

# **Modelo de negocio para la empresa Innovacril S.A.**

**Business model for Innovacril s.A.**

Danny Alexander Betancourt Patarroyo

Esteban Alejandro Gómez Ríos

Trabajo de grado para optar al título de Magister en Administración

Asesora temática

Gina María Giraldo Hernández

Asesora metodológica

Beatriz Amparo Uribe de Correa

**Universidad EAFIT**

**Escuela de Administración**

**Maestría en Administración y Negocios**

**Pereira**

**2021**

## Contenido

1. Introducción .....	6
2. Planteamiento del problema .....	7
2.1 Identificación de la situación u objeto de estudio .....	7
2.2 Definición del problema o situación actual .....	13
3. Justificación .....	17
3.1 ¿Por qué es importante la investigación?.....	17
3.2 ¿Para qué se hace la investigación?.....	18
3.3 ¿Quiénes son los beneficiarios de la investigación? .....	18
4. Objetivos .....	19
4.1 Objetivo general .....	19
4.2 Objetivos específicos .....	19
5. Marco teórico o conceptual .....	20
6. Diseño metodológico .....	27
7. Análisis de resultados .....	32
7.1 Análisis del entorno .....	32
7.2 Análisis de la competencia .....	34
7.3 Modelo Canvas inicial .....	35
7.4 Análisis de las entrevistas .....	36
7.5 Modelo Canvas propuesto.....	41
8. Conclusiones .....	46
Referencias.....	47

## Lista de ilustraciones

Ilustración 1. Diagrama de la ontología de modelos de negocio propuesta por Osterwalder.....	24
Ilustración 2. Canvas inicial (realizado con los dueños).....	36
Ilustración 3. Canvas propuesto.....	45

## Lista de tablas

Tabla 1. Actividades económicas Innovacril S.A.....	10
Tabla 2. Cantidad de empresas inscritas en la misma actividad económica de Innovacril S.A.....	11
Tabla 3. Fuentes secundarias.....	27
Tabla 4. Temas guías para entrevistas.....	29
Tabla 5. Proceso metodológico.....	31
Tabla 6. Análisis PESTEL.....	32
Tabla 7. Cinco fuerzas de Porter .....	34
Tabla 8. Síntesis entrevistas expertos del sector.....	37
Tabla 9. Síntesis entrevistas clientes.....	39
Tabla 10. Variables que generan alegría a los clientes .....	42
Tabla 11. Variables que generan frustraciones a los clientes.....	43
Tabla 12. Variables que generan trabajos del cliente .....	44

## **Resumen**

El presente trabajo hace una revisión de los autores más representativos en cuanto a modelos de negocio, los impactos causados por la pandemia del Covid-19 en los modelos de negocios y el modelo actual de negocio de la empresa Innovacril S.A., con sede en la Ciudad de Panamá. Adicionalmente, por medio del análisis de fuentes bibliográficas acerca de modelos de negocio y casos de estudio de empresas familiares, se definió un modelo de negocio para la empresa Innovacril S.A., que potencie su crecimiento y sostenibilidad en el tiempo en Colombia y, por medio de entrevistas y encuestas con los dueños y personas representativas del sector económico, se puso en consideración la validez del modelo definido, haciendo especial énfasis en el valor agregado percibido.

**Palabras claves:** Modelo de negocio, Innovacril S.A., Covid-19, Microempresa.

## **Abstract**

This paper reviews the most representative authors in business models, the impacts caused by the Covid-19 pandemic on business models and the current business model of the company Innovacril S.A., based in Panama City, additionally, through the analysis of bibliographic sources about business models and study cases of family businesses, a business model was defined for the company Innovacril S.A. that enhances its growth and sustainability over time in Colombia and through interviews and surveys with the owners and representatives of the economic sector, the validity of the defined model was considered, with special emphasis on the perceived added value.

**Key words:** Business model, Innovacril S.A., Covid-19, Family businesses.

## 1. Introducción

Las empresas familiares son agentes que movilizan las economías de los países, sin embargo, la administración de las mismas está muy caracterizada por la experticia de los dueños y los relevos generacionales. Tal es el caso de Innovacril S.A., una empresa situada en Ciudad de Panamá, cuyo fin es la producción de material publicitario elaborado en acrílico, con productos como letreros, señalización y trofeos, estos últimos con diseños propios.

La sostenibilidad en el tiempo de las empresas familiares está asociada a cuántas de ellas logran definir un modelo de negocio sostenible, que permita crecimiento en el tiempo y lograr cruzar la barrera de los cambios generacionales, actual problema que tiene Innovacril; de allí la importancia de no solo ver el tema de su modelo de negocio actual, sino de lograr redefinirlo, al identificar el valor agregado que sus clientes perciben de los servicios ofertados. Para ello, el presente trabajo hace un recorrido en la academia de modelos de negocio, su impacto en las organizaciones y la definición de un modelo acorde al crecimiento y sostenibilidad de la empresa familiar Innovacril S.A., asumiendo su instalación en Colombia como país sede.

Así mismo, el Covid-19 no solo ha generado un reto para las grandes organizaciones, sino más aún para las pequeñas, cuyo capital de trabajo es limitado y, por tanto, cualquier variación en el mercado atenta contra la sostenibilidad de las mismas; en momentos así cobra especial valor los modelos de negocios, porque son los que permiten enfocar el actuar hacia la sostenibilidad, identificando el contexto y tomando para sí lo que pueda constituirse una ventaja competitiva.

## **2. Planteamiento del problema**

### **2.1 Identificación de la situación u objeto de estudio**

La empresa Innovacril S.A., con sede en Panamá, tal como lo mencionan Jaime Alberto Tamayo y Ángela María Tamayo, fue creada en el año 2007, como una empresa familiar de capital colombiano; luego, la familia Tamayo emigró desde Colombia al país centroamericano en busca de mayores oportunidades empresariales, allí se especializaron en la producción de material publicitario elaborado en acrílico, como letreros, señalización y trofeos, estos últimos con diseños propios. La empresa ha ido creciendo poco a poco y siempre ha sido administrada y operada por el grupo familiar: padre, madre y dos hijos. En el año 2020, los hijos tomaron las riendas del negocio, debido a quebrantos de salud de los padres, cada uno de ellos desarrolla diferentes actividades administrativas y operativas que, de acuerdo con lo indicado por ellos, los está consumiendo y no ven oportunidad de ampliar su mercado por estar inmersos en las diferentes labores diarias (J. Tamayo y A. Tamayo, entrevista, 2 de junio de 2020). Por eso, la segunda generación de la familia Tamayo está en la búsqueda de una reorganización de su empresa y quiere redefinir el modelo de su negocio, con el fin de tener más tiempo para buscar nuevos clientes que ayuden a aumentar su facturación y, por ende, su crecimiento.

Históricamente las finanzas de la empresa han sido las mismas de la familia, es decir, no se han separado, razón por la que no es claro cuál es la rentabilidad real de la misma; por esto, se dificulta aún más tener una línea base, pero como indica el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2020), “La economía de Panamá es una de las más estables de América. Entre las principales actividades se encuentran los factores financieros, turísticos y logísticos, los cuales representan el 75% del PIB (Producto Interno Bruto)” (p. 1). Así mismo, los mencionados sectores

demandan en gran medida productos y servicios de acrílico, gracias a la ventajas del material respecto al vidrio u otros sustitutos; tal como lo menciona Evonik Industries AG, (2020), el fabricante responsable de la invención del polimetilmetacrilato (Plexiglas como marca comercial), la invención del producto fue una casualidad en el año 1933 (p. 1); además aduce que “Plexiglas® es desde hace tiempo un material que inspira a los diseñadores, y hace muchos años se ha consolidado en numerosas áreas de aplicación, además de contribuir a la creación de productos innovadores” (Evonik Industries AG, 2020, p. 1). Sumando entonces las ventajas del acrílico y la actividad económica de Innovacril S.A., basada en señalización, trofeos, avisos y diseños, existe un mercado potencial representativo.

Innovacril S.A. está catalogada como una microempresa en Panamá, por lo tanto, su aporte a la economía es importante, pues según un estudio de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), “los emprendimientos, el empleo por cuenta propia y las microempresas representan el 70% del empleo total en 99 países” (citado por Fermín Aliendres, 2019, p. 1). A pesar de esto, las microempresas son vulnerables a otro fenómeno, el cual al mismo tiempo ha crecido con los años, debido a los procesos migratorios hacia el país, así pues, conocer cómo está Innovacril S.A. en Panamá en cuestión de la competencia y el mercado, permite contar con herramientas que ayudarán no solo a la definición del modelo de negocio en Colombia, sino también, a identificar la dinámica del mercado y proyección a futuro y, más aún, con los altos y bajos que han sido generados a partir de la pandemia ocasionada por el Covid-19.

El rol que juega la pandemia actual por el Covid-19, ha puesto un freno contundente a las economías mundiales, sin embargo, tal como lo menciona el Banco Mundial (2021):

Colombia tiene un historial de manejo fiscal y macroeconómico prudente, anclado en un régimen de metas de inflación, un tipo de cambio flexible y un marco fiscal basado en reglas fiscales, que permitió que la economía creciera ininterrumpidamente desde 2000. Además, Colombia redujo la pobreza a la mitad durante los últimos diez años. (p. 1)

Esto mostraría en parte viabilidad para la instalación de la empresa en Colombia, y además, el Banco Mundial (2021) indica que “se estima un repunte del crecimiento para 2021-2022, en la medida que el plan de vacunación se desarrolle según lo planeado” (p. 1); a esto se le suma las facilidades en cuanto a tasas que ha generado el Banco de la República de Colombia, lo cual se espera que impulse el crecimiento del consumo privado. Siguiendo en la misma tendencia, J.P Morgan ratificó su sesgo alcista en su pronóstico prevaeciente de 5,8% interanual para este año en Colombia, como se citó en La República (2021, p. 1). Ben Ramsey, analista jefe de Mercados Emergentes del Banco de la República es optimista e indica que “los cierres por cuarentenas en enero no afectarán el crecimiento del Producto Interno Bruto de Colombia” (La República, 2021, p. 1).

Innovacril S.A. en su carta de constitución en Panamá, tiene inscritas ciertas actividades económicas, sin embargo tal clasificación no existe en Colombia, por lo tanto, se realiza una homologación con la DIAN (2020), a fin de obtener elementos comparativos para el análisis del entorno competitivo en Colombia.

**Tabla 1.** Actividades económicas Innovacril S.A.

Actividad económica en Panamá	Actividad económica en Colombia
1812–Servicios relacionados con la impresión.	1812-Actividades de servicios relacionados con la impresión.
1820–Venta e instalación de señalizaciones de los sistemas de seguridad e incendios.	<i>No existe</i>
2220–Fabricación de productos de plástico.	2229-Fabricación de artículos de plástico n.c.p
Fabricación e instalación de señalización vial y demarcación vial.	<i>No existe</i>
4791–Venta al por menor, a través de pedido por correo o vía internet.	4791-Comercio al por menor realizado a través de Internet.

Fuente: Adaptado de los datos de la DIAN, 2020.

Sin embargo, el manejo y uso del acrílico para realizar mostradores, avisos, láminas, trofeos, etc., es una tarea que puede desarrollar cualquier tercero en Colombia, puesto que no existen restricciones, ya sea para personas naturales, multinacionales o pymes. Por esta razón, el poder de negociación de los clientes toma gran interés en este segmento de mercado, puesto que existe una gran variedad de competidores con diferentes estándares de calidad, precio, diseño, tecnología y capacidad instalada; por lo tanto, para la realización de un proyecto, un cliente tiene diversas opciones que lo pueden encaminar a tomar la decisión de compra.

De acuerdo con datos de Informa Colombia S.A. (s.f.), al realizar una verificación de la cantidad de empresas constituidas en Colombia, al 31 de marzo de 2021, que se encuentran ejecutando alguna de las actividades económicas a las que pertenece Innovacril S.A., se encuentran registradas legalmente 6.508, lo que constituye un abanico de competidores lo suficientemente grande para darle oportunidades de negociación a los clientes.

---



---

**Tabla 2.** Cantidad de empresas inscritas en la misma actividad económica de Innovacril S.A.

Actividad económica en Colombia	Número de empresas
1812- Actividades de servicios relacionados con la impresión.	948
2229- Fabricación de artículos de plástico n.c.p	2.167
4791- Comercio al por menor realizado a través de Internet.	3.393

---

Fuente: Adaptado de los datos de Informa Colombia S.A., s.f.

---



---

Otro factor fundamental en la competitividad del sector, es que el desempleo en Colombia ha aumentado considerablemente en el último año, como consecuencia de la pandemia por el Covid-19; acorde con información de la DIAN (2021), el desempleo en febrero de 2021 se ubicó en 15,9%, lo cual enmarca una cantidad de competidores (personas naturales) en las actividades económicas de diseño e impresión de avisos (p. 1). Labor difícil de identificar por un valor agregado diferenciado para los clientes.

En el tema de proveedores de acrílico, en Colombia existen empresas de muchos años de trayectoria, lo que indica un mercado maduro para la negociación con proveedores. Sin embargo, las importaciones desde China de estos materiales toman cada vez más fuerza y, por ello, en el año 2020, de acuerdo con la solicitud de varias empresas del sector de fabricación de láminas de acrílico, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2021),

Mediante Resolución No. 151 del 26 de agosto de 2020, publicada en el Diario Oficial No.51.419 del 27 de agosto de 2020, la Dirección de Comercio Exterior, del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, se dispone la apertura de una investigación de carácter administrativo, con el objeto de determinar la existencia, grado y efectos en la rama de la producción nacional, de un supuesto dumping en las importaciones de láminas de acrílico, originarias de la República Popular China. (p. 1)

Esto indica un sector productor fuerte y organizado, lo que puede llevar a una difícil situación, al momento de obtener los mejores precios del mercado internacional del acrílico.

Sumando a esto el actual revuelo en los mercados mundiales de las materias primas utilizadas por Innovacril S.A., donde se prevé un incremento en la demanda del policarbonato y Plexiglás (polimetilmetacrilato), “Las perspectivas del negocio mundial del vidrio acrílico siguen siendo buenas. A finales de abril, los analistas de la empresa estadounidense de investigación de mercados Adroit Market Research predijeron un crecimiento del 6% anual hasta 2025” (Kohlmann, 2020, p. 1); otro panorama ilustra un déficit de la materia prima por lo menos en el corto plazo, tal como lo reporta la compañía creadora del Plexiglás (nombre de la marca comercial del polimetilmetacrilato), donde informa “que duplicó sus ventas desde que

comenzó la pandemia” ... “Y es que la llegada del Covid-19 ha hecho que este material pasara de ser útil a ser imprescindible” (BBC News Mundo, 2020, p. 1).

El hecho de trasladar la operación a Colombia, básicamente haría que Innovacril iniciara desde cero en este país, sin embargo la experiencia adquirida durante su operación en Panamá, ayudaría a que su inicio en Colombia fuese más sencillo, lógicamente, sería un nuevo mercado, pero ya tienen experticia en el negocio.

Por lo anterior, la pregunta que define el presente trabajo es ¿Cómo potenciar el crecimiento y sostenibilidad de la empresa Innovacril S.A.?

## **2.2 Definición del problema o situación actual**

Los modelos de negocio a lo largo de la historia han ido tomando su forma, de acuerdo a los contextos sociales, económicos, legales y demográficos de las organizaciones. Hoy en día aparece un nuevo contexto basado en la pandemia mundial por el Covid-19 (externo a las organizaciones), y claramente la afectación que pueda tener la definición de un modelo de negocio debe contar con tal implicación, por ello en el presente trabajo, antes de definir un modelo de negocio que potencie el crecimiento y la sostenibilidad para la empresa Innovacril S.A., es importante identificar las implicaciones de la actual pandemia en los modelos de negocio y esto toma relevancia porque, como lo mencionan Ritter & Lund Pedersen (2020), “la falta de conocimiento sobre este importante tema se hizo particularmente evidente durante la pandemia actual de coronavirus” (p. 1), pues tal como aducen Ritter & Lund Pedersen (2020), a lo largo de la historia no se ha estudiado mucho el efecto de las crisis sobre la aplicabilidad de los modelos de negocio (p. 214).

Finalmente, respecto al impacto de las crisis, se hace importante tener en consideración la existencia de los 5 pasos mencionados por dichos autores, luego

de su investigación sobre la afectación de la actual crisis a los modelos de negocios, donde primero, sugieren comenzar con el modelo de negocio "antiguo", el modelo antes de la crisis, esto para asegurar que el período de crisis no empañe la visión de lo que funcionó y lo que no funcionó antes de la crisis. En segundo lugar, el análisis de los ingresos ofrece una proyección de flujo de caja, en el que los clientes deben centrarse y qué propuestas de valor son importantes. Tercero, un análisis de demostración de valor indica cómo puede el negocio entrar en contacto con los clientes y convencerlos de comprar. Cuarto, el examen del impacto en las capacidades indicará si las expectativas de ingresos están alineadas con las capacidades de la organización. Estos tres análisis constituyen un proceso iterativo que puede garantizar la alineación de todo el modelo de negocio. Quinto, los primeros cuatro pasos descubrirán varias oportunidades para responder a la crisis, estas opciones deben ser priorizadas y orquestadas en un plan de acción consistente, así pues, al realizar estas reflexiones se estaría indagando sobre el impacto que tiene la crisis en el modelo de negocio (Ritter & Lund Pedersen, 2020, p. 222).

Por otro lado, para entender todo lo que implica un modelo de negocio, primero hay que seguir los consejos de Rodríguez & Ojeda (2013):

El modelo de negocio no es la estrategia, la organización ni las tecnologías de la empresa. La estrategia es un concepto más amplio, que incluye visión y objetivos de la iniciativa. De hecho, el modelo de negocio puede ser la materialización de una estrategia, y esta puede realizarse mediante distintos modelos de negocio. El modelo de negocio tampoco es la forma de organización de la empresa, mucho menos al principio; cuando se inicia un negocio, la organización es fluida y los procesos son improvisados. Por último, el modelo de negocio no está en los sistemas de la empresa; si bien el desempeño de una empresa está relacionado con las tecnologías de

información y comunicación que use, estas no representan el modelo de negocio por sí solas. (p. 38)

Y es que esta claridad es fundamental para que los dueños de Innovacril S.A puedan entender el alcance de la actual propuesta y los principios que fundamentan la misma, y permitan definir un modelo de negocio que potencie el crecimiento y la sostenibilidad para la empresa Innovacril S.A.

Finalmente, un ejemplo del nacimiento de un nuevo modelo de negocio, es el del surgimiento de la cadena española de tiendas de ropa MANGO, tal como lo muestra Ricart (2009) con esta empresa:

Nacía un nuevo modelo de negocio construido sobre tres pilares nada obvios en aquella época:

1. Ofrecer prendas de calidad a precio accesible, sin dejar por ello de ir a la última moda, a un público femenino, urbano, joven y moderno;
2. fabricar en países de mano de obra barata para conseguir un coste bajo y mantener así unos precios competitivos; y
3. controlar los costos operativos gracias a novedosos sistemas de la información. (p. 12)

Estos tres factores son muy importantes para definir el modelo de negocio de la empresa Innovacril S.A., para que potencie su crecimiento y sostenibilidad en el tiempo; por una parte, debido al aumento de la competencia, se debe buscar producir con la misma calidad por la que es reconocida la empresa, pero buscando dar un mejor precio a los clientes potenciales, así mismo, se hace necesario estudiar la posibilidad de encontrar un mejor precio en la materia prima,

encontrando nuevos proveedores o logrando mayores descuentos por el volumen comprado o pagos a un menor plazo; además, tiene mayor relevancia controlar los costos operativos de la empresa, entre otras cosas, separando sus finanzas de las de los empresarios.

Otro ejemplo de modelo de negocio innovador es Dell Technologies, donde Casadesus-Masanell (2004) expone:

Dell, una de las principales empresas de informática, dispone de un sitio de Internet en el que los compradores pueden configurar hasta el último detalle de los ordenadores que son ensamblados por la compañía después de recibir los pedidos. El sitio de Internet de Dell es un activo importante en su modelo de negocio. Finalmente, el software de fuente abierta, del que el sistema operativo Linux es quizás su mayor exponente, lo desarrollan comunidades dispersas de programadores que se comunican a través de Internet. Los foros de discusión en-línea son activos que posibilitan esta actividad. (pp. 8-9)

De esta manera Dell configuró su modelo de negocio, disminuyendo su presencia en los canales tradicionales de distribución, para que el cliente directamente configure a su gusto y necesidad el equipo que está adquiriendo, lo que hace un elemento diferenciador muy importante para el cliente, a la hora de decidir la marca de computador que se va a comprar. Esto claramente es algo fuera de lo cotidiano, y referencia que es de suma importancia compararlo con una industria que usa canales tradicionales para llegar a sus clientes, como actualmente lo hace Innovacril S.A para comunicar u ofertar sus productos y servicios. Salir del modelo convencional y generar valor a los consumidores, a partir de características más allá del bien o servicio como tal, es fundamental para garantizar la sostenibilidad y crecimiento, ya que no solo crece la empresa, sino que se están entendiendo las nuevas necesidades de los consumidores.

### **3. Justificación**

#### **3.1 ¿Por qué es importante la investigación?**

Los cambios generacionales en las empresas familiares son parte fundamental para la sostenibilidad de las mismas, al tiempo que se convierten en un reto para la nueva administración, reto que quieren asumir los dueños al buscar proyectar la empresa, para que no sea solo el trabajo que da para los gastos de la familia donde todo se mezcla, sino que genere rentabilidad y tenga una visión y objetivos claros, para llevarla a ser una empresa productiva, líder en el mercado en una o varias líneas.

Así mismo, debido a la alta competitividad que ha ido creciendo en el sector económico al que pertenece Innovacril S.A., se hace necesario ser competitivo con valor agregado, y ello lleva a definir un modelo de negocio que incluya como pilar el valor agregado, de modo que los sueños de esta familia se puedan ver reflejados en una gran empresa.

En nuestro concepto, la mejor manera de darle un nuevo aire a la empresa Innovacril S.A., es definir el modelo de negocio que potencie su crecimiento y sostenibilidad en el tiempo, puesto que se hace necesario cambiar la forma de hacer las cosas, la forma de gestionar los recursos y procesos de la organización, esto claramente implica un cambio de estrategias y una redefinición de la propuesta de valor; todo lo anterior son pasos fundamentales en la definición de un modelo de negocio desde el punto de vista técnico.

### **3.2 ¿Para qué se hace la investigación?**

Entre otras razones, esto muestra la necesidad de optar por definir el modelo de negocio de la empresa Innovacril S.A., donde se logre reorganizar sus actividades con el fin de buscar el crecimiento de su facturación y, por consiguiente, su crecimiento económico; además, esto servirá para reorganizar sus finanzas, con el fin de separarlas de las finanzas de la familia propietaria y, de esta manera, mostrar su rentabilidad real.

Con el tiempo libre que se espera obtener, al reordenar los roles de los dueños en el modelo de negocio, se busca generar en los empresarios un proceso de pensamiento continuo de planeación estratégica, enfocado en el crecimiento rentable y sostenible de la empresa, donde se pase del modelo actual basado en la supervivencia, a un modelo generador de empleo sostenible en el tiempo.

### **3.3 ¿Quiénes son los beneficiarios de la investigación?**

El beneficio será el orden en los procesos organizacionales de la empresa, lo que dará pie a que los empresarios puedan administrar de una mejor manera su tiempo, y puedan dedicarse en mayor medida a temas estratégicos para el crecimiento de la empresa, y así la operación de la misma no dependa 100% de su presencia física en todas las actividades de la organización. Así mismo, el modelo será la guía para lograr potenciar a Innovacril S.A. hacia un crecimiento sostenible en el tiempo, con una mirada fija en variables que aportan valor, tanto a la organización como a proveedores y clientes.

## **4. Objetivos**

### **4.1 Objetivo general**

Redefinir un modelo de negocio de la empresa Innovacril S.A., con el propósito de identificar la estrategia competitiva más adecuada que potencie el crecimiento y su sostenibilidad en el tiempo.

### **4.2 Objetivos específicos**

- Desarrollar un diagnóstico del entorno externo.
- Validar la propuesta de valor, apoyados en la metodología propuesta por Osterwalder y otros en su texto "Diseñando la propuesta de valor".
- Analizar el contenido de las variables que deben integrar el modelo de negocio, apoyados en la plantilla propuesta por Osterwalder y otros en su texto: "Generación de modelos de negocio".

## 5. Marco teórico o conceptual

Para la presente investigación la apropiación de conceptos es clave, para tal fin, se genera la siguiente información que será revisada, analizada y utilizada como fuentes bibliográficas para la toma de decisiones y definición del modelo de negocio de la empresa Innovacril S.A., que potencie el crecimiento y su sostenibilidad en el tiempo.

En la búsqueda de encontrar una definición de lo que es un modelo de negocio, nos encontramos con el concepto del profesor Ricart (2009), quien expresa que “un modelo de negocio consiste en el conjunto de elecciones hechas por la empresa y el conjunto de consecuencias que se derivan de dichas elecciones” (p. 15). Allí el concepto de causa efecto está enmarcado en las decisiones de la organización y, por lo tanto, se asume que una buena administración trae consigo buenos resultados. Por otro lado, Rodríguez & Ojeda (2013) consideran que “un modelo de negocio es el modo como una empresa obtiene ingresos y genera beneficios” (p. 37). Ambas definiciones contemplan los modelos de negocios a partir del funcionamiento interno de las organizaciones y, por lo tanto, dejan por fuera el concepto de valor que pueda generarse en los interesados. Por esta razón, aunque son conceptos que se aplican hoy en día en muchas empresas, para el presente trabajo se busca generar una diferenciación, no solo en la gestión interna de la compañía, sino con mayor impacto en el valor percibido por los interesados.

Así mismo, Abell Dereck (1980) aborda la necesidad de tomar decisiones básicas sobre la definición de la actividad de una empresa y las áreas competitivas en las que se implementará la estrategia, antes de emprender cualquier pensamiento de planificación estratégica. Su libro *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning* (1980), se basa en la investigación de campo en cuatro

industrias, y su propósito declarado es "proporcionar un conjunto de conceptos organizativos para pensar en la definición de negocios y mercado, que puedan ser utilizados por gerentes, planificadores, educadores y economistas para resolver sus respectivos problemas en este campo" (p. 32).

En el mismo sentido, otro enfoque clásico para entender de un modo integrado un sector de actividad, las industrias que lo conforman y el mercado al que sirve, es el modelo tridimensional de Abell Dereck (citado por Magadán Díaz & Rivas García, 2020), el cual muestra su sencillez y permite aplicarlo a diversos contextos de análisis:

Los ejes considerados son tres:

- Funciones: hace referencia a la propuesta de valor de los productos a través de sus diversos usos y potencialidades;
- Grupos de clientes: permite identificar perfiles interesados en las propuestas de valor ofertadas;
- Tecnologías: con las que se da forma concreta al producto que se oferta a los clientes potenciales. (p. 4)

En una evolución de los modelos de negocios, Baghiu (2020) cita a los Investigadores de la Universidad de St. Gallen Gassman, Frankenberger y Csik, y conceptualiza su modelo de negocio en forma de "triángulo mágico":

1. El cliente: ¿quiénes son nuestros clientes objetivo? toda conceptualización de modelo de negocio tiene en el centro al cliente y al valor creado.
2. La propuesta de valor: ¿qué ofrecemos a los clientes?
3. La cadena de valor: ¿cómo producimos nuestras ofertas? Para poner en práctica la propuesta de valor, la empresa necesita realizar procesos y actividades, lo que conduce a una estrecha conexión con los recursos y capacidades disponibles, y la interdependencia con el ecosistema.

4. El mecanismo de beneficios: ¿por qué genera beneficios? Esta área incluye aspectos relacionados con las estructuras de costos y los mecanismos de generación de ingresos, dando respuesta a la pregunta sobre cómo aportar valor a los grupos de interés y accionistas (pp.10-11)

Así pues, siguiendo este nuevo concepto incluido en los modelos de negocio, a partir del valor que puede generar la empresa, Porter & Kramer (2011) indican que las empresas deben crear valor compartido y que “existen tres formas clave en que las empresas pueden tener oportunidades para crear valor compartido. Al reconcebir los productos y mercados, al redefinir la productividad en la cadena de valor y al permitir el desarrollo de un cluster local” (p. 5).

Con la entrada del nuevo concepto de valor en el desarrollo de modelo de negocio, autores como Schaltegger, Hansen, & Lüdeke-Freund (2016) consideran que:

Un modelo de negocio para la sostenibilidad ayuda a describir, analizar, gestionar y comunicar la propuesta de valor sostenible de una empresa a sus clientes y a todas las demás partes interesadas, y asimismo, cómo crea y entrega este valor, y cómo capta la economía valor, mientras se mantiene o regenera el capital natural, social y económico, más allá de sus límites organizacionales. (p. 4)

Así mismo, Wirtz, Pistoia, Ullrich, & Gottel (2016) mencionan, “al referirse al propósito del contenido de un modelo de negocio, que deben conducir a mantener la promesa de servicio, la satisfacción de las necesidades y rentabilidad, que pueden integrarse bajo la garantía de una ventaja competitiva de largo plazo” (p. 40).

Por otro lado, una forma más pragmática de ver un modelo de negocio, en pocas palabras, fue definida por Teece (2010) al afirmar que “un modelo de negocio describe el diseño o la arquitectura de los mecanismos de creación, entrega y captura de valor por los empleados. La esencia de un modelo de negocio es cristalizar las necesidades del cliente y la capacidad de pago” (p. 191).

Allí se está uniendo no solo la capacidad de generar valor al interior de la empresa a través del modelo de negocio, sino también evaluando su adaptación o penetración en los consumidores, a fin de que estos estén dispuestos a pagar por lo ofrecido.

Finalmente, Osterwalder & Pigneur (2010) nos llevan a la siguiente definición: “Un modelo de negocio describe el fundamento de cómo una organización crea, entrega y captura valor” (p. 14). Aquí la empresa fluye a partir del valor y cómo a través de todos sus procesos lo genera, lo entrega, pero aún más importante, lo captura para seguir en el ciclo de mejora de propuestas de valor. Esto parte como observación del cambio constante del entorno y la necesidad no solo de adaptarse, sino de sacarle provecho. Por esta razón para el presente trabajo, se utilizará la metodología explicada en el libro *Business model generation*, para identificar no solo el modelo de negocio actual de Innovacril S.A., sino también a partir de los 9 bloques, construir el Canvas.

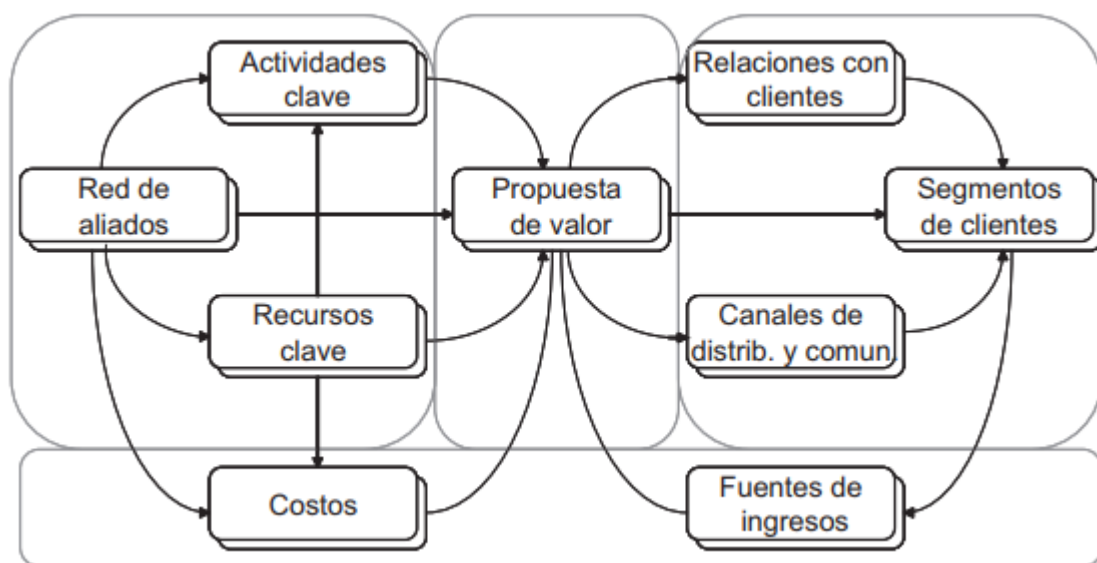
Así Osterwalder & Pigneur (2010) no solo generan una forma gráfica de analizar, crear y redefinir un modelo de negocio, sino que de una manera abstracta, logran identificar la propuesta de valor como eje central del modelo:

Creemos que un modelo de negocio se puede describir mejor a través de nueve bloques de construcción básicos que muestran la lógica de cómo una empresa pretende ganar dinero. Los nueve bloques cubren las cuatro áreas

principales de una empresa: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad financiera. El modelo de negocio es como un modelo para una estrategia, para ser implementado a través de estructuras, procesos y sistemas organizacionales. (p. 15)

Así pues, traducido por Márquez García (2010), la ontología del modelo de negocio propuesta por Osterwalder, se basa en 9 bloques relacionados entre sí, cuya interacción busca la creación de valor. Estos bloques pueden verse graficados en un lienzo, como se muestra a continuación.

**Ilustración 1.** Diagrama de la ontología de modelos de negocio propuesta por Osterwalder



Fuente: Osterwalder (citado por Márquez García, 2010)

Tomando como referencia esta figura, el bloque temático del centro representa el conjunto de la oferta de valor que se dirige a uno o varios segmentos de mercado, a través de unos canales y con una forma específica de relacionamiento con los respectivos clientes; los tres asuntos anteriores

están representados por los bloques de la derecha. Los bloques temáticos de la parte izquierda representan los recursos, actividades y terceros que actúan como aliados, necesarios para producir y mantener la oferta de valor. Los bloques inferiores representan el reflejo de ingresos y costos del conjunto anterior. (Márquez García, 2010, pp. 31-32)

Esta figura no solo permite a las empresas identificar de manera gráfica cómo es su modelo de negocio, sino que de manera interactiva puede ayudar a generar una gran cantidad de interrogantes hacia los emprendedores, dueños de empresas o cualquier interesado en el mundo de los negocios.

La premisa o el apartado más importante del modelo es la propuesta de valor, la cual no solo es el fin del modelo, sino la materialización del pensamiento de la organización hacia un objetivo, o dicho de otra forma:

La oferta es lo que atrae a los clientes; aquello por lo que están dispuestos a pagar. Se presenta como un paquete de productos y servicios y los principales atributos de cada uno. Puede haber una oferta única o varias ofertas y éstas pueden dirigirse a un segmento en particular o a varios de ellos. (Márquez García, 2010, p. 32)

Identificar la propuesta de valor no es solo un elemento importante, sino que su interacción con los 8 bloques restantes genera una forma de pensamiento, basada en aquello que genera valor para el cliente y, como cada bloque contribuye a ello, a manera de ejemplo, no se puede tener una propuesta de valor basada en flexibilidad si los canales de distribución, actividades clave, etc., no tienen inmerso en su operatividad la flexibilidad, puesto que la ineficiencia de estos bloques imposibilitará el cumplimiento de la propuesta de valor. Así el empresario, para el caso del presente trabajo los dueños de Innovacril S.A., no solo podrán aprender a ver su

empresa a través de los ojos de un modelo, sino conocer cómo están hoy y adónde desean llegar.

Finalmente, el presente trabajo parte del diagnóstico realizado a partir del análisis del contexto, para lo cual se usaron herramientas tales como PESTEL (sigla por la dimensiones política, económica, social, tecnológica ecológica y legal), así como análisis de macrotendencia, donde se socava la información relevante en cada uno de los aspectos mencionados, para cotejarlos con el actuar de Innovacril S.A., de modo que se identifiquen brechas u oportunidades y estas puedan ser plasmadas en el Canvas desarrollado.

Así mismo, para el sector industrial en el que se encuentra Innovacril S.A, se utilizaron las cinco fuerzas de Porter (2008), con el fin de conocer el comportamiento de la industria, especialmente en el sector de las empresas pequeñas y familiares, donde el costo es más importante que el valor agregado generado hacia los clientes.

## 6. Diseño metodológico

Para conseguir los datos del presente trabajo y poder redefinir el modelo de negocio que se propuso en el objetivo, se procedió de la siguiente manera: primero se obtuvo información de la empresa Innovacril S.A., a través de un encuentro conversacional con los dueños, allí se pudo conocer la historia de la empresa, su modelo de trabajo actual, sus expectativas con miras al futuro y el impacto generado por la pandemia del Covid-19. Luego, se realizó una búsqueda de información de carácter secundario, es decir, en documentos que fueran relevantes y significativos, que otorgaron información valiosa para entender el problema:

- Se realizaron búsquedas de palabras relacionadas con la industria mundial del acrílico, tales como: acrílico, polimetilmetacrilato, plexiglass.
- Así mismo, se buscó sobre el impacto de la pandemia en la industria mundial del acrílico, para ello se consultaron diversos artículos, utilizando palabras claves, tales como Covid-19, pandemia.
- Por otro lado, se indagó acerca de las pequeñas empresas o empresas familiares y su participación en la economía, para ello se usaron fuentes tales como:

---

---

**Tabla 3. Fuentes secundarias**

Fuente	Año	Vínculo
Banco Mundial	2021	<a href="https://www.bancomundial.org/es/country/colombia/overview">https://www.bancomundial.org/es/country/colombia/overview</a>
Programa de las Naciones Unidas Para el Desarrollo de la ONU	2020	<a href="https://www.pa.undp.org/content/panama/es/home/countryinfo.html#Econom%C3%Ada">https://www.pa.undp.org/content/panama/es/home/countryinfo.html#Econom%C3%Ada</a>
Dian	2020	<a href="https://www.dian.gov.co/normatividad/Normatividad/Resoluci%C3%B3n%20000114%20de%2021-12-2020.pdf">https://www.dian.gov.co/normatividad/Normatividad/Resoluci%C3%B3n%20000114%20de%2021-12-2020.pdf</a>
Dian	2021	<a href="https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo">https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo</a>

Fuente	Año	Vínculo
Evonik Industries	2020	<a href="https://www.plexiglas.de/en/about-us/history">https://www.plexiglas.de/en/about-us/history</a>
La República	2021	<a href="https://www.larepublica.co/economia/jp-morgan-es-mas-optimista-frente-a-la-economia-colombiana-para-este-ano-3142479">https://www.larepublica.co/economia/jp-morgan-es-mas-optimista-frente-a-la-economia-colombiana-para-este-ano-3142479</a>
La prensa	2019	<a href="https://www.prensa.com/economia/pequenas-medianas-empresas-solucion-empleo_0_5418208128.html">https://www.prensa.com/economia/pequenas-medianas-empresas-solucion-empleo_0_5418208128.html</a>
DW	2020	<a href="https://www.dw.com/es/auge-del-plexigl%C3%A1s-gracias-al-coronavirus/a-53429265">https://www.dw.com/es/auge-del-plexigl%C3%A1s-gracias-al-coronavirus/a-53429265</a>
Directorio de Empresas (Informa Colombia)	2021	<a href="https://directorio-empresas.einforma.co/actividad/220-fabricacion-de-productos-farmaceuticos-sustancias-quimicas-medicinales-y-productos-botanicos-de-uso-farmaceutico/">https://directorio-empresas.einforma.co/actividad/220-fabricacion-de-productos-farmaceuticos-sustancias-quimicas-medicinales-y-productos-botanicos-de-uso-farmaceutico/</a>
Ministerio de Comercio, Industria y Turismo	2021	<a href="https://www.mincit.gov.co/mincomercioexterior/defensa-comercial/dumping/investigaciones-antidumping-en-curso/laminas-de-acrilico">https://www.mincit.gov.co/mincomercioexterior/defensa-comercial/dumping/investigaciones-antidumping-en-curso/laminas-de-acrilico</a>
BBC News Mundo	2020	<a href="https://www.bbc.com/mundo/noticias-52655622">https://www.bbc.com/mundo/noticias-52655622</a>

Fuente: Elaboración propia, 2021.

A partir de las expectativas de los dueños de Innovacril S.A y con base en el objetivo que se planteó, se identificaron autores relevantes en cuanto a modelos de negocio y se determinó su idea principal y el aporte que cada uno de ellos podría dar a Innovacril S.A., a partir de cada modelo planteado. Sin embargo, se seleccionó el modelo de negocio propuesto por Osterwalder & Pigneur (2010) como herramienta principal para esquematizar y cumplir con el objetivo del presente trabajo. Una vez seleccionado el Canvas como metodología para el desarrollo del modelo de negocio de Innovacril S.A., para la información primaria se decidió utilizar entrevistas, puesto que permiten extraer la información con mayor detalle, tanto del sector como de la percepción del modelo de negocio. La cantidad de personas entrevistadas fue de 5, entre las cuales se encontraban expertos en pequeña empresa y clientes de empresas que pertenecen a la misma actividad económica que Innovacril S.A. Los expertos fueron seleccionados de acuerdo a su idoneidad y conocimiento del sector, especialmente por su cercanía con la Cámara de Comercio de Dosquebradas, en

tanto allí reposa la información de todas las empresas legalmente constituidas de la ciudad, además de monitorear continuamente el entorno empresarial. Por otro lado, los clientes fueron seleccionados por su interacción y relación comercial con empresas que se dedican a los trabajos de acrílicos, avisos, trofeos y demás usos del acrílico, tanto en empresas multinacionales con un esquema muy robusto de contratación, como en empresas pequeñas, donde la informalidad no es una barrera para celebrar un contrato o servicio.

En promedio las entrevistas duraron 30 minutos y las preguntas o temas que guiaron las mismas, fueron:

**Tabla 4.** Temas guías para entrevistas

Tema a desarrollar	Pregunta guía	Tipo entrevistado
Competitividad	¿Considera que es viable la creación de empresa?	Experto del sector
Contexto empresarial	¿Los trámites para la creación de empresa son complicados?	Experto del sector
Contexto empresarial	Teniendo en cuenta su conocimiento, ¿cuáles son las razones por las que las microempresas logran sobrevivir con la alta competencia que existe?	Experto del sector
Contexto empresarial	La cámara de comercio cuenta con el centro de atención empresarial, ¿qué beneficios trae para las personas que deciden crear empresa en la ciudad?	Experto del sector
Competitividad	¿Cuáles cree que son los principales retos para la supervivencia de las microempresas?	Experto del sector
Competitividad	¿Tiene conocimiento de cuál es el comportamiento del sector de las empresas relacionadas con los avisos y otros productos elaborados con acrílico?	Experto del sector
Informalidad	¿Qué tanto impacto cree que tienen los negocios informales en la competitividad de este sector, teniendo en cuenta el aumento del desempleo en el país?	Experto del sector
Contexto empresarial	¿Qué recomendaciones le daría a una persona que quiere crear empresa?	Experto del sector
Negociación	Hablando de micro y pequeñas empresas ¿cómo considera que está la balanza de negociación, quién cree que tiene mayor peso, el empresario o los clientes?	Experto del sector

Tema a desarrollar	Pregunta guía	Tipo entrevistado
Pandemia	¿Cómo ha afectado la pandemia al sector productivo de la micro y pequeña empresa?	Experto del sector
Contexto económico	¿Qué opina de la influencia que ha tenido el comportamiento del dólar en el desempeño de la micro y pequeña empresa?	Experto del sector
Segmento clientes (Alegrías)	¿Qué es lo que más valora en los productos y servicios de acrílicos y trofeos?	Cliente
Segmento clientes (Alegrías)	¿Cuál atributo influye más en su decisión de compra? (¿Precio, material, calidad, diseño, innovación?)	Cliente
Segmento clientes (Alegrías)	¿Qué espera del producto cuando lo compra? ¿Qué quisiera tener de más y qué le quitaría?	Cliente
Segmento clientes (Alegrías)	¿Desean un coste más bajo o mejor calidad?	Cliente
Segmento clientes (Alegrías)	¿Qué se le viene a la mente cuando piensa en avisos de acrílico?	Cliente
Segmento clientes (Trabajos del cliente)	¿Qué problemas trae consigo adquirir un producto u otro?	Cliente
Segmento clientes (Trabajos del cliente)	A nivel emocional ¿qué significa para usted un elemento acrílico, ya sea un aviso o elemento de bioseguridad?	Cliente
Segmento clientes (Trabajos del cliente)	¿Siente que lo perciben diferente cuando compra de un proveedor grande o pequeño?	Cliente
Segmento clientes (Frustraciones)	¿Qué lo hace pensar que está costoso?	Cliente
Segmento clientes (Frustraciones)	Cuando va a escoger uno u otro producto, ¿qué dificultades tiene o percibe?	Cliente
Segmento clientes (Frustraciones)	¿Qué otros aspectos lo hacen sentir inconforme?	Cliente
Segmento clientes (Frustraciones)	¿Qué considera que es mala calidad?	Cliente

Fuente: Elaboración propia, 2021.

En la siguiente tabla se sintetiza el proceso metodológico, a partir de las fuentes secundarias y primarias, así como los tipos de fuentes consultadas desde el planteamiento hasta la finalización del mismo.

**Tabla 5.** Proceso metodológico

Fuente	Tipo de información / Tema	Tipo metodología	Instrumento
Primaria	Exploración previa	Entrevista informal conversacional o no estructurada	Entrevista
Primaria	Planteamiento del problema	Entrevista estructurada con una guía	Entrevista
Secundaria	Contexto actual pandemia Covid-19	Análisis de situación y contexto	Artículos de revista y prensa
Secundaria	Legislación laboral	Análisis de situación y contexto	Artículos de revista y prensa
Secundaria	Tendencias e indicadores económicos	Análisis de situación y contexto	Artículos de revista y prensa
Secundaria	Tendencias e indicadores demográficos	Análisis de situación y contexto	Artículos de revista y prensa
Secundaria	Modelos de negocio	Teorías, modelos, estado del arte y conceptos	Bases de datos
Secundaria	Modelos de negocio	Explorar modelos de negocios de pequeñas empresas y sus casos de éxito	Bases de datos
Secundaria	Competitividad del mercado	Análisis de situación y contexto	Bases de datos Gubernamentales

Fuente: Elaboración propia, 2021.

## 7. Análisis de resultados

### 7.1 Análisis del entorno

Tal como se ha mencionado anteriormente, el análisis del entorno fue realizado utilizando el método PESTEL y, a partir de allí, se obtuvo la siguiente información:

**Tabla 6.** Análisis PESTEL

	Factor	Detalle	Tiempo de Impacto			Impacto
			Corto	Mediano	Largo	
POLÍTICO	Cambio de presidente	El programa de gobierno se adecua a las necesidades y expectativas de la empresa.	X			POSITIVO
	Tratados comerciales	Se podría acceder a los tratados comerciales vigentes para exportar los productos o beneficios para importar la materia prima.		X		POSITIVO
ECONÓMICO	Divisa	La devaluación de nuestra moneda frente al dólar ha aumentado el precio de la materia prima para la fabricación de nuestros productos.		X		NEGATIVO
	Negociación con empresas	A través de la factura electrónica el gobierno está procurando evitar la evasión de impuestos, lo que obliga a las grandes empresas a contratar con personas jurídicas.	X			NEGATIVO
	Tasa de interés	La tasa de interés se muestra a la baja, esto es una oportunidad para financiar la empresa a bajo costo.	X			POSITIVO
SOCIAL	Aumento de la conciencia por el autocuidado	Producto de la pandemia por el Covid-19, el autocuidado y las barreras de protección en empresas con atención física al	X			POSITIVO

	Factor	Detalle	Tiempo de Impacto			Impacto
			Corto	Mediano	Largo	
		cliente, se han convertido en una necesidad social.				
TECNOLOGICO	Impresión 3D	Puede ser posible que se realice la impresión de ciertos elementos, lo que podría optimizar los tiempos de producción y los costos.	X			POSITIVO
	Innovación tecnológica	La innovación tecnológica es un pilar para el gobierno actual y puede brindar beneficios tributarios y ventajas competitivas para la exportación y apertura a clientes.		X		POSITIVO
ECOLOGICO	Residuos	Los residuos de producción son reciclables.	X			POSITIVO
	Residuos	Reciclar los residuos es costoso y no hay muchas empresas en Colombia que se dediquen a tal acción.		X		NEGATIVO
LEGAL	Establecer una empresa en Colombia	Requisitos para establecer una empresa en Colombia son amplios.	X			NEGATIVO
	Establecer una empresa en Colombia	Las personas naturales pueden crear empresas con aviso y cámara de comercio, pero pierden visibilidad y capacidad de negociación con empresas grandes.	X			NEGATIVO
	Establecer una empresa en Colombia	Las pequeñas empresas en Colombia tienen una nueva forma de constitución (SAS), que permite la creación con menos trámites y menos riesgo fiscal.	X			NEGATIVO

**Definición de plazos**

Corto plazo	De 1 a 2 años
Mediano plazo	De 3 a 5 años
Largo plazo	Más de 5 años

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Una vez analizado el entorno, a pesar de encontrarse algunos aspectos negativos, son más los que pueden ayudar a potenciar la empresa, especialmente en el entorno competitivo del país.

## 7.2 Análisis de la competencia

El acrílico es un elemento muy versátil que se usa prácticamente en todas las industrias, desde la señalización, seguridad y maquetas, hasta material de construcción. Para el análisis de la competencia, se utilizaron las cinco fuerzas de Porter y a continuación se detalla lo encontrado en el desarrollo.

**Tabla 7.** Cinco fuerzas de Porter

Aspecto	Análisis
Poder de negociación de los clientes	Existen en total 6.508 empresas que se encuentran registradas legalmente en Colombia, que pertenecen a las actividades económicas en las que se desenvuelve Innovacril S.A., lo que constituye un abanico de competidores lo suficientemente grande para darle oportunidades de negociación a los clientes.
	Los clientes (empresas o clientes finales) tienen un abanico muy grande de opciones para seleccionar un proveedor, lo que genera una guerra de costos y puede afectar la rentabilidad de Innovacril S.A.
Poder de negociación de los proveedores	Hay pocos fabricantes de la materia prima (acrílico) en Colombia, por lo tanto, el precio del bien es elevado en comparación con otros países como Panamá, cuyo valor es bajo, puesto que la importación es directamente desde China.
	Mediante Resolución No. 151 del 26 de agosto de 2020, publicada en el Diario Oficial No.51.419 del 27 de agosto de 2020, la Dirección de Comercio Exterior, del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, se dispone la apertura de una investigación de carácter administrativo, con el objeto de determinar la existencia, grado y efectos en la rama de la producción nacional, de un supuesto dumping en las importaciones de láminas de acrílico, originarias de la República Popular China.

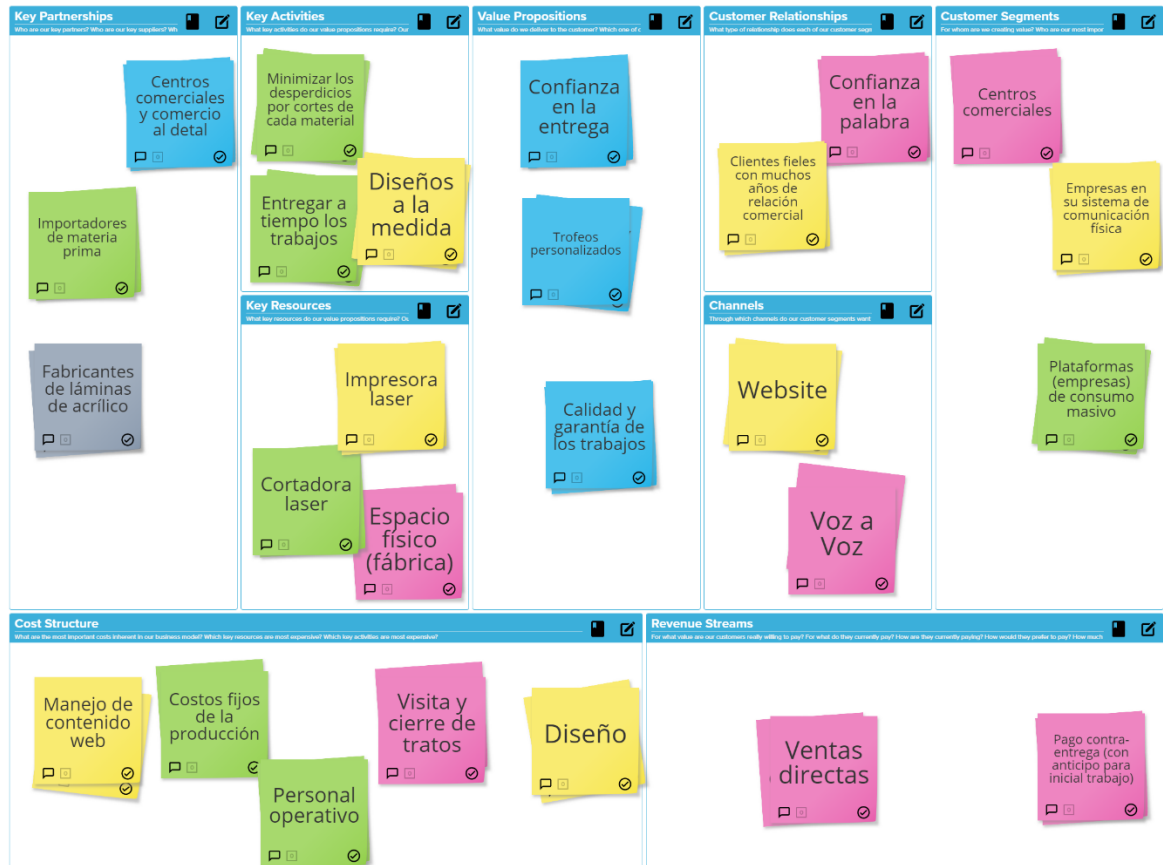
<b>Aspecto</b>	<b>Análisis</b>
Amenaza de los nuevos entrantes	El manejo y uso del acrílico para realizar mostradores, avisos, láminas, trofeos, etc., es una tarea que puede desarrollar cualquier tercero en Colombia, puesto que no existen restricciones, ya sea para personas naturales, multinacionales o pymes.
	El desempleo en Colombia ha generado "el rebusque" y en la categoría de acrílicos es fácil entrar, pues no se requiere inversiones iniciales costosas, ya que la mayoría del trabajo es manual.
Amenaza de productos sustitutos	El acrílico por excelencia es un material maleable, resistente y de fácil manipulación, sus más cercanos sustitutos son el poliuretano (utilizado en industria de chalecos antibala y guardas de seguridad robustas) y el vidrio, ambos mucho más costosos.
Rivalidad entre las empresas	Existen en Colombia 6.508 empresas legalmente constituidas que perteneces a la actividad económica de Innovacril S.A. y compiten en su mayoría por precio con poca diferenciación.

Fuente: Elaboración propia, 2021.

### 7.3 Modelo Canvas inicial

Una vez recolectada toda la información expuesta anteriormente, se realizó una reunión con los dueños de Innovacril S.A., para mostrar los detalles del análisis y con ellos se realizó un Canvas inicial, donde se logró identificar la percepción que tienen de su empresa en cada uno de los 9 bloques.

## Ilustración 2. Canvas inicial (realizado con los dueños)



Fuente: Elaboración propia, utilizando la herramienta ([www.stormboard.com](http://www.stormboard.com)), 2021.

### 7.4 Análisis de las entrevistas

El siguiente análisis se divide en dos partes: la primera, se enfoca en capturar mayor información del sector y comportamiento de las pequeñas empresas, todo esto de acuerdo con los temas seleccionados para el tipo de entrevistador experto del sector. Y en una segunda parte se logró identificar, aún más con esta información, oportunidades y riesgos del sector, que quizás no se habrían contemplado en el PESTEL, además de validar o poner a prueba esas variables que fueron

fundamentales al momento de plantear el Canvas hipotético. En la siguiente tabla se sintetiza la información:

**Tabla 8.** Síntesis entrevistas expertos del sector

Objetivos específicos:

Validar la propuesta de valor, apoyados en la metodología propuesta por Osterwalder y otros en su texto "Diseñando la propuesta de valor".

Analizar el contenido de las variables que deben integrar el modelo de negocio apoyados en la plantilla propuesta por Osterwalder & Pigneur (2010) en su texto: "Generación de modelos de negocio".

Entrevistado	Información relevante para el estudio
Entrevistado 1	"La calidad es lo más importante", "Lo pictórico y lo visual es fundamental para la decisión de compra".
Entrevistado 1	"A pesar de tener un precio más alto, si la calidad se mantiene en el tiempo me ahorro el costo de reponer, porque el producto permanece funcional y bueno".
Entrevistado 1	"Los productos facilitan la vida porque generan organización y mejor visibilidad de las áreas".
Entrevistado 1	"Un producto me genera tranquilidad y confianza, es decir, seguridad".
Entrevistado 1	"La atención personalizada me haría sentir más tranquilo".
Entrevistado 1	"El precio no debe ser el del producto sino de algo más grande, por ejemplo, el espacio que adornará".
Entrevistado 1	"Uno por sí solo no conoce mucho de este tema y uno necesita una asesoría profesional".
Entrevistado 1	"No se puede crear empresa pensando en el Eje cafetero, es muy limitado, hay que pensar en Colombia y en el exterior".
Entrevistado 1	"Los informales carecen de calidad, solo generan el autoempleo".
Entrevistado 1	"El dólar indudablemente ha afectado, porque el país no produce materias primas".

Entrevistado	Información relevante para el estudio
Entrevistado 2	"La transformación digital permite vender a nivel mundial con muy poco esfuerzo".
Entrevistado 2	"Hoy hay plataformas para exportar, Amazon y correo".
Entrevistado 2	"El problema de la empresa pequeña es que se queda en el día a día, buscando el flujo de caja para sobrevivir".
Entrevistado 2	"Hay otros sectores que se creía no iban a poder con la pandemia, pero por el contrario, la usaron, como el caso del muchacho que vendía carne y asados por redes (cultura de la carne)".
Entrevistado 2	"El diseño compartido y plataformas colaborativas, son claves para vencer las barreras con el cliente".
Entrevistado 2	"Hay estudios que hablan de competitividad entre la gran empresa y la pequeña empresa, en Colombia está cerca al 80%".
Entrevistado 2	"Un software contable de entrada ya permite competir".
Entrevistado 2	"La informalidad tiene distintos niveles" "Por ejemplo una ferretería recibe efectivo y ahí evade y paga pocos impuestos".
Entrevistado 2	"Por desconocimiento muchos empresarios no son formales y les afecta la competitividad".
Entrevistado 2	"La formalidad abre las puertas a los bancos y demás".
Entrevistado 2	"A veces a los emprendedores los hacen crear una SAS sin necesidad".
Entrevistado 2	"Los pequeños sufren de los gota a gota por la informalidad".
Entrevistado 2	"La competitividad también se logra con transformación digital".
Entrevistado 2	"Cuando es importador y la moneda lo afecta, debería tratar de hacer desarrollo interno".
Entrevistado 2	"Hacer un producto en Europa es muy costoso, pero las empresas sobreviven porque el producto tiene innovación".
Entrevistado 2	"La TRM es un reto para ser más innovador".
Entrevistado 2	"Las empresas que venden sus productos con la base de cuánto me costó más un porcentaje de ganancia, tienden a desaparecer".
Entrevistado 2	"Vender el producto 3 veces por encima del costo no es robar".

Entrevistado	Información relevante para el estudio
Entrevistado 2	"Si se logra transmitir una sensación por el producto, se puede cobrar mucho y ahí el precio de la materia prima no va a afectar".
Entrevistado 2	"Si eres pequeño debes competir con valor agregado y no por precio".

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Así mismo, por medio de las entrevistas realizadas a clientes, tanto representantes de empresas multinacionales como pequeñas empresas, se lograron identificar variables relevantes para reconocer qué le produce alegría a los clientes, qué les produce frustraciones o si simplemente son considerados receptores de un trabajo. Estos resultados permitieron diseñar el Canvas hipotético a partir de la generación de valor.

**Tabla 9.** Síntesis entrevistas clientes

Objetivos específicos:

Validar la propuesta de valor, apoyados en la metodología propuesta por Osterwalder y otros en su texto "Diseñando la propuesta de valor".

Analizar el contenido de las variables que deben integrar el modelo de negocio apoyados en la plantilla propuesta por Osterwalder & Pigneur (2010), en su texto: "Generación de modelos de negocio".

Entrevistado	Información relevante para el estudio
Entrevistado 3	"Calidad de los materiales y el diseño es lo que más valoro".
Entrevistado 3	"En Risaralda el tema de oferta es muy parejo".
Entrevistado 3	"La empresa pequeña pide anticipo y esto genera incertidumbre".
Entrevistado 3	"Con la empresa grande no se tiene incertidumbre, pero los costes son muy elevados".

Entrevistado	Información relevante para el estudio
Entrevistado 3	"La postventa es algo que me da tranquilidad".
Entrevistado 3	"La empresa pequeña solo se fija en la ganancia para el salario".
Entrevistado 3	"Por lo general una empresa crece cuando se une a una más grande que la hala".
Entrevistado 3	"Las cámaras de comercio están muy pendientes de los empresarios".
Entrevistado 3	"Los negocios informales tienen un impacto grande en las micro empresas".
Entrevistado 3	"Los informales trabajan desde casa y se ahorran muchos gastos que afectan las pequeñas empresas formales".
Entrevistado 3	"Tenemos muy marcado no cambiar de proveedor para evitar volver a hacer ese proceso de desarrollo".
Entrevistado 3	"Hay dos tipos de micro empresa, los que viven de eso y los que la tienen como ingreso adicional".
Entrevistado 4	"La confidencialidad es muy importante, porque ahí está tu marca, tu logo".
Entrevistado 4	"Cambiar de proveedor fue muy malo, me fue muy mal con el aviso que mandé a hacer con otro proveedor".
Entrevistado 4	"La calidad es lo que más busco, que dure y no se dañe con el sol".
Entrevistado 4	"Lo que busco es que el trabajo me dure en el tiempo",
Entrevistado 4	"Que mi proveedor no me conociera y no supiera de mis trabajos previos me generó incomodidad".
Entrevistado 4	"Las marcas crecen con la empresa, iniciamos primero con un logo y ahora ya tenemos un manual de marca".
Entrevistado 4	"Los referidos del sector generan confianza y aumentan el conocimiento y por lo tanto va evidenciando qué necesita".
Entrevistado 4	"La empresa grande es muy estándar y traslada el servicio al cliente, mientras que el pequeño tiene mejor postventa e instala".
Entrevistado 4	"A uno le da susto comprar cosas por fuera, por ejemplo, ¿qué hago si tengo un problema de luces?".
Entrevistado 5	"Las empresas pequeñas no tienen organización en sus labores diarias y hacen de todo".
Entrevistado 5	"Le dan más importancia al flujo de efectivo diario".
Entrevistado 5	"No priorizan los negocios y quedan mal".

Entrevistado	Información relevante para el estudio
Entrevistado 5	"Las empresas pequeñas son muchos más abiertas a las necesidades del cliente".
Entrevistado 5	"Cuando se formalizan tienen que aumentar precios, para poder cumplir con lo legal, seguridad social, impuestos, etc.".
Entrevistado 5	"Mucha empresa pequeña desapareció en la pandemia, por no estar organizada y vivir solo del diario".
Entrevistado 5	"Creo que innovar es lo único que les ayudará a sostenerse".

Fuente: Elaboración propia, 2021.

De esta manera, gracias al análisis del contexto realizado, apoyado en el PESTEL y las cinco fuerzas de Porter, además de las entrevistas de expertos del sector y clientes, se logró dar cumplimiento a los objetivos planteados en el presente trabajo, ya que no solo permitió recolectar la información necesaria para su desarrollo, sino también validar aquellos elementos considerados de valor agregado para la empresa Innovacril S.A.

## 7.5 Modelo Canvas propuesto

Una vez se analizaron los resultados de las entrevistas realizadas a los clientes, se tomaron en cuenta aquellas variables o atributos que les generaban alegría, a fin de que pudieran hacer parte del Canvas propuesto.

**Tabla 10.** Variables que generan alegría a los clientes

Información relevante para el estudio
"Calidad de los materiales y el diseño es lo que más valoro".
"En Risaralda el tema de oferta es muy parejo".
"La postventa es algo que me da tranquilidad".
"Por lo general una empresa crece cuando se une a una más grande que la hala"
"Las cámaras de comercio están muy pendientes de los empresarios".
"Tenemos muy marcado no cambiar de proveedor para evitar volver a hacer ese proceso de desarrollo".
"La calidad es lo que más busco, que dure y no se dañe con el sol".
"Lo que busco es que el trabajo me dure en el tiempo".
"Las marcas crecen con la empresa, iniciamos primero con un logo y ahora ya tenemos un manual de marca".
"Los referidos del sector generan confianza y aumentan el conocimiento y, por lo tanto, va evidenciando qué necesita".
"La empresa grande es muy estándar y traslada el servicio al cliente, mientras que la pequeña tiene mejor postventa e instala".
"La empresa pequeña es mucho más abierta a las necesidades del cliente".
"Creo que innovar es lo único que les ayudará a sostenerse".

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Del mismo modo se hizo con los atributos o características que generaban frustraciones (o que las ha generado en el pasado), obteniéndose la siguiente información.

---

---

**Tabla 11.** Variables que generan frustraciones a los clientes

Información relevante para el estudio
"La empresa pequeña solo se fija en la ganancia para el salario".
"Los negocios informales tienen un impacto grande en las micro empresas".
"Los informales trabajan desde casa y se ahorran muchos gastos que afectan las pequeñas empresas formales".
"Cambiar de proveedor fue muy malo, me fue muy mal con el aviso que mandé a hacer con otro proveedor".
"Que mi proveedor no me conozca y no sepa de mis trabajos previos, me generó incomodidad".
"Las empresas pequeñas no tienen organización en sus labores diarias y hacen de todo".
"Le dan más importancia al flujo de efectivo diario".
"No priorizan los negocios y quedan mal".
"Cuando se formalizan tienen que aumentar precios, para poder cumplir con lo legal, seguridad social, impuestos, etc.".
"Mucha empresa pequeña desapareció en la pandemia, por no estar organizada y vivir solo del diario".

Fuente: Elaboración propia, 2021.

---

---

Finalmente, se identificaron aquellas variables que generan trabajo del cliente y que fue necesario conocerlas para tenerlas en cuenta en la definición de la propuesta de valor del modelo Canvas, a fin de satisfacer los clientes, no solo en producto o servicio sino también en valor percibido.

---

---

**Tabla 12.** Variables que generan trabajos del cliente

Información relevante para el estudio
"La empresa pequeña pide anticipo y esto genera incertidumbre".
"Con la empresa grande no se tiene incertidumbre, pero los costes son muy elevados".
"Hay dos tipos de micro empresa, los que viven de eso y los que la tienen como ingreso adicional".
"La confidencialidad es muy importante porque ahí está tu marca, tu logo".
"A uno le da susto comprar cosas por fuera, por ejemplo, ¿qué hace uno si tiene un problema de luces?".

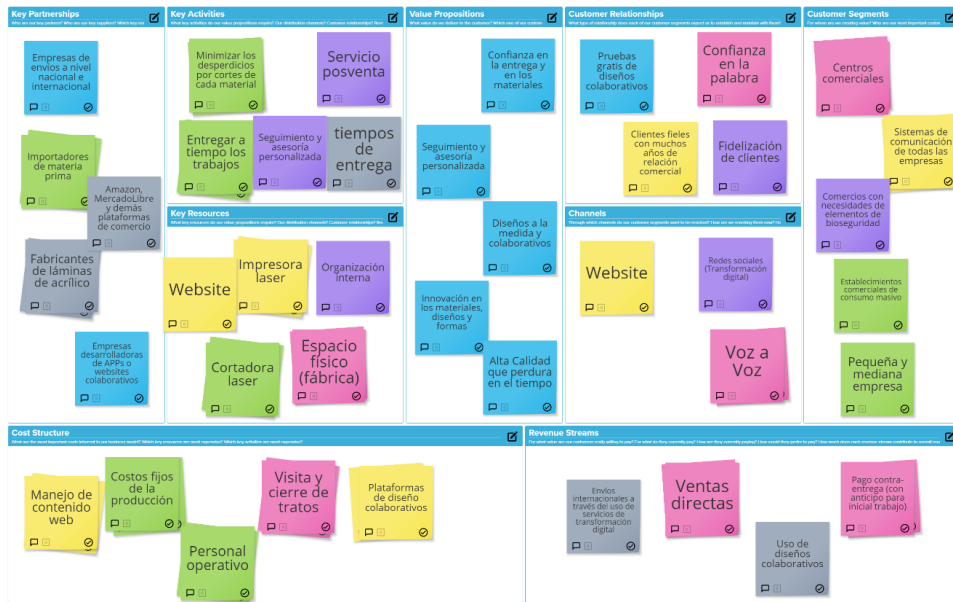
Fuente: Elaboración propia, 2021.

---

---

Al tener en cuenta todo lo mencionado en los análisis anteriores, se realizó el modelo Canvas hipotético, con el fin de darle cumplimiento al objetivo general del presente trabajo, el cual es redefinir un modelo de negocio de la empresa Innovacril S.A., con el propósito de identificar la estrategia competitiva más adecuada, que potencie el crecimiento y su sostenibilidad en el tiempo.

### Ilustración 3. Canvas propuesto



Fuente: Elaboración propia, utilizando la herramienta ([www.stormboard.com](http://www.stormboard.com)), 2021.

Propuesta de valor en una frase:

“Aquí no solo hacemos realidad tus sueños, sino que pertenecemos a ellos, por eso nuestra calidad es la más alta acorde con tus exigencias. Te guiamos en el proceso de experimentación hasta encontrarte con tu mejor versión”.

Existen diferencias entre el Canvas inicial y el Canvas hipotético, todo como resultado del análisis del sector y de profundizar en las oportunidades y los riesgos que están presentes, pero, sobre todo, en identificar aquellas variables que son importantes para los clientes y que pueden considerarse como generadoras de valor para Innovacril S.A.

## **8. Conclusiones**

A partir del diagnóstico del entorno externo, se puede concluir que el mercado para una empresa pequeña que pertenece a la actividad económica de avisos, trofeos y demás trabajos en acrílico, es altamente competitivo y puede verse fuertemente afectado por la volatilidad del precio del acrílico (materia prima) a nivel mundial y por los negocios informales, especialmente dedicados a manualidades o trabajos en acrílico, donde su impacto está enmarcado en el precio.

Por otro lado, a partir de la construcción del Canvas propuesto, se puede concluir que la innovación en el servicio prestado (ya no solo un producto) y la utilización de nuevos canales de comunicación con los clientes, puede generar un valor agregado para Innovacril S.A., que permita no solo su crecimiento sostenible, sino una transformación total de su modelo de negocio, pasando de sobrevivir por el diario (trabajos competidos por precio para garantizar el flujo de efectivo), a una proyección de apertura a nuevos mercados y formas de capturar clientes, que están dispuestos a pagar un mayor precio por una mejor sensación de satisfacción.

## Referencias

- Baghiu, M. C. (2020). Analysis of Business Model Innovation in Post-Covid Economy: Determinants for Success. *Journal of Public Administration, Finance & Law*, 17, 7-24.
- Banco Mundial. (2021). *Banco Mundial*. Retrieved from <https://www.bancomundial.org/es/country/colombia/overview>
- BBC News Mundo. (2020). Coronavirus: la nueva era del plexiglass que nace con la pandemia (y cómo ayuda a la salud y a la economía). *BBC News Mundo*. Retrieved from <https://www.bbc.com/mundo/noticias-52655622>
- Casadesus-Masanell, R. (2004). Dinámica competitiva y modelos de negocio. *Universia Business Review*, 4, 8-17.
- Derek. Abell F. (1980). Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning. *Harvard Business Review*, 58(4), 32.
- DIAN. (2020). *Resolución 000114 del 21 de diciembre*. Retrieved from <https://www.dian.gov.co/normatividad/Normatividad/Resoluci%C3%B3n%20000114%20de%2021-12-2020.pdf>
- DIAN. (2021). *Mercado Laboral*. Retrieved from <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo>
- Evonik Industries AG. (2020). *Plexiglas*. Retrieved from <https://www.plexiglas.de/en/about-us/history>
- Fermín Aliendres, E. M. (2019). 70% del empleo se genera entre la micro y pequeña empresa. *La Prensa*. Retrieved from [https://www.prensa.com/economia/pequenas-medianas-empresas-solucion-empleo\\_0\\_5418208128.html](https://www.prensa.com/economia/pequenas-medianas-empresas-solucion-empleo_0_5418208128.html)

- Informa Colombia S.A. (s.f.). *Directorio de empresas de Colombia*. Retrieved Marzo 2021, from <https://directorio-empresas.einforma.co/actividad/220-fabricacion-de-productos-farmaceuticos-sustancias-quimicas-medicinales-y-productos-botanicos-de-uso-farmaceutico/>
- Kohlmann, T. (2020). *Auge del plexiglás, gracias al coronavirus*. DW. Retrieved from <https://www.dw.com/es/auge-del-plexigl%C3%A1s-gracias-al-coronavirus/a-53429265>
- La República. (2021). El banco JP Morgan es más optimista frente a la economía colombiana para este año. *La República*, 1. Retrieved from <https://www.larepublica.co/economia/jp-morgan-es-mas-optimista-frente-a-la-economia-colombiana-para-este-ano-3142479>
- Magadán Díaz, M., & Rivas García, J. (2020). El audiolibro en España: ¿industria o modelo de negocio? *Profesional de la información*, 29(6), 4. doi:<https://doi.org/10.3145/epi.2020.nov.25>
- Márquez García, J. F. (2010). Innovación en modelos de negocio: la metodología de Osterwalder en la práctica. *Revista MBA EAFIT*, 2.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2021, Marzo). *Mincit*. Retrieved from <https://www.mincit.gov.co/mincomercioexterior/defensa-comercial/dumping/investigaciones-antidumping-en-curso/laminas-de-acrilico>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation : A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Wiley. Ebook.
- Porter, M. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78-93.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). La creación de valor compartido. *Harvard Business Review en español*.

- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2020). *PNUD*. Retrieved from <https://www.pa.undp.org/content/panama/es/home/countryinfo.html#Econom%C3%ADa>
- Ricart, J. E. (2009). Modelo de Negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica. *Universia Business Review*, 23, 12-25.
- Ritter, T., & Lund Pedersen, C. (2020). Analyzing the impact of the coronavirus crisis on business models. *Industrial Marketing Management*, 88, 214-224. doi:<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.014>
- Rodríguez, A., & Ojeda, E. (2013). El Modelo De Negocio: La Lógica Para Hacer Dinero Y Crear Valor. *Debates IESA*, 18(3), 37-41.
- Schaltegger, S., Hansen, E. G., & Lüdeke-Freund, F. (2016). Business Models for Sustainability. *Organization & Environment*, 29 (1), 3-10. doi:<https://doi-org.ezproxy.eafit.edu.co/10.1177/1086026615599806>
- Teece, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43(Issues 2-3.), Pages 172-194. doi:<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>.
- Wirtz, B. W., Pistoia, A., Ullrich, S., & Gottel, V. (2016). Business Models: Origin, Development and Future Research Perspectives. *Long Range Planning*, 49, 36-54. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2015.04.001>