



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

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE NEGOCIOS

TRABAJO FINAL DE APLICACIÓN

“Diseño del modelo de negocios de una plataforma virtual destinada
A la venta online de mesas de restaurantes y resto bares
De la ciudad de Córdoba”

Autor:María Soledad Ossana

Tutor:Dr. Carlos Vittar

Córdoba

2014



Diseño del modelo de negocios de una plataforma virtual destinada A la venta online de mesas de restaurantes y resto bares De la ciudad de Córdoba por María Soledad Ossana se distribuye bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

Agradecimientos

Luego del camino recorrido solo tengo palabras de agradecimiento a todos los que hicieron posibles la culminación de esta etapa.

En particular agradezco profundamente a toda mi familia por ser parte de mi vida y especialmente a mis padres por haberme enseñado el valor del esfuerzo del trabajo y por querer ser mejor cada día.

También aprovecho a dar las gracias a Carlos Vittar, a mi tutor del trabajo final que siempre se encontró dispuesto a acompañarme y aconsejarme en el proceso.

No quiero dejar de agradecer a mis grupos de amigos que me dieron el impulso para seguir adelante.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

I. RESUMEN.....	1
II. MARCO TEÓRICO.....	1
III. METODOLOGÍA.....	2
IV. OBJETIVOS DEL TRABAJO.....	2
V. ALCANCE DEL TRABAJO.....	3
VI. ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO.....	3
VII. INTRODUCCIÓN.....	3
1. CONCEPTO Y UTILIDAD DE UN MODELO DE NEGOCIO.....	6
1.1 SURGIMIENTO DEL TÉRMINO MODELO DE NEGOCIO.....	6
1.2 CONCEPTO Y UTILIDAD DE UN MODELO DE NEGOCIO.....	6
1.2.1 MODELOS DE NEGOCIO EN LA EMPRESA.....	7
2. VINCULO ENTRE ESTRATEGIA Y MODELO DE NEGOCIOS.....	8
3. COMPONENTES DEL MODELO DE NEGOCIOS.....	11
3.1. PROPUESTAS DE VALOR.....	15
3.2. SEGMENTO DE MERCADO.....	19
3.3. CANAL DE DISTRIBUCION.....	20
3.3.1 Subelementos del canal de distribución (links o conectores).....	22
3.4. RELACIONES CON CLIENTES.....	25
3.5. ACTIVIDAD CLAVE.....	28
3.6. RECURSOS CLAVES.....	30
3.7. ASOCIACIONES CLAVES.....	31
3.8. FUENTES DE INGRESO.....	32
3.9 ESTRUCTURA DE COSTES.....	36
4 PROMOCION DE VENTAS.....	38
4.1 LOS OBJETIVOS DE LA PROMOCION DE VENTAS.....	39
4.2 HERRAMIENTAS PARA LA PROMOCION DE VENTAS DE CONSUMO.....	40
5. CASO DE APLICACIÓN.....	44
5.1. EL AVANCE DEL COMERCIO ELECTRONICO.....	44
5.2 MODELO DE NEGOCIOS EN COMERCIO ELECTRONICO.....	45
5.3 CARACTERISTICAS DEL MERCADO GASTRONOMICO EN ARGENTINA.....	47
5.4 ANALISIS DE LA COMPETENCIA.....	49
5.5 DESARROLLO DEL METODO APLICADO AL CASO.....	50
5.5.1. Propuesta de Valor.....	50
5.5.2. Segmento de Mercado.....	52
5.5.3. Canal de distribución.....	53
5.5.4. Relación con los clientes.....	55
5.5.5 Actividades Claves.....	56
5.5.6 Recursos Claves.....	57
5.5.7 Asociaciones Claves.....	58

5.5.8. Estructura de Ingresos.....	59
5.5.9. Estructura de Costos.....	59
5.5.10. Redefinición del Lienzo del Modelo de Negocios.....	60
6. REFLEXIONES FINALES.....	62
7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	64
8. ANEXOS.....	65

Índice de gráficos

Gráfico N° 1: Entorno, Modelo de Negocio, Estrategia, Organización, Procesos y Sistema de información.....	7
Gráfico N° 2: Capa de Negocios.....	9
Gráfico N° 3: Estrategia y Modelo de Negocios.....	10
Gráfico N° 4: La Ontología del Modelo de Negocios.....	14
Gráfico N°5: Lienzo de Modelo de Negocios.....	15
Gráfico N°6: Lienzo de Modelo de Negocios de la competencia.....	50
Gráfico N°7: Redefinición del Lienzo del Modelo de Negocios.....	60

Índice de tablas.

Tabla 1: Nueve Módulos del modelo de negocio.....	12
Tabla 2: Posibles tareas de un canal según el ciclo de compra del cliente.....	24
Tabla 3: Matriz de canales de distribución.....	25
Tabla 4: Mecanismos de Fijación de precios.....	36
Tabla 5: Canales y Ciclos de Compra del Cliente.....	55

I. Resumen

El presente informe se abocará a realizar un trabajo profesional de aplicación para formalizar aspectos estratégicos a partir de la generación de una idea de negocios, con el objetivo de facilitar el desarrollo futuro de un plan de negocios y finalmente el start up del emprendimiento. Este trabajo de aplicación tiene como objetivo la evaluación de un modelo de negocios de una plataforma virtual, que será el nexo entre dos tipos de clientes; cliente 1: los restaurantes y resto-bares de la Ciudad de Córdoba. Y cliente 2: los usuarios.

¿Cómo se realizará? A través de una página web en la que los restaurantes

Ofertaran sus mesas en el momento en que deseen con un menú promocional.

A través de la metodología de Canvas, se capturará los aspectos estratégicos más relevantes y la interrelación de los mismos, lo que servirá de punto inicial para determinar factores críticos de éxito.

Se analizará y definirá las actividades y recursos claves, se definirá los canales de comercialización, la estructura de costes, la relación con los clientes dando lugar a Value Proposal.

Finalmente, se realizarán algunas recomendaciones para generar mayor valor al modelo de negocios analizado.

Palabras claves: estrategia de negocios, modelo de negocios, Modelo Canvas, restaurantes, bares, ocio, virtual, Córdoba.

II. Marco Teórico

El marco teórico en el que se enmarca este trabajo es Estrategia y Política de Negocios y; Promoción de Ventas y Políticas de Precios. Se utilizará como herramienta de análisis estratégico al lienzo de Modelo de Negocios desarrollado por Alexander Osterwalder (Modelo Canvas). Dentro del marco de Estrategia y Política de Negocios se encuentra un amplio desarrollo bibliográfico. Este trabajo no pretende ser una revisión bibliográfica de todos los textos que desarrollan esta temática, por lo cual, se considerará como columna vertebral del presente trabajo de campo los siguientes ensayos y libros; Tesis de Alexander Osterwalder. La Ontología del modelo de negocios. Una propuesta en un enfoque de diseño de ciencia.

El libro Generación de Modelos de Negocios de Alexander Osterwalder e Yves Pigneur.

Serán de apoyo otros ensayos y libros para ampliar los conceptos planteados por esta herramienta.

Dentro del marco del Marketing con respecto a Políticas de Precios y Promoción de Ventas se considerará como columna vertebral al libro de Marketing de Charles Lamb, Joseph F. Hair y Carl McDaniel.

III. Metodología

Para diseñar el modelo de negocios de una plataforma virtual se aplicará la metodología de estudio de casos, estrategia de investigación dirigida a comprender las dinámicas en contextos singulares. Como complemento, se utilizará la herramienta metodológica conocida como lienzo de modelo de negocios (Canvas) propuesto por Osterwalder & Yves Pigneur (2011).

En la aplicación de campo se realizarán los siguientes pasos:

Se analizarán brevemente características del mercado de restaurantes y resto bares, y de la competencia en Córdoba.

Se aplicará el marco metodológico de modelo de negocios para plasmar la estrategia de generación de valor de una plataforma virtual.

Se resumirá los principales puntos resultantes del desarrollo del trabajo, que podrán ser utilizados como base para el futuro desarrollo de un plan de negocios y el análisis de viabilidad económica, técnica y legal de la propuesta de valor desarrollada.

IV. Objetivos del trabajo

Los objetivos de este trabajo final de aplicación son:

Generales:

Diseñar el modelo de negocios de una plataforma virtual para la Ciudad de Córdoba; que sirva para crear un sistema de promoción de precios para los restaurantes y resto-bares de la Ciudad de Córdoba y a su vez facilitar el desarrollo futuro de un plan de negocios y finalmente el start up del emprendimiento.

Específicos:

Generar un caso de aplicación metodológica del desarrollo de una idea de negocio a través de la metodología de Canvas, aplicado a varios restaurantes para lograr el objetivo general.

Determinar aspectos claves relativos a la estrategia a través de los nueve planes propuestos en el modelo de Osterwalder & Yves Pigneur.

Profesionales:

Utilizar la metodología como una herramienta que facilite el start up y desarrollo del emprendimiento.

V. Límites o Alcance del trabajo

El alcance de este trabajo se circunscribe al diseño del modelo de negocios de una plataforma virtual de restaurantes y resto bares de la Ciudad de Córdoba.

VI. Organización del trabajo

El presente trabajo de aplicación consta de X capítulos:

Capítulo 1: Definición y Utilidad de un Modelo de Negocio. En el primer capítulo, se realiza una introducción al concepto de modelo de negocio y las ventajas de su aplicación.

Capítulo 2: Vinculo entre Estrategia y Modelo de Negocios. En este punto, se explica brevemente la esencia del posicionamiento estratégico y la conexión que existe entre este y los modelos de negocios.

Capítulo 3: Componentes de un Modelo de Negocios. En esta unidad se desarrolla en detalle el modelo de negocios desagregado en sus bloques.

Capítulo 4: Promoción de Ventas. En esta unidad se explica brevemente la esencia de este componente del Marketing.

Capítulo 5: Caso de Aplicación. En este apartado, se realiza un breve análisis del mercado y la competencia, para luego desarrollar en detalle los nueve pilares inherentes al modelo de negocios, poniendo especial hincapié en el desarrollo de la propuesta de valor.

Capítulo 6: Conclusiones. Finalmente se realiza un resumen de los resultados obtenidos luego de aplicar la herramienta elegida (Modelo Canvas) al caso de estudio.

VII. Introducción

El éxito de un negocio depende de un buen modelo de negocio, no obstante la definición de modelo de negocio aun es vaga, dados los ámbitos en los que se maneja y los elementos que incluye. En muchas empresas el éxito de sus modelos de negocio se da por la inclusión de elementos diferenciadores, el creciente ritmo de cambio en la economía, provoca que la innovación en los modelos de negocio, se constituya en un elemento fundamental.

Son numerosos los factores que determinan el éxito de un negocio. En el intento por dar respuesta a los requerimientos de clientes es cada vez más exigentes las empresas se encuentran en constantes cambios; en este contexto toma importancia el concepto de modelo de negocio.

El interés personal de la autora la ha llevado a emprender un proyecto personal y realizarlo de forma profesional, aplicando su experiencia y profundizando sobre nuevas metodologías que puedan disminuir los riesgos inherentes al start up.

Después de analizar diferentes ideas, la autora se decidió a desarrollar un negocio orientado a la gastronomía. Pero desde una forma no convencional sino a través del uso y de los innumerables beneficios de Internet. Se detectó la oportunidad de desarrollar una plataforma web que no se encuentra actualmente en el mercado.

El propósito de esta investigación es poder delinear aspectos estratégicos claves que permitan definir una propuesta de valor sustentable en el tiempo, a través de la definición y construcción del modelo de negocios. Los lineamientos estratégicos plasmados en el modelo de negocio, deben servir de guía para comprender la diferencia que existe entre lo que nunca debe cambiar y lo que debe estar abierto al cambio y debe dar respuestas a los siguientes interrogantes: en qué área podemos ser los mejores; cuál es la manera más efectiva de generar una rentabilidad sostenida.

1. Concepto y Utilidad de Un Modelo De Negocio

1.1 Surgimiento del concepto Modelo de Negocios

Peter Drucker fue el primero en introducir el concepto de estrategia al mundo de los negocios cuando pertenecía al mundo militar. (Drucker 1954 en Palacios Preciado 2011)

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

Varios autores han investigado acerca de los modelos de negocio y para tal fin, brindan sus propias definiciones. A partir de la década de los noventa, se evidencia una preocupación constante por la definición de modelo de negocio, medido por la amplia publicación de artículos al respecto. Se relacionan las definiciones más destacadas y las más recientes (ver **Anexo 1**).

Sin embargo, hay algunos elementos comunes que se pueden resumir en los siguientes puntos:

- Las principales áreas de interés identificadas son las siguientes:
 - E-business y el uso de tecnologías de la información en las organizaciones
 - Las cuestiones estratégicas, tales como la creación de valor, ventaja competitiva y desempeño de la empresa.
 - La innovación y gestión de la tecnología.
- Existe un amplio reconocimiento que el modelo de negocio es una nueva unidad de análisis, además de los productos, la firma, la industria, o las redes; se centran en una organización focal, pero sus límites son más abarcativos que los de la organización;
- Los modelos de negocio hacen énfasis en el sistema, desde una aproximación holística de cómo las empresas hacen negocios;
- Las actividades de la organización juegan un papel importante en la diversas conceptualizaciones de los modelos de negocio;
- Los modelos de negocios tratan de explicar tanto la creación de valor, como la captura de valor;
- Hay elementos coincidentes que sugieren que un modelo de negocio adecuado puede ser de gran ayuda para el posicionamiento competitivo de una empresa;
- La innovación es un componente fundamental en la construcción de los modelos de negocio actuales, ya que se considera que la empresa sólo generará valor si tiene un elemento diferenciador dentro del mercado.

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

1.2 Concepto y utilidad de un Modelo de Negocio

En su investigación, Osterwalder comienza haciendo mención a las definiciones del diccionario de Cambridge (*Cambridge Learner's Dictionary*, Cambridge, 2003) (López 1999 citando en Perez 2000) en su versión online, donde no encuentra una respuesta combinada, pero define ambos términos por separado:

Negocio: la actividad de compra y venta de bienes y servicios, o de una empresa particular que hace esto para ganar dinero.

Modelo: una representación de algo, como un objeto físico, que es por lo general más pequeño que el objeto real, o como una simple descripción del objeto.

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

En general, el propósito de la creación de un modelo es ayudar a comprender, describir o predecir cómo funcionan las cosas en el mundo real mediante la exploración de una representación simplificada de una entidad o fenómeno particular.

Un modelo de negocio tiene que ser entendido como un concepto mucho más integral que abarca todos los elementos tales como los mecanismos de fijación de precios, relaciones con los clientes, asociación y participación en los ingresos.

Alex Osterwalder (2004) define modelo de negocio como: “una representación abstracta de la lógica del negocio de una empresa”, entendiendo por lógica del negocio la forma en que la empresa genera ingresos, es decir, qué ofrece, a quién lo ofrece y cómo puede cumplirlo.

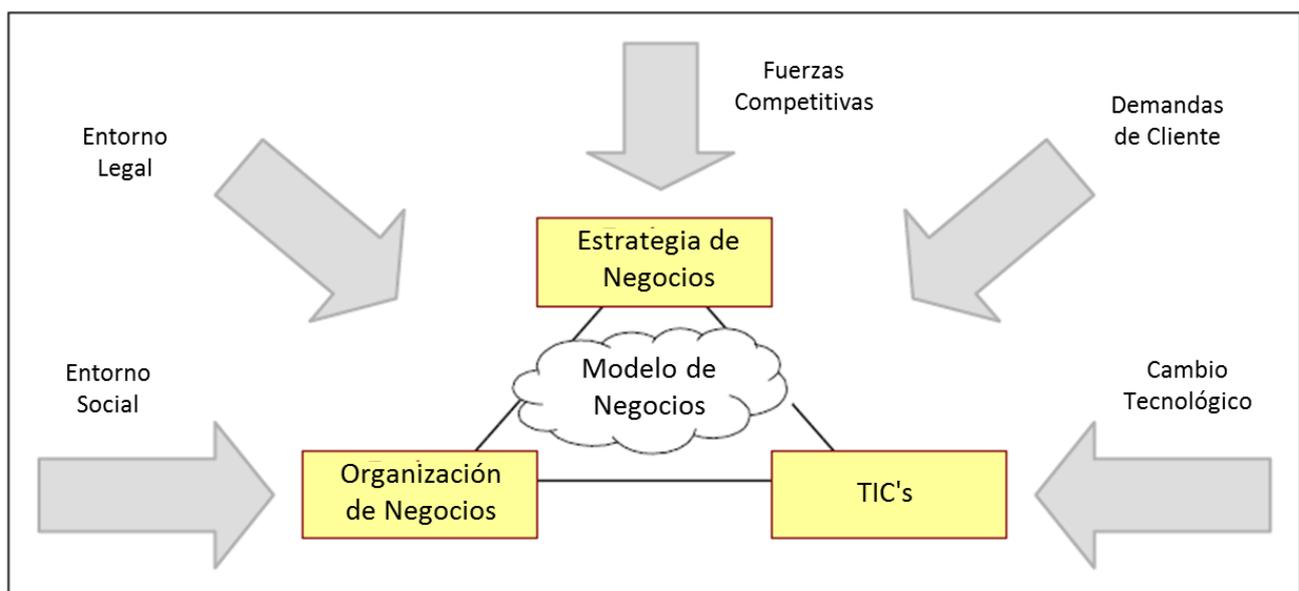
De acuerdo al autor existen tres tipos distintos de modelos de negocio de acuerdo a su grado de implementación:

- ✓ **Modelo de negocio abstracto:** Es un modelo genérico de elementos, componentes y relaciones.
- ✓ **Modelos de negocios operativos:** Son los implementados o existentes en diferentes compañías, en otras palabras, representan una instancia del modelo de negocio genérico.
- ✓ **Modelos de negocios virtuales:** Son modelos de negocios que no existen en el mundo real, pero sirven a los propósitos de incentivar la innovación, simular oportunidades o actuar como una guía en el cambio organizacional. Representan una instancia virtual del modelo de negocios genérico.

1.2.1 Modelos de negocios en la empresa

En cuanto a cómo se sitúa el modelo de negocio en la empresa, se puede mencionar que este puede funcionar como un vínculo conceptual, formando un triángulo entre la estrategia, la organización empresarial y las TIC's (ver Gráfico N° 1). Cabe destacar que el triángulo y el modelo de negocio están sujetos a fuerzas externas continuas que incluyen la competencia, cambios legales, sociales o tecnológicos y cambios en la demanda. Es rol de la gerencia diseñar o adaptar el modelo de negocio de la compañía para responder a estas fuerzas externas. Esto se observa en el gráfico N° 1, en donde se presentan estas fuerzas. Dado que es necesario comprender la relación entre Modelos de Negocios, Estrategia de Negocios y Tics, a continuación se explicarán las relaciones entre estas.

Gráfico N° 1. Entorno, Modelo de Negocio, Estrategia, Organización, Procesos y Sistema de información



Fuente: Osterwalder, A. (2004). *The Business Model Ontology: a Proposition in a Design Science Approach*.

2. Vinculo entre Estrategia y Modelo de Negocios.

De acuerdo a Porter (1996) el posicionamiento estratégico intenta lograr una ventaja competitiva sostenible en el tiempo a través de preservar lo distintivo de una empresa. Significa realizar actividades diferentes a los rivales, o actividades similares en forma distinta. Para el autor, los siguientes son principios fundamentales subyacentes en el posicionamiento estratégico:

La estrategia es la creación de una única y valiosa posición, que implica un conjunto diferente de actividades. **La esencia de la posición estratégica es elegir actividades diferentes a los rivales.** La posición estratégica surge de tres fuentes distintas:

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

La esencia de la estrategia está en elegir actividades que sean diferentes a las de los rivales. Si no existiera un trade-off¹ no se necesitaría elegir es mas no sería necesario tener una estrategia. Cualquier buena idea, podría ser imitada rápidamente. El trade-off ocurre cuando existen actividades incompatibles y surge por tres razones:

- **La primera es la inconsistencia en la imagen o en la reputación.** Una empresa conocida por proveer un valor puede perder credibilidad y confundir a los consumidores si comienza a proveer otro valor o intenta hacer dos cosas contradictorias.
- **El segundo y más importante trade-off surge por las actividades en sí mismas.** Posiciones diferentes requieren configuraciones de productos distintas, equipos diferentes, diferente comportamiento de los empleados y un sistema de gestión diferente. Muchas actividades reflejan inflexibilidades en equipamientos, personas o sistemas.

¹ Trade-off: término inglés asimilable a costo de oportunidad

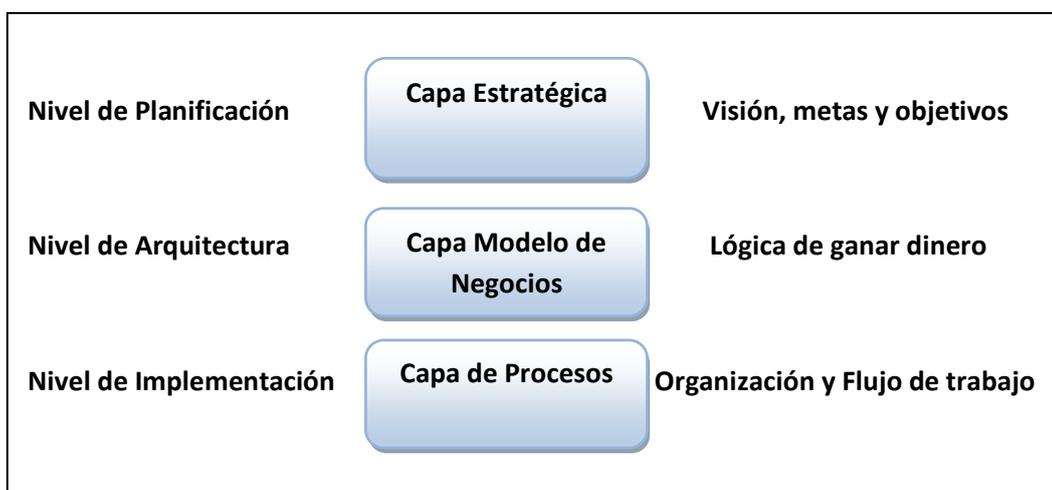
- Finalmente, **el tercer trade off surge por límites en los controles internos**. Cuando se elige competir en un sentido y no en otro, las prioridades organizacionales están claramente definidas, de otro modo, hay confusión en los empleados.

La estrategia consiste en crear un calce entre las actividades de una empresa. El éxito de una estrategia depende de realizar bien muchas cosas –no sólo unas pocas– e integrarlas entre sí. Si no existe esta integridad entre las actividades, no hay una estrategia distintiva ni mucha sustentabilidad. Profundizar una posición implica diferenciar aun más las actividades de la empresa, fortalecer el calce y comunicar mejor la estrategia a los clientes que deberían valorizarla y los empleados necesitan una guía sobre cómo desarrollar una posición estratégica. Claramente, la estrategia y el liderazgo están inexorablemente vinculados.

Ahora, ¿qué conexión existe entre la estrategia de una empresa con el modelo de negocio? A nivel conceptual existe una discusión sobre la diferencia de estrategia con modelo de negocios. Una perspectiva establece la relación donde “un modelo de negocios es la traducción de la estrategia de la empresa en un modelo de la lógica de una empresa para ganar dinero” (Alex Osterwalder, 2004, p.17).

Tomando de forma conjunta la estrategia, modelo de negocios y procesos se puede decir que todos tratan de resolver el mismo problema (cómo ganar dinero de una manera sostenida) desde diferentes capas organizacionales (ver Gráfico N° 2)

Gráfico N° 2. Capa de Negocios.



Fuente: Osterwalder, A. (2004). *The Business Model Ontology: a Proposition in a Design Science Approach*.

Desde esta perspectiva se puede definir, como lo hace Alex Osterwalder en su disertación doctoral (2004), al modelo de negocios como:

- un modelo conceptual abstracto que representa la lógica que sigue una empresa para ganar dinero.
- una capa de negocio (que actúa como una especie de unión) entre la estrategia y los procesos de negocios.

De esta manera, podemos definir modelo de negocios como “una herramienta conceptual que contiene un conjunto de elementos y sus relaciones y permite expresar la lógica que utiliza una empresa para ganar dinero. Es una descripción del valor que una compañía ofrece a uno o varios segmentos de clientes, la arquitectura de la firma y su red de socios para la creación, comercialización y entrega de este valor y la relación con el capital, con el fin de generar flujo de ingresos rentables y sostenibles.” (Osterwalder, 2004, p. 15).

Grafico N°3: Estrategia y Modelo de Negocios



Fuente: Osterwalder, A. (2004). *The Business Model Ontology: a Proposition in a Design Science Approach*.

3. Componentes del Modelo de Negocios. Bloques en detalle

En lo subsiguiente se presenta la ontología² del modelo de negocio, es decir, la especificación explícita del concepto antes desarrollado, lo cual permitirá describir con precisión el modelo de negocio de una empresa.

Para ello, como primer paso, se identifican, cuatro principales áreas que constituyen puntos esenciales en el modelo de negocio de una empresa:

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

El Área Producto-Servicio comprende todos los aspectos que una empresa puede ofrecer a sus clientes. No solo alcanza al conjunto de productos y servicios sino también a la manera en la que se diferencia de sus competidores. Como se puede apreciar en el Gráfico N° 5, dicha área se encuentra compuesto por el elemento **Propuesta de Valor** que, a su vez, se puede descomponer en un conjunto de subelementos llamados “**ofrecimiento**”.

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

La interfaz cliente incluye todos los aspectos relacionado a los clientes. Esta contiene la elección del **segmento objetivo**, los **canales** por los cuales se pone en contacto con ellos y el **tipo de relación** que la compañía quiere establecer con sus clientes. Esta área describe cómo y a quién quiere entregar su **propuesta de valor**, que es el conjunto de productos y servicios que la empresa ofrece.

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

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

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

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

²**Ontología.** Disciplina filosófica que aborda la naturaleza y la organización de la realidad.

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

Estas cuatro áreas pueden ser comparadas a las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard de Kaplan y Norton (Kaplan y Norton, 1992) (ver Gráfico N°4).

A su vez, esas cuatro áreas se subdividen en nueve pilares o elementos interrelacionados que permiten concebir el modelo de negocios, estos son (ver Tabla N° 1):

Tabla 1: Nueve Módulos del modelo de negocio

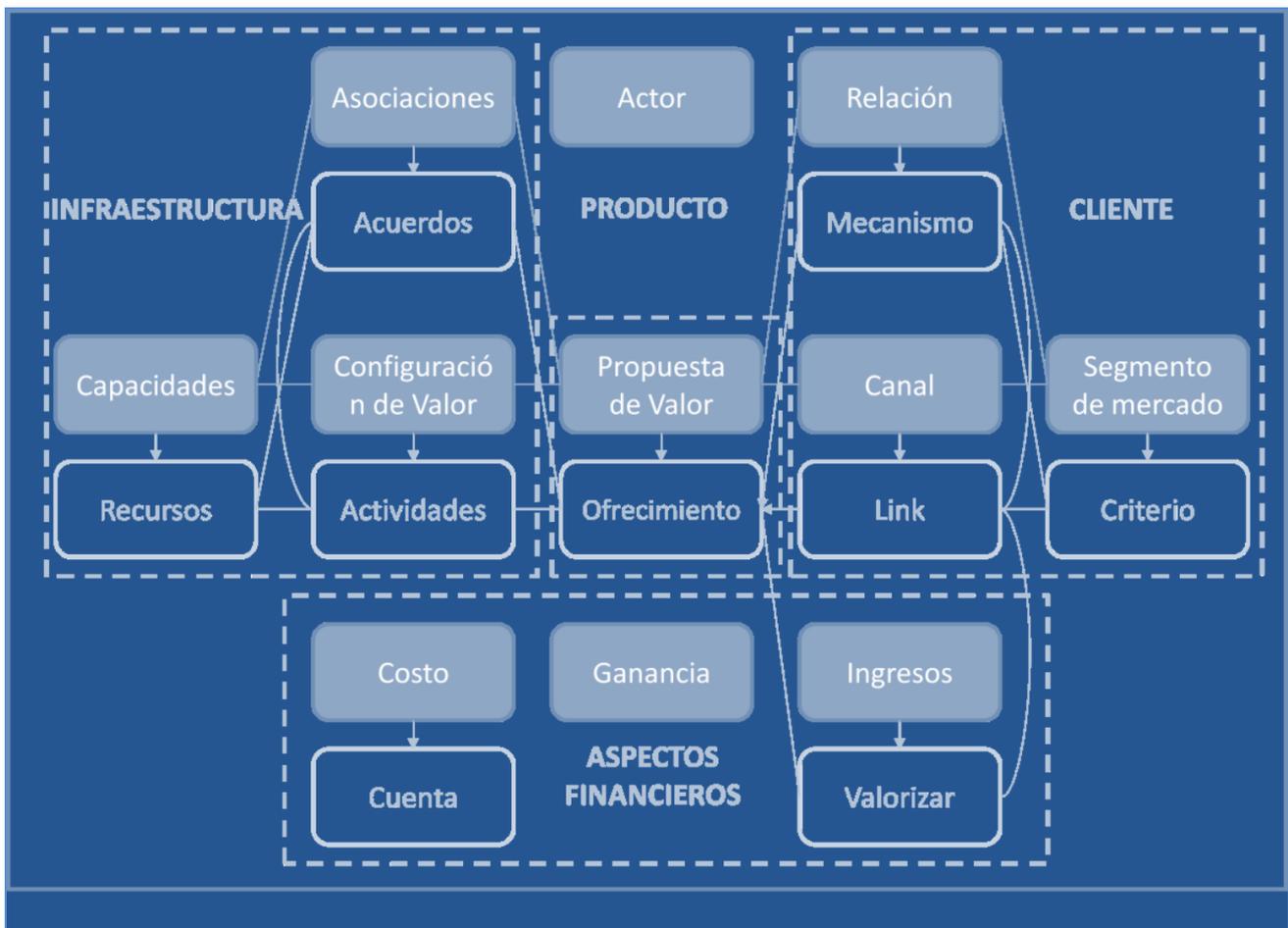
Áreas	Módulos	Descripción
Producto	Propuesta de valor	Hace referencia al conjunto de productos y servicios que posee la empresa y que crean valor para un segmento de mercado específico.
Cliente	Segmentos de mercado	Define los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa.
	Canal de Distribución	Explica el modo en que empresa se comunica con los clientes
	Relación con el cliente	Describen los diferentes tipos de relaciones que establece la empresa con Los clientes.
Infraestructura	Configuración de valor	Define las acciones más importantes que debe emprender una empresa para crear valor

		para su cliente.
	Capacidades	Describen los activos más importantes para que un modelo de negocio Funcione.
	Asociaciones	Describe las asociaciones de cooperación voluntarias entre empresas para Crear valor para el cliente.
Aspectos Financieros	Estructura de costos	Es la representación en dinero de todos los medios empleados por el modelo.
	Fuente de ingresos	Describa la forma en que una empresa genera dinero , a través de una variedad de flujo de ingresos.

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

“Mientras que las cuatro áreas son una clasificación aproximada, los nueve elementos son el núcleo de la ontología” (Osterwalder, 2004 p. 43). La relación que existe entre los elementos antes descritos se presenta en la siguiente figura (Gráfico N° 4).

Gráfico N° 4. La ontología del Modelo de Negocio

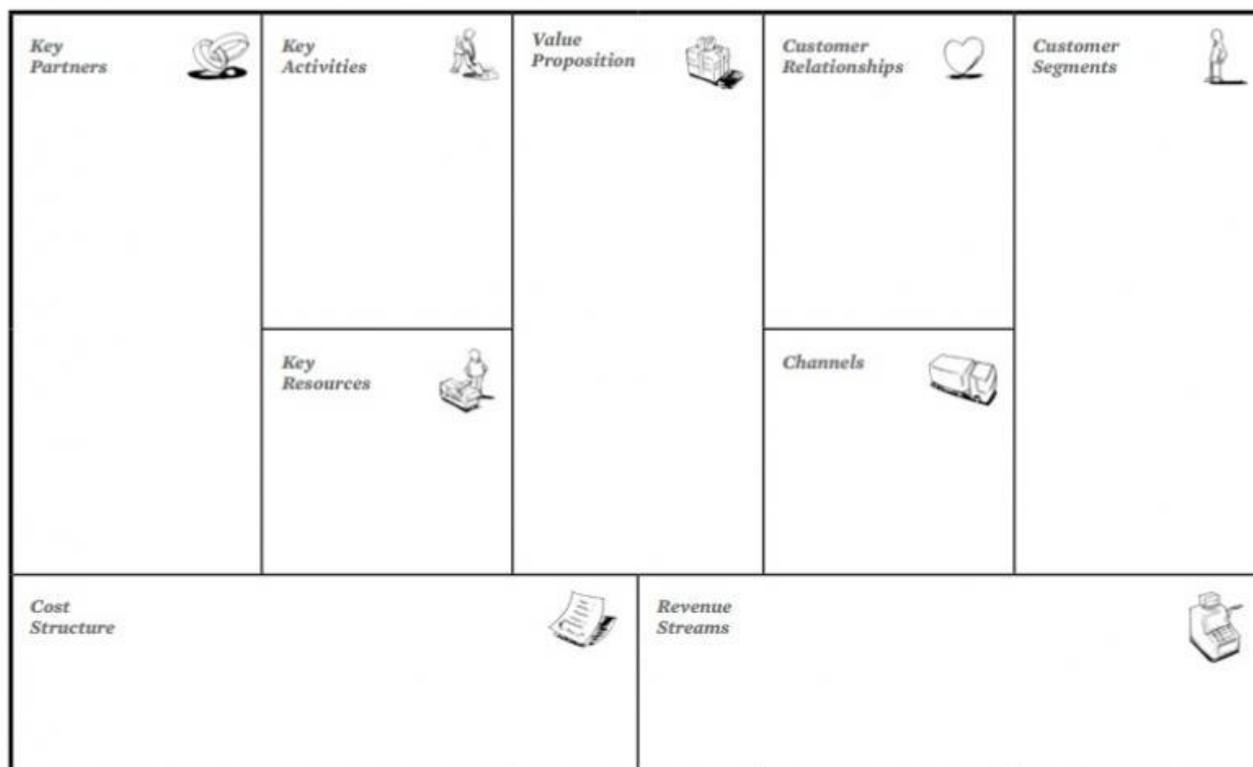


Fuente: Alex Osterwalder, 2004. *The Business Model Ontology: a Proposition in a Design Science Approach*.

Los nueve módulos del modelo de negocio forman la base de una herramienta útil: el lienzo de modelo de negocio. Esta herramienta es parecida al lienzo de un pintor, donde se pueden esbozar modelos de negocios nuevos o existentes. Se trata de una herramienta práctica que fomenta la comprensión, el debate, la creatividad y el análisis.

Grafico N°5. Lienzo de Modelo de Negocio

The Business Model Canvas



Fuente: Osterwalder, A. &Pigneur, Y (2009). *Generación de modelos de Negocios*.

Se excluyen de este modelo elementos relacionados con el entorno y la implementación porque, si bien se encuentra relacionado con el modelo de negocio, no forma parte de su interior (Osterwalder, 2011).

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

3.1. PROPUESTAS DE VALOR³

Puede entenderse como el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico. La propuesta de valor es el factor que hace que un cliente se decante por una u otra empresa; su finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente. Las propuestas de valor son un conjunto de productos o servicios que satisfacen los requisitos de un segmento de mercado determinado. En este sentido, la propuesta de valor constituye una serie de ventajas que una empresa ofrece a los clientes. Se pueden citar como elementos que contribuyen a la creación de valor: novedad, mejora del rendimiento, personalización, tercerización,

³ Este apartado proviene de (Alex Osterwalder e Yves Pigneur, 2011).

diseño, estatus, precio, reducción de costes, reducción de riesgos, accesibilidad, comodidad/ utilidad.

Realizar un análisis esquemático de la propuesta de valor permite a las empresas identificar y mapear su propuesta de valor actual y compararlo con el de sus competidores, lo que facilita la innovación en valor.

La relación que existe con los demás elementos del modelo de negocio (ver Gráfico N° 4) es que la propuesta de valor representa valor para un **segmento de clientes** objetivos y se basa en una o varias **capacidades**. Esta puede ser descompuesta en un conjunto de **ofrecimientos** y es caracterizada por sus atributos, como los son el razonamiento, nivel de valor, nivel de precio y ciclo de vida.

Como se mencionó anteriormente la propuesta de valor puede ser descompuesta en una serie de elementos ofrecidos. Por lo tanto, si realiza una descripción detallada de ellos, una empresa puede observar dónde se encuentra respecto a su competidor, lo que le permitirá innovar y diferenciarse respecto a este y alcanzar una posición competitiva.

Los elementos “ofrecidos” describen un producto, servicio e incluso una característica de ambos y el valor que representa para el cliente. El conjunto de elementos “ofrecidos” constituyen una propuesta de valor.

Los atributos de los elementos “ofrecidos” son:

- **Razonamiento:** captura las razones de por qué la empresa cree que su propuesta de valor genera valor para su cliente. Las razones pueden ser,
 - el **uso**: el valor deriva generalmente del uso en sí del bien o el servicio que presta, y se crea cuando las características del producto o servicio satisfacen las necesidades del consumidor. Es decir, se crea valor cuando el valor percibido por el cliente coincide con el valor esperado (por ejemplo: conducir un auto);
 - Reducción del **riesgo**: pueden existir temores financieros o que el mismo bien o servicio no funcione en la actualidad o en un futuro. Para ello la empresa puede tener en cuenta numerosas acciones para disminuir los riesgos del cliente (por ejemplo: seguro para el auto);
 - Reducción de **esfuerzo**, hacerle la vida más fácil al cliente, es decir, facilitar las cosas o hacerlas más prácticas. Esta reducción de esfuerzo puede realizarse a través de facilitar la búsqueda y evaluación para la adquisición, como así también ofrecer mantenimiento, utilización y capacitación, que sea más fácil y más barato adquirirlo (por ejemplo: comida delivery).

- **Nivel de valor (utilidad para el consumidor):** capturando detalladamente la utilidad que ofrece los componentes del bien o servicio para el cliente, permite a una empresa compararse con sus competidores. Para ello, se presenta una escala de valores cualitativos:

Me-too (Yo- también), se considera cuando el cliente no diferencia entre los productos o servicios que ofrece una empresa y otra. A pesar de ello, la diferencia puede ofrecerse en el precio bajo.

Imitación innovadora, se observa cuando una empresa imita una propuesta de valor pero la mejora, agregando un elemento o atributo innovador.

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

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

Nivel de precio: a través de este atributo se compara el nivel de precio de la empresa y el de su competidor. Los niveles pueden ser:

Gratis; son aquellas propuestas de valor por las cuales la empresa no pide compensación económica, ya que su modelo de negocio se basa en otras fuentes de ingreso, las cuales pueden ser la publicidad y anuncios, o la venta de información sobre sus clientes.

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

De mercado, significa que la empresa ofrece un precio similar al de mercado, es decir, no se diferencia por este factor

Alta gama, representa el límite superior en la escala de precios. Los precios de alta gama se encuentran generalmente en productos de lujo o propuestas nuevas e innovadoras que permiten cobrar una prima.

Ciclo de vida: la propuesta de valor puede ser estudiada durante su ciclo de vida, por lo cual, el objetivo de este atributo es el de encontrar en qué momento del ciclo de vida la propuesta de valor o los elementos ofrecidos generan valor para el cliente, esto puede ser en el momento de:

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

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

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

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

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

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

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

La novedad: existen propuestas de valor que satisfacen nuevas necesidades que los clientes no reconocían porque no había ninguna oferta similar o porque simplemente no existía la necesidad. Por lo general, aunque no siempre, este tipo de valor está relacionado con la tecnología.

La mejora del rendimiento: el aumento o mejora del rendimiento de un producto o servicio puede generar valor para el cliente.

La personalización: la adaptación de los productos y servicios a las necesidades específicas de los diferentes clientes o segmentos de mercado crea valor. En los últimos años, la personalización masiva y creación compartida han cobrado auge.

«**El trabajo, hecho**»: se puede crear valor ayudando al cliente a realizar determinados trabajos, para que este se dedique a realizar el trabajo que forma parte de su corebusiness.

El diseño: este es un factor importante, aunque difícil de medir. En la moda y la electrónica de consumo, el diseño puede ser una parte esencial de la propuesta de valor.

La marca/estatus: para algunos clientes utilizar y mostrar una marca específica puede generar valor.

La reducción de costes: ayudar a los clientes a reducir costos puede generar valor para estos.

La accesibilidad: el poner a disposición de los clientes productos o servicios a los que estos antes no tenían acceso genera valor para ellos. Esto puede ser posible por una innovación en los modelos de negocio, una tecnología nueva o una combinación de ambas.

3.2. Segmentos de Mercados

Los clientes son el centro de cualquier modelo de negocio, ya que ninguna empresa puede sobrevivir durante mucho tiempo si no tiene clientes rentables.

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

La segmentación también permite a aumentar la satisfacción de los clientes, ya que estos pueden ser agrupados en varios segmentos con necesidades, comportamientos y atributos comunes. Un modelo de negocio puede definir uno o varios segmentos de mercado, los cuales pueden ser grandes o pequeños.

Con el fin de establecer una segmentación de cliente, las empresas descomponen el segmento de mercado en un conjunto de diferentes características que se pueden llamar criterio, los cuales pueden ser de carácter geográfico o socio-demográficas.

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

Según lo define Alex Osterwalder e Yves Pigneur (2011), los grupos de clientes corresponden a diferentes segmentos cuando:

Sus necesidades demandan y justifican una oferta diferente se requieren diferentes canales de distribución para llegar a ellos, buscan un tipo de relación diferente, el índice de rentabilidad difiere y pagan por diferentes aspectos de la oferta.

Existen varios segmentos de mercado. Entre los ejemplos que mencionan los autores antes referidos se pueden destacar:

Mercado de masas: esta categoría no distingue segmentos de mercado, se dirige al público en general sin realizar una diferenciación, por lo cual la propuesta de valor, los canales y la relación con los clientes se centran en un gran grupo de clientes que tienen problemas y necesidades similares.

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

Mercado segmentado: esta categorización se observa cuando el modelo de negocios distingue varios segmentos con necesidades y problemas diferentes, a los cuales se les ofrece una propuesta de valor diferente y se observan implicancias en los demás módulos del modelo como los canales de distribución y la relación con el cliente.

Mercado diversificado: son aquellos modelos que atienden 2 segmentos de mercados que no están relacionados y que, por lo tanto, presentan necesidades y problemas diferentes. Por ejemplo, el caso de Amazon.com que ofrecía venta al por menor y en el 2006 comenzó a ofrecer servicios de “computación en la nube” (almacenamiento en línea y uso del servidor). De esta manera, comenzó a atender a un segmento de mercado diferente con una propuesta de valor completamente distinta; esto fue posible debido a la potente infraestructura informática con la que contaba.

Plataformas multilaterales (o mercados multilaterales): se observa cuando las empresas se dirigen a dos o más grupos de clientes distintos pero interdependientes y actúan como intermediarios entre los grupos para crear valor, por ejemplo las tarjetas de crédito que vinculan los comercios con los titulares de las tarjetas. Para crear valor la plataforma debe atraer a todos los grupos al mismo tiempo, ya que el valor de la plataforma para un grupo depende de la cantidad de usuarios del otro lado. La prestación de servicio a todos los grupos de clientes posee un costo para el operador de la plataforma, que generalmente decide ofrecer gratuitamente o a bajo costo a un segmento para captar a los usuarios del otro lado de la plataforma.

3.3. Canal de Distribución

El **canal de distribución** describe como la empresa entrega la **propuesta de valor** al **segmento de cliente** objetivo, es decir, es un conector entre ambos elementos.

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

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

Se puede distinguir entre canales **propios** pueden ser **directos**, con su equipo de venta o por internet; o **indirecto**, a través de intermediarios como los son los revendedores. Los **canales de socios comerciales**, 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 (Alex Osterwalder e Yves Pigneur, 2011).

En los últimos años hubo una explosión en la aparición de nuevos canales y se proyecta que se abrirán muchos más, debido a los avances en las TIC's. Estos cambios representan una oportunidad para alcanzar nuevos mercados y lograr una ventaja competitiva. Por otro lado, también incrementan la complejidad y, por lo tanto, la necesidad de tener un enfoque integrado respecto al diseño y gerenciamiento de los canales (Osterwalder, 2004)

Los canales de distribución permiten entregar valor a sus clientes, y se pueden utilizar canales propios, de socios comerciales o ambos a la vez. Los **canales propios** pueden ser **directos**, con su equipo de venta o por internet; o **indirecto**, a través de intermediarios como los son los revendedores. Los **canales de socios comerciales**, son indirectos y abarcan un gran espectro de opciones como, por ejemplo, la distribución al por mayor, la venta al por menor o sitios web de socios. Los canales de socios ofrecen menos márgenes de beneficios, pero permiten a las empresas aumentar su ámbito de actuación y aprovechar los puntos fuertes de cada uno de ellos. En los canales propios, especialmente en los directos, los márgenes de beneficios son mayores, pero el costo de su puesta en marcha y gestión puede ser elevado.

Debido a ello, y por los avances provenientes de las TIC's, particularmente el internet, es importante proyectar la combinación exacta de canales para tener un contacto adecuado con el cliente de forma que este disfrute de una experiencia única y que los ingresos aumenten lo máximo posible.

Vender simultáneamente en diferentes canales puede llegar a causar conflictos, en especial cuando se compite por alcanzar el mismo grupo de clientes; por lo tanto, un punto importante a tener en cuenta en lo que respecta a la estrategia de canales es saber manejar el conflicto de canales. Analizar y evaluar la compensación entre conflictos de canal, canibalización e introducción de nuevos canales es una tarea difícil.

3.3.1 Subelementos del canal de distribución (links o conectores)

El elemento canal de distribución se puede descomponer en sub elementos llamados links o conectores. Describiendo los diferentes componentes del canal de distribución una empresa puede observar mejor como se pone en contacto con sus clientes y compararse con sus competidores.

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

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

Además de la función tradicional de simplemente entregar valor, los canales modernos y sus links o conectores tienen, a su vez, un potencial de creación de valor y, por lo tanto, contribuyen a la propuesta de valor de la empresa. Es así como, los links o conectores poseen las mismas características que el subelemento “ofrecimiento” de la propuesta de valor porque son, al mismo tiempo, parte del canal y elementos de creación de valor para la empresa, es decir, forman parte de la propuesta de valor (Osterwalder, 2004).

Los atributos del elemento “link” o conector, con los cuales, puede contribuir a genera valor, son:

Razonamiento, al igual que en el elemento “ofrecido” de la Propuesta de Valor, se pueden detectar tres formas:

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

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

Esfuerzo: las mejoras originadas por las TIC´s en los canales y la creación de valor tuvieron su mayor impacto en la reducción del esfuerzo de los consumidores. Si bien la venta por internet aplicada por muchas tiendas de consumo no fueron exitosas (debido a que olvidaron otras partes del modelo de negocio), muchas empresas mejoraron su servicio de postventa con el uso de de

canales virtuales, a través de la solución de problemas en líneas, manuales, FAQs⁴ y conexiones directas con los ingenieros de productos.

Ciclo de compra del cliente: el objetivo de este atributo es identificar que funciones del ciclo de compra del cliente cumplimenta el link o enlace.

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

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

Evaluación: identificada la empresa que puede resolver el problema o satisfacer las necesidades, el cliente quiere conocer más sobre los productos o servicios que ofrece, por lo cual, en esta etapa es importante proporcionar al cliente la mayor cantidad de información necesaria para asistirlo en el proceso de evaluación, para ello las TIC's han ayudado mucho en ofrecer más y mejor información, esto incluye datos de la empresa, referencias, la propuesta de valor y la disponibilidad del producto.

Compra: esta fase incluye negociación, la toma de decisión, contrato, pedido y seguimiento, facturación y pago y el cumplimiento.

La negociación, toma de decisión y el contrato son muy importantes

Servicio post venta: esta fase es probablemente la más importante, porque puede generar la fidelidad del cliente. El servicio post venta contribuye enormemente a la satisfacción del cliente, ayudándolo a que obtenga el mayor beneficio de la propuesta de valor y asistiéndolo en caso de problemas. Puede abarcar la implementación y uso, formación, mantenimiento, supervisión, solución de problemas y la logística inversa, es decir, la venta o eliminación.

El ser cíclico del proceso de compra indica que el objetivo final es mantener el consumidor después de la venta, es decir, reintroducirlo a la primera etapa del ciclo de compra.

En la **Tabla 2** se pueden observar tareas específicas que pueden encontrarse en un canal siendo agrupadas según el ciclo de compra del cliente.

⁴ Abreviación del Inglés de Frequently Asked Questions (FAQs), cuya traducción al castellano es "Preguntas Frecuentes".

Tabla N° 2. Posibles tareas de un canal según el ciclo de compra del cliente.

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

Fuentes: Osterwalder, A. (2004). The Business Model Ontology: a Proposition in a Design Science Approach.

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

Tabla N° 3. Matriz de canales de distribución

Tipo de canal			Fases de canal				
Propios	Directo	Equipo comercial	1. Información ¿Cómo damos a conocer los productos y servicios de nuestra empresa?	2. Evaluación ¿Cómo ayudamos a los clientes a evaluar nuestra propuesta de valor?	3. Compra ¿Cómo pueden comprar los clientes nuestros productos y servicios?	4. Entrega ¿Cómo entregamos a los clientes nuestra propuesta de valor?	5. Posventa ¿Qué servicio de atención posventa ofrecemos?
		Ventas en internet					
De socios	Indirecto	Tiendas propias					
		Tiendas de socios					
		Mayoristas					

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

En el Tabla N° 3 se puede observar la matriz para analizar los canales de distribución. En los cuadros del cuerpo de la matriz, es decir, en la intersección entre los tipos de canales y las 5 fases del ciclo de compra, se encuentran los links o conectores que componen el canal, estos se encuentran conectados entre sí dentro del mismo canal y a través de los diferentes canales.

3.4 Relación con los clientes

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

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

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

Los beneficios que se pueden obtener de las relaciones establecidas pueden lograrse a través de la adquisición de nuevos clientes, la mejora de la rentabilidad de los clientes existentes y la extensión de la duración de la relación con los clientes actuales (Osterwalder, 2004).

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

Por otro lado, los avances de las TIC's permitieron generar nuevas y más complejas relaciones, por lo cual las TIC's son de gran ayuda e influyen la forma en que una empresa organiza esa relación, pero no constituye en sí el factor de relación con el cliente.

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

Captación de clientes: debido a que la adquisición de clientes es muy costosa y qué la relación desarrollada durante esta fase influye fuertemente en la retención y en la estimulación de venta posterior, esta tiene que ser controlada y evaluada cuidadosamente.

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

Existen diferentes factores que afectan la retención de los clientes, entre los cuales se pueden mencionar programas de Fidelización, programas de deserción de clientes o costo de cambio.

Estimulación de las ventas (venta sugestiva), es la actividad asociada con la venta de productos o servicios adicionales a los actuales clientes, donde estos productos pueden o no estar relacionados entre sí. Un ejemplo de ello son las empresas de telecomunicaciones y operadores de telefonía móvil que aumentan sus ingresos mediante la venta de servicios de datos adicionales a sus clientes actuales.

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

Un mecanismo específico tiene una **función** en la construcción de relaciones con los clientes de una empresa y pueden contribuir, a:

La personalización. La relación personalizada entre vendedores y clientes que existió históricamente, hoy puede reproducirse a un costo razonable con la ayuda de las TIC's. Con el objetivo de lograr una interacción más personalizada, se recopila y utiliza información sobre los perfiles de cliente, como el comportamiento histórico de compra, gustos y necesidades, y su historia de contacto con la empresa.

Sin embargo, la personalización no significa necesariamente un contacto de uno a uno, ya que esta puede realizarse, también, por grupos de clientes. La elección de estas alternativas depende de la relación que quiere mantener la empresa y el factor costo.

Se debe realizar una distinción entre personalización en masa y personalización; la primera se refiere a productos relacionados y se vincula a la adaptación de la producción en masa a los deseos del cliente, en cambio, la personalización en sí misma se refiere a la personalización del marketing, los servicios y ofertas complementarias a la propuesta de valor.

La confianza entre las partes es indispensable para que un negocio se concrete. Actualmente en un entorno empresarial más global que requiere transacciones cada vez más virtuales y dónde generalmente las partes no se conocen entre sí, las organizaciones han creado un nuevo mecanismo de confianza. Las TIC's contribuyen a ello con una amplia gama de mecanismos innovadores que construyen la confianza en entornos de e-business mediante la mejora de los resultados esperados en una transacción.

Especialmente el rol de la reputación recibió un impulso de mano de las TIC's, a través de la utilización por parte de los consumidores de las comunidades o blogs.

La creación de la marca es muy importante para la construcción de la relación con el cliente y permite diferenciarse de otras empresas.

En el diseño de un modelo de negocio es importante tener una identidad de marca clara para que aquellos que diseñan e implementan los programas de comunicación no envíen mensajes contradictorios o confusos al cliente.

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

Los mecanismos de relación también pueden evaluarse según:

- ✓ El **razonamiento** (uso, riesgo y disminución de esfuerzo);
- ✓ el **ciclo de compra el cliente**, en este caso si el mecanismo es, a su vez el canal, hereda los atributos que este posee;
- ✓ **el ciclo de vida**, cuando el mecanismo, es a su vez, parte de la propuesta de valor hereda los atributos de esta;
- ✓ nivel de valor y

✓ nivel de precio.

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

Se mencionan a continuación las más importantes:

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

Asistencia personal exclusiva. 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.

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

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

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

Creación colectiva. Muchas las empresas recurren a la colaboración de los clientes para crear valor, por ejemplo, Lego Group⁵ alienta a sus clientes a que colaboren en el diseño de productos nuevos e innovadores; y otras, como youtube.com, que pide a los clientes que creen contenido para el consumo público.

3.5 Actividades Claves

En este bloque se muestran las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su negocio funcione. Las actividades claves son las necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con los clientes y percibir ingresos. También varían en función del Modelo de Negocio. Estas actividades clave se pueden dividir en las siguientes categorías:

⁵ LEGO Group es una empresa privada fabricante de juguetes con sede en Billund (Dinamarca). Fuente: Antorini Y., Muiz A. y Askildsen T (2012). Juego de Grandes. Revista Wobi, Volumen 17, 60-66.

- ✓ Producción: Relacionadas con el diseño, fabricación, y la entrega de un producto en grandes cantidades o con una calidad superior. Esta actividad es la predominante en los Modelos de Negocios de las empresas de fabricación.
- ✓ Resolución de Problemas: Implica la búsqueda de soluciones nuevas a los problemas individuales de cada cliente. Este tipo de actividad se encuentra fuertemente asociada al trabajo de consultorías, hospitales y otros tipos de empresas. Los negocios de estas compañías exigen actividades como la gestión de la información y la formación continua.
- ✓ Plataforma/Red: Las redes, las plataformas de contactos, el software e incluso las marcas pueden funcionar como una plataforma. Los Modelos de Negocios diseñados con una plataforma como recurso clave están subordinados a las actividades clave relacionadas con la plataforma o la red. Entre las actividades clave de esta categoría se encuentran la gestión de plataformas, la prestación de servicios y la promoción de la plataforma.

Osterwalder (2004) define que las actividades son el corazón de lo que hace un negocio. Son acciones que la compañía lleva adelante para crear y mantener el valor del negocio para de esta manera generar ganancias. El autor establece una distinción entre las actividades principales y de soporte que realiza una organización. Las primeras están comprendidas principalmente por las actividades que se encuentran involucradas en la creación de la propuesta de valor, así como su promoción y entrega. Las actividades de soporte son el fundamento que se encuentra por detrás de las primarias, que permiten que estas puedan realizarse, se incluyen entre otras la infraestructura de la firma, gerencia de recursos humanos, desarrollo y mantenimiento de tecnología, etc. A continuación se detallan las actividades claves que componen las categorías mencionadas anteriormente, a saber:

- **Producción:**
 - Logística entrante: Actividades asociadas con recibir, almacenar y diseminar los inputs en el potencial producto.
 - Operaciones: Actividades asociadas con la transformación de las materias primas en el producto final. o Logística de salida: Actividades asociadas con tomar, almacenar y distribuir físicamente el producto a los compradores.
 - Marketing y ventas: Actividades asociadas con proveer medios por los cuales los compradores pueden comprar el producto e inducirlos a realizarlo.
 - Servicio: Actividades asociadas con proveer servicio para mejorar o mantener el valor del producto.
- **Resolución de problemas:**
 - Búsqueda y adquisición del problema: Actividades asociadas con la revisión, formulación y obtención del problema a ser resultado eligiendo el enfoque general para el mismo

- Resolución del problema: Actividades asociadas con generar y evaluar soluciones alternativas.
 - Elección: Actividades asociadas con generar y evaluar soluciones alternativas.
 - Ejecución: Actividades asociadas con comunicar, organizar e implementar la solución elegida.
 - Control y evaluación: Actividades asociadas con la medición y evaluación para entender en que magnitud el problema original fue resuelto.
- **Plataforma/Red**
 - Promoción de la red y manejo de contratos: Consiste de actividades asociadas con invitar a los potenciales clientes a unirse a la red, seleccionar los clientes que se pueden unir y a la creación, gestión y finalización de contratos que gobiernen la provisión y cobro del servicio.
 - Provisión del Servicio: Consiste de actividades asociadas con establecer, mantener y terminar los enlaces con los clientes y cobrar por el valor recibido. Los enlaces pueden ser sincrónicos como por ejemplo en un servicio telefónico o asincrónico como el correo electrónico o servicio bancario. El cobro requiere medir el uso de la red por parte de los clientes en volumen y tiempo.
 - Operación de la infraestructura de la red: Consiste de actividades asociadas con mantener y correr una operación física y de infraestructura. Las actividades mantienen la red en estado de alerta, lista para recibir solicitudes de servicio de clientes.

3.6 Recursos Claves

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

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

Es así como todos los modelos de negocio requieren recursos claves que permitan a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos (Alex Osterwalder e Yves Pigneur, 2011).

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

Los recursos claves pueden ser:

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

Recursos Intelectuales. Estos recursos son cada vez más importantes en el armado de un modelo de negocio, al mismo tiempo, son difíciles de valorizar y, por lo tanto, rara vez se exponen en los balances. Incluye marcas, reputación, información privada, patentes, derechos de autor, asociaciones y bases de datos de clientes.

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

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

3.7 Asociaciones Claves

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

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

Por lo tanto, este elemento describe la red de proveedores y socios que una empresa requiere para el funcionamiento de su modelo de negocio. Se pueden observar cuatro tipos de asociaciones:

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

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

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

Las motivaciones, para establecer asociaciones pueden ser:

- **Optimización y economía de escala**, es la forma más básica de asociación y tiene como objetivo optimizar la asignación de recursos y actividades, para que las empresas se focalicen en sus competencias centrales y confíen en sus socios las competencias no básicas.
Este tipo de asociaciones suelen establecerse para reducir costos y generalmente implican una contratación externa o compartir recursos. Con este tipo de asociaciones la empresa se puede beneficiar de la economía de escala que posee su socio o el conocimiento especializado que no podría alcanzar por sí mismo.
- **Reducción de riesgos e incertidumbre**. En un entorno competitivo caracterizado por la incertidumbre, las asociaciones pueden servir para reducir riesgos. Realizar experimentos costosos en el mercado se ha vuelto demasiado caro para las empresas, por lo cual prefieren participar en alianzas temporales con sus competidores. Es así como actualmente es frecuente observar empresas celebrando alianzas estratégicas en un área y, a la vez, compitiendo en otra.
- **Compra de determinados recursos y actividades**. Son pocas las empresas que poseen todos los recursos necesarios o realizan todas las actividades especificadas en su modelo de negocio; generalmente, las empresas requieren de otras para obtener determinados recursos o realizar ciertas actividades y así lograr un aumento en su capacidad. Una forma frecuente de adquisición de recursos son las alianzas para llegar a mercado extranjeros, con lo cual también es posible obtener el acceso a nuevos clientes, la adquisición de conocimientos, de información, de una marca de gran alcance o de patentes y tecnología que la empresa no posee.

3.8 Fuentes de Ingresos

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

El modelo de ingresos puede estar compuesto por diferentes fuentes de ingresos y, a su vez, cada uno puede tener diferentes mecanismos de fijación de precios.

La **fuerza de ingreso y la estimación de precios** describen cómo es la corriente de dinero obtenida por la empresa en contra prestación de la propuesta de valor. Además, establece qué mecanismos utilizar para determinar el precio de ese valor ofrecido y se caracterizan por los métodos para estimar precios y los atributos del tipo de ingreso.

Las fuentes de ingresos que la empresa pueda captar por la propuesta de valor que ofrece son fundamentales para su supervivencia. En general las TIC's y, en particular internet, han ayudado a las empresas a diversificar sus fuentes de ingresos y han facilitado la adopción de mecanismos de fijación de precios más precisos, lo cual permite maximizar los ingresos.

Un ejemplo de cómo internet ha tenido un fuerte impacto sobre los precios es que ha permitido comparar los precios más fácilmente, lo que ha provocado que los clientes pasen a ser de simples tomadores de precios a ser posibles formadores de precios; lo cual también condujo a que las empresas dejaran de utilizar precios fijos o comparables.

La pregunta a responder en este módulo es qué valor está dispuesto a pagar cada segmento de mercado, para lo cual, la empresa puede crear una o varias fuentes de ingresos por cada segmento de mercado que posee. A su vez, cada corriente de ingresos puede establecer un mecanismo de precio diferente, como son la lista de precios fijos, negociaciones, subastas, según el mercado, según el volumen o la rentabilidad.

Según Alex Osterwalder e Yves Pigneur (2011), "si los clientes constituyen el centro de un modelo de negocio, las fuentes de ingresos son sus arterias" (p 30). Estos autores proponen que los modelos de negocios pueden manejar dos tipos diferentes de fuentes de ingresos:

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

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

- **Venta de activos:** es la fuente de ingresos más conocida y consiste en la venta de la propiedad de un bien físico a cambio de dinero.
- **Cuota por uso:** esta fuente de ingresos se basa en el uso de un servicio determinado que mientras más se utiliza más paga el cliente. Como ejemplo podemos citar a las empresas de telefonía que cobran a sus clientes por los minutos de aire utilizados.

- **Cuota de suscripción:** los ingresos se generan por una tarifa plana que se paga en contraprestación a la utilización de un producto o servicio; es el caso del World of Warcraft Online, un juego en línea que permite a los usuarios jugar a cambio de una cuota mensual.
- **Préstamo/alquiler/leasing:** este tipo de ingresos se originan por la entrega temporal a cambio de una tarifa, de un derecho exclusivo para utilizar un activo determinado durante un período de tiempo establecido. La ventaja que obtiene el prestamista es que genera ingresos recurrentes, por otro lado, el cliente también se beneficia porque disfruta del servicio pagando únicamente por un tiempo limitado y no debe incurrir en el costo de comprar el bien, es el ejemplo de las empresas de alquiler de autos.
- **Concesión de licencias:** consiste en la concesión de un permiso oficial para utilizar o tener una propiedad intelectual a cambio del pago de una licencia; esta propiedad genera ingresos ilimitados para los titulares de los derechos de propiedad sin tener que fabricar productos ni comercializar servicios. Como ejemplo se puede citar a la industria multimedia donde los propietarios del contenido conservan los derechos de autor y venden las licencias de uso a terceros.
- **Gastos de corretaje:** surgen de los servicios de intermediación realizados en nombre de dos o más partes donde bienes o servicios son intercambiado por dinero. Como ejemplo se puede citar a las tarjetas de crédito que reciben un porcentaje de cada transacción de venta realizada por un cliente en un comercio que acepta el pago de esa tarjeta.
- **Publicidad:** es la actividad de promocionar algo públicamente a través de un medio, como puede ser la prensa, televisión, Internet, entre otras, con el fin de influir en la elección, la opinión o el comportamiento del público objetivo. Los ingresos se obtienen de las cuotas obtenidas por publicidad de un producto, servicio o marca determinado. Por ejemplo, aquellos productos o eventos que recibe una gran atención del público son interesantes para un anunciante; por lo tanto, el sector de los medios de comunicación y organizadores de eventos confían en la publicidad como fuente de ingresos.

Como se mencionó anteriormente, cada fuente de ingresos puede tener un mecanismo de fijación de precios diferente, lo que determina cuantitativamente los ingresos generados. Estos se pueden dividir en dos grandes categorías (ver Tabla N° 4):

Fijos. Este tipo de mecanismo establece precios predefinidos que se basan en variables estáticas. Los principales mecanismos de esta categoría son el pago por uso, suscripción y precios de lista.

Estos últimos se destacan por el precio fijo que se encuentra en una lista o catálogo, y se utilizan en relación a los términos definidos en cada lista.

A su vez, esta categoría se puede subdividir en **precios diferenciales** que establece precios en función a las características del cliente o producto, al volumen, o las preferencias del cliente. La utilización de este tipo de mecanismo es preferido por las empresas porque hace más difícil la comparación por parte del cliente.

Precios por características del producto son cada vez más utilizados por que los productos y servicios se vuelven más y más configurable. La agrupación de los diferentes productos y servicios también entran en esta categoría.

Precio por preferencias del cliente. Este tipo de mecanismo, si bien ha existido desde hace un tiempo, comenzó a tener mayor envergadura con los avances de las TIC's, ya que los precios se adaptan a las características del cliente y la tecnología; el mantenimiento de una gran base de dato con perfiles detallados de los clientes hizo eso posible.

Precios por volumen. Establece una diferenciación de precios en función al volumen de compra, por lo cual, le da al cliente un importante papel en el proceso de fijación de precios por que el precio final dependerá en gran medida del análisis que hace este de la compra.

Dinámicos: este mecanismo de fijación de precios establece precios basados en condiciones del mercado. Los principales mecanismos de esta categoría son la negociación, la gestión de la rentabilidad, las subastas, y mercados dinámicos, por ejemplo, los mercados de valores.

Negociación: ha existido por años, aunque para las negociaciones en grandes mercado e impersonal se ha vuelto menos eficiente y, por lo tanto, comenzó a desaparecer. A pesar de ello, el avance de las TIC's ha permitido, en algunos casos, que la negociación vuelva a ser una opción eficiente. Por otro lado, se debe subrayar que el precio obtenido de la negociación depende en gran medida del poder que cada una de las partes negociantes posea.

Gestión de la rentabilidad es la práctica que tiene como fin maximizar ganancias de la venta de bienes perecederos, como habitaciones de hotel o tickets de avión, mediante el control de precios y de inventarios. De esta manera proporciona flexibilidad en las condiciones de mercado sin menoscabar el valor en la mente del cliente.

La gestión de rentabilidad es una técnica económica para calcular el mejor precio y así optimizar las ganancias basado en un modelado en tiempo real y predicciones del comportamiento de la demanda.

Subastas: en la tradicional el mejor postor es el que gana el derecho a comprar el artículo y de esta manera se fija el precio.

Mercados dinámicos: produce precios que son el reflejo de las condiciones de mercado en tiempo real y cercano al óptimo, es decir, el precio es el resultado de 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 N° 4. Mecanismos de Fijación de precios

Mecanismos de fijación de precios			
Fijo Los precios predefinidos se basan en variables estáticas		Dinámico Los precios cambian en función del mercado	
<i>Lista de precios fijos</i>	Precios fijos para productos, servicios y otras propuestas de valor individuales	<i>Negociación</i>	El precio se negocia entre dos partes o más socios y depende de las habilidades y el poder de negociación
<i>Según las características del producto</i>	El precio depende de la cantidad o calidad de la propuesta de valor	<i>Gestión de la rentabilidad</i>	El precio depende del inventario y del momento de la compra (suele utilizarse en recursos perecederos, como habitaciones de hotel o plazas de avión)
<i>Según segmentos del mercado</i>	El precio depende del tipo y las características de un segmento de mercado	Mercado en tiempo real	El precio se establece dinámicamente en función de la oferta y la demanda
<i>Según volumen</i>	El precio depende de la cantidad adquirida	<i>Subastas</i>	El precio se determina en una licitación

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

3.9 Estructura de Costes

Este elemento mide todos los costos en lo que la empresa incurre para poder crear, comercializar y entregar valor a sus clientes; incluye el costo de mantener las relaciones con sus clientes. Se asigna un valor a todos los recursos, bienes, actividades y relaciones e intercambios realizados en la red de asociaciones que constituyen un costo para la empresa.

Actualmente, las empresas se enfocan en desempeñar sus competencias y actividades centrales, y delegan en la red de asociaciones las competencias y actividades no centrales; esto puede provocar un ahorro importante de costos en el proceso de creación de valor.

Si bien los costos son fáciles de calcular una vez que se definen los recursos, actividades y asociaciones claves, cada modelo de negocio es diferente y, por lo tanto, algunos erogarán más costos que otros, aunque en todos los casos deben lograr minimizarse.

Como se mencionó anteriormente la estructura de costos varía de un modelo a otro. Sin embargo, es posible distinguir dos extremos, los basados:

Costos fijos. Estos costos no varían en función al volumen de bienes o servicios producidos. Como ejemplo se puede citar a los alquileres o los costos de instalaciones.

Costos variables: varían en función al volumen de bienes o servicios producidos; por ejemplo, la energía eléctrica o el combustible.

Adicionalmente existe lo que se denominan economías de escala. Las que refieren a las ventajas de costos que se obtiene a medida que una empresa incrementa su producción; por ejemplo, los descuentos en precios por compras de grandes volúmenes.

La estructura de costos en los modelos de negocios varían; algunos presentan mayor porcentaje de costos fijos en su estructura, como las empresas industriales, o, costos variables como algunas empresas de servicios que realizan eventos particulares, y otras se benefician de economía de escalas por la envergadura que alcanzan.

4. Promoción de Ventas.

En esta unidad se explica brevemente la esencia de este componente del Marketing.

La promoción de ventas son las actividades de comunicación de marketing, distintas a la publicidad, la venta personal y las relaciones públicas, en las cuales un incentivo a corto plazo motiva a los consumidores o miembros de canal de distribución a comprar un producto o servicio de inmediato, ya sea al disminuir el precio o agregarle valor.

La publicidad ofrece al consumidor una razón para comprar; la promoción de ventas brinda un incentivo para comprar. Ambas son valiosas, pero la promoción de ventas suele ser más económica que la publicidad y más fácil de medir. Una importante campaña publicitaria en televisión nacional implica con frecuencia un costo de más de cinco millones de dólares para crear, producir y colocar. En contraste, las campañas promocionales que utilizan Internet o los métodos de marketing directos pueden valer menos de la mitad de esa cantidad. También es muy difícil determinar cuántas personas compran un producto o servicio como resultado de anuncios de radio o de televisión. Pero con la promoción de ventas, los mercadólogos saben cuál es el número preciso de cupones redimidos o el número de entradas a un concurso.

La promoción de ventas por lo general está enfocada a uno de dos mercados distintos. La promoción de ventas de consumo está orientada al mercado del consumidor final. La promoción de ventas comerciales está dirigida a los miembros de canal de marketing, como mayoristas y minoristas. La promoción de ventas se ha convertido en un elemento esencial para un programa de comunicación integral de marketing de una empresa. Los gastos de la promoción de ventas se han incrementado de manera constante durante los últimos años como resultado de una creciente competencia, el conjunto siempre en expansión de alternativas de medios disponibles, consumidores y minoristas que exigen más ofertas de los fabricantes y la continua confianza en las estrategias de marketing confiables y mensurables. Además, las empresas de bienes y servicios que por tradición han ignorado las actividades de promoción de ventas, como las empresas de energía y los restaurantes, han descubierto el poder de marketing de la promoción de ventas.

Pocos productos o servicios, sin importar lo bien que se hayan desarrollado, fijado sus precios o distribuido, pueden sobrevivir en el mercado sin una promoción eficaz: la comunicación por parte de las empresas informa, persuade y les recuerda a los compradores potenciales acerca de un producto, con el fin de influir en su opinión u obtener una respuesta.

La estrategia promocional es un plan para el uso óptimo de los elementos de la mezcla promocional: publicidad, relaciones públicas, venta personal y promoción de ventas. El gerente de marketing determina los objetivos de la estrategia promocional de la empresa con base en los objetivos generales para una mezcla de marketing, producto, plaza (distribución), promoción y precio. Este plan promocional define la estrategia promocional, que después se convierte en una parte integral de la estrategia general de marketing para llegar al mercado meta. La función principal de la estrategia promocional de una empresa es convencer a los clientes de que los productos y servicios ofrecidos proporcionan una ventaja competitiva.

4.1 Los objetivos de la Promoción de Ventas.

La promoción de ventas suele tener mayor efecto en el comportamiento que en las actitudes. La compra inmediata es el objetivo de la promoción de ventas, sin importar la forma que adopte.

Por tanto, parece tener más lógica cuando se planea una campaña de promoción de ventas para enfocarse en clientes con base en su comportamiento general. Por ejemplo, ¿el consumidor es leal a su producto, o al de sus competidores? ¿Cambia de marcas fácilmente a favor de una mejor oferta? ¿El consumidor compra sólo el producto menos costoso, sin considerar más?

¿El consumidor adquiere por lo menos algún producto en la categoría de usted?

Los objetivos de una promoción dependen del comportamiento general de los consumidores meta. Por ejemplo, las empresas que se enfocan en los usuarios leales de su producto en realidad no pretenden modificar su comportamiento. En vez de ello, necesitan reforzar el comportamiento existente o aumentar el uso del producto. Una herramienta eficaz para fortalecer la lealtad a la marca es el *programa de comprador frecuente*, el cual recompensa a los consumidores por las compras repetidas. Otro tipo de promociones son más eficaces con clientes propensos al cambio de marcas o con quienes son leales a un producto de la competencia. Un cupón de descuento, una muestra gratis o una exhibición atrayente en una tienda seducirán a los compradores para probar una marca nueva. Los consumidores que no emplean el producto pueden sentirse atraídos a intentarlo por medio de la distribución de las muestras gratis.

Una vez que las empresas entienden la dinámica que ocurre dentro de su categoría de producto y cuando han determinado los clientes en particular y las conductas de los consumidores en quienes quieren influir, pueden elegir las herramientas promocionales para alcanzar estas metas.

4.2 Herramientas para la promoción de ventas de consumo.⁶

Las herramientas populares para la promoción de ventas de consumo son los cupones y las rebajas, obsequios, programas de marketing de lealtad, concursos y sorteos, muestreo y promoción en el punto de venta. Las herramientas de promoción de ventas de consumo también se transfieren con facilidad a versiones en línea para atraer a los usuarios de Internet para visitar los sitios, comprar productos o utilizar servicios en la Web.

- **Cupones y rebajas;** Un cupón es un certificado que concede el derecho a los consumidores a una reducción de precio inmediata cuando compren el producto. Los cupones son una forma particularmente eficaz de alentar las pruebas de producto y las compras reiteradas. También es probable que aumenten la cantidad de productos adquiridos. La distribución de cupones en línea y en tienda también ha ido en aumento. Estas tendencias son el resultado de la intensa competencia en la categoría de productos empacados para el consumo y a la presentación de más de 1 200 nuevos productos cada año, así como de la recesión económica. Aunque los cupones con frecuencia son objeto de críticas por llegar a clientes que no muestran interés en el producto o servicio, o por alentar las compras reiteradas de los usuarios regulares, los estudios indican que los cupones promueven el uso de nuevos productos y tienen la probabilidad de estimular las compras. El uso de coloridas inserciones independientes (FSI, por sus siglas en inglés) en su mayoría en los periódicos dominicales, sigue creciendo a pesar de la declinación de la lectura de los periódicos. Los FSI son la forma más frecuente en que las empresas distribuyen cupones (88.1%), seguida de los volantes (4.7%), el correo directo (2.2%), las revistas (2.1%) e Internet (0.4%). Pero los sitios de distribución de cupones en línea como **www.coolsavings.com** y **www.valpak.com** están surgiendo como importantes agencias de distribución de cupones. Por desgracia, las tasas de redención de cupones con frecuencia son de 2% o menos.⁵ Para superar las bajas tasas de redención de cupones, las empresas utilizan nuevas estrategias. Por ejemplo, al reducir el tiempo durante el cual pueden redimirse los cupones o al reducir el requerimiento de múltiples compras, algunas empresas han aumentado la tasa de redención al crear un mayor sentido de urgencia para hacerlo. Algunas empresas están restando importancia al uso de cupones en favor de los precios bajos todos los días, mientras que otras distribuyen cupones sencillos de múltiples propósitos que se puedan redimir para varias marcas.

Los cupones en tienda se han vuelto populares porque implican mayor probabilidad de influir en las decisiones de compra de los clientes. Los cupones instantáneos sobre los

⁶ Este apartado proviene Lamb, Charles W., Joseph F. Hair, Jr. y Carl McDaniel, (2011)

paquetes de productos, los cupones distribuidos de las máquinas dispensadoras de cupones en los anaqueles y los cupones electrónicos emitidos en los mostradores de salida

Alcanzan tasas de redención mucho más altas. De hecho, los cupones instantáneos se redimen 15 veces más que los cupones tradicionales del periódico, lo que sugiere que los consumidores toman más decisiones de compra en la tienda.

A medida que las tácticas de marketing se vuelven más sofisticadas, los cupones ya no se consideran una táctica aislada, sino un componente integral de una campaña promocional mayor.

Las rebajas son similares a los cupones en cuanto a que brindan al comprador una reducción de precio; sin embargo, ya que el comprador debe enviar por correo un formato de rebaja y, por lo general, alguna prueba de compra, la recompensa no es tan inmediata. Los fabricantes prefieren las rebajas por varias razones. Las rebajas permiten a los fabricantes ofrecer en forma directa reducciones de precios a los consumidores. Los fabricantes ejercen mayor control sobre las promociones de las rebajas porque pueden emitirse y retirarse de la circulación en forma rápida. Aún más, ya que los compradores deben llenar formatos con sus nombres, domicilios y otros datos, los fabricantes utilizan los programas de rebajas para crear bases de datos de clientes. Tal vez la mejor razón de todas para ofrecer rebajas es que, aunque éstas son particularmente efectivas para inducir las compras, la mayoría de los consumidores nunca se molesta en utilizarlas. Los estudios demuestran que sólo alrededor de la mitad de los clientes que son elegibles para las rebajas en realidad las cobran.

- **Programas de marketing de lealtad;** Los programas de marketing de lealtad, o programas de comprador frecuente, recompensan a los clientes leales por hacer compras múltiples. El gasto promocional relacionado con los programas de lealtad se ha incrementado casi 4%, a \$ 2 100 millones. Popularizado por la industria de las aerolíneas por medio de los programas de viajero recuente, el marketing de lealtad permite a las empresas invertir en forma estratégica sus dólares de promoción en actividades diseñadas para capturar mayores utilidades de los clientes leales al producto o a la empresa. Esto es crucial, ya que los estudios muestran que la lealtad de los clientes va a la baja. Forrester Research⁷ encontró que el porcentaje de los consumidores que evalúan el precio como más trascendente que la marca aumentó de 41% a 47% en un periodo de tres años. Con base en la investigación realizada por Gardner, más de 75% de los consumidores maneja más de una tarjeta de lealtad que los recompense con puntos redimibles.

⁷ FR: compañía dedicada a la Investigación de Mercado que ofrece asesoramiento sobre el impacto de la tecnología.

El objetivo de los programas de marketing de lealtad es crear relaciones a largo plazo que sean benéficas tanto para la empresa como para sus clientes clave. Por medio de los programas de lealtad, los compradores reciben descuentos, alertas sobre nuevos productos y otras atractivas ofertas. A cambio, los minoristas pueden crear bases de datos de clientes que contribuyan a entender mejor sus preferencias.

Las empresas están utilizando cada vez más Internet para crear la lealtad de los clientes por medio del correo electrónico y los blogs. Más de 80% de las cadenas de supermercados emplea el correo electrónico para registrar a los clientes en sus programas de lealtad y atraerlos con cupones, volantes y campañas de promoción.

Los blogs se están convirtiendo en un componente crucial de los programas de marketing de lealtad de algunas empresas. La tecnología de blogs permite a las empresas crear una comunidad de consumidores que tengan sentimientos positivos acerca de la marca de la empresa y crear relaciones más estrechas con ellos. “Es una nueva forma completa de hacer marketing”, señala Hopper. “Las personas proporcionan en forma voluntaria todo tipo de información demográfica en los blogs”, que las empresas pueden utilizar para orientarse a ellos en forma más eficaz.

- **Concursos y sorteos;** Los concursos y sorteos suelen estar diseñados para crear interés en un bien o servicio, a menudo para estimular el cambio de marcas. Los concursos son promociones con las cuales los participantes utilizan cierta habilidad o capacidad para competir por los premios. Los concursos y los sorteos pueden atraer un interés y una publicidad considerables, con frecuencia no son herramientas efectivas para generar ventas a largo plazo. Para aumentar su eficacia, los gerentes de promoción de ventas deben asegurarse de que el premio sea atractivo para el mercado meta.
- **Muestreo;** Los consumidores perciben una cierta cantidad de riesgo al probar nuevos productos. Muchos temen probar algo que no les guste (como un nuevo producto alimenticio) o gastar demasiado dinero y obtener muy poca recompensa. El muestreo permite al cliente probar un producto sin riesgos. Los muestreos pueden aumentar las ventas a detalle en más de 40%. Por tanto, no es de sorprender que el muestreo de productos sea el método predominante en las tiendas cuando se trata de influir en las decisiones de compra de los consumidores.⁸
- **Promoción en el punto de venta;** La promoción en el punto de venta (POP, por sus siglas en inglés) incluye cualquier exhibición promocional establecida en la ubicación del minorista

⁸22. www.marketresearch.com/product/display.asp?productid=1278351&g=1, bloggybiz.com/business-news/use-product-samples-to-boostyour-Business-in-2008/, accessed February 2009. Tim Parry, “Sampling—Teaching Tools,” *PROMO Magazine*, www.promomagazine.com, accessed January

para crear tráfico, anunciar el producto o inducir las compras de impulso. Las promociones en el punto de venta incluyen los “parlantes” (señales anexas a los anaqueles de las tiendas) extensores de anaqueles (anexos que amplían los anaqueles para que los productos sobresalgan) anuncios en carritos y bolsas de abarrotes, exhibidores al final del pasillo y a nivel de piso, monitores de televisión en los mostradores de salida de los supermercados, mensajes de audio en tienda y exhibiciones audiovisuales. Una gran ventaja de la promoción POP es que ofrece a los fabricantes un público cautivo en las tiendas minoristas

- **Promoción de ventas en línea;** Las promociones de ventas en línea se han ampliado en forma sorprendente en años recientes. Las promociones de ventas en línea han demostrado ser efectivas, así como su costo y generan tasas de respuesta de tres a cinco veces más altas que las de sus contrapartes fuera de línea. Los tipos más eficaces de promociones de ventas en línea son mercancía promocional, sorteos, envíos sin costo con las compras y cupones. Ansiosos por impulsar el tráfico, los minoristas en Internet están ocupados en ofrecer servicios o equipo gratuitos, como computadoras personales y viajes para atraer a los clientes no sólo a sus propios sitios web sino a Internet en general. Otro objetivo es agregar clientes potenciales a sus bases de datos.

5. Caso de Aplicación

En base a la metodología planteada en los capítulos anteriores, se desarrollará una propuesta de modelo de negocios para una plataforma virtual destinada a la venta online de mesas de restaurantes y resto bares de la ciudad de Córdoba.

Antes de comenzar con el desarrollo de los nueve pilares propuestos por Osterwalder, se expondrá en forma resumida aspectos relevantes inherentes a los comportamientos y tendencias de las nuevas formas de comercio y se analizará brevemente características del mercado de restaurantes y resto bares, y de la competencia en Córdoba.

5.1. El avance del Comercio Electrónico.⁹

Hoy en día el avance de las tecnologías, las nuevas herramientas de competitividad y la rapidez para concretar negocios han impulsado el desarrollo del comercio electrónico, el cual ha cambiado la forma de vender un producto o servicio por medio de la red Internet y otras redes de computadoras, más allá de la utilización de las plataformas de comunicación como el radio, la prensa y la televisión u otros medios tradicionales alternativos tales como catálogos, rotulación, monitores en el interior de vehículos de transporte y vallas, entre otros.

El Comercio electrónico es el proceso de compra, venta o intercambio de bienes, servicios e información a través de la red (Internet). Representa una gran variedad de posibilidades para adquirir bienes o servicios ofrecidos por proveedores en diversas partes del mundo. Las compras de artículos y servicios por internet o en línea pueden resultar atractivas por la facilidad y comodidad para realizarlas. Consiste en la transmisión electrónica de datos, incluidos texto, imágenes y videos; comprende actividades muy diversas, como comercio electrónico de bienes y servicios, suministro en línea de contenidos digitales, subastas, entre otros. El Comercio electrónico consiste en realizar electrónicamente transacciones comerciales; es cualquier actividad en la que las empresas y los consumidores interactúan y hacen negocios entre sí por medio de los medios electrónicos.

La historia del Comercio electrónico es bastante similar a la de la Internet, se suelen considerar en 4 generaciones. Respecto a la primera generación en el año de 1993 las grandes empresas perciben la importancia y comienzan a crear sus sitios web, primero de una manera en la que solo hablan de su negocio, posteriormente empezaron a realizar catálogos en la red, las páginas son estáticas y el modo de comunicación consistía en un formulario que contactaba a través del correo electrónico. En la segunda generación, las empresas vieron la posibilidad de emplear páginas web

⁹En este apartado se basa en Torres Castañeda y Guerra Zavala (2012)

para sus negocios; surgen las tiendas virtuales. En cuanto al medio de pago se realizaba a través de tarjetas electrónicas las cuales consisten en transferencias de dinero a través de una tarjeta bancaria en la red. (Seone 2005 citado en Torres Castañeda y Guerra Zavala, 2012)

La Tercera Generación pretende automatizar el proceso de selección y el envío de datos acerca de los productos comprados, surgen las primeras implementaciones de bases de datos junto con aplicaciones web dinámicas y de fácil interacción con el usuario, surge la publicidad “el marketing en la red”; aparecen los primeros protocolos de pago seguro a través de las tarjetas electrónicas. En la cuarta Generación el contenido ya es completamente dinámico generado a partir de una aplicación web a partir de datos suministrados por un sistema de base de datos, se cuida el diseño y aspecto del sitio empleando diseñadores gráficos especializados en su creación e informáticos para la programación del sitio web, se mejora la seguridad en el sitio y se implementan diversos nuevos mecanismos de seguridad. (Torres Castañeda y Guerra Zavala, 2012)

5.2 Modelos de Negocios en comercio electrónico.

Encontramos los siguientes modelos en el comercio electrónico;

- **Modelo Negocio a Negocio B2B (Business to Business);** en esta modalidad de negocio a negocio, se considera toda la gama de acciones que se puedan ocurrir en dos organizaciones, como por ejemplo las compras, la administración de proveedores, administración de pagos, abastecimientos, y tareas como servicio y soporte. Esta modalidad representa el 80% del comercio electrónico en los últimos años. Buscando ventajas del e-commerce, se han llevado a cabo asociaciones entre compradores y vendedores, mediante esquemas electrónicos, a este modelo también se le conoce como e-marketplaces, que también son considerados como un tipo de B2B. Algunas de sus ventajas son la reducción de costos por transacción, y la reducción de tiempo, es decir, la eficiencia en las operaciones puede aumentar, además de la gama de fuentes de suministro.
- **Modelo Negocio a Consumidor B2C (Business to Consumer);** Esta modalidad de negocio a consumidor, se refiere al intercambio entre empresas y consumidores finales, es decir, el comercio tradicional a través de medios electrónicos. Esta modalidad fue la de mayor desarrollo inicial, en la cual se utiliza el correo electrónico para sustituir la venta por catálogo, por lo que hay una reducción de costos, ya que el vendedor se ahorra el costo de producir, imprimir y enviar sus catálogos.

Hay dos razones principales para que se dé un éxito en estas ventas: una es la reducción de costos, y otra es que toda persona que tenga computadora con acceso a Internet, pueda

ser tentado a realizar compras. Hay mayores posibilidades en que se realicen compras de software, video, fotos, y música.

- **Modelo Negocio a Consumidor C2C (Costumer to Consumer);** El comercio electrónico Costumer to Costumber incluye aquellas transacciones en las que tanto como el vendedor y el comprador, son consumidores finales. Por lo tanto en el comercio electrónico C2C los consumidores actúan tanto como compradores y vendedores a través de una plataforma de intercambio. (Torres Castañeda y Guerra Zavala, 2012)

Según el Estudio Anual de la Cámara de Comercio Electrónico de 2013 el comercio electrónico en 2013 ha alcanzado ventas por 24.800 millones de pesos (sin IVA), de los cuales 23.000 millones son bajo la modalidad empresa a consumidor final (Business to Consumer o B2B) y 1.800 millones en operaciones entre consumidores (Consumer to Consumer o C2C). Dentro de las operaciones B2B se considera, además de las operaciones realizadas sobre internet; a la fijación de precios y condiciones a través de plataformas de electronic data interchange (EDI) incluso mail order, sin importar la realización o no del pago on-line.

Esta cifra de ventas representa un crecimiento en pesos del 48,5% respecto del año anterior (la cifra del total de ventas de 2012 fue de 16.700 millones de pesos). Dentro del impacto de las ventas online podemos sumar otras actividades económicas sectoriales que han crecido junto a las ventas y es el marketing y el posicionamiento digital, los clasificados en línea, así como las comisiones de los medios de pago y las ventas de plataformas, hosting, diseño y mantenimiento de sitios de venta.

Un fuerte impacto que se ha detectado de esta actividad es la reducción de los costos de transacción en las compras en línea, el menor tiempo destinado a compras o búsquedas de información sobre productos o servicios, la amplia mejora en las mismas y en la comparación eficiente de productos y servicios, y de sus cualidades, precios, descuentos, bonificaciones, etc.

Varios elementos se han conjugado los últimos años para el fuerte crecimiento del comercio electrónico. Podemos detallar los siguientes;

- ✓ El continuo crecimiento del número total de usuarios de internet en el país
- ✓ Fuerte incremento de la variedad de rubros, productos servicios ofrecidos, y asimismo incrementos en la cantidad de artículos comercializados en línea.
- ✓ Importante aumento de las conexiones de internet: de 130 mil conexiones en 2001 a 6,6 millones de banda ancha fija paga en 2012.

- ✓ La mejora en la confianza y percepción de seguridad de las transacciones por parte de los usuarios de internet; así como la satisfacción con las operaciones realizadas bajo esta modalidad de compra.
- ✓ La mejora en la seguridad implementada por los sitios de la oferta sectorial pero sobre todo se ha incrementado la confianza de los usuarios en esta seguridad.
- ✓ La movilidad. Un impresionante incremento de los dispositivos móviles (tablets y Smartphones) y de la banda ancha y conectividad móvil que amplía los lugares y momentos de uso de internet y de las aplicaciones.
- ✓ Se consolida el efecto de las innovaciones en los servicios de medio de pago.

Más allá de estos factores, el crecimiento neto del comercio online dependerá cada vez más de la “micro”. De la calidad de la oferta y sus productos, precios y servicios; y del incremento del uso de esta modalidad de compra por parte de los usuarios actuales.

5.3. Características del mercado gastronómico en Argentina.

Desde el año 2002 hasta la actualidad, Argentina sufrió un período de cambio, donde la economía del país se vio altamente influenciada por la devaluación de la moneda. En este escenario, algunos sectores de la industria sufrieron drásticas pérdidas, pero otros se vieron favorecidos por la depreciación de la moneda. Este fue el caso del sector turístico, ya que la llegada de extranjeros al país se incrementó notablemente así como el consumo que dicha actividad trae aparejado, entre ellos en el sector gastronómico.

La actividad gastronómica es sumamente relevante en aquellas áreas donde se desarrolla la mayor parte de las actividades económicas y financieras en el PBI total del país. Esto significa que en las provincias más importantes, económicamente hablando, como la Capital Federal, Córdoba y Santa Fe, la actividad gastronómica representa más del 70% de la actividad. La importante inversión corporativa en los últimos años del sector, continúa siendo por la fuerte presencia de las Pymes, muchas de ellas en proceso de modernización.

La construcción de complejos turísticos y ampliación de establecimientos hoteleros (con propuesta gastronómica incluida), así como la apertura de nuevos locales gastronómicos es constante en los últimos años.

Sumado al crecimiento turístico, algunas características de los argentinos ejemplifican el por qué de esta creciente demanda. Los argentinos pasamos mucho tiempo en los bares; ya sea para reuniones de negocios o simplemente conversar con amigos; lo que conjuntamente con la llegada del estruendoso Starbucks ha ocasionado la apertura, profesionalización y actualización de los cafés o bares, así como la diversificación e innovación en sus productos. Por otra parte, al

argentino, le gusta pasar buenos momentos en lugares agradables, y la salida a cenar, se ha convertido en uno de los entretenimientos elegidos por un amplio sector. Si bien la elección en materia de comidas del argentino es bastante tradicional, en los últimos años se ha diversificado debido a la incursión de la gastronomía temática en el mercado. No hace falta más que dar un paseo por los polos gastronómicos de Argentina , para ver que oferta es muy amplia y podemos encontrar desde *sushi*, comida árabe, restaurantes griegos, pasando por propuestas temáticas de espacios ambientados con elementos de polo o comida erótica, hasta nuestras típicas parrillas, o restaurantes de pastas, y las populares pizzerías.

Podemos concluir que el sector se ha construido en un área de creciente competitividad y de un vertiginoso desarrollo de nuevos negocios y en donde los competidores actuales, incrementan su oferta de bienes y servicios. Lo que consecuentemente torna vital tomar medidas para generar propuestas innovadoras y competitivas, para lograr la estabilidad de las empresas en el mercado.

Dentro de este contexto, es fundamental desarrollar estrategias de marketing para, por una parte, aprovechar este despertar a los placeres culinarios, así como para asegurar la continuidad del negocio y la sostenibilidad de la rentabilidad.

Hace no tantos años que el marketing ha adquirido un papel privilegiado dentro del área de la restauración. En Europa, se inició el desarrollo del marketing en este sector, desde que el restaurador comprendió la necesidad de fijarse objetivos en términos de beneficio, y de asociarlos a la satisfacción de cliente que se ha logrado.

En palabras del célebre Rochat (2000): *El marketing es el arte de hacer converger las acciones de la empresa de cara a satisfacer mejor las necesidades de su clientela, en el marco de políticas coherentes que buscan optimizar la eficacia global de la empresa de cara a su mercado. (Rochat, 2000, p. 92)*

Por otra parte, Cooper, B., Floody, B. & Mc Neill, G. (2003), nos dicen "el marketing requiere de una comprensión adecuada, de quienes son sus clientes, de donde vienen, por qué están allí y qué es lo que esperan de su restaurante" (Cooper, Floody, & Mc Neill, 2003, p.178).

Hoy en día todo negocio o emprendimiento gastronómico ha comprendido la necesidad de prestar atención al desarrollo de una estrategia de marketing, ha comprobado que el concepto del negocio, así como una adecuada comunicación del mismo, es tan importante como el producto en sí. Esto trajo aparejado la necesidad de profesionalizar actividades que antes eran realizadas por el mismo emprendedor sin tener ayuda profesional. Es así como al modo de ver de Rochat (2000), hay tres aspectos fundamentales a gestionar para lograr la continuidad en un negocio gastronómico:

- Conocer y manejar los costos: no sólo los de las materias primas, sino todos los inherentes a la operación, tal es el caso de los recursos humanos, luz, gas, etc.
- Abordar el aprendizaje de un comportamiento profesional
- La aparición de un nuevo tipo de consumidor

5.4. Análisis de la competencia.

En la ciudad de Córdoba, existen dos populares sitios de Internet que te permiten ahorrar. Los lugares mejor posicionados en el mercado son Groupon y ClickOn.

Ambos tienen un modelo de comercio online creado para ofrecerte lo mejor de cada ciudad con precios imbatibles de manera sencilla, segura y divertida. Con clickOn y Groupon puedes beneficiarte con ofertas exclusivas que van desde 50% hasta 90% de descuento en los mejores establecimientos. Todos los días un servicio diferenciado, negocios tentadores y precios irresistibles. Dos detalles solamente: algunas horas para comprar y el desafío que la oferta sólo es liberada cuando el número mínimo es alcanzado. El cupón queda disponible para impresión por 24hs en tu cuenta, contadas a partir de la fecha de finalización de la oferta que puedes utilizarla en un período predeterminado. Para recibir las ofertas diariamente sin perder ninguna promoción, los consumidores se registran en las respectivas páginas seleccionando una ciudad.

Los comercios y tiendas que trabajan con estas compañías usan estos sitios como una herramienta de publicidad y mercadeo, por lo que ofrecen descuentos sobre sus precios regulares con la esperanza de que vuelvas y los visites de nuevo.

Gráfico N° 6. Lienzo de Canvas de la competencia

The Business Model Canvas



Fuente: Elaboración propia

5.5. Desarrollo del Metodológico, aplicado al caso.

En esta sección se aplicará la metodología de Osterwalder para diseñar el modelo de negocios de una plataforma web para la ciudad de Córdoba. A continuación se desarrollan los nueve pilares del lienzo de modelo de negocios.

5.5.1 Propuesta de Valor

Puede entenderse como el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico. La finalidad de la propuesta de valor, es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente.

La idea de este modelo de negocios surge de dos problemas a solucionar:

- Del cliente restaurante como ocupa su capacidad instalada al 100%;
- Del cliente consumidor, a donde y que puede comer hoy;

La propuesta de valor de la plataforma para restaurantes y resto bares, al que llamaremos “Go out” consiste en ofrecer un canal de comercialización a los restaurantes que les permita;

- ✓ La posibilidad de asegurarse la ocupación plena de su local ofertando los menús que pongan a disponibilidad con un mínimo del 10% del precio de lista
- ✓ Gestión del tipo de oferta, precio y momento para lanzarla y retirarla de la plataforma
- ✓ Publicidad sin lanzar una oferta (anuncios al margen)
- ✓ Una base de datos que le permita conocer los menús más pedidos y el perfil del consumidor

La propuesta de valor de este modelo para los comensales es;

- ✓ Almorzar o cenar en el lugar que quiera sin planificación previa.
- ✓ Evitar largas colas y espera en los locales de comida.
- ✓ Personalización de las alertas de ofertas evitando avisos invasivos y no deseados.

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

- **Razonamiento:** este atributo captura el razonamiento de por qué la empresa cree que su propuesta de valor genera valor para su cliente. En el caso de estudio las razones son:
 - el **uso:** el valor deriva del uso en sí del producto, ya que es el mismo cliente quien busca una solución a su necesidad, por lo cual, al desarrollar un producto adaptado a las necesidades del consumidor estas se ven cubiertas.
 - La **reducción del riesgo;** uno de los principales riesgos que tiene el E-commerce es la seguridad es las transacciones, por eso es fundamental reducir al máximo los errores de la plataforma brindando una confianza en la transacciones con un soporte técnico las 24 horas
 - Hacerle la vida más fácil a los clientes a través de la **reducción de sus esfuerzos.** Go Out lograra que los restaurantes vendan sus mesas con el menor esfuerzo y de la manera más rápida posible.
Y logrando que los comensales obtengan una mesa de su preferencia sin planificación previa y evitando largas esperas en los restaurantes y bares.
- **Nivel de valor (imitación innovadora);** la propuesta de valor integra servicios del mercado, agregando como elemento diferenciador la compra online y el pago de la mesa

elegida disfrutando en ese momento, o con un lapso de tres horas de validez la compra realizada.

- **Nivel de precios;** el precio que exhibe esta plataforma es el tipo económico; se refiere a la gama baja en la escala de precios, es decir, Go Out ofrece un producto a un precio más atractivo que la mayoría de sus competidores, a través de la promoción de precios y remates que ofrecen los restaurantes y resto bares de sus mesas.
- **Ciclo de vida;**
 - **La posesión,** el valor se genera en el consumo en el consumo de los servicios que ofrece la plataforma.
 - **Renovación,** se puede agregar valor con nuevas actualizaciones del software, reformas en la plataforma, actualizaciones de la base de datos.

Además existen otras variables que generan valor entre ellas se pueden destacar:

- **Mejora del rendimiento;** a través de la utilización de la plataforma el restaurante puede obtener una mejora en el rendimiento de su negocio.
- **La accesibilidad;** al poner a disposición de los clientes productos o servicios que antes no tenían acceso genera valor para ellos. Esto puede ser posible por una innovación en los modelos de negocios, en tecnología nueva o una combinación de ambas.

5.5.2 Segmento de Mercado

La primera segmentación que se observa es la vinculación o segmento **business-to-Consumer** (B2C), es decir, se establece una relación de empresa a cliente. Adicionalmente se puede considerar que la oferta puede enmarcarse dentro de lo que Osterwalder (2011) caracteriza como plataformas multilaterales, es decir, cuando la oferta se dirige a dos o más grupos de clientes distintos pero interdependientes. La gama de servicios propuesta por Go Out, está dirigida a dos grupos de consumidores.

Cliente objetivo 1: Restaurantes y Resto bares.

Restaurantes y resto bares así como también los nuevos en el mercado que buscan publicitarse y están conectados a las redes sociales. Que buscan optimizar su capacidad instalada.

Cliente objetivo 2: Comensales.

Personas extrovertidas, familiarizadas con la tecnología, redes sociales. Que se caracterizan por ser buscadores de ofertas.

5.5.3 Canal de distribución

Go Out ofrecerá su propuesta de valor a través de los siguientes canales directos de distribución:

Canal de distribución 1: Web/Redes sociales.

Descripción: la página y la presencia en redes sociales jugará un rol importante en la promoción, ya que se utilizará como canal de comunicación para compartir información relevante sobre productos y servicios y, conocer las necesidades de los clientes. Y será el único canal de ventas.

Razonamiento:

Uso. En la web y las redes sociales los clientes podrán informarse sobre los distintas promociones, remates de mesas, publicidades de los restaurantes y resto bares adheridos.

Esfuerzo. A través de la web y las redes sociales, podrán gestionar reservas para eventos, etc.

Nivel de valor:

Me too. El sitio será similar a la competencia

Nivel de precio:

Free: los comensales podrán acceder de forma gratuita a los servicios que brinda la página. Se apuntará a migrar hacia un modelo freemium¹⁰ en el que los mismos se puedan suscribir para recibir información relevante sobre la información gastronómica de la ciudad de Córdoba.

Links:

- Gestión de reservas
- Información sobre eventos
- Difusión de contenidos

Canal de distribución 2: Tienda online

Descripción: en la tienda online los clientes podrán acceder a todos los productos y servicios disponibles y también a promociones vigentes.

Razonamiento:

Uso: los clientes pueden informarse y escoger los distintos servicios y productos a través de la tienda online.

¹⁰Freemium: se ofrecen servicios gratuitos al público en general y se cobra por servicios Premium a quienes elijan obtener un mejor servicio.

Esfuerzo: los comensales compran los servicios online y pueden acceder a ellos hasta en un lapso de tiempo máximo de tres horas de realizada la transacción. En tanto los restaurantes una vez cerrada la operación pueden publicar y promocionar sus mesas, sus ofertas y demás sin límites y administrando ellos mismos la pagina web y tienda online.

Nivel de valor:

Me too. El sitio será similar a la competencia

Nivel de precio:

Free: en el caso de los comensales que adquieran los productos, sólo deberán pagar por el costo de en

Links:

Compra de productos (mesas/remates de mesas, menues promocionales, etc.)

Además de los canales directos, también existirán canales indirectos de distribución entre los que pueden mencionarse: clientes que a través de recomendaciones comparten la propuesta de valor con sus familiares y amigos. Más adelante se profundizará sobre el rol de los socios para el modelo de negocio.

A modo de resumen, se presenta la **tabla 5** que relaciona los tipos de canales con los ciclos de compra del cliente.

Tabla 5: Canales y Ciclos de Compra del Cliente

	Tipo de Canal	Información	Evaluación	Compra	Post Venta
DIRECTO	Web/Redes Sociales	Información y promociones. Listados de restaurantes y resto bares	Trayectoria de los restaurantes Recomendaciones de los clientes.		
	Tienda Online	Precios y promociones de los productos		A través de la plataforma web	Monitorear el pago realizado a través de la web y su correspondiente acreditación. Resolución de problemas técnicos con un soporte técnico las 24 hs.
INDIRECTOS	Recomendación de los clientes	Descuentos especiales			

Fuente: Elaboración propia.

5.5.4 Relación con los clientes

Go Out mantiene esencialmente dos tipos de relaciones estratégicas:

Relación 1: Restaurantes y resto bares.

Go Out prestará especial atención a la relación con los restaurantes y resto bares asociados. Brindando servicios especiales de soporte técnico y descuentos para publicidad para aquellos con los que Go Out mantenga convenio. Los profesionales de la plataforma estarán en permanente contacto con los comercios.

Relación 2: Consumidores finales.

Todos los servicios estarán orientados a suplir los deseos y requerimientos de los comensales.

La relación que la plataforma establecerá con los clientes estará basada en la personalización para lo cual se recopilará información de los perfiles de clientes, de modo de ofrecerles productos y servicios adecuados para cada uno.

Así mismo se buscará construir redes sociales, donde los consumidores puedan compartir intereses, interrogantes, fotos de los momentos compartiendo los servicios adquiridos. Será esencial lograr la identificación de los clientes con los valores de la marca. En relación a esto, se trabajará para que los valores sean el eje transversal de todos los servicios y productos ofrecidos, de modo de lograr coherencia y fortalecer la imagen de marca.

5.5.5 Actividades Clave

Para que la propuesta de valor sea posible la plataforma debe contar esencialmente con las siguientes capacidades:

Seleccionar y retener a los mejores restaurantes y bares: para lograr un servicio de excelencia, es esencial atraer a restaurantes y resto bares que compartan los valores y la filosofía de Go Out, además por el tipo de relación con los clientes es importante lograr el desarrollo y la permanencia del equipo de trabajo.

Go Out funciona básicamente como una red de valor, que conecta restaurantes con comensales. La creación de valor de descansa en la mediación y puede dividirse en tres tipos de actividades principales:

- **Red de promoción y gestión de contratos:**
 - **Actividad 1:** seleccionar y comercializar con los mejores restaurantes de la ciudad de Córdoba. Esta actividad es clave dada la importancia de la calidad de los servicios ofrecidos y la alineación de estos con los valores de la empresa en pos de desarrollar la propuesta de valor.
 - **Actividad 2:** gestionar la base de datos. Analizar y administrar los perfiles de los comensales, que será fundamental para la captación y fidelización de nuevos comercios para satisfacer estratégicamente la demanda.
 - **Actividad 3:** desarrollar contenido y crear “engagement”¹¹ en redes sociales. Como complemento a las actividades ofrecidas en Go Out, es importante brindar satisfacción

¹¹ Engagement es el grado que el consumidor interactúa con la marca

de expectativas y dar seguridad de una rápida solución frente a posibles problemas con la plataforma o el sistema de pagos.

- **Actividad 4:** Diseño y actualización de la plataforma web. La gestión de soporte técnico tanto a la plataforma como al sistema de implicará la tercerización del servicio. Contratando un servicio que este las 24 horas para resolver eficientemente los incidentes que puedan ocurrir y para prevenir que estos ocurran, y dándoles confianza a ambos clientes de sus respectivas transacciones que realicen.
- **Actividad 5:** gestión de las ofertas. Los comensales podrán programar el periodo, horario y tipo de promociones que deseen recibir, ya sea por mensaje de texto o mail. Personalizando las alertas de ofertas evitando avisos invasivos y no deseados.
- **Actividad 6:** gestión administrativa. Para la prestación de servicios de calidad es fundamental la gestión de compras y la administración económica-financiera de los recursos, para lo cual se contará con personal especializado.
- **Actividad 7:** Integración de herramientas de administración y gestión. Una plataforma debe contar con herramientas propias de administración y gestión de todos los recursos que en dicho sistema se integran. Entre las herramientas y funcionalidades más básicas y esenciales se encuentra el proceso de inscripción a la plataforma, la integración de sistemas de pago online, la asignación de usuarios y perfiles de acceso, niveles de seguridad, seguimientos de los accesos, control de tiempos, etc.

5.5.6 Recursos Claves

- **Recursos humanos**

- Go Out conformará un equipo de trabajo compuesto por:

Profesionales; ingenieros en sistemas, programadores, y expertos ejecutivos de cuentas.

- **Recursos Intelectuales:** este recurso es el más importante. Entre ellos se incluye como principal la red de contacto de los socios, además del conocimiento técnico, el conocimiento del negocio y la cartera de clientes.
- **Recursos Físicos:** la infraestructura con la que debe contar es con hardware relacionados con infraestructura en general, como lo son los elementos de conectividad¹²

¹² Aquellos equipos que hacen al funcionamiento de una red de datos, switch, routers, cableado, up

5.5.7 Asociaciones Claves

En Go Out el tipo de alianzas que se presenta son del tipo de relación cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros.

Dentro del tipo de relación cliente-proveedor, se pueden observar las siguientes alianzas:

- **Relación con bancos y con la plataforma de pagos:** esta alianza es la más importante que posee la empresa, ya que se requiere tener un buen socio que permita realizar todas las cobranzas de manera segura. Ya que es fundamental la confianza y percepción de seguridad de las transacciones por parte de los comensales y los restaurantes y restobares, logrando la satisfacción de las operaciones realizadas bajo esta modalidad.

Mercado Pago es una plataforma de pagos segura utilizada por los competidores para recibir los datos de su tarjeta de crédito y efectuar de manera efectiva el pago en efectivo. La plataforma permite contacto directo con las operadoras de tarjetas de crédito y bancos haciendo que las transacciones sean realizadas en Mercado Pago con total seguridad. Si hay algún problema con Mercado Pago durante la compra de una oferta se dispondrá de un teléfono 0800 para problemas de esta índole.

Por lo cual, lo que motiva dicha alianza se puede enmarcar en una optimización, ya que de esta forma Go Out se puede focalizar en sus competencias centrales y confiar en el proveedor de gestión de cobranzas que realice aquellas competencias no básicas.

- **Relación con empresas proveedoras de conexión a Internet:** esta asociación es requerida por la necesidad de transmisión de datos, Go Out no puede seguir trabajando si no se posee internet, por lo cual, la transmisión de datos es crítica.

Los proveedores generalmente son servicios que se pueden contratar sin mayores problemas. Algunos proveedores ofrecen prestaciones adicionales y, tal vez, son más fiables, pero, en contraposición son más costosos, por lo cual, se debe realizar un análisis de costo-beneficio.

La solución a esta necesidad se obtiene contratando el servicio a dos proveedores pues si uno no funciona o se cae la red de suministro, se utiliza el otro. Este proceder es más económico que contratar o asociarse con proveedores especiales de conectividad, y se obtiene un beneficio similar.

- **Relación con profesionales:** Conformar y mantener un equipo de profesionales, es fundamental para la plataforma. Por lo que se realizarán asociaciones atractivas para ambas partes. En cuanto al grado de integración es alto ya que los profesionales formarán parte del staff de la empresa y no será fácil sustituir recursos capacitados y que compartan los valores de Go Out.

5.5.8 Estructura de Ingresos

Ingresos

Recurrentes

Por venta de Servicios

Por las ventas concretadas por el comensal. Un porcentaje sobre la venta.

Por cada click realizado en anuncios de empresas que no oferten sus mesas (delivery, happy hour, etc.) un monto fijo.

Otro Ingresos

Por venta de base de datos a restaurante de los menues más consumidos y de los perfiles de los comensales.

5.5.9 Estructura de Costos

Por último se detallan en forma simplificada la estructura de costos lo que en conjunto con la proyección de ingresos posibilitará el dimensionamiento y evaluación de la rentabilidad de la propuesta de valor desarrollada.

Costos

Directos

Honorarios/sueldos de profesionales asociados

Comisiones de tarjetas y bancos

Comisiones de sistema de cobranzas

Indirectos

Comisiones por ventas

Gastos Comerciales

Mantenimiento web y redes sociales

Publicidad

Gastos Operativos

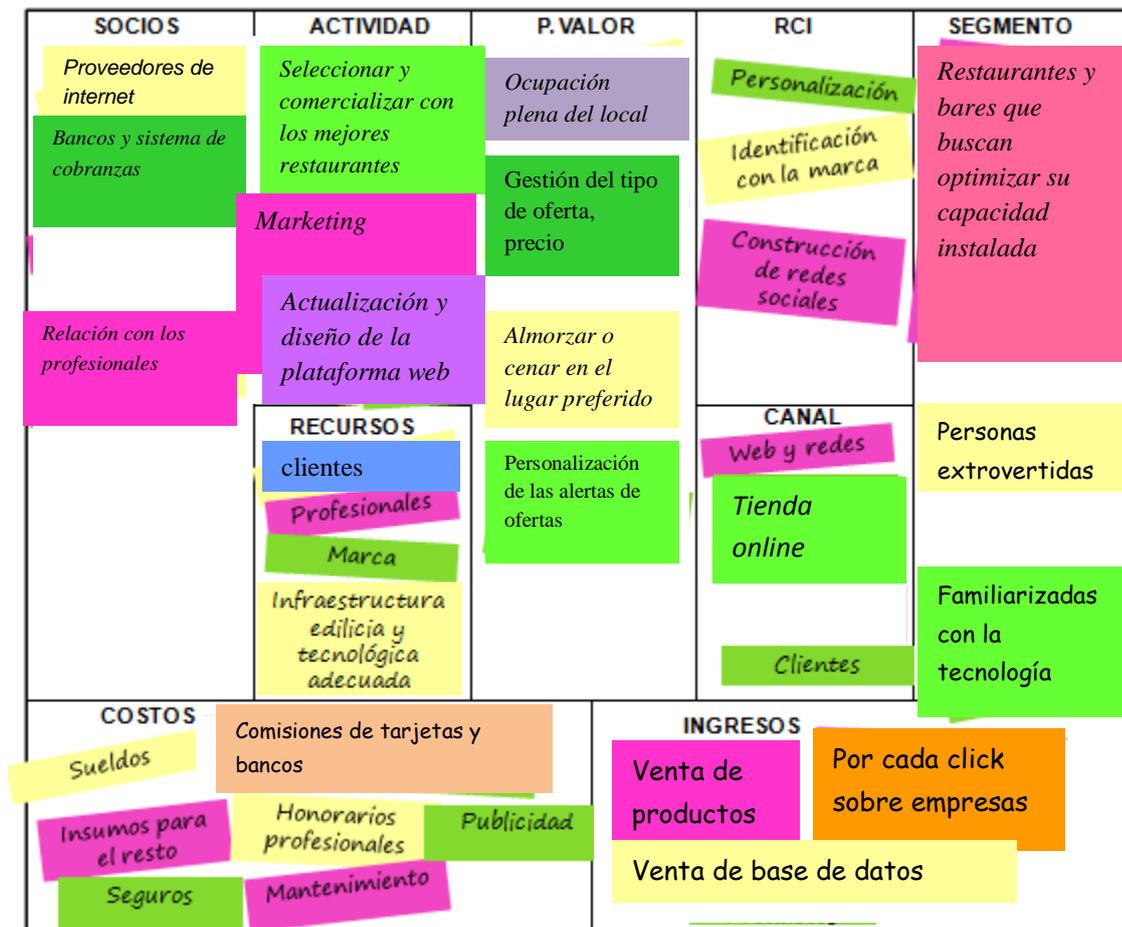
Servicios e impuestos

Gastos varios

5.5.10. Redefinición del Lienzo del Modelo de Negocios

Analizados los bloques en detalle según la metodología de modelo de negocios, se amplió y profundizó el lienzo de Modelo de Negocio capturado inicialmente, como se puede observar en el gráfico N°7.

Gráfico N°7: Redefinición del Lienzo del Modelo de Negocios



Fuente: Elaboración propia

Si bien la esencia del modelo de negocios estaba plasmada desde el inicio, la aplicación de la metodología resultó de gran utilidad para comprender la interrelación entre los distintos bloques, como así también para capturar y conocer los puntos críticos en pos de lograr el éxito del modelo planteado.

A modo de síntesis se puede concluir que el factor crítico de éxito del modelo de negocio radica en poder generar un vínculo de confianza e identidad de los clientes con la marca. La confianza se construirá a través de lograr que los valores y con ello la identidad hacia *Go Out*, atraviesen todos los procesos claves a través de los cuales se captura y entrega valor al público objetivo. Entre los puntos centrales para crear y mantener el vínculo con los clientes, se deberán considerar:

- La calidad de las ofertas ofrecidas por los restaurantes y bares, para lograr la continuidad en el negocio gastronómico.
- La gestión y administración de riesgos inherentes a la actividad, dada la importancia del atributo de seguridad en temas relacionados con las transacciones on line.
- El modelo desarrollado constituye de esta manera, la base fundamental sobre la cual se podrá evaluar la factibilidad económica, técnica y legal para concretar el emprendimiento, cumpliendo de esta manera con el principal objetivo planteado en este trabajo. Para ello es necesario realizar una evaluación de proyecto de inversión, que se bien se encuentra fuera del alcance de este trabajo, es necesario analizar tanto la viabilidad técnica que busca determinar que sea posible realizar el proyecto. Incluso este estudio puede incluir la evaluación de la capacidad técnica y el nivel de motivación del personal de la empresa.

También se deberá realizar el estudio de viabilidad legal, se refiere a la necesidad de determinar la inexistencia de trabas legales para la instalación y operación normal del proyecto. A través de la viabilidad económica se buscará definir mediante la comparación de los beneficios y costos estimados si es rentable el proyecto. (Sapag Chain, 2001)

Y a través del estudio de viabilidad de gestión se analizará si existen las capacidades gerenciales internas en la empresa para lograr la correcta implementación y una eficiente administración del negocio. (Sapag Chain, 2001)

6. Conclusiones

En atención al objetivo propuesto para el logro del presente trabajo y tomando en consideración los aportes teóricos utilizados como marco conceptual para el análisis y diseño de los planteamientos propuestos, se presentan a continuación las conclusiones más importantes a las que se arribó al culminar el trabajo de aplicación.

La utilización del Modelo Canvas permitió capturar y conocer los puntos críticos del modelo de negocio en estudio, lo que ayudó a generar recomendaciones y sugerencias para obtener un modelo de negocio aún más rentable y que agregue mayor valor.

Del estudio realizado se pudo conocer que el modelo actualmente es rentable, posee una ecuación económica que funciona, crea, distribuye y añade valor para el cliente, pero existen al mismo tiempo aspectos que pueden ser objeto de mejora para obtener un modelo más fuerte y sustentable en el tiempo.

Como punto inicial para determinar lineamientos estratégicos, se realizó un breve análisis del mercado y la competencia, a través del cual se pudo conocer cómo en el último tiempo ha crecido el comercio electrónico, como así también podemos sumar otras actividades económicas sectoriales que han crecido junto a las ventas y es el marketing y el posicionamiento digital, los clasificados en línea, así como las comisiones de los medios de pago y las ventas de plataformas, hosting, diseño y mantenimiento de sitios de ventas .

Mediante un análisis global de la competencia en el mercado local, se pudo observar que hay pocas ofertas asimilables a la propuesta de valor planteada en este trabajo, siendo la gran diferenciación con la competencia es ofrecer promociones para ser consumidas en el momento, no con fechas diferidas. Mostrando la disponibilidad del lugar on line y asegurandolo. La principal diferenciación y a través de la cual la plataforma intentará captar el público objetivo será la personalización del servicio, característica que no se observa en los competidores directos.

Por último, como se resumió en el punto anterior, el desarrollo de la metodología de Canvas resultó de gran utilidad para comprender la esencia del modelo, las interrelaciones necesarias entre los bloques y los factores críticos de éxito. A través de los bloques propuestos por la metodología se logró capturar y plasmar la estrategia de forma detallada, dotando de mayor solidez conceptual a la idea de negocio presentada.

Una frase conocida de Peter Drucker enuncia que “los planes son solamente buenas intenciones a menos que degeneren inmediatamente en trabajo duro”, por lo cual, no hay fórmulas mágicas que garanticen que un negocio será siempre exitoso. Pero manteniendo una visión global del negocio, el esfuerzo y la buena planeación es posible generar pasos seguros para que el modelo de negocio se mantenga rentable y vigente en el tiempo.

El modelo desarrollado constituye de esta manera, la base fundamental sobre la cual se podrá evaluar la factibilidad económica, técnica y legal para concretar el emprendimiento, cumpliendo de esta manera con el principal objetivo planteado en este trabajo.

7. Referencias Bibliográficas

AMIPCI, (2009), *Estudio de Comercio Electrónico 2009*, Recuperado de http://www.amipci.org.mx/estudios/temp/AMIPCI_ECOMMERCE_20090344452001257356617OB.pdf >

CACE, (2013), *Estudio de Comercio Electrónico 2013*, Recuperado de <http://www.cace.org.ar/estadisticas/>. 20 de junio de 2015

Cambridge Learner's Dictionary 2003, Cambridge.

Cooper, B., Floody, B. & Mc Neill, G. (2003). *Como iniciar y administrar un restaurante*. Norma

Lamb, Charles W., Joseph F. Hair, Jr. y Carl McDaniel, (2011). *Marketing 11e*. México.

Nassar Sapag Chain (2001). *Evaluación de proyectos de Inversión en la empresa*. Argentina Pearson Education S.A

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.

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2011). *Generación de Modelos de Negocios (1° Ed. digital)*. Editorial Deusto. Recuperado de www.newcomlab.com.

Perez (2000)

Porter M. (1996). *What is Strategy? HBR's Must-Reads on Strategy*. Harvard Business Review, 4-22.

Rochat, Michel (2000). *Marketing y Gestión de la restauración*. Ediciones Gestión 2000.

Ruiz, Salvador (2004). *Experiencias y casos de comportamiento en el consumidor: Internet y el comercio electrónico*. España.

Torres Castañeda y Guerra Zavala. *Comercio Electrónico*, Recuperado en <http://www.eumed.net/ce/2012/tcgz.html>. 20 de junio de 2015.

8. ANEXOS

Anexo 1: Resumen de definiciones predominantes

AUTOR	DEFINICION
Brandenburger y Stuart, 1996	Un modelo de negocio está orientado a la creación de valor total para todas las partes implicadas. Sienta las bases para capturar valor por la empresa focal, al codefinir (junto con los productos y servicios de la empresa) el tamaño total de “la tarta”, o el valor total creado en las transacciones, que se puede considerar como el límite superior para la captura de valor de la empresa.
Timmers, 1998	“Un modelo de negocio es una arquitectura de productos, servicios y flujos de información incluyendo una descripción de varios actores del negocio y sus roles, una descripción de los beneficios potenciales de diferentes actores del negocio y la descripción de las fuentes de ingreso”. (pág. 2).
Chesbrough&Rosenbloom, 2002	Un modelo de negocio es "la lógica heurística que conecta el potencial técnico con la realización de valor económico "(p .529)
Demil y Lecocq, 2009	“Combinación de recursos y competencias, organización de las actividades y proposición de valor, introducimos la dinámica mostrando cómo distintos cambios deseados o emergentes alteran de forma positiva o negativa su consistencia”. (p.87)

Salas, 2009	“Unidad de análisis que da forma a una manera genuina e innovadora de conseguir atraer la confianza de los clientes, generar ingresos con los que cubrir los costes y mantenerse viables en el mercado”.(p.122)
Ricart, 2009	“Un modelo de negocio consiste en el conjunto de elecciones hechas por la empresa y el conjunto de consecuencias que se derivan de dichas elecciones”. (p 14)
Osterwalder y Pigneur, 2009	“Un modelo de negocio describe la lógica de cómo una organización crea, entrega, y captura valor” (p 14)
Svejenova, 2010	“Conjunto de actividades, organización y recursos estratégicos que transforman la orientación establecida por la empresa en una proposición de valor distintiva, permitiendo a la misma crear y capturar valor”. (p 409)
Wikström, 2010	El modelo de negocio se utiliza para describir o diseñar las actividades que necesita o busca la organización, para crear valor para los consumidores y otras partes interesadas en el entorno.
Casadesus-Masanell y Ricart, 2010	Un modelo de negocio consiste en un conjunto de elecciones y un conjunto de consecuencias derivadas de dichas elecciones. Hay tres tipos de elecciones: recursos, políticas, y la gestión de activos y políticas. Las consecuencias, pueden ser clasificadas como flexibles o rígidas (intrínsecamente dinámica).

George y Bock, 2011	Diseño de la estructura organizacional que representa una oportunidad comercial.
------------------------	--

Fuente: Elaboración propia con base en datos de Dialnet