



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE GRADUADOS EN CIENCIAS ECONÓMICAS**

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE NEGOCIOS

TRABAJO FINAL DE APLICACIÓN

“Diseño del Modelo de Negocio para una empresa especializada en el desarrollo de huertos para balcones y terrazas en Ciudad de Córdoba”

Autor: Cra. Mina, Julieta Analía

Tutor: MBA. Lubrina, Carla

Córdoba

2018



Diseño del Modelo de Negocio para una empresa especializada en el desarrollo de huertos para balcones y terrazas en Ciudad de Córdoba by Mina, Julieta Analía is licensed under a [Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

Agradecimientos

Quiero agradecer especialmente a:

Mis padres por estar siempre a mi lado acompañándome en cada paso y por haberme enseñado que con esmero, constancia, organización y confianza se puede ser mejor cada día.

A mi hermano por su apoyo incondicional.

A mi familia, amigos y compañeros del MBA por ser parte de esta etapa, entenderme, apoyarme y darme el impulso para seguir adelante.

También quiero dar las gracias a:

Carla Lubrina, tutora de este trabajo final, que siempre estuvo dispuesta a aconsejarme y acompañarme en este proceso.

Al elenco de profesores de la escuela de graduados por su dedicación y predisposición para enseñarnos, transmitirnos sus experiencias y compartir enriquecedoras jornadas.

ÍNDICE DE CONTENIDO

I. Resumen	7
II. Contexto	8
III. Oportunidad	9
IV. Objetivos	9
V. Alcance	9
VI. Marco Teórico	9
VII. Metodología	10
VIII. Organización del Trabajo	10
Capítulo 1: Introducción	12
Capítulo 2: Marketing de Servicios	13
2.1. Mercado de Servicios	13
2.2. ¿Qué son los Servicios?	13
2.3. Desafíos del Marketing de Servicios.....	14
2.4. Los Ocho elementos estratégicos del Marketing de Servicios	15
Capítulo 3: Creación del Modelo de Servicios	18
3.1. Planeación y Creación de Servicios	18
3.2. Diseño de un Concepto de Servicios	18
3.3. Servicios Complementarios.....	19
3.4. Distribución de los Servicios.....	20
3.5. ¿Cuándo se debe prestar un Servicio?	22
3.6. ¿Cómo prestar el Servicio?.....	22
Capítulo 4: Definición y Utilidad de un Modelo de Negocio	24
4.1. Surgimiento del Concepto Modelo de Negocio	24
4.2. Concepto y Utilidad del Modelo de Negocio	25
4.3. Modelos de Negocio en la Empresa.....	25
Capítulo 5: Estrategia y Modelo de Negocio	27
5.1. Estrategia.....	27
5.2. Estrategia de Negocio.....	27
5.3. Estrategia y Modelo de Negocio	28
Capítulo 6: Componentes de un Modelo de Negocio	30
6.1. Propuesta de Valor	33

6.2. Segmentos de Mercado	36
6.3. Lienzo de la Propuesta de Valor	37
6.4. Canales	39
6.4.1. Subelementos del Canal de Distribución (Links o Conectores)	40
6.4.2. Comunicaciones de Marketing e Internet	43
6.4.3. Publicidad Efectiva en Internet.....	43
6.4.4. Desarrollo de una estrategia integrada de comunicaciones de Marketing	44
6.5. Relación con Clientes	44
6.5.1. Efecto de la Comunicación en la Relación con Clientes	45
6.5.2. Estrategias Publicitarias para superar la Intangibilidad	46
6.5.3. Uso de Metáforas para comunicar la Proposición de Valor	47
6.5.4. Diseño Corporativo.....	47
6.5.5. Mecanismos de Relación	47
6.5.6. Relación propiamente dicha.....	48
6.6. Actividades Clave.....	48
6.7. Recursos Clave.....	50
6.8. Asociaciones Clave	51
6.9. Fuentes de Ingreso	52
6.9.1. Mecanismos de Fijación de Precios	53
6.10. Estructura de Costos	54
Capítulo 7: Posicionamiento de Servicios en Mercados Competitivos.....	55
7.1. El papel del posicionamiento en la Estrategia de Marketing.....	56
7.2. Análisis VRIO.....	57
Capítulo 8: Aplicación de Campo	58
8.1. Marco Conceptual	58
8.1.1. Huertos Urbanos	58
8.1.2. ¿Qué es una Huerta Orgánica?	59
8.1.3. Relación Huertos Urbanos con Calidad de Vida.....	59
8.2. Contexto	60
8.2.1. Situación en Argentina	61
8.3. Investigación de Mercado	63
8.4. Desarrollo del Modelo de Negocio.....	70
8.4.1. Propuesta de Valor.....	70
8.4.1.1. Propuesta de Valor en un Modelo de Servicios	73

8.4.2. Segmento de Mercado.....	74
8.4.3. Lienzo de la Propuesta de Valor.....	74
8.4.4. Canal de Distribución	76
8.4.1. Diseño Corporativo.....	76
8.4.5. Relación con Clientes	76
8.4.6. Actividades Claves.....	77
8.4.7. Recursos Claves.....	78
8.4.8. Asociaciones Claves.....	78
8.4.9. Estructura de Ingresos	79
8.4.10. Estructura de Costos	80
8.4.11. Los Ocho elementos estratégicos de Marketing de Servicios	81
8.4.12. Redefinición del Lienzo del Modelo de Negocios	82
8.5. Posicionamiento de los Servicios de Madre Huerta en un Mercado Competitivo	82
8.5.1. Estrategia Publicitaria para superar la intangibilidad del Servicio	84
8.6. Estrategia de Madre Huerta para enfrentar las características del Marketing de Servicios	85
8.7. Análisis FODA.....	86
8.8. Riesgos Críticos y Medidas de Mitigación	87
8.9. Análisis PESTEL	88
8.10. Análisis de Fuerzas Competitivas - Análisis de PORTER	89
Capítulo 9: Conclusiones	90
Capítulo 10: Referencias Bibliográficas.....	92
Capítulo 11: ANEXOS	94
11.1. Resultados Encuesta de Mercado	94
11.2. Resultados Entrevistas	102

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: La Flor del Servicio	19
Gráfico 2: Entorno, Modelo de Negocio, Estrategia, Organización, Procesos y Sistema de información.....	26
Gráfico 3: Estrategia y Modelo de Negocios	28
Gráfico 4: Capa de Negocios.....	29
Gráfico 5: La ontología del Modelo de Negocio.....	32
Gráfico 6: Lienzo del Modelo de Negocios.....	32
Gráfico 7: Estrategias Básicas de Posicionamiento de Servicios	56
Gráfico 8: Investigación de Mercado - <i>Facebook</i>	66
Gráfico 9: Investigación de Mercado - <i>Twitter</i>	66
Gráfico 10: Investigación de Mercado - <i>Instagram</i>	68
Gráfico 11: Investigación de Mercado - <i>Linkedin</i>	69
Gráfico 12: Investigación de Mercado – <i>Google Trends</i>	70
Gráfico 13: Lienzo de la Propuesta de Valor de “Madre Huerta”	75

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Implicaciones para el Marketing de diferencias comunes entre bienes y servicios... 14	14
Tabla 2: Nueve Módulos del Modelo de Negocio	31
Tabla 3: Posibles tareas de un canal según el ciclo de compra del cliente	42
Tabla 4: Matriz de Canales de distribución.....	42
Tabla 5: Estrategia Publicitaria para superar la Intangibilidad	46
Tabla 6: Mecanismos de Fijación de Precios.....	53
Tabla 7: Relación Calidad de Vida y Huertos Urbanos	60
Tabla 8: Investigación de Mercado. Trabajos, alegrías y frustraciones del público objetivo... 63	63

I. Resumen

Cada vez es mayor la población con conciencia ecológica y con inclinación por la vida vegetariana, orgánica y/o sana. Con las nuevas tendencias en torno al cuidado del medio ambiente y de la salud, resurge la agricultura urbana, y con ella, la creación de huertas en las viviendas para obtener algunos alimentos saludables.

Sin embargo, el crecimiento de las ciudades, el encarecimiento y la disminución de los terrenos para construir y la necesidad de estar cada vez más cerca de los lugares de trabajo o estudio (para evitar perder tiempo o dinero en transporte), ha producido que gran parte de la población de las grandes urbes como Córdoba habite en edificios, en los que se dificulta contar con amplios espacios verdes.

Pero, vivir en un departamento y tener una huerta no son cosas incompatibles y la huerta en el balcón o terraza es además un relajante espacio verde para tomar aire, conectarse con la naturaleza y salir un poco de la rutina.

No obstante, es frecuente que las personas que deseen tener una huerta en su hogar se encuentren con una serie de dificultades y dudas a la hora de encarar estos proyectos. Desarrollar una huerta demanda al menos atención, de lo contrario, el sueño de la huerta propia puede peligrar por no haber sembrado las hortalizas correctas de acuerdo al lugar disponible, por no haber asociado y/o rotado los cultivos, por un riego y/o abono inadecuado, porque ha sido afectada por diferentes plagas, entre otros inconvenientes; es decir, cada huerta tiene su secreto.

El siguiente trabajo busca desarrollar una idea de negocio que adapte las necesidades de desarrollar una huerta en el hogar y recibir asesoramiento, con la flexibilidad en lo que a consultas, horarios, visitas y medios de contacto se refiere.

El resultado final fue el diseño del modelo de negocio para una empresa especializada en el desarrollo (asesoramiento, diseño, armado, venta de productos afines y mantenimiento) de huertos plantados para balcones y terrazas de departamentos.

El proyecto consistió en la captura y evaluación del modelo de negocios aplicable a dicha empresa a efectos de diseñar una propuesta orientada para Ciudad de Córdoba, con base en una plataforma virtual y apoyada en herramientas tecnológicas.

Se utilizó la metodología Canvas para analizar los aspectos más importantes de la idea de negocio.

II. Contexto

El desarrollo de la sociedad actual ha llevado a un importante crecimiento de las grandes urbes. En ellas, los habitantes sienten cada vez más la necesidad de conectarse con la naturaleza, en medio de tanto cemento y smog; aunque el tiempo con que cuentan para relajarse, obtener tranquilidad, y/o equilibrar su rutina diaria, a menudo suele ser escaso.

Asimismo, la tendencia mundial demuestra que la población está empezando a tomar conciencia sobre lo que consume; hay una mayor desconfianza acerca de los productos contaminantes que puedan contener los alimentos adquiridos en comercios.

En lo que respecta a la tecnología y el desarrollo de *apps*, sin lugar a dudas, en los últimos años han tenido un crecimiento acelerado. Han permitido unir lazos cada vez más fuertes entre las personas y el mundo y, hoy están plenamente integrados. Tal es así que, su introducción puede comenzar a pasar inadvertida porque forma parte de la cotidianeidad, dado el elevado potencial para facilitar el quehacer diario y, permitir disfrutar de una mayor calidad de vida.

Según algunas investigaciones (Kotler, P. & Armstrong, G., 2001) la tendencia que vendrá es: comer bien (rico, sano y responsable), creatividad - ruptura (aprendizaje cultural) y producción social y ambientalmente responsable.

Respecto a los huertos urbanos, hoy ya son una realidad en: Norteamérica, Australia y cualquier país europeo. La tendencia no se suscribe únicamente a Norteamérica, Europa Occidental, Japón u Oceanía, sino que actualmente, países en desarrollo como: Cuba, Chile, Perú o Argentina, tienen una gran producción hortícola urbana. Los mismos están recuperando este modo de producción, ya sea como: base de una alimentación saludable, alternativa a la cesta del supermercado, experiencia para buscar la deseada armonía y/o contribución a la reducción de la huella ecológica.

En Argentina, el INTA¹ ha desarrollado junto a representantes universitarios, del gobierno y entusiastas del tema una serie de iniciativas para promover estas prácticas, como el programa ProHuerta. Asimismo, hay organizaciones sin fines de lucro que, promueven esta tendencia, y a nivel gobierno –como es el caso de Ciudad de Córdoba y Buenos Aires- se han dictado algunas normativas que fomentan los techos y terrazas verdes en edificios.

Sin embargo, no hay demasiadas iniciativas privadas al respecto que acompañen esta tendencia, que tímidamente está creciendo en nuestro país y que se encuentra ampliamente difundida a nivel mundial.

¹INTA: Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria.

III. Oportunidad

La oportunidad de “*Madre Huerta*” es satisfacer necesidades de esparcimiento personal, alimentación saludable, y cuidado del medio ambiente; a través del desarrollo de huertos instalados en el propio balcón o terraza del cliente; abarcando diseños personalizados, asesoramiento, construcción, montaje, mantenimiento y seguimiento. Todo esto apoyado en una *app* y en herramientas tecnológicas.

IV. Objetivos

-Generales:

- Diseñar el modelo de negocio para una empresa especializada en el desarrollo de huertos orgánicos a instalar en balcones y terrazas para Ciudad de Córdoba; que sirva a su vez para facilitar futura y finalmente, el *start-up* del emprendimiento.

-Específicos:

- Recabar información a través de investigación para conocer mejor el mercado objetivo y mejorar el proceso de toma de decisiones.
- Realizar un análisis que permita comprender la situación del entorno general y específico.
- Determinar aspectos claves del modelo de negocio a través de la aplicación de los conceptos de Modelo de Servicios de *Lovelock & Wirtz*.
- Aplicar la metodología Canvas a una idea de negocio específica.

V. Alcance

El alcance de este trabajo se circunscribe al diseño del modelo de negocios para una empresa especializada en el desarrollo de huertos orgánicos, planteados para balcones y terrazas, abarcando los servicios de asesoría, diseño, venta de productos afines, mantenimiento y seguimiento, apoyado en una *app*, para Ciudad de Córdoba.

VI. Marco Teórico

El marco teórico en el cuál se basa el presente trabajo es el de “Administración de Servicios”, complementado con “Estrategia y Política de Negocios”.

Si bien existe innumerable bibliografía vinculada, se utilizarán como guía las siguientes publicaciones:

- *Marketing de Servicios*. Christopher Lovelock y Jochen Wirtz, 6ta edición.

- Generación de Modelos de Negocio. *Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, 2011.*
- *Osterwalder, Alexander "The business model ontology: A proposition in a design science approach." (2004).*
- *Osterwalder, Alexander and Yves Pigneur. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. Wiley, 2010.*
- *Osterwalder Alexander, Yves Pigneur, Greg Bernarda and Alan Smith. Value Proposition Design, 2014.*
- Introducción a la Investigación de Mercados, Enfoque para América Latina. *Marcela Benassini, 2da edición.*

VII. Metodología

Para diseñar el modelo de servicio se aplicará la metodología propuesta por *Christopher Lovelock*, complementada con las herramientas metodológicas desarrolladas por *Alexander Osterwalder e Yves Pigneur*, a efectos de representar el modelo de negocio.

La herramienta metodológica del lienzo de modelo de negocio (Canvas), permitirá una visión global de todos los aspectos a tener en cuenta para el diseño del modelo.

Se buscará responder el ¿Qué? (Producto), ¿Para quién? (Cliente), ¿Cómo? (Infraestructura) y ¿De qué forma? (Aspectos Financieros) se debe llevar a cabo la idea de negocio.

En la aplicación de campo se realizarán los siguientes pasos:

- Se analizarán brevemente características del mercado de huertas orgánicas en Córdoba.
- Se realizarán encuestas, entrevistas a grupos focales y a expertos en la materia.
- Se aplicará el marco metodológico de modelo de servicio, de diseño de la propuesta de valor y de modelo de negocio, para plasmar la estrategia de generación de valor.
- Se resumirán los principales puntos resultantes del desarrollo del trabajo, que podrán ser utilizados como base para futura y finalmente facilitar el *start-up* del emprendimiento.

VIII. Organización del Trabajo

Capítulo 1: Introducción.

Capítulo 2: *Marketing* de Servicios.

Se define el concepto de Servicios. Se exploran los desafíos de *Marketing* que plantea. Se describen los Ocho elementos estratégicos del *Marketing* de Servicios.

Capítulo 3: Creación del Modelo de Servicio.

Se describe el diseño de un concepto de Servicio. Se explican el producto básico, los servicios complementarios, el proceso de entrega de servicios, como así también, el cómo y cuándo se debe prestar un servicio.

Capítulo 4: Definición y Utilidad de un Modelo de Negocio.

Se define el concepto de modelo de negocio. Se explican los diferentes aspectos relacionados. Se detallan los beneficios o ventajas de su aplicación.

Capítulo 5: Estrategia y Modelo de Negocio.

Se describen el concepto de estrategia y los detalles de una estrategia de negocios. A su vez, se explican los niveles de estrategia y, la relación con el Modelo de Negocio.

Capítulo 6: Componentes de un Modelo de Negocios.

Se detallan las 4 áreas fundamentales en las que puede ser descompuesto un Modelo de Negocio y se desarrollan los 9 bloques que plantea *Alexander Osterwalder* en su trabajo Lienzo de Modelo de Negocios, adecuándolos a un entorno de Servicios.

Capítulo 7: Posicionamiento de Servicios en Mercados Competitivos.

Se explica el concepto de posicionamiento y se desarrollan las estrategias básicas de posicionamiento en Servicios.

Capítulo 8: Aplicación de campo.

Se realiza un breve análisis del mercado, para luego desarrollar en detalle los pilares inherentes al modelo de negocio, poniendo especial hincapié en el desarrollo de la propuesta de valor.

Capítulo 9: Conclusiones.

Capítulo 10: Referencias Bibliográficas.

Capítulo 11: Anexos.

*El éxito de un negocio depende de un **buen modelo de negocio**, considerando que existen innumerables aspectos que giran en torno al mismo. Para cada uno de esos aspectos es posible innovar, cambiar, mejorar.*

Lo importante es descubrir la mejor forma de satisfacer alguna necesidad de nuestro cliente. Para ello, es clave entender los componentes de un Modelo de Negocio, y así, trabajar en cada uno de los mismos para generar una nueva idea de negocio o, adaptar alguna ya existente alrededor del mundo a una cultura o sociedad diferente.

El presente documento dará cuenta del modelo de negocio para una empresa dedicada a prestar un servicio de desarrollo de huertas a instalar en balcones y terrazas de departamentos, abarcando el diseño, montaje, mantenimiento, asesoría, seguimiento y venta de productos afines, en Ciudad de Córdoba, con la finalidad de permitir al cliente disfrutar la experiencia de cultivar en su propio hogar, sin necesidad de desplazarse ni preocuparse por la mantención.

Las fuentes de motivación para el desarrollo del trabajo derivan de una serie de necesidades y oportunidades presentes en la vida diaria de una típica persona que habita en una urbe, tales como: el deseo de tener una propia provisión de alimentos sanos, frescos y sin productos químicos, contribuir a reducir la huella ecológica, generar en el propio hogar un relajante espacio para tomar aire y salir un poco de la rutina, estar vinculado con personas que desarrollen actividades y pasatiempos afines, cubrir la necesidad de estar en contacto con la naturaleza, y/o desarrollar un hobby que brinde armonía, satisfacción y realización personal.

De igual forma, se basa en el éxito y masiva proliferación de huertos urbanos principalmente en países europeos, norteamericanos y asiáticos donde la experiencia es muy significativa para el usuario.

2.1. Mercados de Servicios

El tamaño del sector servicios está creciendo en todo el mundo, tanto en los países desarrollados como en los países en vías de desarrollo.

Los mercados de servicios están influidos por las políticas de gobierno, los cambios sociales, las tendencias de negocios, los avances en la tecnología de información y la globalización. Además, las necesidades y el comportamiento de los clientes están evolucionando en respuesta a los cambios demográficos y a los estilos de vida.

La competencia estimula la innovación y no sólo existe competencia entre empresas dentro de la misma industria, sino también, entre compañías de otras industrias que pueden ofrecer nuevas soluciones a las necesidades de los clientes a través de métodos alternativos.

*Los **clientes** son una **fuentes vital de ideas**, no sólo de productos nuevos, sino también para mejorar los ya existentes. La investigación de las necesidades y prioridades del cliente, puede proporcionar información significativa sobre los aspectos específicos que se deben enfatizar y sobre el valor que pueden tener para ellos.*

2.2. ¿Qué son los Servicios?

Christopher Lovelock y Evert Gummesson afirman que, los servicios implican un tipo de arrendamiento. Los clientes de servicios obtienen beneficios al alquilar el derecho de utilizar un objeto físico, al contratar el trabajo y la pericia de algún empleado, o al pagar por tener acceso a instalaciones y redes. El valor se crea cuando los clientes se benefician al obtener las experiencias y soluciones deseadas.

*Es así que, podemos definir los Servicios como: **actividades económicas** que se ofrecen de una parte a otra, las cuales generalmente utilizan **desempeños** basados en el tiempo para obtener los **resultados deseados** en los propios receptores, en objetos o en otros bienes de los que los compradores son responsables. A cambio de su dinero, tiempo y esfuerzo, los **clientes de servicios esperan obtener valor al acceder** a bienes, trabajo, habilidades profesionales, instalaciones, redes, y sistemas. Sin embargo, por lo general no adquieren la propiedad de cualquiera de los elementos físicos involucrados.*

Con el crecimiento de la economía de servicios, y el énfasis en añadir servicios que agreguen más valor a los bienes manufacturados, la línea que separa a los servicios de la manufactura en ocasiones se desvanece.

² El siguiente apartado fue elaborado en base al libro: “*Marketing de Servicios: personal, tecnología y estrategia*” de *Christopher Lovelock y Jochen Wirtz*.

2.3. Desafíos del *Marketing* de Servicios

Las tareas de administración de *marketing* en el sector de servicios tienden a ser diferentes de las del sector de manufactura en varios aspectos importantes. En la Tabla N° 1 se enumeran ciertas diferencias comunes entre los servicios y los bienes, así como las implicaciones gerenciales que las mismas generan.

Tabla N°1. Implicaciones para el *marketing* de diferencias comunes entre servicios y bienes.

Característica	Implicaciones	Tareas relacionadas con el <i>Marketing</i>
La mayor parte de los productos de servicios no se pueden inventariar.	Aunque las instalaciones, el equipo y mano de obra puedan estar preparados para ofrecerlo, representan una capacidad productiva. Si no hay demanda, la capacidad sin utilizar se desperdicia y en caso contrario, es probable que no pueda atenderse a los clientes o que tengan que esperar.	Manejar la demanda por medio de promociones, fijación dinámica de precios y reservaciones. Trabajar con el departamento de operaciones para ajustar la capacidad.
Elementos intangibles dominan la creación de valor.	Los clientes no pueden probar, oler o tocar los elementos y es probable que, tampoco puedan verlos u oírlos. Es más difícil evaluar el servicio y distinguirse de la competencia.	Hacer tangibles a los servicios al destacar los indicadores físicos. Utilizar metáforas concretas e imágenes vivas en la publicidad.
Es difícil visualizar y comprender los servicios.	Los clientes perciben mayor riesgo e incertidumbre, porque es difícil visualizar la experiencia antes de la compra.	Educar a los clientes para que tomen buenas decisiones, explicándoles que deben buscar, documentando el desempeño y ofreciendo garantías.
Posibilidad de que los clientes participen en la coproducción.	Los clientes interactúan con el equipo, las instalaciones y los sistemas del proveedor. Una mala ejecución de los clientes dañaría la productividad, estropearía la experiencia de servicio y reduciría los beneficios.	Desarrollar un equipo, instalaciones y sistemas fáciles de usar. Entrenar a los clientes para que tengan un desempeño eficaz; ofrecerles apoyo.
El factor tiempo suele adquirir mayor importancia.	El cliente considera al tiempo como un recurso escaso, que debe utilizar de forma inteligente. Le disgusta desperdiciarlo esperando y desea el servicio en horarios convenientes.	Encontrar maneras de competir en la velocidad de entrega, disminuir la espera, ofrecer amplios horarios de servicios.

<p>Las personas pueden formar parte de la experiencia de servicio.</p>	<p>La apariencia, actitud, y el comportamiento del personal de servicio y de otros clientes pueden influir en la experiencia y afectar la satisfacción.</p>	<p>Reclutar, capacitar y recompensar a los empleados para reforzar el concepto de servicio planeado. Dirigirse a los clientes correctos en los momentos apropiados, moldear su comportamiento.</p>
<p>Entradas y Salidas operativas tienden a ser mucho más visibles.</p>	<p>Es más difícil mantener la consistencia, confiabilidad y calidad del servicio o disminuir los costos a través de una mayor productividad. Es difícil proteger a clientes de resultados de servicios fallidos. Las actitudes, velocidad de transacción y calidad del desempeño pueden variar ampliamente.</p>	<p>Establecer estándares de calidad basados en las expectativas de clientes, rediseñar los elementos del producto para lograr mayor sencillez y a prueba de fallas. Instituir buenos procedimientos de recuperación de servicios. Automatizar interacciones cliente-proveedor.</p>
<p>La distribución puede llevarse a cabo a través de canales no físicos.</p>	<p>Los servicios basados en información pueden entregarse a través de canales electrónicos como: <i>Internet</i> o telecomunicaciones por voz.</p>	<p>Crear sitios <i>web</i> seguros y fáciles de usar, así como también, acceso telefónico gratuito.</p>

Fuente: elaboración propia en base al libro: *Marketing de Servicios* de Christopher Lovelock y Jochen Wirtz.

2.4. Los ocho elementos estratégicos del *Marketing* de Servicios

Hay ocho elementos conocidos como las 8 Ps del *Marketing* de Servicios que representan los ingredientes necesarios para crear estrategias viables, que cubran de manera redituable las necesidades de los clientes en un mercado competitivo.

Se los considera como las ocho palancas estratégicas del *marketing* de servicios y se detallan a continuación:

- **Elementos del Producto**

Los productos de servicios consisten en un **bien fundamental**, que responde a una necesidad primaria del cliente, y en un conjunto de elementos del **servicio complementario**, que ayudan al cliente a utilizar el producto fundamental de manera eficaz y agregan valor por medio de mejoras bien aceptadas. La planeación de la mezcla de *marketing* se inicia con la creación de un **concepto de servicio** que ofrezca valor a los clientes meta y que, satisfaga mejor sus necesidades que las alternativas de la competencia. El esfuerzo por convertir este concepto en realidad implica el diseño de un grupo de elementos diferentes, pero mutuamente reforzadores.

- **Lugar y Tiempo**

La entrega de elementos de productos a los clientes implica decisiones sobre **dónde y cuándo** debe entregarse, así como los canales empleados, que puede incluir el uso de canales físicos o electrónicos (o ambos), dependiendo de la naturaleza del servicio. La entrega puede realizarse de forma directa a usuarios finales o a través de organizaciones intermedias.

La rapidez, la comodidad del lugar y el momento, se han convertido en factores importantes de la entrega eficaz de un servicio.

- **Precio y otros costos para el Usuario**

Los mercadólogos de servicios no sólo deben fijar precios que los clientes meta **estén dispuestos y puedan pagar**, sino también entender —y tratar de **disminuir** en lo posible— **otros costos onerosos que los clientes deben pagar** para utilizar el servicio. Estos desembolsos incluyen costos monetarios adicionales (como los gastos para viajar a un lugar de servicio), pérdida de tiempo, un esfuerzo mental y físico indeseable y, la exposición a experiencias sensoriales negativas.

- **Promoción y Educación**

Este componente tiene tres papeles fundamentales: **proporcionar la información y consejos** necesarios, **persuadir** a los clientes meta de los méritos de una marca o producto de servicio en particular y **animarlos a actuar** en momentos específicos.

En el *marketing* de servicios, gran parte de la comunicación es educativa en esencia, especialmente para los clientes nuevos. Los proveedores necesitan enseñarles a esos clientes los beneficios, dónde y cuándo obtenerlo y cómo participar en los procesos de servicio para obtener los mejores resultados. Las comunicaciones se pueden transmitir a través de individuos (como los vendedores o, el personal que tiene contacto con el cliente), sitios *web*, pantallas en equipo de autoservicio y a través de diversos medios publicitarios.

Las actividades promocionales, que pueden incluir un incentivo económico, generalmente están diseñadas para estimular pruebas de compra inmediatas o para fomentar el consumo, cuando la demanda es baja.

- **Proceso**

La manera en la que una empresa hace su trabajo —los procesos subyacentes— es tan importante como lo que hace, por ello requiere el diseño y la implementación de **procesos eficaces**.

- **Entorno Físico**

La apariencia de los edificios, los jardines, los vehículos, el mobiliario de interiores, el equipo, los uniformes del personal, los letreros, los materiales impresos y otras señales visibles, ofrecen **evidencia tangible de la calidad del servicio** de una empresa. Las empresas de servicios deben manejar la evidencia física con cuidado, porque ejerce un fuerte impacto en la impresión que reciben los clientes.

- **Personal**

Muchos servicios siempre requerirán de una interacción directa entre los clientes y el personal de contacto. La naturaleza de estas interacciones influye de manera importante en la forma en que los clientes perciben a la empresa y a la marca. Se debe dedicar un esfuerzo importante al reclutamiento, capacitación y motivación de los empleados.

- **Productividad y Calidad**

El mejoramiento de la productividad es esencial para cualquier estrategia de reducción de costos. El mejoramiento de la calidad, la cual debe definirse desde la perspectiva del cliente, es esencial para la **diferenciación** del producto y para fomentar la **satisfacción y lealtad** del consumidor. Es probable que las estrategias con los mayores beneficios potenciales sean aquellas que buscan mejorar productividad y calidad de manera simultánea.

3.1. Planeación y Creación de Servicios

*La creación de un **concepto de servicio** es el paso inicial para la construcción de un modelo de servicio general, enfocándose esta tarea en los elementos del producto.*

Un producto de servicio se compone de todos los elementos de la prestación del mismo, tanto tangibles como intangibles, pero que, crean valor para los clientes.

Lo que se necesita es crear una oferta coherente, en la que cada elemento sea compatible con los demás, y en el que todos se refuercen mutuamente, reconociendo que una proposición de valor puede abarcar todo o, parte del conjunto de beneficios que una empresa ofrece al mercado objetivo.

3.2. Diseño de un Concepto de Servicios

Los servicios se definen a partir del conjunto básico de beneficios y soluciones que se entregan a los clientes. Sin embargo, la entrega de este producto básico suele ir acompañada de una variedad de otras actividades relacionadas con el servicio, a las que denominamos servicios complementarios, los cuales facilitan el uso del producto básico, añaden valor y diferenciación a la experiencia general del cliente.

La combinación del producto básico y los servicios complementarios representan el concepto de servicio que en un contexto de manufactura a veces se conoce como el producto ampliado.

*A la hora de diseñar un concepto de servicio es necesario adoptar **una perspectiva holística** del desempeño completo que se desea que los clientes perciban.*

Es así como la proposición de valor debe abordar e integrar estos tres componentes:

- **Producto básico:** es el componente central que proporciona las principales soluciones a los problemas que el cliente desea resolver. Suele convertirse en un artículo de consumo conforme una industria madura y aumenta su competencia.

- **Servicios complementarios:** aquellos que amplían el producto básico, facilitando su uso y aumentando su valor y atractivo. La magnitud y el nivel de los servicios complementarios, suelen afectar la diferenciación y posicionamiento del producto básico, con respecto a los servicios de la competencia. Los servicios complementarios cumplen uno de dos papeles:

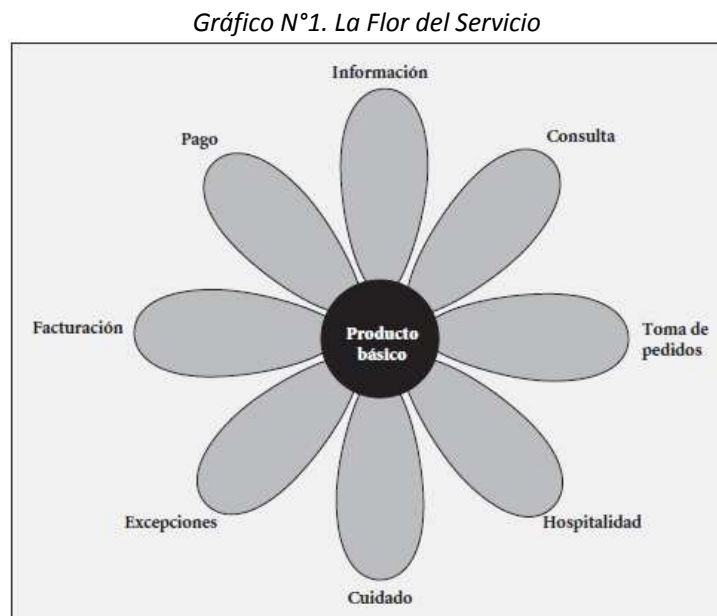
- De facilitación:** se requieren para la prestación del servicio o, auxilian en el uso del producto básico, por ejemplo: servicios de información, toma de pedidos, facturación y pago;

- De mejora:** cuando añaden valor para los clientes, por ejemplo: servicios de consulta, hospitalidad, cuidado y excepciones.

- **Procesos de entrega:** se refiere a los procesos que se utilizan para entregar tanto el producto básico como cada uno de los servicios complementarios. El diseño de la oferta de

servicios debe abordar los siguientes aspectos: la manera en que los distintos componentes del servicio se entregan al cliente, la naturaleza del papel del cliente en dichos procesos, la duración de la entrega, el nivel y el estilo de servicios que se ofertarán.

Lo antes descrito puede representarse a través de un gráfico, conocido como la Flor del Servicio, donde el centro, es el producto básico y los pétalos los servicios complementarios:



La flor del Servicio: el producto básico rodeado por un grupo de servicios complementarios. Marketing de Servicios. Lovelock y Wirtz, 6ta ed.

3.3. Servicios Complementarios

Es la estrategia de posicionamiento de mercado de una empresa la que ayuda a determinar cuáles son los servicios complementarios que deberían incluirse.

Se detallan a continuación los más usuales:

- **Información:** para obtener el valor completo de cualquier bien o servicio, los clientes, sean nuevos o potenciales, necesitan y están hambrientos de información. Sus necesidades pueden referirse a: instrucciones para solicitar el servicio, horarios, precios, instrucciones de uso, entre otras. También aprecian los consejos y pueden pedir documentación de lo que se haya hecho.

Las empresas deben asegurarse de que la información que proporcionan sea oportuna y precisa. Algunas formas para proveer esa información son: a través de empleados, avisos impresos, folletos, manuales, videos, tutoriales, menús telefónicos, sitios *web*, *apps* para dispositivos móviles, etc.

- **Toma de pedidos:** una vez que el cliente está preparado para comprar entra en juego este elemento que abarca la aceptación de solicitudes, pedidos y reservaciones.

El proceso de toma de pedidos debe ser amable, rápido y preciso, para que los clientes no pierdan tiempo ni realicen un esfuerzo mental o físico innecesario.

Algunos ejemplos de elementos de toma de pedidos son:

-Solicitudes: membresía de clubes o programas, servicios por suscripción, servicios con requisitos previos.

-Ingreso de pedidos: llenado de solicitud en el lugar, pedido telefónico, correo, sitios *web*.

-Reservaciones y registros: asientos, mesas, habitaciones, alquiler de vehículos, citas con profesionales, admisión a lugares restringidos.

- **Facturación:** es un elemento común en casi todos los servicios. Debe hacerse en el momento adecuado, y los clientes esperan que las facturas sean claras, informativas y desglosadas. Además, en general prefieren opciones de facturación rápida para ahorrar tiempo y no desean perderlo con correcciones y reembolsos.

- **Pago:** respecto a este elemento los clientes esperan que sea fácil y cómodo.

Los elementos de pago pueden ser:

-Autoservicio: insertar en una máquina tarjeta, moneda o ficha; transferencia electrónica de fondos; envío de cheques por correo; ingresar número de tarjeta en línea. En este caso es esencial un buen mantenimiento y la rápida resolución de problemas.

-Pago directo a destinatario o intermediario: entrega de efectivo; de cheque; de tarjeta de crédito o débito.

-Control y verificación de débito automático en depósitos financieros, por ejemplo: cobros bancarios.

- **Consultas:** es un servicio que aumenta el valor del servicio básico e implica un nivel de diálogo para indagar las necesidades de los consumidores y después desarrollar una solución personalizada. Algunos elementos de consulta abarcan: consejo personalizado, asesoría personal, tutoría / capacitación en el uso del producto, consejo gerencial o técnico.

- **Hospitalidad:** estos servicios deben reflejar placer al recibir clientes nuevos y al saludar a los antiguos cuando regresan. Su calidad tiene un papel importante en la satisfacción del cliente con el producto básico. Incluyen: saludos, sanitarios, instalaciones y servicios, comida y bebida, transporte, seguridad. La contratación de empleados amables y considerados sirve para crear una atmósfera de hospitalidad.

- **Cuidado:** incluyen servicios como estacionamientos seguros y cómodos; guardarropas; traslado, manejo y almacenamiento de equipajes; depósito de valores.

- **Excepciones:** aquellos servicios que no están dentro de la rutina normal de prestación del servicio. Los negocios inteligentes se anticipan a las excepciones, desarrollan planes de contingencia y lineamientos que, sirven para que los empleados respondan con rapidez y eficacia. Estas excepciones pueden ser: pedidos especiales, solución de problemas, manejo de reclamos, sugerencias, elogios, restituciones.

3.4. Distribución de los Servicios

Una parte importante del modelo de servicio es la distribución de los elementos de los servicios básicos y complementarios, a través de canales físicos y electrónicos.

La entrega de servicios a clientes implica decisiones sobre dónde, cuándo y cómo hacerlo.

La distribución incluye tres elementos interrelacionados:

- **Flujo de información y promoción:** se basa en la distribución de información y promoción de materiales relacionados con la oferta de servicio. El objetivo consiste en interesar a los clientes para que adquieran el mismo.

- **Flujo de negociación:** se centra en llegar a un acuerdo sobre las características y configuración del servicio, así como los términos de la oferta, de modo que se pueda cerrar un contrato de compra. El objetivo consiste en vender el derecho a utilizar un servicio (por ejemplo, vender una reservación o un boleto).

- **Flujo de producto:** muchos servicios, especialmente los que se refieren al proceso hacia las personas o las posesiones, necesitan de instalaciones físicas para su entrega. Aquí, la estrategia de distribución exige el desarrollo de una red de sitios locales. Para los servicios del proceso de información, el flujo de producto se realiza por medio de canales electrónicos, a través de uno o más sitios centralizados.

Las decisiones sobre dónde, cuándo y cómo se entregará el servicio tienen efectos importantes sobre la naturaleza de las experiencias de los clientes, pues determinan los tipos de encuentros (si los hay) con el personal de servicio, así como el precio y otros costos, que se deben cubrir para obtenerlo.

Con respecto a la distribución para atender a los clientes de servicios hay 3 opciones posibles:

- Los **clientes visitan el local** del servicio: la comodidad de los locales de servicios y de la programación de operaciones tiene una gran importancia cuando un cliente debe estar físicamente, ya sea a lo largo de la prestación del servicio o, sólo para iniciar y terminar la transacción. A menudo se utilizan los registros de tránsito y de peatones, para establecer la cantidad de clientes potenciales que pasan en un día por cierto lugar.

- Los **proveedores de servicios van a sus clientes:** es inevitable acudir al local del cliente cuando el objeto del servicio es un artículo que no puede moverse físicamente, por ejemplo, podar un árbol. En general, los proveedores de servicio tienen más probabilidades de visitar a sus clientes corporativos en sus locales que a los individuos en sus hogares, lo que refleja un mayor volumen de operaciones en las transacciones entre negocios. Sin embargo, puede existir un nicho rentable en la prestación de servicios, a individuos que están dispuestos a pagar un precio alto por la comodidad de recibir visitas personales que les ahorra tiempo y es menos estresante.

- La **transacción de servicio se realiza a distancia:** existe la tendencia a una disminución de los encuentros de servicio, y lo más probable es que, éstos se realicen a través de un centro de atención telefónica o inclusive por correo tradicional o electrónico. Muchos proveedores de servicios ofrecen soluciones con la ayuda de empresas de logística integrada.

Investigaciones recientes han estudiado la manera en que los clientes seleccionan entre canales personales, impersonales y de autoservicio. En este sentido, se han identificado las siguientes características principales³:

- Para **servicios complejos y de alto riesgo** percibido, la gente tiende a confiar en **medios personales**. Por ejemplo, les gusta solicitar tarjetas de crédito a través de canales a distancia, pero prefieren una transacción personal para obtener una hipoteca.
- Los individuos que conocen y confían más en un servicio y/o canal, son más propensos a utilizar canales impersonales y de autoservicio.
- Los clientes que **buscan los aspectos instrumentales** de una transacción prefieren mayor comodidad, y esto a menudo implica el uso de **canales impersonales y de autoservicio**. Los clientes que tienen motivaciones sociales tienden a utilizar canales personales.
- Para la mayoría de los consumidores, la **comodidad** es un aspecto fundamental al seleccionar un canal. La comodidad de un servicio implica ahorrar tiempo y esfuerzo en lugar de dinero. La búsqueda de comodidad no se limita a la compra de productos básicos, también abarca horarios y lugares flexibles. La gente, asimismo, busca el fácil acceso a servicios complementarios, especialmente de información, reservaciones y solución de problemas.

3.5. ¿Cuándo se debe prestar un servicio?

La respuesta definirá la programación de la entrega del servicio.

En el pasado, la mayoría de los servicios profesionales y en especial, en los países industrializados seguían la programación tradicional de tener una disponibilidad de alrededor de 40 o 50 horas a la semana. Esta situación era inconveniente para la gente que trabajaba, pues tenía que hacer sus compras durante la hora del almuerzo o los sábados.

Ahora la situación ha cambiado. En el caso de algunas operaciones de servicio de alta respuesta, el horario estándar es 24/7 (24 horas del día, los siete días de la semana) en todo el mundo. Sin embargo, algunas empresas se han resistido a operar los siete días de la semana, consideran que “cerrar los domingos forma parte de su proposición de valor”, y afirman que, el hecho de darles a los gerentes y al personal un día libre, es un factor crucial en su baja tasa de rotación de personal.

3.6. ¿Cómo prestar el servicio?

En este caso nos referimos a los canales y procedimientos de entrega de los elementos del servicio básico y complementario a los clientes.

Los avances de la tecnología tienen un fuerte impacto en las alternativas disponibles y en la economía de dichas alternativas. Solos o en combinación, los canales electrónicos son un complemento o, una alternativa a los canales físicos tradicionales para la entrega de servicios basados en información. En un canal de distribución, *Internet* facilita cinco categorías de “flujo”: información, negociación, servicio, transacciones y promoción.

³ (Leonard L. Berry, 2002)

Para responder a las necesidades de flexibilidad de los clientes, muchas empresas ofrecen la opción de varios canales de entrega.

De especial interés son los avances recientes que vinculan los sitios *web*, los sistemas de manejo de la relación con el cliente (CRM) y la telefonía móvil. La integración de los aparatos móviles en la infraestructura de la prestación de servicios puede utilizarse como un medio para:

1. **tener acceso a servicios**,
2. **notificar** a los clientes de oportunidades o problemas al entregarles la información adecuada o, al interactuar con ellos en el momento correcto, y
3. **actualizar información** en tiempo real para asegurarse de que siempre sea precisa y relevante.⁴

Aunque las empresas de servicios tienen muchas más probabilidades que los fabricantes para controlar sus propios sistemas de entrega, también hay intermediarios que pueden entregar los servicios básicos, como en el caso de los franquiciantes o los servicios complementarios, por ejemplo, los agentes de viajes.

⁴ (Katherine N. Lemon)

*La creación de un servicio viable requiere de un **modelo de negocio** que permita pagar los costos de producir y entregar el servicio, además, de un margen de ganancias que se recupere a través de precios realistas y estrategias de administración de ingresos.*

4.1. Surgimiento del concepto Modelo de Negocio

Aunque ha sido parte integral del comportamiento comercial y económico desde la época pre-clásica, el concepto de modelo de negocio se ha difundido ampliamente con la llegada de *Internet* a mediados de 1990 y fue tomando mayor impulso desde entonces.

Varios autores han investigado acerca de los modelos de negocio y para tal fin, brindan sus propias definiciones. Sin embargo, hay algunos elementos comunes que se pueden resumir en los siguientes puntos⁵:

- Las principales áreas de interés identificadas son las siguientes:
 - E-business* y el uso de tecnologías de la información en las organizaciones.
 - Cuestiones **estratégicas**, tales como la creación de valor, ventaja competitiva y desempeño de la empresa.
 - Innovación.
- Existe un amplio reconocimiento que el modelo de negocio **es una nueva unidad de análisis**, además de los productos, la firma, la industria, o las redes. Se centran en una organización focal, pero sus límites son más abarcativos que los de la organización;
- Los modelos de negocio hacen **énfasis en el sistema**, desde una aproximación holística de cómo las empresas hacen negocios;
- Tratan de explicar **tanto la creación como la captura de valor**;
- Las actividades de la organización juegan un papel importante en las diversas conceptualizaciones de los modelos de negocio;
- Hay elementos coincidentes que sugieren que un modelo de negocio adecuado puede ser de gran **ayuda para el posicionamiento competitivo** de una empresa;
- La **innovación** es un componente fundamental en la construcción de los modelos de negocio actuales, porque se considera que la empresa, sólo generará valor si tiene un elemento diferenciador dentro del mercado.
- El modelo de negocio **no es estático ni limitativo**, se puede innovar, cambiar y mejorar continuamente.

Luego de hacer una breve revisión del surgimiento del término modelo de negocio y los elementos comunes atribuibles al mismo, en el punto siguiente se profundizará sobre el concepto propuesto por *Osterwalder y Pigneur* (2011).

⁵Elaboración propia con base en datos de Hemeroteca Virtual: Dialnet.

4.2 Concepto y Utilidad del Modelo de Negocio

En su investigación, *Osterwalder* comienza haciendo mención a las definiciones del diccionario de *Cambridge*⁶, que define ambos términos como:

- **Negocio:** la actividad de compra y venta de bienes y servicios, o de una empresa particular que hace esto para ganar dinero.
- **Modelo:** una representación de algo, como un objeto físico, que es por lo general más pequeño que el objeto real, o como una simple descripción del objeto.

Si se combinan ambos términos se obtiene que, un modelo de negocio es una representación de cómo una empresa compra y vende bienes y servicios y, cómo gana dinero con ello.

El objetivo de la creación de un modelo es ayudar a entender, describir o predecir cómo las cosas funcionan en el mundo real a través de la representación simplificada de una entidad o fenómeno en particular.

*Osterwalder, cierra su introducción diciendo: Un **modelo de negocio** es una herramienta conceptual, que contiene un conjunto de elementos y sus relaciones, que permite **expresar la lógica de una compañía para ganar dinero**. Es una descripción del valor que una compañía ofrece a uno o varios segmentos de clientes, la arquitectura de la firma, su red de socios para crear, promocionar y entregar ese valor y sus relaciones, con el fin de generar un flujo de ingresos rentable. (OSTERWALDER, 2004, PÁG. 15).*

Es decir, un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor. (*A. Osterwalder, Y. Pigneur, 2011, página 14*).

¿Qué es valor? Una empresa, **CREA** valor a través de los beneficios diferenciadores que entrega a sus clientes mediante sus productos y servicios. A través del uso y la satisfacción generada de los productos y servicios hacia los clientes, las empresas **PROPORCIONAN** valor. A través de la transacción económica, la empresa **CAPTA** el valor que el cliente paga por los beneficios generados por el producto o servicio.

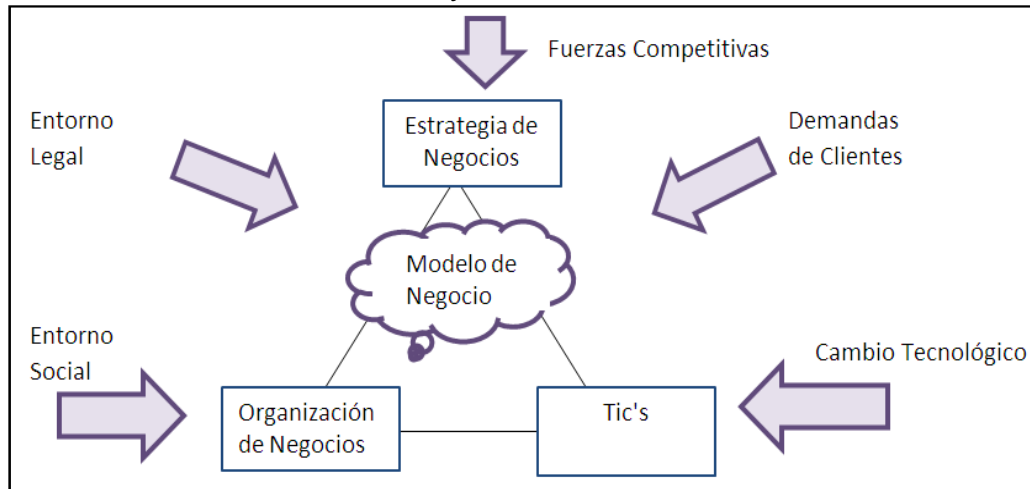
4.3. Modelos de Negocio en la Empresa

En cuanto a cómo se sitúa el modelo de negocio en la empresa, se puede mencionar que este puede funcionar como un vínculo conceptual, formando un triángulo entre la estrategia, la organización empresarial y las TIC's⁷ (ver Gráfico N° 2).

⁶*Cambridge Learner's Dictionary, Cambridge, 2003*

⁷TIC's: Tecnologías de la Información y la Comunicación.

Gráfico N° 2. Entorno, Modelo de Negocio, Estrategia, Organización, Procesos y Sistemas de Información.



Fuente: Osterwalder, A (2004). *The Business Model Ontology*.

Cabe destacar que el triángulo y el modelo de negocio, están sujetos a fuerzas externas continuas que incluyen la competencia, cambios legales, sociales o tecnológicos y la demanda. Es rol de la gerencia diseñar o adaptar el modelo de negocio de la compañía para que sea capaz de responder a estas fuerzas externas.

5.1. Estrategia

La Real Academia Española (RAE) define la estrategia como, “El arte de dirigir las operaciones militares”; donde Arte es la “virtud, disposición para hacer algo”.

Entonces podemos decir que estrategia es la “**habilidad para dirigir**”.

5.2. Estrategia de Negocios

Una estrategia de negocios es un conjunto de principios guías que, comunicados y adaptados dentro de la organización, generan un patrón para ser adoptado en el proceso de decisiones.

*Michael Porter (1996) se refiere a estrategia como la **creación de una posición única y productora de valor** que implica un conjunto particular de actividades; para Porter el posicionamiento estratégico intenta lograr una **ventaja competitiva sostenible** en el tiempo a través de preservar lo distintivo de una empresa. Significa realizar actividades diferentes a los rivales o, actividades similares en forma distinta.*

Para el autor, la estrategia es la creación de una única y valiosa posición, que implica un conjunto diferente de actividades, siendo que la posición estratégica puede surgir de tres fuentes distintas:

- Satisfaciendo pocas necesidades de muchos clientes: basada en la elección de una **variedad** de productos o servicios, más que en un segmento de mercado. Tiene sentido cuando la empresa puede producir mejor un servicio o producto particular, utilizando un conjunto de actividades distintivas.
- Satisfaciendo necesidades amplias a pocos consumidores: se acerca más al tradicional **enfoque de segmento de consumidores**. Surge cuando existe un grupo de consumidores con necesidades diferentes y, un conjunto adaptado de actividades puede servir mejor a ellas. Una variante se origina cuando el mismo consumidor tiene distintas necesidades en ocasiones desiguales o, en diferente tipo de transacciones.
- Satisfaciendo necesidades amplias de muchos clientes en un mercado estrecho. Requiere de un **conjunto de actividades diferentes** para satisfacer mejor a las necesidades de un grupo de consumidores.

La esencia de la estrategia está en elegir actividades que sean diferentes a las de los rivales. Si no existiera un *trade-off*⁸ no se necesitaría elegir y por lo tanto, no sería ineludible tener una estrategia, cualquier buena idea, podría ser imitada rápidamente.

El *trade-off* ocurre cuando existen actividades incompatibles y surge por tres razones:

⁸*Trade Off*: término inglés asimilable a costo de oportunidad.

- La primera es la **inconsistencia en la imagen o en la reputación**. Una empresa conocida por proveer un valor puede perder credibilidad y confundir a los consumidores si, comienza a proveer otro valor o, intenta hacer dos cosas contradictorias al mismo tiempo.
- El segundo y más importante *trade-off* surge por las **actividades en sí mismas**. Posiciones diferentes requieren configuraciones de productos, equipos, comportamiento de empleados y sistemas de gestión distintos. Muchas actividades reflejan inflexibilidades en equipamientos, personas o sistemas, por ello es necesario elegir qué y qué no hacer.
- Finalmente, el tercer *trade off* surge por **límites en los controles internos**. Cuando se elige competir en un sentido y no en otro, las prioridades organizacionales están claramente definidas, de otro modo, hay confusión en los empleados.

*La **estrategia** consiste en crear un calce entre las actividades de una empresa. El éxito de una estrategia depende de realizar bien muchas cosas –no sólo unas pocas– e integrarlas entre sí. Si no existe esta **integridad entre las actividades**, no hay una estrategia distintiva ni mucha sustentabilidad.*

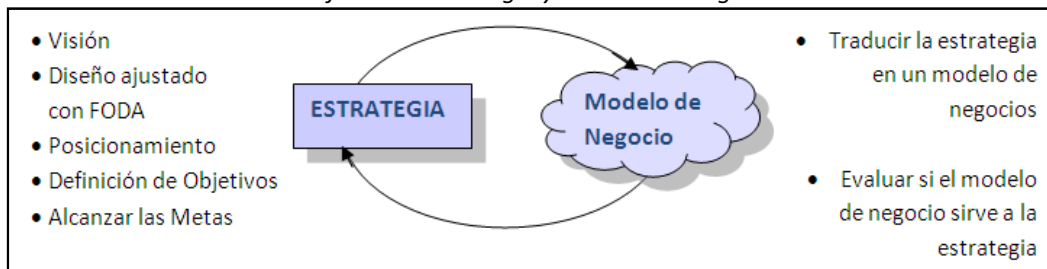
Profundizar una posición implica diferenciar aún más las actividades de la empresa, fortalecer la relación y, comunicar mejor la estrategia a los clientes que deberían valorizarla. Para ello, los empleados necesitan una guía sobre cómo desarrollar una posición estratégica. Claramente, la estrategia y el liderazgo están inexorablemente vinculados.

5.3. Estrategia y Modelo de Negocio

Pero, ¿qué conexión existe entre la estrategia de una empresa con el modelo de negocio?

A nivel conceptual existe una discusión sobre la diferencia de estrategia con modelo de negocios. Una perspectiva establece la relación donde “un modelo de negocio es la traducción de la estrategia de la empresa en, un modelo de la lógica de una empresa para ganar dinero” (Osterwalder, 2004, página 17).

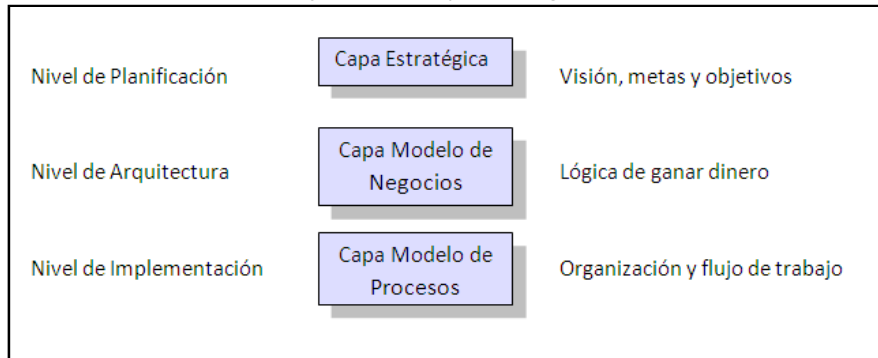
Gráfico N°3. Estrategia y Modelo de Negocios



Fuente: Osterwalder, A. (2004). *The Business model ontology: a proposition in a design science approach*.

Tomando de forma conjunta a la estrategia, el modelo de negocios y los procesos, se puede decir que todos tratan de resolver el mismo problema “cómo ganar dinero de una manera sostenida” desde diferentes capas organizacionales (ver Gráfico N°4).

Gráfico N° 4. Capa de Negocios



Fuente: Osterwalder, A. (2004). *The business model ontology: a proposition in a design science approach*.

Capítulo 6: Componentes de un Modelo de Negocio

En lo subsiguiente se presenta la ontología⁹ del modelo de negocio, es decir, la especificación explícita del concepto antes desarrollado, lo cual permitirá describir con precisión el modelo de negocio de una empresa.

Osterwalder (2004), identifica cuatro pilares fundamentales que constituyen puntos esenciales en el modelo de negocio de una empresa:

1) Producto: responde al **qué**, es decir, en qué negocio se encuentra la empresa, qué productos y qué propuesta de valor ofrece al mercado.

El Área Producto-Servicio comprende todos los aspectos que una empresa puede ofrecer a sus clientes. No solo alcanza al conjunto de productos y servicios, sino que también, a la manera en la que se diferencia de sus competidores. Se encuentra compuesto por el elemento **Propuesta de Valor** que, a su vez, se puede descomponer en un conjunto de subelementos llamados **“ofrecimiento”**.

2) Cliente: responde sobre **quién** es el consumidor objetivo, cómo se le ofrecen los productos o servicios y, cómo construir una sólida relación con ellos.

Contiene la elección del **segmento objetivo**, los **canales** por los cuales se pone en contacto con los clientes y el **tipo de relación** que la compañía quiere establecer con ellos. En síntesis, es el área que describe cómo y a quién quiere entregar la empresa, su **propuesta de valor**.

3) Infraestructura: responde a **cómo** la empresa resuelve eficientemente temas sobre logística e infraestructura, con quién lo hace y qué tipo de redes empresariales requiere.

Este pilar explica cómo una empresa crea valor, para lo cual describe qué se necesita para ofrecer la **propuesta de valor** y mantener la **interfaz con el cliente**. En otras palabras, especifica las capacidades y recursos necesarios en el modelo de negocio, quiénes son los propietarios y proveedores, quién realiza cada actividad y cómo se relacionan entre ellas.

4) Aspectos Financieros: responde a **cuál** es el flujo de ingreso del modelo, cuáles son los costos de la estructura y la forma de sustentabilidad del modelo de negocio.

Este bloque es transversal porque todos los demás pilares lo influyen, es decir, es el resultado de la configuración de los demás elementos del modelo de negocio.

Se encuentra compuesto por los elementos **ingresos** y **estructura de costos**, los que conjuntamente determinan la lógica de ganancia o pérdida de la empresa y, por lo tanto, su capacidad para sobrevivir.

Estas cuatro áreas pueden ser comparadas a las cuatro perspectivas del *Balanced Scorecard* de *Kaplan y Norton* (*Kaplan y Norton, 1992*).

⁹Ontología: disciplina filosófica que aborda la naturaleza y la organización de la realidad.

A su vez, esas cuatro áreas se subdividen en nueve pilares o elementos interrelacionados que permiten concebir el modelo de negocios, estos son (ver Tabla N°2):

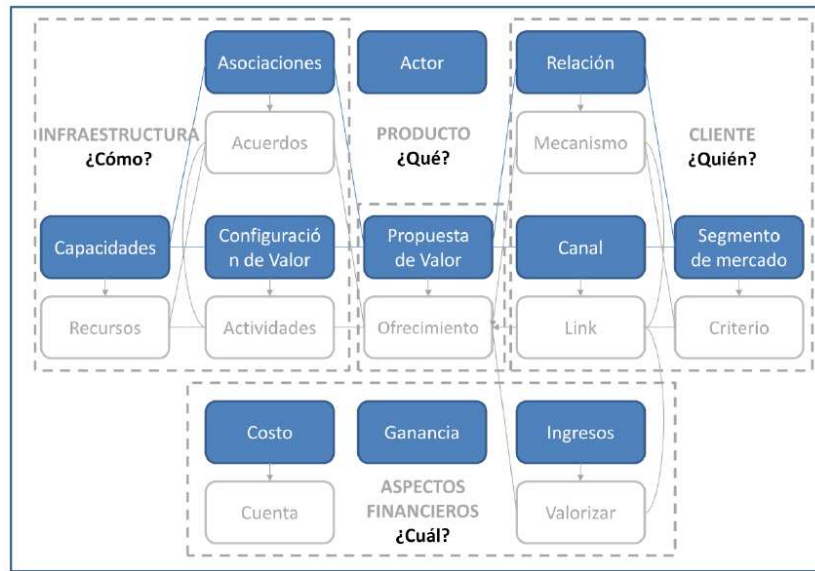
Tabla N°2. Nueve módulos del modelo de Negocio

Área	Módulo	Descripción
Producto	Propuesta de Valor	Hace referencia al conjunto de productos y servicios que ofrece la empresa y que, crean valor para un segmento de mercado específico.
Cliente	Segmentos de Mercado	Define los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa.
	Canal de Distribución	Explica el modo en que una empresa se comunica con los clientes.
	Relación con el Cliente	Describe los diferentes tipos de relaciones que establece la empresa con los clientes.
Infraestructura	Configuración de Valor	Define las acciones más importantes que debe emprender una empresa para crear valor para su cliente.
	Capacidades	Describe los activos más importantes para que un modelo de negocio funcione.
	Asociaciones	Describe las asociaciones de cooperación voluntarias entre las empresas para crear valor.
Aspectos Financieros	Estructura de Costos	Es la representación en dinero de todos los medios empleados para el modelo.
	Fuente de Ingresos	Describe la forma en que una empresa genera dinero, a través de una variedad de flujos de ingresos.

“Mientras que las cuatro áreas son una clasificación aproximada, los nueve elementos son el núcleo de la ontología” (Osterwalder, 2004 p. 43).

La relación que existe entre los elementos antes descriptos se presenta en la siguiente figura (Gráfico N°5).

Gráfico N°5. La ontología del Modelo de Negocio



Fuente: Osterwalder, A. (2004). *The business model ontology: a proposition in a design science approach*.

Los nueve módulos del modelo de negocio forman la base de una herramienta útil: el **Lienzo de modelo de negocio**, propuesto por *Alexander Osterwalder* e *Yves Pigneur* (2011). Se trata de una herramienta práctica, parecida al lienzo de un pintor, que fomenta la comprensión, el debate, la creatividad y el análisis, donde se pueden esbozar modelos de negocios nuevos o existentes.

Gráfico N°6: Lienzo del Modelo de Negocios



Fuente: Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2011). *Generación de Modelos de Negocio*

Profundizando lo antes expuesto, se describen los nueve módulos básicos que reflejan la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos.

6.1. Propuesta de Valor¹⁰

*Puede entenderse como el **conjunto de productos y servicios**, que crean valor para un segmento de mercado específico, a través de un conjunto de ventajas que tienen como finalidad solucionar un problema o, satisfacer una necesidad de dicho segmento. Es el factor que hace a los clientes elegir una empresa por sobre otra.*

Entre los elementos que contribuyen a la creación de valor, se pueden citar los siguientes: novedad, mejora del rendimiento, personalización, tercerización, diseño, estatus, precio, reducción de costos, reducción de riesgos, accesibilidad, comodidad y utilidad.

La relación que existe con los demás elementos del modelo de negocio, tal como muestra el Gráfico N°5 es que, la propuesta de valor representa un valor para un segmento de clientes objetivos y se basa en una o varias capacidades. Esta puede ser descompuesta en un conjunto de ofrecimientos y es caracterizada por sus atributos (el razonamiento, el nivel de valor, el nivel de precio y el ciclo de vida).

Al poder descomponer la propuesta de valor en una serie de elementos ofrecidos, si la empresa realiza una descripción detallada de ellos podrá observar dónde se encuentra respecto a su competidor, lo que le permitirá innovar y diferenciarse respecto a este, alcanzando una posición competitiva.

Los elementos “ofrecidos” describen al producto o al servicio, inclusive sus características y el valor que representa para el cliente.

Los atributos de los elementos ofrecidos son:

I. Razonamiento

Captura las razones de por qué la empresa cree que su propuesta, genera valor para su cliente. Esas razones pueden ser:

- **Uso:** el valor deriva generalmente del uso en sí del bien o el servicio que presta, y se crea, cuando las características del producto o servicio satisfacen las necesidades del consumidor. Es decir, cuando el valor percibido por el cliente coincide con el valor esperado (por ejemplo: conducir un auto);
- **Reducción de Riesgo:** el valor puede ser creado cuando se reduce el riesgo que representa la adquisición de productos o servicios para el cliente, que pueden deberse a los temores financieros, por variación del valor de producto o servicio en el tiempo, el riesgo de que un producto no funcione como se esperaba ahora o en el futuro (obsolescencia).

¹⁰ Este apartado proviene de Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, 2011.

- **Reducción de Esfuerzo:** hacerle la vida más fácil al cliente, es decir, facilitar las cosas o hacerlas más prácticas. Esta reducción de esfuerzo puede realizarse facilitando la búsqueda y la evaluación para la adquisición, como así también, ofreciendo mantenimiento, utilización y capacitación, es decir, que sea más fácil y más barato adquirirlo (por ejemplo: comida *delivery*).

II. Nivel de Valor

La medición de la utilidad, de la oferta de la compañía, para el cliente, permite compararse con la competencia. *Osterwalder* plantea una escala de valores cualitativos que se relacionan con la competencia:

- **Me too:** se considera cuando el cliente no diferencia entre los productos o servicios que ofrece una empresa y otra. A pesar de ello, la diferencia puede ofrecerse por medio de un precio bajo.

- **Imitación del Valor:** la empresa imita una propuesta de valor, pero mejora el valor ofrecido, adicionando elementos o atributos innovadores.

- **Excelencia:** el valor se encuentra en su extremo máximo, son ejemplo de esto, aquellos productos o servicios de alta gama.

- **Innovación:** significa que una empresa ofrece un nuevo producto o servicio o, una combinación revolucionaria de estos. Las claves de la innovación son ser diferente e impactar, lo que generalmente implica, cambiar las reglas de juego. Le otorga a la empresa una ventaja competitiva que le permite generar ingresos superiores, esto puede desaparecer si se introduce una tecnología superior o se generaliza, esto se denomina disrupción innovadora.

III. Nivel de Precio

Este atributo compara el precio de la propuesta de valor de la firma con la de uno o varios competidores. Los niveles pueden ser:

- **Gratis:** son aquellas propuestas de valor por las cuales la empresa no pide compensación económica, ya que su modelo de negocio se basa en otras fuentes de ingresos (publicidad y anuncios, o la venta de información sobre sus clientes).

- **Económico:** se refiere a la gama baja en la escala de precios, es decir, cuando una empresa ofrece un producto a un precio más atractivo que la mayoría de sus competidores. Generalmente, pero no necesariamente, se debe a un nivel de costo menor. Para poder ofrecer precios atractivos durante un período de tiempo sostenido la empresa debe mejorar elementos de su modelo de negocio como, por ejemplo: optimizar actividades o buscar fuentes de ingresos complementarias.

- **De Mercado:** significa que la empresa ofrece un precio similar al de mercado, en síntesis, no se diferencia por este factor.

- **Alta Gama (High-End):** representa el límite superior en la escala de precios. Los precios de alta gama se encuentran generalmente en productos de lujo o, en propuestas nuevas e innovadoras que permiten cobrar una prima.

IV. Ciclo de Vida

La propuesta de valor puede ser estudiada durante su ciclo de vida, por lo cual, el objetivo de este atributo es el de encontrar **en qué momento** del ciclo de vida la propuesta de valor o los elementos ofrecidos, generan valor para el cliente. Los mismos, se detallan a continuación:

- La creación de valor - **requerimientos**, las mejoras en la producción y la ayuda de las TIC's permite que las empresas, puedan incorporar a sus clientes en el proceso de creación de valor y crear, así, valor adicional.

- La compra de valor - **adquisición**, el valor también puede crearse durante la fase de adquisición, a través de mejorar y facilitar la experiencia de compra del cliente. El primer paso es, simplificar la operación en sí misma, el segundo es mejorar su cumplimiento.

- El valor de uso - **posesión**, es el valor que proviene del consumo real de los productos o servicios, generalmente esta etapa de ciclo de vida es la parte dominante.

- La **renovación**, sucede cuando el valor se agota, caduca, es obsoleto o disfuncional. A veces se puede deber a la adición de nuevas características a una propuesta de valor existente (por ejemplo, nuevos juegos para una consola de juegos). También, puede significar una actualización gradual del valor, como sucede con nuevas versiones de software.

- La transferencia - **retiro**, el cliente tiene la posibilidad de trasladar el valor adquirido; esto puede deberse a que la propuesta de valor perdió valor para él, pero todavía puede ganar algo transfiriendo ese valor, por ejemplo, la venta de libros usados.

*Como se mencionó anteriormente, "una propuesta de valor crea valor para un segmento de mercado gracias a una **mezcla específica de elementos adecuados a las necesidades** de dicho segmento. Los **valores** pueden ser **cuantitativos** (precio, velocidad del servicio, etc.) o **cualitativos** (diseño, experiencia del cliente, etc.)" (Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, 2011 p. 23).*

Además, de los elementos mencionados anteriormente que contribuyen a generar valor, existen otras variables que pueden lograr el mismo objetivo. Se pueden destacar:

- La **novedad**, existen propuestas de valor que satisfacen nuevas necesidades que los clientes no reconocían porque, no había ninguna oferta similar o simplemente, no existía la necesidad.

- La **mejora del rendimiento**, se busca crear valor mediante el aumento del rendimiento de un producto o un servicio.

- La **personalización**, la adaptación de los productos y servicios a las necesidades específicas de los diferentes clientes o, segmentos de mercado, crea valor.

- El **trabajo hecho**, se puede crear valor ayudando al cliente a realizar determinados trabajos, para que este se dedique a realizar la labor que forma parte de su *core business*.

- El **diseño**, el valor es creado mediante un diseño que hace destacar al producto por sobre otros, este, es un factor importante, aunque difícil de medir. En la moda y la electrónica de consumo, el diseño puede ser una parte esencial de la propuesta de valor.

- La **marca / estatus**, el valor se proporciona mediante una marca reconocida, que hace que el cliente encuentre en ella un simbolismo determinado, como el estatus, la riqueza y la moda.
- La **reducción de costos**, ayudar a los clientes a reducir costos puede generar valor para los mismos.
- La **accesibilidad**, el poner a disposición de los clientes productos o servicios a los que antes no tenían acceso genera valor para ellos. Esto puede ser posible por una innovación en los modelos de negocio, una tecnología nueva o una combinación de ambas.

6.2. Segmentos de Mercado

Implica definir los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirigirá una empresa. La selección del mercado objetivo define qué tipo de cliente la empresa quiere abordar.

Según lo definen *Osterwalder y Pigneur* (2011), los grupos de clientes corresponden a distintos segmentos cuando: sus necesidades demandan y justifican una oferta diferente, o se requieren distintos canales de distribución para llegar a ellos, o buscan un tipo de relación diferente, o el índice de rentabilidad difiere y, pagan por distintos aspectos de la oferta.

Los clientes son el centro de todo modelo de negocio; ninguna empresa podría sobrevivir sin clientes rentables. A su vez, es posible aumentar la satisfacción de los mismos, agrupándolos en segmentos de acuerdo a sus necesidades, comportamientos y atributos comunes.

Es importante una segmentación efectiva porque permite a la empresa dirigir recursos a aquellos clientes que se encuentran más atraídos por su propuesta de valor. Una discriminación rápida del mercado objetivo existe cuando se divide entre empresas e individuos, conocido comúnmente como *business-to-business* (B2B) y *business-to-consumer* (B2C). Adicionalmente, la definición del cliente objetivo ayuda a las empresas a definir a través de qué canal quiere llegar a ellos. (*Alexander Osterwalder, 2004*).

Las empresas, entonces, deben realizar una selección fundamentada de los segmentos a los que se van a dirigir y los que no atenderán. Tomada esa decisión, se puede diseñar el modelo de negocio basado en el conocimiento detallado de las necesidades específicas de los clientes objetivo.

Un modelo de negocio puede definir uno o varios segmentos de mercado, ya sean grandes o pequeños. Se pueden definir en base a distintas variables que pueden ser: demográficas, geográficas, según actitudes e intenciones conductuales, entre otras. *Alexander Osterwalder e Yves Pigneur*, en general, destacan los siguientes segmentos de mercado:

- **Mercado de Masas:** esta categoría no distingue segmentos de mercado, se dirige al público en general sin realizar una diferenciación, por lo cual, la propuesta de valor, los canales

y la relación con los clientes, se centran en un gran grupo de clientes que tienen problemas y necesidades similares.

- **Nicho de Mercado:** son aquellos que se dirigen a segmentos específicos y especializados, por lo que la propuesta de valor, los canales de distribución y la relación con los clientes, se adaptan a requerimientos específicos de una porción del mercado.

- **Mercado Segmentado:** se distinguen varios segmentos con necesidades y problemas diferentes, a los cuales se les ofrece una propuesta de valor distinta y, se observan implicancias en los demás módulos del modelo (los canales de distribución y la relación con el cliente).

- **Mercado diversificado:** la empresa atiende a dos o más segmentos de mercado que no están relacionados, que presentan necesidades y problemas muy diferentes. Por ejemplo, Amazon.com inicialmente ofrecía venta al por menor y, en el 2006 comenzó a ofrecer servicios de “computación en la nube”.

- **Plataformas Multilaterales:** la empresa se dirige a dos o más grupos de clientes distintos pero interdependientes y actúa como intermediario entre los grupos para crear valor, ejemplo de esto son las tarjetas de crédito que, vinculan los comercios con los titulares de las tarjetas. Para crear valor, la plataforma debe atraer a todos los grupos al mismo tiempo, ya que, el valor de la plataforma para un grupo depende de la cantidad de usuarios del otro lado. La prestación del servicio a todos los grupos de clientes posee un costo para el operador de la plataforma, que generalmente decide ofrecer gratuitamente o, a bajo costo a un segmento para captar a los usuarios del otro lado de la plataforma.

6.3. Lienzo de la propuesta de Valor

*Una clave importante para que un modelo de negocio funcione, es que la **propuesta de valor** ofrecida sea **compatible** con el **perfil del cliente** al cual dicha propuesta se dirige.*

Para ello, es muy útil profundizar en estos 2 módulos del modelo de negocio pensándolos como un Lienzo de la propuesta de valor que tiene 3 partes, el Perfil del Cliente, con el cual se clarifica el entendimiento del cliente al describir las características de un grupo de personas, el Mapa de Valor, que describe como se pretende crear valor para ese determinado segmento de clientes y el Encaje, el tercer elemento del modelo, que se logra cuando ambas partes coinciden.

Profundizando lo antes expuesto, se describen las tres partes del Lienzo de la propuesta de valor:

El Perfil del Cliente (Segmento):

El perfil de cliente describe un segmento de cliente específico de un modelo de negocio de una manera más estructurada y detallada. Descompone al cliente en sus trabajos, alegrías y frustraciones.

- Los **trabajos** del cliente: describen aquello que intentan resolver en su vida personal y laboral, podrían ser las tareas que intentan terminar, los problemas que intentan solucionar o, las necesidades que intentan satisfacer.

Se puede distinguir entre tres tipos de trabajos que el cliente quiere resolver y los trabajos de apoyo:

-*Trabajos funcionales*: aquellos en los que los clientes intentan realizar o terminar una tarea específica, por ejemplo: intentar comer sano, redactar un informe, etc.

-*Trabajos sociales*: aquellos en los que los clientes quieren quedar bien o ganar poder o estatus, describen como quieren que los perciban los demás, ejemplo: estar a la moda, ser considerado competente, etc.

-*Trabajos personales / emocionales*: aquellos en los que los clientes buscan alcanzar un estado emocional específico, por ejemplo: sentirse bien, encontrar la paz mental o, lograr sensación de seguridad en el puesto de trabajo.

-*Trabajos de Apoyo*: aquellos que realizan los clientes en un contexto relacionado con la adquisición y el consumo de valor, es decir:

*Compradores de valor: trabajos relacionados con la compra de valor (comparar ofertas, decidir qué productos adquirir, completar una compra u optar por el envío del producto o servicio).

*Co-creador de valor: trabajos como publicar opiniones, comentarios de productos y servicios o incluso participar en el diseño.

*Transferidor de Valor: trabajos relacionados con el fin del ciclo de vida de una propuesta de valor (cancelar una suscripción, deshacerse de un producto, transferirlo a terceros o revenderlo).

Los trabajos del cliente suelen depender del contexto específico en el que se realizan, que puede imponer determinadas restricciones o limitaciones.

- Las **alegrías**: describen los resultados que quieren conseguir los clientes o, los beneficios concretos que buscan. Entre ellas se incluyen:

-*Alegrías necesarias*: aquellas sin las cuales una solución no funciona, por ejemplo, la expectativa más básica de un teléfono es poder hacer una llamada con él.

-*Alegrías esperadas*: aquellas relativamente básicas que esperamos de una solución, inclusive cuando podría funcionar sin ellas, por ejemplo, se anhela un lindo diseño de los iPhone desde que Apple los lanzó al mercado.

-*Alegrías deseadas*: van más allá de lo esperado de una solución, pero que nos encantaría tener si fuera posible, ejemplo deseamos que los *smartphones* estén integrados con todos nuestros otros dispositivos.

-*Alegrías Inesperadas*: aquellas que van más allá de las expectativas y deseos de los clientes.

- Las **frustraciones**: describen los malos resultados, riesgos y obstáculos relacionados con los trabajos de los clientes, es decir pueden ser:

-*Características, problemas y resultados no deseados*: las frustraciones son funcionales (puede ocurrir que una solución no funcione, o no funcione bien), sociales (quedo mal

haciendo esto), o secundarias (es un fastidio ir a la tienda a comprar) y también pueden conllevar sensaciones no deseadas (es aburrido correr en el gimnasio o este diseño es feo).

-*Obstáculos*: aquello que impide a los clientes empezar un trabajo o, los hace ir más lentos (me falta tiempo o no me puedo permitir ninguna de las soluciones existentes).

-*Riesgos*: lo que podría salir mal y tener importantes consecuencias negativas (puede que pierda credibilidad cuando utilice esta solución o una falla de seguridad sería desastroso).

Mapa de Valor:

El mapa de valor describe de una manera más estructurada y detallada las características de una propuesta de valor específica de un modelo de negocio. Divide la propuesta de valor en productos y servicios, creadores de alegrías y aliviadores de frustraciones.

- **Productos y Servicios**: es una lista de todos los productos y servicios alrededor de la cual se construye una propuesta de valor. Probablemente, ésta incluya varios tipos de productos y servicios, los que se detallan a continuación:

- Físicos / tangibles*: bienes, por ejemplo, productos manufacturados.

- Intangibles*: productos como derechos de autor o, servicios como el de postventa.

- Digitales*: productos como descargas musicales o, servicios como recomendaciones *online*.

- Financieros*: productos como fondos de inversión o, servicios como financiación de una compra.

Para los clientes no todos los productos y servicios tienen la misma relevancia, algunos son esenciales y otros simplemente agradables.

- **Creadores de alegrías**: describen cómo los productos o servicios, crean alegrías al cliente, es decir, cómo producen los resultados y los beneficios que los clientes esperan, desean o con los que se sorprenderían, entre los que se incluyen la utilidad funcional, las alegrías sociales, las emociones positivas, y el ahorro de costos.

- **Aliviadores de frustraciones**: describen cómo los productos y servicios aplacan las frustraciones del cliente, es decir, cómo reducen o eliminan algunas de las cosas que les molestan antes, durante o después de resolver un trabajo o las que les impiden resolverlo.

*Ninguna propuesta de valor puede aportar un aliviador para cada frustración de los clientes que se haya identificado, las **buenas propuestas de valor se centran en aquellas que importan a los clientes**, sobre todo en las extremas.*

El Encaje:

Se consigue cuando la propuesta de valor coincide con el perfil del cliente, cuando los productos y servicios son generadores de alegrías y aliviadores de frustraciones que son considerados como importantes por el cliente.

6.4. Canales

Se trata del modo en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor.

Son los canales de comunicación, distribución y venta que establecen el contacto entre la empresa y los clientes y tienen, entre otras, las siguientes funciones:

- Dar a conocer a los clientes los productos y servicios de una empresa,
- Ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor de una empresa,
- Permitir que los clientes comprendan productos y servicios específicos,
- Proporcionar a los clientes una propuesta de valor,
- Ofrecer a los clientes un servicio de atención personalizada.

Los canales de distribución permiten entregar valor a los clientes. Se pueden utilizar canales propios, de socios comerciales o ambos a la vez. Los canales propios pueden ser directos, con un equipo de venta o por *internet*; o indirectos, a través de intermediarios (revendedores). Los canales de socios comerciales, son indirectos y abarcan un gran espectro de opciones, por ejemplo: la distribución al por mayor, la venta al por menor o sitios *web* de socios.

Los canales de socios ofrecen menos márgenes de beneficios, pero permiten a las empresas aumentar su ámbito de actuación y aprovechar los puntos fuertes de cada uno de ellos. En los canales propios, especialmente en los directos, los márgenes de beneficios son mayores, pero el costo de su puesta en marcha y gestión puede ser elevado.

*"El truco consiste en encontrar el **equilibrio** adecuado entre los diversos tipos de canales para **integrarlos** de forma que el cliente disfrute de una experiencia extraordinaria y los ingresos aumenten lo máximo posible." (Osterwalder y Pigneur, 2011, página 30).*

6.4.1. Subelementos del Canal de Distribución (Links o Conectores)

El elemento canal de distribución se puede descomponer en sub elementos llamados *links* o conectores.

Los *links* o conectores describen las partes del canal de distribución y muestran las tareas específicas de *marketing*, con lo cual, un conjunto de *links* construyen un canal. Los *links* de diferentes canales algunas veces se encuentran interrelacionados con la intención de lograr sinergias entre los mismos (Osterwalder, 2004).

En resumen, la relación que existe entre un *link* o conector y los demás elementos del modelo de negocio es que, son parte de un canal y describe un rol específico del mismo. A su vez, este puede ser parte de la propuesta de valor o estar relacionado con otro *link* (Osterwalder, 2004).

Además de la función tradicional de simplemente entregar valor, los canales modernos y sus *links* o conectores tienen, un potencial de creación de valor y, por lo tanto, contribuyen a la propuesta de valor de la empresa.

Los atributos del elemento "*link*" o conector, con los cuales se puede contribuir a generar valor, son:

I. Razonamiento: los canales de comunicación crean valor a través de tres maneras distintas:

-**Uso:** el *link* puede crear valor si coincide con las necesidades del cliente y, si se integra en la propuesta de valor de la empresa. Por ejemplo: las *webs* corporativas generan un canal de comunicación no solo como fuente de información sino también, como medio para resolver problemas en línea u ofrecer servicios de postventa.

-**Reducción del Riesgo:** se puede crear valor por la reducción de un riesgo, integrando al consumidor en el proceso de personalización del producto.

-**Reducción del Esfuerzo:** un canal agrega valor cuando ayuda también a reducir los esfuerzos. Las mejoras originadas por las TIC's en los canales y la creación de valor tuvieron su mayor impacto en la reducción del esfuerzo de los consumidores. Si bien, las ventas por *internet* aplicadas por muchas tiendas de consumo no fueron exitosas (debido a que olvidaron otras partes del modelo de negocio), muchas empresas mejoraron su servicio de postventa con el uso de canales virtuales, a través de la solución de problemas en líneas, manuales, *FAQ's*¹¹ y conexiones directas con los ingenieros de productos.

II. Ciclo de Compra del Cliente: el objetivo de este atributo es identificar qué funciones del ciclo de compra del cliente cumple el *link* o enlace.

El ciclo de compra refleja todos los posibles puntos de contacto que existen entre el proveedor y el consumidor en el contexto de adquisición, tenencia y venta del bien o servicio. Este se divide en cuatro fases:

-**Conocimiento:** en esta etapa el cliente identifica la propuesta de valor que puede satisfacer sus necesidades. Es así como, las empresas tratan de llegar a tantos consumidores como sea posible, a través de publicidad, promociones, relaciones públicas y asociaciones.

-**Evaluación:** en esta segunda instancia, donde el consumidor ya reconoció la empresa que puede satisfacer su necesidad o solucionar su problema, empezará a evaluarla. Para ello, la empresa debe brindar información detallada sobre sí misma y sus referencias, principalmente sobre la propuesta de valor y la disponibilidad de productos. Esto lo puede hacer mediante intervención humana en los puntos de fuerza de ventas, revendedores, por uso de aplicaciones multimedia, o una mezcla de ambos. Algunas empresas permiten al cliente testear el producto o servicio antes de su compra, para que corroboren si satisface su necesidad o no.

-**Compra:** durante esta etapa, la transacción toma lugar. Esto incluye la negociación, decisión, contrato, envío, seguimiento, facturación, pago y entrega. La tecnología ha ayudado a mejorar los procesos de pago y facturación haciéndolos más eficientes, convirtiéndose en nuevos canales.

-**Servicio de Post-Venta:** esta fase es probablemente la más importante, porque puede generar la fidelidad del cliente. El servicio post venta contribuye enormemente a la satisfacción del cliente, ayudándolo a que obtenga el mayor beneficio de la propuesta de valor y asistiéndolo en caso de problemas. Puede abarcar la implementación y uso, formación,

¹¹ *FAQ's*: término en inglés cuya traducción es preguntas frecuentes.

mantenimiento, supervisión, solución de problemas y la logística inversa, es decir, la venta o eliminación.

En la Tabla N° 3 se pueden observar tareas específicas que pueden encontrarse en un canal, agrupadas según el ciclo de compra del cliente:

Tabla N°3. Posibles tareas de un canal según el ciclo de compra del cliente.

Canal			
Conocimiento	Evaluación	Compra	Servicio Post-Venta
<ul style="list-style-type: none"> • Publicidad. • Promociones. • Relaciones Públicas. • Asociaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Información de la Empresa. • Catálogos de Productos. • Consejos (requisitos). • Especificación. • Comunidad • Pruebas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Oferta. • Negociación. • Decisión. • Contrato. • Pedidos y seguimiento. • Facturación y pago. • Cumplimiento y entrega. 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación y Uso. • Formación. • Monitoreo. • Mantenimiento / Servicio. • Resolución de problemas – soporte. • Logística inversa (eliminación). • Comunidad. • Gestión de ciclo de vida del producto.

Fuente: Osterwalder, A. (2004). *Generación de Modelos de Negocios*.

Luego de haber descripto los elementos del canal de distribución y sus relaciones, se puede obtener una herramienta gerencial que consiste en una matriz que posee en uno de sus ejes el ciclo de compra del cliente y en el otro, a los diferentes canales que posee la empresa. Para construir esta matriz se agrega al ciclo de compra, una fase que se desprende de la etapa de compra, la cual se denomina “entrega”.

Tabla N° 4. Matriz de Canales de Distribución

Tipo de Canal		Fases de Canal					
De Socios Propios	Directo	Equipo Comercial	1. Información ¿Cómo damos a conocer los productos y servicios de nuestra empresa?	2. Evaluación ¿Cómo ayudamos a los clientes a evaluar nuestra propuesta de valor?	3. Compra ¿Cómo pueden comprar los clientes nuestros productos y servicios?	4. Entrega ¿Cómo entregar a los clientes nuestra propuesta de valor?	5. Posventa ¿Qué servicio de atención Post-Venta ofrecemos?
	Indirecto	Tienda Propia					
De Socios	Indirecto	Tienda de Socios					
		Mayorista					

Fuente: Osterwalder, A. (2004). *Generación de Modelos de Negocios*.

En la Tabla N° 4 se puede observar la matriz para analizar los canales de distribución. En los cuadros del cuerpo de la matriz, es decir, en la intersección entre los tipos de canales y las 5 fases del ciclo de compra, se encuentran los *links* o conectores que componen el canal, estos se encuentran conectados entre sí dentro del mismo canal y a través de los diferentes canales.

6.4.2. Comunicaciones de *Marketing e Internet*

Los mercadólogos utilizan *Internet* para una gran variedad de tareas de comunicación, como promover la conciencia y el interés de los clientes, proporcionar información y asesoría, facilitar comunicaciones bidireccionales con los clientes a través del correo electrónico y con las salas de chat, estimular la prueba de productos, permitir que los clientes hagan pedidos y medir la eficacia de campañas publicitarias. Las empresas no sólo pueden vender a través de sus propias páginas *web*, sino también colocar anuncios en muchos otros sitios.

Sin embargo, como cualquiera de los elementos de la mezcla de comunicaciones de *marketing*, la publicidad por *Internet* debe formar parte de una estrategia de comunicaciones integrada y bien diseñada.

Una de las principales ventajas de *Internet* es, permitir a los mercadólogos comunicarse y establecer una relación con clientes individuales. La naturaleza interactiva tiene el potencial de incrementar la participación de los clientes de manera impresionante.

Las empresas innovadoras continuamente buscan formas de mejorar el atractivo y la utilidad de sus páginas *web*, un sitio pegajoso tiene las siguientes características:

- Sus **contenidos son de alta calidad**: es fundamental un contenido relevante y útil, el sitio debe contener lo que los visitantes buscan.
- Es **fácil de usar**: la facilidad de uso implica una buena navegación, una estructura que no es demasiado complicada ni grande, además de, una buena señalización. Los clientes no se pierden en páginas bien hechas.
- Incluye **descargas rápidas**: a los visitantes no les gusta esperar y a menudo, abandonan un sitio si las páginas tardan mucho en descargarse.
- Se **actualizan con frecuencia**: los sitios bien hechos se ven frescos y actualizados, incluyen información publicada recientemente, que los visitantes consideran relevante y oportuna.

Una dirección de *Internet* fácil de recordar ayuda a atraer visitantes a una página. De manera ideal, deben basarse en el nombre de la empresa.

6.4.3. Publicidad Efectiva en *Internet*

La publicidad por *Internet*, también llamada *webvertising*, se ha convertido en una parte importante de la mezcla de comunicaciones de la mayoría de las empresas de servicios. Hay dos opciones principales:

- Publicidad de *Banner*: la meta común es hacer una línea de tránsito hacia la página *web* del anunciante. El simple hecho de lograr un gran número de exposiciones “vistazos” a un *banner* (un delgado anuncio horizontal que abarca todo lo largo o parte de una página de *Internet*), un *skyscraper* (un delgado anuncio vertical que aparece en uno de los costados de la

página web) o a un botón, no necesariamente incrementa la conciencia, la preferencia o las ventas del anunciante.

- **Publicidad de Buscador:** los buscadores permiten que los anunciantes sepan exactamente lo que desean los consumidores a través de la búsqueda por palabras clave, y luego los anunciantes pueden dirigir comunicaciones de *marketing* relevantes directamente a esos consumidores. Los anunciantes tienen varias opciones: pueden pagar por una colocación específica de los anuncios en las búsquedas de palabras claves relevantes para la empresa anunciante; patrocinar un mensaje de texto breve con un vínculo ubicado de manera paralela a los resultados de la búsqueda o, comprar los primeros lugares en los resultados de la búsqueda a través de la opción “pago por colocación”.

Google ofrece un servicio con la marca *Google AdWords*, que permite que los negocios se conecten con clientes potenciales en el momento preciso en que éstos están observando temas relacionados o, inclusive especificando categorías de productos. En particular, las empresas compran la oportunidad de ser relacionadas con ciertas categorías o términos de búsqueda.

6.4.4. Desarrollo de una estrategia integrada de comunicaciones de Marketing

Con tantos canales enviando mensajes a los clientes y a los prospectos, cada vez es más importante que las empresas adopten el concepto de comunicaciones de marketing integradas (CMI), a efectos de evitar mensajes conflictivos que produzcan consumidores confusos que no tengan una imagen clara del posicionamiento y proposición de valor de una empresa.

Las CMI vinculan y refuerzan todas las comunicaciones para transmitir una **firme identidad de marca**. Esto significa que los diversos medios de comunicación de la empresa transmiten e integran un mensaje único general sobre la empresa de servicios y sus productos.

6.5. Relación con Clientes

El elemento de relación con el cliente se refiere a la forma en que una empresa va al mercado, cómo llega a sus clientes y cómo interactúa con ellos.

La relación que existe con otros elementos del modelo de negocio es que, este elemento describe la relación que la empresa establece con el segmento de mercado objetivo. La relación se basa en el valor del cliente y puede ser descompuesta en diferentes mecanismos de relación (*Osterwalder, 2004*).

*Todas las interacciones existentes entre una empresa y sus clientes afectan a la fuerza de la relación que una empresa construye con sus clientes. Debido a que estas tienen un costo determinado, las empresas deben elegir cuidadosamente **qué tipo de relaciones quieren entablar y con qué tipo de consumidores**; ya que poder beneficiarse de esas relaciones es muy importante para cualquier modelo de negocio (*Osterwalder, 2004*).*

Las empresas deben analizar los datos de los clientes con el fin de evaluar el tipo de clientes que quieren atraer y adquirir, definiendo si son rentables y si vale la pena realizar los esfuerzos de retención. Luego, las empresas deben definir los diferentes mecanismos que desean utilizar para crear y mantener la relación con ese cliente y aprovechar su valor.

Las relaciones con los clientes pueden estar basadas, en los siguientes fundamentos:

-Captación de Clientes: es importante destacar que inclusive las empresas con altas tasas de retención de clientes, terminan perdiendo algunos y, por lo tanto, deben adquirir continuamente nuevos clientes para permanecer en el negocio. Debido a que la adquisición de clientes es muy costosa y que la relación desarrollada durante esta fase influye fuertemente en la retención y en la estimulación de venta posterior, esta tiene que ser controlada y evaluada cuidadosamente.

Generalmente se dice que los clientes atraídos por precios bajos o precios iniciales reducidos, tienen una tasa de retención baja, muestran poca lealtad y se van ante pequeños aumentos de precios. Una estrategia más interesante de adquisición es la de atraer a los clientes con un precio bajo y ganar dinero con la compra de componentes y productos o servicios complementarios.

-Fidelización de Clientes: el objetivo de la retención de clientes es aprovechar las inversiones realizadas en la fase de adquisición, debido a que la adquisición es generalmente más cara que la retención, por eso, es importante encontrar formas y mecanismos para extender la duración de la relación. El foco debe estar principalmente en los clientes más rentables.

La retención de clientes es afectada por: las expectativas del mismo frente, la calidad entregada, el valor del bien o servicio, la singularidad e idoneidad del producto, los mecanismos de fidelidad, la facilidad de compra, el servicio al cliente y la facilidad de salida.

Los mecanismos que se pueden asignar directamente a la retención son: los programas de fidelidad, los programas de deserción de clientes o la instalación de costos de cambio.

-Estimulación de Ventas (ventas sugestivas): es la actividad asociada con la venta de productos o servicios adicionales a los actuales clientes, donde estos productos pueden o no estar relacionados entre sí.

6.5.1. Efecto de la Comunicación en la Relación con Clientes

*En un entorno de servicios, las herramientas de comunicación de marketing son especialmente importantes porque ayudan a crear **imágenes poderosas y una sensación de credibilidad, confianza y certeza.***

Los esfuerzos de comunicación no sólo sirven para **atraer nuevos usuarios**, sino también para **mantener el contacto** con los clientes ya existentes y, **establecer relaciones** con ellos. El cultivo de las relaciones con el cliente depende de una base de datos de ellos actualizada, detallada, y de la capacidad de utilizarla de una forma personalizada.

Las técnicas para mantener el contacto con los clientes y fomentar su lealtad incluyen el correo directo, los contactos por teléfono u otras formas de telecomunicación (correos electrónicos, páginas *web* y mensajes de texto a través de teléfonos móviles). Por ejemplo, los médicos, los dentistas y los servicios de mantenimiento del hogar, a menudo envían a sus clientes recordatorios de verificación anual.

6.5.2. Estrategias Publicitarias para superar la intangibilidad

Debido a que los servicios son desempeños y no objetos, es difícil comunicar sus beneficios a los clientes, especialmente cuando éste no incluye acciones tangibles para los clientes o sus posesiones¹². *Banwari Mittal* sugiere que la intangibilidad le crea cuatro problemas a los comerciantes que desean promover sus atributos o beneficios: la posibilidad de abstracción, la generalidad, la imposibilidad de búsqueda de información y la impalpabilidad mental¹³.

Algunas estrategias publicitarias propuestas por los mencionados autores para superar la intangibilidad, pueden observarse en la siguiente tabla:

Tabla N° 5. Estrategias Publicitarias para superar la intangibilidad

Problema de Intangibilidad	Estrategia Publicitaria	Descripción
Existencia Incorpórea	Representación Física	Mostrar componentes físicos del servicio.
Generalidad	Episodio de Desempeño del Servicio	Presentar un episodio real de la prestación de un servicio.
Imposibilidad de búsqueda de información	Documentación de Consumo	Obtener y presentar testimonios de clientes.
	Documentación sobre reputación	Citar desempeños auditados de forma independiente.
Abstracción	Episodio de Consumo del Servicio	Captar y mostrar a clientes típicos obteniendo beneficios del servicio.
Impalpabilidad	Episodio del proceso del servicio	Presentar un documental vívido del proceso de servicio, paso por paso.
	Episodio de historia de caso	Presentar la historia de un caso real de lo que la empresa hizo por un cliente específico.
	Episodio de consumo del servicio	Una narración articulada o descripción de la experiencia subjetiva de un cliente.

¹² (Azhar, 2004)

¹³ (Mittal, 1999)

6.5.3. Uso de Metáforas para comunicar la Proposición de Valor

Algunas empresas de servicios crean metáforas de naturaleza tangible para comunicar los beneficios de sus ofertas de servicios y enfatizar los aspectos claves de diferencia relativa con sus competidores. Siempre que sea posible, las mismas deben destacar la manera en que se proporcionan realmente los beneficios del servicio.

6.5.4. Diseño Corporativo

El papel del Diseño Corporativo es **facilitar el reconocimiento y reforzar una imagen de marca** deseada. A efectos de lograr este fin, muchas empresas de servicios emplean una apariencia visual unificada y distintiva para todos los elementos tangibles.

Las estrategias de diseño corporativo incluyen características como papelería y literatura promocional, señalización, uniformes y combinaciones de colores para pintar sus vehículos, equipo e interiores de sus edificios. El objetivo consiste en proporcionar un tema reconocible que vincule a todas las operaciones de la compañía en una experiencia de servicio de marca a través del uso estratégico de evidencias físicas. Muchas empresas usan un símbolo de marca comercial, en lugar del nombre, como logotipo principal.

6.5.5 Mecanismos de relación

La relación con el cliente se puede subdividir en mecanismos de relación; los cuales describen la función que cumple entre la empresa y sus clientes, donde también puede ser considerado un canal de enlace o una propuesta de valor.

Es decir, un mecanismo específico tiene una función en la construcción de relaciones con los clientes de una empresa y puede contribuir a:

-**Personalización:** históricamente se podía realizar una personalización “uno-a-uno”, pero hoy en día se trabaja en mercados masivos, por lo que este tipo de marketing sería demasiado costoso; sin embargo, las TIC's¹⁴ permiten almacenar en grandes bases de datos, los perfiles de clientes, el comportamiento de compra histórico, gustos y necesidades y su historial de contacto con la empresa, los cuales pueden usarse para dar al cliente la impresión de ser conocido personalmente por la empresa.

Cabe destacar que la personalización no significa necesariamente un contacto de uno a uno, ya que esta puede realizarse, también, por grupos de clientes. También se puede realizar una distinción entre personalización en masa y personalización; la primera se refiere a productos relacionados y se vincula a la adaptación de la producción en masa a los deseos del cliente, en cambio, la personalización en sí misma se refiere a la personalización del *marketing*, los servicios y ofertas complementarias a la propuesta de valor.

-**Confianza:** un cierto nivel de confianza es indispensable para que un negocio se concrete. Actualmente en un entorno empresarial más global que requiere transacciones cada vez más virtuales y dónde generalmente las partes no se conocen entre sí, las organizaciones han creado un nuevo mecanismo de confianza. Las TIC's contribuyen a ello con una amplia gama

¹⁴ TIC's: Tecnologías de Información y Comunicaciones.

de mecanismos innovadores que construyen confianza en entornos de *e-business* mediante la mejora de los resultados esperados en una transacción, por ejemplo, el rol de la reputación recibió un impulso de mano de las TIC's, a través de la utilización por parte de los consumidores de las comunidades o *blogs*.

-**Marca:** constituye un elemento fundamental para la creación y mantenimiento de ventajas competitivas, hacer que el cliente reconozca la marca y con ella su propuesta de valor, es lo que permite diferenciarse. Por eso es importante, en el momento de creación de modelos de negocios, tener una identificación clara y profunda de la marca, para que los que diseñan e implementan los programas de comunicación no envíen mensajes contradictorios.

La marca se ve influenciada por cada interacción que la empresa posee con el cliente, esto incluye operaciones, *marketing*, relaciones públicas y en general el comportamiento en la sociedad.

6.5.6 Relación propiamente dicha

Otra clasificación fundamental con los clientes (*Osterwalder 2004,2011*) hace referencia a la relación propiamente dicha, a como el cliente se contacta con la empresa para obtener información, asistencias y acceder a la propuesta de valor, entre otras funciones.

Se mencionan a continuación las más importantes:

-**Asistencia personal:** se basa en la interacción humana, en donde el cliente se puede comunicar con un representante real del servicio de atención al cliente para que lo ayude durante el proceso de venta o posteriormente.

-**Asistencia personal exclusiva:** un representante del servicio de atención al cliente se dedica específicamente a un cliente determinado. Se trata de la relación más íntima y profunda con el cliente y suele prolongarse durante un largo período de tiempo.

-**Autoservicio:** la empresa no mantiene una relación directa con los clientes, sino que se limita a proporcionar todos los medios necesarios para que los clientes se puedan servir ellos mismos.

-**Servicios automáticos:** este tipo de relación combina una forma más sofisticada de autoservicio con procesos automáticos. Un ejemplo de esto es cuando los servicios automáticos reconocen a los diferentes clientes y sus características y les ofrece información relativa a sus pedidos o transacciones, lo cual simula una relación personal.

-**Comunidades:** son utilizadas para profundizar la relación con los clientes, o posibles clientes, y facilitar el contacto entre miembros de la comunidad. Además, las comunidades ayudan a las empresas a conocer mejor a sus clientes.

-**Creación colectiva:** cuando las empresas recurren a la colaboración de los clientes para crear valor.

6.6. Actividades Claves

Se trata de las acciones más importantes que realiza la empresa para concebir su negocio y alcanzar sus metas (es decir, para que su modelo de negocio funcione) y son ejecutadas por actores que puede ser la propia empresa o de sus socios.

Son las necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con los clientes y percibir ingresos.

Porter (2001) trabaja con el concepto de actividades y creación de valor y desarrolla el concepto de cadena de valor, donde introduce la lógica de creación de valor como la transformación de insumos en productos. Desde esta perspectiva se pueden clasificar las actividades en:

-**Actividades primarias:** son aquellas que se encuentran involucradas en la creación de la propuesta de valor, su comercialización y entrega; incluye logística de entrada, operaciones, logística de salida, *marketing* y ventas y servicio de postventa.

-**Actividades de apoyo o soporte:** son aquellas que permiten que las actividades primarias puedan desarrollarse; entre ellas se pueden mencionar, infraestructura de la empresa, gestión de recursos humanos, investigación y desarrollo y compras.

Las actividades claves varían en función al modelo de negocio, pero en general se pueden dividir en las siguientes categorías:

- **Producción:** actividades relacionadas con el diseño, la fabricación y la entrega de un producto en grandes cantidades o con una calidad superior. La actividad de producción es la predominante en los modelos de negocio de las empresas de fabricación.

Dentro de esta categoría se encuentran cinco tipos de actividades primarias:

-Logística de Entrada: actividades asociadas con recibir, almacenar y diseminar los inputs en el potencial producto.

-Operaciones: actividades asociadas con la transformación de las materias primas en el producto final.

-Logística de salida: actividades asociadas con tomar, almacenar y distribuir físicamente el producto a los compradores.

-*Marketing* y ventas: actividades asociadas con proveer medios por los cuales los compradores pueden comprar el producto e inducirlos a realizarlo.

-Servicio: actividades asociadas con proveer servicio para mejorar o mantener el valor del producto.

- **Resolución de Problemas:** esta actividad implica la búsqueda de soluciones nuevas a problemas individuales de cada cliente.

Dentro de esta categoría encontramos también cinco actividades primarias:

-Búsqueda y adquisición del problema: actividades asociadas con la revisión, formulación y obtención del problema a ser resuelto eligiendo el enfoque general para el mismo.

-Resolución del problema: actividades asociadas con generar y evaluar soluciones alternativas.

-Elección: actividades asociadas a la selección de las alternativas.

-Ejecución: actividades asociadas con comunicar, organizar e implementar la solución elegida.

-Control y evaluación: actividades asociadas con la medición y evaluación para entender en que magnitud el problema original fue resuelto.

- **Plataforma-Red:** se trata de aquellas actividades presentes en modelos de negocio diseñados con una plataforma como recurso clave, y son las relacionadas específicamente con dicha plataforma o red.

Dentro de esta categoría encontramos las siguientes actividades:

-Promoción de la red y manejo de contratos: actividades asociadas con invitar a los potenciales clientes a unirse a la red, seleccionar quienes se pueden unir y a la creación, gestión y finalización de contratos que gobiernen la provisión y cobro del servicio.

-Provisión del Servicio: actividades asociadas con establecer, mantener y terminar los enlaces con los clientes y cobrar por el valor recibido.

-Operación de la infraestructura de la red: actividades asociadas con mantener y correr una operación física y de infraestructura, aquellas que mantienen la red en estado de alerta, lista para recibir solicitudes de servicio de clientes.

6.7. Recursos Claves

Las capacidades son patrones repetitivos de acción en el uso de los activos para crear, producir y ofertar los productos y servicios al mercado. Por lo tanto, una empresa requiere tener un conjunto de capacidades para construir su propuesta de valor, a su vez, estas capacidades dependen de los bienes o recursos que posean las empresas o sus socios.

Por lo tanto, los recursos son insumos en el proceso de creación de valor y, a su vez, fuente de capacidades que una empresa necesita para proporcionar su propuesta de valor.

*Cada modelo requiere recursos claves diferentes y estos se pueden clasificar en **tangibles, intangibles; humanos y económicos**. Estos a su vez, pueden ser de propiedad de la empresa, alquilados u obtenidos de sus socios.*

Los recursos claves pueden ser:

-**Recursos Físicos:** en esta categoría se incluyen los activos físicos que generalmente son registrados en los balances, como instalaciones de fabricación, edificios, vehículos, máquinas, sistemas, puntos de venta y redes de distribución.

-**Recursos Intelectuales:** son cada vez más importantes en el armado de un modelo de negocio, al mismo tiempo, son difíciles de valorizar. Incluye marcas, reputación, información privada, patentes, derechos de autor, asociaciones y bases de datos de clientes.

-**Recursos Humanos:** son las personas que la empresa requiere para crear valor con los recursos tangibles e intangibles, en algunos modelos de negocio las personas son más importantes que en otros, pero todos requieren este recurso. En los ámbitos creativos y aquellos que requieren un alto nivel de conocimientos, los recursos humanos son vitales.

-**Recursos Económicos:** son aquellos recursos o garantías económicas como dinero en efectivo, líneas de crédito o una cartera de opciones sobre acciones, que algunos modelos de negocios requieren para contratar a empleados clave.

6.8. Asociaciones Claves

Este elemento describe la **red de proveedores y socios** que una empresa requiere para el funcionamiento de su modelo de negocio.

Históricamente han existido asociaciones y alianzas entre empresas con diferentes objetivos, actualmente estas se han convertido, en general, en un componente esencial de las estrategias implementadas en la mayoría de ellas. Estas alianzas pueden optimizar el modelo de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos.

*“Una asociación es un acuerdo de cooperación voluntaria conformada por 2 o más empresas independientes con el objetivo de realizar un proyecto o una actividad específica **en forma conjunta coordinando los recursos y actividades necesarias**” (Osterwalder, 2004 p.89).*

Se pueden observar, en general, cuatro tipos de asociaciones:

- **Alianzas estratégicas** entre empresas no competidoras.
- **Competición:** asociaciones estratégicas entre empresas competidoras.
- **Joint-ventures:** empresas conjuntas para crear nuevos negocios.
- **Relaciones cliente-proveedor:** para garantizar la fiabilidad de los suministros.

Para formalizar una asociación deben existir acuerdos previos; estos son subelementos que explican la motivación, el funcionamiento y las condiciones del convenio celebrado entre las empresas partes.

De esta asociación surge el objeto “actor” del modelo de negocio que consiste en una empresa o institución fuera del organismo analizado que se involucra en el modelo de negocio de la empresa y se integra a través de una asociación. Los acuerdos entonces especifican el funcionamiento, los términos y condiciones de la asociación con un “actor”.

Las motivaciones, para establecer asociaciones pueden ser:

- **Optimización y economía de escala:** tiene como objetivo optimizar la asignación de recursos y actividades, para que las empresas se focalicen en sus competencias centrales y confíen en sus socios las competencias no básicas.

Suelen establecerse para reducir costos y generalmente implican una contratación externa o compartir recursos. La empresa se puede beneficiar de la economía de escala que posee su socio o el conocimiento especializado que no podría alcanzar por sí mismo.

- **Reducción de riesgos e incertidumbre:** en un entorno competitivo caracterizado por la incertidumbre, las asociaciones pueden servir para reducir riesgos. Realizar experimentos costosos en el mercado se ha vuelto demasiado caro para las empresas, por lo cual prefieren

participar en alianzas temporales con sus competidores. Es así como actualmente es frecuente observar empresas celebrando alianzas estratégicas en un área y, a la vez, compitiendo en otra.

- **Compra de determinados recursos y actividades:** son pocas las empresas que poseen todos los recursos necesarios o realizan todas las actividades especificadas en su modelo de negocio. Generalmente, las empresas requieren de otras para obtener determinados recursos o realizar ciertas actividades y así lograr un aumento en su capacidad. Una forma frecuente de adquisición de recursos son las alianzas para llegar a mercados extranjeros, con lo cual también es posible obtener el acceso a nuevos clientes, la adquisición de conocimientos, de información, de una marca de gran alcance o de patentes y, tecnología que la empresa no posee.

6.9. Fuentes de Ingresos

Este elemento describe cómo la empresa genera dinero en sus diferentes segmentos de mercado, es decir que, mide la capacidad que posee la empresa para traducir el valor que ofrece a sus clientes, en dinero y flujos de ingresos.

*El modelo de ingresos puede estar compuesto por **diferentes fuentes de ingresos** y, a su vez, cada uno puede tener **diferentes mecanismos de fijación de precios**. La fuente de ingreso y la estimación de precios, describen cómo es la corriente de dinero obtenida por la empresa en contraprestación de la propuesta de valor. Además, establece qué mecanismos utilizar para determinar el precio de ese valor ofrecido y se caracterizan por los métodos para estimar precios y los atributos del tipo de ingreso.*

Las fuentes de ingresos que la empresa pueda captar por la propuesta de valor que ofrece son fundamentales para su supervivencia. En general las TIC's y, en particular *internet*, han ayudado a las empresas a diversificar sus fuentes de ingresos y han facilitado la adopción de mecanismos de fijación de precios más precisos, maximizando de esta forma los mismos. Según *Osterwalder y Pigneur (2011)*, "si los clientes constituyen el centro de un modelo de negocio, las fuentes de ingresos son sus arterias".

Estos autores plantean que, los modelos de negocios pueden manejar dos tipos diferentes de fuentes de ingresos:

- **Ingresos por transacciones** provenientes de **pagos puntuales** de clientes.
- **Ingresos recurrentes** derivados de **pagos periódicos** realizados a cambio del suministro de una propuesta de valor o del servicio postventa de atención al cliente.

El tipo de flujo describe el tipo de actividad económica con la que una empresa genera ingresos. A su vez, las formas para generar las fuentes de ingresos pueden ser varias:

- **Venta de activos:** es la fuente de ingresos más conocida, consiste en la venta de la propiedad de un bien físico a cambio de dinero.

- **Cuota por uso:** esta fuente de ingresos se basa en el uso de un servicio determinado que mientras más se utiliza, más se paga. Por ejemplo, las empresas de telefonía que cobran a sus clientes por los minutos de aire utilizados.

- **Cuota de suscripción:** los ingresos se generan por una tarifa plana que se paga en contraprestación a la utilización de un producto o servicio.

- **Préstamo/alquiler/leasing:** este tipo de ingresos se originan por la entrega temporal a cambio de una tarifa de, un derecho exclusivo para utilizar un activo determinado durante un período de tiempo establecido.

- **Concesión de licencias:** consiste en la concesión de un permiso oficial para utilizar o tener una propiedad intelectual a cambio del pago de una licencia; esta propiedad genera ingresos ilimitados para los titulares de los derechos de propiedad, sin tener que fabricar productos ni comercializar servicios. Por ejemplo, en la industria multimedia, los propietarios del contenido conservan los derechos de autor y venden las licencias de uso a terceros.

- **Gastos de corretaje:** surgen de los servicios de intermediación realizados en nombre de dos o más partes, donde bienes o servicios son intercambiado por dinero (las tarjetas de crédito que reciben un porcentaje de cada transacción de venta realizada por un cliente en un comercio que acepta el pago de esa tarjeta).

- **Publicidad:** es la actividad de promocionar algo públicamente a través de un medio, como puede ser la prensa, televisión, *Internet*, entre otras, con el fin de influir en la elección, la opinión o el comportamiento del público objetivo. Los ingresos se obtienen de las cuotas obtenidas por publicidad de un producto, servicio o marca determinado.

6.9.1. Mecanismos de Fijación de Precios

Cada fuente de ingresos puede tener un mecanismo de fijación de precios diferente, lo que determina cuantitativamente los ingresos generados. Estos mecanismos pueden observarse en la Tabla N° 6:

Tabla N°6. Mecanismos de Fijación de Precios.

Mecanismos de Fijación de Precios			
Fijo		Dinámico	
Los precios predefinidos se basan en variables estáticas		Los precios cambian en función del mercado	
Según volumen	El precio depende de la cantidad adquirida.	Subastas	El precio se determina en una licitación.
Lista de precios fija	Precios fijos para productos, servicios y otras propuestas de valor individuales.	Negociación	El precio se acuerda entre dos o más socios y depende de las habilidades o el poder de negociación.
Según segmentos de mercado	El precio depende del tipo y las características de un segmento de mercado.	Mercado en tiempo real	El precio se establece dinámicamente en función de la oferta y la demanda.

Según características del producto	El precio depende de la cantidad o, la calidad de la propuesta de valor.	Gestión de la rentabilidad	El precio depende del inventario y del momento de la compra (suele utilizarse en productos perecederos como habitaciones de hotel o tickets de avión).
---	--	-----------------------------------	--

Fuente: Osterwalder, A & Pigneur, Y. (2011). *Generación de Modelos de Negocios*.

6.10. Estructura de Costos

Este elemento mide todos los costos en los que la empresa incurre para poder crear, comercializar y entregar valor a sus clientes; es decir, incluye el costo de mantener las relaciones con sus clientes.

Se asigna un valor a todos los recursos, bienes, actividades y relaciones e intercambios, realizados en la red de asociaciones que constituyen un costo para la empresa.

El elemento costo se refiere a todos los gastos monetarios incurridos por la empresa, siendo que estos se pueden clasificar tal como se detalla a continuación:

- **Costos fijos:** estos costos no varían en función del volumen de bienes o servicios producidos.

- **Costos variables:** los costos varían en proporción directa al volumen de bienes o servicios producidos.

- **Economías de escala:** se refiere a las ventajas de costos que se obtiene a medida que crece la producción.

- **Economías de campo:** se refiere a las ventajas de costos que obtiene una empresa a medida que amplía su ámbito de actuación.

La estructura de costos varía de un modelo a otro, sin embargo, es posible distinguir dos extremos:

- **Estructura según costos:** en estos casos el objetivo es reducir los costos al mínimo posible, creando y manteniendo una estructura de costos lo más controlada posible, para poder ofrecer una propuesta de valor a un bajo precio; esto implica que se maximice la utilización de sistemas automáticos y contratación externa.

- **Estructura según valor:** son aquellos modelos de negocios que se basan en una propuesta de valor *Premium* y que generalmente ofrecen servicios diferenciados. La prioridad se centra en la creación de valor, por lo cual los costos no son un factor determinante.

Una estrategia de posicionamiento competitiva se basa en el establecimiento y **mantenimiento de un lugar distintivo en el mercado** para una organización. *Jack Trout* ha separado la esencia del posicionamiento en los siguientes cuatro principios:

1. Una empresa debe establecer una **posición en la mente** de sus clientes meta.
2. La posición debe ser **singular**, proporcionando un mensaje sencillo y consistente.
3. La posición debe **separar** a la empresa de sus competidores.
4. Una empresa no puede ser todas las cosas, para todas las personas, debe **enfocar** sus esfuerzos.

Uno de los retos para el desarrollo de una estrategia viable de posicionamiento consiste en evitar la trampa de invertir demasiado en puntos de diferencia que se pueden copiar con facilidad.

Las elecciones que los clientes hacen de los productos reflejan las marcas que conocen y recuerdan y, por lo tanto, la manera en que están posicionadas dentro de su mente. Estas posiciones son de **percepción**. Es necesario recordar que, la gente toma sus decisiones con base en sus percepciones de la realidad, y no, por la forma en que un experto define esa realidad.

Vijay Mahajan y Jerry Wind afirman que los consumidores que obtienen satisfacción emocional de una marca son menos sensibles al precio.

El desarrollo de una estrategia de marketing de servicios implica decisiones sobre atributos reales que son importantes para los clientes, con respecto al desempeño del producto, el precio y la disponibilidad del servicio. Para incrementar el atractivo de un producto ante un segmento meta específico, probablemente se necesite modificar el desempeño en ciertos atributos, reducir el precio, cambiar los horarios, los locales cuando sea posible o, innovar las formas de entrega que se ofrecen. En estos casos, la principal tarea de comunicación (publicidad, ventas personales y relaciones públicas) consiste en asegurarse de que los clientes potenciales perciban con precisión la posición del servicio en las dimensiones que son importantes para ellos al tomar decisiones. Se puede producir mayor emoción e interés al evocar ciertas imágenes y asociaciones de la publicidad, pero es probable que éstas sólo tengan un papel secundario en las decisiones de los clientes, a menos que, los servicios de la competencia sean percibidos prácticamente idénticos en su desempeño, precio y disponibilidad.

La creación de una estrategia de posicionamiento requiere también tomar decisiones sobre los niveles de servicio, es decir, el nivel de desempeño que se planea ofrecer sobre cada atributo. Para aclarar la situación y facilitar tanto el diseño del servicio como la medición del desempeño, es necesario operacionalizar cada atributo y establecer estándares sin ambigüedades. Algunos ejemplos incluyen la rapidez del vehículo, los horarios de servicio, las dimensiones físicas, etc.

7.1. El papel del posicionamiento en la Estrategia de Marketing

En lugar de intentar competir en un mercado completo, cada empresa necesita enfocar sus esfuerzos en los clientes a los que puede atender mejor. En términos de *marketing*, enfocarse significa proporcionar una mezcla de productos relativamente estrecha para un segmento de mercado específico (un grupo de compradores que comparten características, necesidades, conductas de compra o patrones de consumo en común).

El grado de enfoque de una empresa se puede describir en dos dimensiones: enfoque de mercado y enfoque de servicios. El enfoque de mercado es el grado en que una empresa sirve a pocos o muchos mercados, en tanto que el enfoque de servicio describe el grado en que ofrece pocos o muchos servicios. Estas dos dimensiones definen las cuatro estrategias básicas de enfoque, las que se muestran en el Gráfico N° 7.

Gráfico N° 7. Estrategias básicas de posicionamiento de Servicios

		AMPLITUD DE LA OFERTA DE SERVICIOS	
		Estrecha	Amplia
NÚMERO DE MERCADOS ATENDIDOS	Muchos	Enfoque de servicios	Sin enfoque (de todo para todos)
	Pocos	Enfoque total (de servicio y de mercado)	Enfoque de mercado

Fuente: Robert Johnston, "Achieving Focus in Service Organizations", *The Service Industries Journal*, 1996.

Una organización con un **enfoque total** ofrece un rango limitado de servicios (quizás un sólo producto básico) a un segmento de mercado estrecho y específico. La creación de una pericia reconocida en un nicho bien definido, proporciona protección contra posibles competidores y, permite cobrar precios más altos. El riesgo más grande es que, tal vez el mercado sea demasiado pequeño para generar el volumen de negocios necesario para el éxito financiero, otros riesgos incluyen el peligro de que la demanda se vea desplazada por la competencia genérica de productos alternativos.

Una compañía con un **enfoque de mercado** se concentra en un segmento de mercado estrecho, pero ofrece una amplia gama de servicios. Es atractiva, debido a que ofrece el potencial de venta de múltiples servicios a un solo comprador. Antes de adoptar una estrategia enfocada en el mercado, los gerentes deben asegurarse de que sus empresas poseen la capacidad operativa para hacer un excelente trabajo en la entrega de cada uno de los distintos servicios seleccionados. También necesitan entender las prácticas y preferencias de compra de los clientes.

Las empresas **enfocadas en el servicio** brindan un rango estrecho de servicios a un mercado muy amplio. Una de las razones de esta estrategia es la necesidad de crear un portafolio de clientes como protección contra los riesgos. Sin embargo, conforme se añaden nuevos segmentos, la empresa necesita desarrollar experiencia para atender a cada uno, lo cual requiere de mayor esfuerzo de ventas y de más inversión en la comunicación de *marketing*.

Por último, muchos proveedores de servicios caen en la categoría **sin enfoque**, porque tratan de atender a grandes mercados con una amplia gama de servicios. En general, ésta no es una buena idea, aunque los servicios públicos y las agencias gubernamentales pueden verse obligadas a hacerlo.

7.2. Análisis VRIO¹⁵

Los recursos y capacidades que permiten lograr ventaja sobre otras organizaciones, reciben el nombre de recursos y capacidades estratégicos o distintivos. El análisis VRIO plantea que para que esos recursos, permitan obtener una ventaja competitiva tienen que ser:

- **Valiosos:** aquellos que permiten a una empresa formular e implantar estrategias que mejoren su eficacia o eficiencia.
- **Raros:** aquellos recursos de acceso reducido, que no están al alcance de todos o que es limitado (cantidad, tiempo de vigencia), o difíciles de obtener por la competencia.
- **Inimitables:** basta hacerse dos preguntas: ¿Es difícil de imitar? Y ¿Habría una desventaja de costos para un competidor que quiera imitarlos? La imitación puede aparecer de dos maneras, como copia directa o como producto/servicio sustituto.

Las posibles fuentes de inimitabilidad son: que el recurso sea físicamente único (por ejemplo, patentes), dependencia de la trayectoria a lo largo del tiempo (por ejemplo, la fidelidad a una marca), ambigüedad causal (dificultad de desenredar lo que es o cómo puede ser imitado; por ejemplo, el proceso de innovación), alto grado de complejidad social (por ejemplo, la reputación ante proveedores o clientes, basado en relaciones interpersonales).

- **Organización:** analizar si la organización está preparada estructuralmente para explotar los recursos encontrados como Valiosos, Raros y difícilmente Imitables. Debe organizar todos sus sistemas de gestión para alcanzar el pleno potencial de estos recursos, capturando y generando valor para el cliente. El resultado será una ventaja competitiva perdurable.

El objetivo principal del análisis VRIO es analizar en qué medida los recursos que posee la empresa le están ayudando a su posicionamiento y a su nivel de diferenciación frente a la competencia, pues si una empresa saca como conclusión que sus recursos no cumplen los requisitos planteados en el análisis, se hará evidente que no tiene una ventaja competitiva clara y valiosa.

¹⁵ Este apartado fue elaborado en base al Curso Estrategia y Política de Negocios dictado en el año 2018 por el Dr. Julio Soria en el marco del MBA de la Universidad Nacional de Córdoba.

8.1. Marco Conceptual

8.1.1. Huertos Urbanos¹⁶

Se denomina huerto urbano a los huertos situados en una ciudad. Los huertos urbanos se pueden agrupar en función de su finalidad (pudiendo ser de carácter educativo, por ocio, producción, entre otros) y en función al entorno al que deben adaptarse (terrazas, azoteas, jardines públicos, terrenos sin uso, etc.).

Los huertos urbanos ofrecen innumerables beneficios, tanto para quienes participan en su realización como para el medio ambiente y la sustentabilidad de las ciudades. Algunos de estos beneficios son¹⁷:

- Contribuyen a la mejora del paisaje urbano, fomentando el uso del espacio libre.
- Promueven buenas prácticas ecológicas y fomentan el autoconsumo.
- Contribuyen a mitigar la contaminación atmosférica.
- Reducen los gases de efecto invernadero.
- Aumentan la biodiversidad.
- Reducen entre un 20% y 50% el consumo energético necesario para la refrigeración de un edificio y aumentan el aislamiento acústico de los mismos.
- Brindan la posibilidad de transformar residuos orgánicos en nutrientes.
- Contribuyen a la seguridad alimentaria, ofreciendo un mayor grado de frescura y valor nutritivo de los alimentos.
- Benefician la salud física y emocional de quienes los trabajan, producen tranquilidad, ayudan a disminuir o eliminar la tensión nerviosa y el estrés.
- Tienen amplios beneficios terapéuticos y sociales.

De acuerdo a su finalidad y formas de desarrollo, es posible distinguir los siguientes tipos de huertos urbanos:

Huerto Urbano de Casa Habitación: son los que, debido a su ubicación, en balcones y terrazas, implican que las plantas y hortalizas deben estar en macetas, jardineras o mesas de cultivo. En estos espacios se pueden cultivar hortalizas básicas, aromáticas, medicinales y comestibles. Dentro de esta categoría, también se incluyen huertos urbanos verticales los cuales requieren de alguna estructura base para ayudar al crecimiento de las especies que se desee plantar y cultivar. Las estructuras pueden ser de diversas formas, materialidad y diseño.

Este tipo de huerto Urbano es el que se desarrollará en el presente trabajo.

Huerto Urbano en Terreno Horizontal: en muchas ciudades hay iniciativas llevadas a cabo por Municipalidades, asociaciones de vecinos y particulares. Son espacios más o menos grandes divididos en parcelas de unos 50-100 m² para que la gente que quiera pueda cultivar una de ellas.

¹⁶Extraído de: <https://greenguerrillaeus.org>

¹⁷Extraído de Picea. (sf.), www.picea.com.ar – y EcoHabitar: www.ecohabitar.org

Huerto Escolar: es una práctica donde alumnos de establecimientos educacionales, en especial de enseñanza básica, pueden tener formación en materias de agricultura, medio ambiente, alimentación saludable y desarrollo sustentable de las ciudades.

8.1.2. ¿Qué es una Huerta Orgánica?¹⁸

*La Huerta orgánica es una forma natural y económica de producir hortalizas sanas durante todo el año, donde se aprovecha y promueve la vida del suelo como fuente de nutrientes para la producción y, se mantiene a través de tres técnicas: el abono compuesto, las asociaciones y las rotaciones. Es **Natural** porque imita los procesos de la naturaleza, **Económica** porque se ahorra dinero al producir los propios alimentos y **Sana** porque se produce sin usar productos químicos.*

A continuación, se explican las tres técnicas necesarias para mantenerla:

***Abono Compuesto:**

El abono compuesto es la transformación de restos orgánicos en tierra negra y esponjosa, que será el alimento para las plantas. Los principales responsables de este proceso de transformación son los diminutos seres vivos que viven en el suelo llamados microorganismos.

Las condiciones para que los microorganismos puedan realizar el proceso de descomposición son: 1. Alimento: restos orgánicos como restos de verduras, yerba, té, café, pasto verde, hojas, cáscaras de frutas, excremento de caballo, oveja, cabra, etc.; 2. Humedad adecuada; 3. Aire; 4. Temperatura: la ideal es de 25 grados.

***Asociaciones:**

En la huerta orgánica se asocian hortalizas de diferentes formas y tamaños, por ejemplo, plantas de crecimiento vertical se asocian con otras de crecimiento horizontal o, aquellas de crecimiento rápido se asocian con otras de crecimiento más lento. Además, con asociaciones adecuadas las plantas, no compiten por nutrientes, tienen efectos positivos sobre las plagas, se aprovecha al máximo el espacio y no se estorban en su crecimiento.

***Rotaciones:**

Dado que las distintas hortalizas extraen determinados tipos de nutrientes a diferentes profundidades del suelo, es posible aprovechar esas diferencias y obtener beneficios para la huerta rotando los cultivos de cantero año tras año. Es ideal planificar la rotación tomando como regla que, en las distintas temporadas se roten: hortalizas de raíz, de hoja, de fruto y especies reponedoras de la fertilidad del suelo.

8.1.3. Relación Huertos Urbanos con Calidad de Vida

Las variables de los conceptos Calidad de Vida versus Huertas Urbanas ofrecen resultados positivos sobre el bienestar, las condiciones ambientales, la generación de empleo, la

¹⁸Fuente: curso huerta orgánica familiar – INTA.

seguridad alimentaria, el crecimiento económico, y la participación de la sociedad. A continuación, en la Tabla N° 7 puede observarse dicha relación:

Tabla N°7. Relación Calidad de Vida y Huertos Urbanos

Huertos Urbanos Verticales			
Calidad de Vida			
Familia	Comunidad	Ciudad	País
<ul style="list-style-type: none"> • Acceso a alimentos frescos y limpios. • Aprovechamiento productivo del tiempo libre. • Ahorro económico. • Aprovechamiento de espacios. • Reciclaje. 	<ul style="list-style-type: none"> • Educación y formación ambiental productiva. • Redes sociales en pro del mejoramiento local. • Banco de semillas domésticas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conciencia ambiental productiva sostenible. • Aumento de espacios verdes. • Generación de empleo. • Mejor calidad del aire. • Reconexión con ciclos naturales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado de productos agrícolas ecológicos. • Seguridad alimentaria. • Centros urbanos sostenibles. • Formación de agricultores urbanos biodinámicos.

Fuente: Elaborado a partir de: Alguacil, J. (2000), calidad de vida y praxis urbana, CIS/Siglo XXI y lecturas propias Programa Fomentando Huertas.

8.2. Contexto

A lo largo de toda la historia, los huertos urbanos han estado presentes en la vida del ser humano. Durante la Segunda Guerra Mundial, en Estados Unidos, el 40% de los alimentos que se consumían en las ciudades eran producidos en huertos urbanos. Sin embargo, en apenas 50 años, a causa de la revolución del petróleo y los demás combustibles fósiles, nuestro mundo y sociedad cambiaron completamente y nos olvidamos de lo que veníamos haciendo durante miles de años.¹⁹

A pesar de ello, nuevamente los huertos urbanos hoy, ya son una realidad en Norteamérica (tanto en EEUU como en Canadá), Australia y cualquier país europeo. En España, Italia, Alemania, y Francia, por ejemplo, el cultivo de verduras y hortalizas en azoteas y jardines privados, se ha convertido en un pasatiempo adoptado por muchas personas.

En la actualidad, hay una fuerte tendencia a auto-producir los propios alimentos para consumo familiar, debido a la gran desconfianza acerca de los productos contaminantes que puedan tener las verduras que se consiguen en los comercios. Al mismo tiempo hay un fuerte interés en conocer nuevas formas de relacionarse con la naturaleza. La ONU sostiene que las cosechas orgánicas a menor escala son la mejor forma de alimentar al mundo²⁰.

¹⁹Extraído de: www.terra.org

²⁰Bevilacqua R., 2015.

La tendencia no se suscribe únicamente a Norteamérica, Europa Occidental, Japón u Oceanía.

Actualmente, países en desarrollo como Cuba, Chile, Perú o Argentina tienen una gran producción hortícola urbana y están recuperando este modo de producción. En el caso de países como Cuba, esta producción es fruto de la necesidad, pero en los países más desarrollados se está implantando como: base de una alimentación saludable, alternativa a la cesta del supermercado, experiencia para buscar la deseada armonía y contribución a la reducción de la huella ecológica.

La huerta orgánica no se limita solo a familias de pocos recursos o a un cierto estrato social, sino que muchas familias la están implementando principalmente para estar en contacto con la naturaleza y cuidar la salud de la familia, incluso hasta la ex primera dama estadounidense - *Michelle Obama*- tenía una huerta ecológica en la Casa Blanca, de donde recogía los alimentos que consumían a diario; lo cual se asimila a nuestro país en donde la familia presidencial también tiene su propia huerta orgánica. Asimismo, la Casa Rosada inauguró en Octubre de 2017, como parte de su plan de reformas, una huerta orgánica en la terraza, la intención de ese techo verde es que la producción de verduras y hortalizas abastezca al comedor en el que comen alrededor de 800 personas por día, entre empleados, funcionarios y periodistas acreditados²¹.

Relacionándolos con las ciudades, es posible observar que los huertos urbanos vienen pisando fuerte desde hace algún tiempo como la mejor forma de llevar el campo a la ciudad y cada día es más frecuente ver ejemplos de este tipo. Las ciudades siempre han estado caracterizadas como junglas de asfalto, en las que la naturaleza parecía brillar por su ausencia, y aunque, si bien es cierto que predominan en ellas el cemento y el hormigón, hay un creciente interés por vestir a nuestras metrópolis de verde. Las huertas urbanas se están introduciendo en grandes ciudades del mundo, y favorecen a la imagen de las mismas, sosteniendo la idea de ser una "Ciudad sostenible".

Para concluir, podemos citar a *Sri Ravi Shankar*²² que sostiene lo siguiente:

*"La agricultura es la columna vertebral de la existencia humana. Para la prosperidad de cualquier civilización, la agricultura tiene que ser saludable y sostenible. Tenemos que **focalizar nuestra atención de nuevo en la agricultura**, que es la industria principal. Nuestra tierra tiene suficiente para todos. Sólo tenemos que gestionar bien sus recursos.*

8.2.1. Situación en Argentina²³

En Argentina, el INTA junto con el Ministerio de Desarrollo Social establecieron en 1990 el programa "ProHuerta" que nació en el Gran Buenos Aires, Rosario, Santa Fe y Mendoza y de a

²¹Extraído de: www.ambito.com

²²Sri Ravi Shankar: Líder humanitario, maestro espiritual y embajador de la paz reconocido internacionalmente.

²³Fuente: INTA – Noticias: prohuerta.inta.gov.ar

poco comenzó a expandirse por todo el territorio nacional. El objetivo inicial del programa refirió al aporte de los técnicos de INTA a que los sectores más vulnerables tuviesen acceso a una alimentación adecuada, produciendo sus propios alimentos.

En la actualidad, el ProHuerta interactúa con más de 3 millones de personas, articula en el territorio con más de 10 mil instituciones y organizaciones, y forma parte de más de 400 ferias agroecológicas, garantizando la mejora en los hábitos alimentarios, desarrollando tecnologías orientadas a la autoproducción de alimentos, fortaleciendo a familias, comunidades y organizaciones, impulsando una economía justa y solidaria, mejorando el hábitat y la ecología, e impulsando conciencia sobre los derechos ciudadanos.

Según los registros del programa ProHuerta en la Provincia de Córdoba funcionan unas 50.000 huertas destinadas al autoabastecimiento familiar o de pequeñas comunidades.

Por su parte, el Gobierno de la Provincia de Córdoba a través de su Secretaría de Ambiente ha implementado el programa “Fomentando Huertas” con el fin de promocionar la participación individual y colectiva en el cuidado ambiental, siendo destinatarios del programa todos los habitantes de la provincia que deseen fomentar huertas familiares, escolares o comunitarias y consiste en actividades de capacitación, promoción y entrega de semillas.

En Ciudad de Córdoba, el INTA junto a representantes universitarios, representantes del Gobierno y entusiastas del tema conformaron en 2012 la “Primer Mesa de Agricultura Urbana”, el objetivo es desarrollar estrategias que permitan fomentar este tipo de prácticas en Córdoba, promoviendo el desarrollo de nuevas estrategias de comercialización de productos agroecológicos de huerteros apoyadas por ProHuerta, así como de productores de agricultura familiar, que están trabajando en el cinturón verde de Córdoba.

Asimismo, la Municipalidad de Córdoba a través de los programas “Córdoba Me Capacita” ha comenzado a incluir en su oferta, talleres destinados a fomentar generadores de huertas urbanas.

Desde el punto de vista normativo, es dable destacar que el Concejo Deliberante de Ciudad de Córdoba aprobó en Julio de 2016 un proyecto de ordenanza que obliga a los edificios, que tengan una superficie mínima de 400m² de terraza libre, a contar con techos cubiertos con vegetación, conocidos como “techos verdes”, previendo la posibilidad de hacer huertas. De modo que los edificios ubicados principalmente en zona céntrica de la ciudad de Córdoba, tienen desde esa fecha un plazo de tres años para adecuarse a esta normativa que tiene como objetivo, hacer una ciudad más sustentable principalmente en sus áreas de mayor densificación. Por su parte, en Ciudad de Buenos Aires, la ley 4.428 de techos y terrazas verdes genera exenciones desde el 20% y hasta el 100% de impuestos para quienes se sumen a esta nueva modalidad. Esta tendencia también se da a nivel mundial, por ejemplo: en Suiza, Suecia, Noruega y muchos países europeos, se están utilizando para combatir la contaminación en las áreas con mayor población²⁴.

²⁴Extraído de: El Planeta Urbano, *copyright* 2016, *Altobranding*.

*La tendencia de desarrollar huertas en terrazas y balcones está **ampliamente difundida a nivel mundial** y está creciendo tímidamente en nuestro país, pero aún no hay demasiadas iniciativas privadas en Ciudad de Córdoba que fomenten y faciliten este tipo de prácticas.*

8.3. Investigación de Mercado

Al momento de diseñar el modelo de negocio con base en Ciudad de Córdoba, resulta oportuno realizar una investigación más profunda de dicho mercado. Para ello, pueden utilizarse herramientas de gestión como:

- Entrevistas.
- Grupos Focales.
- Encuestas Online.
- Información Online Disponible.

En el siguiente trabajo de aplicación, además de revelar información disponible, se desarrolló una encuesta online a través de *Google Forms* y se realizaron entrevistas grupales e individuales a estudiantes de agronomía, expertos en huertas, arquitectos, amigos y vecinos de Ciudad de Córdoba, a efectos de conocer el grado de aceptación de la idea de negocio y validar otros aspectos importantes para el diseño del modelo.

En primer término, vale la pena mencionar que, de acuerdo al último censo realizado, del total de viviendas particulares de Ciudad de Córdoba los departamentos representaban un 28,4%, siendo en 2010 un total de 134.162. Además el ritmo de crecimiento de edificios en Nueva Córdoba, donde se encuentra la mayor cantidad de los mismos, fue del 40% en los últimos 8 años, por lo cual el número estimado de departamentos es de 190.000.²⁵

A través de las entrevistas y encuestas realizadas, fue posible identificar los principales trabajos, alegrías y frustraciones del público objetivo detallados en la Tabla N° 8 siguiente:

Tabla N° 8. Investigación de Mercado. Trabajos, alegrías y frustraciones del público objetivo.

Investigación de Mercado		
Trabajos	Alegrías	Frustraciones
<ul style="list-style-type: none"> • Encontrar equilibrio y paz interior. • Evadirse de la rutina diaria. • Entretenerse. • Relajarse. • Mejorar habilidades. • Cuidar la salud / Intentar comer sano. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conectar con personas con ideas afines. • Comer alimentos frescos, saludables y de calidad. • Cuidar el medio ambiente. • Recibir ayuda rápida ante necesidades o problemas. • Tener un espacio verde. 	<ul style="list-style-type: none"> • No obtener el resultado esperado. • Tener poco tiempo para hobbies. • Demora en obtener respuestas. • No tener un trato personalizado.

²⁵Gobierno de la Ciudad de Córdoba: Córdoba, una ciudad en cifras: guía de estadística de la Ciudad de Córdoba. 2017.

<ul style="list-style-type: none"> • Darle valor a la naturaleza • Ser considerado ambientalmente responsable. • Intentar estar en forma. • Tomar decisiones con confianza. • Buscar aprender y aplicar nuevos métodos. • Hacer cosas que la gente valore. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tener tiempo para hobbies. • Realizar un hobby relacionado con la vida misma. • Recibir consejos simples, concretos y útiles. • Tener un momento de ocio para reducir estrés. • Comodidad. • Opinión favorable de amigos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ir a más de una tienda para desarrollar un proyecto / Incomodidad para el traslado. • Falta de tiempo y dinero. • Tener espacios vacíos. • Desconocimiento de técnicas. • Tratar con incertidumbre. • Poca información o Información dispersa. • Opciones limitadas.
--	--	--

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta y entrevistas realizadas.

También gracias a ellas, es posible concluir que los beneficios más buscados en el uso de huertas urbanas son:

- Mejorar la Salud: porque los productos cosechados en la propia huerta están libres de pesticidas, químicos y fertilizantes.
- Alimentación más rica y nutritiva: los productos de la propia huerta contienen mayores proporciones de vitaminas, proteínas, antioxidantes, azúcares naturales y minerales que, los productos convencionales.
- Mejor sabor, color y aroma.
- Causar un impacto favorable al medio ambiente: los métodos utilizados no generan problemas ecológicos, sino que, traen otras ventajas como:
 - Oxigenación y depuración del aire.
 - Reducción del calor.
 - Reducción de las emisiones de CO₂²⁶
- Bienestar emocional: posibilidad de desarrollar una actividad relajante y placentera.

Otros hallazgos fueron los siguientes:

Del total de encuestados y entrevistados solo un 49% conocía que era posible instalar una huerta en un balcón o terraza. Esto demuestra que, existe un enorme potencial de mercado por explotar y que, la estrategia de comunicación inicial debe comenzar por explicar la misma y sus ventajas.

Asimismo, un 75% estaría interesado en desarrollar una o incentivar a algún conocido a que lo realice. Estos interesados valorarían la posibilidad de descargarse una *app* que les envíe recordatorios de cuando regar, cosechar o rotar los cultivos y que brinde consejos útiles. También les interesaría recibir un seguimiento tanto a través de una *app* como de manera

²⁶ CO₂: Dióxido de Carbono.

presencial, y recibir visitas de un agricultor urbano que los aconseje, les enseñe técnicas, verifique y cuide que todo vaya bien removiendo la tierra, controlando las plagas, cosechando y reponiendo semillas.

Es especialmente valorada la posibilidad de contactar vía redes sociales o por medio de una *app* a la empresa, a efectos de encargar insumos y complementos que sean entregados a domicilio en un horario previamente acordado.

Desde el punto de vista de la prestación en sí del servicio, lo más valorado es el contacto humano, la capacitación recibida a la hora de instalar la huerta, seguido por la provisión de insumos a domicilio y la variedad de huerteras y semillas.

Las redes sociales más utilizadas son *Instagram* y *Facebook*, la radio más escuchada es Gamba seguida con un grado bastante inferior de audiencia por La 100.

Por otra parte, los principales motivos de quienes no estarían interesados en desarrollar una huerta son: la falta de tiempo, el desconocimiento de cómo hacerlo y de donde adquirir insumos y materiales necesarios. Estos motivos dan el puntapié para proponer un servicio que alivie estas frustraciones.

Entrevistas grupales y a expertos

Las respuestas a modo de síntesis reflejan lo siguiente:

Hay una coincidencia total en que la tendencia del consumo de productos orgánicos y de huertos verticales, llegó para quedarse y que se incrementará de manera notable conforme sus beneficios se hagan más visibles.

También coincidieron que el concepto de huerta urbana es atractivo desde distintos puntos de vista, ya sea, social, ecológico y/o saludable. Muchos, personalmente aún no lo han experimentado, por falta de conocimiento y por la incomodidad actual para adquirir insumos, pero, serían potenciales compradores del servicio.

En las huertas, la mayoría sugiere sembrar plantas aromáticas, de vegetales, así como hierbas que puedan usarse diariamente en la preparación de las comidas o infusiones.

El contacto vía medios electrónicos y no con sucursal física, fue bien valorado inclusive hasta por los más tradicionales, recomendando siempre la inclusión de garantías.

Manifestaron la importancia del servicio de instalación y capacitación (en la encuesta realizada esto también fue destacado como uno de los aspectos centrales) y coincidieron en que, la clave para el éxito de la huerta es un adecuado mantenimiento.

En cuanto a las recomendaciones surgieron las siguientes: una agenda para registrar actividades y tareas a realizar, una guía de cultivo, y ofrecer el armado de huertas o pequeñas muestras como regalo empresarial.

Sitios Web y Redes Sociales²⁷

En paralelo, se realizó una investigación acerca de la tendencia en sitios web y redes sociales de la idea de negocio.

Gráfico N° 8. Investigación de Mercado – Facebook

Sexo ⓘ

Todos Hombres Mujeres

Edad ⓘ

16 ▼ - 65+ ▼

Lugares ⓘ

Argentina

📍 Córdoba

Agrega lugares

Segmentación detallada ⓘ

INCLUIR personas que cumplan al menos UNA de las siguientes condiciones ⓘ

Intereses > Intereses adicionales

Huerto

Intereses > Pasatiempos y actividades > Hogar y jardinería

Jardinería



El tamaño de tu público es **definido**. ¡Bien hecho!

Potential Reach:: 700.000 personas ⓘ

Fuente: Consulta propia a través Facebook Ads utilizando la herramienta “Estadísticas del Público”- 29/09/2018 - Recuperado de <https://www.facebook.com/ads> - 29/09/2018.

Gráfico N° 9. Investigación de Mercado – Twitter

marilin gamboa @marilin_ga · 27 may. 2014

Día38 no hay duda, tngo buena mano! **Mi huerta cada vez está** + extraordinaria.
Obvio,hoy ceno ensalada! #100happydays

- @soymariesa · 16 jun. 2014

Oficialmente tengo una huerta en la terraza de mi apartamento 🌱🍅🥒

1 1 1

²⁷Fuentes consultadas: Marta Calvo, 27/07/2018 a través de <https://twenergy.com/>; Instagram; Facebook; LinkedIn; Twitter.

Por Los Chicos @porloschicos · 9 jun.

En **#CrecerChaco** aprendimos a hacer **huerta**!!! Sembramos plantitas aromáticas en macetas de huevo y grandes y chicos nos divertimos mucho con la tarea!!!
ow.ly/6Y5230koJmF

Mirtha Legrand @mirthalegrand · 3 jun.

"Hay que volver a la cultura de la **huerta**", dijo Elisa Carrio @elisacarrio en la **#Mesaza #50aniversario** de @mirthalegrand en **#AlmorzandoConMirtha**

Boy next door @Bry_Paleta · 3 jun.

Quiero empezar una **huerta** en mi terraza

Alicia Rey @englishstudio · 31 may.

Mi **huerta** pide pista



Nati Castro @Naticastroc · 10 sept. 2016

La **huerta** ya casi lista para trasplantar los almácigos 🌱🌿🌻🌻🌻 **#orchard #sprouts #vegetables...** instagram.com/p/BKMQTtshuXC/



Diana Spencer @DianitaSpencer · 15 abr. 2016

"El médico de familia se enfoca en atender a la familia y no sólo al individuo " **Dr. Huerta**. Estudio de la salud familiar **#mesofamcr16**



Cami Jurado @comocomecami · 9 ene. 2016

Después de un largo viaje amo almorzar una ensalada de la **huerta** en picnic_cr 😊😊😊 ... After a... instagram.com/p/BAVNhveCI7r/



karito_cr @CrNana21 · 27 jun. 2015

Un pan de avena x favor... (@ La **Huerta**) swarmapp.com/c/bdUdY3XRKRo



Dany Matute @danymatute · 25 jun. 2015

Este **#FinDeSemana** tenemos conferencias :) y estamos preparando material de **#branding** :D @ La **Huerta**... instagram.com/p/4YEqhwwNpa/

sevegancho @sevegancho · 44 min

. @BosqueHabitado hoy he podido degustar **#LaBondadRadio3** mientras descubría los mil colores del otoño entre las **huertas** de **#LaAlmunia**, un placer que sólo se disfruta con una mirada y una escucha educadas

Okapuka Eventos @OkapukaEventos · 8 may.
Que bien le hace esta lluvia a nuestra **#huerta #organica** !...
[instagram.com/p/BihS23tA2z0/...](https://www.instagram.com/p/BihS23tA2z0/)



Carlos Alberto Paz @Paz_Carlitos · 3 feb. 2017
Almuerzo y se sigue..
#verduras #huertaorganica #ricor @ El Gran Vidrio Restaurante
[instagram.com/p/BQDwjfXh03M/](https://www.instagram.com/p/BQDwjfXh03M/)



Christophe Krywonis @mundochristophe · 25 ene. 2017
Hoy visite a Ivan en su **huerta orgánica** de Villa Carlos Paz. Coseche algunas cosas para la cena... [instagram.com/p/BPs87bFIy9/](https://www.instagram.com/p/BPs87bFIy9/)



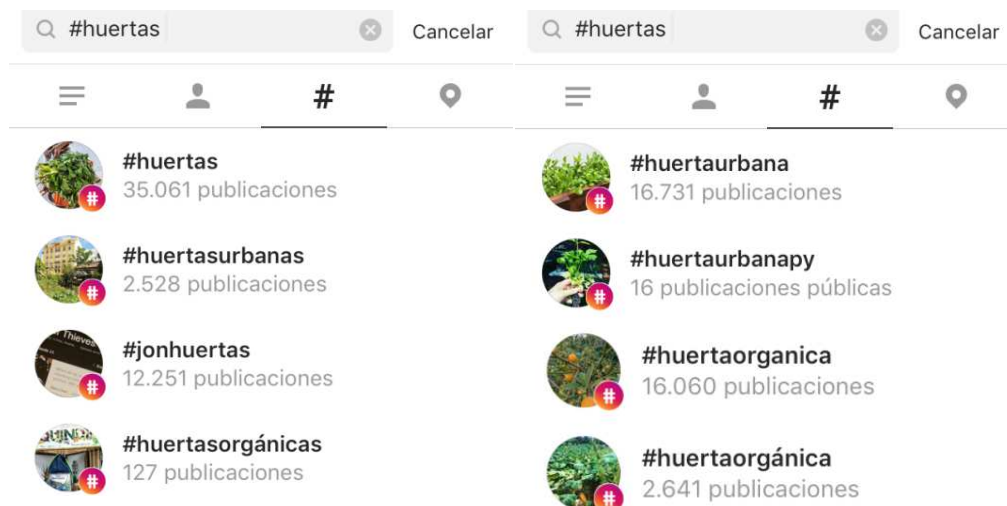
Miqui @MiicaRodriguez1 · 24 may. 2014
Pues hare una mini **huerta orgánica** y plantare todo tipo de especias :3



Georgina Barbarossa @geobarbarossa · 12 feb. 2014
Tomates cosechados en mi **huerta orgánica** de refugiogiardino.com.ar

Fuente: Consulta en Twitter - filtros: Argentina, Córdoba -27/07/2018 - Recuperado de:
<https://twitter.com/search?l=&q=huerta%20near%3A%27Argentina%27%20within%3A15mi&src=typd>.

Gráfico N° 10. Investigación de Mercado – Instagram



Fuente: Consulta en Instagram - filtros: Argentina, Córdoba -27/07/2018 - Recuperado de:
<https://www.instagram.com/?hl=es-la>

Gráfico N° 11. Investigación de Mercado – LinkedIn

The image shows two LinkedIn profiles. The top profile is for Valeria Churba, who works in agriculture and has 41 followers. Her company is Valeria Churba - agricultura urbana. Below her name are buttons for 'Dejar de seguir' and 'Ver empleos', and a link to 'Ver 1 empleado en LinkedIn'. To the right, there is a recent update about a seedling competition with registration dates from May 15 to July 14. The bottom profile is for Huertín - Huerta Urbana, a design company in Buenos Aires with 6 followers. It also has 'Seguir' and 'Ver empleos' buttons and a link to 'Ver los 3 empleados en LinkedIn'. To the right, there is a recent update showing a 'Kit de 3 unidades + cajon' with a photo of three potted plants in a wooden crate.

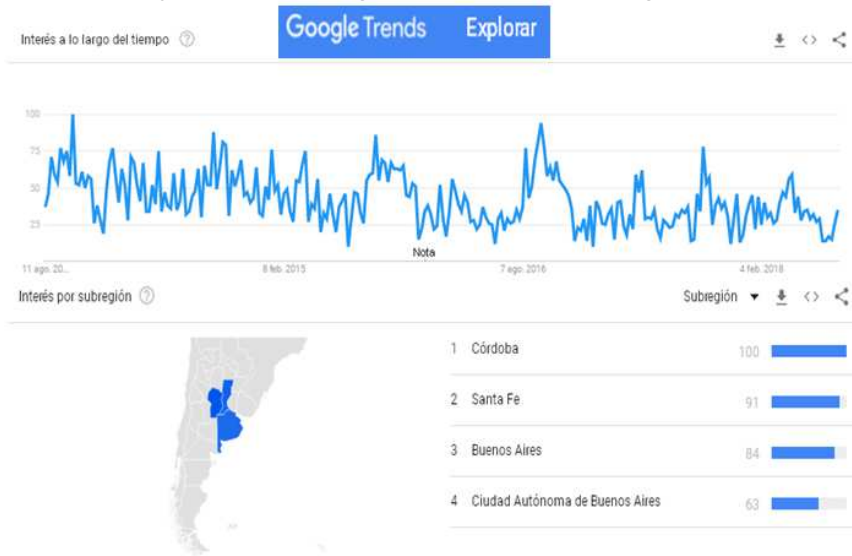
Fuente: Consulta en LinkedIn - filtros: Huerta Urbana, Argentina, Córdoba -27/07/2018 - Recuperado de: <https://www.linkedin.com/>

Lo que puede interpretarse a través de esta investigación es que la propuesta de valor obtiene un fuerte interés, siendo especialmente valorada la posibilidad de obtener alimentos saludables, frescos, naturales, que ganan en sabor. Además del ahorro de tiempo y dinero, al evitar comprar dichos alimentos en tiendas, sumado a que se trata del desarrollo de una actividad terapéutica y relajante.

Está reflejada la tendencia a la autoproducción de alimentos sin depender de insumos químicos. Al mismo tiempo, hay un gran interés en conocer nuevas formas de relacionarse con la naturaleza y se observa, la preocupación acerca de cómo desarrollar, iniciar y mantener una.

A través de *Google Trends* puede observarse que este interés en Argentina está concentrado en las provincias de Buenos Aires, Córdoba y Santa Fe.

Gráfico N° 12. Investigación de Mercado – Google Trends



Fuente: Google Trends 27/07/2018- búsqueda: Huerta en Casa – Argentina –últimos 5 años.

8.4. Desarrollo del Modelo de Negocio

8.4.1. Propuesta de Valor

“Madre Huerta” es una empresa social y sostenible que propone servicios de desarrollo (asesoramiento, diseño, armado, venta de productos afines y mantenimiento) de huertos diseñados para balcones y terrazas de departamentos.

*El desarrollo de una huerta sustentable en el hogar de cada cliente, diferenciada y destinada solo para disfrutar, que permita vivir la **experiencia** en sí del cultivo y sus complementos, sin preocuparse de la mantención. Desarrollada a través de un servicio personalizado, rápido, con una buena relación precio-calidad, con amplios horarios y canales de contacto, que ofrece una novedosa variedad de huerteras, semillas, compost, y hortalizas. Ésta será la propuesta de valor de la empresa.*

El servicio será personalizado de acuerdo a gustos y espacio, primando el diseño y la creatividad con una estrategia competitiva de **enfoque con diferenciación**, que cubra el ciclo de vida del producto. El asesoramiento y diseño serán exclusivos de acuerdo a los gustos y necesidades de cada cliente, manteniendo una relación personalizada y duradera en el tiempo.

La **post-venta** estará orientada al **asesoramiento y mantenimiento** de las huertas, con una periodicidad recomendada de acuerdo a las características de cada una. También se venderán insumos y complementos (abonos, herramientas de jardín, controladores de plagas). Otro servicio será el de, cursos y talleres afines tanto a nivel grupal como personalizado.

La empresa es la que visitará al cliente en un horario previamente acordado. A su vez, contará con una *app* que ofrecerá al mismo la posibilidad de recibir asesoramiento y evacuar dudas rápidamente sin necesidad de trasladarse (ahorrando así tiempo y dinero).

Específicamente la propuesta de desarrollo de la huerta se basa en 6 pilares:

- **Diseño**

Se diseñará la huerta adecuada a cada cliente, según sus condiciones de espacio y necesidades. El cliente en su primer contacto podrá adjuntar a través de la *app* fotos de su balcón o terraza y “*Madre Huerta*” le enviará en formato 3D, distintas alternativas que podrían adaptarse. Esto facilitará la toma de decisión del cliente dado que, podrá tener una imagen previa de cómo luciría el mismo.

- **Armado de Huerta**

Se armará la huerta en el hogar de cada cliente, en su balcón o terraza, en una de las huerteras ofrecidas por la empresa. Se realizará la instalación completa, incluyendo los módulos de cultivo, recolección de aguas residuales, sustratos y plantel para el primer ciclo de cultivo.

Durante la instalación, el agricultor urbano ofrecerá información sobre las necesidades básicas del huerto instalado, explicará cómo cuidarlo. Así mismo, se entregará un tutorial de huerta y compost y semillas de regalo.

- **Asesoramiento**

Se visitará al cliente o se lo contactará vía *app* y, se lo asesorará sobre dónde ubicar su huerta, cómo mantenerla o cuidarla, recuperarla, mejorarla, rotar los cultivos, o cualquier otra inquietud que se le presente.

Se propondrá un acompañamiento basado en las necesidades y deseos del cliente -en general la propuesta recomendada será de visitas quincenales y diariamente, se ofrecerá un acompañamiento a través de la *app*-, donde el agricultor urbano transmitirá al usuario conocimientos técnicos para el mantenimiento de su huerto y, para sacar el máximo rendimiento de su cultivo.

Simultáneamente, se ofrecerán cursos y talleres donde, se reforzará el vínculo con el cliente y se enseñarán nuevas tendencias de cultivo.

- **Mantenimiento**

El mantenimiento es fundamental para obtener un buen resultado, es por ello que, se ofrecerá visitar la huerta orgánica de cada cliente una vez por semana, por mes o cada cambio de temporada, según el deseo de cada uno. Esto a los efectos de cuidar de la misma, verificar que todo vaya bien, remover la tierra, limpiar los yuyos, controlar las plagas, podar, cosechar e indicar, qué productos ya están para su consumo o reponer plantas y semillas.

El objetivo de ofrecer un servicio de visitas regulares, es garantizar una abundante producción de hortalizas orgánicas de calidad durante todo el año.

Es el agricultor urbano quien podrá encargarse de las tareas de mantenimiento y recogida del huerto para cada cliente y quien diseñará la mejor rotación de cultivos para su instalación.

- **Venta de Huerteras y Productos afines**

Se ofrecerá la posibilidad de que el usuario contacte vía redes sociales, *app*, página *web*, o contacto telefónico a la empresa. Así el cliente, podrá encargar los productos que está necesitando para armar o mejorar su huerta y “*Madre Huerta*”, se los llevará a su domicilio.

- **App**

Se personalizará con las características de la huerta de cada cliente y si ha contratado el servicio de seguimiento mensual, vía *app* se le enviarán recordatorios de cuándo regar o aplicar tratamientos de prevención de plagas, se listarán las tareas realizadas en cada visita y periódicamente se le indicarán sugerencias, recomendaciones y tips. Además, si el cliente observa que su huerta no tiene la evolución esperada o que está siendo afectada por plagas o por el clima, podrá enviar fotos y recibirá respuestas rápidamente.

A continuación, se aplican los atributos a la propuesta de valor planteada para analizar en detalle, el valor que la misma genera a los clientes:

Razonamiento: se captura la lógica de por qué la empresa piensa que su propuesta de valor puede ser apreciada por el cliente. En este caso las razones son:

-**Uso:** el valor deriva del uso en sí del servicio, ya que es el mismo cliente quien busca una solución a su necesidad, por lo cual, al desarrollar un servicio adaptado a las necesidades del consumidor estas se ven cubiertas.

-**Reducción de esfuerzo:** se realiza menor esfuerzo para acceder al servicio, mayor usabilidad o conveniencia, sin necesidad de moverse de su casa y en el horario que prefiera el cliente, puede recibir asesoramiento o adquirir productos. En la *Web*, a través de la *app* o redes sociales, podrá informarse sobre los distintos productos ofrecidos, realizar consultas y coordinar para visitas.

-**Reducción de Riesgo:** se crea valor a través de la reducción de varios riesgos del cliente, por ejemplo, se reducen los riesgos de que los cultivos no tengan la evolución esperada a través del asesoramiento y seguimiento mensual o, el riesgo de sembrar hortalizas incorrectas según la época del año, entre los principales.

Nivel de utilidad o valor: Imitación innovadora: se integran propuestas de servicio ya existentes (desarrollo de huertas y venta de complementos) mejorada con el elemento innovador del armado en el propio hogar de cada cliente, el acceso rápido y directo desde cualquier ordenador o dispositivo móvil a una *app* o, página *web* para recibir asesoramiento o adquirir productos.

Nivel de Precio:

Free: los clientes podrán acceder gratuitamente a algunos de los servicios ofrecidos a través de la página *web* y la *app*, como acceder a algunos de los tutoriales o compartir experiencias.

De Mercado: se ofrecerá el servicio de desarrollo de huerta, con visita a domicilio, ya sea para el armado, asesoramiento, o mantenimiento de la huerta, como también se venderán insumos y productos afines a un costo razonable.

8.4.1.1. Propuesta de Valor en un Modelo de Servicios

Aplicando los conceptos de modelo de servicios, observamos que la propuesta de valor está integrando los tres componentes:

- **Producto Básico:** desarrollo de huertas a medida en el hogar de cada cliente.
- **Servicios Complementarios:** entre ellos podemos destacar:
 - Consultas / Asesoramiento / Seguimiento:** se promoverá un nivel de diálogo con los clientes para desarrollar soluciones a medida (el consejo personalizado; la capacitación; el seguimiento -incluso el servicio de seguimiento vía *app* que enviará recordatorios de cuándo regar, cosechar, podar, rotar los cultivos, etc.-; talleres y cursos).
 - Diseño Personalizado en formato 3D:** se ofrecerá al cliente la posibilidad que envíe fotos de su espacio o, personal de *Madre Huerta* podrá tomar las mismas en la primera visita y en formato 3D, se le enviarán varias propuestas que podrían ajustarse a su espacio, a efectos de que pueda decidir con mayor confianza y seguridad.
 - Mantenimiento:** se ofrecerá un servicio de mantenimiento del huerto acorde a las características del mismo, las propias necesidades y deseos del cliente.
 - Información:** se proveerá información precisa y oportuna a través de redes sociales, *app*, página *web*, contacto telefónico, correo electrónico y/o a través del propio personal.
 - Comunidad Huerta:** se fomentará un foro de debate entre quienes han empezado su huerta con *Madre Huerta*, para que puedan intercambiar opiniones, experiencias, consejos, etc.
 - Toma de pedidos:** podrá solicitarse el servicio a través de redes sociales, *app*, página *web*, vía correo electrónico, contacto telefónico, o contacto directo con personal de la firma.
 - Pago:** los elementos de pago podrán ser: efectivo, transferencia electrónica de fondos, tarjetas de crédito/débito y también, estará disponible la plataforma de mercado pago.
 - Packaging Eco-Friendly.**
- **Distribución del servicio,** es *Madre Huerta* quien acudirá al hogar de cada cliente para ofrecerle una solución personalizada y a medida, ahorrándole tiempo y estrés al mismo. La concurrencia al domicilio previamente acordada, será a efectos de asesorarlo, instalar el huerto, efectuar el mantenimiento de la huerta o entregarle los insumos y/o compras efectuadas.

“*Madre Huerta*” considera que el encuentro entre el cliente y el personal de servicio es el aspecto más importante, reconociendo que esto es clave porque son la empresa y la marca. Es por ello que, se ofrecerán atractivos paquetes de compensación, se promoverá capacitaciones y encuentros a efectos de reforzar el vínculo y el sentido de pertenencia.

Respecto a **cuándo** prestar el servicio, las visitas a domicilio se coordinarán con el cliente ofreciendo amplios horarios y días, con especial disponibilidad fuera de los horarios y días laborales habituales, porque es el tiempo que el segmento objetivo suele dedicar a sus hobbies

y que, podría requerir el servicio de *Madre Huerta*. La *app*, página *web* y redes sociales estarán disponibles en un esquema 24/7, a través de ellas, los clientes podrán realizar compras, requerir asesoramiento, y/o evacuar sus dudas, entre los principales.

Lo novedoso respecto a **cómo** prestar el servicio es que, además de las visitas presenciales a domicilio se ofrecerá la posibilidad de que el cliente se suscriba a un servicio de seguimiento mensual a través de una *app*. Vía esta *app* podrá enviar fotos, videos y se los asesorará rápidamente, en las inquietudes que presente. Así mismo, se les enviará recordatorios de cuándo regar, cosechar, y demás instrucciones necesarias para asegurar buenos resultados.

8.4.2. Segmento de Mercado

“*Madre Huerta*” utiliza una vinculación *business-to-consumer* (B2C), estableciendo una relación de empresa a cliente.

*La empresa apunta a un grupo de consumidores con la necesidad de desarrollar una huerta orgánica en el balcón y/o terraza de sus propios hogares; es ideal para aquellas personas que dedican parte de su tiempo al **trabajo, ocio y la familia**, con **conciencia ambiental** y que gustan de la **naturaleza, la alimentación saludable y la vida sana**; que quieran aprovechar un espacio propio en desuso para disfrutar de lo que conlleva tener un huerto en su **propio hogar**, que deseen conocer el mundo agro y desarrollar actividades **ecofriendly**²⁸; obteniendo como resultado, productos derivados del trabajo propio, superiores en calidad, sabor y en valor agregado, respecto de aquellos adquiridos en comercios.*

Este segmento de mercado, se ven a sí mismos como un grupo de personas saludables, a los cuales les interesa su bienestar y calidad de vida, llevan una vida más sustentable, y en general se preocupan por realizar alguna actividad física. Se sienten identificadas con otras personas que llevan este mismo estilo de vida, tienden a agruparse y formar una comunidad. Intentan equilibrar el ritmo que les exigen sus obligaciones con su vida personal: se hacen un tiempo para ellos mismos, para alimentarse mejor y conectarse con la naturaleza.

Mencionamos también que dichas personas, por razones laborales, familiares o de estudio, no cuentan con suficiente tiempo de movilidad o, sus horarios son variables como para asistir a centros de capacitación tradicionales o viveros.

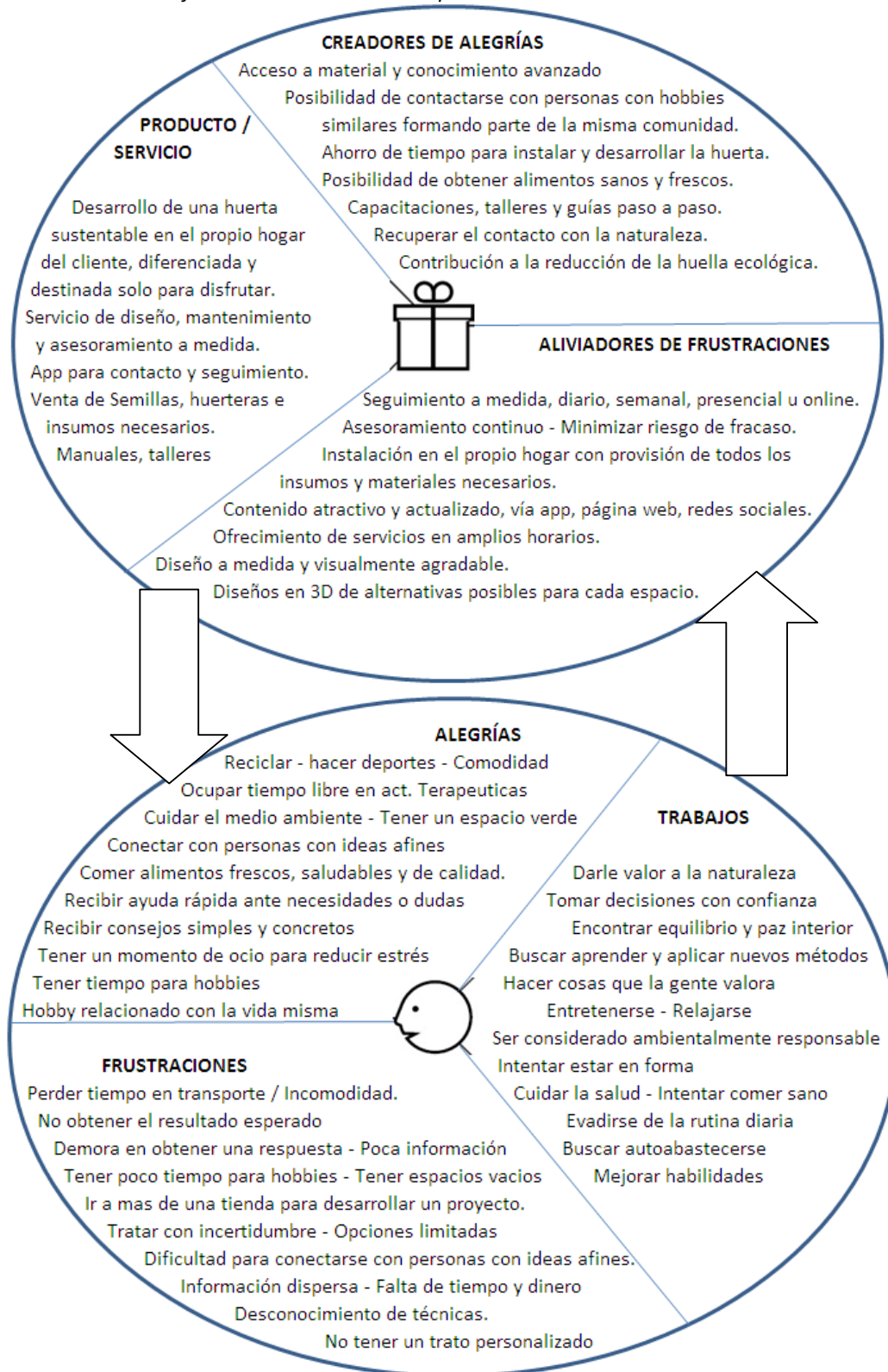
Vale mencionar que, dicho segmento tiene contacto directo con la tecnología, ya sea computadoras, dispositivos móviles e internet. Así mismo, están familiarizados con la compra de servicios y productos vía web.

8.4.3. Lienzo de la Propuesta de Valor

Habiendo definido previamente la propuesta de valor y el segmento de mercado, es posible visualizar el encaje entre ambos, a través del siguiente lienzo de la propuesta de valor:

²⁸*Ecofriendly*: Productos o servicios que son respetuosos o amigables con el medio ambiente.

Gráfico N° 13. Lienzo de la Propuesta de Valor de "Madre Huerta"



Fuente: Elaboración propia en base a información recolectada vía encuestas, entrevistas, e investigación en redes sociales.

8.4.4. Canal de Distribución

“*Madre Huerta*” contará con canales de distribución directos e indirectos:

Directos: pertenecerá a redes sociales, tendrá una *app* y una página *web*, donde presentará su propuesta de valor y tendrá un carrito de compras e información de contacto (teléfonos, emails, entre otros). Por lo cual, los canales principales serán:

-**Asistencia Personal (presencial):** de manera tradicional, la empresa podrá realizar un trabajo de diagnóstico, evaluación del espacio, armado, asesoramiento y mantenimiento de la huerta orgánica en el propio hogar de cada cliente.

-**App, página web y redes sociales:** a través de las cuales podrá responder consultas, asesorar en el día a día, permitirá a sus clientes acceder a un servicio de asesoramiento, acompañamiento y de formación en nuevas propuestas.

Cabe mencionar que, la venta de productos podrá perfeccionarse vía carrito de compras en página *web*, *app*, vía *WhatsApp*, mensajes directos en *Instagram*, *Twitter*, o telefónicamente; mientras que la entrega se realiza a domicilio.

La empresa efectuará la publicidad en sitios, foros y redes sociales relacionados principalmente a productos orgánicos, al cuidado del medio ambiente, y también compartiendo experiencia entre los usuarios.

Las redes sociales ejercen un papel destacado porque es donde la comunidad se organiza y motiva, es por ello que se busca que los clientes puedan compartir experiencias, intereses, interrogantes, y/o fotos de sus propias huertas usando el *hashtag* “*#MadreHuerta*”.

Indirectos: “*Madre Huerta*” visitará y entregará catálogos a inmobiliarias, conserjes y administradores de edificios a efectos de que, estos presenten la propuesta de valor a las personas que habitan en departamentos. Para estimular su participación se les ofrecerá una comisión por venta.

En síntesis, no se contará con una sucursal física sino virtual, respondiendo a una oferta innovadora, moderna, que además de ahorrar costos y tiempo, permite que el cliente elija a su gusto el servicio y lo pueda realizar desde la comodidad de su casa. Además, se pueden brindar servicios pre o post venta, publicar cursos, realizar estrategias de social media con mayor alcance y flexibilidad que sí, se realizará por otros medios.

8.4.4.1. Diseño corporativo

El Logotipo principal propuesto incluirá un símbolo y el nombre de la marca.

Se promoverá una apariencia visual unificada y distintiva, donde todos los productos entregados tendrán el logotipo, al igual que la vestimenta de los agricultores urbanos y toda la folletería. Las combinaciones de colores serán armónicas y coincidentes en los distintos canales.

8.4.5. Relación con Clientes

Los profesionales de la empresa tendrán como premisa brindar un trato personalizado a cada cliente que la contacta y, asesorarlo para asegurarse de que resulte satisfecho.

La relación con el cliente de “Madre Huerta” es **personal y exclusiva**, con una estrategia de enfoque con diferenciación porque es fundamental conocer en profundidad cuales son los requerimientos del mismo. El cliente podrá tener contacto directo con personal de la empresa y podrá realizar sus comentarios, mejoras, sugerencias o reclamos ya sea a través de la app, página web, vía redes sociales, WhatsApp, o telefónicamente.

La estrategia de fidelización de clientes es muy importante para “Madre Huerta”, se busca generar en los mismos una experiencia memorable y relaciones de largo plazo que permitan beneficios mutuos. Un cliente contento publicitará el servicio.

Esta estrategia puede resumirse como **LOVE** y consiste en:

- L: Llamar, contactar y monitorear a los clientes para saber de sus necesidades, inquietudes y estado de su huerta.
- O: Ofrecer permanentemente asesoría y productos complementarios que mejoren las condiciones de la huerta, huerteras, sistemas de riego e iluminación.
- V: Inducir visitas permanentes que permitan atrapar la atención de los clientes y la satisfacción con “Madre Huerta”.
- E: Otorgar una atención excepcional, de primer nivel y en el menor tiempo posible para así lograr encantar a los clientes.

8.4.6. Actividades Claves

Actividad 1: Seleccionar y contratar a **personal motivado** para la prestación del servicio que está en el *core* de la propuesta de valor.

Actividad 2: Desarrollar la **capacidad de entender**, construir y montar huerteras de acuerdo a los requerimientos, necesidades y deseos de los clientes.

Actividad 3: Prestar con **compromiso y dedicación** los servicios ofrecidos.

Actividad 4: **Gestionar la base de datos.**

Analizar y administrar los perfiles de clientes, que será fundamental para la captación de nuevos clientes y fidelización de los mismos, satisfaciendo estratégicamente la demanda.

Actividad 5: **Desarrollar contenido, administrar TIC's y crear “engagement”**²⁹

Administrar eficientemente las redes sociales y las distintas tecnologías de la información, que constantemente surgen en términos de promoción y de comercialización de los servicios brindados. Esto, resultará fundamental para ser sustentable en el tiempo, como complemento a las actividades ofrecidas. Es importante brindar satisfacción de expectativas.

Actividad 6: **Diseño y actualización de la app y plataforma web.**

²⁹*Engagement*: término en inglés que significa compromiso. En *marketing* se utiliza para denominar el grado de implicación emocional que tienen los seguidores de una empresa en redes sociales con dicha empresa.

Contar con un diseño profesional, actualizado permanentemente, atractivo y, sobre todo, confiable será fundamental para poder utilizarlos como canales válidos, de promoción y comercialización de productos.

En la página *web*, la *app* y las redes sociales se podrán ver los distintos modelos a instalar, las fotos de huertas instaladas, los videos, las opiniones de los usuarios y se dispondrá de un carrito de compras.

Además, la gestión de soporte técnico implicará la tercerización del servicio. Contratando un servicio que este las 24 horas para resolver eficientemente los incidentes, que puedan ocurrir. Para prevenirlos, es importante dar seguridad de una rápida solución.

Actividad 7: **Gestión administrativa.**

Para la prestación de servicios de calidad es fundamental la gestión de compras y la administración económica-financiera de los recursos, para ello se contará con personal especializado.

Actividad 8: **Integración de herramientas de administración y gestión.**

Una plataforma debe contar con herramientas propias de administración y gestión de todos los recursos que en dicho sistema se integran. Entre las herramientas y funcionalidades más básicas y esenciales, se encuentran el proceso de inscripción a la *app*, la integración de sistemas de pago *online*, la asignación de usuarios y perfiles de acceso, niveles de seguridad, seguimientos de los accesos, control de tiempos, etc.

Actividad 9: **Servicio, actividades asociadas con mejorar o mantener el valor del producto.**

Se debe trabajar como un equipo de compromiso con el cliente, poniendo foco en su comunidad y trabajando en el *CustomerEngagement*³⁰. El equipo interactuará con los usuarios para recolectar *elfeedback* y proponer mejoras, por ejemplo, se recolectarán críticas como ejemplos de éxito.

8.4.7. Recursos Claves

Dentro de los recursos necesarios para llevar a cabo el negocio, es posible identificar los siguientes:

-**Físicos:** -Gran variedad de semillas, compost, insumos para mantenimiento de huertas, y huerteras de innovadores diseños y tamaños.

-El sitio *web* y aplicación móvil.

-Los servidores/*Storage*.

-**Humanos:** agricultores urbanos, contador-administrador, programadores.

-**Intelectuales:** red de contactos de los socios, además del conocimiento técnico, el del negocio y de la cartera de clientes.

8.4.8. Asociaciones Claves

Para brindar un servicio integral, completo y actualizado es importante formar vínculos con los siguientes socios Claves:

³⁰*Customerengagement*: es un indicador que mide cuan adherido a una marca se encuentra el cliente.

- **Profesionales Agrónomos y/o expertos en Huertas:** conformar y mantener un equipo de profesionales, es fundamental para la empresa. Se realizarán asociaciones atractivas para ambas partes. En general se tratará de realizar convenios con Facultades de Ciencias Agropecuarias proponiendo a estudiantes avanzados la posibilidad de realizar pasantías o unirse al *staff* que además, servirán para promocionar el servicio entre sus pares.

En cuanto al grado de integración es alto ya que, lo profesionales formarán parte del *staff* y no será sencillo sustituir recursos capacitados que compartan los valores de “*Madre Huerta*”.

-**Proveedores de Insumos:** la relación que la empresa establece con sus proveedores de semillas, huerteras, materiales para el mantenimiento, y todo lo relacionado a la construcción, montaje y mantención de las huertas es crucial para el funcionamiento del modelo de negocios.

Se debe lograr con los proveedores precios adecuados, trabajos buenos y principalmente, responsabilidad en los tiempos de entrega.

- **Proveedores del servicio de infraestructura integral de E-commerce:** mantienen la *app* y página *web* actualizada, asegurando el correcto funcionamiento. También resguardan los datos e información para futuros análisis. Proveen alta disponibilidad para la utilización del servicio.

- **Plataforma de pagos:** relación o alianza importante ya que se encarga de las cobranzas por los servicios ofrecidos. Es necesario transmitir confianza, utilizando métodos y herramientas de pago reconocidas a nivel mundial, por ejemplo, Mercado Pago. La plataforma permite el contacto directo con las operadoras de tarjetas de crédito, débito y bancos, haciendo que las transacciones sean realizadas en Mercado Pago con total seguridad y si hay algún problema durante la compra de una oferta, se dispondrá de un teléfono 0-800 para problemas de esa índole.

-**Arquitectos y Paisajistas:** dado que trabajan de manera independiente realizando asesorías e ideas de embellecimiento de los hogares, sería importante que puedan incluir dentro de su propuesta estas huertas para balcones y terrazas.

-**Inmobiliarias– conserjes – administradores de edificios:** ya que, al vender, ofrecer en alquiler o administrar departamentos, pueden recomendar la empresa y atraer clientes, incorporando en departamentos pilotos, la propuesta de valor de la empresa.

- **Tiendas de aplicaciones móviles:** teniendo en cuenta que la *app* genera valor a los usuarios, es muy importante la disponibilidad en las tiendas más reconocidas, especialmente en *App Store* y *Google Play Store*. Las mismas, sostienen el 90% del mercado para las descargas, se trata de tiendas reconocidas, confiables y que generan percepción de seguridad.

- **Ferias y tiendas Agroecológicas:** ya que a menudo son visitadas por los clientes objetivos.

-**Diseñadores Industriales y Gráficos:** su aporte será esencial a efectos de lograr productos innovadores combinando diseño y ecología.

8.4.9. Estructura de Ingresos

Este modelo de negocio apunta a un segmento definido a través de precios de mercado, pero se seguirá una estrategia de ajuste de precios de descuento que incluya:

-**Descuento en la primera compra:** para captar la atención de un cliente por primera vez, se ofrecerá un bono de descuento del 10%, para aquellos clientes que, descarguen la *app* y se inscriban con contraseña y usuario.

-**Sistema de Puntos:** los clientes al tener en la *app* un usuario, podrán en su perfil verificar los puntos obtenidos por recomendar la página, por compartir su experiencia en las redes, etc. Este puntaje podrá ser canjeado por descuentos en próximas compras.

-**Descuento por Temporada:** reducción del precio para clientes que adquieran productos fuera de la temporada habitual.

La fuente principal de ingresos se obtendrá a través de la prestación del servicio de desarrollo de huertas, lo que incluye el diseño, la construcción, el montaje en el departamento, la venta de huerteras y productos afines. Los valores variarán de acuerdo a los requerimientos de los clientes, ya que ellos, indicarán el diseño de la huertera, las semillas a utilizar, etc.

Adicionalmente existirán ingresos por mantención de las huertas, la venta de productos afines, las cuotas de suscripción al servicio de seguimiento vía *app* y los ingresos por los talleres y cursos ofrecidos.

Los clientes podrán abonar en efectivo, con tarjeta de débito / crédito o cupones de pago (que se abonan en bancos, Rapipago o Pago fácil). Estas modalidades de pago vienen incluidas dentro del servicio integral de *E-commerce* que contratará "*Madre Huerta*".

8.4.10. Estructura de Costos

Al ser una empresa de servicios, sin grandes estructuras que mantener, los costos fijos no son muy elevados, es por ello que los conceptos que representarían los principales egresos son:

-**Pago de honorarios** a profesionales, agricultores urbanos y consultores asociados.

-**Pago a Proveedores e Insumos:** correspondiente al pago por consumo de insumos físicos, semillas, compost, huerteras, materiales para el mantenimiento, y todo lo relacionado a la construcción, el montaje y la mantención de las huertas.

-**Costos de comercialización:** comisiones del sistema de cobranzas, el mantenimiento *web* y las redes sociales, la publicidad.

-**Costos de Administración.**

-**Costos Operativos:** los servicios, los impuestos y los diversos gastos.

8.4.11. Los ocho elementos estratégicos del *Marketing* de Servicios aplicados a Madre Huerta

Elementos del Producto

***Producto Básico:** desarrollo de huertas en el propio hogar de cada cliente.

***Servicios Complementarios:** consultas/asesoramiento, mantenimiento, información, toma de pedidos, pago, etc.

***Distribución del Servicio:** visitas de la empresa al hogar de cada cliente, además de distribución vía medios electrónicos.

Lugar y Tiempo

Canales Directos:

*Asistencia Personal (presencial)

**App*, página *web* y redes sociales

Canales Indirectos:

*Inmobiliarias, conserjes y administradores de edificios.

Precio y otros costos para usuarios:

Valores de mercado acordes a los requerimientos de clientes.

Servicio de entrega y visita a domicilio disminuye a clientes, otros costos como: los gastos de viaje a lugares de servicio, la pérdida de tiempo, el esfuerzo mental y físico indeseable, etc.



Promoción y Educación

Comunicaciones a través de agricultores urbanos.

App, redes sociales, sitio *web*.

Gran parte es educativa, especialmente para los clientes nuevos, donde agricultores urbanos evacuarán dudas, enseñarán los beneficios del servicio, cómo y cuándo obtenerlo.

Proceso

Diseño e implementación de procesos eficaces.

Entorno Físico

La apariencia de los huertos, vehículos, uniformes de agricultores urbanos y materiales impresos, tendrán la misma temática.

Productividad y Calidad

Búsqueda continua de estrategias para mejorar simultáneamente calidad y productividad.

Personal

Son la empresa de servicios y son la marca. Se realizarán asociaciones atractivas para formar profesionales altamente comprometidos que compartan sus valores.

Fuente: elaboración propia en base al libro: *Marketing de Servicios* de Christopher Lovelock y Jochen Wirtz y a la *Investigación de Mercado* realizada.

8.4.12. Redefinición del Lienzo del Modelo de Negocios

ASOCIACIONES CLAVES	ACTIVIDADES CLAVES	PROPUESTA DE VALOR	RELACIÓN CON EL CLIENTE	SEGMENTOS DE CLIENTES
Agricultores Urbanos, Proveedores de insumos, Proveedores de infraestructura tecnológica, Plataforma de pagos, Tiendas de aplicaciones, Arquitectos – paisajistas, Diseñadores Gráficos, Inmobiliarias-Administradores y conserjes de edificios.	Diseño, ejecución y desarrollo de huertos, Gestión de plataforma y redes sociales, Contratación de personal especializado, Capacitación, Gestión administrativa.	El desarrollo de una huerta sustentable en el hogar de cada cliente, diferenciada y destinada solo para disfrutar, que permita vivir la experiencia en sí del cultivo y sus complementos sin preocuparse de la mantención. Desarrollada a través de un servicio	Relación personal, cercana y exclusiva. Estrategia LOVE.	Personas que habiten en departamento con balcón y/o terraza, con conciencia ambiental y que gustan de la naturaleza, alimentación saludable y vida sana.
	RECURSOS CLAVES	personalizado, rápido, de buena relación precio-calidad, con amplios horarios y canales de atención y novedosa variedad de huerteras, semillas, compost, y hortalizas.	CANALES Página Web / App, Asistencia Personal, Redes sociales, Inmobiliarias, Administradores y conserjes de edificios.	
ESTRUCTURA DE COSTOS		ESTRUCTURA DE INGRESOS		
Sueldos y comisiones, pagos a proveedores por compras de insumos, costos de comercialización (publicidad), administración y operativos.		Ingresos por desarrollo de huertas, Servicios post-venta, anunciantes en página web, cuotas de suscripción, ingresos por cursos y talleres.		

Fuente: elaboración propia aplicando los conceptos desarrollados a la figura Lienzo del Modelo de Negocio propuesta por Osterwalder & Pigneur.

8.5. Posicionamiento de los Servicios de Madre Huerta en Mercados Competitivos

Madre Huerta comenzará con una estrategia de enfoque total ofreciendo un rango limitado de servicios a un segmento de mercado específico, se buscará crear una pericia reconocida en dicho nicho de mercado. Esta es la estrategia seleccionada al ser los recursos limitados, tener conocimiento del mercado, y para ser, más eficaz y eficiente.

Esto irá acompañado de una estrategia de diferenciación, basada en la calidad del servicio.

Luego de lograr una diferenciación se potenciará el crecimiento a través de la diversificación en nuevas unidades de negocio, siempre enfocándose en brindar un servicio de excelente calidad.

Respecto del plan de comunicación se seguirá una estrategia *Pull*.

El Desarrollo de la estrategia de Posicionamiento de Mercado se basa en los siguientes análisis:

- **Análisis de Mercado:** se apunta el mercado de la Ciudad de Córdoba, específicamente a personas que habiten en departamentos con balcones y terrazas.
- **Análisis Interno:** dado los recursos disponibles, el segmento meta que se atenderá está conformado por aquellas personas que dedican parte de su tiempo al trabajo, ocio y la familia, con conciencia ambiental y que gustan de la naturaleza, la alimentación saludable y la vida sana; que quieran aprovechar un espacio propio en desuso para disfrutar de lo que conlleva tener un huerto en su propio hogar, que deseen conocer el mundo agro y desarrollar actividades *ecofriendly*. En general, se definen como personas saludables, a los cuales les interesa su bienestar y calidad de vida, y que intentan equilibrar el ritmo que les exige sus obligaciones con su vida personal: se hacen un tiempo para ellos mismos, para alimentarse mejor y conectarse con la naturaleza.

Se busca crear una pericia en dicho nicho de mercado y ser reconocidos, por la excelente atención y calidad de servicio.

En los clientes se enfatizarán principalmente los beneficios del servicio, especialmente el contacto con la naturaleza y la posibilidad de alimentarse saludablemente.

- **Análisis de la Competencia:** los atributos diferenciales que permitirán posicionarse en el lugar deseado incluyen: el servicio de diseño y el seguimiento novedoso, los horarios amplios y flexibles de prestación del servicio, la variedad de canales de contacto y la entrega de complementos e insumos a domicilio.

Atributos

Los atributos de la propuesta de valor de *Madre Huerta* son los siguientes:

- **Calidad:** la calidad de la prestación del servicio depende de una atención cordial y responsable, así como del uso de materiales y materia prima que perduren en el tiempo.
- **Diseño:** se propone un diseño adaptado al espacio y requerimientos del cliente. Para que el mismo pueda hacer una buena elección, se ofrecerán en formato 3D los mejores prototipos de huertas que podrían instalarse en su hogar.
- **Marca:** se pretende lograr una diferenciación emocional, dado que el 80% de las compras realizadas, dependen de las emociones. Por ello la marca *Madre Huerta* apunta no solo a la mente sino al corazón del consumidor.

Asimismo, *Madre Huerta* considera como atributos diferenciales a los siguientes:

- Originalidad, diseño exclusivo y a medida.
- Servicio de seguimiento novedoso.
- Variedad de canales de contacto.
- Alta calidad de insumos y complementos.
- Horarios amplios y flexibles de prestación del servicio.
- Entrega de complementos e insumos a domicilio.

Análisis VRIO

A los efectos de determinar el potencial competitivo que poseen los recursos de *Madre Huerta*, podemos aplicar el análisis VRIO:

- **Recursos Valiosos:** la imagen con los clientes, la buena reputación, la fidelidad, la innovación y la capacidad de creación de nuevos servicios.
- **Recursos Valiosos y Raros:** ofrecer el servicio en ciudad de Córdoba con amplios horarios y canales de contacto, apoyo en herramientas tecnológicas en todas las etapas del ciclo de vida del servicio, y con un sistema de seguimiento novedoso.
- **Recursos Valiosos, Raros y Difíciles de Imitar:** compromiso del personal con *Madre Huerta* (sentirse como una familia), previo diseño del huerto adaptado al espacio del cliente en formato 3D.
- **Organización:** un sistema de gestión alineado con los recursos a explotar, los sistemas de motivación, recompensa y, una cultura organizacional innovadora.

8.5.1. Estrategia publicitaria para superar la intangibilidad del Servicio

En los medios elegidos para publicitar el servicio, especialmente redes sociales, *app*, y página *web* se incluirán videos de un episodio real de prestación del servicio. De igual modo, se fomentará la participación de clientes en estos portales dándoles la posibilidad de subir videos de sus experiencias, compartir comentarios u opiniones, subir fotos en sus propias redes etiquetando a *Madre Huerta*, de modo que otros usuarios puedan ver estos resultados.

Además, al acceder a los sitios y portales, los usuarios tendrán la posibilidad de suscribirse para formar parte de la comunidad de *Madre Huerta* y, si lo desean, podrán recibir un *newsletter* con las últimas novedades, *tips* y trucos para que sus huertos brillen.

La metáfora elegida para comunicar la proposición de valor es: **disfruta tu huerto**.

El discurso marcario será: proponemos una vuelta a los mercados sustentables con una nueva mirada puesta en generar conciencia hacia una alternativa que eleve la calidad de vida, mejorando la salud y el medio en que se habita. Toda la organización estará comprometida con un estilo de vida sustentable porque el ejemplo, es la mejor manera de enseñar.

La estrategia publicitaria responde a las siguientes preguntas:

- **¿Qué se quiere comunicar?:** Lo que se quiere comunicar son los beneficios del servicio, específicamente que el consumidor tendrá la posibilidad de conectarse con la

naturaleza, alimentarse saludablemente, y aportar su granito de arena al cuidado del medio ambiente, a través de una actividad relajante y placentera.

- **¿Cómo?:** Se utilizarán medios digitales de difusión. Específicamente las redes sociales (*Instagram, Facebook y Google AdWords*). Desde allí, se re direccionará a la *app* y página *web* de *Madre Huerta*, con el fin de cautivar la atención y lograr la venta.
- **¿Para qué?:** a la hora de introducir un servicio nuevo se necesita la publicidad con el fin de informar al segmento meta los beneficios del mismo, en una fase siguiente, será necesario persuadirlo para concretar la compra del servicio y por último, se utilizará la publicidad como recordatorio.

8.6. Estrategia de Madre Huerta para enfrentar las Características del Marketing de Servicios

Característica	Estrategia de Madre Huerta
La mayor parte de los productos de servicios no se pueden inventariar.	<ul style="list-style-type: none"> • Manejar la demanda por medio de promociones para la prestación del servicio en aquellos meses, días y horarios, donde hay capacidad suficiente para satisfacerla. • A su vez, en aquellos meses donde las visitas a domicilio tienden a disminuir, se organizarán talleres y capacitaciones. • Respecto de las visitas de agricultores urbanos a los clientes, una vez que estos se contacten con <i>Madre Huerta</i>, se coordinarán las mismas en horarios y días convenientes, manteniendo un sistema de reservaciones.
Elementos intangibles dominan la creación de valor.	<ul style="list-style-type: none"> • Se utilizarán metáforas concretas e imágenes vivas en la publicidad. • Además, se promoverá el servicio en la <i>app</i>, redes sociales y, los clientes tendrán la posibilidad de formar parte de una comunidad, donde podrán compartir los videos, los comentarios y las fotos de sus experiencias. Mediante lo cual, se hará más tangible el resultado buscado.
Es difícil visualizar y comprender los servicios.	<ul style="list-style-type: none"> • En el primer contacto de un cliente con <i>Madre Huerta</i>, un agricultor urbano explicará al mismo la propuesta de servicio, aclarará dudas, y ofrecerá garantías de buen desempeño. Respecto al diseño se elaborarán prototipos en 3D, para que el cliente tenga una impresión previa y pueda decidir con mayor confianza.
Posibilidad de que los clientes participen en la coproducción.	<ul style="list-style-type: none"> • Una vez instalada la huerta el agricultor urbano explicará al cliente como debe cuidarla y mantenerla, a los efectos de que obtenga el resultado deseado. A su vez, se ofrece el servicio de seguimiento mensual para poder apoyar a clientes justo en el momento en que lo necesitan.

<p>El factor tiempo suele adquirir mayor importancia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se ofrecerán amplios horarios de servicios incluyendo días y horarios fuera de los horarios de trabajo y/o estudios habituales, que son aquellos en que los clientes objetivos suelen dedicarse a sus hobbies.
<p>Distribución puede llevarse a cabo a través de canales no físicos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se creará una <i>app</i> y una página <i>web</i>, ambas seguras y fáciles de usar. Así también, se podrá contactar a los clientes por medio de correos electrónicos, el contacto telefónico y las visitas personales.

Fuente: elaboración propia aplicando la investigación de mercado realizada al marco teórico propuesto en el libro: Marketing de Servicios de Christopher Lovelock y Jochen Wirtz.

8.7. Análisis FODA

Análisis Interno	Análisis Externo
<p>FORTALEZAS</p>	<p>OPORTUNIDADES</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Oferta integral de huerteras, semillas, compost y hortalizas, lo cual deriva en únicos y exclusivos productos. • Brindar una experiencia integral al cliente, fortalecida por los servicios pre y postventa. • Flexibilidad horaria para desarrollar los trabajos. • Bajos costos fijos. • Se facilita el contacto y encuentro entre clientes de perfil similar. • Software para el diseño de huertas, con prototipos en 3D. • Estructura flexible que permite adaptación permanente al mercado y buena comunicación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Potencial de Mercado por crecimiento demográfico e infraestructura vertical. • Mayor valoración, respeto y cuidado por el medio ambiente, los productos orgánicos y la alimentación saludable. • Incremento en los costos de todas las frutas y vegetales. • Posibilidades de apertura de negocios complementarios. • Amplia gama de proveedores. • Posibilidad de generar servicios complementarios con grados de diferenciación (cursos y talleres de capacitación). • Poco conocimiento en la población acerca del cuidado de cultivos. <p>Estrategia para aprovecharlas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Permanente innovación y promoción del negocio, mediante redes sociales. • Permanentes campañas de publicidad y promoción. • Fomentar y Concientizar sobre la alimentación consciente.

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> Falta de imagen y posicionamiento de marca. Falta de experiencia en la industria. Para que la propuesta funcione debe haber compromiso por parte del cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> Bajas barreras de entrada/ Ingreso potencial de competidores directos. Baja competitividad por economías de escala y ámbito. <p>Estrategia:</p> <ul style="list-style-type: none"> Potenciar los productos y servicios ofrecidos, con una excelente atención y comunicación. Control exhaustivo de calidad de servicio, generando un buen <i>feedback</i> con los clientes. Combinar diseño y ecología buscando diseñadores industriales y gráficos, que asistan en esta estrategia y que contribuyan a la diferenciación.

Fuente: elaboración propia aplicando la investigación de mercado realizada.

8.8. Riesgos Críticos y Medidas de Mitigación

RIESGOS INTERNOS	MEDIDAS DE MITIGACIÓN
Poca Motivación de Vendedores	Incentivar con comisiones por ventas.
Baja disponibilidad de Instaladores	Considerar tener un grupo mínimo de Instaladores, indicándoles con anticipación fecha y hora en que se necesitarán sus servicios.
Falta de Insumos o Insumos de mala calidad	Tener un listado amplio de proveedores (incluidos viveros). Dada la amplia oferta en Córdoba no se considera un riesgo alto. Integrar verticalmente, por ejemplo contar con un vivero propio que a la vez permitiría tener otra alternativa de negocio.
RIESGOS EXTERNOS	MEDIDAS DE MITIGACIÓN
Niveles de Venta menores de lo esperado	Contar con niveles de caja y ahorros suficientes, para soportar ciclos bajos de ventas. Potenciar los planes de fidelización y captación de nuevos clientes.
Condiciones Macroeconómicas desfavorables	Ir monitoreando constantemente las señales macroeconómicas del mercado, del país y tener un buen plan de salida para minimizar las pérdidas.

Aumento e imitación de la competencia	Monitoreo constante. Innovar y buscar continuamente nuevas propuestas de producto y servicio. Entregar un producto diferenciado.
--	--

Fuente: elaboración propia aplicando la investigación de mercado realizada.

8.9. Análisis PESTEL

A pesar de existir un clima político y económico inestable por la incertidumbre existente, por la continuidad de la inflación, el próximo cambio de gobierno, las nuevas leyes que se están discutiendo en el Congreso, un crecimiento esperado menor a lo proyectado tiempo atrás, existe un mayor aumento de conciencia de la necesidad de espacios verdes. Actualmente en Argentina, dicho nivel está por debajo de lo indicado por la OMS³¹, esto hace que, las empresas que puedan entregar el servicio de huertas, jardinería y paisajismo con sistemas más ingeniosos, aprovechando los pocos espacios disponibles y que, sean consideradas como una buena alternativa para satisfacer esta demanda, la cual irá aumentando con el crecimiento inevitable de las grandes urbes.

Considerando además que las tecnologías facilitarán el mantenimiento y la belleza de estos sistemas, podemos concluir que existen elementos externos en la industria que proyectan un crecimiento de este negocio. Otro punto importante del desarrollo tecnológico es, la interfaz digital con los futuros clientes, la cual podrá ser usada desde el conocimiento del producto, la solicitud de información, de la cotización y de todas las etapas posteriores del servicio ofrecido.

En el aspecto Legal, se han dictado algunas leyes, decretos y ordenanzas municipales que, promueven los espacios y terrazas verdes.

Desde el punto de vista de la competencia, es dable observar que las empresas dedicadas al Paisajismo, la Decoración, las Huertas, principalmente de exteriores; están orientadas a grandes espacios, pero no han logrado satisfacer la demanda de las personas que poseen espacios pequeños, y que aun así quieren que alguien les brinde el servicio.

Para pequeños espacios, como son las terrazas o los balcones de los departamentos, todavía no existen en Córdoba empresas dedicadas exclusivamente a este servicio de huertas, solo hay algunas pocas que ofrecen el servicio de jardines verticales – por ejemplo, Masdar jardines verticales (Mendiolaza), Verde Romero, Bien Verde Córdoba-, siendo la industria de *Retail*, más específicamente las dedicadas al hogar –por ejemplo: *Easy*, *Sodimac*- las que ofrecen productos para desarrollarlas. La oferta del *retail* se basa en disponer de materiales en salas de venta y a través de internet, para la compra de clientes interesados. Sin embargo, el cliente objetivo no resulta estar definido y tampoco implica que, dará continuidad a un proyecto de huerto urbano.

³¹OMS: Organización Mundial de la Salud.

8.10. Análisis de Fuerzas Competitivas – Análisis de PORTER



Fuente: elaboración propia aplicando la investigación de mercado realizada al marco teórico propuesto por Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia - Harvard Business Review.

Capítulo 9: Conclusiones

A través de la aplicación de herramientas de Investigación de Mercado fue posible validar que, el concepto planteado de experiencia de cultivo en el propio hogar aplicado en Ciudad de Córdoba, es reconocido como una **alternativa real y factible**, despertando **alto interés** no solo a nivel individual sino **a nivel familia, comunidad, ciudad y país**. El desarrollo de actividades *ecofriendly*, tiene un **futuro prometedor** enriqueciéndose con ideas innovadoras, experiencias, y nuevos conocimientos.

Con el uso de herramientas de marketing, investigación de mercado y estrategia, se logró definir un mercado potencial e identificar al cliente objetivo, reconociendo sus necesidades y generando las instancias para lograr su satisfacción.

Se concluyó que los principales beneficios buscados al experimentar una huerta en el propio hogar son: realizar actividades terapéuticas, relajantes y placenteras, acceder a alimentos ricos, sanos, frescos y nutritivos, causar un impacto favorable al medio ambiente y bienestar emocional.

Gracias a la aplicación del marco teórico de Administración de Servicios complementado con la metodología del Lienzo de Modelo de Negocio fue posible diseñar el modelo de negocio de “*Madre Huerta*”, enfatizando en las interrelaciones necesarias entre los bloques y los factores críticos de éxito, lo cual dotó de mayor solidez conceptual a la idea presentada.

Cabe destacar como puntos críticos del modelo los siguientes:

- Las asociaciones con proveedores de insumos, inmobiliarias y diseñadores gráficos.
- Los vínculos con Facultades de Ciencias Agropecuarias.
- *La App* y la web interactiva.
- *Know How* del personal, la variedad y originalidad en diseños, las huerteras y las innovadoras semillas.
- Métodos de compensación adecuados para el personal.
- Relaciones personales y exclusivas con clientes, favoreciendo el *feed-back* y la vinculación emocional con la marca -Comunidad Madre Huerta-.
- Los canales, los horarios y los medios de contacto, amplios y flexibles.
- Las amplias fuentes de ingresos derivadas del desarrollo de huertas, los servicios post-venta, los anunciantes en página web, las cuotas de suscripción, los cursos y los talleres.

Desde el punto de vista del negocio, se concluyó que genera un valor mayor que otras actividades relacionadas o sustitutas, siendo la gran diferenciación el soporte en herramientas tecnológicas, especialmente en el diseño de alternativas adaptadas a cada cliente y, en la posibilidad de recibir un seguimiento novedoso a través de una *app*.

En base a los objetivos planteados fue posible cumplir con ellos, logrando diseñar la base fundamental sobre la cual se podrá evaluar la factibilidad económica, técnica y legal para futura y finalmente concretar el emprendimiento.

A nivel personal, me ayudó a aclarar la visión de los negocios y a comprender que nada es estático, sino que las empresas compiten cualquiera sea el tamaño y actividad a través de la **innovación**, que debe ser un proceso transversal y gestionarse a través de toda la cadena de valor.

BIBLIOGRAFÍA

- Alexander Osterwalder, Y. P. (2014). *Value Proposition Design*. Wiley.
- Alguacil Gómez, J. (2000). *Calidad de Vida y Praxis Urbana*. CIS, Siglo XXI.
- Ambiente, S. d. (2018). Programa Fomentando Huertas. Córdoba.
- Azhar, J. F. (2004). "Life Would Be a Lot Easier if We Were a Kit Kat Practitioners Views on the Challenges of Branding Financial Services Successfully. *Brand Management* , 12-30.
- Benassini, M. (2009). *Introducción a la Investigación de Mercados - Enfoque para América Latina*. Pearson.
- Calvo, M. (s.f.). *twenergy*. Recuperado el 27 de Julio de 2018, de <https://twenergy.com/a/que-perfil-tiene-el-consumidor-de-alimentos-ecologicos-1587>
- Cambridge. (2003). *Cambridge Learner's Dictionary*.
- Christopher Lovelock, J. W. (2009). *Marketing de Servicios. Personal, tecnología y estrategia*. Pearson.
- Curso Captura, Evaluación y Diseño de Modelo de Negocio. (2018). Escuela de Graduados en Ciencias Económicas, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Córdoba.
- Dr. Soria, J. (Octubre de 2018). Curso Estrategia y Política de Negocios. Córdoba: Universidad Nacional de Córdoba.
- El Planeta Urbano. (2016). *Alto Branding* .
- Facebook. (s.f.). Obtenido de www.facebook.com
- Gobierno de la Ciudad de Córdoba. (2017). *Córdoba, una ciudad en cifras: guía de estadística de la ciudad de Córdoba*. Córdoba: Galeón.
- Google Trends. (s.f.). Recuperado el 27 de Julio de 2018, de <https://trends.google.com/trends/explore?date=today%20y&geo=AR&q=huerta%20en%20casa>
- Google Trends. (s.f.). Obtenido de www.google.com/trends
- INTA. (2018). Curso Huerta Orgánica Familiar.
- Katherine N. Lemon, F. B. (s.f.). The Wireless Rules for e-Service. *Roland T. Rust y P.K. Kannan (eds.). New Directions in Theory* .
- Kotler, P. &. (2001). *Marketing (8va edición)*. México: Pearson Prentice Hall.

Leonard L. Berry, K. S. (2002). Understanding Service Convenience. *Journal of Marketing*, 66, No. 3, 1-17.

Linkedin. (s.f.). Obtenido de www.linkedin.com

Mittal, B. (1999). The Advertising of Services: Meeting the Challenge of Intangibility. *Journal of Service Research*, 98-116.

Osterwalder, A. (2004). *The Business Model Ontology a proposition in a design science approach*. Universite de Lausanne.

Picea. (s.f.). Recuperado el 7 de Agosto de 2018, de Picea: <http://picea.com.ar/13-beneficios-de-cultivar-huertos-urbanos/>

Pigneur, A. O. (2010). *Generación de modelos de negocio*. Deusto.

Porter, M. E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*.

Porter, M. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*.

Think with Google. (Septiembre de 2016). Recuperado el 28 de Abril de 2018, de <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/es-419/recursos-y-herramientas/video/estilo-vida-saludable-tendencia-consumo/>

Twitter. (s.f.). Obtenido de www.twitter.com

Vallés, J. M. (2007). *El huerto urbano. Manual de cultivo ecológico en balcones y terrazas*. El Serbal.

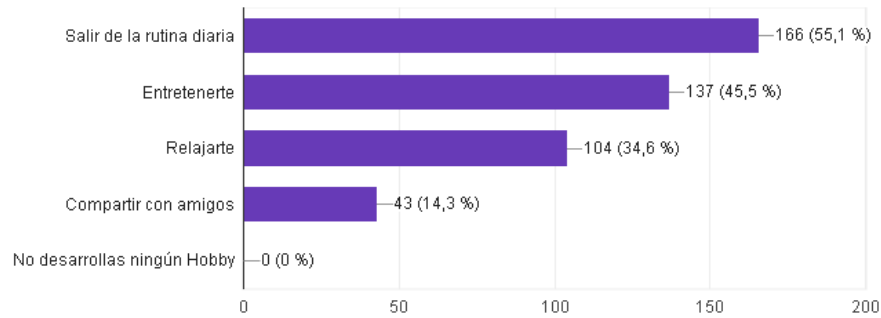
Virtual, H. (2001). *Dialnet*.

Resultados Encuesta de Mercado

Pregunta Nº 1: se pretende saber cuál es el principal motivo por el cual el encuestado ocupa su tiempo de ocio en alguna actividad. Luego de responder esta pregunta podremos diseñar una propuesta de valor orientada a dichos motivos.

A la hora de realizar un hobby ¿Lo haces para?

301 respuestas

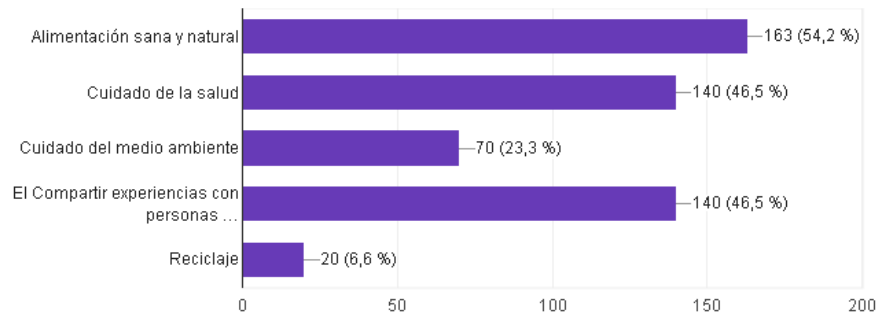


Fuente: Encuesta realizada a través Google Forms, disponible desde el 31/07/2018 al 02/11/2018

Pregunta Nº 2: Se pretende saber si el encuestado tiene interés general en temas de alimentación, cuidado del medio ambiente, entre los principales sin inducir cuál es el verdadero objetivo del test. Luego de responder esta pregunta, podremos saber si la persona está interesada en los productos que consume, por defecto puede que tenga mayor interés en tener su propia huerta.

¿Cuáles de las siguientes se encuentran entre tus preocupaciones e intereses

301 respuestas

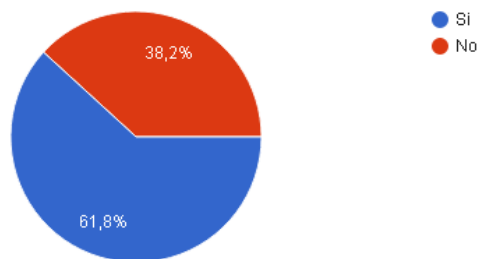


Fuente: Encuesta realizada a través Google Forms, disponible desde el 31/07/2018 al 02/11/2018

Pregunta Nº 3: Se pretende saber si el encuestado tiene un conocimiento previo de lo que es una huerta orgánica y de sus beneficios. La respuesta ayudará a diseñar la propuesta de valor y en especial, sobre en qué debería focalizarse en una primera etapa la comunicación de la misma.

¿Conoces que es una huerta orgánica y algunos de sus beneficios?

301 respuestas

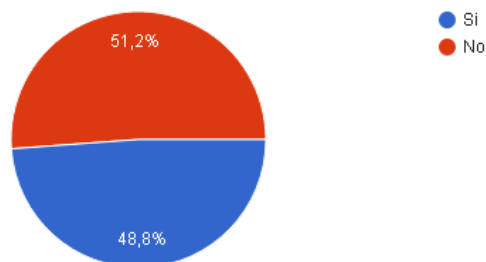


Fuente: Encuesta realizada a través Google Forms, disponible desde el 31/07/2018 al 02/11/2018

Pregunta Nº 4 y Nº 5: Se pretende saber si el encuestado tiene conocimiento de que es posible instalar huertas en espacios reducidos propios de las grandes urbes, como así también, conocer si disponen de ese lugar para desarrollarla.

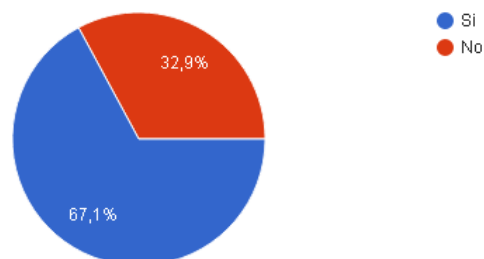
¿Sabías que es posible instalar una huerta en un balcón o terraza?

301 respuestas



¿Habitas en un departamento con balcón o terraza?

301 respuestas

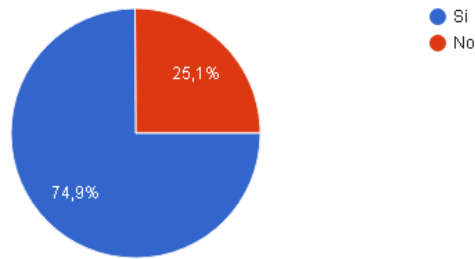


Fuente: Encuesta realizada a través Google Forms, disponible desde el 31/07/2018 al 02/11/2018

Pregunta Nº 6: La encuesta empieza a focalizarse en el punto de interés más concreto, definiendo si al encuestado le interesa o no tener una huerta propia. A partir de las respuestas obtenidas en esta pregunta, se puede recolectar la información necesaria para tener un panorama más concreto respecto a la viabilidad del proyecto.

¿Te interesaría o incentivarías a alguien a desarrollar una huerta en el balcón o terraza?

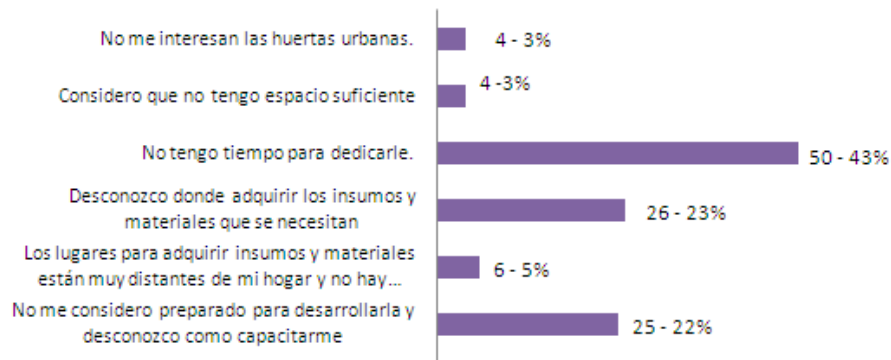
295 respuestas



Encuesta realizada a través Google Forms, disponible desde el 31/07/2018 al 02/11/2018

Pregunta Nº 7: Apunta a conocer cuáles serían los principales motivos por los cuáles no estarían interesados en desarrollar una huerta. Luego de obtenidas las respuestas podrá evaluarse si es posible diseñar una propuesta de valor que alivie estas frustraciones y, si podrían convertirse en clientes potenciales o si directamente no les interesa el tema planteado.

Si contestaste NO ¿Cuál sería el Motivo



Encuesta realizada a través Google Forms, disponible desde el 31/07/2018 al 02/11/2018

Pregunta Nº 8: Apunta a conocer cuáles serían los principales motivos por los cuáles si estarían interesados en desarrollar una huerta. Las respuestas serán claves a la hora de diseñar la propuesta de valor.

Si contestate SI, ¿Cuáles serían los motivos principales?

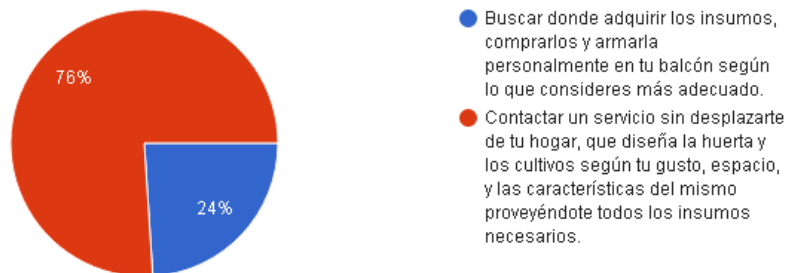


Encuesta realizada a través Google Forms, disponible desde el 31/07/2018 al 02/11/2018

Pregunta Nº 9: Esta pregunta apunta a determinar concretamente, si los encuestados estarían dispuestos a contactar un servicio a la hora de desarrollar una huerta en su hogar. Según las respuestas obtenidas, podríamos decir que hay un target dispuesto a pagar alguna suma de dinero para solucionar esa necesidad.

Si decidieras desarrollar una huerta en tu propio hogar o incentivar a alguien a que lo haga, preferirías:

271 respuestas



Encuesta realizada a través Google Forms, disponible desde el 31/07/2018 al 02/11/2018

Pregunta Nº 10: Esta pregunta pretende definir el motivo más importante por el cual los encuestados interesados, no han podido llevar a adelante su propia huerta.

Si decidieras hacerlo personalmente y aún no la has realizado, ¿Podrías indicar el motivo?

- Falta de tiempo y dinero.
- Para hacerlo de a poco a mi gusto / Disfrutar el proceso (2)
- Sentir que la hago yo
- Fiaca. Hay q cuidarla! (3)
- Me gustan las aromáticas
- Falta de tiempo (7)
- No me la había planteado (3)
- Ahorro de dinero (2)
- No tengo movilidad propia para traer los materiales
- Me voy de vacaciones en verano y se arruinaría
- No tuve tiempo de diseñarla y comprar las cosas
- Prefiero gastar dinero en otra cosa
- No se donde comprar lo que necesito (2)
- Ya Decoré el balcón con plantas y cactus
- No encontré lugares cerca para comprar materiales (2)
- No me dio ganas de comprar y buscar todo
- Ya Sembre en una maceta especies que uso para cocinar
- Tengo un hijo pequeño que podría lastimarse con las macetas
- Desconocía que podía hacerse en un balcón (3)

Encuesta realizada a través Google Forms, disponible desde el 31/07/2018 al 02/11/2018

A partir de las próximas preguntas se intentarán validar algunos elementos importantes para el diseño del modelo de negocio.

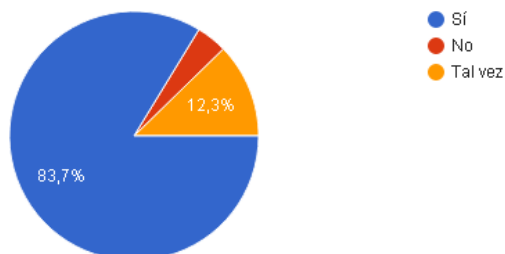
Si decidieras contactar un servicio, ¿Qué es lo que mas valorarias?



Encuesta realizada a través Google Forms, disponible desde el 31/07/2018 al 02/11/2018

¿Estarías interesados en una app que envié alertas recordándote cuando regar o rotar los cultivos y que brinde consejos útiles acordes a la huerta que estás desarrollando?

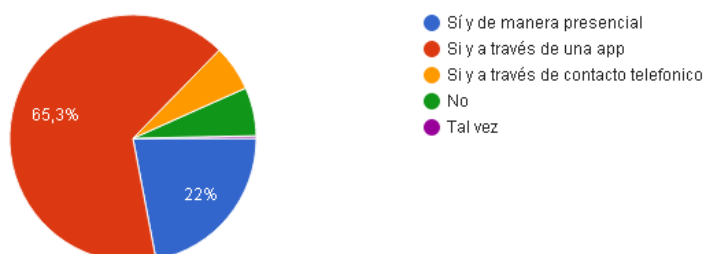
301 respuestas



Encuesta realizada a través Google Forms, disponible desde el 31/07/2018 al 02/11/2018

Si desarrollaras una huerta o incentivaras a alguien, ¿Te interesaría recibir un seguimiento a medida sea diario, semanal, mensual dependiendo de las características de tu huerta para la mejor evolución de la misma?:

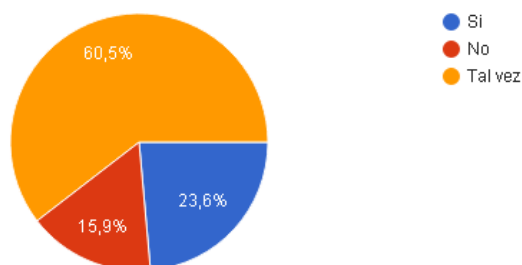
300 respuestas



Encuesta realizada a través Google Forms, disponible desde el 31/07/2018 al 02/11/2018

Si desarrollaras una huerta o incentivaras a alguien, ¿Te interesaría que un agricultor urbano visite tu huerta quincenalmente, una vez al mes o cada cambio de temporada para cuidar que todo vaya bien, remover la tierra, limpiar yuyos, cotrolar plagas, podar, cosechar e indicar qué productos están para consumo o reponer plantas y semillas?:

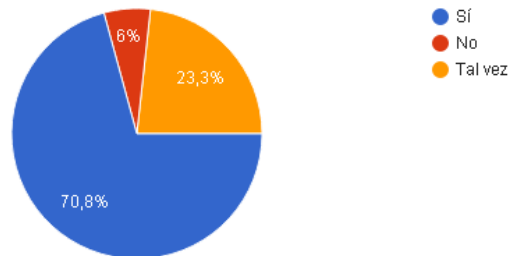
301 respuestas



Encuesta realizada a través Google Forms, disponible desde el 31/07/2018 al 02/11/2018

Si desarrollaras una huerta o incentivaras a alguien, ¿Te gustaría contactar vía redes sociales a una empresa para encargarle insumos y productos que estás necesitando para armar o mejorar tu huerta y que te lo entreguen en tu domicilio en un horario acordado?:

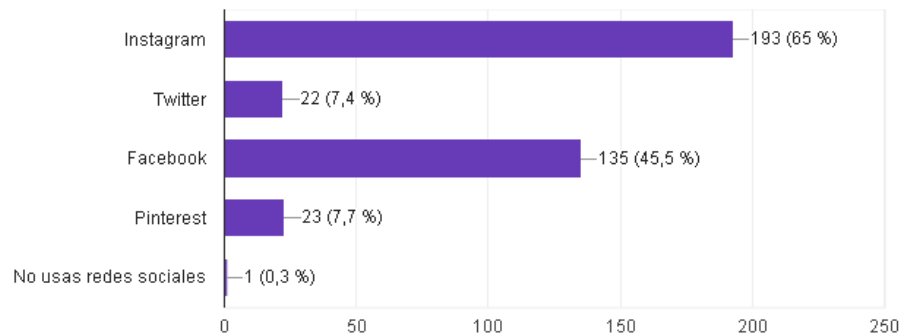
301 respuestas



Encuesta realizada a través Google Forms, disponible desde el 31/07/2018 al 02/11/2018

¿Qué redes sociales utilizas con más frecuencia?

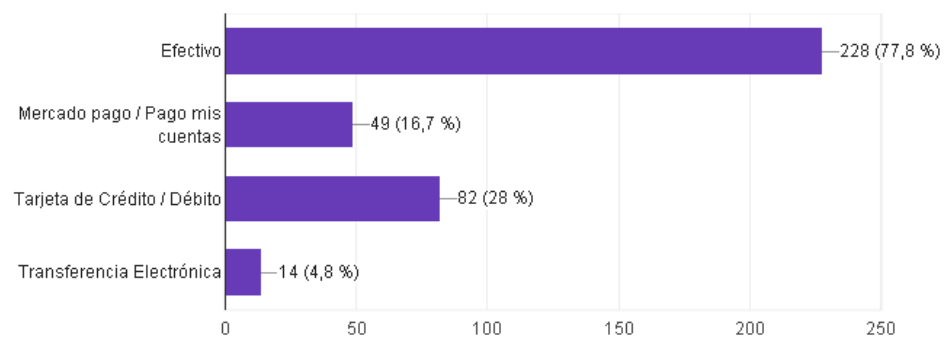
297 respuestas



Encuesta realizada a través Google Forms, disponible desde el 31/07/2018 al 02/11/2018

¿Qué medios de pago preferís o estás acostumbrado a usar?

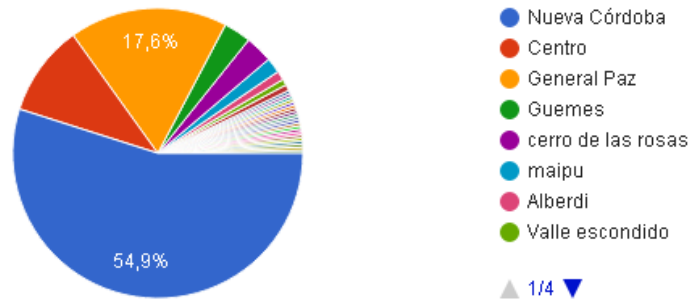
293 respuestas



Encuesta realizada a través Google Forms, disponible desde el 31/07/2018 al 02/11/2018

¿En qué barrio residís actualmente?

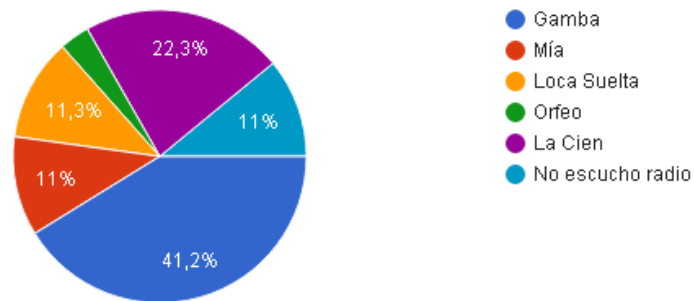
294 respuestas



Encuesta realizada a través Google Forms, disponible desde el 31/07/2018 al 02/11/2018

¿Qué radio escuchas con más frecuencia?

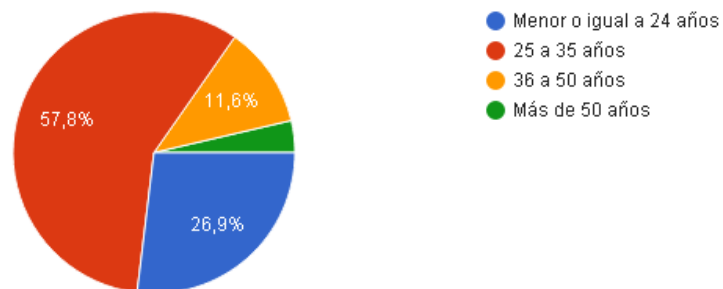
301 respuestas



Encuesta realizada a través Google Forms, disponible desde el 31/07/2018 al 02/11/2018

Indica tu rango etario

301 respuestas



Encuesta realizada a través Google Forms, disponible desde el 31/07/2018 al 02/11/2018

Resultados Entrevistas

ENTREVISTAS A EXPERTOS

¿Cuál es su percepción del crecimiento de la tendencia de consumo de productos orgánicos y de huertos verticales?

Considero que el cultivo de plantas aromáticas y otros vegetales, así como el consumo de productos agro-ecológicos ya es común en las grandes ciudades y en un futuro lo será más aún. Lo que yo observo es que hay una necesidad de conectarse con la tierra en medio de tanta urbanización.

¿Cuáles serían los beneficios y dificultades técnicas del cuidado de huertos instalados en balcones y terrazas?

Entre los beneficios de la huerta te puedo mencionar:

- Es más saludable, ya que las plantas no están expuestas a agroquímicos.
- Económico.
- Sembrar y cosechar la tierra, así sea en pequeñas proporciones, es una actividad relajante y placentera para el cuerpo y la mente.
- Muchas plantas aromáticas repelen insectos y ejercen el control biológico de la huerta.
- Las plantitas de la huerta con ornamentales. Sus colores y olores darán alegría a ese rincón de la casa.

En cuanto a las dificultades considero que la clave es, mantener y cuidar a esas plantitas.

¿Qué tipo de plantas, hortalizas, se recomienda sembrar/plantar en dimensiones adecuadas a un balcón?

Yo en general recomiendo sembrar:

- Hierbas: las plantitas aromáticas, como, por ejemplo: el cilantro, la albahaca y la menta, son también beneficiosas para la salud. Suelen usarse no sólo en la preparación de alimentos, sino también para tés e infusiones. También puedes sembrar cebolla de verdeo (o cebollín) y perejil, ingredientes clásicos en la cocina; orégano, romero, eneldo y tomillo, los más perfumados y sabrosos condimentos; y algunas hierbas saludables como salvia, melisa y lavanda. Lo ideal de recomendar hierbas es que pueden usarse diariamente en la preparación de las comidas y dan, un signo distintivo a esta tarea diaria.
- Tomatitos saludables: se dice que el tomate es la fruta más popular del mundo. Es rico en vitaminas A y C y se puede consumir de innumerables maneras, o comerlo directo de la planta. El tomate es ideal para la huerta urbana, ya que crecen

rápido y en espacios pequeños. Solo se necesita seleccionar buenas semillas o plantitas, saber cuándo trasplantar las plantas más grandes para que puedan crecer otras, sol y tierra orgánica, y sembrarlos en primavera.

- Hojas de acelga: además de rica en ensaladas y sopas, es muy noble para sembrar en casa. Se disfruta la cosecha a partir las ocho semanas de cultivo. Algunos consejos para la siembra: remojar las semillas por dos días antes de sembrar; sembrar a 2,5 cm de profundidad; al sembrar varias en una maceta hay que tomar en cuenta que las raíces requieren de espacio, por eso deben tener por lo menos 45 cm de separación (pueden llegar a crecer hasta 90 cm.); disponer al sol; crecen en temporada de primavera y otoño; regar dos o tres veces por semana (no saturar de agua).

¿Y por cuáles conviene comenzar si hay poca experiencia?

Las más distinguidas son (con poco espacio) los rabanitos, las rúculas, las lechugas... Con algo más de espacio (a tierra) los zapallitos, las berenjenas; los tomates también son muy productivos y, permiten valorar la diferencia entre un fruto comprado en la verdulería y uno recién cosechado.

¿Existe algún tipo de orden específico para distribuir las plantas en un huerto de este tipo?

Si lo ideal es combinarlas. Me refiero a combinar plantas altas con rastreras (como tomillo, que es bajito y crece a lo ancho, con romero, que crece a lo alto) porque así es posible cubrir toda la superficie de la huertera, impidiendo que los rayos de sol incidan directamente y, conservando mejor la humedad y temperatura del suelo. Estos policultivos suelen confundir a las plagas, dificultándoles encontrar su cultivo favorito.

Las asociaciones óptimas son: menta, jengibre y albahaca; albahaca y orégano; perejil y orégano o romero; tomillo y salvia.

Otra idea para organizar las aromáticas es combinarlas por necesidad de riego, esto facilita muchísimo el trabajo, y ninguna planta sufrirá los problemas de falta o exceso de agua.

Las que tienen menor exigencia de agua son romero, tomillo y salvia. Las más exigentes son albahaca, perejil, cilantro y menta.

¿Es fácil conseguir que la planta germine? ¿Cuánto tiempo de cultivo se requiere?

Los tiempos de cultivo van a depender de cada especie. Las hay de 1 mes, como en el caso de los rabanitos hasta de 4 – 5 meses como los brócolis o coliflores. Depende de la región dónde vivamos, hay verduras que prefieren el calor (los choclos o los zapallos) u otras que disfrutan de temperaturas más frescas (las de hoja en general o las crucíferas como los brócolis o los repollos).

¿Qué consejos nos puede dar sobre el agua, la luz solar, tierra, y demás factores que influyen en su crecimiento?

Lo principal es elegir un lugar de la casa soleado y resguardado del viento fuerte, o animales.

En cuanto a la luz uno de los aspectos principales son las horas de luz, mínimo unas cuatro horas son necesarias para un buen crecimiento, pero dependerá de lo que se haya sembrado y la época del año.

En cuanto al riego, es mejor hacerlo a primera hora de la mañana. Y en cuanto al agua el drenaje es otro de los temas a considerar ya que un exceso de agua en las raíces es una cosa seria para la mayoría de aromáticas, y es que no lo soportan nada bien. Un buen drenaje es indispensable para el buen desarrollo de las raíces. Para esto debemos asegurarnos de que las macetas cuenten con agujeros en la base ¡es fundamental!, este es un error muy pequeño que se suele cometer y puede arruinar las aromáticas.

En cuanto a la tierra el sustrato preferido para estas variedades es el compuesto por tierra negra, compost, y vermiculita. También, es importante renovar la superficie de la tierra periódicamente, aunque se necesita poco abono para que las plantas conserven su aroma y sabor.

¿Qué es necesario considerar para la ubicación de las huerteras en los balcones y/o terrazas?

En los balcones lo recomendable es que, las macetas se ubiquen de forma tal que las de mayor tamaño queden por detrás de las más bajas para que las plantas más altas no proyecten sombra sobre las más pequeñas.

En cuanto a las terrazas, hay un gran enemigo que es el exceso de sol en verano dado que puede dificultar el desarrollo de las hortalizas de hoja. Pero esto se soluciona con la instalación de una malla media sombra. Esta mantendrá las plantas frescas, reduciendo la frecuencia de riego y el estrés, causado por el exceso de energía solar.

ENTREVISTA A PERMACULTORES

¿Cuál es su percepción del crecimiento de la tendencia de consumo de productos orgánicos y de huertos verticales?

Lo que observo es que cada vez son más los que se animan a poner manos en la tierra, por hobbies, ganas de conectarse con la naturaleza, autoabastecimiento o para empezar a comer sano; y creo que esto será cada vez mayor debido a la buena reputación que esto genera.

Personalmente siento que al comer de mi propia huerta, alimento sanamente a mi cuerpo, me mejora el ánimo, aclaro mis pensamientos y fortalece mi voluntad.

¿Los huertos se pueden adaptar sin inconvenientes para balcones y terrazas?

Si por supuesto, se puede tener una huerta en un balcón, terraza, techo o pared, y la cantidad de producción quedará supeditada a la superficie cultivable. Pero no solo se puede tener, sino que, además, es muy recomendable porque oxigenan la ciudad y mejoran la calidad de vida de sus dueños, no es una obligación sino más bien una actividad terapéutica, en esos 10 o 20 minutos se hace el famoso cable a tierra que todos necesitamos.

¿Qué es necesario considerar para la ubicación de las huerteras en los balcones y/o terrazas?

Lo que recomiendo es recorrer la terraza o el balcón y buscar la mejor exposición al sol de la mañana y al reparo de vientos.

¿Qué puedes comentarme acerca de las huerteras?

En cuanto a las huerteras es recomendable que sean elevadas de 20cm a 70cm en caso de tener mascotas y pueden armarse tanto en canastos, cajones todos con perforación abajo para el drenaje o incluso bolsillos para pared y así ¡aprovechar hasta las rejillas!

¿Qué consejos nos puede dar sobre el agua, la luz solar, tierra, y demás factores que influyen en su crecimiento?

Siempre conviene utilizar tierra del lugar, y agregar compost en otoño y primavera.

En cuanto al riego, es indispensable tener agua a mano, ya sea con regadores o instalación de riego por goteo que es recomendable y práctico. Pero por otro lado hay que tener precaución porque hay amores que matan y regar de más es matar a la tierra, por eso recomiendo no poner platitos debajo de las huerteras porque acumular agua estancada y sin oxígeno pudre a la planta, solo hay que regar cuando al hundir un dedo o palito de *brochette* se note que debajo de todo –donde están las raíces- está seco.

Respecto de la luz solar lo ideal es aprovechar el sol de la mañana siempre que sea posible, pero lo primordial es la ubicación del balcón respecto al sol porque hay plantas como las de fruto, que necesitan más horas de sol mientras que los vegetales de hoja con un poco de sol es suficiente, pero además si se tiene pleno sol se puede idear la huerta de modo de colocar, por ejemplo, el tomate y a su sombra la albahaca, para que la proteja del sol de la tarde.

¿Existe algún tipo de orden específico para distribuir las plantas en un huerto de este tipo?

En general recomiendo combinarlas a efectos de aprovechar el poder de los intercultivos. Por ejemplo, la menta es amiga de la lechuga, tomate y manzanilla. El romero es compatible con el repollo, zanahoria, lentejas, pero es desfavorable combinarlo con el tomate. La albahaca

es favorable con coles, espárragos, pimientos, tomates y tomates *cherry*. El Perejil es compatible con ajo, coles, espárragos, orégano, rábano, tomate, pero no es compatible con lechuga o zanahoria.

Pero también hay que tener en cuenta el calendario de siembra porque hay cultivos de primavera verano (las arvejas, los porotos, y otros) de otoño invierno (el tomate, la albahaca, los pimientos, los zapallitos, el zapallo, el pepino).

Morfológicamente las plantas no deben ser iguales, porque de lo contrario consumen los mismos nutrientes. Una buena combinación es remolacha y lechuga, zanahoria y radicheta.

Además, está bueno intercalar entre las plantas a una aromática, para que la flor atraiga a los polinizadores y la aromática la proteja de los insectos del aire.

¿Por cuáles conviene comenzar cuando hay poca experiencia?

Recomiendo comenzar con las de ciclo corto u hortalizas de hoja que son las que menos cuidado necesitan.

Por último, ¿Tiene algún consejo, recomendación o sugerencia que pueda ayudarnos?

Les recomiendo diseñen una agenda para registrar actividades y una guía de cultivo es siempre bien valorada.

ENTREVISTAS A HUERTEROS

¿Cuál es su percepción del crecimiento de la tendencia de consumo de productos orgánicos y de huertos verticales?

Creo que cada día son más las personas que se interesan en tener una huerta. De los ciclos de vida, de la naturaleza, se aprende a esperar, se aprende a sobrevivir, y a crecer, en pocas palabras, se aprende a vivir. La huerta orgánica permite proveerse de alimentos frescos y brinda un espacio de recreación.

¿Qué es necesario considerar para la ubicación de las huerteras en los balcones y/o terrazas?

Lo importante es analizar sus características, como por ejemplo la incidencia del viento, la exposición solar, la influencia de las sombras, la disponibilidad y calidad del agua de riego, etc.

¿Existe algún tipo de orden específico para distribuir los cultivos en un huerto de este tipo?

La presencia y disposición de plantas aromáticas y florales junto a los vegetales y frutales es otro de los grandes secretos de la huerta orgánica.

Tanto las aromáticas como las flores son apreciadas en la huerta por sus propiedades decorativas, culinarias, medicinales y por su efecto benéfico en la asociación con otras plantas. Sus aromas y colores atraen a los insectos benéficos y ahuyentan a los que son dañinos.

La distribución adecuada de los cultivos, le da brillo y color al espacio, mientras que de a poco, se va generando en la huerta un ecosistema favorable.

Los cultivos hortícolas tienen distintos requerimientos climáticos además de edáficos (características del suelo), los separamos en cultivos de otoño – invierno y primavera – verano, si bien hay algunos que pueden sembrarse durante todo el año.

El conocimiento de sus requerimientos y características permite hacer una correcta asociación, programación y rotación de los cultivos.

A la hora de renovarlos es imprescindible tener en cuenta la rotación, a un cultivo debe sucederle otro con diferentes necesidades y a la hora de programar los cultivos, recomiendo incluir además de los cultivos hortícolas y aromáticos, especies que enriquezcan al suelo con sus raíces y provean de material para elaborar el compost, por ejemplo, las especies recomendadas son los verdeos de trigo, centeno y las leguminosas. Es decir, hay que devolver al suelo los nutrientes extraídos por las cosechas, de esta manera el suelo se mantiene nutrido y en condiciones de albergar a un nuevo cultivo.

¿Qué tipo de plantas, hortalizas, se recomienda sembrar/plantar en dimensiones adecuadas a un balcón?

Lo que es muy importante antes de sembrar, más allá del espacio disponible, es conocer la variedad del cultivo ya que estas, están adaptadas a distintas condiciones del ambiente.

Por ejemplo, algunas hortalizas y verduras, agrupadas en sus familias y características que podrían sembrarse son:

- **Compuestas:** Lechuga, radicheta.
- **Crucíferas:** brócoli, repollo, coliflor, rabanito, rúculas, rábano.
- **Umbelíferas:** zanahoria, apio, hinojo.
- **Quenopodiáceas:** acelga, espinaca, remolacha.
- **Cucurbitáceas:** anco o calabacín, zapallito.
- **Liliáceas:** ajo, cebolla, puerro.
- **Solanáceas:** tomate, berenjena, pimiento.
- **Leguminosas:** arvejas, porotos, chauchas.

Por último, ¿Tiene algún consejo, recomendación o sugerencia que pueda ayudarnos?

Les aconsejaría incluir en su oferta el armado de huertas para regalos empresarios.

Otra tendencia que está creciendo es el armado de huertas en las empresas que permite brindarle alimentos frescos al comedor y además, se convierte en una poderosa herramienta para construir pensamiento sistémico y potenciar el trabajo en equipo.