



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

**MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE NEGOCIOS**

**TRABAJO FINAL DE APLICACIÓN**

**“CAPTURA Y EVALUACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO DE UNA  
FRANQUICIA DE LA FIRMA “BONAFIDE”.**

Autor: Artico Orquera, Lucia

Tutor: Ludueña, Martin Lucas

Córdoba

2014



Captura y evaluación del modelo de negocio de una franquicia de la firma "Bonafide" por Artico Orquera, Lucia se distribuye bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

## **Agradecimientos.**

A mis amigos y compañeros de la Maestría en Dirección de Negocios, por estos dos años compartidos.

A mi familia, por estar conmigo a la distancia.

A mi novio, por su apoyo.

A mi tutor, Martin Lucas Ludueña, por su buena voluntad y paciencia en el seguimiento en este trabajo.

# Índice de contenidos.

<b>I. Resumen</b> .....	<b>- 7 -</b>
<b>II. Marco Teórico</b> .....	<b>- 8 -</b>
<b>III. Metodología</b> .....	<b>- 8 -</b>
<b>IV. Objetivos del trabajo</b> .....	<b>- 9 -</b>
<b>V. Límites o Alcance del trabajo</b> .....	<b>- 9 -</b>
<b>VI. Organización del trabajo</b> .....	<b>- 9 -</b>
<b>VII. Introducción</b> .....	<b>- 11 -</b>
<b>1. Estrategia, Principios Guía para la Organización</b> .....	<b>- 13 -</b>
1.1 Estrategia, su definición.....	- 13 -
1.2 Eficiencia Operativa no es Estrategia.....	- 14 -
1.3 Posiciones Estratégicas. ....	- 14 -
1.4 La Sustentabilidad de una Posición Estratégica basada en la existencia de Trade-offs con otras Posiciones. ....	- 15 -
1.5 Niveles de Estrategia.....	- 17 -
1.6 Relación de Estrategia con Modelo de Negocio. ....	- 18 -
<b>2. Modelo de Negocio.</b> .....	<b>- 21 -</b>
2.1 Modelo de Negocio, definición.....	- 21 -
2.2 La Necesidad de Innovar.....	- 22 -
2.3 Usos del Modelo de Negocio. ....	- 24 -
<b>3. Descripción del Modelo CANVAS</b> .....	<b>- 27 -</b>
3.1 Las Cuatro Grandes Áreas del Modelo de Negocio.....	- 27 -
3.2 Los Nueve Bloques del Lienzo de Modelo de Negocio. ....	- 28 -
3.3 Producto.....	- 29 -
3.3.1 Propuesta de Valor.....	- 29 -
3.4 Clientes.....	- 34 -
3.4.1 Segmento de Clientes. ....	- 34 -
3.4.2 Canales de Comunicación. ....	- 36 -
3.4.3 Relación con los Clientes.....	- 39 -
3.5 Infraestructura. ....	- 43 -
3.5.1 Recursos Claves.....	- 44 -
3.5.2 Actividades Claves.....	- 45 -

3.5.3	Asociaciones Claves.....	- 47 -
3.6	Aspectos Financieros.....	- 48 -
3.6.1	Fuentes de Ingresos. ....	- 48 -
3.6.2	Estructura de Costos. ....	- 53 -
<b>4.</b>	<b>Aplicación del Modelo Canvas a la Franquicia.....</b>	<b>- 55 -</b>
4.1	Clientes:.....	- 55 -
4.2	Propuesta de Valor.....	- 58 -
4.2.2	Nivel de Valor:.....	- 58 -
4.2.3	Nivel de Precio: .....	- 59 -
4.2.4	Ciclo de vida: .....	- 59 -
4.3	Canales. ....	- 60 -
4.4	Relación con Clientes. ....	- 62 -
4.5	Actividades Claves.....	- 64 -
4.6	Recursos Claves.....	- 65 -
4.7	Asociaciones Claves.....	- 66 -
4.8	Estructura de Ingresos. ....	- 67 -
4.9	Estructura de Costos. ....	- 68 -
4.10	Lienzo del Modelo de Negocio.....	- 69 -
<b>5.</b>	<b>Conclusiones y Recomendaciones. ....</b>	<b>- 72 -</b>
5.1	Recomendaciones. ....	- 72 -
5.2	Conclusiones. ....	- 74 -

## Índice de gráficos.

<b>Gráfico 1: Niveles del Negocio.</b> .....	- 19 -
<b>Gráfico 2: Pasos del Modelo de Negocio.</b> .....	- 22 -
<b>Gráfico 3: Pilares del Modelo de Negocio.</b> .....	- 27 -
<b>Gráfico 4: Ciclo de Vida de la Propuesta de Valor.</b> .....	- 32 -
<b>Gráfico 5: Ciclo de Compra.</b> .....	- 37 -
<b>Gráfico 6: Proceso de Actividades Primarias.</b> .....	- 46 -
<b>Gráfico 7: Ventas de la Franquicia.</b> .....	- 67 -
<b>Gráfico 8: Lienzo de Modelo de Negocio de la Franquicia.</b> .....	- 70 -

## Índice de tablas.

<b>Tabla 1: Los Nueve Bloques del Modelo de Negocio .....</b>	<b>- 28 -</b>
<b>Tabla 2: Fases del Canal. ....</b>	<b>- 39 -</b>
<b>Tabla 3: Mecanismos de Precio.....</b>	<b>- 53 -</b>
<b>Tabla 4: Atributos de la Propuesta de Valor.....</b>	<b>- 59 -</b>
<b>Tabla 5: Estrategia de Canales de la Franquicia. ....</b>	<b>- 62 -</b>
<b>Tabla 6: Recursos Claves de la Franquicia. ....</b>	<b>- 66 -</b>

## **A. PRESENTACION DEL PROYECTO**

### **I. Resumen**

El presente Trabajo de Aplicación Final, es el paso culmine de la Maestría en dirección de Negocios que dicta la Escuela de Graduados de Ciencia Económicas de la Universidad Nacional de Córdoba. El mismo consta de Capturar y Evaluar el Modelo de Negocio de una franquicia de la firma Bonafide Sociedad Anónima Industrial y Comercial.

Bonafide es una empresa con una trayectoria de más de 90 años en el mercado Argentino (fue fundada en 1917), cuya actividad principal es la venta directa de diferentes tipos de café, en grano o molido, chocolates y bombones que representan una tradición para gran parte de los argentinos; como actividad secundaria ofrece un lugar confortable, donde el cliente puede elegir, entre un amplio surtido de productos, para consumir desde el momento del desayuno, hasta en un after office.

Desde el año 1986 la empresa se dedicó a la venta masiva de franquicias. Hoy en día cuenta con más de 160 locales alrededor de todo el país, en Chile, Uruguay y Paraguay. Como objetivo, a mediano plazo, desean extender este número a 200 franquicias.

Este trabajo concentra su atención en una franquicia en particular, ubicada en la ciudad de Córdoba, la cual inició su actividad en enero de 2013. Capturar su modelo de negocio, permitirá definir su concepto global, pero analizando cada parte fundamental que la compone; y a sus relaciones o interacciones. Esto ayudará a identificar las fuentes de valor que el negocio ofrece, y las fallas o errores que le quitan valor. Una vez evaluado esto, será posible hacer recomendaciones de utilidad para la empresa. Además, este trabajo se realiza con la intención de considerar la posibilidad de abrir una nueva franquicia. Así se podrá comprender, cuáles son las cuestiones claves, necesarias en el momento de invertir en un nuevo local de Bonafide.

## **II. Marco Teórico**

Este Trabajo de Aplicación Final se enmarca en “Estrategia y Política de Negocios”, materia incluida en el programa de la Maestría previamente mencionada; como bibliografía principal se utilizó la tesis de posgrado de Alexander Osterwalder titulada “The Business Model Ontology a Proposition in a Design Science Approach” (2004), como bibliografía adicional se recurrió al libro del mismo autor e Yves Pigneur, “Business Model Generation” (2009). Además se revisarán otros autores, siempre que sea necesario.

Como herramienta se utilizó el modelo Canvas, de los autores previamente mencionados.

## **III. Metodología**

Este documento presenta la siguiente metodología de trabajo,

- Inicialmente se lleva a cabo una revisión bibliográfica sobre Estrategia, Modelo de Negocio y Método Canvas propuesto por Osterwalder;
- Recopilar datos e información necesaria sobre la franquicia de la empresa Bonafide.
- Se analiza brevemente el mercado, limitándose, para su estudio, a la Ciudad de Córdoba, para tener una idea general del contexto de la organización, aunque no se desarrollará sobre ello en el presente trabajo;
- Aplicar la herramienta CANVAS para definir el modelo de negocio de la empresa.
- Determinar cuáles son las fuentes de valor de la misma y proponer nuevas maneras de crear y ofrecer valor a los clientes, y brindar recomendaciones a la persona interesada en abrir una nueva franquicia.

## **IV. Objetivos del trabajo**

Los objetivos de este trabajo final de aplicación son:

### **▪ OBJETIVO GENERAL**

Capturar y evaluar el modelo de negocio de una franquicia de la empresa Bonafide S.A.

### **▪ OBJETIVOS PARTICULARES**

- Aprender a utilizar esta útil herramienta; la cual ayudará a captar modelos de negocios de otras organizaciones, de una manera más práctica, eficiente y completa.
- El Lienzo del Modelo de Negocio, como esquema visual, permitirá dar a conocer el mecanismo del negocio a los actuales dueños y empleados de la franquicia y a futuros inversores de forma óptima, sencilla y clara.

## **V. Límites o Alcance del trabajo**

En el presente trabajo se analiza el modelo de una franquicia de la firma Bonafide S.A., ubicada en la ciudad de Córdoba, con el cual se explicitará el modelo de negocio de otras franquicias de empresas de cafeterías gourmet, pero no es objeto de estudio de este trabajo analizar si es aplicable a la población de las mismas.

## **VI. Organización del trabajo**

El presente trabajo de aplicación consta de 5 capítulos:

- **Capítulo 1: Estrategia, principios guías de la organización.** En este capítulo se describirá qué es una Estrategia y su relación con el tema Modelo de Negocio.

- **Capítulo 2: Modelo de negocio.** En esta unidad se desarrollará el concepto de modelo de negocios y su uso.
- **Capítulo 3: Descripción del modelo CANVAS.** En esta sección se explicará esta herramienta conceptual, partiendo de las cuatro áreas fundamentales de un modelo de negocio, y luego se desarrollará cada uno de los nueve bloques que componen el Lienzo.
- **Capítulo 4: Aplicación del modelo CANVAS a la franquicia de la empresa Bonafide.** En esta sección se aplicará la herramienta a la firma previamente mencionada, para conceptualizar y visualizar su modelo de negocio.
- **Capítulo 5: Conclusiones.**

## VII. Introducción

Las empresas están sumergidas en un contexto muy cambiante, deben lidiar con múltiples tipos de consumidores, cadenas de comunicación y tipos de productos, además deben estar a la vanguardia para aplicar mejoras o modificaciones en los productos para que se adapten a los cambios en la demanda; se enfrentan con una constante evolución tecnológica, por lo que actualmente la vida útil de los productos es demasiado corta. Todo esto lleva a tener que tomar decisiones de manera constante y cada una de estas deben seguir una correlación con la estrategia de la organización.

El lienzo propuesto por Osterwalder y Pigneur es una herramienta muy práctica, tanto para captar o desarrollar un modelo de negocio, como para enseñarlo a quienes lo requieran; también es útil para trabajar sobre el mismo, analizarlo y perfeccionarlo. Este instrumento sirve para empresas ya conformadas, explicitando y entendiendo cómo está estructurada. También para nuevos emprendimientos, estableciendo de manera visual cómo se quiere o cómo puede llegar a ser un negocio, y qué es lo que se necesita para ello.

Por otro lado, los ejecutivos saben captar, o ya conocen, y entienden al modelo de negocio de su empresa, pero ¿cómo la pueden comunicar? La toma de decisiones se hace entre varios sectores de la empresa, por lo que esta herramienta es bastante provechosa, ya que expresa de forma clara y sencilla la composición del modelo de negocio y la relación entre los distintos bloques. Esta fue una de las motivaciones de Osterwalder para crear el lienzo de modelo de negocio (The business model ontology: a proposition in a design science approach p.11), y es una estimulación para llevar a cabo este trabajo, porque esta materia de estudio es novedosa y muy beneficiosa para emprendedores y ejecutivos para conocer el ADN del negocio en el que están trabajando. Además es necesaria para la innovación, el posicionamiento y fortalecimiento de toda empresa. Es una herramienta que deben saber utilizar los líderes de una organización, para comprender a la competencia y desarrollar nuevos conceptos dentro de la firma y del mercado.

A su vez, este documento pretende ser un medio para conocer y entender cómo funciona una franquicia de una de las más importantes y tradicionales empresas del país, que es Bonafide. Determinar el lienzo de Osterwalder ofrecerá a los dueños y al administrador de la franquicia, un lenguaje práctico, conciso pero completo para enseñar el mecanismo del negocio al resto de los empleados, para que puedan comprenderlo y entre ellos evaluar las recomendaciones que se les hará, para mejorar su manera de trabajar.

### 1. Estrategia, Principios Guía para la Organización.

#### **1.1 Estrategia, su definición.**

Estrategia es definido por la Real Academia Española como “El arte de dirigir las operaciones militares”; donde Arte es la “virtud, disposición para hacer algo”. Por lo tanto se puede concluir que estrategia es la “habilidad para dirigir”.

Michael E. Porter define Estrategia como, “la creación de una posición única y productora de valor que implica un conjunto particular de actividades. Es encontrar una manera diferente de competir, creando un valor distinto para el consumidor, permitiendo a la compañía prosperar y lograr una rentabilidad superior”, o sea, el autor considera a *Estrategia* como *Posicionamiento* de una firma, buscando la distinción del resto del mercado, ofreciendo un ‘plus’ a los clientes, por el que, en el momento de comparar distintas ofertas, elijen a una compañía determinada. También establece que “el éxito de una estrategia depende de realizar bien muchas cosas –no sólo unas pocas– e integrarlas entre sí. Si no existe un calce entre las actividades, no hay una estrategia distintiva ni mucha sustentabilidad.”,

Por otro lado el autor Mintzber (1989) considera Estrategia desde dos aspectos, por un lado como un “plan” para dirigir las actividades hacia el futuro, y por otro lado como un “patrón” que es seguido de manera consistente a través del tiempo.

Se puede concluir que el ‘plan’ de las organizaciones debe colocarlas en un lugar de ‘posicionamiento’ en el mercado; y que el ‘patrón’ a seguir, ‘calce’ todas las actividades, dando coherencia a las organizaciones a lo largo del tiempo.

## **1.2 Eficiencia Operativa no es Estrategia.**

Según Porter, Estrategia no consta de hacer lo mismo que realiza la competencia de una manera mejor; esto es Eficacia Operacional (EO), lo cual hace referencia, a un número variado de prácticas que permite a la empresa hacer mejor uso de sus recursos reduciendo, por ejemplo, defectos en los productos o mejorando los mismos. Mientras que Estrategia es encontrar un espacio que no esté desarrollado, para satisfacer necesidades de los clientes; ya sea realizando actividades “diferentes” o actividades similares de “formas diferentes”. Esto incluye la eficiencia, pero no se limita a ella. Porter plantea, que la esencia de la Estrategia radica en las actividades de una organización, de lo contrario esta sería un lema publicitario que no resistiría la competencia.

El autor citado señala las razones que hacen a la EO insuficiente, por ejemplo se dan en el caso de que “cada vez más los competidores tercerizan sus actividades a proveedores, que son a menudo los mismos, por lo que las actividades se vuelven más genéricas. A medida que los rivales se imitan mutuamente, en términos de mejoramientos de la calidad, tiempos de ciclo o asociaciones con los proveedores, las estrategias convergen y la competencia se convierte en una serie de carreras por pistas idénticas donde nadie puede ganar. La competencia basada sólo en la eficiencia operacional es mutuamente destructiva y conduce a guerras de desgaste que sólo se pueden detener limitando la competencia. El continuo mejoramiento en el que están enfocados los ejecutivos, en términos de EO, conducen a las empresas a la imitación y homogeneidad.” (M. E. Porter, ¿Qué es estrategia?, 1996)

## **1.3 Posiciones Estratégicas.**

Las posiciones estratégicas surgen de tres fuentes distintas, que no se excluyen mutuamente y a menudo se superponen.

- *Posicionamiento basado en la Variedad*; el posicionamiento puede estar basado en la producción de un subconjunto de los productos o servicios de un sector más que en segmentos de clientes. Tiene sentido económico cuando una empresa puede producir mejor determinados productos o servicios, usando diferentes grupos de actividades.
- *Posicionamiento basado en las Necesidades*; es el de satisfacer la mayoría o todas las necesidades de un grupo de clientes en particular. Se encuentra más cercano a la noción tradicional de tener como objetivo a un segmento de clientes. Se origina cuando existen grupos de clientes con necesidades diferentes y cuando un conjunto de actividades hechas a la medida puede satisfacer mejor estas necesidades.
- *Posicionamiento basado en el Acces*; es el de segmentar a los clientes que son asequibles de distintas maneras. Aunque sus necesidades sean similares a las de otros clientes, la mejor configuración de actividades para tener acceso a ellos es diferente. El acceso puede depender de la ubicación geográfica o del número de clientes, o de cualquier otro parámetro que requiera un conjunto distinto de actividades para llegar a los clientes de la mejor manera.

Es necesario poder identificar cual es la fuente del posicionamiento de una empresa o negocio, para no descuidarla y evaluarla constantemente para mantenerlo.

#### **1.4 La Sustentabilidad de una Posición Estratégica basada en la existencia de Trade-offs con otras Posiciones.**

Los trade-offs es tener que decir *NO* a algo para poder seguir con la estrategia planteada, es decir, para hacer algo debo sacrificar otra cosa. O sea, se tomará una decisión de qué cualidades generar o no, luego de haber evaluado

los beneficios y los puntos en contra de las distintas alternativas, y se optará por aquellas que concuerden y que delimiten a la estrategia de la organización. Por ello es esencial que existan “trade-off” para poder crear una posición estratégica. “Crean la necesidad de elegir y deliberadamente limitan lo que ofrece una empresa. Impiden las prácticas de abarcar o reposicionarse, ya que los competidores que emplean esos métodos menoscaban sus estrategias y disminuyen el valor de sus actividades existentes.” (Porter, pag. 12)

Los trade-offs se originan por tres razones:

- *Contradicciones en la imagen o reputación.* Una empresa conocida por entregar un tipo de valor puede carecer de credibilidad y confundir a los clientes, o incluso menoscabar su reputación, si entrega otro tipo de valor o intenta entregar dos cosas contradictorias al mismo tiempo.
- *En las actividades mismas.* Las diversas posiciones requieren diferentes configuraciones de productos, equipos, comportamientos de los empleados, destrezas y sistemas de gestión. Muchos trade-offs reflejan la falta de flexibilidad de estos elementos. En general, se destruye valor si una actividad está diseñada con un grado de complejidad mayor o menor del que requiere para su uso.
- *Límites para la coordinación y el control interno.* Al optar decididamente por competir de una manera y no de otra, los altos ejecutivos dejan claras las prioridades de la organización. Por el contrario, las empresas que tratan de satisfacer todas las necesidades de todos los clientes se arriesgan a generar confusión dentro de la organización a medida que sus empleados intentan tomar decisiones operativas cotidianas sin un marco de referencia definido.

“Profundizar una posición implica diferenciar aún más las actividades de la empresa, hacer trade-offs bien definidos, fortalecer el calce y comunicar mejor la estrategia a los clientes que deberían valorizarla.” (Porter, ¿Qué es estrategia?, pag. 20)

Como Porter plantea, la decisión de no hacer es tan importante como la decisión de sí hacer. Obliga a delimitar la estrategia, enfocar el objetivo de la organización, y así se puede crear y mantener en el tiempo una posición estratégica, que el público reconozca y acepte.

## **1.5 Niveles de Estrategia.**

Se pueden observar tres niveles de estrategias.

### **❖ Estrategias Corporativas:**

- Estrategias de diversificación: la empresa está presente en varios sectores y puede ofrecer dentro de cada sector una variedad de productos.
- Estrategias de integración vertical: cuando la empresa integra eslabones del sistema de valor adyacente. Es vertical hacia atrás, cuando integra actividades de sus proveedores, o hacia adelante, cuando integra actividades de distribución y ventas.
- Estrategias de integración horizontal: consiste en el proceso de adquirir o fusionarse con los competidores de la industria para lograr ventajas competitivas que surgen del alcance adquirido y el tamaño de las operaciones.

❖ **Estrategia de Negocios:** se trata de determinar cómo desarrollar lo mejor posible la actividad o actividades correspondientes a la unidad estratégica, es decir, en un entorno competitivo, definir cómo se debe competir en cada uno de los negocios. Si tiene un solo negocio, estrategia corporativa y estrategia de negocios es la misma.

❖ **Estrategia Funcional:** define cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional a fin de maximizar la productividad de dichos recursos. Éstos buscan responder cómo apoyar a la estrategia de negocios.

- Estrategias de Marketing: Precio, Producto, Promoción, Distribución, Publicidad
- Producción: diseño sistema de producción y localización de la planta.
- Financiación: selección de proyecto de inversión, estructura financiera y política de dividendos.
- I+D: investigación y desarrollo aplicado a productos y procesos.
- RRHH: selección, valoración, compensación, formación, entre otras.

### **1.6 Relación de Estrategia con Modelo de Negocio.**

Hay una fuerte discusión ontológica sobre la diferencia entre estrategia y modelo de negocio. Este trabajo final no se trata sobre ellos, pero se hace una breve referencia para distinguir estos conceptos. El modelo de negocio es la traducción de la estrategia de la compañía en una especie de anteproyecto o proyecto original, que se aplicará a la lógica de ganar dinero de la empresa. Al relacionar Estrategia, Modelos de Negocio y Modelos de Procesos se puede decir que abordan problemas similares, por ejemplo, ganar dinero de una manera sostenible, pero lo realizan en diferentes “capas” del negocio. (Osterwalder, 2004, p 14).

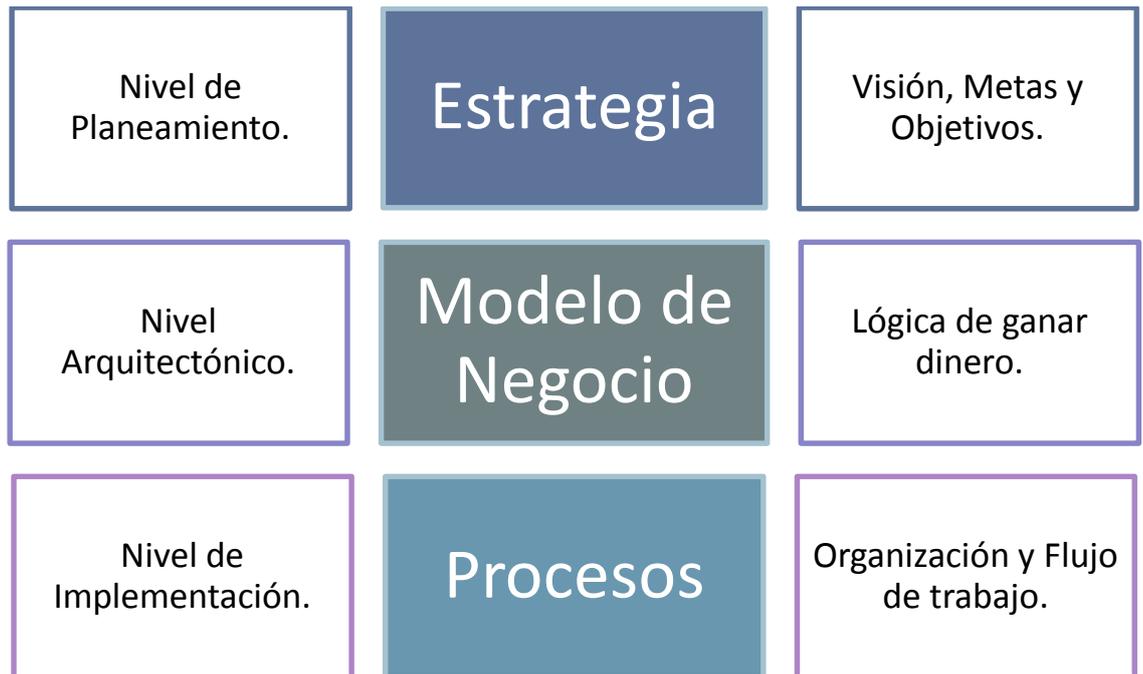


Gráfico 1: Niveles del Negocio. Fuente: Osterwalder; *The Business Model Ontology a Proposition in a Design Science Approach*, p 14, año 2004.

En el gráfico se muestra que la estrategia es más abarcativa y más general que el modelo de negocio; este último está (o estará) conformado según la estrategia que se haya conformado en la organización, o sea se va a plantear cada uno de los bloques y vamos a utilizar todos los recursos de la organización (procesos) en pos de lograr el objetivo propuesto por la estrategia. El modelo de negocio es una abstracción de la realidad, en el cual se plasma la lógica de la empresa.

Otros autores plantean que “el modelo de negocio, se relaciona con la forma en la que un negocio hace dinero y entrega valor a los clientes; hace referencia a la lógica de la compañía, es estático, no reflexivo, no es una descripción de la receta para el cambio y se centra en la oportunidad. Mientras que la estrategia contiene el factor diferenciador, complementa el modelo negocio, le ayuda a tener éxito; es dinámica, reflexiva, se centra en la competencia del medio y es el plan para crear una posición única y valiosa, su función es dar un sentido y dirección para el desarrollo del modelo de negocio; no se centra en algún aspecto en particular, sino en la totalidad constituida por los componentes del modelo de negocio” (Hambrick y Fredrickson, 2001; Magretta, 2002; Tikkanen et al., 2005;

Morris et al., 2005, George y Bock, 2011; Casadesus-Masanell y Ricart, 2011; Wikström et al., 2010). (Tesis de Mariana Palacios Preciado, 2011, p. 3)

“La estrategia, fue la piedra angular de la competitividad en las tres décadas pasadas, pero en el futuro, la búsqueda de la ventaja competitiva puede comenzar con el modelo de negocio” (Casadesus-Masanell, 2004). (Tesis de Mariana Palacios Preciado, 2011, p. 1)

### **2. Modelo de Negocio.**

---

#### **2.1 Modelo de Negocio, definición.**

Se tratará de plasmar una definición clara, sencilla y de fácil comprensión sobre Modelo de Negocio, lo que no quiere decir que su funcionamiento y aplicación sean livianos de importancia, todo lo contrario, ya que es una herramienta necesaria para determinar la situación y formación de un negocio, y a su vez ayuda a potenciar el mismo.

Un Modelo, según la definición de la Real Academia Española (REA), es un “esquema teórico, generalmente en forma matemática, de un sistema o de una realidad compleja, como la evolución económica de un país, que se elabora para facilitar su comprensión y el estudio de su comportamiento.”

Por otro lado, un Negocio es definido por la misma Institución (REA) como “ocupación, quehacer o trabajo”, además como “aquello que es objeto o materia de una ocupación lucrativa o de interés.”

Osterwalder define modelo de negocio como “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 organización ofrece a uno o varios segmentos de clientes, la arquitectura de la firma y su red de socios para crear, promocionar y entregar este valor y sus relaciones, con el fin de generar un flujo de ingresos rentable” (The business model ontology: a proposition in a design science approach, p.15).

Un modelo de negocio es entendido como un modelo conceptual abstracto que representa al negocio y la forma en que gana dinero; también es como un estrato de negocio, que actúa como unión entre la estrategia y los procesos de

negocio. Por otro lado, el modelo de negocio no es una garantía de éxito, ya que tiene que ser bien implementado y administrado (p.15)



*Gráfico 2: Pasos del Modelo de Negocio. Fuente: Osterwalder; The Business Model Ontology a Proposition in a Design Science Approach, p 15, año 2004.*

## **2.2 La Necesidad de Innovar.**

Como su definición lo plantea, el modelo gira entorno a la innovación, proponer valor a los clientes, establecer elementos que permitan diferenciarse de la competencia, este sería el objetivo principal al captar o desarrollar un modelo de negocio.

En general, las empresas que no son capaces de innovar caen en la trampa de transformarse en un commodity, ya que en la actualidad, debido a la globalización, los productos se copian rápidamente; por supuesto que la innovación no es garantía del éxito, pero los estudios demuestran que las empresas más exitosas son las que tienen la capacidad de innovar y transformar su propuesta de valor, en consecuencia de los cambios de las preferencias de los consumidores.

“Los ciclos de vida de los productos se han seguido acortando en estos últimos años o bien que los clientes se han vuelto más exigentes en gustos y variedades, lo que ha acelerado la inestabilidad de la demanda, pero es gracias a la Innovación que podemos regenerar nuestra cartera de productos/servicios,

rejuvenecer dichos productos/servicios y mantenernos competitivos en el / los mercados que nos toca actuar.

La innovación es producto de un proceso reflexivo creativo y realiza o concreta lo que nadie ha imaginado todavía, aun viendo lo que todo el mundo ve, leyendo lo que todo el mundo lee, oyendo lo que todo el mundo oye. (Morcillo, 1995)

...cualquier novedad o invento no es una innovación en si mismo, solo lo es cuando es aceptado en el mercado.” (Julio Soria, Nota Técnica: Dirección y Gestión de la Innovación, 2004, p.1)

Esta teoría no es una idea nueva, se puede volver atrás en el tiempo y observar a Diners Club, cuando crea la primera tarjeta de crédito, lo que revolucionó la forma de pago de servicios y productos. Xerox fue otro innovador introduciendo el alquiler de fotocopias y el pago por unidad de copia en 1959. De hecho, si se remonta al siglo XV, se encuentra innovación en modelos de negocio cuando Johannes Gutenberg buscaba aplicaciones para el dispositivo de impresión mecánica que había inventado.

“La innovación en los modelos de negocio es un factor crítico para el éxito, en el actual ambiente complejo y cambiante, la supervivencia de una empresa depende de su capacidad de adaptación (Giesen et al., 2010; Morris, 2009). Los modelos de negocio, nuevos e innovadores pueden ser exitosos independientemente de la edad de la empresa, la industria y la ubicación (Giesen et al., 2010).” (Tesis de Mariana Palacios Preciado, 2011, p. 2)

Entender el modelo de negocio de una firma, facilita la innovación ya que nos permite detectar errores o cuestiones que quedaron obsoletas, para mejorarlas y/o modificarlas; por esto es importante evaluar el negocio de manera periódica, debido a los cambios constantes de los mercados, la tecnología, la ciencia y a su vez de las necesidades.

### **2.3 Usos del Modelo de Negocio.**

Osterwalder identifica cinco categorías de funciones de un modelo de negocio, las cuales son (p. 20):

- **Entender y Compartir:** Concretamente, los modelos de negocio ayudan a capturar, visualizar, comprender, comunicar y compartir la lógica empresarial.

-Capturar: los modelos de negocios existen en las cabezas de las personas que trabajan en ellos, y muchas veces es complicado comunicarlos de una manera clara, además que cada persona puede tener conceptos distintos del mismo modelo de negocio, por eso, se torna necesario crear un 'framework' genérico en el cual todos los 'stakeholder' desarrollen sus ideas; el mismo se convertirá en un lenguaje común fácil de comprender por todos.

-Visualizar: aplicando una ontología, con un poco de esfuerzo se puede presentar la información gráficamente, la cual será mejor de entender, ya que el procesamiento visual de información es más eficiente.

-Entender: los modelos de negocios son cada vez más complejos por lo que la representación gráfica ayudará a entender cuáles son los elementos relevantes y cuál es la relación entre ellos.

-Comunicar y compartir: es una consecuencia a lo anteriormente dicho, ya que se formaliza y se establecen las ideas de los administradores sobre el negocio, de una manera tangible y fácil de comunicar y compartir a otros stakeholders.

- **Analizar:** esta segunda propiedad del modelo de negocio permite, medir, observar y comparar.

-Medir: el modelo de negocio muestra las zonas a monitorear, por lo que puede llegar a ser más fácil identificar las medidas pertinentes a seguir con el fin de mejorar la gestión.

-Observar: un enfoque estructurado para modelos de negocio es importante para entender qué temas han variado a lo largo del tiempo.

-Comparar: se puede comparar con modelos de negocios de la competencia o de industrias completamente diferentes, siempre que sean captados y entendidos de la misma manera. Esto puede ayudar a la obtención de nuevos conocimientos y fomentar la innovación del modelo empresarial.

- **Gestión:** El concepto de modelo de negocio ayuda a mejorar el diseño, la planificación, el cambio y la aplicación de modelos de negocio. también, permite reaccionar ante cambios en el mercado y mejora la alineación de la estrategia, la organización empresarial y la tecnología.

-Diseño: Tener a la mano una ontología de modelo de negocio, que describe los bloques de construcción esenciales y sus relaciones, es de gran ayuda para diseñar un modelo de negocio sostenible.

-Planificación, Cambio e Implementación: este modelo de negocio mejora la planificación, el cambio y la implementación de un nuevo modelo de negocio o el cambio de uno ya existente.

-Reacción: Una vez que el modelo de negocio ha sido capturado, mapeado y comprendido por los administradores, se puede decir que se han creado las bases para mejorar la velocidad y la conveniencia de la reacción a las presiones externas.

-Alineación: ayuda a alinear la estrategia empresarial, la organización empresarial y la tecnología.

-Mejora de la Toma de Decisiones: habiendo afirmado que el modelo de negocio ayuda a la comprensión y comunicación de la lógica de una firma, se deduce que permite tomar decisiones más informadas sobre el negocio y por ende estas serán mejores.

- **Perspectiva:** el concepto de modelo de negocio puede ayudar a fomentar la innovación y mejorar la preparación para el futuro a través de carteras de modelo de negocio y la simulación.

-Innovar: la especificación de un conjunto de elementos de modelo de negocio y los bloques de construcción, así como sus relaciones entre sí, es como dar un diseñador de modelos de negocio de una caja de piedras de Lego.

-Porfolio de Modelos de Negocio: Allen sugiere que los agentes necesitan tener un stock de estrategias potenciales para estar preparado ante la imprevisibilidad de los cambios ambientales (Andriani 2001). En el caso de una empresa, esto significaría tener un stock de modelos de negocio con el fin de hacer frente al cambio.

-Simulación y testeo: es el sueño de todo administrador, aunque la simulación nunca pueda predecir el futuro. Pero mediante la simulación y prueba de posibles modelos de negocio, los gerentes estarán mejor preparados para lo que viene.

- **Patentamiento:** cada vez son más los empresarios y firmas que patentan sus modelos de negocios.

### 3. Descripción del Modelo CANVAS.

#### **3.1 Las Cuatro Grandes Áreas del Modelo de Negocio.**

En el modelo de negocio propuesto por A. Osterwalder & Y. Pigneur, se identifican cuatro áreas principales que constituyen los temas esenciales de una empresa. En una segunda etapa estas áreas se descomponen en un conjunto de nueve componentes básicos interrelacionados que permiten concebir un modelo de negocio. Las cuatro áreas fundamentales son:

- **Producto:** En qué negocios está la empresa, qué productos y qué propuesta de valor ofrece al mercado.
- **Clientes:** Quiénes son los clientes, cómo se entregan los productos y la propuesta de valor y cómo se elabora una relación con los clientes.
- **Infraestructura:** cómo la empresa desarrolla eficientemente logística y operaciones, con quién y con qué red de empresas.
- **Aspectos Financieros:** cuál es el modelo de ventas, la estructura de costos y la sustentabilidad del modelo



Gráfico 3: Pilares del Modelo de Negocio. Fuente: Elaboración propia.

### **3.2 Los Nueve Bloques del Lienzo de Modelo de Negocio.**

Pasando al segundo nivel de profundidad del modelo de negocio, se dividen estas cuatro áreas en nueve bloques interrelacionados, los cuales son: Propuesta de valor, Cliente objetivo, Canal de distribución, Relación con el cliente, Configuración de valor, Capacidades, Asociaciones claves, Estructura de costes y Modelo de ingresos.

*Tabla 1: Los Nueve Bloques del Modelo de Negocio*

Pilares	Bloques	Descripción
<b>Producto</b>	Proposición de Valor	Es el conjunto de beneficios que ofrece un producto o servicio, que permite diferenciarlos de la competencia, es el motivo por el cual los clientes eligen un determinado bien y no otro
	Cliente Objetivo	Es el segmento de clientes al que la empresa le entregará la propuesta de valor.
	Canales de Distribución	Son las distintas maneras en que la empresa une la propuesta de valor con los clientes.
<b>Clientes</b>	Relaciones	Comprende los distintos tipos de relación que tiene la empresa con los distintos segmentos de clientes.
	Configuración del Valor	La disposición de actividades y recursos necesarios para crear valor para el consumidor.
	Capacidades	Habilidad para ejecutar un conjunto repetible de acciones para llegar a los clientes, entregarles la propuesta de valor y percibir los ingresos.
<b>Infraestructura</b>	Asociaciones	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 necesarios.
	Estructura de Costos	La representación en dinero de todos los conceptos que conforman el modelo de negocio.
<b>Aspectos Financieros</b>	Fuentes de Ingresos	La manera en que una empresa gana dinero a través de diversos canales de ingresos.

*Fuente: Osterwalder, The Business Model Ontology, a Proposition in a Design Science Approach, p.43, año 2004*

Cada elemento del modelo de negocio se puede dividir en varios sub-elementos, lo que permite estudiar el modelo de negocio en un grado mayor o menor, según las necesidades específicas.

### **3.3 Producto.**

El primer pilar de un modelo de negocio a desarrollar, representa el *Qué* ofrece una empresa a sus clientes, lo que va más allá del conjunto de productos y servicios que brinda una empresa, más bien tiene que ver, con la manera en que se diferencia de los competidores, lo cual se logra a través de la Propuesta de Valor.

#### ***3.3.1 Propuesta de Valor.***

Es el conjunto de beneficios que ofrece un producto o servicio a uno o varios segmentos de mercado. Ofreciendo valor se evita la oferta de productos commodities. Algunas propuestas de valor pueden ser ofertas innovadoras, y en otros casos puede ser productos similares a la competencia, diferenciados por pequeños beneficios adicionales. La propuesta de valor es lo que posiciona a una empresa, la diferencia de las demás y es el fundamento por lo que los clientes eligen a una empresa y no a otra.

La proposición de valor se puede descomponer aún más en su conjunto de Oferta(s) elemental. Que a su vez se caracteriza por sus atributos: Nombre, Descripción, Razonamiento, Nivel de Valor, Nivel de Precio y un Ciclo de Vida Opcional.

Analizando cada uno de los elementos de la oferta, ayuda a la empresa a saber cómo está posicionada con respecto a sus competidores. Esto, potencialmente, permitirá a una empresa, innovar y diferenciarse para lograr una posición competitiva.

##### *1. Razonamiento:*

Se analiza porque podría ser valiosa la propuesta de valor para los clientes. Por lo general se crea valor a través del Uso, Reducción de Riesgos o por hacer la vida más fácil al cliente Reduciendo Esfuerzo.

- Uso: la mayor parte del valor deriva de la utilización de un conjunto de productos o servicios, y se crea cuando los atributos de los mismos corresponden a las necesidades de los clientes.
- Riesgo: el valor puede ser creado por la reducción de riesgos del cliente, los cuales pueden deberse a temores financieros, por variación del valor de producto o servicio en el tiempo. Otro riesgo puede ser porque un producto no funcione como se esperaba, ahora o en el futuro (obsolescencia).
- Esfuerzo: Las empresas también tienen que pensar en nuevas e innovadoras formas de hacer la vida de sus clientes más fácil. La reducción de sus esfuerzos puede darse en una la búsqueda, evaluación y adquisición de un bien o servicio, y también más fácil y más barato el mantenimiento, operaciones y capacitación.

## *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: el conjunto de productos y/o servicios que ofrece la empresa es igual al de la competencia. La diferenciación se da por el nivel de precio.
- Imitación del Valor: la empresa imita una propuesta de valor de la oferta, pero mejora el valor ofrecido, adicionando elementos innovadores.
- Excelencia: el valor es llevado a sus extremos.
- Innovación: la firma introduce un producto o servicio, o un conjunto de ambos que es completamente nuevo, un estudio ha demostrado que los clientes están dispuestos a pagar más por propuestas de valor innovadoras. Esto le da a la firma una competitividad temporaria, ya

que luego de un tiempo el producto o servicio se vuelve un commodity o es superado por tecnología nueva.

### *III. Nivel de Precio:*

Este atributo compara el valor de precio de la propuesta de valor de la firma con la de uno o varios competidores.

- **Gratis:** la empresa ofrece a los clientes valor sin pedirles nada cambio, esto lo pueden hacer porque su modelo de negocio está basado en otra fuente de ingresos.
- **Económico:** la compañía ofrece un precio más atractivo que el de la competencia. Esto no siempre va de la mano de baja calidad. Para poder mantener un precio bajo por un largo periodo de tiempo, la firma debe rever su modelo de negocio, racionalizar sus elementos, como la configuración de la actividad y otras fuentes de ingresos.
- **Mercado:** el precio es similar al del resto del mercado. Se puede hacer la diferencia cuando el producto o servicio tiene un valor superior al del mercado. Lo cual lo hará más atractivo al ojo del cliente.
- **High-End:** representa al precio más alto dentro de esta escala, se encuentra en bienes de lujo, pero también en bienes nuevos e innovadores, lo cual permite cobrar una prima adicional.

Habiendo capturado el nivel de valor y el nivel de precio, una compañía puede dibujar el 'mapa de valor', esto ayudará a determinar la posición relativa de la empresa en una industria. También se observa la frontera de valor, la cual define el máximo valor, para cualquier precio determinado. Los líderes del mercado deben repensar en su posición en el mapa de valor, para diferenciarse de la competencia, o innovar y así extender la frontera de valor. Para ello hay tres estrategias, la primera es ampliar la frontera de valor hacia la gama alta; la segunda es ampliarla hacia la gama baja; y la tercera es cambiar la frontera de valor, esto significa ofrecer el mismo valor por un

precio más bajo, o a igual precio ofrecer mayor valor, o en el mejor de los casos ofrecer mayor valor a un precio menor.

#### IV. Ciclo de Vida:

La propuesta de valor se analiza en todos los momentos de su ciclo de vida.



Gráfico 4: Ciclo de Vida de la Propuesta de Valor. Fuente: Elaboración propia.

- Valor en la creación: las compañías pueden incorporar a sus clientes en el proceso de creación, y generar valor (ejemplo, Dell permite a sus clientes crear sus propias computadoras).
- Valor en la compra: mejorar y facilitar la experiencia de compra para el consumidor, por ejemplo las compras one-click de Amazon. Para lograrlo pueden incluir innovadores mecanismos de negociación de precios, gestión de contratos, facturación y pago conveniente o mecanismos de financiación atractivas. Otra manera importante de crear valor en este nivel es el cumplimiento.
- Valor en el uso: el principal valor de la propuesta viene dado por su uso, el cual será mayor aun cuando tenga correlación con las necesidades del cliente. Es la concepción de valor más tradicional y mejor conocida. Algunas empresas ofrecen canastas de productos o servicios, generando mayor valor a un costo adicional.
- Valor en la renovación: el valor puede ser renovado después de su consumo o después de que se vuelva obsoleto; ya sea que el valor se agotó, expiró, se vuelve obsoleto o es disfuncional. También se puede añadir nuevos atributos a la propuesta. Por último, la renovación de valor también podría significar la actualización gradual de valor, lo que es muy común para los productos de software.

- Valor en la transferencia: el valor puede ser devuelto cuando el cliente pierde interés en la propuesta. A veces el valor se vuelve una carga cuando tiene que ser desechado, este es el caso de las computadoras, pilas, baterías.

Habiendo terminado de analizar los elementos de la Proposición de Valor se explican otras maneras de crear valor para los clientes a través de los siguientes conceptos:

- ✓ Novedad: la oferta satisface una necesidad hasta entonces inexistente, y los clientes no la percibían porque no había ninguna oferta similar. Por ejemplo los teléfonos móviles, brindaron una oferta completamente nueva dentro del mercado de las telecomunicaciones.
- ✓ Mejora del Rendimiento: se hacen ciertos cambios en el producto para aumentar su rendimiento, por ejemplo, computadoras con más memorias para que sean más rápidas.
- ✓ Personalización: se adaptan los productos y/o servicios a las necesidades específicas de un grupo de clientes.
- ✓ “Trabajo Hecho”: también se crea valor, ayudando al cliente a realizar determinados trabajos.
- ✓ Diseño: aunque sea difícil de medir un producto puede destacarse por su diseño, esto se ve mucho en el campo de la moda y de la electrónica de consumo.
- ✓ Marca/Status: algunos clientes encuentran valor por utilizar una marca específica, por ejemplo un Rolex.
- ✓ Reducción de Costes: ayudar al cliente a reducir costos, por ejemplo, proveedores de herramientas en B2B.
- ✓ Accesibilidad: poner a disposición del cliente productos y servicios a los cuales antes no podían acceder; para ello se debe hacer modificaciones en el modelo de negocio de la empresa.

### **3.4 Clientes.**

Esta segunda área del modelo de negocio cubre todos los aspectos relacionados con los clientes. Esto comprende la elección de los clientes objetivos de una empresa, los canales de contacto con ellos, y el tipo de relaciones que la empresa quiere entablar con sus clientes.

#### **3.4.1 Segmento de Clientes.**

Segmentos de clientes es el segundo bloque del lienzo de modelo de negocio. Los clientes son el corazón de cualquier negocio, por lo que es muy importante conocerlos y poder dividirlos. Un modelo de negocios puede definir uno o varios segmentos de consumidores.

Para satisfacer mejor sus necesidades, es mejor separarlos en fracciones por necesidades comunes, comportamientos similares u otros atributos, es decir, siempre que tengan características que requieran un trato diferencial de las demás.

Para segmentar en distintos grupos es necesario que:

- ✓ Sus necesidades justifican diferentes ofertas,
- ✓ Son alcanzados a través de diferentes canales,
- ✓ Requieren diferentes relaciones,
- ✓ Tienen diferentes rentabilidades,
- ✓ Están dispuestos a pagar por diferentes aspectos de la propuesta de valor.

Es fundamental observar y estudiar los segmentos para conocer sus necesidades insatisfechas y a partir de ellas crear nuevas propuestas de valor.

Establecer quienes son los clientes objetivos permite a la empresa dirigir todos sus recursos a quienes estarán más satisfechos con la propuesta de valor.

Hoy en día, a pesar de que estamos en la era de marketing del “one to one”, la segmentación mantiene su valor. De hecho las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) ayudan a las compañías a elegir su mercado objetivo en cualquier nivel, desde lo masivo hasta el “one to one”.

#### **3.4.1.1 Tipos de Segmentos de Mercado.**

Existen varios segmentos de mercado, por ejemplo (Osterwalder, et al., 2009):

- Mercado de Masa: la propuesta de valor, los canales de distribución y las relaciones con clientes se centran en un gran grupo de clientes que tienen necesidades y problemas similares.
- Nicho de mercado: se atiende a un grupo específico de clientes; el valor, los canales y la relación con los clientes se configuran para satisfacer las necesidades de esa fracción de mercado.
- Mercado Segmentado: se diferencia grupo de clientes con necesidades y problemas ligeramente diferentes.
- Mercado Diversificado: se atiende a segmentos de mercados que no están relacionados y presentan necesidades y problemas completamente diferentes.
- Plataforma Multilateral (o mercados multilaterales): se dirige a dos o más segmentos de mercados independientes. Los cuales ambos son necesarios para que el modelo de negocio funcione. Es el caso de las tarjetas de créditos, las cuales necesitan a los clientes para que usen su tarjeta de crédito y a los comercios que acepten la misma.

Es importante conocer a qué tipo de mercado se atiende, porque de esta clasificación se determina la manera de relacionarse con los clientes y el canal a usar para ello.

### **3.4.2 Canales de Comunicación.**

Este es el tercer elemento del lienzo de modelo de negocio; los canales representan las maneras que tiene la empresa de transportar la propuesta de valor a los clientes objetivos; estos distintos canales comprenden: las formas en que los clientes conocen la empresa y el producto, como pueden los clientes hacer llegar sus quejas y sugerencias para con la empresa, cuales son los canales de ventas de los productos y servicios, la entrega de la propuesta de valor y los servicios post-venta. Esto se puede hacer de manera directa, lo cual puede ser en un punto de venta, o por medio del sitio web; o de manera indirecta, por ejemplo a través de revendedores o corredores.

“Los canales tienen, entre otras, las funciones siguientes:

- ✓ 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 compren productos y servicios específicos;
- ✓ proporcionar a los clientes una propuesta de valor;
- ✓ ofrecer a los clientes un servicio de atención posventa.” (Osterwalder, et al, 2009)

Al igual que la propuesta de valor, analizamos el razonamiento y el ciclo de vida de los canales de comunicación. (Osterwalder, 2004)

#### *I. Razonamiento.*

Los canales de comunicación crean valor a través de tres maneras distintas, el uso, reducción e riesgo y reducción del esfuerzo.

- Uso: un canal crea valor cuando a través de su uso, es posible dar soporte a la propuesta de valor.

- Riesgo: un canal también puede ayudar a reducir el riesgo, el ejemplo más claro es el de homebanking, por el cual, no es necesario ir al banco o al cajero para realizar transacciones monetarias.
- Esfuerzo: un canal agrega valor cuando ayuda también a reducir los esfuerzos, por ejemplo, Disco Virtual.

## II. Ciclo de compra del consumidor.

Los canales deben ser analizados durante todo el ciclo de compra del cliente, desde que percibe su necesidad, evalúa los productos de la competencia y se informa sobre los precios, la transacción de venta y el uso del producto o servicio. El ciclo de compra tiene cuatro fases: conocimiento, evaluación, compra y post venta.



Gráfico 5: Ciclo de Compra. Fuente: Elaboración propia.

1. Conocimiento: es el primer paso en el ciclo de compra en el cual la empresa consigue ser reconocida en el mercado por el consumidor que identifica la propuesta de valor ofrecida por la empresa, que pueda llegar a coincidir con sus necesidades. La empresa trata de

llegar a tantos clientes potenciales como sea posible por medio de la publicidad, promociones, relaciones públicas y asociaciones.

2. Evaluación: en esta segunda instancia, donde el consumidor ya reconoció la empresa que puede satisfacer su necesidad o solucionar su problema, empezará a evaluarla, como así, al conjunto de productos que ofrece. 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 o revendedores, o 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. También se debe considerar que los clientes buscan información por su cuenta.
3. Compra: durante esta etapa, la transacción toma lugar. Esto incluye la negociación, decisión, contrato, envío y seguimiento, facturación, pago y entrega. La tecnología ha ayudado a mejorar los procesos de pago y facturación haciéndolos más eficientes, convirtiéndose en nuevos canales, por ejemplo los contratos electrónicos que, mediante la legalidad de la firma digital, hacen los procesos de compradores y vendedores más eficientes.
4. Post-venta: esta etapa es la más prometedora, ya que tiene el potencial de crear consumidores leales, ayudando al cliente a conocer los beneficios de la propuesta de valor y solucionando sus problemas. La post venta puede alcanzar la implementación y uso, capacitación, mantenimiento y monitoreo, resolución de problemas, y logística inversa (Ej.: disposal)

Osterwalder, en el libro *Business Model Generation* (2009), adiciona un eslabón en el ciclo de compra, el momento de la entrega, en el cual debemos analizar cómo se va a entregar la propuesta de valor al cliente.

Tabla 2: Fases del Canal.

Fases del Canal				
1. Evaluación	2. Información	3. Compra	4. Entrega	5. Post venta
¿Cómo damos a conocer los productos y servicios de nuestra empresa?	¿Cómo ayudamos a los clientes a evaluar nuestra propuesta de valor?	¿Cómo pueden comprar los clientes nuestros productos y servicios?	¿Cómo entregamos a los clientes nuestra propuesta de valor?	¿Qué servicio de atención post venta ofrecemos?

Fuente: Osterwalder, *Generación de Modelo de Negocio*, p. 27, año 2009.

“A la hora de comercializar una propuesta de valor, es esencial acertar con la combinación exacta de canales para aproximarse a los clientes del modo adecuado.

Las empresas, para entrar en contacto con los clientes, pueden utilizar sus propios canales, los canales de socios comerciales o ambos. Los canales propios pueden ser directos, como un equipo comercial interno o un sitio web, o indirectos, como una tienda propia o gestionada por la empresa. Los canales de socios son indirectos y abarcan un gran abanico de opciones como, por ejemplo, la distribución al por mayor, la venta al por menor o sitios web de socios.

Los canales de socios reportan 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 coste 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 et al. 2009)

### 3.4.3 Relación con los Clientes.

El cuarto bloque del lienzo de modelo de negocio comprende todo tipo de relación que la empresa construye con sus clientes. Toda interacción de la empresa con los consumidores, va a afectar a esta relación. Cuando la interacción tiene costo, la compañía debe definir qué clase de relación quiere

tener, con cada tipo de consumidor. Esto genera beneficios a la empresa cuando se atrae a nuevos clientes, se mejora la rentabilidad de los ya existentes y se extiende la duración de la relación con los mismos.

Osterwalder clasifica la relación con los clientes según el objetivo buscado por la compañía, que puede ser, adquisición, fidelización o retención y estimulación de ventas.

- Adquisición: de más está decir la importancia de la adquisición de compradores/usuarios para que toda empresa subsista; además, hay que tener en cuenta, que esta etapa es muy costosa, y que la relación que se crea con el cliente en este momento influye fuertemente en la retención y en la estimulación de ventas futuras, por ello la adquisición debe ser cuidadosamente manejada y evaluada.

En general se puede decir que los clientes atraídos con precios bajos o reducciones de precios iniciales tienen una tasa de retención baja, muestran poca lealtad y dejan, incluso, pequeños aumentos de precios. Una estrategia más sutil es atraer a los clientes con precios bajos y ganar dinero en los componentes comprados con frecuencia o bienes complementarios y servicios, como es el caso de Gillette Company.

- Fidelización de clientes (Retención): el objetivo de la retención es aprovechar el gasto llevado a cabo en la etapa de Adquisición, la cual es más costosa que retenerlos. Por eso tiene sentido encontrar distintos mecanismos para extender la relación entre la compañía y el cliente. Dichos mecanismos deben estar enfocados en aquellos que son más rentables.

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

- Estimulación de ventas: es la venta de productos o servicios adicionales a clientes actuales, se pueden vender productos relacionados con los que ya ha adquirido el cliente u otros que no lo estén.

*I. Razonamiento:*

Al igual que los elementos anteriores, las relaciones con los clientes pueden contribuir a la creación de valor a través del uso, la reducción de riesgo y la reducción de esfuerzo para el consumidor.

**3.4.3.1 Funciones.**

El mecanismo de relación con los clientes puede cumplir distintas funciones, ya sea, personalizar una relación, contribuir a la confianza del cliente o contribuir a la construcción de la marca.

- 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; pero gracias a las TIC, los perfiles de los clientes, con el comportamiento de compra histórico, gustos y necesidades y su historial de contacto con la empresa, se almacenan en grandes bases de datos, los cuales pueden usarse para dar al cliente la impresión de ser conocido personalmente por la empresa. Pero la personalización no significa necesariamente una relación uno-a-uno. Más bien podría significar personalización para un grupo de clientes con características comunes, que se conoce como “uno-a-tribu”. La elección entre uno u otro tipo de relación va a depender del costo en el que pueda incurrir la firma.
- Confianza: un cierto nivel de confianza es indispensable entre las partes para que un negocio se concrete. Tradicionalmente, la confianza se ha basado en la identidad, la calidad del supuesto o la percepción de riesgo, pero hoy en día las organizaciones han creado mecanismos de confianza cada vez más sofisticados ante la presencia de un mundo y un comercio cada vez más global, con la ayuda de las TIC (Ej.:

mecanismos de confianza en e.bay como feedback forum, Programa Anti Fraude, Política de Pagos, etc.).

- Marca: la 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 de la competencia. 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 a los clientes. Ontológicamente hablando, Osterwalder entiende a los mecanismos de marca como las acciones específicas que se dedican a la identidad y la construcción de marca.

#### **3.4.3.2 Categorías de Relación con el Cliente.**

Existen nueve categorías de relación con los clientes, las cuales pueden coexistir, por relacionarse la empresa con distintos segmentos de clientes. (Osterwalder, 2009)

- Asistencia Personal: Esta relación se basa en la interacción humana. El cliente puede comunicarse con un representante real del servicio de atención al cliente para que le ayude durante el proceso de venta o posteriormente. Este tipo de relación se establece, por ejemplo, en los puntos de venta, en los centros de llamada, por correo electrónico, etc.
- Asistencia Personal Exclusiva: En este tipo de relación, 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. En la banca privada, por ejemplo, los banqueros personales atienden a clientes con una renta muy elevada.

- 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 puedan servirse ellos mismos.
- Servicios Automáticos: Es una combinación más sofisticada de autoservicio con procesos automáticos. Un ejemplo de este tipo de relación son los perfiles personales en línea, que proporcionan a los clientes acceso a servicios personalizados.
- Comunidades: Las empresas facilitan el contacto entre clientes o posibles clientes, formando una comunidad. Muchas empresas tienen comunidades en línea que permiten a los usuarios intercambiar conocimientos y solucionar los problemas de otros. Además, de esta manera las empresas pueden conocer mejor a sus clientes.
- Creación Colectiva: Son muchas las empresas que van más allá de las relaciones tradicionales y recurren a la colaboración de los clientes para crear valor. Por ejemplo, amazon.com invita a los clientes a que escriban comentarios, creando así valor para otros amantes de los libros; otras empresas animan a los clientes a que colaboren en el diseño de productos nuevos e innovadores; y otras, como youtube.com, piden a los clientes que creen contenido para el consumo público.

### **3.5 Infraestructura.**

Este pilar explica el *Cómo* una empresa crea valor. Describe que es necesario para proveer la propuesta de valor y poder mantener la interfaz con el cliente; como se genera valor económico a través de los intercambios entre una o más empresas, sus clientes, proveedores, socios estratégicos y la comunidad. En otras palabras, este pilar especifica las capacidades y recursos del modelo de negocio, sus propietarios y los proveedores, así como el que ejecuta una determinada actividad, y cómo se relacionan entre sí.

### **3.5.1 Recursos Claves.**

Es el quinto bloque del modelo de negocio, el cual representa el conjunto de capacidades y activos que se ponen a disposición para producir la propuesta de valor. Wallin (2000) describe las capacidades como patrones repetibles de acción en el uso de los activos para crear, producir y/u ofrecer productos y servicios al mercado.

#### **3.5.1.1 Tipos de Recursos:**

Osterwalder (2009) distingue entre los recursos tangibles o físicos, intangibles o intelectuales, humanos y económicos.

- Físicos: en esta categoría se incluyen los activos físicos, como instalaciones de fabricación, edificios, vehículos, máquinas, sistemas, puntos de venta y redes de distribución. Son los recursos más tradicionales y aparecen en los balances de las empresas. Según la actividad de cada compañía va a variar el tamaño de estos recursos.
- Intelectuales: este grupo de recursos comprende a las marcas, información privada, patentes, derechos de autor, asociaciones y bases de datos de clientes; los mismos son difícil de desarrollar y de valorar, pero tienen un valor importantísimo en las organizaciones contemporáneas.
- Humanos: son las personas que la firma necesita para crear valor con los demás recursos. En toda organización es necesario tener recursos humanos; pero en ciertas compañías, donde se prioriza la creatividad y el conocimiento, los mismo se vuelven fundamentales.
- 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.

### **3.5.2 Actividades Claves.**

Este es el sexto elemento del modelo de negocio, en el cual se explican todas las actividades internas y externas y la conexión entre las mismas, en pos de crear valor para los consumidores.

Las actividades claves son las acciones que una empresa realiza para crear y comercializar valor y generar beneficios. Las mismas serán ejecutadas por un Actor, quien puede ser la firma y/o uno de sus socios.

Osterwalder considera la clasificación de las actividades según Porter (1985) como los Niveles de Actividad:

- ✓ Actividades Primarias: son aquellas que están relacionadas con la creación de la propuesta de valor, con su comercialización y entrega.
- ✓ Actividades de Soporte: estas actividades son las que permiten que las actividades primarias tengan lugar; por ejemplo la estructura de la firma, administración de recursos humanos y desarrollo tecnológico.

#### **3.5.2.1 Categorías de las Actividades.**

Según Osterwalder (2009) las actividades clave se pueden dividir en las siguientes categorías:

- Producción: Estas actividades están relacionadas con el diseño, la fabricación y la entrega de un producto en grandes cantidades o con una calidad superior. Estas actividades predominan en los modelos de negocio de las empresas de fabricación.

Dentro de esta categoría se encuentran cinco tipos de actividades primarias (Osterwalder, 2004):

- Inbound Logistic: actividades asociadas a recibir, almacenar, y entregar el producto al área de producción/servicio.
- Operaciones: actividades asociadas con transformar las entradas en el producto final.

- Outbound Logistics: Actividades asociadas con recolectar, almacenar y distribuir el producto a los compradores.
- Marketing & Ventas: Actividades asociadas con la provisión de un medio por el cual los compradores puedan acceder y comprar el producto, e inducir a que lo hagan.
- Servicio: actividades asociadas con proveer un servicio para mejorar o mantener el valor del producto.

El proceso de la creación de valor es secuencial, en cada nivel se incorpora valor.



*Gráfico 6: Proceso de Actividades Primarias. Fuente: Osterwalder; The Business Model Ontology a Proposition in a Design Science Approach, p 86, año 2004.*

- o Resolución de problemas: Este tipo de actividades implica la búsqueda de soluciones nuevas a los problemas individuales de cada cliente. Por ejemplo en el caso de consultorías, hospitales y otras empresas de servicios. Este tipo de modelos de negocio exigen actividades como, la gestión de la información y la formación continua.

Dentro de esta categoría encontramos también cinco actividades primarias: Problema de Investigación y Adquisición, Solución de Problemas, Elección, Ejecución y Control y Evaluación

- o Plataforma/red: Los modelos de negocio diseñados con una plataforma como recurso clave están subordinados a las actividades clave relacionadas con la plataforma o la red. Las redes, las plataformas de contactos, el software e incluso las marcas pueden funcionar como una plataforma. El modelo de negocio de eBay requiere que la empresa desarrolle y mantenga su plataforma constantemente: el sitio web

eBay.com. Entre las actividades clave de esta categoría se encuentran la gestión de plataformas, la prestación de servicios y la promoción de la plataforma.

### **3.5.3 Asociaciones Claves.**

Hoy en día las asociaciones y las alianzas son un componente esencial en las estrategias de las empresas. Las cuales permiten a las compañías crear y/o mejorar las posiciones de valores dentro de los mercados tan competitivos.

Dussauge and Garrette (1999) definen asociación como “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 necesarios”.

#### **3.5.3.1 Tipos de Asociaciones.**

Se identifican cuatro tipos de asociaciones:

- ✓ Alianzas estratégicas: entre empresa no competidoras.
- ✓ Coopetición: asociaciones estratégicas entre empresas competidoras.
- ✓ Joint ventures: (empresas conjuntas) para crear nuevos negocios.
- ✓ Relaciones cliente-proveedor: para garantizar la fiabilidad de los suministros.

#### **3.5.3.2 Motivos de las Asociaciones.**

Ostewalder define tres motivos por los cuales una empresa decide establecer asociaciones:

- ✓ Optimización y Economía de Escala: esto se da cuando una empresa realiza contratación externa para comprar o hacer, como también, cuando hay infraestructura compartida. Esto conlleva una optimización de la asignación de los recursos y de las actividades, lo cual beneficia

a las empresas reduciendo costos, y accediendo a conocimientos especializado que de otra manera no podría lograr.

- ✓ Reducción de Riesgo y de Incertidumbre: las empresas están inmersas en entornos competitivos, que se caracterizan por alto riesgo e incertidumbre, por lo que crear alianzas ayuda a la anticipación y disminuir el riesgo.
- ✓ Compra de determinados Recursos y Actividades: por lo general, las empresas recurren a otras empresas para obtener ciertos productos o realizar ciertas actividades, ya que no pueden especializarse en todos los aspectos necesarios para llevar a cabo su modelo de negocio, o porque es menos costoso utilizar los recursos de sus socios estratégicos. Otros fundamentos para estas asociaciones son la necesidad de obtener información, licencias o acceso a clientes.

### **3.6 Aspectos Financieros.**

Esta es la última área del modelo de negocio, la cual se ubica en posición horizontal (ver figura 3) debido a que el resto de los pilares lo influyen. Esta área está compuesta por los bloques, Fuentes de Ingresos y Estructura de Costes, los cuales definen las ganancias, o pérdidas, de la empresa y su habilidad para sobrevivir en el mercado.

#### ***3.6.1 Fuentes de Ingresos.***

Este octavo bloque representa la capacidad de una empresa de traducir, el valor que ofrece a sus clientes en flujos de ingresos, por cada segmento de ellos. Las firmas pueden tener una o varias fuentes de ingresos, y a su vez por cada una de ellas puede tener uno o varios mecanismos de precios. La mejor elección de estos mecanismos permite la maximización de los ingresos.

Internet tuvo un fuerte impacto en la fijación de precios, ya que permitió a los consumidores comparar los importes de una compañía y otra, por lo que las

mismas dejaron de tener montos fijos o comparables. Y dio la oportunidad a los consumidores para dejar de ser “tomadores de precio” para convertirse, en ciertos mercados, en “formadores de precio”.

### **3.6.1.1 Distintas Fuentes de Ingresos.**

“Un modelo de negocio puede implicar dos tipos diferentes de fuentes de ingresos:

1. Ingresos por transacciones derivados de pagos puntuales de clientes.
2. Ingresos recurrentes derivados de pagos periódicos realizados a cambio del suministro de una propuesta de valor o del servicio posventa de atención al cliente.” (Osterwalder, 2009, p.30)

Una compañía puede generar ingresos a través de:

- **Venta de Activos:** es la manera más común de generar ingresos, vender la propiedad de productos físicos a cambio de dinero.
- **Cuota por Uso:** se genera por el uso de un servicio determinado, cuanto más se use el servicio, el cliente más deberá pagar.
- **Cuota de suscripción:** el acceso ininterrumpido a un servicio genera este tipo de fuente de ingresos.
- **Préstamo:** esta fuente de ingreso se genera cuando se presta algo a alguien por un periodo determinado de tiempo, con la condición de que ese bien será devuelto; la diferencia con el leasing es que en dicho tiempo, la firma no puede seguir generando ingresos por ese bien. Por ejemplo, un banco presta dinero a una persona, la cual le devolverá ese dinero con un adicional que es interés, durante el periodo de tiempo, el banco no puede generar otros ingresos con ese dinero.
- **Leasing:** Es la actividad de dar a alguien el derecho de usar o hacer algo. El titular de la patente puede acordar con otra compañía el derecho de usar,

producir o vender una invención patentada o propiedad intelectual protegida, a cambio de un cargo, un pago de una tarifa.

La franquicia es una forma específica de concesión de licencias, cuando una empresa, (el franquiciador), otorga licencias de su nombre comercial, marcas y métodos de negocio a otra organización, (el franquiciado). El franquiciado se compromete a operar el negocio de acuerdo con el contrato de franquicia con el apoyo del franquiciador. A cambio, el franquiciado paga una cuota, así como las regalías en curso. Esto permite a una empresa expandir y distribuir bienes o servicios, mientras que da a individuos la oportunidad de operar su propio negocio bajo una marca comercial reconocida.

Las dos actividades previamente mencionadas (prestamos/leasing) y alquiler generan, para el prestamista, generación de ingresos recurrentes. A su vez, los que disfrutan del servicio pagan únicamente por un tiempo limitado y no tienen que asumir el coste íntegro de su propiedad.

- Gastos de corretaje: los mismos derivan de los servicios de intermediación realizados en nombre de dos o más partes. Estos gastos son la cuota que se paga a la parte que ha organizado, facilitado o realiza la operación.
- Publicidad: esta fuente de ingresos es el resultado de las cuotas por publicidad de un producto, servicio o marca determinado.

### **3.6.1.2 Mecanismos de Precios.**

Como se ha mencionado anteriormente, cada fuente de ingreso puede tener uno o varios mecanismos de precio. Osterwalder diferencia entre tres categorías de mecanismos de precios, las cuales se agrupan en dos grandes áreas, Precios Fijos y Precios Dinámicos.

➤ Fijos: los precios predefinidos se basan en variables estáticas.

- Precio Fijo: este mecanismo no diferencia entre las características de los consumidores, no depende de la cantidad vendida, ni de las condiciones

del mercado. Los tres mecanismos más amplios dentro de esta categoría son:

- Pago por uso, el consumidor paga en función del tiempo y/o la cantidad que uso un determinado producto o servicio.
  - Suscripción, en este caso el cliente paga una tarifa para acceder al uso del producto o a los beneficios que brinda el servicio.
  - Precios de lista, son precios fijos que se pueden encontrar en una lista o catálogo.
- Precios Diferenciales: este mecanismo diferencia los precios según las características de los consumidores, la cantidad vendida o está relacionado con las preferencias de los clientes, más no está supeditado a las condiciones reales del mercado. Dentro de esta categoría podemos encontrar distintos mecanismos, según dependa de:
- Las características del producto, este es uno de los mecanismos diferenciales más popular, ya que los productos y servicios se vuelven cada vez más configurables. Además los vendedores lo aplican a conjunto de productos y/o servicios, porque se le hace más complicado al consumidor comparar precios.
  - Las características de los consumidores, este es posible gracias a las TCI que permiten tener amplias bases de datos de clientes, por lo que se puede adaptar los precios a las características de cada consumidor.
  - El volumen de ventas, este mecanismo es menos sofisticado, diferencia precios según la cantidad vendida.
  - El valor, en este caso se considera al cliente como un colocador de precios, ya que se determinará el mismo según la valuación que haga sobre la propuesta de valor.

➤ Dinámicos: Los precios cambian en función del mercado.

- Precios del Mercado: los precios están basados en las condiciones reales del mercado. En esta categoría encontramos:
  - Negociación, la negociación entre compradores y vendedores es el mecanismo de precios dinámico más tradicional, pero este mecanismo se ha vuelto menos eficiente por la despersonalización del mercado. Hoy en día esta negociación depende, en gran medida, de las fuertes relaciones existentes entre las partes implicadas.
  - Gestión de la rentabilidad, es la práctica que maximiza las ganancias por la venta de activos perecederos, como los pasajes de avión o una noche en una habitación de hotel, mediante el control del precio y del inventario. Con este mecanismo flexible se puede hacer frente a las fluctuaciones en el mercado.
  - Subastas, han existido por muchos años, pero su gran expansión se ha generado por el auge de internet. De manera tradicional el vendedor ofrece una serie de productos y el mejor postor es el que gana el derecho a comprar el artículo y de esta manera se fija el precio.
  - Mercados dinámicos, los precios son el reflejo de las condiciones de mercado en tiempo real y cercano al óptimo, es decir, el precio es el resultado de las interacciones entre un gran número de compradores y vendedores que han indicado su precio de referencia y, por lo tanto, ninguno es capaz de influenciar el precio individualmente.

Tabla 3: Mecanismos de Precio.

	CATEGORÍAS	MECANISMOS
PRECIOS FIJOS	Precios Fijos	Pago por Uso Suscripción Precio de Lista
	Precios Diferenciales	Según Producto Según Consumidores Según Volumen Según Valor
	Precios del Mercado	Negociación Gestión de Rentabilidad Subastas Mercados Dinámicos
PRECIOS DINÁMICOS		

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

### 3.6.2 Estructura de Costos.

Este es el noveno y último bloque del lienzo de modelo de negocio, en el cual se determinan los costes que implica desarrollar toda la actividad de la empresa, desde la construcción de la propuesta de valor, su comercialización, su entrega a los clientes y la posterior evaluación de lo realizado. 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.

Por supuesto que en todo modelo de negocio es importante minimizar los costos, pero esto es más importante para algunas empresas que en otras por lo que se puede identificar dos tipos de estructura de costos:

- Según Costes: los modelos de negocio con esta estructura de costos tienen como objetivo recortar gastos en donde sea posible, para que dicha estructura sea lo más reducida posible. Lo cual se logra con propuestas de valor de bajo precio, el máximo uso posible de sistemas automáticos y un elevado grado de externalización.
- Según Valor: Algunas empresas no consideran los costos como una prioridad, sino que prefieren centrarse en la creación de valor. Normalmente, las propuestas de valor premium y los servicios

personalizados son rasgos característicos de los modelos de negocio basados en el valor.

### **3.6.2.1 Características de la Estructura de Costos.**

- Costos Fijos: Este tipo de costes no varía en función del volumen de bienes o servicios producidos. Es el caso, por ejemplo, de los sueldos, los alquileres y las instalaciones de fabricación. Algunos negocios, como las empresas de fabricación, se caracterizan por contar con un elevado porcentaje de costes fijos.
- Costos Variables: Este tipo de costes varía en proporción directa al volumen de bienes o servicios producidos. Algunos negocios, como los festivales de música, se caracterizan por contar con un elevado porcentaje de costes variables.
- Economía de Escala: Este término se refiere a las ventajas de costes que obtiene una empresa a medida que crece su producción. Las empresas grandes, por ejemplo, disfrutan de precios reducidos al comprar por mayor. Este factor, entre otros, hace que el coste medio por unidad disminuya a medida que aumenta la producción.
- Economía de Campo: Este término se refiere a las ventajas de costes que obtiene una empresa a medida que amplía su ámbito de actuación. En una empresa grande, por ejemplo, las mismas actividades de marketing o canales de distribución sirven para diversos productos.

### 4. Aplicación del Modelo Canvas a la Franquicia.

Bonafide en el año 2003 inició un plan de expansión dirigido a incrementar sus puntos de venta mediante la venta de franquicia de un nuevo concepto de cafeterías, llamadas “Bonafide Express”, enfocado a la ampliación del target de clientes y la consolidación de su espacio en el mercado.

Este Trabajo de Aplicación Final analiza una de las más de 160 franquicias de la firma, con el objetivo de evaluar la posibilidad de abrir una nueva.

En la franquicia se venden más de 200 productos, que elabora y comercializa Bonafide, los cuales tienen un fuerte arraigo en la memoria emotiva del consumidor argentino, entre ellos se puede encontrar una variedad de cafés, bombones y chocolates; también una variedad de productos gourmet.

#### **4.1 Clientes:**

La franquicia de Bonafide reconoce como clientes a:

- ✓ Los consumidores finales de los distintos productos y del servicio que se ofrece en los locales;
- ✓ Las personas que van a comprar productos de manera directa;
- ✓ Las empresas a las que le vende productos específicos para determinadas fechas.

Estos clientes pueden ser clasificados como un “nicho de mercado” o como un “mercado segmentado”. **Nicho de Mercado** porque se ocupa de un segmento específico dentro de los clientes del mercado de cafeterías, este nicho está caracterizado por cierta edad (desde los 30 a 80 años) y por el nivel económico de los mismos (clase media, media-alta). Por otro lado se podría considerar que

estamos frente a un **Mercado Segmentado**, debido a que dentro del nicho de mercado que sirve, atiende a grupos con características distintivas: por un lado se encuentran, entre otros, las personas jóvenes-adultas (30 a 50 años) y por otro lado, personas adultas (más de 50 años); a los cuales se accede a través de distintos canales, y tienen distintas necesidades, las cuales se van a analizar más adelante.

➤ Consumidores Finales: estos son aquellas personas que se quedan en el local a consumir y utilizar los servicios. A su vez dentro de este grupo de clientes se puede reconocer distintas necesidades a satisfacer, según la edad de los mismos, según el momento en el día que compran, o por si son clientes habituales o no.

- *Según la edad*: El 50% de los clientes, son personas de entre 50 y 80 años, quienes tienen una historia con Bonafide, conocen la empresa desde su niñez, por lo que tienen una necesidad emotiva por volver a tomar un café o comer un chocolate de la firma. Esta es una característica específica de este segmento de clientes, son rutinarios, tradicionales, no tienen necesidad de experimentar nuevas cosas, o comidas, ellos son felices haciendo lo mismo una y otra vez. Y les gusta sentirse reconocidos en el local, conversar con los empleados a quienes encuentra habitualmente. Más allá de esto podemos observar que las personas mayores tienen una tendencia de fidelidad en las marcas, no se arriesgan en consumir nuevos productos.

La otra mitad son personas de entre 30 a 50 años. Este segmento, en su mayoría, trabaja cerca del local, o se encuentran haciendo tramites o compras cerca del mismo. Ellos buscan un lugar donde relajarse, realizar un break de su jornada laboral, leer el periódico, un libro, o también reunirse para hablar temas de negocios o laborales.

- *Según el momento del día:* Se puede diferenciar entre dos tipos de públicos según la velocidad de la rotación de las mesas en los distintos momentos del día; por la mañana los clientes llegan al local para tomar algo rápidamente, para luego seguir con sus actividades cotidianas. Por lo general son trabajadores, que hacen un break de su jornada laboral, o personas que se reúnen por motivos de negocios. Por lo que necesitan una atención rápida, sin mucha “charla” de parte de los empleados.

En cambio por la tarde, las personas están más relajadas, utilizan ese tiempo para pasar un buen momento con amigos, familiares o hijos. Consumen otros tipos de productos, como tortas y postres. Ocupan más tiempo en el local y requieren una atención más cálida por parte de los empleados.

Esto muestra dos tipos de modelo de negocio dentro de Bonafide, ya que por la mañana debe funcionar de una manera y a la tarde de otra.

- *Clientes habituales:* A estas personas se les aplica un descuento por ser clientes frecuentes. Ellos van, prácticamente, todos los días, ya sea porque trabajan cerca o simplemente porque disfrutan de los productos que ofrece la franquicia desde hace muchos años. Ellos tienen preferencias del lugar en el que se sientan, conocen a los empleados y pueden mantener una conversación con los mismos. A este tipo de clientes se los puede encontrar en ambos turnos de atención.
- *Compradores directos:* Con esta clasificación hago referencia a aquellas personas que van al local para comprar los productos de venta directa. Los mismos se venden en un stand en la entrada al local. No hace falta consumir alguna infusión previamente. Ellos necesitan que haya una persona a su disposición para atenderlos y ayudarlos en el caso que lo requieran, que estén a disposición el o los productos que

fue a buscar. Muchos de estos clientes requieren las canastas de productos, al estilo de un presente, para regalar en días especiales.

- Empresas: ciertas empresas se contactan con el local para que les preparen “regalos empresariales”, o en otros casos, para comprar los productos Bonafide para servir en la empresa.

## **4.2 Propuesta de Valor.**

La propuesta de valor de la franquicia es el ofrecimiento de unos de los productos más tradicionales y de mayor calidad en el mercado argentino, en un local confortable y agradable, con atención cuidada y personalizada para los clientes habituales. Por otro lado la franquicia ofrece canastas de productos, diseñadas para regalar especialmente en fechas especiales

Se desagregará la propuesta de valor para su mejor análisis.

### *I. Razonamiento:*

Dentro del razonamiento no se observa valor como Reducción de Riesgo y Reducción de Esfuerzo, o sea que solo se ofrece valor dentro del Uso,

-Uso: el consumo de los productos que ofrece la firma es un ‘deleite’ para el paladar de los clientes. Por otro lado, al momento del uso se disfruta de las comodidades que ofrece el local; además la gente es atendida con amabilidad y eficiencia. El local está ubicado en una zona relativamente segura, con movimiento permanente, también cuenta con seguridad privada para solucionar cualquier inconveniente que se presente.

### **4.2.1 Nivel de Valor:**

El nivel del valor de la empresa es de *Imitación de Valor*, ya que existen otras cafeterías gourmet; la diferenciación de Bonafide está en la oferta de productos únicos, tanto cafés como chocolates y golosinas. Además de ser una marca reconocida y con trayectoria.

#### 4.2.2 Nivel de Precio:

La empresa tiene un nivel de precio similar al del *Mercado*, comparándolo con la categoría de cafeterías-gourmet, más costosas.

#### 4.2.3 Ciclo de vida:

Dentro del ciclo de vida de la propuesta de valor la compañía genera valor, únicamente en el *Uso*, desde el momento en que el cliente ingresa al local hasta que se retira del mismo. Se genera valor cuando el cliente degusta los productos, recibe una buena atención y disfruta de las instalaciones.

Por otro lado Bonafide genera valor en:

- **Marca/estatus:** los clientes van a un tomar o tienen en sus casas para invitar a sus amigos café Bonafide. El cual es un producto reconocido por las personas.
- **Accesibilidad:** el local está ubicado en una zona céntrica, por lo que facilita 'hacerse una escapada' en un momento de break del trabajo.

Tabla 4: Atributos de la Propuesta de Valor

Propuesta de valor	Atributos	
Ofrecimiento de unos de los productos más tradicionales y de mayor calidad en el mercado argentino, en un local confortable y agradable, con atención cuidada y personalizada para los clientes habituales. Por otro lado la franquicia ofrece canastas de productos, diseñadas para regalar especialmente en fechas especiales.	<b>Razonamiento</b>	<b>Uso:</b> degustación de los productos, utilización de las comodidades del local.
	<b>Nivel de valor</b>	<b>Imitación de valor:</b> existen otras cafeterías gourmet.
	<b>Nivel de precio</b>	<b>Mercado:</b> tiene un precio similar al resto de sus competidores.
	<b>Ciclo de vida</b>	<b>Uso:</b> desde el momento en que ingresa al local hasta que se retira.
	<b>otras formas</b>	<b>Marca-Estatus y Accesibilidad</b>

Fuente: Elaboración propia

### **4.3 Canales.**

Los canales de comunicación y venta que utiliza la empresa son:

- Local Comercial: Es un canal propio directo. Es el principal canal de la compañía, ya que es por el cual se entrega la propuesta de valor al cliente.

Razonamiento:

- Uso: local confortable, limpio, están acondicionados a una temperatura agradable; por estas condiciones los clientes se sienten a gusto en el lugar.
- Riesgo: el local está en una zona relativamente segura, céntrica, por lo que siempre hay movimiento afuera del local, es una zona iluminada; además tienen custodia privada, a la mañana y a la tarde.
- Esfuerzo: existe una reducción de esfuerzo por la ubicación del local. Muchos de los clientes son personas que trabajan cerca del mismo, o se encuentran en la zona haciendo trámites, entre otras cosas.

Ciclo de compra:

- ✓ Conocimiento: debido su ubicación muchas personas pasan en forma constante por la puerta del local.
- ✓ Evaluación: los clientes pueden entrar al local y observar si el espacio cumple con sus necesidades, y eligen si quedarse o no. O pueden entrar al local para comprar productos que se venden directamente en la parte frontal del local, ahí pueden evaluar los precios.
- ✓ Compra: en el sitio se lleva a cabo la compra. Una vez que los clientes eligen el lugar para sentarse, son atendidos por un mozo/a
- ✓ Entrega: desde que se hace el pedido tiene una demora de entre 15 a 25 min.

- Página web/redes sociales: Existe la página oficial de Bonafide donde se enseña los productos, locales, historia y novedades a los clientes. Mientras que las redes sociales como Facebook y Twitter son de utilidad tanto para dar a conocer productos y ubicación de los distintos locales como para establecer relación con los clientes. Estos medios son propios de cada franquicia.

La franquicia analizada tiene una cuenta en Facebook, pero no está desarrollada, o sea, solo cuenta con información básica sobre la ubicación del local.

Ciclo de vida:

- ✓ Conocimiento: Para dar a conocer la empresa, por ejemplo por medio de canal propio, directo a través de su página web. Canales de socios, como redes sociales.
  - ✓ Evaluación: Gracias a las TIC los clientes pueden ver como es evaluada la empresa por otras personas y a su vez tienen la posibilidad de analizar a la competencia.
- Comunicación telefónica: La franquicia llama a clientes habituales que han dejado de ir a los locales, para conocer los motivos de esta situación. También se realizan ventas por teléfono, clientes que se encuentran cerca del local, realizan pedidos por vía telefónica y se les entrega el pedido a domicilio. Cabe destacar es que a este canal acceden personas que ya son clientes de la empresa y que el pedido es para ser entregado cerca del local.

Razonamiento:

- Uso: solo es necesario realizar una simple llamada.
- Esfuerzo: el cliente no tiene que ir hasta el local para comprar recibir el servicio. Le permite seguir con su actividad mientras espera los productos requeridos.

Ciclo de vida:

- ✓ Compra: disminuye esfuerzo, es más cómodo para los clientes.
- ✓ Entrega: el producto llega en buenas condiciones, y se tiene el cuidado necesario para no equivocar pedidos.

Tabla 5: Estrategia de Canales de la Franquicia.

Tipo de Canal		Fases del Canal				
	Canal	Conocimiento	Evaluación	Compra	Entrega	
<b>Propio</b>	<b>Directo</b>	<b>Local comercial</b>	Muchas personas pasan por el ingreso del local	Se puede ingresar al local y evaluar si cumple con los requerimientos de cada uno.	En el local se accede a toda la propuesta de valor que ofrece la franquicia.	Desde que se realiza el pedido se debe esperar un tiempo prudente hasta que se sirve el mismo.
		<b>Página web / Redes sociales</b>	Se da a conocer donde se encuentra el local, los productos que se ofrecen, y la historia de la firma.	Permite a los clientes dejar comentarios sobre el servicio, lo cual permite a otras personas evaluar a la franquicia.		
		<b>Comunicación telefónica</b>			Disminuye esfuerzo, es más cómodo para los clientes.	Se tienen los cuidados necesarios para que el producto llegue en condiciones y a tiempo.

Fuente: Elaboración propia.

#### **4.4 Relación con Clientes.**

La relación que mantiene la empresa con el general de los clientes es del tipo **Asistencia Personal**, quienes son atendidos desde que ingresan al local, de

manera cordial y correcta pero “neutra”, o sea, no se busca mantener un tipo de relación más personal.

Pero, también, se puede encontrar **Asistencia Personal Exclusiva** hacia los clientes habituales, de quienes se tiene mayor conocimiento sobre gustos, preferencias, y también se cuenta con datos personales, como número telefónico, medio por el cual se establece conexión en ciertos momentos.

Por otro lado, también, la franquicia establece una relación del tipo **Autoservicio**, la cual se observa en aquellos clientes que compran de manera directa, eligiendo dentro de una inmensa variedad de productos emblemáticos, dispuestos en vitrinas y elegantes exhibidores de madera.

A su vez, según lo que la compañía busca con la relación con los clientes, podemos clasificar a la misma en:

-*Adquisición de Nuevos Clientes*, la firma logra este objetivo a través de publicidad en medios televisivos y gráficos; boca en boca, lo cual se genera, actualmente, por medio de las redes sociales; o por medio de la pizarra que se encuentra en la puerta del local con recomendaciones atractivas para consumir.

-*Retención*, la fidelización de los clientes, para con la empresa, se da en gran medida por la memoria emotiva de los mismos en relación con la firma, sobre lo cual se ha hablado con anterioridad. Por otra parte, si los clientes habituales dejan de ir al local por un cierto tiempo, la franquicia tiene como política, comunicarse con ellos a través del medio que esté su disposición, ya sea vía e-mail o telefónica. Desde otra perspectiva se conoce que la retención está condicionada con las expectativas que tienen los clientes sobre el servicio que reciben, es por eso que quienes están a cargo del local prestan mucha atención a la manera en que son atendidos los clientes, y como son servidos los productos.

-*Estimulación de ventas*, este objetivo se logra realizando acciones promocionales en fechas exclusivas, por ejemplo para el día de la madre, del padre, etc. También, promocionando packs de productos, ya sea para consumir o para comprar de manera directa. Otra técnica es dejar bolsas de golosinas u otros

productos en las mesas, para tentar al cliente a comprarlas. El clima agradable en el local también estimula a que el cliente se quede más tiempo en el mismo y consuma más.

#### **4.5 Actividades Claves.**

Dentro de la categoría de actividades determinada por Osterwalder, la actividad de Bonafide se asemeja más a la siguiente:

- ***Producción:*** La franquicia recibe la mayoría de los productos preparados en la fábrica de Bonafide, o por los otros proveedores. Únicamente se preparan en el local, las ensaladas. Esta categoría se divide en:

*-Inbound Logistic:* Bonafide tiene la planta de logística en la ciudad de Buenos Aires; cada franquicia diseña su logística de ingreso según sus necesidades, pero si debe respetar el día otorgado por Bonafide según el cronograma de pedidos que tienen, o sea cada franquicia tiene su día y horario para realizar el pedido. En este caso se realiza el pedido los días lunes y llega el día jueves. La mercadería es despachada en camiones. Y se almacenan en un depósito tercerizado. Desde el mismo se provee al local conforme su falta de productos. De manera similar se maneja con el resto de los proveedores.

*-Operaciones:* Varios productos requieren un proceso de elaboración, en el local, antes de ser servidos a los clientes. Como se dijo anteriormente las ensaladas son una de ellos. También se preparan los distintos tipos de infusiones, que ofrece la firma. Aparte de esto, también se consideran parte de las operaciones de la franquicia el ejercicio de las distintas funciones que cumple cada uno de los trabajadores.

-Outbound Logistic: El momento en que se sirve el producto a la mesa del cliente, o cuando el mismo es entregado a domicilio del cliente, sin cargo, y realizado por personal capacitado.

-Marketing & Venta: Bonafide brinda a las distintas franquicias un soporte en el área de marketing a través de promociones, campañas publicitarias y acciones promocionales en fechas claves. Además la franquicia genera sus propias estrategias de marketing. Dentro de las operaciones de venta están comprendidas las acciones normales de atención al cliente dentro del local, o por vía telefónica.

#### **4.6 Recursos Claves.**

A los recursos necesarios, para que la franquicia pueda funcionar, se los clasifica en:

-Recursos Físicos: Principalmente el local, que debe cumplir con ciertos requisitos establecidos por Bonafide. El interior del mismo fue diseñado y equipado por un grupo de proveedores y arquitectos que determinó la compañía, para asegurarse un 'layout' atractivo. Por otro lado es parte de los recursos claves el mobiliario del local, como por ejemplo: mesas, sillas, mostradores, cafeteras y vajilla, los cuales también siguen estándares dados por la firma. Otro recurso es la mercadería, incluyendo, los productos Bonafide, como la pastelería y los productos gourmet adquiridos a proveedores de la ciudad de Córdoba. También se considera como recursos físicos la cartelería, menús, servilletas con el logo de la empresa, y otro tipo de merchandising.

-Recursos Intelectuales: El principal recurso intelectual de la franquicia es el derecho a usar la marca de la empresa, y dentro de esta licencia, también se consideran los productos únicos y patentados que posee la misma. Por otro lado la franquicia tiene una base de datos de clientes habituales, la cual le permite cumplir con ciertas demandas por parte de los consumidores.

-Recursos Humanos: Dentro de los recursos humanos se encuentra a los equipos de profesionales de la empresa Bonafide, quienes conocen el “know how” adquirido por nueve décadas y el mismo es ofrecido a todos los franquiciados. Asimismo posee a sus propios trabajadores, que saben cómo manejar a los empleados y a los recursos, para llegar a los objetivos. Como son: Administrador general, quien está casi de manera permanente en el local, controlando que todo salga como corresponda; al igual que la persona en cargada de recursos humanos, quien además de hacer las entrevistas laborales y capacitar a los empleados, está atenta en todo momento a que los empleados cumplan con sus tareas y obligaciones.

*Tabla 6: Recursos Claves de la Franquicia.*

<i>Tipos de Recursos</i>	<i>Recursos</i>
<i>Fisicos</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Un local que cumpla con los requisitos establecidos por Bonafide</li> <li>-Mobiliario necesario en el interior del local como: sillas, mesas, vajilla, otros.</li> <li>-Mercadería, tanto los productos de Bonafide, como los que son elaborados por otros proveedores.</li> <li>-Merchandising: cartelera, menús, entre otros objetos que son específicos de la marca.</li> </ul>
<i>Humanos</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-El "know how" de los profesionales que trabajan en Bonafide y que sirven de soporte para la franquicia.</li> <li>-Trabajadores de la franquicia, quienes conocen como manejarla y capacitar a nuevos empleados.</li> </ul>
<i>Intelectuales</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Derecho de usar la marca Bonafide y de poder comercializar sus productos</li> <li>-Base de datos de los clientes habituales</li> </ul>

*Fuente: Elaboración propia.*

#### **4.7 Asociaciones Claves.**

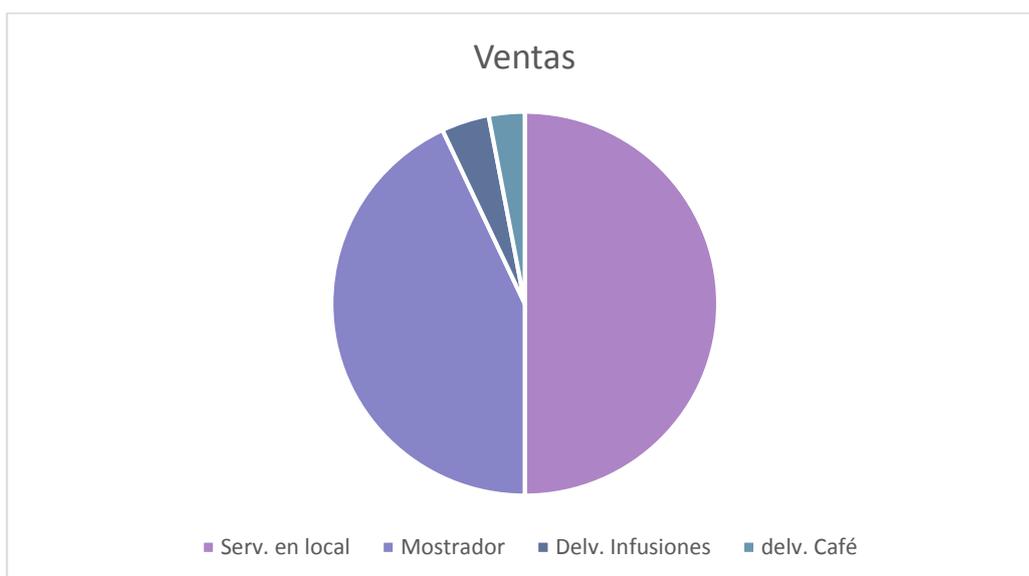
La empresa tiene asociaciones claves del tipo “*Relación Cliente-Proveedor*”. Dentro de esta clasificación se encuentra la siguiente alianza:

- Proveedores: Proveedores de todos aquellos productos que no le provee Bonafide, como es el caso de las medialunas, el cual es asignado por la casa matriz. En el caso de los sándwiches se da a elegir a las franquicias entre tres vendedores. La empresa “Grandwiches” es la que suministra al local de comida gourmet. La firma ofrece bebida de la línea Coca-Cola, por lo que este se convierte en otro socio clave. Con respecto a otros productos como las tortas, frutas, verduras, salsas, papitas, se deja a cada franquicia elegir los proveedores.

#### **4.8 Estructura de Ingresos.**

Los ingresos generados por el ofrecimiento de valor a los distintos segmentos de clientes, se distribuyen de la siguiente manera: el 50% corresponde a la prestación del servicio de cafetería en el local; la venta directa de mercadería compone poco más del 40% de los ingresos, mientras que el 10% restante es conformado por el delivery, tanto de infusiones, como bolsas de café por gramo.

Esta información es expresada en un gráfico de torta.



*Gráfico 7: Ventas de la Franquicia. Fuente: Elaboración propia.*

#### **4.9 Estructura de Costos.**

La empresa tiene una estructura de costo basada en el Valor, es decir que está más ocupada en crear valor a los clientes que en disminuir el costo al menor monto posible. Debido a que sus productos son reconocidos por su calidad y que la marca está posicionada en el mercado, es posible cobrar un precio alto, similar al de la competencia, e incluso un poco más.

La franquicia tiene Costos Fijos y Costos Variables.

- Dentro de los costos fijos se encuentran:
  - Personal, el pago del salario al Administrador General, a la persona encargada de Recursos Humanos y mozos.
  - Pago a los proveedores de servicios de seguridad y de limpieza.
  - Alquiler del local.
  - Depósito, pago por el espacio físico, como por el servicio de entrega de los productos desde el depósito al local.
- Costos Variables, estos gastos son considerados variables debido a que varían en proporción directa a la cantidad de servicios demandado. A mayor movimiento en el local, la reposición de los productos de los distintos proveedores se hace con mayor velocidad. Dentro de estos gastos se puede encontrar:
  - Productos Bonafide, semanalmente se hace un pedido a la casa matriz, según el faltante.
  - Productos demandados a otros proveedores, en este caso el pedido es diario, según el faltante del día.
  - Gastos de administración y gestión, es decir, los costos generados por la compra de productos necesarios para el cumplimiento habitual de la actividad, como, por ejemplo, productos de limpieza.

- Por otro lado, para abrir una franquicia de Bonafide es necesario incurrir en los siguientes gastos básicos<sup>1</sup>:
  - Canon de ingreso: \$150.000
  - Inversión inicial sin stock: Desde \$ 500.000
  - Stock inicial: Desde \$ 60.000
  - Inversión: Local a la calle \$ 400.000; Módulo \$ 190.000

Por último, como cierre de los dos puntos anteriores se pudo obtener la siguiente información sobre los ingresos de la franquicia: la misma tiene una Margen Bruto de 58.51% y un Margen Neto de 14.27%. El ingreso que genera en pesos es de \$120.000 mensuales. La inversión se recupera en 2 años aproximadamente.

#### **4.10 Lienzo del Modelo de Negocio.**

Después de haber analizado los nueve bloques que componen un modelo de negocio según Osterwalder, se han trasladado estos hallazgos al lienzo. Quedando expuesto de manera gráfica como se relacionan los distintos bloques del negocio.

---

<sup>1</sup> Datos extraídos de la página web  
[http://www.gastrofranchising.com/index.php?option=com\\_sobi2&sobi2Task=sobi2Details&catid=10&sobi2Id=5&Itemid=187](http://www.gastrofranchising.com/index.php?option=com_sobi2&sobi2Task=sobi2Details&catid=10&sobi2Id=5&Itemid=187)

Lienzo de Modelo de Negocios



Gráfico 8: Lienzo de Modelo de Negocio de la Franquicia. Fuente: Elaboración propia.

La aplicación de la metodología resultó de gran utilidad para observar con mayor claridad la relación entre los distintos elementos que componen el modelo de negocio de la franquicia. Se observa que la marca Bonafide y la calidad de sus productos, además de la ubicación del local, es lo que convoca a los clientes, o sea, este conjunto de elementos componen su propuesta de valor. Por otro lado, se analizó que la relación con los consumidores se va afianzando a medida que recurren con habitualidad al local para consumir, ya que se crea un lazo entre ellos y los empleados. De la prestación de los distintos servicios a los diferentes segmentos de clientes, por medio de los canales correspondientes y con la relación adecuada surgen los ingresos de la franquicia.

Por el otro lado se ha determinado que la empresa necesita distintos recursos tanto físicos, humanos como intelectuales, para llevar a cabo todas las actividades necesarias para ofrecer y entregar la propuesta de valor a los clientes; también se ha evaluado el tipo de sociedad clave que necesita el modelo para funcionar, que es la de “Cliente-Proveedor”; estos elementos componen la mitad

izquierda del lienzo de modelo de negocio, y de ella brotan los costos de la franquicia.

## **5. Conclusiones y Recomendaciones.**

---

Para concluir este Trabajo de Aplicación Final se procede a brindar recomendaciones y conclusiones, obtenidas a lo largo de todo el proceso de evaluación del modelo de negocio de la franquicia. Lo mismo tiene como finalidad fortalecer el negocio, y dar un soporte extra a la persona interesada en abrir una nueva franquicia.

### **5.1 Recomendaciones.**

Tanto la marca como sus productos están posicionados en el mercado, representando para el público calidad y gran estima; a pesar de esto se puede ampliar los Canales de Comunicación con los clientes, o hacer más hincapié en ellos. Se ha vuelto imprescindible, debido a cómo se desarrolla el mercado actual y por lo fundamental que es en la vida cotidiana de la sociedad, una fuerte presencia en las redes sociales, como Facebook y Twitter, las cuales son las más utilizadas en Argentina. Para ello, se debe fomentar a los clientes a compartir, a través de sus sitios, su permanencia y su consumo en el local. Esto permitirá la circulación de la franquicia en Internet, y así se enseñará la ubicación del local y los tentadores productos que se pueden consumir, lo cual generará, a los “amigos y seguidores” de los clientes, deseos de consumirlos.

Además de usar este canal con un fin publicitario también se lo puede usar como medio para recibir consultas de los clientes, y conocer la experiencia de ellos en el local. Esto se podría lograr haciendo una campaña para que las personas coloquen “me gusta” en la página de la franquicia de Bonafide, y completando un formulario con información básica, como nombre, cuenta de Facebook y Twitter, número de D.N.I. y su correo electrónico, para luego hacerles llegar información de las promociones y movimientos del negocio. Esto se puede

solicitar a cambio de un descuento porcentual en una compra futura, y/o haciéndolos partícipes de un sorteo de productos para ser consumidos en el local.

Se podría incorporar una nueva Propuesta de Valor, ya que el local cuenta con dos sectores, planta alta y planta baja, en las cuales se presta el mismo servicio, por lo que se recomienda que la planta alta esté adecuada para ofrecer un servicio que satisfaga las necesidades de “hombres de negocio”, ya sea para el momento en que vayan por reuniones, o simplemente para realizar un trabajo personal en el cual requieran concentración. Para ello se aconseja que el espacio cuente con mobiliario más cómodo que anime a quedarse en el lugar para realizar su actividad, y ofrecer un ambiente dispuesto a esta situación. Esto no afectaría al movimiento habitual de la firma ya que este sector del local no se llena con facilidad. Esta propuesta de valor se daría a conocer a través del mismo local a los clientes actuales que tengan el perfil antes detallado, por lo que los empleados les comentarían y ensañarían el espacio preparados exclusivamente para ellos. También se promocionaría vía redes sociales, y se informaría a las empresas que son clientes de la franquicia, sobre este nuevo servicio.

Otro bloque, al cual se le ofrece recomendaciones, es Relación con los Clientes. Es fundamental el cuidado del trato de los empleados para con los consumidores, en todo el proceso de atención. Y también se debe mantener una buena presencia de los mismos, por ejemplo, que sus uniformes estén limpios, que estén bien peinados, entre otras cuestiones, ya que son el contacto directo con la clientela. Se debe poner énfasis en que el personal esté orientado a la satisfacción de los clientes, para que este perciba que es valorado y que se responde a sus necesidades. Es conveniente realizar una atención lo más personalizada posible, con rapidez, amabilidad y con el conocimiento y disposición para asesorar sobre los productos a elegir.

Estas son las recomendaciones que se le presentarán al administrador de la franquicia evaluada, y se tendrán en cuenta en el momento que se decida en invertir en la apertura de una nueva franquicia.

## **5.2 Conclusiones.**

Como conclusión general, al haber analizado y estudiado la herramienta Canvas, se percibió cómo es la dinámica entre los elementos básicos de todo modelo. A su vez, permitió identificar el pilar fundamental del negocio, es decir, cuál es el real motivo que atrae a los clientes a adquirir los productos o servicios ofrecidos. Esto es posible, debido a que el análisis no se enfoca desde la perspectiva que tiene la empresa sobre su oferta, sino, que se evalúa desde la visión del cliente, y así se logra entender qué es lo que ellos buscan y qué satisfacen adquiriendo el producto o servicio. Este profundo estudio sobre una empresa, ayuda a aunar todos los bloques de un negocio a la creación del valor ponderado por los clientes y, también, evaluar nuevas propuestas de valor.

Por otro lado, como conclusión particular sobre el caso analizado, la firma genera ingresos prácticamente en igual proporción, tanto por el servicio de cafetería, como por la venta directa de los productos tradicionales de Bonafide. Esto afirma el posicionamiento de la empresa y sus productos en el público, ya que la franquicia no actúa sólo como una cafetería gourmet, sino que también es como un “quiosco” de estos productos tan arraigados en los argentinos.

La franquicia sigue con las normativas que exige la casa matriz, con respecto a las condiciones en las que debe estar el local y cómo deben trabajar sus empleados. Pero es necesario hacer más hincapié en estas cuestiones y que cuide los detalles, para que se transforme en un ambiente acogedor, en el cual el cliente encuentre el espacio que está buscando y un lugar donde no quiera dejar de ir.

## **Bibliografía.**

- ❖ Osterwalder, A. (2004). The business model ontology. A proposition in a design science approach. Switzerland: University of Lausanne.
- ❖ Osterwalder, A. & Pigneur, Y (2009). Generación de modelos de Negocios. España: Deusto.
- ❖ Porter, M. ¿Qué es estrategia? Harvard Business Review, (Noviembre-Diciembre 1996)
- ❖ Mariana Palacios Preciado, Modelos de Negocio: Propuesta de un Marco Conceptual para Centros de Productividad, Bogotá- Colombia, año 2011.
- ❖ Página oficial de Bonafide: [www.bonafide.com.ar](http://www.bonafide.com.ar)
- ❖ Artículo de Bonafide: [www.topbrandsargentina.com.ar/pdf%20Volumen2/bonafide.pdf](http://www.topbrandsargentina.com.ar/pdf%20Volumen2/bonafide.pdf)