas que se dirijan a un segmento y mercado diferentes al de Saldent Internacional SRL. Esto les permitiría, como el ejemplo reciente de su alianza con SidPharma, abarcar una mayor cuota de mercado, ampliar su portafolio y recibir ingresos adicionales.

Visto desde otro punto, una alianza estratégica con otras empresas protegería a Saldent Internacional SRL de confrontar o competir en el mismo mercado que algún aliado, así como minimizar riesgos de una inversión para ampliar el portafolio en caso de no encontrarse en la capacidad financiera requerida para ello. O incluso, el riesgo de incurrir en investigaciones y desarrollo para entrar a un nuevo mercado.

Una alianza estratégica podría también mirarse desde el ámbito internacional, en caso de interesarle a la empresa ampliarse de esta forma, donde una de las opciones iniciales en las que habría mayor experiencia sería en el país vecino, Haití.

Los bloques mencionados a continuación son aquellos que de alguna forma se afectan para hacer efectiva la propuesta.

Actividades clave. Uno de los puntos más importantes al momento de hacer negocios con otras empresas que tienen ya estructurado su funcionamiento,

valores y objetivos, es quedar de acuerdo hacia donde se dirigen juntos y qué esperan lograr a través de su unión. En el caso de una adquisición, una actividad clave es informar e integrar a la nueva empresa al funcionamiento que ahora tendrá, hacer un ajuste de políticas, y cualquier pilar que determine cómo se trabajará a partir del momento de la adquisición.

Estructura de costo. En el caso de una adquisición, está claro que esto tendrá un costo que, aunque al principio pueda resultar poco provechoso en los resultados de márgenes de beneficio, a largo plazo representa una ventaja para la empresa. Y, en cualquier caso, es mejor considerarlo como una inversión.

Flujo de ingresos. Debido a que la razón de toda empresa es generar ingresos, y más que eso, beneficio, esta propuesta permite que cada empresa adquirida o cada alianza creada se convierta en una fuente de ingresos que aportaría al total general de Saldent Internacional SRL.

Hasta aquí las propuestas de modificaciones realizadas a Saldent Internacional SRL. Estas propuestas dan lugar al Canvas modificado que se recoge en la ilustración 8.

Ilustración 8 Canvas modificado de Saldent Internacional SRL

SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACION CON CLIENTES	SEGMENTO DE CLIENTES
CAPLIN POINT— SOCIO EXCLUSIVO	DISTRIBUCION A TIEMPO	CALIDAD CONSTANTE	FIDELIDAD BASADA EN CALIDAD	MERCADO NACIONAL
SIDPHARMA — ALIADO	IMPORTACION MEDICAMENTOS	PRECIOS ACCESIBLES	VENDEDOR-CLIENTE	DISTRIBUIDORAS, GRANDES FARMACIAS, GOBIERNO
TRANSPORTE BLANCO	PROMOCION— OPERATIVOS	BUEN SERVICIO	SISTEMA-VENDEDOR	MERCADO CERRADO
MJ BIOPHARM — LAB. PROVEEDOR	MEDICOS, DONACIONES, PROMOTORAS	CERTIFICACIONES DE CALIDAD: FDA Y EMEA	CLIENTE-SISTEMA	MERCADO HAITIANO
ALIANZA CON DISTRIBUIDORAS PERTENECIENTES AL MERCADO	COMERCIALIZACION DE MEDICAMENTOS DE MARCA			
ALIANZA O ADQUISICION — PEQUEÑAS EMPRESAS DIRIGIDAS A OTROS SEGMENTOS Y MERCADOS.	CAPACITACION A EMPLEADOS PARA EL SISTEMA			
	PROMOCION DIRIGIDA A NUEVO SEGMENTO			
	DETERMINACION Y AJUSTE DE LAS POLITICAS, MISION, VISION, VALORES Y OBJETIVOS.			
	RECURSOS CLAVE		CANALES	
	RRHH		DISTRIBUCION PROPIA A STO. DOMINGO	
	RECURSOS ECONOMICOS — CAPLIN POINT		DISTRIBUCION SUBCONTRATADA AL INTERIOR	
	CONOCIMIENTO — EN PERSONAS CLAVE		ALMACEN UBICADO EN LA FRONTERA	
	PROMOCION A TRAVES DE VISITADORES A MEDICO			
	SOFTWARE ERP			
ESTRUCTURA DE COSTOS		FLUJO DE INGRESOS		
NO NECESIDAD DE FINANCIARSE		VENTAS A CREDITO		
CONSIGNACION CON CAPLIN		360 MILLONES ANUAL EN PROYECCION DE VENTAS		
COSTO ELEVADO DEL TIPO DE PROMOCION		LEY 80/20 — 20% DE LOS PRODUCTOS SON LOS QUE GENERAN LA MAYOR PARTE DE LOS INGRESOS		
CONTROL Y REDUCCION DE INVENTARIO NO NECESARIO		18-40% — MARGENES BRUTOS EN PRODUCTOS		
LA ADQUISICION O ARRENDAMIENTO DE UN NUEVO ALMACEN Y ADECUACION DE ESTE		PRECIO—MIX METODO TRADICIONAL Y EVAL. DE MERCADO		
COSTO ADQUISICION (OPCIONAL)		INGRESOS POR PARTE DE UN NUEVO MERCADO META		
		INGRESOS POR PARTE DE ALIADOS		

Fuente: Elaboración de la autora

CONCLUSIONES

La investigación fue llevada a cabo en Saldent Internacional SRL, una empresa que ha sabido crecer durante sus años de operación en el mercado e industria farmacéutica, pasando incluso de comercializar productos para la salud bucal, al mercado de los medicamentos genéricos; y que, por consiguiente, ha ido a través de muchos cambios que le han hecho ser la gran entidad que es hoy. Sin embargo, nuevos tiempos requieren nuevos cambios, por lo que la empresa se ha visto con varios puntos débiles que pueden ser reforzados.

Lo que realmente indica que la empresa necesita un cambio es la poca adaptación en ciertos puntos de su base operativa, que se ven fácilmente afectados una vez analizada la empresa. Siendo más específico, cuando la empresa se replantea su razón de ser y su funcionamiento, es importante revisar si algo anda mal con el modelo de negocios empleado.

Es de vital importancia que cada integrante de la empresa sepa cuál es la finalidad por la que trabaja en su día a día, y tener en cuenta cada pilar del modelo de negocios, que sirve como estructura base al empezar el negocio y puede ser adaptada a la hora de enfrentarse al mercado. Por esta razón, si la empresa se ve en necesidad de modificar su modelo de negocios, no debe dudar en replantearse los cambios que fuesen necesarios para que su modelo continúe siendo efectivo en el tiempo.

Si se toma en cuenta el análisis e investigación realizados para poder construir el modelo de negocios actual de la empresa, se puede llegar a la conclusión de que este modelo es fuerte. No obstante, también es evidente que existen brechas que, a través del análisis y la generación de alternativas frescas, pueden darle una nueva visión a la empresa y hacerla aún más competitiva en el mercado.

Si algo debe destacarse de sus puntos fuertes es definitivamente el tener las personas correctas en las áreas necesarias, el conocimiento de las personas clave de la empresa, la dedicación y fidelidad de sus colaboradores, así como sus buenas negociaciones. De la misma forma, en cuanto a sus debilidades debe mencionarse la falta de innovación al momento de dirigirse al mercado. Por lo que se ha evaluado el modelo de negocios para lograr en un mayor alcance de la empresa.

La solución que se ha planteado a este problema no ha sido única, sino varias propuestas que pueden serle de ayuda para mejorar su negocio y poder ampliarlo a nuevos tiempos. A modo de resumen, las propuestas se basan en la consideración de crear alianzas estratégicas que le abran puertas a la empresa en lugares donde no pensaba o no podía llegar por sí misma; la utilización de un sistema de información gerencial (SIG) que integre todas sus actividades y facilite el trabajo en todos los sentidos, así como el ahorro de tiempo entre una operación u otra; y por último, incursionar en nuevos productos, marcas y mercados que le

permitan ampliar su nicho y aumentar su cuota de mercado siendo cada vez más competitivos.

RECOMENDACIONES

Para la implementación de las propuestas expresadas anteriormente, se desglosan las recomendaciones de cada una en los siguientes puntos.

Primera propuesta:

- Investigar detenidamente el consumo, hábitos de compra, preferencias y todos aquellos factores que influyan en la comercialización del producto al nuevo mercado.
- Es de suma importancia encontrar una localidad para el arrendamiento o compra del nuevo almacén que no genere grandes gastos para la empresa, y a su vez, le permita realizarle las adecuaciones necesarias para los medicamentos.
- Tomar en cuenta otras empresas para negociaciones que impliquen la comercialización directa en Haití, que tengan sus operaciones allá, para mayor impacto.

Segunda propuesta:

- Se recomienda buscar diferentes tipos de software que cumplan con los requisitos planteados anteriormente, que sean confiables y puedan adaptarse a lo que busca la empresa para su crecimiento.

Tomar en cuenta softwares como: Odoo (mejor opción), Dolibarr u Openbravo.

- Integrar a los clientes y proveedores de igual forma en la ola que trae consigo el nuevo sistema, para que con esto se sientan parte de la empresa aún más y sepan los beneficios que les confieren.

Tercera propuesta:

- Se recomienda un enfoque centrado en áreas de salud, que a su vez no tengan una competencia muy fuerte para garantizar la entrada segura en el mercado.
- A su vez, se exhorta a los directivos velar porque cada nuevo proyecto que incluya la comercialización de nuevos productos se aferre siempre a la propuesta de valor de la empresa, manteniendo así la esencia y la competitividad en el mercado intacta.
- Una vez introducidas las marcas en el mercado, empezar la promoción con al menos un visitador a médico como proyecto piloto. Esto le permitirá a la empresa verificar y ajustar su propuesta en el mercado según los resultados que va obteniendo.
- Darle un enfoque más comercial a la empresa, sin alterar la visión anterior acogida por los clientes.

Cuarta propuesta:

- Elaborar conjunto a los socios una lista de requisitos con los que debe cumplir una pequeña empresa que se desee adquirir o con la que se plantee una posible alianza.
- Crear una lista de posibles empresas que cumplan con los aquellos requisitos y, por consiguiente, evaluar la posibilidad de hacer negociaciones con ellos.
- Evaluar los beneficios que se busca obtener, debido a que a diferencia de lo propuesto más arriba, la empresa podría tener necesidades distintas en un escenario de crecimiento que a su vez incite la búsqueda de otros factores como la elusión de riesgos.
- En caso de adquisición, tomar en cuenta la búsqueda de un costo de oportunidad que no pueda resultar en pérdida para la empresa.

Recomendaciones generales:

- Antes de realizar algún cambio a la base del modelo de negocios que ya se está empleando, es importante verificar la viabilidad de este. Asegurándose de no poner en riesgo el buen funcionamiento de la empresa.
- Mantener un buen flujo de comunicación con los colaboradores de la empresa, teniéndoles al tanto de los cambios y en caso de poder incluirles en el proceso, mucho mejor

BIBLIOGRAFÍA

- Allen, R. (2001). *Workflow: An Introduction*. UK: WfMC External Relations Committee.
- Amit, R., & Zott, C. (2000). *Value Creation in e-Business*. New Jersey: University of Pennsylvania.
- Aner. (2019, Julio 07). *Aner*. Retrieved from <http://www.aner.com/que-es-un-erp.html>
- Bernadez, M. (2007). *Desempeño organizacional*. Indiana: Global Business Press.
- Blanco, T. (2019, junio 26). *Transporte y Logística Blanco*. Retrieved from <http://transporteblanco.com.do/nosotros/>
- Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation. *Industrial and Corporate Change*.
- Cooper, R., & Kaplan, R. (2003). *Coste y Efecto: Como usar el ABC, el ABM y el ABB para mejorar la Gestión, los procesos y la rentabilidad*. Barcelona: Gestión 2000.
- Diaz, J. (2010). *Calidad total: Origen, evolución y conceptos*. Colombia: Emprendices.
- Ferreira-Herrera, D. C. (2015). El modelo Canvas en la formulación de negocios. *Cooperativismo y Desarrollo v. 24*, 15-16.
- GROUP, M. (2019, JUNIO 26). *MJ Group of Companies*. Retrieved from <http://www.mjgroup.co.in/industry-biopharam/>
- Gutiérrez, H. (2010). *Calidad total y productividad*. México: McGraw Hill.
- Hammer, M., & Champy, J. (1994). *Reingeniería, Olvide lo que Ud. sabe sobre cómo debe funcionar una empresa. ¡Casi todo está errado!* Barcelona: Grupo Editorial Norma.
- Hollingsworth, D. (1995). *The Workflow Reference Model*. Hampshire, UK: The Workflow Management Coalition.

- Kabboul, F. (1994). *Curso reingeniería en las empresas de servicio*. Venezuela: IESA.
- Laboratories, C. P. (2019, Junio 26). *Caplin Point Laboratories Ltd*. Retrieved from <http://www.caplinpoint.net/overview.aspx>
- Linder, J. (2000). *Changing Business Models: Surveying the Landscape*. Accenture.
- Manene, L. M. (2010, Diciembre 1). *CALIDAD TOTAL: SU FILOSOFÍA, EVOLUCIÓN, DEFINICIÓN E IMPLANTACIÓN*. Retrieved from luismiguelmanene.com
- Megias, J. (2010, Dicimebre 30). *El blog de Javier Megias*. Retrieved from <https://javiermegias.com/blog/2010/08/algunos-modelos-de-negocio-innovadores/>
- Mendelson, H. (2014). *Modelos de negocio, tecnologías de la información y la empresa del futuro*. BBVA.
- Moncalvo, A. (2007). *Pensar y emprender. Un impacto tecnológico en la sociedad y la cultura*. Argentina: Libros en Red.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. Barcelona: Grupo Planeta.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelo de negocios*. España: Deusto SA Ediciones.
- Pais, J. R. (2013). *Business process management*. España: BPMteca.
- Porter, M. E. (1990). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Grupo Editorial Patria.
- Ricart, J. E. (2009). Modelo de Negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica. *Universia Business Review*, 12-25.
- Root III, G. (n.d.). *Tipos de modelos de negocios*. Retrieved from La Voz De Houston: <https://pyme.lavoztx.com/tipos-de-modelos-de-negocios-9721.html#>

- Sosna, M., Trevinyo-Rodríguez, R. N., & Ramakrishna, S. (2009). Cómo conseguir un alto crecimiento en un mercado maduro: El caso Naturhouse. *Universia Business Review*, 56-69.
- Uribe, J. (2014). *Clima y ambiente organizacional: trabajo, salud y factores psicosociales*. México: El manual moderno.
- Washington Barrientos, J. (2005). Modelo De Negocios. *Publicaciones de Catedra*.

ANEXOS



**Decanato de Ciencias Económicas y Empresariales
Escuela de Administración**

**Anteproyecto de Trabajo de Grado para optar por el
Título de:
Licenciatura en administración de empresas**

**Título:
“Análisis y propuesta de modelo de negocios. Caso:
Empresa Saldent Internacional, SRL, República
Dominicana 2019”**

**Sustentante:
Naomi R. Severino
Matrícula: 2016-0425**

**Santo Domingo, D.N., República Dominicana
12 de marzo Año 2019**

**“Análisis y propuesta de modelo de negocios. Caso: Empresa
Saldent Internacional, SRL, República Dominicana 2019”**

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	5
JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	7
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y DELIMITACIÓN	8
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	10
SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	10
OBJETIVOS	11
MARCO TEÓRICO	i
Modelo de negocios	5
Elementos del modelo de negocios	6
Business Model Canvas	7
Tipos de modelo de negocios	17
Marco conceptual	23
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	29
Diseño	29
Enfoque	29
Secuencia	29
ASPECTOS METODOLÓGICOS	30
Tipo de investigación (alcance o nivel)	30
Métodos por utilizar	30
Técnicas de recopilación de información	30
Fuentes de información	31
Determinación de las variables que se van a medir	32

Selección de la muestra	33
Distribución muestral.....	34
Bibliografía.....	68

INTRODUCCIÓN

¿Cuál es el momento justo en el que reconoces que necesitas un cambio para poder avanzar? Es ese mismo instante el que funciona como detonador en una empresa poniendo a todos de cabeza para emprender el cambio que los dirige hacia su meta. Por esa razón, este proyecto de investigación busca analizar el modelo actual de negocios de la empresa Saldent internacional, y a su vez, luego de una vasta investigación que muestre los puntos débiles de la organización, dar propuestas de mejora al mismo.

El capítulo introductorio cuenta con la justificación del problema, donde se expresa la razón de ser del proyecto en cuestión y su viabilidad; más adelante, se realiza el planteamiento del problema que se ha puesto en investigación, junto a la formulación y sistematización del problema, que son desarrollados a través de una serie de preguntas que contestar a lo largo del trabajo. Y, por último, pero no menos importante, se establecen los objetivos, tanto generales como específicos.

En el capítulo uno del proyecto se trabaja el marco teórico-referencial. Comprende diferentes marcos, como el teórico, donde se busca la opinión de los distintos autores acerca del tema en cuestión; también está el marco conceptual, donde se puntualizan algunas palabras claves y necesarias para el desarrollo y mejor entendimiento de la investigación; luego se encuentra el marco referencial, donde se buscan investigaciones previas del tema en materia.

Entonces, al entrar en el capítulo dos, ya se trata de detallar el diseño bajo el cual se desarrollará el proyecto de investigación, la metodología a implementar, definir las variables y seleccionar la muestra. Todo aquello con el fin de dar forma a lo que será luego el trabajo de análisis del modelo de negocios y poder aportar ideas frescas.

JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Dentro de las operaciones de una empresa siempre será necesario replantear el cómo se llevan a cabo los procesos, ya que estos representan el acceso directo al cumplimiento de las metas de esta; por lo que la investigación que se llevará a cabo es tan solo el comienzo de un análisis del modelo de negocios que ayudará a identificar los puntos débiles dentro de la operación de Saldent Internacional, SRL. De la misma forma, esta investigación tiene la finalidad de proporcionar a la empresa distintas propuestas de mejora que pueden ser implementadas en el transcurso de sus operaciones, agilizar procesos y aportar ideas que garanticen la mejora continua, con el fin de adecuar su modelo de negocios a los nuevos procesos y las políticas que se pretenden crear.

La calidad de la investigación a realizar podrá ponerse a prueba al instante por la empresa, debido a los puntos clave que toma en cuenta y aquellas recomendaciones claves que se encuentran dentro de la visión de la nueva administración; donde se involucra a todos y cada uno de aquellos que pertenecen a la ella y que aportan con sus ideas y su trabajo. Se busca agregar valor, calidad total, competitividad, y lograr la mejora continuamente.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y DELIMITACIÓN

La denominada Saldent Internacional, SRL, es una pequeña empresa que opera dentro de la República Dominicana como representante oficial de un laboratorio de medicamentos desde la india, importándoles y a su vez vendiéndolos en el país; la misma se desarrolla tanto en el sector público como en el sector privado. No obstante, hace poco tiempo la empresa se embarcó en una alianza estratégica con uno de sus competidores, lo que para ambas empresas ahora representa un levantamiento de procesos, auditoría y fuertes cambios que podrían incluso volverse en una fusión entre ellas.

Parte del trabajo que ahora se hace presente en estas organizaciones es debido a la decisión de unir fuerzas, y a la gran desorganización que revela Saldent en su metodología de operación. Por otra parte, las labores de las empresas han pasado de estar separadas, a concentrarse en una sola oficina principal donde no existe un departamento de recursos humanos o una persona encargada de todo aquel trabajo en específico.

Por lo tanto, para que la empresa pueda crecer y no quedarse estancada en medio del gran cambio que le viene encima, necesita con urgencia replantear su modelo de negocios conforme a la modernización del mercado, a uno mejorado que le permita agilizar sus procesos y ser competitivos dentro de un mercado globalizado.

La adaptación y flexibilidad que la empresa dispone para la reforma de sus procesos y su operación es clave para el crecimiento de la susodicha, y esto hace que la necesidad de la reorganización o reingeniería de su modelo de negocios se haga presente.

Delimitación

Esta investigación se llevará a cabo en Santo Domingo, Distrito Nacional de la República Dominicana en el período Mayo-agosto del año 2019.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué cambios pueden realizarse al modelo de negocios implementado en la empresa Saldent Internacional, SRL, República Dominicana 2019?

SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es el modelo de negocios actual con que opera Saldent Internacional?

¿Qué factores integrados en la propuesta de valor deben ser modificados?

¿Cómo impacta la fusión de empresas al modelo de negocios?

¿Qué impedimentos hay para ampliar el segmento de mercado abarcado?

¿Cuáles operaciones no generan productividad?

OBJETIVOS

Objetivo General

Proponer mejoras al modelo de negocios en la empresa Saldent Internacional, SRL, República Dominicana 2019.

Objetivos específicos

1. Identificar el modelo de negocios actual con que opera Saldent Internacional, SRL
2. Determinar los factores integrados en la propuesta de valor que deben ser modificados
3. Determinar el impacto de la fusión de empresas al modelo de negocios
4. Identificar los impedimentos para ampliar el segmento de mercado abarcado
5. Identificar las operaciones que no generan productividad

MARCO TEÓRICO

Modelo de negocios

Según Pais (2013) el modelo de negocio es un “sistema interconectado e interdependiente de actividades que determinan como una empresa hace negocio creando valor a sus clientes. El modelo de negocio es la representación resumida de una empresa, son los planos generales en los cuales aparecen aquellos elementos relevantes para que el negocio exista y en el que se describe que ofrecemos a nuestros clientes, como nos relacionamos con ellos, como ganamos dinero y como creamos valor”. Mientras que, para Moncalvo (2007, pág. 46) el modelo de negocios es “el cómo figurará la empresa internamente para direccionarse al exterior y la forma en que obtendrán los beneficios sean internos o externos”

Además de ser una guía al destino estratégico, es un instrumento que permite comunicar al equipo de trabajo sobre el camino a seguir. Para las empresas de nueva creación es un instrumento que auxilia en el diseño y la estructuración de la nueva operación; mientras que, para las empresas ya existentes, les ayuda a planificar y reforzar los procesos de innovación. Pone orden al caótico proceso de creación, expansión y gestión de un negocio (Mendelson, 2014)

Chesbrough and Rosenbloom (2002) indican que las funciones de un modelo de negocio son: articular la proposición de valor; identificar un segmento de mercado; definir la estructura de la cadena de valor; estimar la estructura de costes y el potencial de beneficios; describir la posición de la empresa en la red de valor y formular la estrategia competitiva.

Entonces, se puede llegar a la conclusión a través de estas definiciones que el modelo de negocios es una guía que contiene actividades interconectadas que de alguna forma permiten a la empresa crear valor dentro de su operación, para aquellas que son nuevas, es su génesis, y para aquellas que ya están constituidas es una manera de reformar, cambiar procesos, y mejorar la propuesta de valor.

De manera más simplificada, el modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor; y recibe una recompensa por ello (Bernadez, 2007)

Elementos del modelo de negocios

La visión del modelo de negocios de Mendelson (2014, págs. 3-4) se centra en “el modo en que la empresa crea valor y obtiene ingresos y beneficios, lo que se define a través de tres elementos fundamentales: un modelo de creación de valor, un modelo de beneficio y la lógica de los negocios.”

Según Osterwalder y Pigneur (2010) los elementos de un modelo de negocio son los siguientes:

Propuesta de valor. Trata de resolver problemas de los clientes y satisfacer las necesidades del cliente con la propuesta de valor.

Segmentación de clientes. Uno o varios segmentos de clientes.

Canales de distribución y comunicación. Las propuestas de valor se entregan a los clientes a través de la comunicación, la distribución y los canales de venta.

Relación con el cliente. Se establecen y mantienen con cada segmento de clientes.

Flujos de ingreso. Los ingresos son el resultado de propuestas de valor ofrecidas con éxito a los clientes.

Recursos clave. Son los medios necesarios para ofrecer y entregar los elementos descritos anteriormente.

Actividades clave. Mediante la realización de una serie de actividades fundamentales.

Red de partners (socios estratégicos). Algunas actividades se externalizan y algunos recursos se adquieren fuera de la empresa.

Estructura de costes. Los elementos del modelo de negocio dan como resultado la estructura de costos.

Cuando se habla de los elementos del modelo de negocios, puede hablarse tanto de un modelo en específico como de lo que para ciertos autores debe integrar el modelo empleado en la empresa. Así como Osterwalder y Pigneur plantean lo que su modelo de negocios debe tener para cubrir todos los aspectos importantes de la empresa; asimismo Mendelson se centra en tipos de modelos lógicos que van uno de la mano del otro y al final se integran como uno solo.

Business Model Canvas

El lienzo de modelo de negocio o Business Model Canvas, que describe la interrelación de nueve componentes de un modelo de negocio, es una técnica eficaz para visualizar el funcionamiento de las empresas.



Ilustración 9 Business model canvas



Ilustración 10 Business model canvas

En las ilustraciones anteriores se muestra el lienzo del modelo de negocios Canvas, creado por Osterwalder y Pigneur (2010) como una guía para establecer dentro de ese marco cada uno de los elementos que contiene el modelo. Asimismo, este permite la rápida evaluación de un negocio.

En el caso de ser una idea de negocio ya establecida, se llenan los campos del modelo con miras a puntualizar aquellos puntos que se desean modificar y mejorar, o reforzar para hacer un modelo de negocio más adecuado a las operaciones de la empresa. De la misma forma, la idea de hacer el Business Model Canvas cuando se crea la empresa con lo que se proyecta y un tiempo después hacerlo nuevamente con lo que se hizo, reflejaría los puntos que no se tocaron en la implementación del modelo llevado a la realidad.

El Business Model Canvas tiene 9 bloques (Ferreira-Herrera, 2015), que desglosados serían de la siguiente forma:

Segmentos de mercado

Una empresa atiende a uno o varios segmentos de mercado. Se debe segmentar para conocer el nicho y oportunidades del negocio.

Propuestas de valor

Busca resolver el problema del cliente, definir los elementos diferenciadores de la competencia. Debe existir una correspondencia entre la propuesta de valor y el segmento de clientes, esto lleva a entender y dimensionar el PMV. No se debe sesgar con la idea de negocio, no en términos de producto sino de la solución.

Canales

¿Cómo se comunica la compañía con los segmentos para entregar valor?

Las propuestas de valor llegan a los clientes a través de canales de comunicación, distribución y venta.

Relaciones con clientes

Las relaciones con los clientes se establecen y mantienen de forma independiente en los diferentes segmentos de mercado.

Fuentes de ingresos

Las fuentes de ingresos se generan cuando los clientes adquieren las propuestas de valor ofrecidas. Se deben determinar las fuentes de ingresos tanto operacionales como no operacionales.

Recursos clave

Reconocer los activos y recursos clave que se necesitan como piezas imprescindibles en el engranaje de la idea empresarial.

Actividades clave

¿Qué es lo fundamental para que el modelo funcione? Alcanzar los objetivos del negocio requiere de una serie de actividades clave.

Asociaciones clave

¿Qué tipo de socios se requiere? Algunas actividades se externalizan y determinados recursos se adquieren fuera de la empresa. En otras palabras, definir las estrategias de networking con potenciales socios o proveedores, entre otras figuras importantes.

Estructura de costes

Los diferentes elementos del modelo de negocio conforman la estructura de costes. Se puede hablar de tipologías del costo, por ejemplo, costos directos e indirectos, fijos y variables. Se debe conocer la estructura básica de costos con el fin principal de determinar elementos importantes como precios de venta.

Para Sosna, Trevinyo-Rodríguez, & Ramakrishna (2009) es necesario que las empresas alteren sus modelos de negocio a medida que se desarrollan. Existen dos situaciones particulares en las que se hace necesario un nuevo modelo de negocio, la primera se da en el inicio de la actividad empresarial, dado que son imperfectos, hay que ir adaptándolos hasta encontrar la efectividad esperada. La segunda, es cuando una empresa ya establecida descubre que necesita un cambio por dificultades de creación y captura de valor. Confirmando así lo ya antes mencionado.

Tipos de modelo de negocios

Los modelos que enfatizan la narración: consisten en narraciones simples que explican como una idea se convierte en una idea de negocios, entregando productos a un cliente determinado, quien los valora y está dispuesto a pagar por ellos, generando así un beneficio para el negocio.

La lógica de este modelo es que las ideas buenas y simples son fáciles de comunicar, por lo que, si el modelo es capaz de entusiasmar al público al que se dirige, es un buen modelo. (Washington Barrientos, 2005)

Los modelos que enfatizan en los números: consisten en una serie de cuadros interrelacionados que muestran la estructura de ingresos, datos de clientes e informaciones relevantes para comprender el comportamiento de los “grandes números” del negocio.

Su lógica está basada en que los ingresos y egresos impactan en el beneficio; por ende, es necesario tener claro cómo funcionan los supuestos y son esos y no solo los números que deben verificarse en la “hipótesis de éxito” (como le llaman al modelo de negocios). (Washington Barrientos, 2005)

Por otra parte, según Root III (s.f.), los tipos de modelo de negocios son:

Fabricante

De acuerdo con la Escuela de Administración y Dirección de Empresas del Instituto de Tecnología de Massachusetts, un fabricante toma las materias primas y las convierte en un producto. Este modelo de negocio también aplica a las empresas que ensamblan productos de piezas prefabricadas. Un fabricante puede elegir entre vender sus productos directamente a sus clientes, o externalizar las ventas a otra empresa.

Distribuidor

Un distribuidor es cualquier empresa que compra productos directamente de un fabricante para su reventa, ya sea a las tiendas minoristas o directamente a los consumidores. De acuerdo con la Universidad del Sur de California, Las tiendas departamentales Walmart califican como un distribuidor porque compra productos directamente de los fabricantes. No todos los grandes almacenes tienen ese tipo de poder de compra.

Tienda minorista

Una tienda minorista compra productos a un distribuidor o a un mayorista, y luego vende esos productos al público o a los consumidores finales corporativos. La mayoría de las tiendas departamentales, con la excepción de las grandes cadenas como Walmart, como se explicó anteriormente, serán consideradas tiendas minoristas. Muchos minoristas en línea compran a través de mayoristas y siguen el modelo de negocio minorista.

Modelo de franquicias

El modelo de negocio de franquicia es diferente a los demás, ya que con una franquicia puedes ser un fabricante, un distribuidor o un minorista. El tipo de modelo de negocio que sigas depende de la empresa que compres, pero con el modelo de negocio de franquicia siempre existe el elemento añadido de la empresa de franquicia.

Mientras que Megias (2010), explica tipos diferentes y adecuados a los distintos negocios existentes, y a los que llama “modelos de negocios alternativos”. Cuales son:

Modelo de 2 (o varios) lados

Se trata de modelos de negocio en el que existen al menos 2 (aunque puede haber más) grupos de clientes interdependientes entre sí (lados). Este tipo de modelo de negocio nace del hecho que uno de los lados sólo se beneficia si el otro está presente, siendo por tanto el principal objetivo de la empresa facilitar la interacción entre ellos, actuando como intermediaria y potenciando el efecto de red al máximo.

La premisa clave para que este planteamiento tenga éxito es que debe atraer y crear valor a los dos lados por igual. Si únicamente ofrece valor real a uno de los dos lados, el otro rápidamente decrece y deja de tener valor por sí mismo.

Larga cola (Long tail)

Su nombre fue acuñado por Chris Anderson en su artículo de Wired, y se basa en el hecho que en determinados negocios existen recursos finitos que obligan a la empresa/comercio a escoger vender únicamente los productos que se prevé obtendrán mejores ventas. Se llama “Larga Cola”

al modelo en honor a la gráfica de distribución de ventas, en la que un conjunto pequeño de referencias acumula la mayor parte de las ventas (bestsellers), siendo el resto de las referencias vendidas de forma más ocasional (la cola).

Bait and Hook (Cebo y Anzuelo)

También llamado “razor and blade”, su popularización se la debe al fabricante de máquinas de afeitar Gillette. Se basa en la presencia de una oferta inicial atractiva y muy barata que fideliza al cliente con la marca, y que posteriormente alienta al cliente a seguir comprando productos o servicios. Cambia la obligación y complejidad de vender todos los meses nuevas unidades únicamente a disponer de unos ingresos recurrentes adicionales a las unidades vendidas... a costa de asumir unas pérdidas iniciales. En este tipo de negocio es muy habitual que el vendedor al principio pierda dinero con el cliente, creando los beneficios con cada compra posterior.

Nube y Saas

Aunque tecnológicamente no son en absoluto lo mismo, a nivel de planteamiento de negocio son muy similares: La proposición de valor principal parte de la transformación de un producto en un servicio, y de un gasto fijo en uno variable. El cliente no tiene que adquirir un costoso

software (producto, coste fijo), que deberá posteriormente instalar en un hardware adicional y pagar por una suscripción y soporte (variable, periódico), sino que paga por recibir un servicio mes a mes (o anualmente).

Freemium

Se trata de una particularización del modelo de negocio de dos lados, en el que uno de los dos lados recibe de forma continua un servicio/producto gratis. Para que esto pueda suceder, los clientes que no pagan deben ser subvencionados por otra base de clientes o incluso por otro lado del modelo de negocio.

Marco conceptual

Modelo de negocios: Según Amit, R., & Zott, C. (2000) “un modelo de negocio explicita el contenido, la estructura y el gobierno de las transacciones designadas para crear valor al explotar oportunidades de negocio”.

Linder (2000) define “un modelo de negocio operativo es la lógica nuclear de la organización para crear valor.”

Liderazgo de servicio: Según Uribe (2014) es un enfoque de liderazgo centrado en el desarrollo de los trabajadores a su máximo potencial. Se basa en la premisa de que para obtener mejores resultados es necesario que el líder conozca las necesidades, habilidades, deseos, metas y el potencial de cada trabajador.

Reingeniería: Reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez. (Hammer & Champy, 1994)

Calidad total: La calidad total es un concepto, una filosofía, una estrategia, un modelo de hacer negocios y está localizado hacia el cliente. (Manene, 2010)

La calidad total es una estrategia de gestión a través de la cual la empresa satisface las necesidades y expectativas de sus clientes, de sus empleados, de los accionistas y de toda la sociedad en general, utilizando los recursos de que dispone: personas, materiales, tecnología, sistemas de producción, etc. (Díaz, 2010)

Mejora continua: Según Gutiérrez (2010), la mejora continua es consecuencia de una forma ordenada de administrar y mejorar los procesos, identificando las causas o restricciones, creando nuevas ideas y proyectos de mejora, llevando a cabo planes, estudiando y aprendiendo de los resultados obtenidos y estandarizando los efectos positivos para proyectar y controlar el nuevo nivel de desempeño.

Kabboul (1994) define el Mejoramiento Continuo como una conversión en el mecanismo viable y accesible al que las empresas de los países en vías de desarrollo cierran la brecha tecnológica que mantienen con respecto al mundo desarrollado.

Dirección estratégica: la dirección estratégica se centra en explicar las diferencias de resultados entre las empresas. Los resultados económicos dependen de la atractividad del sector, pero también de forma fundamental de las

elecciones de la empresa que identifican su posicionamiento diferencial frente a sus competidores. (Ricart, 2009)

Flujo de trabajo o Workflow: Hollingsworth (1995) define un como la automatización de un proceso de negocio (o de software), total o parcial, en la cual documentos, información o tareas son pasados de un participante a otro para efectos de su procesamiento, de acuerdo a un conjunto de reglas establecidas para obtener, o contribuir a los objetivos de la empresa.

Un *Workflow* involucra un número de pasos lógicos, cada uno conocido como una actividad. Una actividad puede involucrar interacción manual con un usuario o con otro flujo de trabajo o la actividad puede ser ejecutada utilizando algún recurso-máquina. (Allen, 2001)

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Diseño

El diseño a desarrollar el proyecto es no experimental, debido a que se basa en análisis hechos a partir de informaciones ya existentes como base, sin llevar a cabo la prueba de ninguna hipótesis en específico.

Enfoque

El enfoque es cualitativo, esto por la razón de que mi marco teórico está basado en pensamientos e ideas que son planteadas con el propósito de llegar a conclusiones y aportar más ideas al tema de investigación. No obstante, también es cuantitativo porque la información buscada deberá ser cuantificable, medible, que será utilizada en el análisis estadístico de la muestra de población o universo de la investigación.

Secuencia

El proyecto de investigación sigue una secuencia transversal por la simple razón de que será una investigación única, es decir, realizada en el periodo de tiempo especificado llegando a las conclusiones deseadas y con eso dándole fin.

ASPECTOS METODOLÓGICOS

Tipo de investigación (alcance o nivel)

Esta investigación es descriptiva debido a que en el transcurso se detallan procesos, métodos, características, conceptos del tema en cuestión. Se centrará en el qué, explicitar cada una de las informaciones necesarias. Aquí se observará detenidamente las variables que forman parte del estudio a realizar.

Métodos por utilizar

Los métodos por utilizar son el inductivo, porque se llegará a conclusiones a través de una base previa de información y la búsqueda de nuevas informaciones; la síntesis, para así expresar los resultados de forma precisa y concisa; el análisis, con el fin de estudiar a fondo la información investigada, y la estadística, que nos ayuda a dar cierta probabilidad a los resultados.

Técnicas de recopilación de información

Las técnicas que serán utilizadas son: la encuesta, que serán realizadas a todo el personal con un enfoque de integración para la mejora; la observación, que servirá como pilar para identificar las debilidades dentro de los procesos; entrevistas, que

realizarán de forma más cerrada y a la vez más amplia a los administrativos, quienes tratan directamente con el tema en cuestión; y la revisión de documentos, aquellos que sirvan de guía histórica para conocer los antecedentes de la empresa.

Fuentes de información

En el caso de las fuentes de información, ambas (primarias como secundarias), serán utilizadas, sin embargo, haciendo un enfoque mayor en las fuentes primarias, que permitirán obtener información actualizada de la situación de la empresa, a través de las encuestas y la observación principalmente. Asimismo, las fuentes secundarias, se basarán en las investigaciones previas y actualizadas sobre el tema que aporten a la solución de la problemática.

Determinación de las variables que se van a medir

Objetivo específico	Medición	Variable	Definición de variable	Indicadores
Identificar el modelo de negocios actual con que opera Saldent Internacional, SRL	Identificar	Modelo de negocios actual	Es una herramienta de análisis que te permite saber quién eres, cómo lo haces, a qué coste, con qué medios y qué fuentes de ingresos vas a tener.	# de operaciones apegadas al modelo general
Determinar los factores integrados en la propuesta de valor que deben ser modificados	Determinar	Factores integrados en la propuesta de valor	Aquellos factores dentro de la propuesta de valor que le diferencian como empresa.	# de factores no aplicados a la realidad de operación
Determinar el impacto de la fusión de empresas al modelo de negocios	Determinar	Impacto fusión de empresas	La fusión de dos empresas con distinto modelo de negocios, metodologías, suplidores y mercado meta puede tener impacto negativo, como positivo e implicar cambios drásticos.	# de cambios necesarios al modelo de negocios Grado de modificaciones por realizar
Identificar los impedimentos para ampliar el segmento de mercado	Identificar	Impedimentos de ampliación del segmento de mercado	Aquellos requisitos necesarios con lo que la empresa no cumple para poder ampliar su segmento e mercado o público objetivo.	% Grado de dificultad para el cumplimiento de los requisitos del mercado
Revisar las operaciones que no generan productividad	Revisar	operaciones que no generan productividad	Aquellas operaciones y/o procesos que solo hacen a los procesos más lentos, no agregan valor, sino que generan un costo.	Nivel de atraso en las operaciones Nivel de calidad en el trabajo

Selección de la muestra

Fórmula:

$$\eta = \frac{z^2(p)(Q)(n)}{e^2(n-1) + z^2(p)(Q)}$$

Simbología:

$z^2 = (1.96)^2$ – 96% de Confiabilidad

$P = 50\%$

$Q = 50\%$

$e^2 = 5\%$

N (Universo) = 40

El universo de esta investigación se define como el total de colaboradores en la empresa.

De esta forma de distribución de la muestra se sabrá la cantidad de encuestas a realizar en la investigación.

$$\eta = \frac{(1.96)^2(0.50)(0.50)(40)}{(0.05)^2(40-1) + (1.96)^2(0.50)(0.50)}$$

$$\eta = \frac{(3.8416)(10)}{0.0025(39) + (3.8416)(0.25)}$$

$$\eta = \frac{38.416}{0.0975 + 0.9604}$$

$$\eta = \frac{38.416}{1.0579}$$

$$\eta = 36.31 = 36 \text{ encuestas}$$

Distribución muestral

Departamento	Población	Valor absoluto	Encuestas
Oficina Central	5	12.5%	5
Oficina Administrativa	3	7.5	3
Operaciones	22	55%	19
Distribución	2	5%	2
Ventas	8	20%	7
Total	40	100%	36

Bibliografía

- Allen, R. (2001). *Workflow: An Introduction*. UK: WfMC External Relations Committee.
- Amit, R., & Zott, C. (2000). *Value Creation in e-Business*. New Jersey: University of Pennsylvania.
- Bernadez, M. (2007). *Desempeño organizacional*. Indiana: Global Business Press.
- Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation. *Industrial and Corporate Change*.
- Diaz, J. (2010). *Calidad total: Origen, evolución y conceptos*. Colombia: Emprendices.
- Ferreira-Herrera, D. C. (2015). El modelo Canvas en la formulación de negocios. *Cooperativismo y Desarrollo v. 24*, 15-16.
- Gutiérrez, H. (2010). *Calidad total y productividad*. México: McGraw Hill.
- Hammer, M., & Champy, J. (1994). *Reingeniería, Olvide lo que Ud. sabe sobre cómo debe funcionar una empresa. ¡Casi todo está errado!* Barcelona: Grupo Editorial Norma.
- Hollingsworth, D. (1995). *The Workflow Reference Model*. Hampshire, UK: The Workflow Management Coalition.
- Kabboul, F. (1994). *Curso reingeniería en las empresas de servicio*. Venezuela: IESA.
- Linder, J. (2000). *Changing Business Models: Surveying the Landscape*. Accenture.
- Manene, L. M. (1 de Diciembre de 2010). *CALIDAD TOTAL: SU FILOSOFÍA, EVOLUCIÓN, DEFINICIÓN E IMPLANTACIÓN*. Obtenido de luismiguelmanene.com
- Megias, J. (30 de Dicimebre de 2010). *El blog de Javier Megias*. Obtenido de <https://javiermegias.com/blog/2010/08/algunos-modelos-de-negocio-innovadores/>
- Mendelson, H. (2014). *Modelos de negocio, tecnologías de la información y la empresa del futuro*. BBVA.
- Moncalvo, A. (2007). *Pensar y emprender. Un impacto tecnológico en la sociedad y la cultura*. Argentina: Libros en Red.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. Barcelona: Grupo Planeta.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelo de negocios*. España: Deusto SA Ediciones.
- Pais, J. R. (2013). *Business process management*. España: BPMteca.
- Ricart, J. E. (2009). Modelo de Negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica. *Universia Business Review*, 12-25.
- Root III, G. (s.f.). *Tipos de modelos de negocios*. Obtenido de La Voz De Houston: <https://pyme.lavoztx.com/tipos-de-modelos-de-negocios-9721.html#>
- Sosna, M., Treviño-Rodríguez, R. N., & Ramakrishna, S. (2009). Cómo conseguir un alto crecimiento en un mercado maduro: El caso Naturhouse. *Universia Business Review*, 56-69.

Uribe, J. (2014). *Clima y ambiente organizacional: trabajo, salud y factores psicosociales*. México: El manual moderno.

Washington Barrientos, J. (2005). Modelo De Negocios. *Publicaciones de Catedra*.

TABLA DE CONTENIDO PRELIMINAR

Dedicatorias y agradecimientos

Resumen ejecutivo

Introducción

Capítulo I. Problematización

1.1 Planteamiento del problema

1.2 Formulación del problema

1.3 Sistematización del problema

1.4 Objetivos de la investigación

1.4.1 Objetivo general

1.4.2 Objetivos específicos

1.5 Justificación de la investigación

1.6 Antecedentes

Capítulo II. Marco teórico, conceptual y contextual

2.1 Marco teórico

2.1.1 Modelo de negocios

2.1.1.1 Importancia de un modelo adecuado a la empresa

2.1.1.2 Elementos de un modelo de negocios

2.1.1.3 Objetivo y finalidad de un modelo

2.1.1.4 Reestructuración o ampliación del modelo de negocios implementado

2.1.1.4.1 Modelo de negocios adecuado a la industria farmacéutica

2.1.2 Dirección estratégica

2.1.2.1 Definición de estrategia

2.1.2.1.1 Aplicación a la dirección empresarial

2.1.2.2 Funciones de la dirección estratégica

2.1.2.3 Finalidad y aplicación

2.1.3 Reingeniería administrativa

2.1.3.1 Características de la reingeniería

2.1.3.2 Pros y contras

2.1.3.2 Motivos de aplicación a la empresa

2.1.3.3 Factores clave para el desarrollo efectivo en la empresa

2.1.3.3.1 Ampliación del segmento de mercado

2.1.3.4 Modo de aplicación e importancia

2.1.4 Fusión de empresas

2.1.4.1 Viabilidad del proceso

2.1.4.2 Vinculación económica o grupo económico

2.1.4.1.1 Proceso de vinculación según DGII

- 2.1.4.3 Incidencia de la fusión de empresas en el modelo de negocios
 - 2.1.5 Alianzas estratégicas
 - 2.1.5.1 Importancia de las alianzas
 - 2.1.5.2 Beneficios de la alianza
 - 2.1.5.3 Creación de valor
- 2.2 Marco Conceptual
- 2.3 Marco Contextual
 - 2.1.1. Descripción de la empresa
 - 2.1.1.1. Misión
 - 2.1.1.2. Visión
 - 2.1.1.3. Valores organizacionales
 - 2.1.2. Ubicación
 - 2.1.3. Servicios que ofrece la empresa
 - 2.1.4. Composición del personal administrativo

Capítulo III. Metodología de la investigación

- 3.1. Tipo de investigación
- 3.2. Diseño de la investigación
- 3.3. Población y muestra
- 3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos
- 3.5. Técnicas de análisis de datos y presentación de los resultados

Capítulo IV. Análisis e interpretación de los resultados

- 4.1. Resultados del análisis documental
- 4.2. Resultados de la observación
- 4.3. Resultados de las entrevistas a los directivos
- 4.4. Resultados de las encuestas a los colaboradores y socios

Capítulo V. Propuesta

5.1. Introducción

5.2. Objetivos

5.3. Descripción general de la propuesta

5.4. Métodos de aplicación de la propuesta

5.5. Beneficios

Conclusiones

Recomendaciones

Bibliografía

Anexos

ANEXO 2.-

GUÍA DE ENTREVISTA PARA DIAGNÓSTICO DE MODELO DE NEGOCIO

1. SEGMENTACION DE CLIENTES

- ¿A quién está dirigido su producto?
- ¿A quién le venden?
- ¿A qué tipo de mercado se dirigen?
- ¿Cómo está segmentado el mercado?
- ¿Tiene definida la empresa alguno de esos segmentos como mercado meta?
- ¿Son los consumidores finales los mismos clientes?
- ¿Cuáles son los clientes más importantes de su producto?
- ¿A qué otros segmentos de mercados o clientes pudiera la empresa dirigir sus productos?

2. PROPUESTA DE VALOR

- ¿Qué ofrece la empresa a los clientes? ¿Cuál es el valor que los clientes compran en los productos de la empresa?
- ¿Cuál necesidad se está cubriendo con el producto?
- ¿Qué le ofrece al mercado que ya no tenga?
- ¿Qué les diferencia de sus competidores?

- ¿Cuál es la ventaja competitiva de su producto?
- ¿Qué beneficios influyen en el cliente para adquirir su producto?
- ¿Cuál es la percepción de los clientes sobre su producto?
- ¿Qué otras cosas pudieran ofrecer en la empresa que fueran valiosas para los clientes?

3. **CANALES**

- ¿Cuál es la logística de distribución? ¿Satisface esta a los clientes?
- ¿Cuáles canales son preferidos por los clientes?
- ¿Dónde se distribuyen los productos?
- ¿Cuáles canales son más rentables para la compañía?
- ¿Debería la empresa emplear otros canales de distribución y otras formas de entregar los productos a los clientes?

4. **RELACIÓN CON EL CLIENTE**

- ¿Qué tipo de relación se mantiene con cada segmento de mercado de acuerdo a sus preferencias?
- ¿Qué relaciones ya han sido establecidas?
- ¿Tiene algún costo? ¿Cuál?
- ¿Qué sistema de información emplea la empresa para mantenerse en relación con sus clientes? ¿Posee un CRM?

- ¿Cómo podría la empresa mejorar las relaciones con los clientes, si desea fidelizarlos?

5. **FLUJO DE INGRESOS**

- ¿Cuál es la forma de pago de los clientes?
- ¿Cómo realmente les gustaría pagar?
- ¿Qué otras formas de pago podrían emplearse?
- ¿Qué están realmente dispuestos a pagar?
- ¿Cuál es el tamaño del mercado y la demanda? ¿Hay diferencias notorias?
¿Cuál es su cuota de mercado?
- ¿Cuánto aporta cada fuente de ingresos al total general?
- ¿Cuál es la proyección de ventas anual?
- ¿De qué otra manera pudiera generar la empresa mayores ingresos?

6. **RECURSOS CLAVE**

- ¿Qué recursos clave posee la empresa para llevar a cabo la propuesta de valor?
- ¿Qué recursos son clave para los canales de distribución?
- ¿Qué recursos clave requieren las relaciones con los clientes?
- ¿Qué recursos clave se requieren para generar mayores ingresos?
- ¿Qué recursos intangibles clave posee la empresa?
- ¿Qué personas son claves en cada etapa?

- ¿Qué otros recursos serían deseables poseer? Puede mencionar cualquier tipo de recursos.

7. **ACTIVIDADES CLAVE**

- ¿Cuáles son las actividades clave que requiere la propuesta de valor?
¿Qué actividades son necesarias para entregar la propuesta de valor al cliente y mantener el valor que le genera?
- ¿Qué actividades clave requiere el manejo de los canales de distribución?
- ¿Qué actividades realizan para identificar a los potenciales clientes?
- ¿Qué actividades son clave para establecer buenas relaciones con sus clientes?
- ¿Cuáles son las actividades clave en la generación de ingresos?
- ¿Cuáles son las actividades clave para la existencia de un flujo de caja positivo permanente en la empresa?

8. **SOCIOS CLAVE**

- ¿Quiénes son sus aliados?
- ¿Qué tipo de alianzas o acuerdos tiene la empresa en la actualidad que le son provechosos?
- ¿Cuáles aliados le proporcionan más beneficio a la empresa?
- ¿Cuáles actividades clave realizadas por sus aliados son beneficiosas para la empresa?
- ¿Quiénes son los proveedores críticos?
- ¿Existe algún otro tipo de socio o aliado estratégico que la empresa visualice que pueda ser útil establecer una alianza estratégica?

9. ESTRUCTURA DE COSTOS

- ¿Cuáles son las partidas de costos más significativas de la empresa? Es decir, ¿dónde se generan los costos más fuertes de la empresa?
- ¿Ha valorado la empresa la subcontratación de alguna de las actividades de mayor peso en la estructura de costos de la empresa? ¿Sería más beneficioso la subcontratación de dichas actividades?
- ¿Cómo es la estructura de precios? Es decir, ¿Cuáles son los factores determinantes al momento de establecer los precios que verá el mercado?
- ¿Qué estrategia de precios se lleva a cabo?
- ¿Cuál es el margen bruto del producto?
- ¿Se han considerado previsiones para contingencias? (Demoras, incumplimientos, riesgos cambiarios)
- ¿En qué punto de las ventas se logra el punto de equilibrio?
- ¿Se presenta una rentabilidad aceptable para los socios?
- ¿Puede la empresa sostenerse a sí misma con sus recursos propios?
- ¿Cómo es la forma de pago a proveedores?

