



Universidad
Nacional
de Córdoba



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA DE GRADUADOS EN CIENCIAS ECONÓMICAS

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE NEGOCIOS

**“Diseño de un modelo de negocios para el ciclismo basado
en OKRs”**

AUTOR: Cr. Ariel Primo

TUTORA: Mg Verónica Bertini

CÓRDOBA

2021



Diseño de un modelo de negocios para el ciclismo basado en OKRs por Ariel Primo se distribuye bajo una [Licencia Creative Commons Atribución – No Comercial – Sin Obra Derivada 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

AGRADECIMIENTOS

A mi familia: Cecilia, Facundo, Ignacio, Lautaro y Guadalupe que son mi mayor fuente de aprendizaje, gracias por el apoyo incondicional.

A mi papá Raúl y a mi hermana Fabiola acá con nosotros y a Tere y Nico en donde estén.

A Gabriel por permitirme desarrollar de manera académica este proyecto.

A mis compañeros: Giyo, Carla y Pablo por el aliento y motivación constante.

A mi tutora Verónica: gracias por el acompañamiento durante el proceso y por la confianza que me brindaste desde el primer momento.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Resumen	7
Parte I: Presentación	8
1.Introducción	8
2.Definición de la oportunidad	9
3.Objetivos	9
3.1 Objetivo general	9
3.2 Objetivos específicos	10
4.Límites o alcance del trabajo	10
5.Metodología	10
Parte II: Marco conceptual	11
Definición de Misión	11
OKR: Objetivos y Resultados Claves.	11
Las cuatro virtudes de los OKR	12
Virtud 1: Concentrarse y comprometerse con las prioridades:	12
Virtud 2: Coordinarse y conectar para trabajar en equipo:	13
Virtud 3: Realizar el seguimiento de las responsabilidades:	15
Virtud 4: Exigir lo imposible:	19
Modelo de negocios	20
Lienzo del modelo de Canvas	22
Segmentos de clientes	22
Propuestas de valor	23
Canales	24
Relaciones con clientes	25
Fuentes de ingresos	25
Recursos claves	27
Actividades claves	28
Asociaciones claves	28
Estructura de costos	29
Lienzo de la propuesta de valor	30
Parte III: Desarrollo del trabajo	35
Capítulo 1. Conocimiento de la empresa. Oportunidad de mejora.	35
Capítulo 2. Misión, Objetivos y Resultados Claves	35
Misión	35
Objetivos y Resultados Claves	36
Pasos para la construcción de OKRs	36
Paso 1.Definir el contexto	37
Paso 2. Creatividad	38

Paso 3. Jerarquización	40
Paso 4. Borrador	42
Paso 5. OKRs	42
Requisitos de los Objetivos	42
Requisitos de los resultados clave	43
Métricas para los Resultados Clave	43
Tipos de OKR	45
Hitos de los resultados claves	45
Capítulo 3. Diseño del modelo de negocios	46
1 Segmento de clientes	47
2 Propuesta de valor	49
3 Canales	51
4 Relaciones con los clientes	53
5 Fuentes de ingreso	53
6 Recursos clave	54
7 Actividades clave	55
8 Asociaciones clave	55
9 Estructura de costos	55
Parte IV: Conclusiones	61
Referencias	62

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Medios de transporte argentina	8
Gráfico 2 - Lienzo del modelo de negocios	22
Gráfico 3 - Segmento de clientes	22
Gráfico 4 - Propuesta de valor	23
Gráfico 5 - Canales	24
Gráfico 6 - Relaciones con clientes	25
Gráfico 7 - Fuentes de ingresos	25
Gráfico 8 - Recursos claves	27
Gráfico 9 - Actividades claves	28
Gráfico 10 - Asociaciones claves	28
Gráfico 11 - Estructura de costos	29
Gráfico 12 - Lienzo de la propuesta de valor	33
Gráfico 13 - Lienzo de la Propuesta de Valor en el modelo de canvas	33
Gráfico 14 - Alcance del modelo de canvas	34
Gráfico 15 - Pasos para la creación de OKRs	37
Gráfico 16 - Modelos de notas	37
Gráfico 17 - Notas con la creación de ideas	38
Gráfico 18 - Notas con la creación de resultados claves	39
Gráfico 19 - Lienzo Canvas del modelo de negocios	47
Gráfico 20 - Perfil del cliente	49
Gráfico 21 - Mapa de valor	51
Gráfico 22 - Representación modelo de negocios en el lienzo de Canvas	57
Gráfico 23- Maqueta del diseño del modelo de negocios	58
Gráfico 24 - Maqueta de la cuenta personalizada de la propuesta de valor	59

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 - Puntuación de los OKRs	18
Tabla 2 - Mecanismos de fijación de precios	26
Tabla 3 - Intenciones en los pasos para definir OKRs	37
Tabla 4 - Jerarquización de ideas para objetivos	40
Tabla 5 - Jerarquización de ideas para resultados claves	41
Tabla 6 - Definición del objetivo	42
Tabla 7 - Métricas para resultados claves	43
Tabla 8 - Resultado clave 1	43
Tabla 9 - Resultado clave 2	44
Tabla 10 - Resultado clave 3	44
Tabla 11 - OKR	45
Tabla 12 - Tipos de objetivos	45
Tabla 13 - Resultado clave cumplido el plazo	46
Tabla 14 - Principales alegrías, frustraciones y trabajos del cliente	48
Tabla 15 - Principales productos y servicios, creadores de alegrías y aliviadores de frustraciones	50
Tabla 16 - Primer mes de diseño	52
Tabla 17 - Tipos de recursos claves	54
Tabla 19 - Segundo mes de diseño	55
Tabla 20 - Tercer mes de diseño	56
Tabla 21 - Resultado clave con puntaje final cumplido el plazo	56
Tabla 22 - OKR final	60

Resumen

Este trabajo de aplicación se corresponde a la actividad final de la Maestría en Dirección de Negocios de la Escuela de Graduados de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Córdoba.

La estructura definida para el desarrollo del presente trabajo consta de cuatro partes. La *primera parte* está conformada por la presentación del trabajo. Comienza con una breve introducción de la empresa objeto del trabajo y la oportunidad de generar un negocio para los clientes del ciclismo, se definen los objetivos generales y los particulares, además se precisa el alcance. Se refiere también sobre la metodología aplicada para el desarrollo en profundidad en la segunda parte.

En la *segunda parte* se definen los marcos teóricos que se utilizan para el desarrollo del presente trabajo de aplicación. Se define de manera académica el concepto de misión de empresa, cuál es el objetivo a conseguir que esté directamente relacionado con la misión y cuáles son según el enfoque de este trabajo los resultados claves a conseguir para el logro del objetivo definido. Por último se describe acerca de la metodología elegida para el diseño de un modelo de negocios.

Luego, en la *tercera parte* se desarrolla la aplicación de los marcos teóricos previamente definidos para la empresa seleccionada. Esta parte está dividida en tres capítulos, en donde el primero se dedica al conocimiento de la organización y el punto de partida encontrado para la oportunidad de mejora. En el siguiente capítulo se trabaja ya en la definición de una nueva misión dado que se plantea la creación de una nueva unidad de negocios, la creación del objetivo y el desarrollo del resultado clave que se propone para el diseño del modelo de negocios .

En el Capítulo 3 se diseña el modelo de negocios propiamente dicho con la propuesta de valor para los clientes. Es intención que el trabajo desarrollado pueda servir de base para ser utilizado en un proyecto concreto y que las metodologías aquí aplicadas constituyan su fuente de información.

En la *cuarta parte* se constituye el cierre del proyecto con las conclusiones que se obtienen en base al trabajo desarrollado y las implicancias encontradas.

El objetivo final consiste en definir una misión que brinde un horizonte de negocio a largo plazo, la propuesta del objetivo de negocio y los resultados claves necesarios para su consecución, vinculando el sistema de gestión de los OKR¹ con la metodología de generación de modelos de negocios y la creación de la propuesta de valor para esta empresa cordobesa.

¹ La sigla en inglés *Objective and Key Results* significa Objetivos y Resultados Claves.

Parte I: Presentación

1.Introducción

AUTOCOR² Es una empresa radicada en Córdoba y dedicada a la venta y distribución mayorista de autopartes desde hace más de treinta años. Como parte de un proceso de expansión que viene desarrollando la compañía se plantea la posibilidad de evaluar la apertura de una nueva unidad de negocio dedicada también a la venta y distribución, pero en este caso de repuestos y componentes de bicicletas.

Uno de sus dueños es aficionado al ciclismo de ruta y de montaña, deporte que compartimos ya que se practica mayormente en grupo y con el cual hemos vivido experiencias y diversas aventuras, así como también nos permite disfrutar de los hermosos paisajes cordobeses. Como ciclistas muchas de nuestras charlas rondan respecto al deporte y la manera de tener las bicicletas en buen estado de funcionamiento. De ahí surgen las experiencias que como clientes hemos adquirido en la compra de repuestos, accesorios, componentes e incluso bicicletas.

Por un lado, más de 20 millones de compradores online con un 124% de incremento en los porcentajes de facturación del comercio electrónico en el año 2020, según un informe publicado por la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE). Y por el otro, datos publicados por Google en un informe basado en las consultas de recorridos que realizan los usuarios, la bicicleta se transformó en el medio de transporte más utilizado entre los argentinos desde la llegada de la pandemia del coronavirus, registrando un aumento de 83% en relación al año 2019. (Télam, 2020)

Gráfico 1 - Medios de transporte argentina



Fuente: Télam "Desde la llegada de la pandemia, la bicicleta es el medio de transporte más usado en el país"

² Para referir a la empresa Autocor SRL, en adelante AUTOCOR.

Según la Cámara Industrial de la Motocicleta, Bicicleta, Rodados y Afines (CIMBRA, 2020), el canal predominante por el cual se producen las ventas de bicicletas son las bicicleterías, la venta online representa solo un 2 o 3% del volumen total de ventas. El mercado de las bicicletas llegó a comercializar 1.5 millones de unidades en el 2017, bajó a 800 mil bicicletas en 2019 y se estimó para 2020 en 600 mil debido a la pandemia y el cierre de las bicicleterías.

Es un mercado atomizado donde el 40% de las bicicletas se venden en las bicicleterías, el otro 40% en supermercados y el restante 20% se venden por el canal online y corresponde mayormente a bicicletas de gama media y alta.

Según los fabricantes, la proporción de ciclistas aún es baja en el país y por eso tiene mucho para crecer. Este crecimiento de la demanda que se puede dar por el cambio en el estilo de vida a partir de la pandemia, hace que las previsiones sean optimistas. Además, es probable que los usuarios de otros medios de transporte adopten para el futuro modalidades de viajes y traslados diferentes a las utilizadas previos a la pandemia. Optando, por ejemplo, por medios de transporte individual como lo son las bicicletas.

El aumento en el uso de la bicicleta como deporte y como medio de transporte, sin dudas favorece el mercado de la venta de repuestos y componentes de este medio de movilidad. Si consigue generar una propuesta de valor atractiva para el cliente, al momento de hacer una compra para el mantenimiento o reparación los usuarios podrán acceder a una plataforma desde cualquier lugar y dispositivo a la mejor oferta de nuestros productos y servicios.

2. Definición de la oportunidad

Se plantea la oportunidad para la empresa AUTOCOR de incorporar una nueva unidad de negocio que mediante el comercio electrónico, pueda ofrecer repuestos, accesorios y componentes de bicicletas, aprovechando el conocimiento que ya posee como distribuidora de repuestos automotor, pero en este caso aplicado a un nuevo mercado para hacerlo de manera simple, ágil y con el mejor servicio de entrega teniendo en consideración la idea de seguir creciendo como empresa y teniendo en cuenta las estimaciones de crecimiento del mercado del ciclismo.

3. Objetivos

3.1 Objetivo general

Se propone en el presente trabajo establecer metodológicamente la generación de un

objetivo para una nueva unidad de negocios y el consecuente diseño del modelo de creación de valor para la comercialización de componentes, repuestos y bicicletas a través de una plataforma online que asesore sobre el uso, cuidado de la bicicleta y además promueva el ciclismo como deporte.

3.2 Objetivos específicos

- Definir la misión de una nueva unidad de negocios que permita incursionar en un nuevo mercado que posee algunas similitudes y otras diferencias que hacen atractivo este estudio.
- Establecer el objetivo alineado con la misión y los resultados necesarios para la consecución del propósito.
- Diseñar el modelo de negocios con la propuesta de valor que permita llevar a cabo el emprendimiento.

4.Límites o alcance del trabajo

Se circunscribe el establecimiento del objetivo alineado con la nueva misión, los resultados claves y al diseño del modelo de negocios quedando fuera del alcance validar la factibilidad del proyecto así como también evaluar la implementación y ejecución.

Los límites de este trabajo se restringen a la provincia de Córdoba debido a que es lugar donde la empresa AUTOCOR se desarrolla principalmente en la actualidad y donde tiene mayor conocimiento respecto de la logística y distribución.

5.Metodología

Para avanzar en la propuesta del modelo se realizará:

Definición de la misión para la nueva unidad de negocios que permita tener horizonte de largo plazo es decir, cual es el propósito como empresa que se quiere alcanzar.

La creación de Objetivos y Resultados Claves que son un sistema simple de gestión guiada por objetivos que sirve para promover la alineación y foco de equipos u organizaciones. Permiten establecer un objetivo que es lo que se quiere lograr y los resultados claves que son la manera cómo pretende lograrlos.

Para representar el modelo de negocio del caso, se utilizará la herramienta del Modelo de negocio el lienzo de Canvas creado por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur. Esta herramienta sirve para analizar de manera metodológica el modelo de negocio, permite una visión global de todos los aspectos a tener en cuenta para diseñar nuestro modelo. Se trata de una plantilla o “lienzo” que ayuda a visualizar las diferentes áreas de valor de una empresa y cómo estas deben relacionarse entre sí para que una idea de negocio pueda convertirse en una empresa viable. (Osterwalder, 2010)

Parte II: Marco conceptual

Definición de Misión

Collins & Porras (1996), definen la misión de una empresa como la ideología central que determina el carácter duradero de una organización, proporcionando una identidad coherente que trasciende la vida del producto o ciclos de comercialización, los avances tecnológicos, las modas de gestión y los líderes individuales. Los autores afirman que la más duradera y significativa contribución de los que construyeron compañías visionarias es la ideología central.

Describe la naturaleza del negocio y el porqué de la empresa para participar del mercado. Debe ser alcanzable y real. La visión, en cambio posee un carácter de totalidad y unidad, ya que encierra a toda la organización dándole identidad. La misión se focaliza en la actividad específica del negocio por lo que una visión puede tener tantas misiones dependiendo de la cantidad de negocios que encare la organización.

OKR: Objetivos y Resultados Claves.

John Doerr³ define los OKR como un sistema de gestión que ayuda a asegurar que la empresa se centra en los mismos temas importantes en toda la organización. Los objetivos y resultados clave son una poderosa fuerza de eficacia para alcanzar la excelencia.

Un objetivo responde tan solo a **qué** hay que lograr, ni más ni menos. Por su propia naturaleza, los objetivos son concretos, trascendentes, realizan un llamamiento a la acción e idealmente, inspiran. Cuando se diseñan y utilizan de manera adecuada, funcionan como una solución a pensamientos confusos y ejecuciones imprecisas.

³ Doerr, J. E. (2019). *Mide lo que importa*

Los resultados claves son un tablero de referencia y monitorean **cómo** se llega a ese objetivo. Los resultados clave eficaces tienen que ser específicos y establecerse en un tiempo determinado, deben ser agresivos y, al mismo tiempo, realistas. Y por sobre todo deben de ser medibles y verificables. Un resultado clave se cumple o no se cumple. No hay un término medio ni queda duda alguna. Al final del período designado, que suele ser un trimestre, se determina si el resultado clave ha sido o no alcanzado.

Así como un objetivo puede prolongarse en el tiempo y perdurar durante un año o más, los resultados clave evolucionan a medida que el trabajo avanza y progresa. Una vez que todos se han completado, el objetivo se alcanza obligatoriamente. De no ser así, es porque los OKR no se diseñaron bien desde un principio.

Los objetivos deben ser para la organización y es deber como líder construir condiciones habilitantes para que estos sucedan. Para implementar los OKRs los equipos de trabajo deben estar centrados en la organización, construcción de características, funcionalidades y en el cliente.

Las cuatro virtudes de los OKR

Virtud 1: Concentrarse y comprometerse con las prioridades:

Las organizaciones que tienen un alto rendimiento se esfuerzan en especificar lo que es importante y dejar igualmente en claro lo que no es importante. Los OKR empujan a los líderes a tomar decisiones difíciles. Son una herramienta de comunicación precisa para los departamentos, los equipos y los individuos. Al disipar la confusión, los OKR proporcionan la concentración necesaria para ganar.

Para medir lo que importa, lo primero es preguntarse: ¿Qué es lo más importante durante los siguientes meses?. Las organizaciones exitosas se centran en las pocas iniciativas que pueden marcar realmente la diferencia, posponiendo las que son menos urgentes. Sus líderes se comprometen con esas elecciones, tanto en las palabras como en los hechos. Al apoyar firmemente los OKR ejecutivos, proporcionan a sus equipos una guía y una base para la evaluación. Las malas decisiones pueden corregirse una vez que los resultados comienzan a rodar.

Un sistema efectivo de establecimiento de objetivos empieza por un pensamiento disciplinado, con líderes que invierten el tiempo y energía suficientes para decidir acerca de lo que es lo importante. En el caso de los OKR de nivel organizativo, la responsabilidad recae sobre los directivos de mayor rango, estos deben comprometerse personalmente con el proceso. Pero

las buenas ideas no tienen nada que ver con las jerarquías. A menudo, los OKR más poderosos y dinamizadores proceden de los colaboradores técnicos u operativos.

Para que se produzca una toma de decisiones sensata, exista espíritu de equipo y se logre un rendimiento excepcional, toda la organización debe comprender los objetivos ejecutivos, que se deben comunicar con claridad.

Los objetivos y resultados clave se complementan en el establecimiento de metas: principios y práctica, misión y ejecución.

Los objetivos se basan en la inspiración y la expansión de los horizontes. Los resultados clave son terrenales y se fundamentan en la cuantificación. Generalmente suelen incluir números concretos para calibrar uno o más aspectos: ingresos, crecimiento, usuarios activos, calidad, seguridad, cuota de mercado, captación de clientes.

En otras palabras: los resultados clave son los hitos a los que hay que llegar para alcanzar el objetivo. Si un objetivo está bien estructurado, suelen alcanzar entre tres y cinco resultados clave para conseguirlo. Si hay demasiados, el foco de atención puede perderse y frenar el progreso. Por otro lado, cada resultado clave debe ser un desafío en sí mismo. Si se define como algo seguro de conseguir, es probable que no se esté esforzando lo suficiente.

Lo más sensato es introducir los OKR de manera gradual. Se puede comenzar con un ciclo anual para pasar de establecer los objetivos en privado a hacerlo públicamente, o de un proceso impuesto desde arriba a otro que sea más colaborativo.

La mejor práctica podría ser establecer un sistema dual en el que los OKR funcionen a corto y largo plazo en paralelo, con objetivos a tiempo presente que sirvan de apoyo para estrategias anuales. No obstante, hay que tener en cuenta que los objetivos a corto plazo son los que impulsan el trabajo real, mantienen la integridad de los planes anuales y permiten su ejecución. Los marcos temporales claros intensifican la concentración y compromiso necesario; nada hace avanzar más que tener una fecha de entrega.

Virtud 2: Coordinarse y conectar para trabajar en equipo:

Los OKR proporcionan transparencia lo que hace que se compartan abiertamente los objetivos de todos, desde el CEO hasta el empleado de base. Los individuos vinculan sus objetivos a la estrategia de la empresa, identifican las interdependencias y se coordinan con otros equipos. Al conectar a cada colaborador con el éxito de la organización, la convergencia de los mandos

superiores e inferiores da sentido al trabajo. Al profundizar en la identificación de las personas con el proyecto, los OKR horizontales promueven la implicación y la innovación.

En un sistema OKR, el personal de menor rango puede ver los objetivos de cualquier empleado hasta llegar a los del CEO, las críticas y las correcciones se hacen públicas. Los colaboradores tienen la posibilidad de examinar con atención todo, incluso las posibles fallas del proceso de selección de objetivos.

Cuando es transparente saber lo que cada uno está haciendo, resulta más sencillo ver de dónde proceden las mejores ideas. Esto repercute en que los colaboradores que ascienden gracias al mérito ya que son los que están haciendo lo que la empresa valora más.

La transparencia impulsa la colaboración, el trabajo mejora y lo que es igualmente importante: se profundiza en las relaciones laborales, hasta tal punto que llegan a transformarse.

Una vez que los objetivos ejecutivos quedan establecidos, comienza el verdadero trabajo. A medida que se pasa de la planificación a la ejecución, las actividades diarias tanto de los jefes como de los colaboradores tienen que estar vinculadas a la visión global de la organización. El término con el que se denomina esta armonía es coordinación⁴, es decir que todos estén de acuerdo y su importancia es algo en lo que jamás podrá insistirse lo suficiente.

Vincular el trabajo de cada individuo a los esfuerzos del equipo, los proyectos departamentales y la misión general. Como especie, tenemos una enorme necesidad de estar conectados unos con otros. Mostrar curiosidad en nuestro entorno laboral por lo que los jefes hacen y lo que vincula nuestro trabajo al suyo es completamente natural. Los OKR transparentes y focalizados son el vehículo ideal para lograr esa coordinación.

Como los OKR son transparentes, es posible compartirlos sin necesidad de enviarlos en cascada de manera conjunta. Si sirven al propósito general de la empresa, cuentan con la posibilidad de saltar varios niveles de la jerarquía, es decir un objetivo puede pasar directamente del CEO al jefe de departamento, o de uno de los directores a un colaborador individual.

Para evitar un tipo de coordinación demasiado compulsiva, las organizaciones saludables respaldan la creación de objetivos que surjan desde la base y lleguen hasta lo más alto del organigrama.

⁴ Según la Harvard Business Review, las compañías con mayor coordinación entre sus empleados tienen el doble de posibilidades de alcanzar la excelencia de rendimiento que sus competidores. («How Employee Alignment Boosts the Bottom Line», Harvard Business Review, 16 de junio de 2016.)

Un entorno saludable para los OKR es crear un equilibrio entre la coordinación y la autonomía, el propósito común y la libertad creativa. Las compañías conectadas actúan con mayor rapidez.

Para tener ventaja competitiva, tanto los líderes como los colaboradores necesitan contar con vínculos horizontales que rompan barreras de comunicación. Cuando los objetivos son públicos y están a la vista de todos, un equipo de equipos puede abordar los puntos problemáticos en el lugar donde se originan.

Virtud 3: Realizar el seguimiento de las responsabilidades:

Los OKR se basan en los datos. Los impulsan las revisiones periódicas, la evaluación de los objetivos y el replanteamiento continuo, todo ello siguiendo un espíritu de responsabilidad en el que no se emiten juicios de valor. Cuando un resultado clave corre peligro, motiva acciones para ponerlo al día o para revisarlo o reemplazarlo en caso de que sea necesario.

Una de las virtudes que más debe valorarse de los OKR es que se puede realizar un seguimiento de ellos y luego existe la posibilidad de revisarlos o adaptarlos según dicten las circunstancias.

Los colaboradores se implican más cuando ven por sí mismos en qué medida su trabajo contribuye al éxito de la empresa. Trimestre a trimestre, día tras día, buscan medidores tangibles de sus logros. Las recompensas externas como los bonos de fin de año solo sirven para validar lo que ya saben. Los OKR ponen en contacto a cada uno con algo más poderoso: el valor intrínseco del trabajo propio.

A medida que la lista de establecimiento de objetivos se eleva, hay más organizaciones que adoptan el uso de software de gestión especializado que se opera desde la nube.

Esas plataformas dotan a los OKR de valores que generan un cambio:

- **Dan mayor visibilidad a los objetivos de todos:** Los usuarios obtienen acceso sin fisuras a los OKR de su jefe, sus subordinados y la organización al completo.
- **Impulsan la implicación:** Cuando sabes que trabajas en lo correcto, es más fácil estar motivado.

- **Promueven las redes sociales internas:** Una plataforma transparente posibilita que los individuos se acerquen a los compañeros que comparten unos mismos intereses profesionales.
- **Ahorran tiempo, frustraciones y dinero:** En el establecimiento de objetivos convencionales, se pierden horas buscando documentación en forma de notas de reuniones, documentos Word, correos electrónicos y presentaciones de PowerPoint. Con una plataforma de gestión OKR, toda la información relevante está a tu entera disposición.

Para que un sistema OKR funcione de manera eficiente, el equipo que lo usa, ya se trate de un grupo de altos ejecutivos o de una organización entera, tiene que adoptar universalmente. Sin excepciones, sin excusas. Por supuesto que siempre hay quienes los adoptan más tarde, los que se resisten y varios indecisos de toda índole. Para empujarlos a unirse al equipo, la mejor práctica es designar uno o más coordinadores de los OKR.

Algunos estudios sugieren que tener medidores de nuestro avance puede ser más incentivador que el reconocimiento público, los alicientes económicos o, incluso, alcanzar el objetivo en sí⁵. Según Daniel H. Pink⁶, autor de La sorprendente verdad sobre qué nos motiva, afirma:

No hay nada más motivador que hacer progresos en nuestro propio trabajo. Los días que las personas realizan más progresos son aquellos en que se sienten más motivadas e implicadas.

Como Peter Drucker observaba: Sin un plan de acción, el ejecutivo es prisionero de los acontecimientos. Y, sin evaluaciones que examinen los planes a medida que los acontecimientos se desarrollan, el ejecutivo no tiene forma de diferenciar los eventos importantes de los que no son más que ruido⁷.

El simple hecho de escribir el objetivo aumenta las posibilidades de alcanzarlo. Alcanzarlo será más sencillo si se monitorea el progreso al mismo tiempo que se comparte el objetivo individual con los compañeros, dos características integrales de los OKR.

5 Teresa Amabile y Steven Kramer, *The Progress Principle: Using Small Wins to Ignite Joy, Engagement, and Creativity at Work*, Boston, Harvard Business Review Press, 2011

6 Daniel H. Pink, *La sorprendente verdad sobre qué nos motiva*, Barcelona, Ediciones Gestión 2000, 2010.

7 Peter Drucker, *El ejecutivo eficaz en acción*, Barcelona, Deusto, 2007.

En un estudio realizado en California⁸, las personas que dejaron constancia de sus objetivos y enviaron informes sobre sus progresos semanalmente a un amigo cumplieron un cuarenta y tres por ciento más de sus objetivos que aquellos que se limitaron a pensar en sus objetivos y no los compartieron.

Los OKR son adaptables por naturaleza. Su función puede variar con el avance del proceso. A medida que realizamos un seguimiento y una auditoría de los OKR, existen cuatro opciones en cualquier punto del ciclo:

- **Continuar:** Si un objetivo está marcado con verde (según lo programado) no es erróneo, así que no debe ser modificado.
- **Actualizar:** Modificar un objetivo o resultado clave marcado en amarillo (necesita atención) para responder a los cambios en el flujo de trabajo o el entorno externo. ¿Qué se podría cambiar para que el objetivo avance según lo programado? ¿Hay que revisar los plazos? ¿Hay que poner en segundo plano otras iniciativas que liberen recursos para ejecutar esa?
- **Comenzar:** Establecer un nuevo OKR a mitad de ciclo, siempre que se presente la necesidad.
- **Parar:** Cuando un objetivo que está marcado en rojo (en riesgo) ha perdido su utilidad, la mejor solución puede ser olvidarse de él. Por lo general esto suele aplicarse a los resultados clave de acuerdo a cómo se avanza. Un objetivo que se ha planteado cuidadosamente difícilmente pierda utilidad en poco tiempo.

El sentido de disponer de un indicador en tiempo real es cuantificar el progreso respecto a un objetivo e identificar lo que necesita atención. Aunque los OKR son una fuerza positiva para realizar más, también evitan que se insista en una dirección equivocada.

Tanto los jefes como los colaboradores examinan los OKR varias veces a lo largo del trimestre con la finalidad de obtener mejores resultados. Se informa de los progresos, se identifican los obstáculos y se pulen los resultados clave.

8 Investigación de Gail Matthews, Dominican University of California, consultable en: www.dominican.edu/dominicannews/studyhighlights-strategies-for-achievinggoals.

Más allá de estas revisiones individuales, los equipos y los departamentos celebran reuniones con regularidad para evaluar cómo se progresa hacia los objetivos compartidos. Siempre que un OKR asignado está en peligro, se elabora un plan de rescate.

Los OKR no acaban cuando el trabajo se completa. Como en cualquier sistema basado en datos, el análisis y la evaluación posteriores pueden reportar beneficios importantes.

Tanto en los cara a cara como en las reuniones de equipo, esos resúmenes constan de tres partes: puntuación de los objetivos, autoevaluación subjetiva y reflexión.

Puntuación

Cuando se califican los OKR, se señala lo conseguido y se plantea qué podría cambiar para la siguiente ocasión. La forma más simple y limpia de puntuar un objetivo es realizar una media con el porcentaje de índices de compleción de los resultados clave que van asociados a él. Se puede utilizar una escala de 0 a 1:

Tabla 1 - Puntuación de OKRs

Escala	Color	Detalle
De 0.7 a 1		Objetivo cumplido.
De 0.4 a 0.6		Se está progresando pero no se está consiguiendo el objetivo.
De 0 a 0.3		No se han conseguido

Fuente: Doerr, J.(2019). Mide lo que importa

Autoevaluación

Al evaluar el rendimiento de los OKR, los datos objetivos tienen mayor relevancia cuando la persona que establece el objetivo los razona de manera subjetiva y reflexiva. Cualquier objetivo puede estar expuesto a circunstancias extenuantes en cualquier trimestre.

Existe la posibilidad de que unos números pobres oculten un gran esfuerzo, del mismo modo que unos grandes números tal vez se hayan inflado artificialmente.

En tanto que los OKR indican aquello que salió bien o mal en el trabajo y cómo podría mejorar el equipo, las autoevaluaciones llevan a un proceso de establecimiento de objetivos superiores para el período siguiente. La intención no es hacer juicios críticos sino adquirir aprendizaje.

Reflexión

La clave para estar satisfecho es plantearse unos objetivos agresivos, alcanzar la mayoría de ellos, detenerse a reflexionar sobre los logros conseguidos y, después, repetir el ciclo.

Algunas reflexiones al momento de la conclusión de un ciclo OKR:

¿Se han cumplido todos los objetivos? En caso afirmativo, ¿qué ha contribuido al éxito? En caso contrario, ¿con qué obstáculos se han encontrado? Si tuviera que reformular un objetivo por completo, ¿qué cambiaría? ¿Qué se ha aprendido que haga replantear el enfoque para el siguiente ciclo OKR?

Las recapitulaciones sobre los OKR son retrospectivas y al mismo tiempo prospectivas. Un objetivo inacabado puede pasar al siguiente trimestre con un nuevo conjunto de resultados clave, o tal vez haya perdido su vigencia y sea mejor abandonarlo.

Virtud 4: Exigir lo imposible:

Los OKR son fuente de motivación para hacer más de lo que cree posible en un comienzo y poder alcanzar la excelencia. Al poner a prueba los límites y dar la libertad para fracasar, hacen surgir el lado más creativo y ambicioso.

Los OKR empujan a sobrepasar los límites de la zona de confort. Conducen a proezas que rozan el límite entre lo posible y lo inalcanzable. Descubren nuevas capacidades, se conciben soluciones más creativas y revolucionan los modelos de negocio. Según afirma Steve Kerr⁹, para las empresas que quieren perdurar y prosperar, aspirar a nuevas cotas es algo obligatorio. El establecimiento de objetivos conservadores obstaculiza la innovación y sin ella no es posible ganar.

Cuando se eligen objetivos ambiciosos con sensatez, la recompensa está en consonancia con el riesgo, e incluso lo supera. Que los objetivos sean exigentes no implica que sean intangibles. A veces representan un trabajo ordinario que se realiza a un nivel extraordinario.

Al impulsar a las personas para que superen los viejos límites, se convierten en motores para conseguir la excelencia. Los objetivos ambiciosos son recurrentes con todas las virtudes de los OKR. Para acceder a objetivos que marquen una verdadera diferencia es imprescindible mantener la concentración y el compromiso. Solo una organización colaborativa, transparente, coordinada, y conectada puede alcanzar propósitos que están fuera de lo común. Tener un

⁹ Steve Kerr, «Stretch Goals: The Dark Side of Asking for Miracles», Fortune, 13 de noviembre de 1995

seguimiento cuantificable determina cuando se ha alcanzado ese objetivo exigente que al inicio parecía increíble.

Tipos de OKR

Los OKR se dividen en dos categorías:

Los **objetivos asignados** están vinculados a los cálculos o expectativas, los directivos los establecen a nivel de empresa y los empleados a nivel departamental, estos deben cumplirse en su totalidad, o sea al cien por ciento en un marco de tiempo limitado.

Los **objetivos aspiracionales** son el reflejo de ideas de ámbito general más arriesgadas y orientadas hacia el futuro. Pueden tener su origen en cualquiera de los niveles e implican a la organización al completo. Son difíciles de alcanzar por definición, con lo cual fracasar en ellos con una media del cuarenta por ciento está dentro de los planes.

Si se quiere alcanzar el éxito, el objetivo no debe parecer una larga marcha hacia ninguna parte ni tampoco puede venir impuesto desde las alturas sin pensar en la realidad que se impone sobre el terreno. Si se exige al equipo llegar demasiado lejos y demasiado rápido, este podría dejar de adherir al objetivo. La implicación del empleado es esencial a la hora de perseguir objetivos de alto riesgo que requieren un gran esfuerzo¹⁰. Los líderes tienen que transmitir dos ideas al respecto: la importancia del resultado y creer que es posible alcanzarlo.

Modelo de negocios

Se define el modelo de negocio como la forma de identificar la oferta de valor, definir el segmento objetivo, establecer la cadena para la creación y entrega de valor, identificar los flujos de costos e ingresos y formalizar la posición y estrategia competitiva. Chesbrough (2007).

En relación al modelo de negocio que deberemos desarrollar para atraer con nuestra propuesta de valor a los clientes en su toma de decisiones Osterwalder y Pigneur (2010) sostienen que es como un anteproyecto de una estrategia que se implementará a través de estructuras, procesos y sistemas organizativos. El modelo de negocio describe el fundamento de cómo una organización crea, entrega y captura valor.

El **modelo de Canvas** describe las bases sobre las cuales una empresa puede crear, proporcionar y generar valor, también permite hacer una descripción y gestión de modelos

¹⁰ Locke y Latham, «Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation».

negocios para poder desarrollar diferentes estrategias, las cuales son las bases para un anteproyecto que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa. (Osterwalder, 2010)

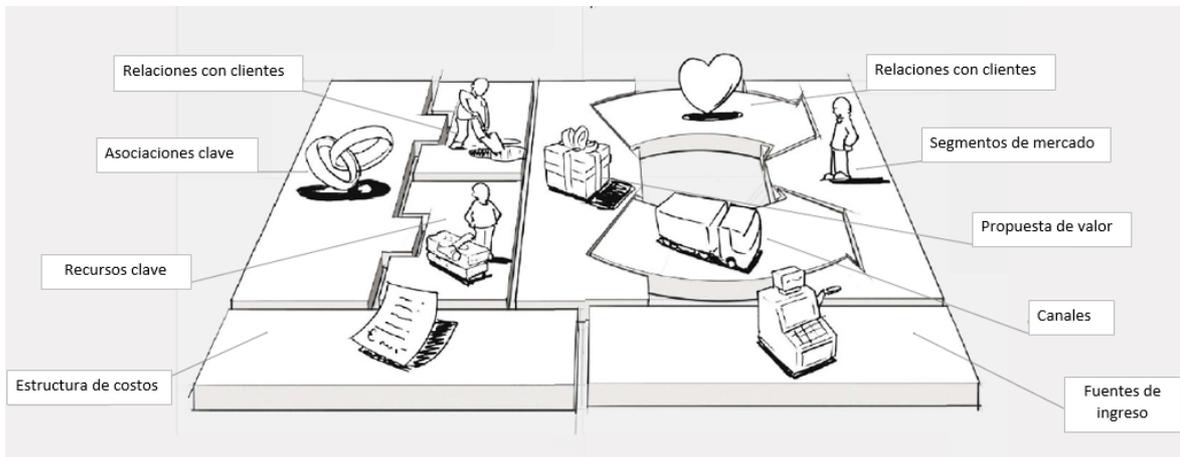
La herramienta para analizar de manera metodológica el modelo de negocio (Canvas), nos permitirá una visión global de todos los aspectos a tener en cuenta para diseñar nuestro modelo. Se trata de una plantilla o “lienzo” que ayuda a visualizar las diferentes áreas de valor de una empresa y cómo estas deben relacionarse entre sí para que una idea de negocio pueda convertirse en una empresa viable. Esta metodología propone dividir en nueve módulos la lógica de negocios que persigue una empresa y que a continuación se mencionan junto a una breve descripción: (Osterwalder, 2010)

- **Segmentos de mercado:** se definen los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa
- **Propuestas de valor:** describe el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico.
- **Canales:** explica el modo en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor.
- **Relaciones con los clientes:** son los diferentes tipos de relaciones que establece una empresa con determinados segmentos de mercado.
- **Fuentes de Ingresos:** se refiere al flujo de caja que genera una empresa.
- **Recursos clave:** cuáles son los activos más importantes para que un modelo de negocio funcione.
- **Actividades clave:** las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione.
- **Asociaciones clave:** es la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento del modelo de negocio.
- **Estructura de costos:** son los diferentes elementos que implica la puesta en marcha de un modelo de negocio.

Lienzo del modelo de Canvas

De acuerdo a los autores Osterwalder & Pigneur, “Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor”. La mejor manera de describirlo es, aplicar los nueve bloques descritos anteriormente en un lienzo que, permita reflejar la lógica que utiliza una empresa para obtener ingresos.

Gráfico N° 2 - Lienzo de Modelo de Negocio.



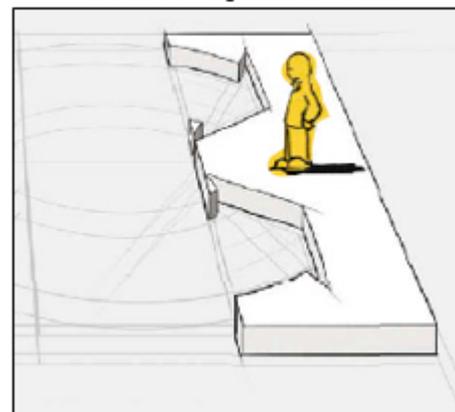
Fuente: Alex Osterwalder - Yves Pigneur, 2010. “Generación de modelos de negocios”

A continuación, se describen y detalla cada uno de los nueve bloques:

Segmentos de clientes

Este primer módulo busca responder los interrogantes tales como: ¿Para quién creamos valor? ¿Cuáles son nuestros clientes más importantes? Se definen aquí los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa. Los clientes son el centro de cualquier modelo de negocio, ya que, ninguna empresa puede sobrevivir durante mucho tiempo si no tiene clientes (rentables), y es posible aumentar la satisfacción de los mismos, agrupándolos en varios segmentos con necesidades, comportamientos y atributos comunes.

Gráfico N° 3 – Segmentos de mercado



Fuente: “Generación de modelos de negocios”

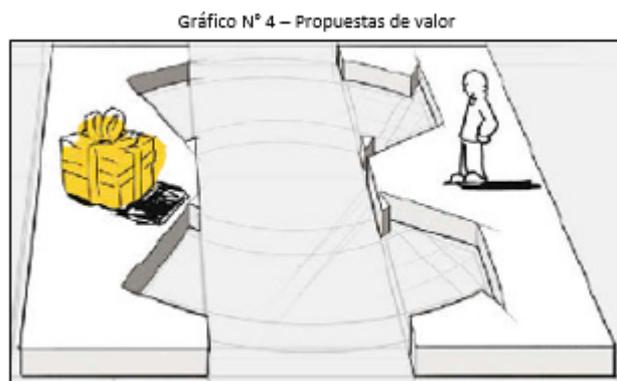
Un modelo de negocio puede definirse para uno o varios segmentos de mercado, ya sean grandes o pequeños. Mediante decisiones fundamentadas las empresas deben seleccionar los

segmentos a los que se van a dirigir y a los que no tendrán en cuenta. Una vez que se ha tomado esta decisión, ya se puede diseñar un modelo de negocio basado en un conocimiento exhaustivo de las necesidades específicas del cliente objetivo. Es posible diferenciar a los grupos de clientes que pertenecen a diferentes segmentos si:

- Sus necesidades requieren y justifican una oferta diferente.
- Son necesarios diferentes canales de distribución para llegar a ellos;
- Requieren un tipo de relación diferente;
- Su índice de rentabilidad es muy distinto entre sí;
- Están dispuestos a pagar por diferentes aspectos de la oferta.

Propuestas de valor

Describe 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 decida por una empresa u otra; su finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente.



Fuente: "Generación de modelos de negocios"

Responde a las preguntas: ¿Qué valor

proporcionamos a nuestros clientes?, ¿Qué problema se ayuda a solucionar? y ¿Qué necesidades de clientes se satisfacen? Precisamente 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. Algunas propuestas de valor pueden ser innovadoras y presentar una oferta nueva, mientras que, otras pueden ser parecidas a ofertas ya existentes e incluir alguna característica o atributo adicional. Una propuesta de valor crea valor para un segmento de mercado gracias a una mezcla específica de elementos ajustados a las necesidades de dicho segmento.

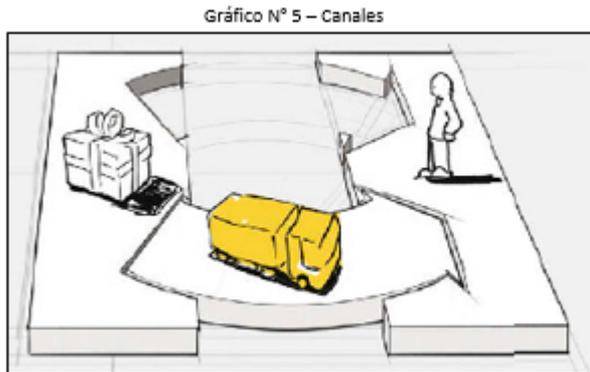
Los valores pueden ser:

- Cuantitativos (como precio, velocidad del servicio, etc.)
- Cualitativos (como diseño, experiencia del cliente, etc.).

Canales

Los canales de comunicación, distribución y ventas, establecen el contacto entre la empresa y los clientes. Son primordiales en la experiencia de los clientes ya que son utilizados para llegar a los diferentes segmentos del mercado y proporcionales una propuesta de valor. Los canales 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 compren productos y servicios específicos; Proporcionar a los clientes una propuesta de valor;
- Ofrecer a los clientes un servicio de atención posventa.



Fuente: "Generación de modelos de negocios"

Los canales tienen cinco fases distintas, aunque, no siempre las abarcan todas. Podemos distinguir entre canales directos y canales indirectos, así como entre canales propios y canales de socios comerciales:

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?

Relaciones con clientes

Se describen en este módulo los diferentes tipos de relaciones que establece una empresa con determinados segmentos de mercado. Existen varias categorías de relaciones:

-Asistencia personal: El cliente puede comunicarse con un representante real del servicio de atención al cliente para que le ayude durante el proceso de venta o, posteriormente.

-Asistencia personal exclusiva: En este tipo de relación, un representante del servicio de atención al cliente se dedica específicamente a un cliente determinado.

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

-Servicios automáticos: Este tipo de relación combina una forma más sofisticada de autoservicio con procesos automatizados.

-Comunidades: Cada vez es más frecuente que las empresas utilicen las comunidades de usuarios para profundizar en la relación con sus clientes, o posibles clientes, y facilitar el contacto entre miembros de la comunidad.

-Creación colectiva: Esta modalidad va más allá de las relaciones tradicionales y recurre a la colaboración de los clientes para crear valor.

Fuentes de ingresos

Se refiere al flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado (los beneficios se calculan restando los gastos a los ingresos). Un modelo de negocio puede implicar dos tipos diferentes de fuentes de ingresos:

1. Ingresos por transacciones derivados de pagos puntuales de clientes.



Fuente: "Generación de modelos de negocios"



Fuente: "Generación de modelos de negocios"

2. Ingresos recurrentes derivados de pagos periódicos realizados a cambio del suministro de una propuesta de valor o del servicio posventa de atención al cliente.

Existen varias formas de generar fuentes de ingresos:

- Ventas de activos.
- Cuotas por uso.
- Cuota de suscripción.
- Préstamo/alquileres/leasing.
- Concesión de licencias.
- Gastos de corretaje.
- Publicidad.

Cada fuente de ingresos puede tener un mecanismo de fijación de precios diferente, lo que puede determinar cuantitativamente los ingresos generados. Existen dos mecanismos de fijación de precios principales: fijo y dinámico.

Tabla 2 - Mecanismos de fijación de precios

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

Fuente: Osterwalder, Alexander and Yves Pigneur. 2010. "Business Model Generation".

Freemium: lo básico es gratis, los extras tienen un precio

El término freemium, acuñado por Jarid Lukiny difundido por el capitalista de riesgo Fred Wilson en su blog, se refiere a un modelo de negocio, basado principalmente en internet, que combina servicios básicos gratuitos con servicios premium de pago. El modelo freemium se caracteriza por contar con una amplia base de usuarios que disfrutan de una oferta gratuita sin condiciones. La mayoría de estos usuarios nunca se convierten en clientes de pago y lo habitual es que tan sólo un porcentaje inferior al 10 % de todos los usuarios se suscriba a los servicios premium de pago. Este pequeño porcentaje es el que subvenciona la oferta gratuita de la que disfrutan los demás usuarios.

El modelo es viable porque el servicio gratuito que se presta a los usuarios tiene un coste marginal muy bajo. En los modelos freemium hay que tener en cuenta los parámetros siguientes: el coste medio del servicio gratuito ofrecido a un usuario y la cuota que deben pagar los usuarios para disfrutar de los servicios premium que son pagos. (Osterwalder, 2010)

Recursos claves

Se describen los activos más importantes para que un modelo de negocio funcione. Todos los modelos de negocio requieren recursos claves que permiten a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos. Cada modelo de negocio requiere recursos claves diferentes.



Los recursos claves se clasifican en las siguientes cuatro categorías:

-**Físicos:** instalaciones de fabricación, edificios, vehículos, máquinas, sistemas, puntos de venta y redes de distribución.

-**Económicos:** dinero en efectivo, líneas de crédito o una cartera de opciones sobre acciones, para contratar a empleados claves.

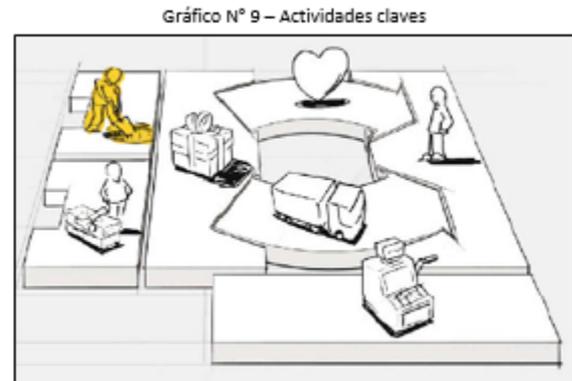
-**Intelectuales:** marcas, información privada, patentes, derechos de autor, asociaciones y bases de datos de clientes.

-**Humanos:** las personas como recurso de vital importancia.

Además, la empresa puede tener los recursos en propiedad, alquilarlos u obtenerlos de sus socios claves.

Actividades claves

Todos los modelos de negocio requieren de una serie de actividades claves. Estas actividades son las acciones más importantes que debe emprender una empresa para tener éxito, y al igual que los recursos claves, son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con clientes y percibir ingresos. Además, las actividades también varían en función del modelo de negocio. Las podemos dividir en las siguientes tres categorías:



Fuente: "Generación de modelos de negocios"

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

- **Resolución de problemas:** actividades que implican la búsqueda de soluciones nuevas a los problemas individuales de cada cliente. El trabajo de consultorías, hospitales y otras empresas de servicios, suele estar supeditado a la solución de problemas. Sus modelos de negocio exigen actividades como la gestión de la información y la formación continua.

- **Plataforma/red:** los modelos de negocio diseñados con una plataforma como recurso clave están subordinados a las actividades claves relacionadas con la plataforma o la red. Las redes, las plataformas de contactos, el software e incluso las marcas pueden funcionar como una plataforma.

Asociaciones claves

Describe la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio. Las empresas crean alianzas para



Fuente: "Generación de modelos de negocios"

optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos. Podemos hablar de cuatro tipos de asociaciones:

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

Estructura de costos

Describen todos los costos que implica la puesta en marcha de un modelo de negocio. Tanto la creación y la entrega de valor, como el mantenimiento de las relaciones con los clientes o la generación de ingresos tienen un costo. La estructura de costos varía



Fuente: "Generación de modelos de negocios"

de un modelo a otro, sin embargo, es posible distinguir dos clases, los basados en costos y los basados en valor.

- En Costos:** Crea y mantiene una estructura de costos lo más reducida posible.
- En Valor:** La prioridad no es reducir costos sino crear valor. Son aquellos modelos de negocios que se basan en una propuesta de valor premium o diferenciada y que generalmente ofrecen servicios diferenciados.

Adicionalmente, los costos podemos caracterizarlos como:

- Costos Fijos:** No varían en función de los bienes o servicios producidos.
- Costos Variables:** Varían en proporción directa a los bienes y servicios producidos.

Y a las economías donde éstos se desarrollan como:

-**Economías de Escala:** Se refiere a las ventajas de costes que obtiene una empresa a medida que crece su producción.

-**Economías de Campo:** Se refiere a las ventajas de costes que obtiene una empresa a medida que amplía su ámbito de actuación.

Lienzo de la propuesta de valor

El diseño de la propuesta de valor colabora a comprender con éxito los patrones de creación de valor, organiza la información sobre lo que los clientes quieren de una manera sencilla que hace que estos patrones de creación de valor sean fácilmente visibles. Como resultado, se diseñan de manera más efectiva propuestas de valor y modelos de negocio rentables que se dirigen directamente a los clientes importantes.

Para analizar en detalle cómo se crea valor para los clientes, podemos utilizar la herramienta del Lienzo de la propuesta de valor, el cual consiste en un Zoom in dentro del lienzo Canvas.

El lienzo de la propuesta de valor es un método de representación visual que se compone de tres partes: **el perfil del cliente**, donde se describen las características de un determinado grupo de personas, y **el mapa de valor**, donde se especifica cómo se pretende crear valor para ese determinado segmento de clientes. Se consigue **el encaje**, el tercer elemento del modelo, cuando ambas partes coinciden.

Perfil del cliente

Permite describir de una forma más detallada y concreta un segmento de clientes específico del modelo de negocio. Para ello es importante investigar los trabajos, las alegrías y las frustraciones de los clientes.

Cuando hablamos de los trabajos del cliente nos referimos a las actividades que los clientes intentan resolver en su vida laboral o personal, o las necesidades que intentan satisfacer. Los podemos dividir en tres tipos de trabajos:

Trabajos Funcionales: Los clientes intentan realizar o terminar una tarea específica, o solucionar un problema. Por Ejemplo: Tomar un helado.

Trabajos Sociales: Estos trabajos describen cómo quieren los clientes que los perciban los demás. Por ejemplo: Como consumidor ir a la heladería de última moda que le genera un estatus determinado.

Tareas personales o emocionales: Buscan alcanzar un estado emocional específico, como mejorar su calidad de vida, estar tranquilos con las inversiones que realizan o, tener la sensación de seguridad en su puesto de trabajo.

Al referirnos a las frustraciones, éstas describen todo aquello que molesta a los clientes antes, durante y después de intentar resolver una tarea o, simplemente, lo que les impide resolver. Se pueden identificar tres tipos de frustraciones de clientes y, lo severas que pueden ser:

Las frustraciones son funcionales, cuando un producto o servicio no funciona, lo hace mal o tiene efectos secundarios negativos, sociales (“Quedó mal si hago esto”) o secundarias (“Es un

fastidio tener que ir a la tienda a comprar esto”), y también pueden conllevar sensaciones no deseadas (“Es aburrido correr en el gimnasio” o “Este diseño es feo”). Además, otro punto importante es identificar cuáles son los obstáculos o riesgos con los que se presenta un cliente al realizar un trabajo, como así también identificar si las frustraciones son extremas o moderadas.

Por último, las alegrías. Éstas describen los resultados y beneficios que quieren tus clientes. Algunas son necesarias, esperadas, deseadas, y otras serían para ellos una sorpresa.

El perfil del cliente agrupa de la manera más estructurada y detallada posible las tareas, frustraciones y alegrías de un segmento de clientes:

1. **Tareas:** aquello que los clientes intentan resolver en su vida personal o laboral.
2. **Frustraciones:** son los riesgos u obstáculos a los que se enfrentan los clientes cuando realizan esas tareas.
3. **Alegrías:** son los resultados que quieren conseguir los clientes o los beneficios concretos que buscan.

Mapa de valor

El ‘Mapa de valor’ (o proposición) describe las características de una propuesta de valor específica del modelo de negocio de una manera más estructurada y detallada. Rompe la propuesta de valor en productos y servicios, aliviadores de frustraciones y creadores de alegrías.

Productos y servicios: Esto es simplemente lo que se ofrece. Es una enumeración de todos los productos y servicios en los que se basa su propuesta de valor. Este conjunto de productos y servicios ayuda a los clientes a completar trabajos funcionales, sociales o emocionales o, les ayuda a satisfacer sus necesidades básicas.

Aliviadores de frustraciones: Describen cómo exactamente sus productos y servicios alivian las frustraciones específicas del cliente. Es decir, cómo pretende eliminar o reducir algunas de las cosas que molestan a los clientes antes, durante o después de que intenten completar un trabajo o que les impidan hacerlo. Las propuestas de gran valor se centran en las frustraciones que importan a los clientes, en particular los casos extremos. Las grandes propuestas de valor a menudo se enfocan solo en unas pocas frustraciones que funcionan extremadamente bien.

Creadores de alegrías: Explican cómo se pretende producir resultados y beneficios que el cliente espera, desea o se sorprendería, incluyendo la utilidad funcional, las ganancias sociales, las emociones positivas y el ahorro de costos. Se deben concentrar en aquellos que son relevantes para los clientes y, donde sus productos y servicios pueden marcar la diferencia.

Las propuestas de valor destacables se centran en productos o servicios, frustraciones y alegrías que importan a los clientes y lo logran extraordinariamente bien.

Por otro lado, el mapa de valor describe las características de una propuesta de valor específica de un modelo de negocio. Está compuesto por productos y servicios, aliviadores de frustraciones y creadores de alegrías:

1. **Productos y servicios:** es una lista alrededor de la cual se construye una propuesta de valor.

2. **Aliviadores de frustraciones:** describen cómo los productos y servicios aplacan las frustraciones del cliente.

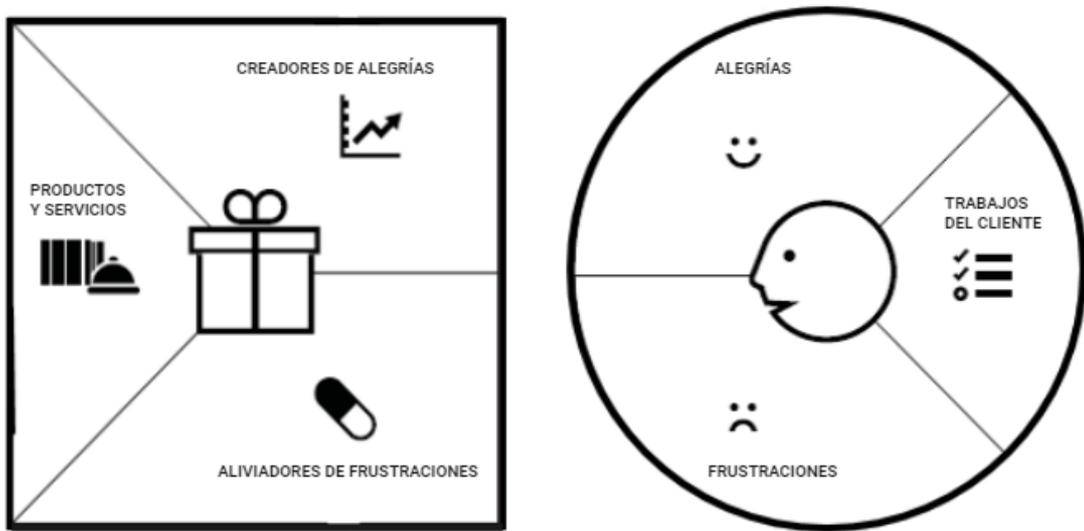
3. **Creadores de alegrías:** es una descripción de cómo los productos y servicios crean alegrías al cliente.

Encaje (Fit)

Lo logra cuando los clientes se entusiasman con la propuesta de valor, lo que sucede cuando aborda trabajos importantes, alivia frustraciones extremas y crea alegrías esenciales que les interesan a los clientes. Esto es difícil de encontrar y mantener en el tiempo, aunque el esfuerzo por adaptarse es la esencia del diseño de la propuesta de valor. El proceso de encaje se puede realizar en tres etapas. Primero, se verifica sobre papel que la propuesta de valor planteada aborda los trabajos, frustraciones y alegrías del perfil planteado. Segundo, se valida en el mercado la propuesta de valor mediante el producto mínimo viable y reacción positiva de los clientes. Por último, se busca insertar la propuesta en un modelo de negocio escalable y rentable. Una vez que la propuesta esté operativa en el mercado es importante controlarla para mejorar continuamente y reinventarse constantemente.

El encaje del modelo se consigue cuando el mapa de valor coincide con el perfil del cliente, cuando los productos y servicios generan aliviadores de frustraciones y creadores de alegrías que coinciden con alguna de las tareas, frustraciones y alegrías importantes para el cliente. Este es el lienzo de la propuesta de valor en blanco:

Gráfico 12 - Lienzo de la Propuesta de Valor

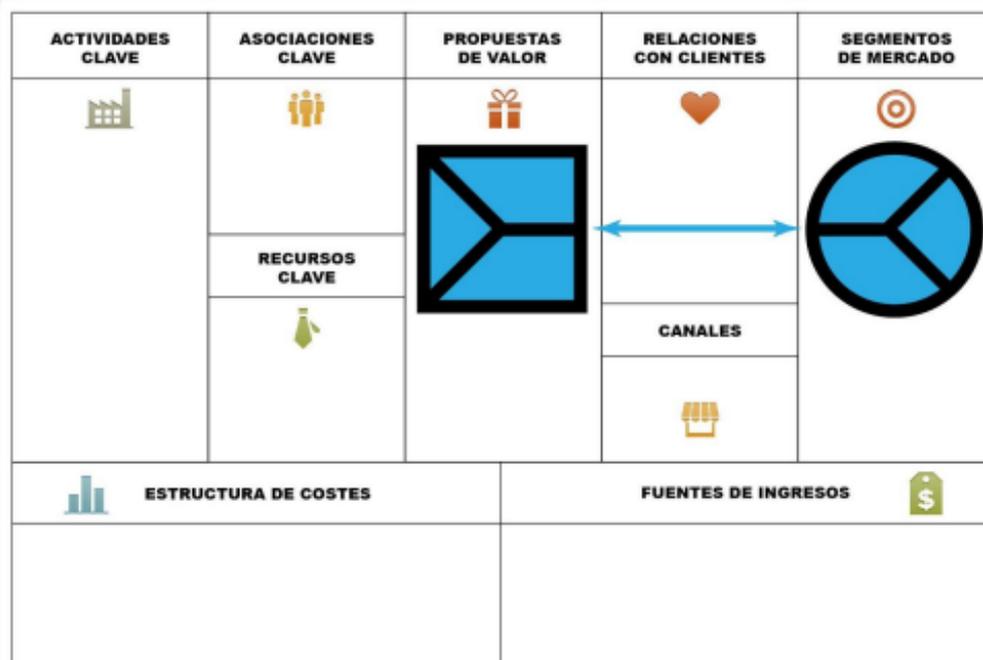


Fuente: Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, Gregory Bernarda y Alan Smith, 2014, Value Proposition Design.

El lienzo de modelo de negocio es una herramienta que sirve para descubrir cómo crea, ofrece y captura valor una empresa. El lienzo de la propuesta de valor es un complemento del anterior y permite ampliar los detalles de cómo se crea valor para los clientes.

El lienzo de la propuesta de valor hace zoom en los detalles de dos de los módulos del modelo de negocios de Canvas.

Gráfico 13 - Lienzo de la Propuesta de Valor en el modelo de canvas

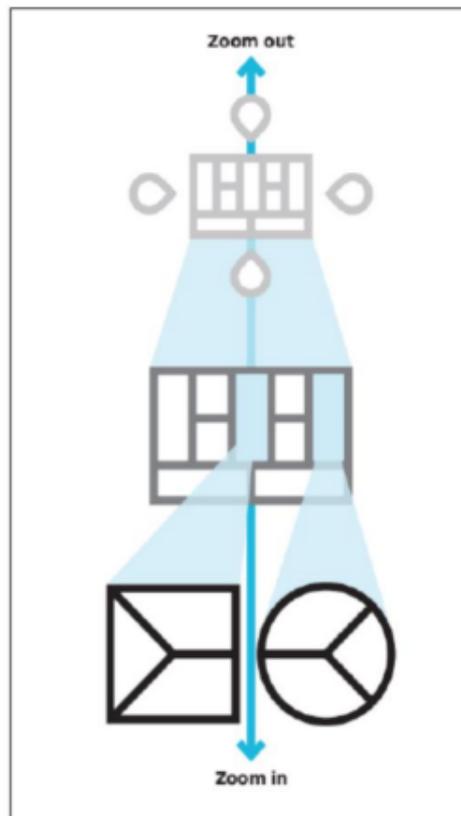


Fuente: Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, Gregory Bernarda y Alan Smith, 2014, Value Proposition Design.

La búsqueda de propuestas de valor que coincidan con tareas, frustraciones y alegrías del cliente es un constante ir y venir entre diseñar y probar experimentos, prototipos y pilotos. Más que secuencial, el proceso es repetitivo. El objetivo que hay detrás del modelo descrito es probar ideas lo más rápido posible para aprender, crear diseños mejores y volver a probar.

En el caso de ser necesario visualizar más allá del modelo interno, podremos aplicar un Zoom out y profundizar en el entorno de la compañía, en dónde encontramos Tendencias Claves, Fuerzas del Mercado, Fuerzas Macroeconómicas y Fuerzas de la Industria.

Gráfico 14 - Alcance del Modelo Canvas



Fuente: Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, Gregory Bernarda y Alan Smith, 2014, Value Proposition Design

Parte III: Desarrollo del trabajo

Capítulo 1. Conocimiento de la empresa. Oportunidad de mejora.

Se plantea la oportunidad para la empresa AUTOCOR de incorporar una nueva unidad de negocio que consiste en comercializar repuestos, accesorios y componentes de bicicletas, aprovechando el conocimiento que ya posee como distribuidora de repuestos automotor, pero en este caso aplicado a un nuevo mercado para hacerlo de manera simple, ágil y con el mejor servicio de entrega.

AUTOCOR comienza su historia en 1989 en la ciudad de Córdoba con la intención de brindar al mercado de reposición cables de comando para automóviles, siendo este su primer rubro. Hoy, más de treinta años después, cuenta con una amplia gama de productos, agrupados en más de 300 rubros y 35.000 artículos.

Tiene la **misión** de constituirse como una empresa eficiente que busca ir más allá de la distribución de repuestos automotrices, con capacidad de prestar un servicio distinguido e integral y llevar productos de alta calidad.

A lo largo de la trayectoria se ha diferenciado por disponer de un completo stock, calidad de atención y precios competitivos; estos son los pilares que han permitido desarrollarse y gracias a los cuales hoy cuenta con una cartera de más de 1000 clientes.

En treinta años se creció gracias al esfuerzo de sus fundadores y con el convencimiento que el camino de la permanente actualización es la forma llevar al cliente el servicio que se merece y sólo así es posible avanzar para seguir vigentes en un mercado que día a día se torna más competitivo y exigente.

Los párrafos anteriores que están publicados en la página oficial de la empresa AUTOCOR permiten dar comienzo al análisis que en este trabajo se va a desarrollar.

Capítulo 2. Misión, Objetivos y Resultados Claves

Misión

A la misión definida anteriormente para la empresa como actualmente está concebida se le agrega la correspondiente a la nueva unidad de negocios objeto del presente trabajo y que sirve como declaración respecto a lo que la empresa quiere llegar a ser, es decir el motivo o propósito que le da esta su razón de ser:

SER LA MEJOR PLATAFORMA ONLINE DE REPUESTOS, ACCESORIOS Y COMPONENTES DE BICICLETAS EN LA PROVINCIA DE CÓRDOBA PARA SATISFACER LAS NECESIDADES DE TODO CICLISTA Y FOMENTAR EL CICLISMO EN TODOS SUS NIVELES.

Esta definición sirve de guía a largo plazo para la definición de los objetivos que se quieren cumplir y cómo alcanzarlos.

Objetivos y Resultados Claves

Una vez definida la misión continúa el desarrollo del trabajo de campo definiendo los OKRs.

Lo primero que se debe realizar teniendo en cuenta la estructura típica de un OKR es definir el objetivo de lo que queremos lograr y de tres a cinco resultados claves que indican cómo lograr ese objetivo. Para comenzar a definirlos se deben tener en cuenta lo siguiente:

El objetivo debe cumplir con tres requisitos:

-Ser importante

-Ser inspirador

-Que oriente a la acción

Por otro lado los resultados claves que colaboren a mantener el foco del trabajo deben ser:

-Específicos y con fecha límite

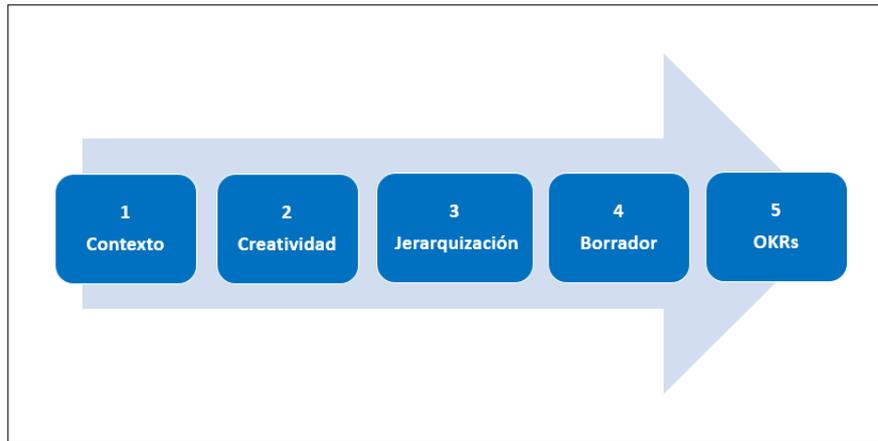
-Agresivos y realistas

-Medibles y verificables

Pasos para la construcción de OKRs

Ahora se propone para construir los objetivos y resultados claves seguir los cinco pasos para la creación de OKRs (**5 pasos de los OKRs**), estos pasos se utilizan ya sea para cumplir con objetivos, individuales, de equipo o de empresa.

Gráfico 15 - Pasos para la construcción de OKRs



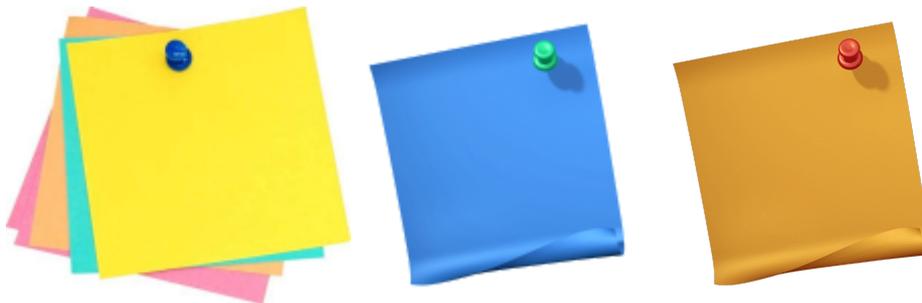
Fuente: Elaboración propia

Paso 1. Definir el contexto

a. **Emocionalmente** se debe verificar tranquilidad y que hay tiempo disponible para comenzar a crear los OKRs, este trabajo

b. La **forma** que se utiliza para **anotar** son notas que se van agregando al trabajo a medida que este avanza.

Gráfico 16 - Modelos de notas



Fuente: Elaboración propia

c. **La intención**, es lo que se hará respecto a cuatro ejes con sus siguientes opciones:

Tabla 3 - Intenciones en los pasos para definir OKRs

TIEMPO	NIVEL	ROL DEL TRABAJO	ESTADO
<ul style="list-style-type: none"> ● Anual ● Trimestral ● Mensual 	<ul style="list-style-type: none"> ● Individual ● Equipo ● Empresa 	<ul style="list-style-type: none"> ● Personal ● Laboral 	<ul style="list-style-type: none"> ● Objetivos nuevos ● Evaluar y continuar

Fuente: Elaboración propia

- Tiempo, para el caso de análisis se establece un objetivo trimestral que es el estimado para definir los parámetros del modelo de negocios.
- Nivel, es a nivel de empresa ya que se plantea una nueva unidad de negocios.
- Rol, es un objetivo en este caso de análisis laboral.
- Estado, es sin dudas un objetivo nuevo el que se está planteando.

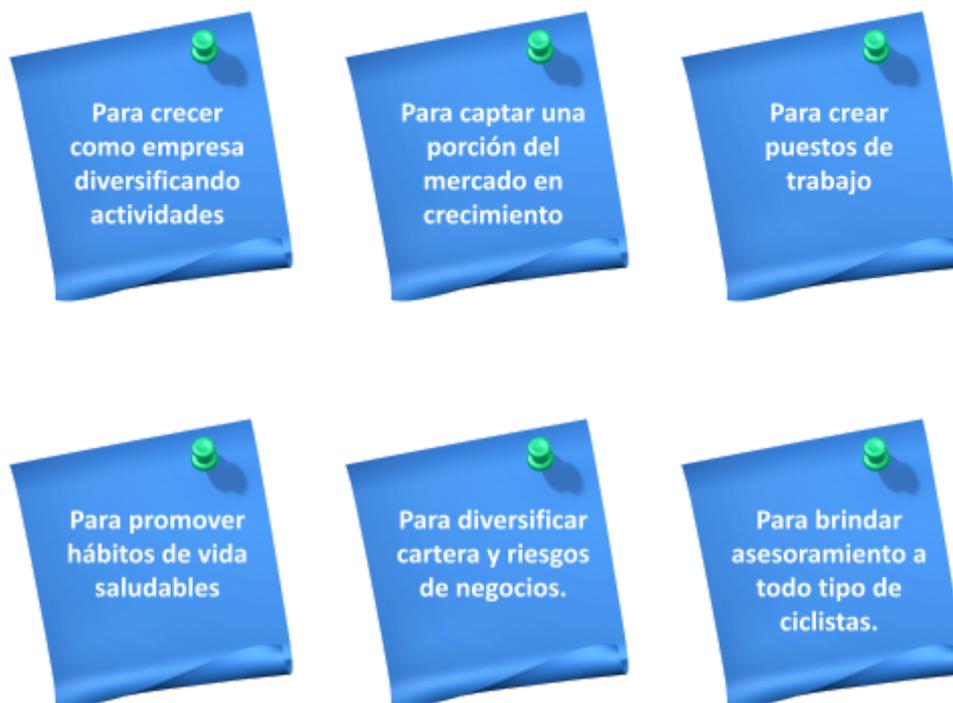
Paso 2. Creatividad

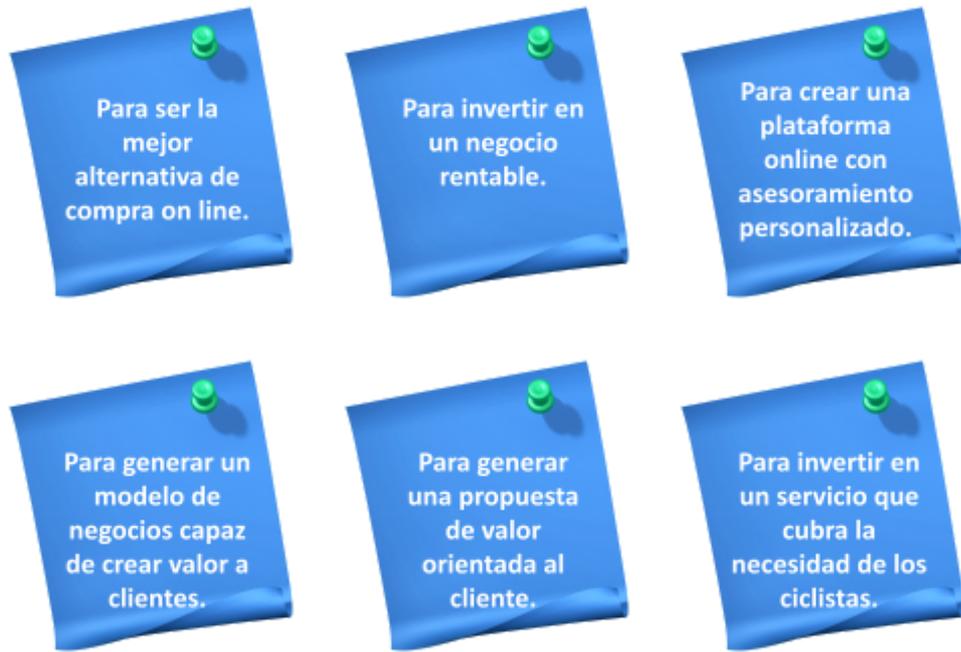
En este paso se utiliza la técnica de lluvia de ideas que consiste en anotar todas las ideas que se ocurren con respecto a una premisa previamente definida, sin censurar ninguna para luego analizar cada propuesta de idea. Es un momento de divergencia, sin sesgos, se busca cantidad y no calidad en las ideas.

Se realizan las siguientes dos preguntas claves como disparadores creativos, la primera orientada al objetivo y la segunda a los resultados a obtener para que el objetivo suceda:

1 Para qué generar una nueva unidad de negocios de venta online de bicicletas, repuestos y autopartes?

Gráfico 17 - Notas con la creación de ideas

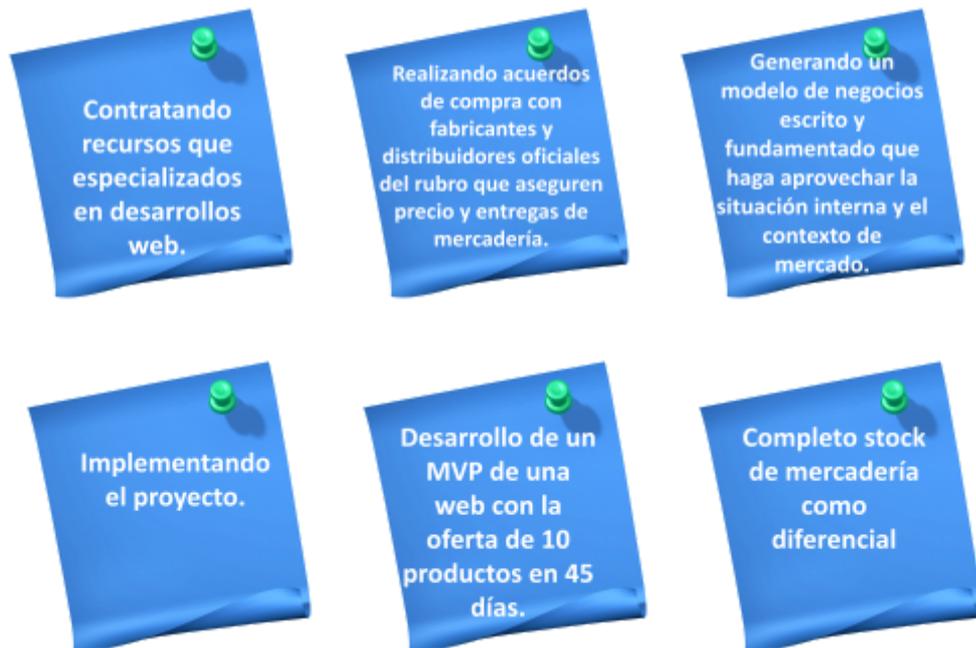




Fuente: Elaboración propia

2 Cómo se mide el éxito de la nueva unidad de negocios?

Gráfico 18 - Notas con la creación de resultados claves





Fuente: Elaboración propia

Paso 3. Jerarquización

Con todo lo escrito se procede separar lo que pueden ser objetivos y los que pueden ser resultados claves

1 Para qué generar una nueva unidad de negocios de venta de bicicletas, repuestos y autopartes?

Tabla 4 - Jerarquización de ideas para objetivos

Nro	Propuesta	¿Es un objetivo?
1	Para generar un modelo de negocios capaz de crear valor a los clientes	Si
2	Para crear una plataforma online con asesoramiento personalizado	Si
3	Para crear puestos de trabajo	Si
4	Para promover hábitos de vida saludables	Si
5	Para diversificar carteras y riesgos de negocios	Si

6	Para brindar asesoramiento a todo tipo de ciclistas	Si
7	Para ser la mejor alternativa de compra online	Si
8	Para invertir en un negocio rentable	No
9	Para crecer como empresa diversificando actividades	Si
10	Para captar una porción del mercado en crecimiento	No
11	Para crear una propuesta de valor orientada a clientes	Si
12	Para invertir en un servicio que cubra las necesidades de los ciclistas	Si

Fuente: Elaboración propia

2 Cómo vamos a medir el éxito de la nueva unidad?

Tabla 5 -Jerarquización de ideas para resultados claves

Nro	Propuesta	¿Es un resultado?
1	Generando un modelo de negocios escrito y fundamentado que haga aprovechar la situación interna y el contexto de mercado.	Si
2	Establecer un método para validar el proyecto	Si
3	Implementación del proyecto.	Si
4	Contratando recursos especializados en desarrollos web	No
5	Desarrollo de un MVP de una web con la oferta de 50 productos en 45 días	Si
6	Completo stock de mercadería como diferencial	No
7	Armado de un modelo de negocio con la metodología del lienzo de canvas	Si
8	Desarrollando la logística de entrega de mercadería	No
9	Planteando un negocio online para el 100% de la mercadería	Si
10	Generando un espacio que sirva como experiencia de servicio para	No

	los clientes	
11	Ofrecer el mejor producto de acuerdo a la necesidad del cliente	Si
12	Realizando acuerdos de compra con fabricantes y distribuidores oficiales del rubro que aseguren precio y entregas de mercadería	No

Fuente: Elaboración propia

Paso 4. Borrador

La pregunta luego del paso anterior y para armar un borrador es: ¿Tiene forma de OKR?

OBJETIVO:

Generar una propuesta de valor factible y real expresada en un modelo de negocios digital de venta de bicicletas, repuestos y accesorios.

RESULTADOS CLAVES:

- Diseñar el modelo de negocios a través del lienzo de Canvas
- Establecer un método para validar la factibilidad del proyecto
- Implementar el proyecto una vez validado

Paso 5. OKRs

Ya se tiene hasta acá el borrador de lo que serán los OKRs. Se procede ahora a verificar que cumplan con los requisitos:

Requisitos de los Objetivos

Los tres requisitos que debe cumplir la definición del objetivo:

-Ser importante

-Ser inspirador

-Que oriente a la acción

Tabla 6 - Definición del objetivo

<p>OBJETIVO</p> <p>Generar una propuesta de valor factible de implementar expresada en un modelo de negocios digital de venta de bicicletas, repuestos y accesorios.</p>

Fuente: Elaboración propia

Entonces, se determina que el objetivo es importante y simple de interpretar al leerse, es inspirador y desafiante, de manera que no es de fácil cumplimiento y por último , es claro y concreto para orientar a la acción con lo cuál cumple con los requisitos enunciados.

Requisitos de los resultados clave

La propuesta de la metodología es definir idealmente tres resultados claves y como máximo cinco.

-Específicos y con fecha límite

-Agresivos y realistas

-Medibles y verificables

Métricas para los Resultados Clave

Primero determinar cuáles son los tipos de métricas:

Tabla 7 - Métricas para resultados claves

De resultado	De acción	De rendimiento
Corresponde a cuestiones concretas que se tienen que lograr.	Son acciones y hábitos a llevar a cabo para lograr el objetivo	Son condiciones para que el objetivo se cumpla..

Fuente: Elaboración propia

Se continua con el análisis de los resultados claves para verificar que cumplan los requisitos:

Tabla 8 - Resultado clave 1

Resultado clave 1:
Diseñar un modelo completo de lienzo de Canvas en los próximos 3 meses.

Fuente: Elaboración propia

Tipo de métrica, de resultado. Es específico porque determina claramente el primer resultado a obtener para alcanzar el objetivo. Es agresivo y realista ya que impulsa a la empresa a diseñar un modelo de negocios sobre el cual no tiene el pleno conocimiento de mercado. Y es

medible y verificable porque el lienzo es la herramienta metodológica elegida para el armado del modelo de negocios y la generación de la propuesta de valor.

Tabla 9 - Resultado clave 2

Resultado clave 2:
Establecer un método para validar la factibilidad del modelo de negocios en 5 meses.

Fuente: Elaboración propia

Tipo de métrica, de acción. Es específico porque determina la manera de validar el modelo de negocios, es agresivo y realista dado que solo con la generación del modelo escrito y fundamentado no se puede crear una unidad de negocios y es medible y verificable ya que la validación del modelo significa que se está avanzando en la de la propuesta de valor.

Tabla 10 - Resultado clave 3

Resultado clave 3:
Implementar la propuesta de valor del proyecto una vez validado.

Fuente: Elaboración propia

Tipo de métrica, de acción. Es específico porque determina de manera clara que la acción que corresponde al resultado clave es avanzar con el proyecto concretamente. Es agresivo y realista dado que avanzar luego de un primer MVP¹¹ previamente validado es realmente un desafío para la empresa. Es medible y verificable desde el momento en que la unidad de negocios comienza a comercializar desde la plataforma online.

Se determina que se cumplen los tres requisitos dado que es claro lo que se debe hacer y posee fechas límites, el proceso de diseño del modelo de negocios es definitivamente un desafío para AUTOCOR. Por último, se puede medir su avance y verificar que se complete cada uno de los módulos.

Luego de pasar por cada uno de los pasos podemos armar el cuadro con nuestros Objetivos y resultados clave:

¹¹ Por sus siglas en inglés, Mínimo producto viable

Tabla 11 - OKR

<p>OBJETIVO</p> <p>Generar una propuesta de valor factible de implementar expresada en un modelo de negocios digital de venta de bicicletas, repuestos, accesorios y componentes en el próximo año.</p>
<p>RESULTADOS CLAVES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar un modelo completo de lienzo de Canvas en los próximos 3 meses. 2. Establecer un método para validar la factibilidad del modelo de negocios en 5 meses. 3. Implementar la propuesta de valor del proyecto una vez validado.

Fuente: Elaboración propia

Tipos de OKR

Los OKRs son un compromiso de acción o resultado de manera que permiten coordinar acciones para el trabajo en equipo.

Tabla 12 - Tipos de objetivos

Tipos de objetivos	
ASIGNADOS	Implica cumplir con el 100% de todos los resultados claves
ASPIRACIONALES	Son los más comunes, con cumplir el 70% de los resultados claves se da por cumplido el objetivo.

Fuente: Elaboración propia

El objetivo planteado en este trabajo es aspiracional dado que hay resultados claves que están orientados a futuro con lo cual es posible que ciertos aspectos no lleguen a cubrirse al cien por ciento.

Hitos de los resultados claves

Son momentos claves durante el camino a lograr los resultados clave y se miden en grado de avance, se definen y miden el avance de cada respecto al resultado clave. Son simples y fáciles

de actualizar, en este trabajo de manera semanal con el avance y puntaje. Por último están visibles y se presentan al finalizar cada mes para motivar a alcanzar el resultado esperado.

En la tabla de abajo se muestra la forma en la cual se va completando cada uno de los hitos con frecuencia de actualización mensual.

Tabla 13 - Resultado clave cumplido el plazo

RESULTADO CLAVE	AVANCE TRIMESTRE	HITOS	TRIMESTRE		
			MES 1	MES 2	MES 3
Diseñar un modelo de completo del lienzo de canvas en 3 meses		Segmento clientes			
		Propuesta de valor			
		Canales			
		Relaciones con los clientes			
		Fuentes de ingreso			
		Recursos claves			
		Actividades claves			
		Asociaciones clave			
		Estructura de costos			
PUNTAJE		ESTADO DEL RESULTADO			

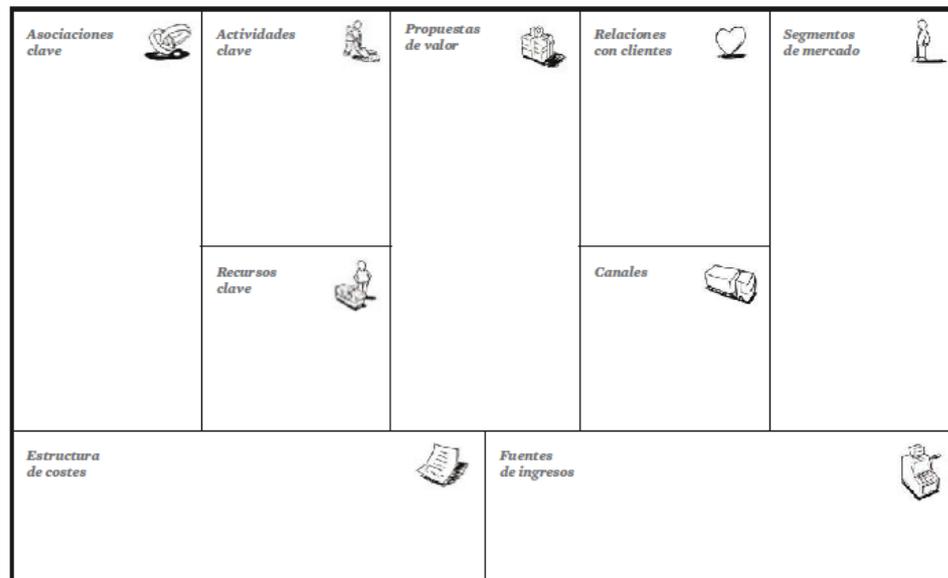
Fuente: Elaboración propia

Capítulo 3. Diseño del modelo de negocios

Ya definido entonces el objetivo sobre el cual trabajar se propone avanzar sobre el primer resultado clave definido para lograr el propósito. Para ello se trabaja con las iniciativas, es decir las tareas realizadas para conseguir el armado del modelo de negocios.

Son características de estas iniciativas, ser concretas y visibles, tareas que se desarrollan en este capítulo de manera semanal, a medida que se avanza el proceso se produce movimiento en el resultado clave producto del trabajo en cada uno de los módulos. Se aplica entonces la metodología de Osterwalder para desarrollar los módulos del lienzo de Canvas al modelo de negocio en estudio.

Gráfico 19 - Lienzo Canvas de modelo de negocios



Fuente: Alex Osterwalder - Yves Pigneur, 2010. "Generación de modelos de negocios"

1 Segmento de clientes

Sin lugar a dudas los clientes objetivo son los ciclistas, tanto si practican el deporte, lo hacen de manera recreativa, si saben andar en bici, si usan rueditas o si aprendieron de chicos, si compiten o si su objetivo es superarse día a día pedaleando más kilómetros. En definitiva ser ciclista se define por la actitud y las ganas de tener una bici, subirse y salir pedaleando.

Con respecto a la selección del segmento de clientes y elegir a qué tipo de ciclistas nos enfocaremos en la propuesta de valor, se recurrió a un estudio realizado sobre los usuarios de apps de ciclismo, foros de facebook y conversaciones con dueños de bicicleterías y tiendas online de venta de repuestos.

Podemos clasificar tres segmentos de ciclistas bien diferenciados:

- Ciclistas que compran en bicicleterías: Son los clientes que actualmente realizan las compras en las tiendas físicas de cada bicicletería, que reciben información por redes sociales como instagram y facebook pero que consideran que la compra más confiable es cuando pueden ver el repuesto o accesorio que quieren adquirir.
- Ciclistas que compran online: Son los clientes que generalmente investigan y tienen conocimiento respecto del cambio que desean realizar.

→ Ciclistas que llevan registro: Son aquellos que independientemente de la manera en que realizan cambios en su bicicletas, ya sea con su GPS o con alguna app van generando información de cada una de las salidas.

Con esta información completamos la tabla de perfil del cliente con los principales conceptos de alegrías, frustraciones y trabajos del cliente:

Tabla 14 - Principales alegrías, frustraciones y trabajos del cliente.

PERFIL DEL CLIENTE		
ALEGRÍAS	FRUSTRACIONES	TRABAJOS DEL CLIENTE
Información histórica de repuestos	Web poco amigable con el usuario	Buenos repuestos
Historial de recorridos	Repuesto o componente no es el esperado	Conocer recorridos
Comunidad como fuente de información	Fallas en la entrega	Buscan asesorarse en el deporte
Experiencias de compra en los productos	Productos sin stock	Que hacen otros ciclistas en situaciones similares

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 20 - Perfil del cliente



Fuente: Elaboración propia

2 Propuesta de valor

La creación de valor para el modelo de negocios es ofrecer asesoramiento, disponibilidad de accesorios, repuestos, componentes y bicicletas al mejor precio para equipar ciclistas. Además, disponibilizar un sitio personalizado a cada ciclista con su bicicleta, sus bicis anteriores, sus componentes y servicios de mantenimiento tanto realizados como los sugeridos a futuro, en manual y despiece de su bicicleta, los reemplazos compatibles así como también la opción de vender su bici usada y parte de ella a través de internet.

Definida como propuesta de valor:

El compañero en línea de cada ciclista!

Proveer asesoramiento, comercializar repuestos, accesorios y bicicletas. Dar seguimiento a las compras, tanto en la entrega como los tiempos sugeridos para cada servicio de mantenimiento, así como también crear y formar parte de la comunidad del ciclismo.

Es decir, construir una propuesta orientada al cliente, pensada en escuchar las demandas de los ciclistas, colaborando a resolver sus necesidades y satisfacer sus expectativas. Con foco en los **beneficios del deporte** al aire libre, la capacitación sobre el uso y requisitos para subirse a una bicicleta, las ventajas de realizar los mantenimientos preventivos y los infinitos lugares y paisajes que permite conocer.

Servicio de atención personalizada on line, con un técnico especialista que brinde **asesoramiento** ante cada consulta realizada por los canales de atención.

Seguimiento de la compra desde la solicitud del pedido hasta la recepción de la mercadería.

La estructura de costos permite ofrecer **precios** más bajos que la competencia, basado principalmente en la minimización de costos fijos.

Disponibilidad del stock de mercadería que se ofrece al cliente en el sitio on line, es decir que forma parte del servicio de la unidad de negocios, garantizar que se ofrece lo que se tiene.

Por último, **envío gratis** de los pedidos y sorprender a los clientes con **obsequios** ante cada compra.

Luego del desarrollo de la propuesta de valor se plasman los principales conceptos para ingresar primero en la tabla de la propuesta de valor para luego armar el Mapa de valor para el cliente.

Tabla 15 - Principales productos y servicios, creadores de alegrías y aliviadores de frustraciones.

MAPA DE VALOR		
PRODUCTOS Y SERVICIOS	CREADOR DE ALEGRÍAS	ALIVIADOR DE FRUSTRACIONES
Repuestos y accesorios	Historial de services	Información consolidada en el perfil online
Bicicletas	Historial de compra	Estimación desgaste del repuesto
Perfil personalizado	Manual de la bici	Venta de repuestos usados del cliente
Envío a domicilio	Sitio amigable para comprar	Garantía en los repuestos
Seguimiento de la compra	Vinculación con GPS y apps	Asesoramiento personalizado
	Alertas vida útil de los componentes	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 21 - Mapa de valor



Fuente: Elaboración propia

La tarea que sigue luego de el armado del perfil del cliente y del mapa de valor es lograr el encaje del mismo, es decir lograr que los clientes se ilusionen con la propuesta de valor. Esto se da cuando comprueba que la propuesta de valor puede comercializarse con un modelo de negocio rentable y escalable.

3 Canales

Los canales de comunicación, distribución y venta establecen el contacto entre la empresa y los clientes. La manera de establecer este contacto con los clientes puede ser directa, a través de

nuestro sitio web o app en nuestro caso o indirecta como puede ser un sitio web no especializado en ciclismo que ofrezca nuestros productos como el caso de publicar en mercado libre o sitio similar.

Los canales al que apunta el modelo y que se comunica con el segmento de mercado son:

- La **plataforma web** de la empresa de fácil acceso desde PC y celulares.
 - Una **versión app** de la plataforma.
 - Las **redes sociales** como canal de comunicación, venta y servicio de atención al cliente.
 - Un **salón de exposición** donde los clientes pueden disfrutar de un centro de experiencias para vivir la usabilidad y funcionalidad.
 - Para los clientes que ingresan a las compras online, la oferta de repuestos y componentes a través de la página web y las redes sociales le brindan información acerca de las mejores alternativas de compra. Con tutoriales y acceso al blog de la comunidad para interactuar con diferentes usuarios.
 - Para los clientes que se registran con su usuario y personalizan su cuenta tienen la posibilidad de informarse acerca sus bicicletas y componentes así como también que puedan decidir sobre cambios que quieran realizar ya sea para mejorar su bici e incluso cambiarla.
- Para ambos casos las notificaciones ya sea vía mail o mediante la app adquieren relevancia para que regulamente los clientes puedan tomar decisiones de compras a través de la plataforma.

Llegado este módulo transcurre el primer mes de diseño del modelo de negocio, en la tabla siguiente se puede observar el avance:

Tabla 16 - Primer mes de diseño

RESULTADO CLAVE	Avance del Mes 1	HITOS	SEMANAS			
			1	2	3	4
Diseñar un modelo de completo del lienzo de canvas en 3 meses	1	Segmento clientes	0	0.1	0.7	1
	1	Propuesta de valor	0.4	0.7	0.9	1
	0.7	Canales	0	0	0.3	0.7
PUNTAJE	0.9					

Fuente: Elaboración propia

Se verifica que de acuerdo a lo establecido el avance y puntaje determinan que se cumple con el resultado.

4 Relaciones con los clientes

La manera de relacionar a la empresa con los segmentos de mercado está dada por el momento en que cada ciclista toma contacto con la empresa. El objetivo es buscar y encontrar comunidades, presentarse en ellas y relacionarse , informar, asesorar y brindar asistencia personal y profesional.

El tipo de relación entonces será:

-Para **captación de clientes:**

A través de redes sociales, foros o grupos, buscando en **comunidades**, presentando la calidad y precio de los productos ofrecidos, brindando consejos y asesoramiento de manera general y creativa.

-Para **estimular ventas:**

La publicación mediante un **newsletter**, la **publicidad** en espacios relacionados al deporte y el ciclismo, así como los que promuevan la vida sana y el contenido de generación propia o autorizado y difundido por **influencers que comparten la cultura** de la empresa.

-Para **fidelizear clientes:**

Con el cumplimiento **eficiente en la entrega de los productos**, invitando a clientes a eventos organizados donde se viva la experiencia del ciclismo en todos sus ámbitos, esto en base a una **comunidad propia** o asociados a otras empresas que ya cuenten con suscriptores. Además, brindar **asistencia personal exclusiva** a clientes de alto valor.

5 Fuentes de ingreso

Los ingresos para la unidad de negocios se generan producto de las ventas de los repuestos y componentes o bicicletas al **efectuarse cada pago** por parte del cliente.

En lo que respecta al mecanismo de fijación de precios, estos pueden considerarse **fijos** aunque dependiendo de la propuesta de valor que a cada cliente se le ofrezca, la calidad o el servicio permiten diferenciar el precio según las **características de productos o servicios** ofrecidos.

Por su parte, los datos que nos brinda cada usuario que se registra en la plataforma permite generar información que puede ser muy valiosa al momento de ofrecer lo que el cliente necesita en el momento adecuado.

Los clientes premium, además generan ingresos con la suscripción al servicio mensual o anual.

6 Recursos clave

Los modelos de negocios requieren de activos, estos activos permiten crear y ofrecer propuestas de valor para llegar a los mercados, relacionarse con los segmentos y obtener ingresos.

Estos **recursos claves** pueden ser:

- Físicos
- Económicos
- Intelectuales
- Humanos

Se responde en la Tabla 15 la siguiente consulta: ¿Qué recursos clave necesitan las propuestas de valor, los canales de distribución, las relaciones con los clientes y las fuentes de ingresos?

Tabla 17 - Tipos de recursos claves

Físicos	Económicos	Intelectuales	Humanos
El depósito de mercadería, siendo este una de las ventajas competitivas producto de la expansión que se plantea en este trabajo. Las estanterías para el almacenamiento de los repuestos Vehículos para la distribución Infraestructura IT	El aporte que AUTOCOR realice para el desarrollo del proyecto. Acuerdo con marcas reconocidas de bicicletas y componentes que permitan ofrecer créditos a los clientes. Las cuentas de clientes que se suscriban a la información personalizada de su bicicleta.	Las bases de datos que se arme con cada cliente que confíe en la propuesta y sea parte, manteniendo la privacidad de sus datos, tanto personales como de sus actividades como ciclistas.	Técnicos especialistas en bicicletas y componentes así como también profesionales tecnológicos para el desarrollo de la plataforma que trabajen en equipo para el armado de la propuesta de valor. Los generadores de contenido en redes sociales.

Fuente: Alex Osterwalder - Yves Pigneur, 2010. "Generación de modelos de negocios"

El modelo de negocios tiene su versión gratuita para la compra de repuestos, accesorios, componentes y bicicletas, así como también el acceso al blog y los tutoriales. Incluso logueandose en el sitio accede a un perfil básico de información. Para funciones más avanzadas del sitio se debe suscribir de manera mensual o anual y así obtener un servicio premium.

Durante el segundo mes trabajo se avanza en lo tres módulos desarrollados arriba, con los siguientes avances:

Tabla 18 - Segundo mes de diseño

RESULTADO CLAVE	Avance del Mes 2	HITOS	SEMANAS			
			5	6	7	8
Diseñar un modelo de completo del lienzo de canvas en 3 meses	0.8	Relaciones con los clientes	0	0.3	0.4	0.8
	1	Fuentes de ingreso	0.5	0.6	0.9	1
	0.6	Recursos claves	0	0.2	0.3	0.6
PUNTAJE	0.8					

Fuente: Elaboración propia

7 Actividades clave

Según las categorías que define Osterwalder la nueva unidad de negocios realiza actividades que vienen a **resolver problemas** para los clientes que deciden adquirir productos del mercado del ciclista a través de internet, incursionando de esta manera en la categoría de **Plataforma/Red** definida por el autor en donde cobra relevancia que la web sea simple y fácil de navegar en la experiencia de usuario. Aunque la **página web** sea la principal actividad, las **redes sociales** y la manera de gestionarla y **promocionarla** también forman parte del desarrollo de este módulo.

8 Asociaciones clave

Crear alianzas se vuelve estratégico para el desarrollo de este trabajo, en definitiva la propuesta de valor del modelo es acercar a los ciclistas a todo el universo de beneficios que tiene el deporte. Para lo cual los acuerdos con cada proveedor de productos o servicios que garanticen la provisión y respondan ante eventualidades adquiere vital relevancia.

Los acuerdos a los que se hace referencia son:

- Los principales proveedores de bicicletas, repuestos, componentes
- Proveedores de indumentaria y accesorios para el ciclismo
- Soluciones tecnológicas que incrementen la calidad del servicio a los clientes
- Los promotores de la unidad de negocios en las redes sociales

9 Estructura de costos

Los costos asociados al modelo son **variables** para la comercialización de los productos de ciclismo. Para los recursos clave asociados a desarrollo y mantenimiento de la plataforma web, de

gestión de redes, la infraestructura IT, los costos en capital humano de las diferentes áreas del negocio se pueden estimar como **fijos** en el período de análisis del presente trabajo .

Finalizado el tercer mes de avance del proyecto se presenta la tabla con los hitos, el avance y el puntaje:

Tabla 19 - Tercer mes de diseño

RESULTADO CLAVE	Avance del Mes 3	HITOS	SEMANAS			
			9	10	11	12
Diseñar un modelo de completo del lienzo de canvas en 3 meses	0.3	Actividades claves	0	0.1	0.3	0.3
	0.5	Asociaciones clave	1	0.3	0.4	0.5
	1	Estructura de costos	1	0.3	0.4	1
PUNTAJE	0.6					

Fuente: Elaboración propia

El resultado clave a la finalización del trimestre se expresa en la siguiente tabla:

Tabla 20 - Resultado clave con puntaje final cumplido el plazo

RESULTADO CLAVE	AVANCE TRIMESTRE	HITOS
Diseñar un modelo de completo del lienzo de canvas en 3 meses	1	Segmento clientes
	1	Propuesta de valor
	0.7	Canales
	0.8	Relaciones con los clientes
	1	Fuentes de ingreso
	0.6	Recursos claves
	0.3	Actividades claves
	0.5	Asociaciones clave
	1	Estructura de costos
PUNTAJE	0.8	RESULTADO ALCANZADO

Fuente: Elaboración propia

Se presenta entonces el lienzo de Canvas del modelo de negocios con los módulos completos

Gráfico 22 - Representación modelo de negocios en el lienzo de Canvas



Fuente: Elaboración propia

Luego del diseño de lienzo se expone a continuación una maqueta inicial del modelo de negocios para tener una visión más certera respecto de cómo es el modelo próximo a validar para un cliente que se acerca a descubrir la propuesta de valor. Primero para comprar alguno de los productos o servicios ofrecidos, sin registrarse posee acceso a bicicletas, repuestos y componentes, como así también a asesoramiento y tutoriales.

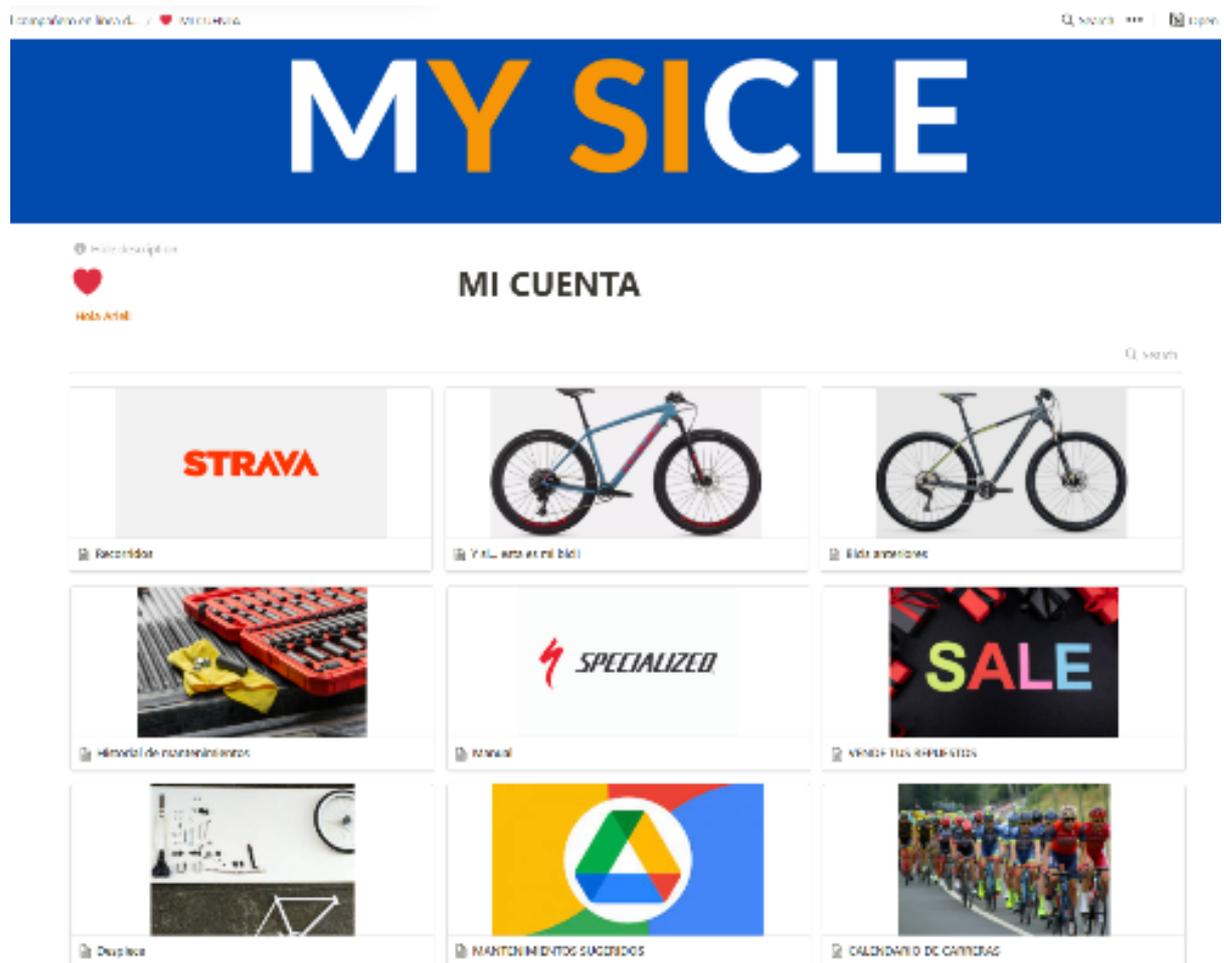
Gráfico 23 - Maqueta del diseño del modelo de negocios



Fuente: Elaboración propia

Luego, si el cliente se registra posee acceso a toda la información como ciclista y las alternativas de personalización del perfil, los registros de salida de su bicicleta, repuestos y componentes. Los cambios por mantenimiento sugeridos, el calendario de carreras de su zona de residencia, el manual de su bicicleta, las compatibilidades ante alguna modificación que quisiera realizar. Esta personalización cuenta con un servicio estándar para algunos clientes y una experiencia completa de disponibilidad de información y asesoramiento para quienes estén suscriptos.

Gráfico 21 - Maqueta de la cuenta personalizada de la propuesta de valor



Fuente: Elaboración propia

Por último, y volviendo al objetivo y resultado claves definidos se llega a la conclusión que cumpliendo con la metodología OKR se diseña el modelo de negocios en el tiempo establecido y el objetivo es alcanzado.

Tabla 22 -OKR final

OBJETIVO
Generar una propuesta de valor factible de implementar expresada en un modelo de negocios digital de venta de bicicletas, repuestos y componentes en el próximo año.
RESULTADOS CLAVES
1. Diseñar un modelo completo de lienzo de Canvas en los próximos 3 meses.
2. Establecer un método para validar la factibilidad del modelo de negocios en 5 meses.
3. Implementar la propuesta de valor del proyecto una vez validado.

Fuente: Elaboración propia

Quedan entonces reflejados en cada uno de los capítulos anteriores que la concentración y compromiso con las prioridades realmente importantes, son además una herramienta de comunicación precisa. Coordinan y conectan para trabajar en equipo dada la transparencia que promueven, se vinculan los colaboradores con el objetivo estratégico de la empresa de manera que implican a todos con los objetivos.

Al realizar el seguimiento de las responsabilidades con revisiones periódicas y monitorear el avance tiene la flexibilidad para realizar cambios. En definitiva, motiva para poder hacer incluso más de lo que en principio se cree posible. En resumen, se aplican las cuatro virtudes de los OKR.

Parte IV: Conclusiones

Este trabajo significó el desafío de aplicar la metodología de los OKRs de una manera diferente de lo que se la utiliza generalmente y fue realizar el trabajo desarrollando e implementando los pasos para generación del objetivo y resultados clave de la nueva unidad de negocios de la empresa, de manera que el objetivo esté orientado a lo que realmente importa, sea simple de entender, transparente y de fácil seguimiento, así como también los resultados claves que sean específicos, con fecha límite, agresivos, realistas, medibles y verificables.

Es entonces donde el primer resultado clave coincide con el diseño modelo de negocios y la intervención del trabajo se vincula con la segunda metodología propuesta en la empresa objetivo. Lo interesante del proceso es que durante el desarrollo se fueron aplicando en tiempo real los OKRs para el diseño del modelo de negocios pudiendo comprobar su funcionalidad durante el transcurso del proyecto.

Este trabajo es una idea surgida en una de las tantas salidas a rodar por la montaña, que es como se le dice cuando un grupo de ciclistas salen a pedalear juntos, es ahí en donde se propone armar un proyecto orientado al ciclismo, partiendo de la base que AUTOCOR actualmente comercializa repuestos automotor y tiene interés en expandir su empresa.

Previo al establecimiento del objetivo es importante definir cual el propósito de más largo plazo y la cultura de esta nueva unidad de negocios, de manera que este permita proponer formas de comercialización acordes a los cambios del mercado que sostenidamente se vienen desarrollando en el ecommerce y que se estima seguirán incrementando su participación en el futuro, es por esto que la definición de la misión forma parte del proceso y está planteada de manera escrita.

Quedan fuera del alcance del presente trabajo los dos resultados claves siguientes sobre los que se está avanzando actualmente. Para la validación del modelo de negocios también se está trabajando con la metodología de los OKRs y el método de Lean Startup¹² que son un conjunto de prácticas pensadas para incrementar las probabilidades de crear una startup con éxito. El tercer resultado clave que implica la implementación y puesta en marcha del proyecto, que está sujeto al cumplimiento de la validación, también tiene previsto la utilización de OKRs ya que implica transformar este modelo diseñado y validado en una empresa con clientes reales.

¹² Ries, E. (2014). *Lean Startup*

Referencias

Alexander Osterwalder & Yves Pigneur (2010) *“Business Model Generation”*

Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, Gregory Bernarda y Alan Smith. (2014) *“Value Proposition Design”*.

Cámara Argentina de Comercio Electrónico (2021) *“Los argentinos y el e-Commerce ¿Cómo compramos y vendemos online?”* disponible en <https://cace.org.ar/uploads/estudios/Estudio%20Anual%20Comercio%20Electr%C3%B3nico%20CACE%202020-%20Resumen.pdf>

Cámara Industrial de la Motocicleta, Bicicleta, Rodados y Afines (2020) *“Las bicis como alternativa al transporte público: esperan un boom de ventas cuando termine la cuarentena”* disponible en <https://www.cimbra.org.ar/noticias/item/288-las-bicis-como-alternativa-al-transporte-publico-esperan-un-boom-de-ventas-cuando-termine-la-cuarentena>

Chesbrough, H. (2007) ‘Business model innovation: it’s not just about technology anymore’, *Strategy & Leadership*, Vol. 35, No. 6, pp.12–17.

Contreras-Pacheco, O., Pirazan Parra, A., & Villareal, M. (2021, February). ¿ Son la Misión y Visión Verdaderos Promotores de Ventaja Competitiva e Innovación?.

Doerr, J. E. (2019). *Mide lo que importa: cómo Google, Bono y la Fundación Gates cambian el mundo con OKR*. Conecta.

Laudon, K., y Laudon, J. (2000). *Administración de los sistemas de información, organización y tecnología*: Prentice Hall.

Martinez, Lisandro. (2018). Repositorio Digital UNC. Obtenido de Universidad Nacional de Córdoba - Facultad de Ciencias Económicas: <https://rdu.unc.edu.ar/handle/11086/11820>

Porter, M. (1985). How information gives you competitive advantage. *Harvard Business Review* Vol 63, 149-150

Santos, A. M. (2015). *Plan de negocios* (Doctoral dissertation, Universidad Nacional de Cuyo. Facultad de Ciencias Económicas).

Telám (2020) *“Desde la llegada de la pandemia, la bicicleta es el medio de transporte más usado en el país”* disponible en <https://www.telam.com.ar/notas/202011/535396-coronavirus-google-bicicleta.html>