



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

**MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE NEGOCIOS**

**TRABAJO FINAL DE APLICACIÓN**

**“CAPTURA Y EVALUACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO DE LAS HELADERIAS  
ARTESANALES”**

Autor: María Isabel Vilchez

Tutor: Martín Lucas Ludueña

Córdoba

2015



CAPTURA Y EVALUACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO DE LAS HELADERIAS ARTESANALES por  
María Isabel Vilchez se distribuye bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-  
NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).

## Agradecimientos

---

Al concluir el transcurso de estos dos años de maestría solo tengo palabras de agradecimiento para mi familia que fueron un gran sostén y que siempre me apoyan en todas las decisiones que tomo.

A mi pareja, Ignacio, quien me acompaña incondicionalmente y con la paciencia que lo caracteriza en todos los proyectos que emprendo.

Agradezco a mi tutor, Martin Ludueña, por aconsejarme durante el desarrollo de este trabajo.

Y por último, no quiero dejar de agradecer a mis compañeros de estudio quienes fueron parte de este logro.

# Índice de contenidos.

---

## **A. Presentación del Proyecto.**

I.	Resumen.....	- 1 -
II.	Marco Teórico .....	- 2 -
III.	Metodología.....	- 2 -
IV.	Objetivos del trabajo.....	- 3 -
V.	Límites o Alcance del trabajo .....	- 4 -
VI.	Organización del trabajo .....	- 4 -
VII.	Introducción.....	- 5 -

## **B. Desarrollo del Proyecto.**

I.	Modelo de Negocio.....	- 6 -
II.	Modelo CANVAS.....	- 23 -
III.	Consumo del Helado en Argentina .....	- 61 -
IV.	Aplicación del modelo CANVAS en el caso de estudio.....	- 64 -
V.	Presentación del modelo de negocio de Heladería Artesanal con Servicio tipo Buffet y recomendaciones al modelo actual de Córdoba. ....	- 106 -

## **C. Cierre del Proyecto.**

	Conclusiones Finales .....	- 114 -
	Bibliografía .....	- 115 -
	ANEXOS .....	- 116 -
	Anexo N° 1. Consumo del Helado en Argentina .....	- 117 -
	Anexo N° 2. Encuesta realizada.....	- 119 -

## Índice de gráficos.

---

Gráfico N° 1 Marco para identificar un modelo operativo .....	- 20 -
Gráfico N° 2 - Áreas del modelo de negocio (Norton & Kaplan) .....	- 23 -
Gráfico N° 3 - Alcance del Modelo Canvas.....	- 25 -
Gráfico N° 4 - Lienzo del Modelo Canvas .....	- 26 -
Gráfico N° 5 - Mecanismos de fijación de precios. ....	- 41 -
Gráfico N° 6 - Cadena de valor genérica. ....	- 44 -
Gráfico N° 7 - Lienzo de la Propuesta de Valor. ....	- 48 -
Gráfico N° 8 - Tipos de clientes. ....	- 51 -
Gráfico N° 9 - Proceso de desarrollo de clientes. ....	- 52 -
Gráfico N° 10 - Fase 2 del proceso de desarrollo de clientes.....	- 53 -
Gráfico N° 11 - Fase 4 del proceso de desarrollo de clientes.....	- 54 -
Gráfico N° 12 - Entorno del modelo de negocio.....	- 57 -
Gráfico N° 13 – Perfil demográfico.....	- 66 -
Gráfico N° 14- ¿En qué época del año consume helados? .....	- 67 -
Gráfico N° 15- ¿Con qué frecuencia toma helado en verano? .....	- 68 -
Gráfico N° 16- ¿En dónde prefiere consumir el helado? .....	- 68 -
Gráfico N° 17- Grado de importancia de la "Variedad de Sabores" .....	- 71 -
Gráfico N° 18 - Grado de Importancia de la "Calidad del Producto".....	- 72 -
Gráfico N° 19– Grado de Importancia de "Ambiente agradable".....	- 73 -
Gráfico N° 20– Grado de Importancia de la "Limpieza" .....	- 74 -
Gráfico N° 21– Grado de Importancia de la "Atención rápida". ....	- 75 -
Gráfico N° 22 - Grado de Importancia de la "Atención amable". ....	- 76 -
Gráfico N° 23– Grado de Importancia de los "Precios Favorables".....	- 77 -
Gráfico N° 24– Grado de Importancia de la "Ubicación".....	- 78 -
Gráfico N° 25– Grado de Importancia del "Servicio de Delivery". ....	- 79 -
Gráfico N° 26- Percepción de fallas de las Heladerías .....	- 80 -
Gráfico N° 27 - Heladerías que mas frecuentan .....	- 81 -
Gráfico N° 28 - Heladerías que mas frecuentan por rango de edad.....	- 82 -
Gráfico N° 29 - Heladerías de Córdoba y sus características. ....	- 83 -
Gráfico N° 30 - Heladería con autoservicio.....	- 84 -
Gráfico N° 31 - Autoservicio de Helado.....	- 85 -
Gráfico N° 32 - Perfil del cliente analizado.....	- 90 -
Gráfico N° 33 - Mapa de Valor de la Heladería testigo.....	- 92 -
Gráfico N° 34 – Captura del Modelo de Negocio de la Heladería Testigo.....	- 104 -
Gráfico N° 35 – Máquina expendedora de helados.....	- 110 -
Gráfico N° 36 - Perfil del cliente con la nueva propuesta .....	- 112 -
Gráfico N° 37 - Mapa de valor de la nueva propuesta.....	- 113 -

## Índice de tablas.

---

Tabla N° 1 – Algunas definiciones de Modelo de Negocio.....	- 6 -
Tabla N°2 - Distintos modelos de negocios según (Jane Linder y Susan Cantrell, 2000) ..	- 21 -
Tabla N° 3 - Nueve Módulos del modelo de negocio .....	- 24 -
Tabla N° 4 - Posibles tareas de un canal según el ciclo de compra del cliente.....	- 33 -
Tabla N° 5 – Perfil demográfico. ....	- 66 -
Tabla N° 6 - Ranking de “Muy Importantes” sobre ciertos aspectos del modelo de negocio. ...	- 69 -
Tabla N° 7 – Grado de Importancia de la “Variedad de Sabores” .....	- 70 -
Tabla 8 – Grado de Importancia de la “Calidad del Producto” .....	- 71 -
Tabla N° 9– Grado de Importancia de “Ambiente agradable” .....	- 72 -
Tabla N° 10– Grado de Importancia de la “Limpieza” .....	- 73 -
Tabla N° 11 – Grado de Importancia de la “Atención rápida” .....	- 74 -
Tabla N° 12 – Grado de Importancia de la “Atención amable” .....	- 75 -
Tabla N° 13– Grado de Importancia de los “Precios Favorables” .....	- 76 -
Tabla N° 14– Grado de Importancia de la “Ubicación” .....	- 77 -
Tabla N° 15 – Grado de Importancia del “Servicio de Delivery” .....	- 78 -
Tabla 16 - Heladerías más frecuentadas en Córdoba. ....	- 81 -
Tabla N° 17 - Análisis de características por heladerías. ....	- 83 -

## A. PRESENTACION DEL PROYECTO

---

### I. Resumen

En Argentina, el consumo de Helados se incrementa cada vez más tendiendo a ser un producto desestacionalizado gracias a las temperaturas no tan bajas y al esfuerzo de los empresarios del rubro al implementar promociones para incentivar la demanda, lo que lleva también a que las Heladerías sean un negocio atractivo para los emprendedores.

Si bien la producción evolucionó bastante al desarrollar nuevos sabores para el mercado, poco cambio se produjo en relación al servicio que brindan las heladerías en nuestro país en comparación con otros lugares del mundo como Brasil que cuenta con Heladerías tipo Buffet, España en donde el cliente puede crear nuevos sabores al mezclar gustos en una placa de mármol fría, etc.

Actualmente las marcas que pertenecen al rubro están atravesando una etapa de madurez debido a la tradicionalidad y a la igualdad en cuanto a la ventaja competitiva que ofrecen. Si bien hay marcas que brindan productos innovadores que rompen con la tradicionalidad, no duran más de una temporada ya que el consumidor actual busca calidad y un servicio diferenciado.

Por esta razón, entiendo que es una excelente oportunidad para analizar este sector debido a que es un negocio potencialmente rentable que si además se trabaja sobre el servicio al cliente se puede explotar aún más el potencial del mercado.

El presente trabajo tiene la finalidad de capturar el modelo de negocio de las Heladerías Artesanales de la Ciudad de Córdoba y proponer un modelo de negocio que genere un valor agregado basado en la experiencia del cliente utilizando los puntos fuertes de las Heladerías con autoservicio de Brasil adaptándolos a la cultura de nuestro país.

Cabe mencionar que se tomará una empresa testigo de la Ciudad de Córdoba, una heladería tradicional de hace muchos años.

## **II. Marco Teórico**

Este trabajo se focaliza en el marco teórico del curso Estrategia y Política de Negocios. Se utilizará como herramienta de análisis el lienzo del Modelo Canvas y el Lienzo de la propuesta de valor desarrollado por Alexander Osterwalder.

Para desarrollar esta temática, se considerará como columna vertebral del presente los siguientes ensayos y libros:

- ✓ La Ontología del modelo de negocio. Una propuesta en un enfoque de diseño de ciencia. Tesis doctoral de Alexander Osterwalder. Año 2004.
- ✓ Generación de Modelos de Negocios. Alexander Osterwalder e Yves Pigneur. Año 2010.
- ✓ Diseñando la Propuesta de Valor. Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, Alan Smith, Gregory Bernarda y Meneses Vilar. Año 2014.
- ✓ Otros ensayos y libros que se referenciarán para ampliar conceptos planteados por esta herramienta.

## **III. Metodología**

Los pasos a seguir en el trabajo de campo son:

- 1) Contextualizar brevemente el mercado en análisis.
- 2) Analizar y evaluar las bases del modelo de negocio para las Heladerías Artesanales de Córdoba.



Para definir el modelo de negocio del caso de aplicación, se utilizará la herramienta del lienzo del Modelo Canvas y el lienzo de la propuesta de valor.

3) Presentar el modelo de negocio de Heladería Artesanal con servicio tipo buffet de Brasil, y tomar sus fortalezas para implementarlo en el modelo de las heladerías de la ciudad de Córdoba brindando de ésta manera una experiencia diferente.

#### **IV. Objetivos del trabajo**

Los objetivos de este trabajo final de aplicación son:

✓ **Objetivo General**

Capturar el modelo de negocio de las Heladerías Artesanales de la ciudad de Córdoba y plantear una nueva propuesta de valor considerando el modelo de negocio de las heladerías con servicio tipo buffet de Brasil.

✓ **Objetivos Particulares**

1. Conocer el perfil de los clientes de las heladerías.
2. Conocer el modelo actual de las heladerías de Córdoba.
3. Presentar el modelo de las heladerías con autoservicio de Brasil.
4. Reconocer los puntos fuertes y críticos de ambos modelos.
5. Proponer una mejora al modelo de negocio para las heladerías tradicionales de Córdoba que genere un valor agregado basado en la experiencia del cliente.

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

Los límites de este trabajo se circunscriben a la captura del modelo de negocio de las Heladerías Artesanales en la Ciudad de Córdoba de la República Argentina.

Además, se propondrá adaptaciones al modelo de negocio.

## **VI. Organización del trabajo**

El presente trabajo de aplicación consta de 5 capítulos:

**Capítulo 1: Modelo de Negocio.** Se desarrolla que se entiende por Modelo de Negocio y para qué sirve.

**Capítulo 2: Modelo Canvas.** Se desagrega el modelo de negocio Canvas y el Canvas de Propuesta de valor.

**Capítulo 3: Introducción al mercado de los Helados.** En este capítulo se mencionan los conceptos básicos en relación a los Helados Artesanales y se realiza una síntesis que tiene por fin explicar brevemente la evolución del Consumo del Helado en Argentina

**Capítulo 4: Aplicación del Modelo Canvas en el caso de estudio.** Se capturarán el modelo de negocio planteado aplicando la metodología explicada en el Capítulo 2.

**Capítulo 5: Presentación del modelo de negocio de Heladería Artesanal con servicio buffet y propuesta.** Utilizando los puntos fuertes de éste modelo, se propondrá una mejora al modelo de negocio capturado.

## **Conclusiones**

## VII. Introducción

La mayoría de las heladerías artesanales en Argentina consideran que pueden ser exitosas y sustentables en el tiempo solo diferenciándose desde los aspectos técnicos (sabor, calidad, red de distribución). Actualmente, ninguna hace hincapié en qué conexión humana logra la marca para que alguien quiera esa y no otra.

Hoy en día los consumidores, y en especial los niños y adolescentes, buscan constantemente vivir nuevas experiencias por eso es sustancial atraer al cliente no solo ofreciéndole un buen producto sino también atraerlo desde el plano emocional.

Es muy importante generar modelos de negocios en donde el consumidor considere la venta de helados, no como un producto, sino como un servicio en dónde se busca vivir la experiencia de la marca.

La venta de helados utilizando el servicio tipo buffet permite ofrecerles a los clientes la experiencia de “Preparar su helado a su gusto” sirviéndose la cantidad que desea, con los toppings que prefiera y luego abonar un precio por la cantidad que consume. El negocio tiene que brindar una experiencia diferente desde que el consumidor ingresa al local, captarlos desde lo visual, el tacto, el gusto, el olfato y el sabor; todos sus sentidos tienen que generar una conexión emocional entre la marca y el consumidor.

En resumen, la pregunta principal que se quiere responder con este trabajo es ¿Cuál es el modelo de negocio de una heladería artesanal testigo en Córdoba? Y si los clientes valoran una mejor calidad de servicio.

## B. DESARROLLO DEL PROYECTO

---

### Capítulo 1

#### I. Modelo de Negocio

---

##### ➤ Definición

¿Qué se entiende por Modelo de Negocio? Para definirlo se mencionan a continuación algunas definiciones de autores reconocidos:

**Tabla N° 1 – Algunas definiciones de Modelo de Negocio**

Autores	Definición de Modelo de Negocio
Peter Drucker (1984)	“Un modelo de negocio se refiere a la forma en la que la empresa lleva a cabo su negocio”. Propone un modelo que responda a quién es el cliente, qué valora, cuál es la lógica subyacente que explica cómo podemos aplicar dicho valor al cliente a un costo apropiado.
Linder y Cantrell (2000)	“La lógica central de la organización para crear valor. El modelo de negocios para una empresa orientada a los beneficios explica como esta hace dinero”.
Amit y Zott (2001)	“Un modelo de negocio explica el contenido, la estructura y el gobierno de las transacciones designadas para crear valor al explotar oportunidades de negocio”
Chesbrough and Rosenbloom (2001)	"Las funciones de un modelo de negocio son: articular la proposición de valor; identificar un segmento de mercado; definir la estructura de la cadena de valor; estimar la estructura de costes y el potencial de beneficios; describir la posición de la empresa en la red de valor y formular la estrategia competitiva”

Petrovic (2001)	“Un modelo de negocio describe la lógica de un ‘sistema de negocios’ para crear valor que esté por debajo del proceso actual”
Magretta (2002)	“Un modelo de negocio cuenta una historia lógica que explica quiénes son sus clientes, qué valoran, y cómo va a hacer dinero en darles ese valor”
Andersson (2006)	“Los modelos de negocios se crean con el fin de dejar claro quiénes son los actores empresariales que se encuentran en un caso de negocio y cómo son sus relaciones explícitas. Las relaciones en un modelo de negocio se formulan en términos de valores intercambiados entre los actores
Joan E. Ricart (2009)	“Un modelo de negocio consiste en el conjunto de elecciones hechas por la empresa y el conjunto de consecuencias que se derivan de dichas elecciones”
Zott y Amit (2009)	"Forma en que una empresa “hace negocios” con sus clientes, socios y proveedores; es decir, se trata del sistema de actividades específicas que la empresa focal o sus socios llevan a cabo para satisfacer las necesidades percibidas en el mercado; cómo esas actividades están relacionadas entre sí, y quién lleva a cabo esas actividades"
Osterwalder y Pigneur (2010)	“Un modelo de negocio describe la lógica de cómo una organización crea, entrega, y captura valor”

Fuente: Elaboración propia utilizando (Ricart, 2009).

Magretta (Magretta, 2002), hace referencia al mal uso que se le daba al término "modelo de negocios" con el boom de Internet, que era invocado constantemente para glorificar toda clase de plan a medio cocinar. Consideraban que una empresa no necesitaba una estrategia o alguna aptitud especial, ni siquiera clientes; todo lo que precisaba era un modelo de negocio basado en la web que prometía enormes ganancias en algún futuro distante y difuso. Muchas personas - inversionistas, empresarios, ejecutivos- compraron la fantasía y fracasaron. Y así como la inevitable

contrareacción se agotó, el concepto del modelo de negocio quedó obsoleto casi tan rápido como la fiebre "punto com".

Pero el problema no estaba en el concepto del modelo sino en su distorsión y mal uso. Un buen modelo de negocio es imprescindible para toda organización exitosa, sea esta una nueva empresa o bien, una establecida.

Un buen modelo de negocio, entre otras cosas, da respuesta a las viejísimas preguntas de Peter Drucker: ¿Quién es el cliente? y ¿Qué es lo que el cliente valora? Además, responde a las preguntas básicas que todo gerente debe hacerse: ¿cómo se gana dinero en este negocio?, ¿cuál es la lógica económica oculta que explica cómo se puede crear valor para los clientes con un costo apropiado?.

Crear un nuevo modelo de negocio se asemeja mucho a la forma en que se escribe una historia nueva, en algún momento las historias nuevas son variaciones de las viejas, nuevas versiones de temas universales que son la base de todas las experiencias humanas. La trama de un nuevo modelo de negocio puede tratarse del diseño de un nuevo producto para alguna necesidad no satisfecha, como lo hicieron por ejemplo los cheques viajeros en su momento. O podría ser sobre la innovación de un proceso, una mejor forma de hacer, vender o distribuir un producto o servicio ya probado.

El término "modelo de negocio" fue ampliamente difundido por primera vez con la llegada de la computadora personal y la hoja de cálculo. Antes, el planeamiento de negocios por lo general significaba producir un solo pronóstico o caso base. En el mejor de los casos, se realizaba un pequeño análisis de sensibilidad sobre la proyección. El advenimiento de la hoja de cálculo introdujo un enfoque mucho más analítico al planeamiento, porque cada línea del pronóstico podía separarse y ser disgregada para hacer un análisis más completo y debidamente probado de sus componentes y subcomponentes. Se podía formular las preguntas del tipo "¿qué pasaría si...?" en cuanto a los supuestos clave sobre los que dependía el negocio. Por ejemplo, "¿qué pasaría si los clientes son más sensibles a los precios de lo que se pensaba?" Y con unos cuantos toques del teclado se podía ver cuál sería el

impacto en el conjunto del negocio. Así, se podía modelar el comportamiento de un negocio.

Antes de que la computadora personal cambiara la naturaleza del planeamiento de los negocios, la mayoría de los modelos de negocios exitosos eran creados más en forma accidental que por diseño o previsión; el modelo se aclaraba solo después de los hechos.

Al facilitar a las empresas la posibilidad de vincular con mayor simpleza su conocimiento del mercado con la economía del negocio -al ligar sus suposiciones sobre cómo se comportarían las personas con respecto a las cifras de un estado de resultados preforma- las hojas de cálculo hicieron posible modelar diversos negocios antes de su lanzamiento.

Por supuesto que una hoja de cálculo es tan buena como los supuestos que contiene. Una vez que una empresa inicia operaciones, los supuestos fundamentales de su modelo -tanto de motivaciones como de rentabilidad- están sujetos a continuas pruebas en el mercado. Y el éxito muchas veces depende de la habilidad de la gerencia para ajustar o incluso hacer una revisión completa del modelo durante el vuelo. Por ejemplo, cuando EuroDisney abrió su parque en París en 1992 tomó prestado el modelo de negocio que funcionaba tan bien en sus parques estadounidenses. La empresa pensó que los europeos invertirían aproximadamente el mismo tiempo y dinero por visita en comidas, juegos y souvenir que los norteamericanos. Cada uno de los supuestos de Disney en cuanto a los ingresos del negocio resultó erróneo. Un ejemplo era que los europeos no se la pasaban todo el día entrando y saliendo de los restaurantes del parque, como sí lo hacían los estadounidenses. Al contrario, todos esperaban estar sentados a la misma hora para el almuerzo o la cena, algo que sobrecargaba las instalaciones y creaba largas filas de clientes frustrados. Debido a estos errores, los resultados de EuroDisney fueron desastrosos en sus primeros años. El éxito llegó solo cuando una docena o más de los elementos clave en su modelo de negocio fueron cambiados, uno a uno. Cuando los gerentes operan con un modelo que expone todo el sistema de negocios, cada

decisión, iniciativa y medida suministra una valiosa retroalimentación. Las ganancias son importantes no solo por lo que son, sino porque también indican si un modelo está funcionando. Si no se han logrado los resultados esperados, se deberá revisar el modelo, como lo hizo EuroDisney. Modelar un negocio es, en este sentido, el equivalente gerencial del método científico: se comienza con una hipótesis, la cual se prueba en acción y se revisa cuando sea necesario.

Una de las grandes fortalezas del modelo de negocio como herramienta de planeamiento es que enfoca la atención sobre cómo todos los elementos del sistema encajan dentro de un todo que funciona. No es de sorprenderse que, aún durante el boom de Internet, los ejecutivos que sí entendieron lo esencial del pensamiento del modelo de negocio estuvieran en una mejor posición para conducir a los ganadores. Por ejemplo, Meg Whitman se unió a eBay en sus inicios porque quedó impresionada por lo que ella describió como "la conexión emocional entre los usuarios de eBay y el sitio". La forma en que se comportaban las personas fue uno de los primeros indicadores del poder potencial de la marca eBay. Su modelo de subastas ha tenido éxito no solo porque Internet reduce los costos de conectar a grandes cantidades de compradores y vendedores, sino también porque eBay ha tomado decisiones sobre el alcance de sus actividades que tienen como resultado una estructura de costos apropiada. Después de una subasta, la empresa da la opción a los vendedores y a los compradores de ponerse de acuerdo con la logística de los pagos y los embarques. eBay jamás toma posesión de los bienes o lleva algún inventario. No incurre en gastos de transporte ni tampoco asume riesgos de crédito. Y no tiene gastos indirectos que estarían asociados a esas actividades.

Toda organización viable está basada en un sólido modelo de negocio, sea que sus fundadores o gerentes entiendan o no lo que hacen en esos términos. Pero un modelo de negocio no es lo mismo que una estrategia, aun cuando muchas personas utilizan los términos indistintamente. Los modelos de negocios describen cómo las piezas de un negocio encajan entre sí. Pero no toman en cuenta una de las críticas dimensiones del rendimiento: la competencia. Tarde o temprano -y por lo general es



temprano- toda empresa debe enfrentarse a la competencia. Lidiar con esta realidad es el trabajo de la estrategia.

Una estrategia competitiva explica cómo se hará un mejor trabajo que los competidores, y por definición, hacerlo mejor significa ser diferente. Las organizaciones alcanzan un rendimiento superior cuando son únicas, es decir cuando hacen algo que ningún otro negocio puede replicar. Cuando todas las empresas ofrecen los mismos productos y servicios a los mismos clientes a través del mismo tipo de actividades, ninguna empresa prosperará. Los clientes se beneficiarán, por lo menos en el corto plazo, mientras que la confrontación bajará los precios de tal forma que resultará imposible obtener buenas ganancias. Fue precisamente esta clase de competencia -competencia destructiva, para utilizar el término de Michael Porter- la que acabó a muchos comerciantes en Internet. Una gran cantidad de empresas nuevas se apuraron a salir al mercado con modelos de negocios idénticos y sin ninguna estrategia para diferenciarse en cuanto a cuáles clientes y mercados servir, qué productos y servicios ofrecer y qué tipo de valor iban a crear.

Para distinguir entre una estrategia y un modelo de negocio, solo hay que ver el caso de Wal-Mart. El modelo de negocio de las ventas al detalle y por descuento ha atraído a muchos desde sus inicios en la década del 50, la mayoría han fallado. Unas pocas, como Wal- Mart y Target, han logrado rendimientos superiores durante un largo periodo, ya que sus estrategias las colocaron por encima de las demás. Wal-Mart ofrece productos de marca por menos precio a una base de clientes bien seleccionada, mientras que Target construyó una estrategia alrededor de un valor diferente: estilo y moda. Los perdedores en la industria son empresas que intentaron ser de todo para todos.

Cuando un modelo nuevo cambia la economía de una industria y es difícil de copiar, por sí solo crea una fuerte ventaja competitiva.

La claridad del modelo de negocio ayuda también a servir como base para la comunicación y la motivación de los empleados, debido a que un modelo que cuente

una buena historia, se puede utilizar para alinear a todos dentro de la organización en el tipo de valor que la empresa quiere crear. Las historias son fáciles de entender y de recordar, ayudan a las personas a visualizar el rol de su trabajo dentro del contexto más amplio de lo que la empresa está intentando hacer y ajustar su comportamiento como corresponde. Utilizado de esta forma, un buen modelo de negocio se puede convertir en una poderosa herramienta para mejorar el desempeño.

Las palabras "modelo de negocio" y "estrategia" se encuentran entre los términos peor utilizados en los negocios; con frecuencia son estirados para dar significado a todo, y al final, no dicen nada, a pesar de que son conceptos con un gran valor práctico. La definición trae claridad y cuando se trata de conceptos que son tan importantes para el rendimiento, ninguna organización puede darse el lujo de confundirlos.

Linder y Cantrell (Jane Linder y Susan Cantrell, 2000) también manifiestan la confusión que existía por parte de los ejecutivos, periodistas y analistas que utilizan el término "modelo de negocio" en esos tiempos, razón por la cual en la nota de investigación comienzan por definir qué significa para ellos ese concepto. Dicen que cuando se habla de "modelo de negocio" realmente se está hablando de tres tipos de cosas diferentes:

- 1- Componentes de los modelos de negocios
- 2- Modelos de negocios de funcionamiento real
- 3- Modelos de cambio

Los **componentes de los modelos de negocio** son:

- Modelo de precios
- Modelo de ingresos
- Modelo de canal
- Modelo de proceso de comercio

- Relación de comercio por internet
- Forma de organización
- Propuesta de Valor

Cada uno puede ser una parte importante de un modelo de negocio, pero no son todo el modelo.

Un **modelo de negocio de funcionamiento** es la organización lógica de la base para la creación de valor. El modelo de negocio de una empresa orientada al beneficio explica cómo ésta hace dinero.

Dado que las organizaciones compiten por los clientes y los recursos, un buen modelo de negocio debe destacar las actividades distintivas y enfoques que permitirán a la empresa tener éxito para atraer a los clientes, empleados e inversores, y para ofrecer productos y servicios de manera rentable. Sólo los componentes del modelo de negocio que forman parte de la lógica esencial están incluidos, por lo que el modelo operativo de una empresa puede parecer radicalmente diferente de la de otra.

Un **modelo de cambio** va un paso más allá, describe cómo una organización se adapta en un entorno dinámico. Es la lógica de la base de cómo una firma puede cambiar a través del tiempo para seguir siendo rentables en un entorno dinámico. Los modelos de negocio de funcionamiento crean los principales activos, las capacidades, las relaciones y el conocimiento; Los modelos de cambio los extienden y los aprovechan.

Alexander Osterwalder tomó la bibliografía mencionadas anteriormente, y junto a la revisión de distintas literaturas, elaboró su tesis doctoral "The business model ontology", en donde analiza desde el origen, definición, taxonomía del modelo de negocio hasta el planteo de las herramientas para describirlos.

Para formular una definición Osterwalder (Osterwalder, 2004) comienza analizando por separado cada una de las palabras:

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

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

En relación con la primera definición manifiesta que el término *de negocios* en la expresión de “modelo de negocio” se refiere a "la actividad de compra y venta de bienes y servicios" y "ganar dinero". Relacionado con la segunda definición, el término modelo se refiere a "una representación de algo como una simple descripción del objeto que pueda ser utilizado en los cálculos". Al combinar las dos definiciones de los términos obtiene una primera comprensión simple de ¿qué es un modelo de negocio?, es una representación de cómo una empresa compra y vende bienes y servicios y gana dinero. En general, el propósito de crear un modelo es para ayudar a comprender, describir o predecir cómo funcionan las cosas en el mundo real mediante la exploración de una representación simplificada de una entidad o fenómeno particular. Por lo tanto, en el caso de un modelo de negocio, el modelo (es decir, la representación) deberá ayudar a comprender, describir y predecir la "actividad de compra y venta de bienes y servicios" y "ganar dinero" de una compañía en particular. Sintetizando, “El modelo de negocio es una representación abstracta de la lógica de negocio de una empresa”

Luego Osterwalder junto a Yves Pigneur (Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, 2010) definen al modelo de negocio como “la descripción de las Bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor”. Se puede decir que sintetizan los distintos roles que puede cumplir el modelo de negocio. Ayuda a los gerentes a capturar, entender, comunicar, diseñar, analizar y cambiar la lógica de los negocios de la empresa.

➤ **Utilidad.**

Osterwalder (Osterwalder, 2004) clasifica en cinco categorías de funciones a los roles que los modelos de negocios cumplen en la gestión empresarial, es decir por qué es útil:

- 1- Comprensión e Intercambio
- 2- Análisis
- 3- Gestión
- 4- Perspectivas
- 5- Patentes

### **I. Entender y Compartir**

Los modelos de negocios ayudan a: Capturar, visualizar, Comprender, Comunicar y Compartir.

- **Capturar:** Porque es una representación simplificada de la lógica de negocio.

Sin embargo, como existen los modelos de negocio sólo como conceptos abstractos o modelos mentales en la cabeza de las personas que lo razonan, la experiencia demuestra que en muchos casos estas personas no son siempre capaces de comunicar este modelo de negocio de una manera clara (Linder y Cantrell 2000).

Por otra parte, como las personas tienen diferentes modelos mentales se pueden entender diferentes ideas de un mismo modelo de negocio. Esto lleva a que sea necesario tener un marco genérico para describir un modelo de negocio. Dicho marco se entiende como un lenguaje común entre las partes interesadas para extraer las ideas de la cabeza de cada uno con el fin de luego expresarlas de una manera en la que todos entiendan lo mismo.

▪ **Visualizar:** Porque la capacidad del ser humano para procesar información compleja con éxito es bastante limitada.

Como se ha demostrado empíricamente, el procesamiento de la información a través del sistema visual puede aumentar sustancialmente el grado con el que la complejidad puede ser manejada con éxito (Rode 2000).

• **Comprender:** Porque al ser cada vez más complejos, la relación entre los diferentes elementos de un modelo de negocio y los factores de éxito decisivos no siempre son inmediatamente observable.

Por lo tanto el proceso de modelado de sistemas sociales y en este caso los modelos de negocios ayudan a identificar y comprender los elementos relevantes en un dominio específico y las relaciones entre ellos (Morecroft 1994; Ushold y King 1995).

▪ **Comunicar y compartir:** Porque ayuda a capturar, Comprender y visualizar la lógica de negocio de la compañía. Ser capaz de comunicar y compartir este entendimiento con otras partes interesadas es simplemente una consecuencia lógica de lo anterior.

La formalización y expresión de los modelos de negocios de una manera más tangible ayuda claramente a los gerentes a comunicar y compartir sus conocimientos del negocio con las otras partes interesadas (Fensel 2001).

## II. Analizar

Puede contribuir en el análisis de la lógica del negocio de una empresa midiendo, observando y comparando.

▪ **Medir:** Después de haber capturado el modelo de negocio resulta más sencillo identificar las medidas pertinentes a controlar con el fin de mejorar la gestión.

▪ **Observar:** Al trabajar con un modelo de negocio permitirá detectar fácilmente cuáles son las variables que van cambiando como consecuencia de las presiones internas y externas.

▪ **Comparar:** Al capturar y entender los modelos de negocios mediante un enfoque estructurado permite a las empresas compararlos con el de sus competidores. Esto se basa en el razonamiento de que las cosas sólo son comparables si se capturaron y entendieron de la misma manera. También, comparar un modelo de negocio con otro de una industria completamente diferente puede ayudar a la obtención de nuevos conocimientos y fomentar la innovación en el modelo de negocio.

### III. Gestión

El concepto de modelo de negocio ayuda a mejorar el diseño, la planificación, el cambio y la implementación del modelo. También mejora la alineación de la estrategia, la organización empresarial y la tecnología.

• **Diseñar:** El diseño de un modelo de negocio coherente donde todos los elementos se refuercen mutuamente o al menos se optimicen no es una tarea fácil. Hoy en día los modelos de negocio son bastante complejos y su éxito se basa en la interacción de una serie de elementos aparentemente menores. Por lo tanto, trabajar con un esquema de modelo de negocios en el que se describen los bloques esenciales y sus relaciones facilita a los administradores para diseñar un modelo de negocio sustentable.

• **Planificar, Cambiar e Implementar:** Cuando una empresa decide adoptar un nuevo modelo de negocios o cambiar uno existente, la captura y visualización de este modelo va a mejorar su planificación, cambio y aplicación.

▪ **Reaccionar:** Una vez que el modelo de negocio ha sido capturado, mapeado y comprendido por los administradores de las fundaciones será utilizado como base para mejorar la velocidad y la conveniencia de la reacción a las presiones externas.

Según Petrovic y Kittl (2001), los diseñadores de modelos de negocios pueden modificar fácilmente ciertos elementos de un modelo existente. Esto es sin duda esencial en un incierto y cambiante panorama competitivo.

▪ **Alinear:** El modelo negocio forma una especie de puente conceptual que hace que sea más fácil la alineación entre la estrategia, la organización empresarial y las TIC's.

▪ **Mejorar la toma de decisiones:** Como el modelo de negocio mejora la comprensión y la comunicación de la lógica de negocio de la firma es de esperar que los tomadores de decisiones estén informados, y por lo tanto puedan tomar mejores decisiones.

#### **IV. Perspectiva**

El concepto de modelo de negocio puede ayudar a fomentar la innovación y aumentar la preparación para el futuro a través de una cartera de modelos de negocios y la simulación.

• **Innovación:** Se cree que al trabajar con un enfoque conceptual y modular puede fomentar la innovación. La especificación de un conjunto de elementos del modelo de negocio y bloques de construcción, así como sus relaciones entre otro, permite a un diseñador jugar con las partes y crear modelos de negocios completamente nuevos, limitado solamente por su imaginación y las piezas suministradas.

• **Cartera de modelos de negocios:** Sobre la base de la ley de Allen del exceso de la diversidad en la teoría evolutiva, se podría argumentar que podría ser interesante para una empresa mantener una cartera de modelos de negocios con el



fin de estar preparados para el futuro. La idea de la ley de Allen es que una estrategia exitosa y sostenible requiere una diversidad interna superior a la del medio ambiente. Es decir, para una empresa esto significaría tener un stock de modelos de negocio con el fin de hacer frente al cambio.

• **Simular y probar:** Aunque la simulación nunca será capaz de predecir el futuro, es una forma de hacer experimentos libres de riesgo, sin poner en peligro una organización (Sterman 2000). Mediante la simulación y prueba de posibles modelos de negocios, los administradores estarán mejor preparados para el futuro.

## V. Patentes

Cada vez más emprendedores y empresas tratan de patentar procedimientos de comercio electrónico e incluso aspectos enteros de su modelo de negocio. Por lo tanto el modelado de negocios puede tener un importante papel que desempeñar en este ámbito jurídico.

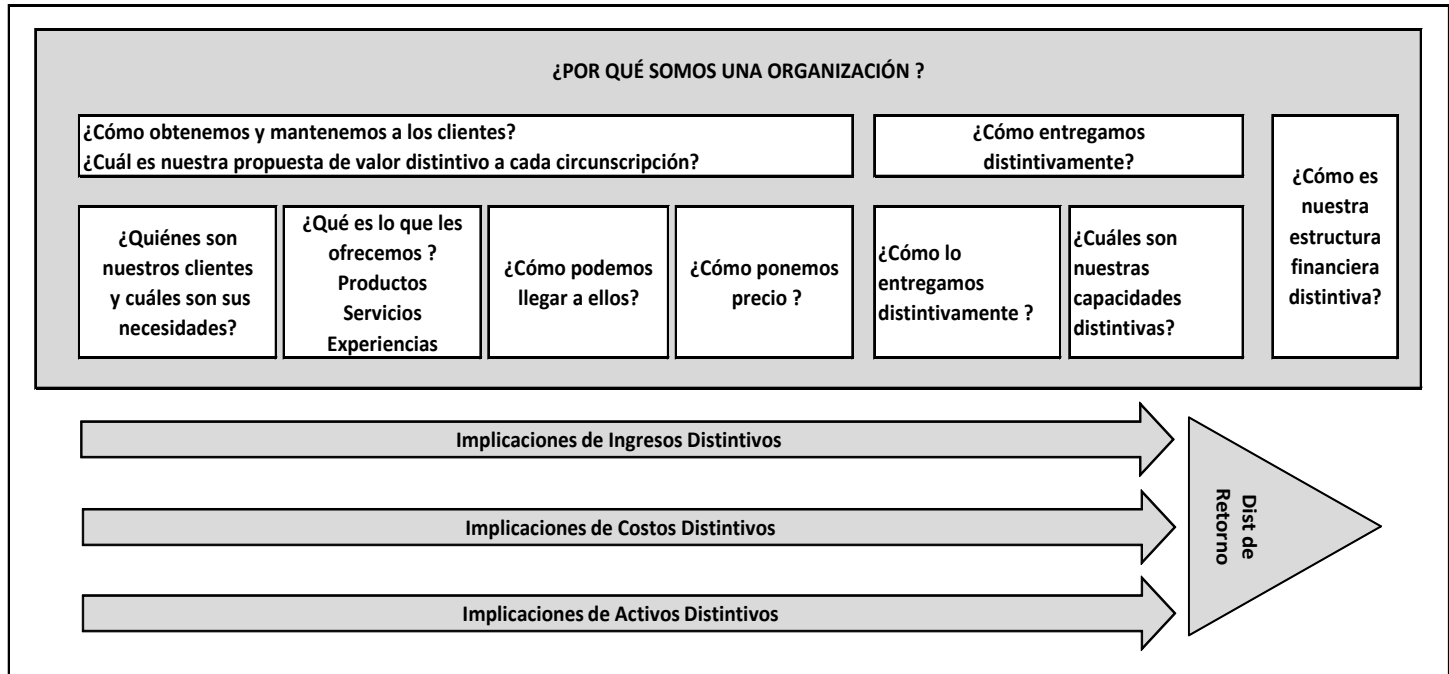
### ➤ Identificación y Categorización.

Para identificar un modelo de negocio de una organización Linder y Cantrell (Jane Linder y Susan Cantrell, 2000) proponen seguir cuatro pasos:

- 1- Identificar todas las fuentes de ingresos
- 2- Colocar los factores claves que subyace a la capacidad de atraer y retener cada fuente de ingresos. Estas son las propuestas de valor.
- 3- Colocar los factores clave que permiten entregar una propuesta de valor rentable y consistente. Estos son el modelo de entrega y el modelo de financiación.

4- Colocar los activos, capacidades, relaciones y el conocimiento de ese resultado.

**Gráfico N° 1 Marco para identificar un modelo operativo**



Fuente: Elaboración propia según (Jane Linder y Susan Cantrell, 2000).

Es decir, para desarrollar un Modelo de Negocio hay que preguntarse ¿Cómo los gerentes van desarrollar un buen modelo negocio que genere valor? ¿Se pueden identificar los principios generales que permiten a los modelos de negocios generar ventajas? Esta pregunta no es fácil de responder porque los modelos de negocio de operación son como insectos, la diversidad de formas, colores y tamaños es impresionante. Una pequeña diferencia en cómo una empresa atrae a sus clientes o entrega su propuesta de valor puede hacer que su modelo de negocio sea sustancialmente diferente de la de otra empresa.

A pesar de esta diversidad, se pueden enumerar y clasificar los modelos de negocio centrándose en dos dimensiones principales: el núcleo de un modelo, lucro actividad, y su posición relativa en la relación precio / valor continuo.

**Tabla N°2 - Distintos modelos de negocios según (Jane Linder y Susan Cantrell, 2000)**

<b>Modelo de Negocio</b>	<b>Descripción</b>
<b>Modelo de Precios</b>	Club de Compras
	Ventanilla única, Tiendas de bajo precio
	Bajo el paraguas de precios
	Gratis para la publicidad
	Maquinilla de afeitarse y hoja
<b>Modelo de Conveniencia</b>	Una parada, conveniente compra.
	Gratificación instantánea
	Exhaustivo ofrenda
<b>Modelos de productos básicos -Plus</b>	Precios bajos - Mercadería fiable
	mercancía fiable operaciones
	marca confiable mercancía
	Más personalizado mercancía
	Envuelto Servicio - mercancía
<b>Modelos de Experiencias</b>	Experiencia de venta
	Experiencia de destino
	Marcas de Moda
<b>Modelos de Canal</b>	Maximización del canal
	Cat-daddy ventas
	Venta de calidad
	Distribuidor de valor agregado
<b>Modelos de Intermediarios</b>	Agregación de Mercado
	Agresión de Mercado de multiconferencia
	Open market-making
	Exclusive market-making
	Servicio de transacciones y intercambiar intermediación
<b>Modelos de Confianza</b>	Operaciones de confianza
	Solución de confianza
	Consejero de confianza
	Producto líder de confianza
	De facto Standard
	Servicio líder de confianza

<b>Modelos de Innovación</b>	Productos Incomparables
	Servicios Incomparables
	Atravesar Mercados

Fuente: Elaboración propia. Según (Jane Linder y Susan Cantrell, 2000).

De los modelos de negocios enumerados en el cuadro anterior se podría destacar la categoría “**Modelos de Experiencias**” y en particular el de “Experiencia de destino”, que se relaciona con el objetivo planteado por este trabajo. Este tipo de modelo se caracteriza por utilizar un ambiente cuidadosamente diseñado para atraer a los clientes que están dispuestos a pagar un precio más elevado como contrapartida de vivir una nueva experiencia o sentirse especiales. Para ello, no solo hay que trabajar con las instalaciones sino también con el manejo de personal, la prestación de servicios y los productos de calidad. Es decir, el valor agregado de este tipo de modelos de negocios es la experiencia que vive el consumidor en el destino. Un ejemplo muy claro de esta categoría son los parques temáticos de Disney.

## II. Modelo CANVAS

---

Planteado qué se entiende por Modelo de Negocio, cuál es su función y sus categorías, en este capítulo se presentará la metodología desarrollada por Alexander Osterwalder para diseñar un modelo de negocio, “El Modelo Canvas”.

Osterwalder y Pigneur (Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, 2010) establecen que la mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio, que pueden ser comparadas con las perspectivas principales de una organización definidas por Norton & Kaplan en el Balanced Scorecard: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica.

**Gráfico N° 2 - Áreas del modelo de negocio (Norton & Kaplan)**

<p><b>Infraestructura:</b> Cómo la empresa desarrolla eficientemente logística y operaciones, con quien y con qué red de empresas.</p>	<p><b>Producto:</b> En qué negocios está la empresa, que productos y qué propuesta de valor ofrece el mercado.</p>	<p><b>Cliente:</b> Quiénes son los clientes, cómo se entregan los productos y la propuesta de valor y cómo se elabora una relación con los clientes</p>
<p><b>Aspectos Financieros:</b> Cuál es el modelo de ventas, la estructura de costos y la sustentabilidad del modelo.</p>		

Fuente: Elaboración propia según (Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, 2010).

**Tabla N° 3 - Nueve Módulos del modelo de negocio**

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

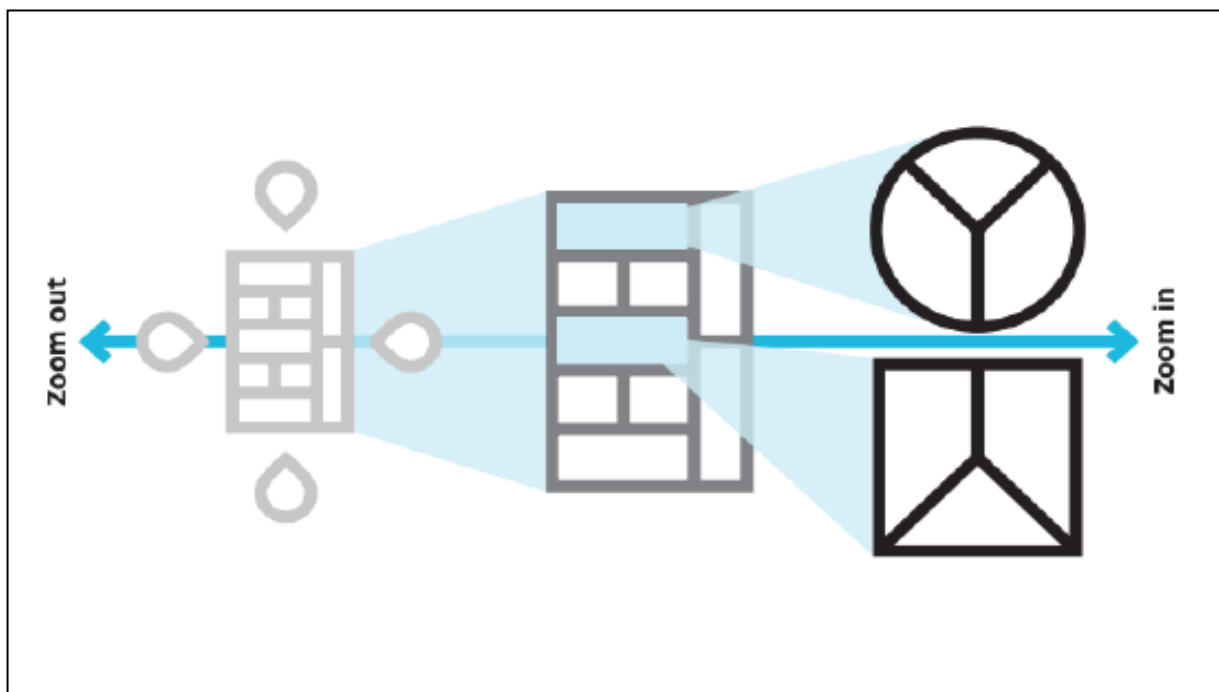
**Fuente:** (Osterwalder, 2004)

Estos nueve bloques, que luego se desarrollarán en profundidad, permiten describir y diseñar el modelo de negocio como se referenció anteriormente, pero a su vez es muy importante ampliar en detalle de cómo se crea valor para los clientes.

Para ello se utiliza la herramienta del **Lienzo de la propuesta de valor** que hace un “Zoom In” del Lienzo Canvas, analizando por un lado el Perfil del Cliente, y por otro el mapa de valor que describe cómo se pretende crear valor para ese cliente.

Pero también para concebir modelos de negocios más fuertes y competitivos es importante analizar en profundidad el entorno de la empresa, para ello se realiza un “Zoom Out” del Lienzo, en donde se especifican las **Tendencias Claves, Fuerzas del Mercado, Fuerzas Macroeconómicas y Fuerzas de la Industria.**

**Gráfico N° 3 - Alcance del Modelo Canvas.**

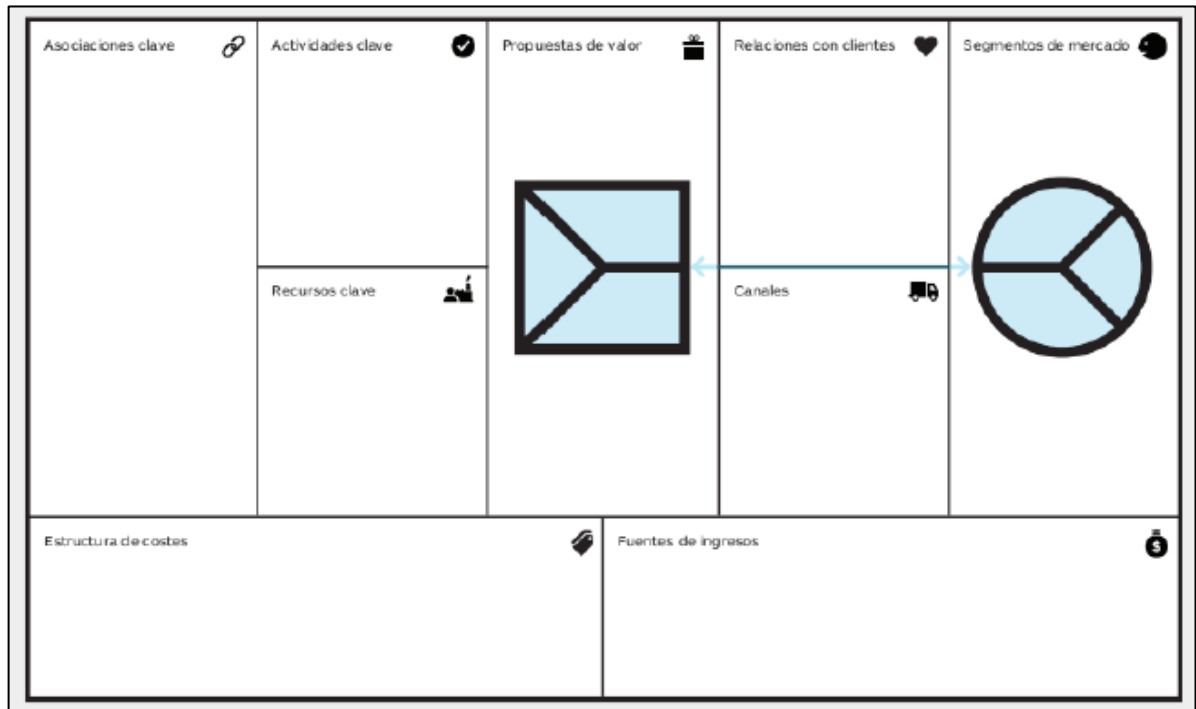


Fuente: (Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, Gregory Bernarda y Alan Smith, 2014)

## 2.1. Lienzo del Modelo Canvas

En este apartado se desarrollarán los nueve módulos planteados por Alexander Osterwalder en el Modelo Canvas. (Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, 2010).

**Gráfico N° 4 - Lienzo del Modelo Canvas**



Fuente: (Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, Gregory Bernarda y Alan Smith, 2014)

**2.1.1. Segmentos del Mercado:** Ninguna organización puede sobrevivir sin clientes rentables, para ello es importante identificar cuáles son los clientes de la empresa. El modelo de negocio puede definir uno o varios segmentos de mercado, algunos de los ejemplos que se pueden mencionar son:

- **Mercados de masas:** En este caso no se distinguen segmentos de mercado, los modelos de negocio se centran en el público general y por lo tanto las propuestas de valor como los canales de distribución y las relaciones con los clientes se centran en un gran grupo de clientes que tienen necesidades y problemas similares.
- **Nicho de mercado:** Son modelos que atienden a segmentos específicos y especializados. Sus propuestas de valor, los canales de distribución y las relaciones con los clientes se adaptan a los requisitos específicos de una fracción del mercado.



- **Mercado Segmentado:** Son aquellos que distinguen varios segmentos de mercado con necesidades y problemas ligeramente diferentes, por lo tanto se les ofrece propuestas de valores diferentes que a su vez tienen implicancia en los otros modulos del modelo como ser los canales de distribución, las relaciones con los clientes y las fuentes de ingresos.

- **Mercado diversificado:** Se atiende a dos segmentos de mercado que no están relacionados y que presentan necesidades y problemas muy diferentes, por lo cual se les ofrece propuesta de valor totalmente diferentes.

- **Plataformas multilaterales (o mercados multilaterales):** Algunas organizaciones se dirigen a dos o mas segmentos de mercado independientes actuando como intermediarios entre los grupos, por lo que necesitan de ambas partes para que el modelo de negocio funcione.

Este punto se desarrollará con mayor profundidad al analizar el lienzo de la propuesta de valor en el punto 2.2.

**2.1.2. Propuesta de Valor:** La propuesta de valor es el factor que hace que un cliente se decida por una u otra empresa; su finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente. Se puede decir que las propuestas de valor son un conjunto de productos o servicios que satisfacen los requisitos de un segmento de mercado determinado.

Responde a las preguntas: ¿Qué se va crear?, ¿Qué problema se está solucionando? y ¿Para quién?.

El valor que se brinda a través del producto o servicio puede ser cuantitativo: precios, velocidad de servicio, etc., o cualitativos: diseño, experiencia de los clientes, etc.

Según Carbone (Carbone, 2002), la experiencia como proposición de valor influye de sobremanera en la fidelidad del cliente a largo plazo y la apología que

estos hagan de la organización, maximizar la experiencia total del ellos es lo que crea valor y genera preferencias.

Una proposición de valor completa va más allá del producto o servicio, integra elementos emotivos y racionales, que son gestionados durante la experiencia total del cliente. Cuando se sabe lo que los clientes quieren y se les ofrece lo que ellos mismos validan, se enriquece la proposición de valor al tiempo que se crea una experiencia única e inolvidable, por ello es que es tan importante identificar el perfil del cliente y el mapa de valor.

El precio que los consumidores están dispuestos a pagar aumenta al pasar de un artículo de primera necesidad a un producto, de un producto a un servicio y de un servicio a una experiencia, y la realidad es que actualmente las empresas ya no ofrecen algo que sea 100% producto, siempre hay una combinación de producto y servicio en mayor o menor medida, por lo que adicionarle la experiencia incrementa el valor.

El inconsciente desempeña un papel clave en la toma de decisiones, ya que el 95% de lo que influye en las elecciones conscientes del consumidor es subconsciente, es decir, los atributos tangibles de un producto o servicio influyen menos en las preferencias del cliente que los elementos emocionales y sensoriales asociados a la experiencia. En otras palabras, lo que el cliente recordará de su experiencia total mucho tiempo después de que se haya producido el consumo no serán los elementos racionales, sino los emotivos. Y son precisamente esas sensaciones inconscientes las que dictarán al cliente no sólo a dónde acudir en futuras ocasiones, sino también qué recomendar a sus amigos, familiares y vecinos. A medida que la experiencia se convierta en el centro de la proposición de valor, los clientes desempeñarán un papel cada vez más importante al convertirse de facto en co-creadores de valor.

El “Lazo de la Experiencia” se divide en tres etapas: La primera, que es la percepción, se inicia con las ideas y sentimientos preconcebidos ya sean conscientes o inconscientes, buenos o malos, correctos o incorrectos, proceden de la publicidad,

del boca en boca y experiencias anteriores. La segunda etapa es la interacción y conlleva el contacto directo con las personas y el entorno físico en que se desarrolla la experiencia, en lo que se denomina “momentos de la verdad”. La tercera y última etapa es la del recuerdo: en ella se combinan todos los pensamientos y sentimientos, racionales y emotivos, referentes a la experiencia.

Es importante tener en cuenta que la experiencia no es un fin en sí mismo, sino un contínuum que, por tanto, necesita de una evaluación constante, y que las experiencias comienzan mucho antes del encuentro físico.

Este módulo se desarrollara con mayor detalle en el punto 2.2.

**2.1.3. Canales:** Describen cómo la empresa entrega la propuesta de valor al segmento de cliente objetivo, es decir, es un conector entre ambos elementos. Sus funciones son: dar a conocer los productos y servicios de la empresa; ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor; permitir que los clientes compren productos y servicios específicos; ofrecer un servicio de posventa, etc.

Se pueden utilizar canales de distribución propios, canales de socios comerciales o ambos. Los **canales propios** pueden ser *Directos*, Equipo Comercial o Venta en internet; o *Indirectos*, Revendedores. Estos canales tienen márgenes de beneficios altos pero el coste de puesta en marcha y gestión puede ser elevado, a diferencia de los **canales de socios** tienen menos margen de beneficios pero permiten a las empresas aumentar su ámbito de actuación. El punto ideal es encontrar la combinación exacta entre los canales a utilizar.

Por lo tanto, se puede decir, que el canal de distribución tiene implicancias importantes para la gestión ya que la empresa llega a sus clientes a través de diferentes canales y esto requiere formular un conjunto planificado de mecanismos y redes por medio de los cuales la compañía sale al mercado. Vender simultáneamente en diferentes canales puede llegar a causar conflictos, en especial cuando se compite por alcanzar el mismo grupo de clientes; consecuentemente, un

punto importante a tener en cuenta en lo que respecta a la estrategia de canales es saber manejar el conflicto de canales. Analizar y evaluar la compensación entre conflictos de canal, canibalización e introducción de nuevos canales es una tarea difícil.

Generalmente la empresa presenta uno o varios canales que, a su vez, pueden ser desagregados entre varios links o conectores que describen las partes del canal de distribución y muestran las tareas específicas de marketing, con lo cual un conjunto de links construyen un canal. Los links de diferentes canales algunas veces se encuentran interrelacionados con la intención de lograr sinergias entre canales. En síntesis, la relación que existe entre un link o conector y los demás elementos del modelo de negocio, es que son parte de un canal y describen un rol específico del mismo y a su vez, este puede ser parte de la propuesta de valor o estar relacionado con otro link.

Además de la función tradicional de simplemente entregar valor, los canales modernos y sus links o conectores tienen, a su vez, un potencial de creación de valor y, por lo tanto, contribuyen a la propuesta de valor de la empresa. Es así como los links o conectores poseen las mismas características que el subelemento “ofrecimiento” de la propuesta de valor porque son, al mismo tiempo, parte del canal y elementos de creación de valor para la empresa, es decir, forman parte de la propuesta de valor. Los atributos del elemento “link” o conector, con los cuales, puede contribuir a genera valor, son:

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

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

✓ **Riesgo:** se puede crear valor por la reducción de un riesgo, como por ejemplo integrando al consumidor en el proceso de personalización del producto. Generalmente, esto es viable con el uso de internet.

✓ **Esfuerzo:** las mejoras originadas por las TIC's en los canales y la creación de valor tuvo su mayor impacto en la reducción del esfuerzo de los consumidores. Si bien la venta por internet aplicada por muchas tiendas de consumo no fueron exitosas (debido a que olvidaron otras partes del modelo de negocio), muchas empresas mejoraron su servicio de postventa con el uso de canales virtuales, a través de la solución de problemas en líneas, manuales, FAQs<sup>1</sup> y conexiones directas con los ingenieros de productos.

- Ciclo de compra del cliente: el objetivo de este atributo es identificar qué funciones del ciclo de compra del cliente cumple el link o enlace. El ciclo de compra refleja todos los posibles puntos de contacto que existen entre el proveedor y el consumidor en el contexto de adquisición, tenencia y venta del bien o servicio. Este se divide en cuatro fases:

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

✓ **Evaluación:** identificada la empresa que puede resolver el problema o satisfacer las necesidades, el cliente quiere conocer más sobre los productos o servicios que ofrece, por lo cual, en esta etapa es importante proporcionar al cliente la mayor cantidad de información necesaria para asistirlo en el proceso de evaluación, para ello las TIC's han ayudado mucho en ofrecer más y mejor información, esto incluye datos de la empresa, referencias, la propuesta de valor y la disponibilidad del producto. Además de tener fuerzas de ventas capacitadas, las empresas hacen uso cada vez más de aplicaciones multimedia que puedan mostrar

---

<sup>1</sup> Abreviación del Inglés de Frequently Asked Questions (FAQs), cuya traducción al castellano es "Preguntas Frecuentes".

ciertos aspectos de la propuesta de valor, por lo cual, la información puede ser proporcionada por intervención humana, por herramientas de las TIC's, o una mezcla de ambos. Los avances recientes como chat online y web cams, entre otras, han permitido disminuir en parte la asistencia humana aunque siempre es conveniente permitir que el cliente elija entre asesoramiento humano o electrónico. Actualmente, los clientes también utilizan comunidades o grupos de consumidores para informarse. Por último, se puede ofrecer acomodar la propuesta de valor para que los clientes decidan si satisface sus necesidades.

✓ **Compra:** esta fase incluye negociación, toma de decisión, contrato, pedido y seguimiento, facturación y pago y el cumplimiento. La negociación, toma de decisión y el contrato son muy importantes cuando hablamos de negocios business to business (B2B); no así cuando se trata de business to consumers (B2C). Las nuevas tecnologías permitieron agilizar estos pasos, haciéndolos más eficientes, con mayor precisión y manteniendo la formalidad. Por ejemplo, el seguimiento por internet se convirtió en un elemento muy importante para los consumidores. También la facturación y el pago se realizan, cada vez más, a través de medios electrónicos.

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

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

En la tabla N° 4 se pueden observar tareas específicas que pueden encontrarse en un canal, agrupadas según el ciclo de compra del cliente.

**Tabla N° 4 - Posibles tareas de un canal según el ciclo de compra del cliente.**

Canal			
Conocimiento	Evaluación	Compra	Servicio post venta
- Publicidad Promociones -Relaciones Públicas -Asociaciones	-Información de la empresa -Catálogos de productos -Consejos (requisitos) Especificación -Comunidad -Pruebas	-Oferta -Negociación -Decisión -Contrato -Pedidos y seguimiento -Facturación y pago -Cumplimiento y entrega	-Implementación y uso -Formación -Monitoreo -Mantenimiento / Servicio -Resolución de problemas - soporte -Logística inversa (eliminación) -Comunidad Gestión de ciclo de vida del producto

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

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

**Tabla N° 5 - Matriz de canales de distribución**

Tipos de Canal			Fases de canal				
Propio	Directo	Equipo comercial	<b>1. Información</b> ¿Cómo damos a conocer los productos y servicios de nuestra empresa?	<b>2. Evaluación</b> ¿Cómo ayudamos a los clientes a evaluar nuestra propuesta de valor?	<b>3. Compra</b> ¿Cómo pueden comprar los clientes nuestros productos y servicios?	<b>4. Entrega</b> ¿Cómo entregamos a los clientes nuestra propuesta de valor?	<b>5. Posventa</b> ¿Qué servicio de atención posventa ofrecemos?
		Ventas en internet					
	Indirecto	Tiendas propias					
Tiendas de socios							
Mayorista							
Socio							

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

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

**2.1.4. Relaciones con clientes:** se refiere a la forma en que una empresa va al mercado, cómo llega a sus clientes y cómo interactúa con ellos.

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



Las empresas deben establecer el tipo de relacionamiento que quieren tener con cada segmento con la finalidad de captar clientes, fidelizarlos, y/o estimular las ventas.

✓ Captación de clientes: incluso las empresas con altas tasas de retención de clientes terminan perdiendo algunos y, por lo tanto, deben adquirir continuamente nuevos clientes para permanecer en el negocio. Debido a que la adquisición de clientes es muy costosa y que la relación desarrollada durante esta fase influye fuertemente en la retención y en la estimulación de venta posterior, esta tiene que ser controlada y evaluada cuidadosamente. Generalmente se dice que los clientes atraídos con precios bajos o precio inicial reducidos tienen una tasa de retención baja, muestran poca lealtad y se van ante pequeños aumentos de precios, pero una estrategia más interesante de adquisición es la de atraer a los clientes con un precio bajo y ganar dinero con la compra de componentes y productos o servicios complementarios.

✓ Fidelización de clientes: el objetivo de la retención de clientes es aprovechar las inversiones realizadas en la fase de adquisición. Debido a que la adquisición de clientes es generalmente más cara que la retención, es importante encontrar formas y mecanismos para extender la duración de la relación entre la empresa y el cliente. El foco debe estar principalmente en los clientes más rentables. Existen diferentes factores que afectan la retención de los clientes, entre los cuales se pueden mencionar programas de fidelización, programas de deserción de clientes o costo de cambio. Entre otros, el ejemplo más conocido sobre estrategias de retención de clientes son los programas de viajero frecuente. La retención de clientes se ve cada vez más influenciada por el costo de cambio.

✓ Estimulación de las ventas (venta sugestiva), es la actividad asociada con la venta de productos o servicios adicionales a los actuales clientes, donde estos productos pueden o no estar relacionados entre sí. La relación con el cliente se puede subdividir en mecanismos de relación; los cuales describen la función que

cumple entre la empresa y sus clientes, donde también puede ser considerado un canal de enlace o una propuesta de valor.

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

- La personalización. La relación personalizada entre vendedores y clientes que existió históricamente, hoy puede reproducirse a un costo razonable con la ayuda de las TIC's. Con el objetivo de lograr una interacción más personalizada, se recopila y utiliza información sobre los perfiles de cliente, como el comportamiento histórico de compra, gustos y necesidades, y su historia de contacto con la empresa. Sin embargo, la personalización no significa necesariamente un contacto de uno a uno, ya que esta puede realizarse, también, por grupos de clientes. La elección de estas alternativas depende de la relación que quiere mantener la empresa y el factor costo. Se debe realizar una distinción entre personalización en masa y personalización; la primera se refiere a productos relacionados y se vincula a la adaptación de la producción en masa a los deseos del cliente, en cambio, la personalización en sí misma se refiere a la personalización del marketing, los servicios y ofertas complementarias a la propuesta de valor.

- La confianza entre las partes es indispensable para que un negocio se concrete. Actualmente en un entorno empresarial más global, que requiere transacciones cada vez más virtuales y donde generalmente las partes no se conocen entre sí, las organizaciones han creado un nuevo mecanismo de confianza. Las TIC's contribuyen a ello con una amplia gama de mecanismos innovadores que construyen la confianza en entornos de e-business mediante la mejora de los resultados esperados en una transacción. Especialmente el rol de la reputación recibió un impulso de mano de las TIC's, a través de la utilización, por parte de los consumidores, de las comunidades o blogs.

- La creación de la marca. La marca es un recurso fundamental para generar y sostener una ventaja competitiva (Aaker, 1989). Adicionalmente, es muy importante para la construcción de la relación con el cliente y permite diferenciarse de otras

empresas. En el diseño de un modelo de negocio es importante tener una identidad de marca clara para que aquellos que diseñan e implementan los programas de comunicación no envíen mensajes contradictorios o confusos al cliente. La marca se ve influenciada por cada interacción que la empresa posee con el cliente, esto incluye operaciones, marketing, relaciones públicas y en general el comportamiento en la sociedad. Los mecanismos de relación también pueden evaluarse según: 1) el razonamiento (uso, riesgo y disminución de esfuerzo); 2) el ciclo de compra: el cliente, en este caso si el mecanismo es, a su vez el canal, hereda los atributos que este posee; 3) el ciclo de vida, cuando el mecanismo es, a su vez, parte de la propuesta de valor hereda los atributos de esta; 4) nivel de valor y 5) nivel de precio.

El tipo de relacionamiento que elija la empresa repercute en la experiencia global del cliente, existiendo varias categorías como ser:

✓ **Asistencia Personal:** Consiste en que el cliente pueda interactuar personalmente con un representante del servicio de atención al cliente para que le ayude durante el proceso de venta o posventa.

✓ **Asistencia Personal exclusiva:** Se trata de la relación más íntima y profunda con el cliente y suele prolongarse durante un largo período de tiempo. En este caso el representante de atención se dedica específicamente a un cliente determinado.

✓ **Autoservicio:** En este tipo de relación la empresa solo se limita a proporcionar todos los medios necesarios para que los clientes puedan servirse ellos mismos.

✓ **Servicios automáticos:** En este caso se combina el autoservicio con procesos automáticos. Reconocen a los diferentes clientes y sus características para ofrecerles información relativa a sus pedidos o transacciones. Se considera que los mejores servicios automáticos son los que pueden simular una relación personal.

✓ **Comunidades:** Son utilizadas por las empresas con mayor frecuencia para poder profundizar la relación con sus clientes, o posibles clientes, y facilitar el contacto entre miembros de la comunidad.

✓ **Creación Colectiva:** En este tipo de relación la empresa recurre a la colaboración de los clientes para crear valor.

**2.1.5. Fuentes de Ingresos:** Este módulo hace referencia a cómo genera dinero la empresa en sus distintos segmentos, existiendo ingresos por transacciones derivadas de pagos puntuales de clientes y/o 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 ingresos:

- **Venta de activos:** Es la venta de derechos de propiedad sobre un producto físico.
- **Cuota por Uso:** Se abona por el uso de un servicio determinado, cuanto más se usa más se abona.
- **Cuota de Suscripción:** El abono de esta cuota periódica permite el acceso ininterrumpido a un servicio.
- **Préstamo / Alquiler /Leasing:** En este caso se otorga la concesión temporal, a cambio de una tarifa, de un derecho exclusivo para utilizar un activo determinado durante un período de tiempo establecido.
- **Concesiones de Licencias:** A cambio del pago de un importe se le permite utilizar una propiedad intelectual.
- **Gastos de Corretaje:** Se derivan de los servicios de intermediación realizados en nombre de dos o más partes.

- **Publicidad:** Resulta de abonar una cuota por publicidad de un servicio, producto o marca determinada.

A su vez cada forma de generar ingresos puede tener diferentes metodologías para fijar precios.

- **Fijos:** Este tipo de mecanismo establece precios predefinidos que se basan en variables estáticas. Los principales mecanismos de esta categoría son el pago por uso, suscripción y precios de lista. Estos últimos se destacan por el precio fijo que se encuentra en una lista o catálogo, y se utilizan en relación a los términos definidos en cada lista. A su vez, esta categoría se puede subdividir en precios diferenciales que establece precios en función a las características del cliente o producto, al volumen, o las preferencias del cliente. La utilización de este tipo de mecanismo es preferido por las empresas porque hace más difícil la comparación por parte del cliente.

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

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

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

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

- ✓ Negociación. Ha existido por años, aunque para las negociaciones en grandes mercados e impersonales se ha vuelto menos eficiente y, por lo tanto, comenzó a desaparecer. A pesar de ello, el avance de las TIC's han permitido, en algunos casos, que la negociación vuelva a ser una opción eficiente. Por otro lado, se debe subrayar que el precio obtenido de la negociación depende en gran medida del poder que cada una de las partes negociantes posea.
- ✓ Gestión de la rentabilidad. Es la práctica que tiene como fin maximizar ganancias de la venta de bienes perecederos, o como habitaciones de hotel o tickets de avión, mediante el control de precios y de inventarios. De esta manera proporciona flexibilidad en las condiciones de mercado sin menoscabar el valor en la mente del cliente. La gestión de rentabilidad es una técnica económica para calcular el mejor precio y así optimizar las ganancias basado en un modelado en tiempo real y predicciones del comportamiento de la demanda.
- ✓ Subastas. En la tradicional el mejor postor es el que gana el derecho a comprar el artículo y de esta manera se fija el precio.
- ✓ Mercados dinámicos. Produce precios que son el reflejo de las condiciones de mercado en tiempo real y cercano al óptimo, es decir, el precio es el resultado de gran número de compradores y vendedores que han indicado su precio de referencia y, por lo tanto, ninguno es capaz de influenciar el precio individualmente.

**Gráfico N° 5 - Mecanismos de fijación de precios.**

<b>Fijo</b> Los precios predefinidos se basan en variables estáticas		<b>Dinámicos</b> Los precios predefinidos se basan en variables estáticas	
Lista de precios fija	Precios fijos para productos, servicios y otras propuestas de valor individuales	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)
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: Generación de modelos de negocios. (Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, 2010) Pág. 33.*

**2.1.6. Recursos Claves:** Todo modelo de negocio necesita contar con recursos claves diferentes que les permita crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercados y percibir ingresos.

Los recursos pueden ser:

- **Físicos:** Se incluyen las instalaciones de fabricación, edificios, vehículos, maquinas, sistemas, puntos de venta y redes de distribución.
- **Económicos:** Se refiere al dinero en efectivo, créditos o cartera de opciones sobre acciones para contratar a empleados clave.
- **Intelectuales:** Las marcas, patentes, derechos de autor, bases de datos de clientes, etc.; son elementos muy importantes en los modelos de negocios ya que son difíciles de desarrollar pero ofrecen un valor considerable una vez que se los consigue.

- **Humanos:** Toda empresa requiere de recursos humanos pero en algunos modelos son más importantes que en otros.

**2.1.7. Actividades Claves:** Son aquellas acciones necesarias que debe realizar una empresa para tener éxito y poder crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con los clientes y percibir ingresos.

Se dividen en las categorías de: **Producción**, se relaciona con el diseño, fabricación y entrega de productos en grandes cantidades o con calidad superior; **Resolución de Problemas**, soluciona los problemas individuales de cada cliente para ello debe contar con actividades como la gestión de la información y la formación continua; **Plataforma/Red**, es necesario contar con una gestión de plataformas, la prestación de servicios y la promoción de plataformas.

Cada empresa es un conjunto de actividades que se desempeñan para desarrollar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar a sus productos.

Michael Porter (Porter, 1985) desarrolla el concepto de cadena de valor e introduce la lógica de creación de valor como la transformación de insumos en productos.

La cadena de valor muestra el conjunto de actividades y funciones entrelazadas que se realizan internamente. La cadena empieza con el suministro de materia prima y continúa a lo largo de la producción de partes y componentes, la fabricación y el ensamble, la distribución al por mayor y hasta llegar al usuario final del producto o servicio.

Una cadena de valor genérica está constituida por tres elementos básicos:

- El **Margen**, que es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.

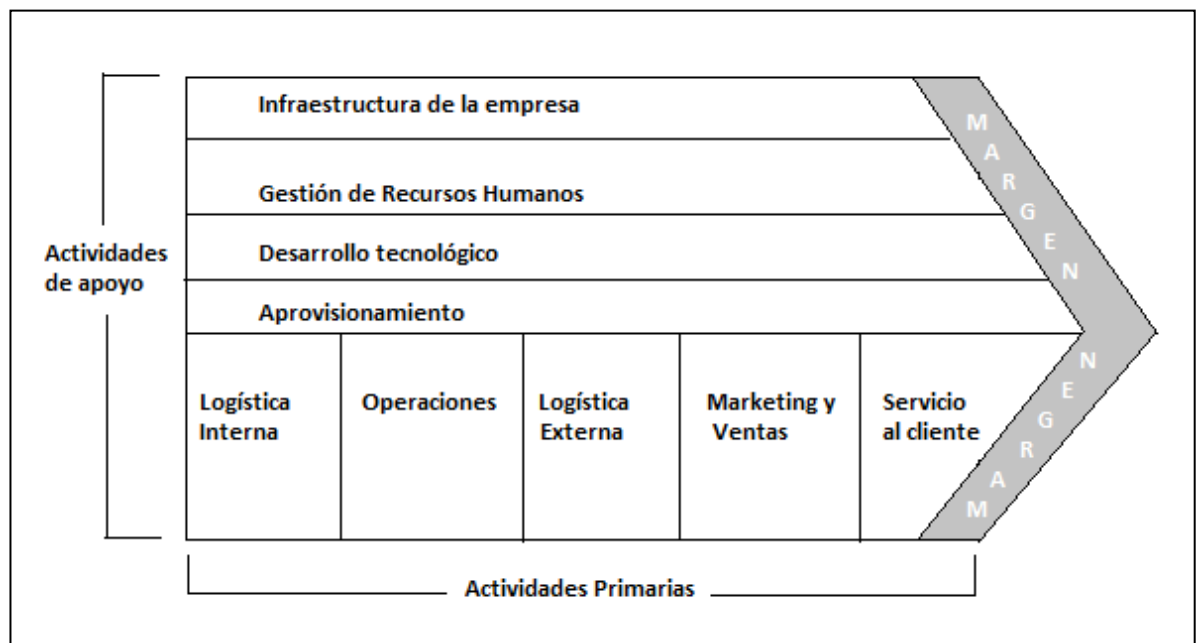


- Las **Actividades de Soporte** a las actividades primarias, se componen por la administración de los recursos humanos, compras de bienes y servicios, desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), las de infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general).
- Las **Actividades Primarias**, son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, las de logística y comercialización y los servicios de post-venta. Éstas a su vez se dividen en cinco categorías:
  - Logística de entrada: conformada por las actividades de recepción, almacenaje, manipulación de materiales, inventarios, vehículos, devoluciones, entre otros.
  - Operaciones: compuesta por la transformación del producto final (mecanizado, montaje, etiquetado, mantenimiento, verificación y operaciones de instalación).
  - Logística de salida: constituida por la distribución del producto acabado (almacenaje de mercancías acabadas, manejo de materiales, vehículos de reparto, pedidos y programación).
  - Comercialización y ventas: integra las actividades involucradas en la inducción y fácil adquisición de los productos (publicidad, fuerza de ventas, cuotas, selección de canales, relaciones canal, precios).
  - Servicio: constituida por aquellas actividades que tratan de mantener y aumentar el valor del producto después de la venta (instalación, reparación, entrenamiento, suministro de repuestos y ajuste del producto).

Para definir las actividades de soporte del negocio, se emplea el mismo criterio utilizado en la definición de las acciones principales del negocio, definiéndose así las siguientes actividades de soporte:

- Compras o aprovisionamiento: conformada por aquellas actividades involucradas en las adquisiciones de materias primas, suministros y artículos consumibles así como activos.
- Desarrollo de la tecnología: compuesta por aquellas actividades involucradas en el conocimiento y capacitaciones adquiridas, procedimientos y entradas tecnológicas precisas para cada actividad de la cadena de valor.
- Gestión de recursos humanos: integrada por aquellas actividades involucradas en la selección, promoción y colocación del personal de la institución.
- Infraestructura de la empresa: conformada por aquellas actividades involucradas en la dirección general, planificación, sistemas de información, finanzas, contabilidad, legal, asuntos gubernamentales y dirección de calidad.<sup>2</sup>

**Gráfico N° 6 - Cadena de valor genérica.**



Fuente: Elaboración Propia.

<sup>2</sup> Quintero, Johana; Sánchez, José; (2006). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico. Telos, Septiembre-Diciembre, 377-389.

**2.1.8. Asociaciones Claves:** Las empresas crean alianzas con sus proveedores o socios para optimizar el modelo de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos.

“Una asociación es un acuerdo de cooperación voluntaria conformada por 2 o más empresas independientes con el objetivo de realizar un proyecto o una actividad específica en forma conjunta coordinando los recursos y actividades necesarios” ( (Osterwalder, 2004) p.89). Por lo tanto, éste elemento describe la red de proveedores y socios que una empresa requiere para el funcionamiento de su modelo de negocio.

Se pueden observar cuatro tipos de asociaciones:

1. Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras.
2. Coopetición, asociaciones estratégicas entre empresas competidoras.
3. Joint ventures, empresas que se juntan para crear nuevos negocios.
4. Relaciones cliente – proveedor, para garantizar la fiabilidad de los suministros.

Las motivaciones para establecer asociaciones pueden ser:

✓ Optimización y economía de escala. Es la forma más básica de asociación y tiene como objetivo optimizar la asignación de recursos y actividades, para que las empresas se focalicen en sus competencias centrales y confíen en sus socios las competencias no básicas. Éste tipo de asociaciones suelen establecerse para reducir costos y generalmente implican una contratación externa o compartir recursos. Con éste tipo de asociaciones la empresa se puede beneficiar de la economía de escala que posee su socio o el conocimiento especializado que no podría alcanzar por sí mismo.

✓ Reducción de riesgos e incertidumbre. En un entorno competitivo caracterizado por la incertidumbre, las asociaciones pueden servir para reducir riesgos. Realizar experimentos costosos en el mercado se ha vuelto demasiado caro

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

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

**2.1.9. Estructuras de costes:** Desde la creación y la entrega de valor , así como también el mantenimiento de las relaciones con los clientes y la generación de ingresos, tienen un coste que son relativamente fáciles de calcular una vez que se han definido los recursos, las asociaciones y las actividades claves.

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

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

- **En Costes:** 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.

Además, a los costos se los puede caracterizar en dos grupos:

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

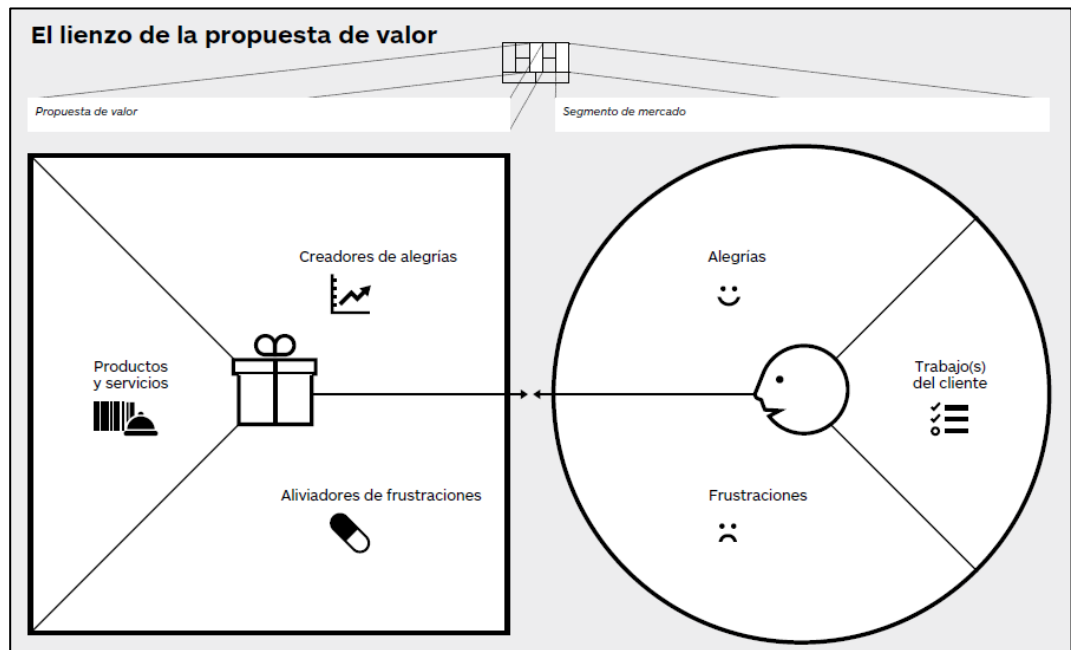
Adicionalmente existen lo que se conocen como Economías de escala o de campo:

- **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.

## 2.2. Zoom In . Lienzo de la Propuesta de Valor.

El Lienzo de la Propuesta de Valor desarrollada por Osterwalder, Pigneur, Bernarda y Smith, amplía dos elementos claves del lienzo del modelo de negocio: la **Propuesta de Valor**, que se desarrolla por el denominado “**Mapa de Valor**”, y el **Segmento de Mercado**, que se profundiza con el “**Perfil del Cliente**”. (Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, Gregory Bernarda y Alan Smith, 2014)

**Gráfico N° 7 - Lienzo de la Propuesta de Valor.**



Fuente: (Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, Gregory Bernarda y Alan Smith, 2014).

### 2.2.1. Perfil del cliente

Describe de manera más estructurada y detallada un segmento de clientes específico del modelo de negocio. Para ello es importante investigar los trabajos, las alegrías y las frustraciones de los clientes.

Se denominan **Trabajos del cliente** a las actividades que los clientes intentan resolver en su vida laboral o personal, o las necesidades que intentan satisfacer. Éstos se pueden clasificar 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 como 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.

✓ **Trabajos personales / emocionales:** En este caso el cliente busca alcanzar un estado emocional específico, como sentirse bien, recordar lo lindo que era ser niño, etc.

✓ **Trabajos de apoyo:** Son aquellos que surgen de tres papeles diferentes que interpreta el cliente como consumidor o como profesional.

Como **Comprador de Valor**, trabajos relacionados con la compra de valor se dan cuando el cliente compara ofertas, decide que producto adquirir, etc.

Como **Cocreador de Valor**, cuando publica opiniones y comentarios de productos, participa en el diseño de productos o servicios, etc.

Como **Transferidor de Valor**, cuando revende un producto, cancela un servicio, etc.

El contexto en el que se realizan los trabajos influye mucho y puede imponer restricciones o limitaciones, por ejemplo: ir de viaje con la familia no es lo mismo que ir con los amigos. Como así también la importancia que le da cada cliente a un trabajo puede ser distinta, por ejemplo a una persona que habitualmente consume helado le puede molestar que en el verano tenga que hacer cola para abonar y luego para que le sirvan, en cambio para alguien que solo consume tres veces al año no será importante.

Otro lado del perfil del cliente analiza las **Frustraciones**, refiriéndose a lo que le molesta antes, durante y después de realizar un trabajo. En este caso se puede intentar identificar tres tipos: Funcionales, no funciona el producto o servicio o tiene efectos secundarios; Sociales o secundarias, hacer cierto trabajo disminuye su estatus o le molesta; y de Sensaciones no deseadas, aburrimiento, desagrado, etc.

Asimismo es importante 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** son los resultados y beneficios con los que se encuentra el cliente al ejecutar un trabajo, éstas pueden ser: necesarias, esperadas, deseadas o inesperadas. Además es relevante clasificarlas en esenciales o agradables.

Cuando se utiliza esta herramienta es muy importante listar todos los trabajos, frustraciones y alegrías de los clientes en general, no solo los relacionados con la propuesta de valor en análisis.

### **2.2.1.1. Tipos de Clientes**

El análisis del perfil de los clientes también tiene que abarcar cuales son los posibles tipos de clientes, ante ello (Steve Blank y Bob Dorf, 2013) referencian:

✓ Usuarios Finales: El conocimiento amplio de sus necesidades y motivaciones es vital, pero no tienen influencia en el proceso de venta o de adopción. Son los usuarios que tocan el producto, lo usan, les encanta o lo odian.

✓ Influenciadores: Son aquellas personas o grupos de individuos pioneros que marcan las tendencias, estilos y sus opiniones pueden ser importantes para quienes toman decisiones. Este tipo de usuarios son blogueros o expertos a sueldo de empresas de investigación de mercado, por lo tanto hay que tener en cuenta como se los va alcanzar para que emitan una opinión favorable de nuestro producto o servicio.

✓ Prescriptores: Influyen en las decisiones de compra, pero difieren de los influenciadores ya que sus opiniones pueden ser a favor o en contra de una compra.

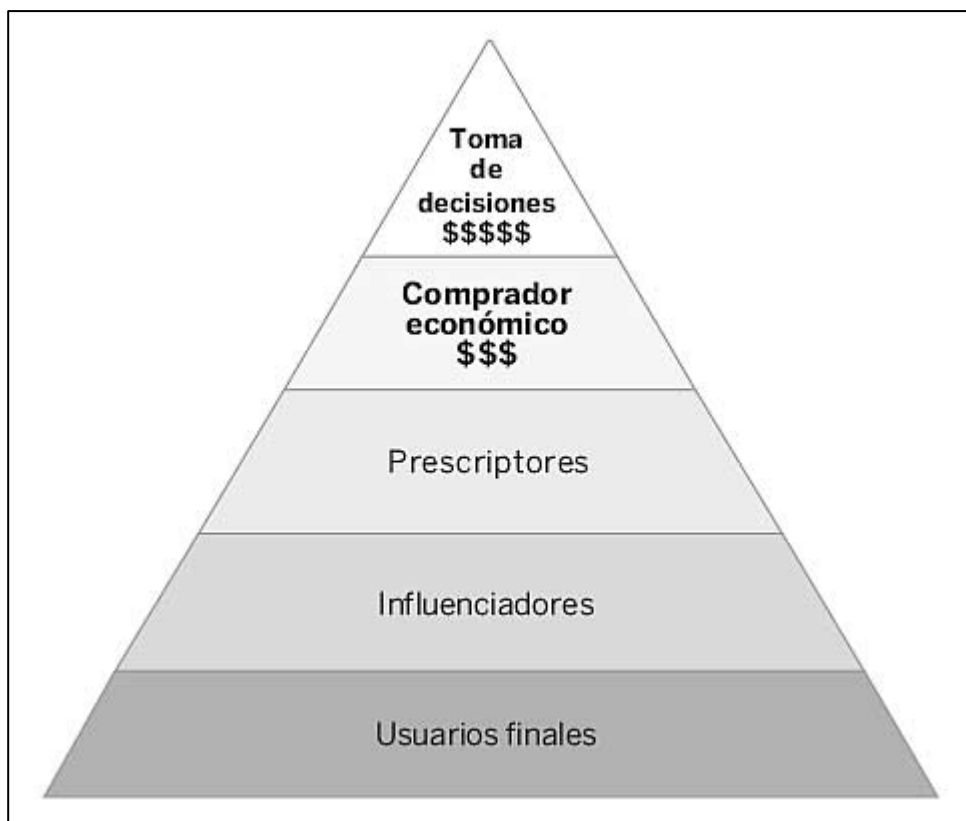
✓ Compradores: Se posicionan más arriba en la pirámide de la toma de decisiones y a menudo controlan o aprueban la compra o el presupuesto. Normalmente sus preocupaciones están relacionadas con el rendimiento financiero y la eficiencia presupuestaria, por ejemplo: vicepresidentes corporativos, directivos, adolescentes con capacidad de compra, etc.



✓ Responsables de la decisión: Son quienes imponen finalmente su criterio en la compra y a veces se les llama responsables últimos. Ejemplo, en las familias son las mamás o papás. Es muy importante entender los motivos de sus decisiones.

✓ Saboteadores: Son aquellos usuarios que hay que identificar dónde aparecerán en el proceso de decisión, pueden ser director financiero, director informático, hijos, cónyuges o responsables de compras con «amigos».

**Gráfico N° 8 - Tipos de clientes.**



Fuente: Manual del emprendedor. (Steve Blank y Bob Dorf, 2013) Figura 4.2

### 2.2.1.2. Proceso de desarrollo de Clientes

La mejor manera de entender a un cliente es describir un día de sus vidas, identificar que trabajos realizan. De esta manera, también se puede detectar cuales son los influenciadores en la toma de decisiones de los consumidores.

El desarrollo de clientes es un proceso de cuatro fases diseñado por Steve Blank (Steve Blank y Bob Dorf, 2013), que se complementa perfectamente con lo que establece Alexander Osterwalder. Las fases son las siguientes:

Gráfico N° 9 - Proceso de desarrollo de clientes.



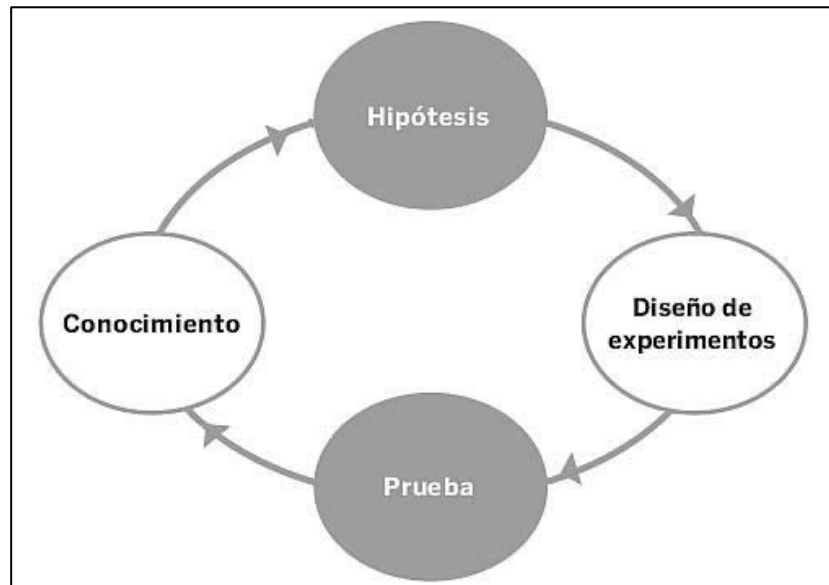
Fuente: Manual del Emprendedor. (Steve Blank y Bob Dorf, 2013)

**Fase 1:** Se construye el lienzo del modelo Canvas describiendo los nueve módulos según la mirada del emprendedor. Luego en base a esto se plantean hipótesis relacionadas con cada una de las partes y determinando cuáles serán las pruebas que harán para cada hipótesis.

**Fase 2:** Se realizan los experimentos poniendo en prueba la mayoría de las partes del modelo de negocio planteado en la fase 1. Para ello hay que preguntarse ¿Qué se quiere aprender?, ¿Cuál es la prueba más sencilla para realizar y aprender?, ¿Cómo se puede realizar el experimento para realizar esa prueba?

Se confirmaran hipótesis, se rechazarán otras y se plantearan nuevas hipótesis también.

**Gráfico N° 10 - Fase 2 del proceso de desarrollo de clientes.**



Fuente: Manual del emprendedor (Steve Blank y Bob Dorf, 2013). Gráfico 5.2.

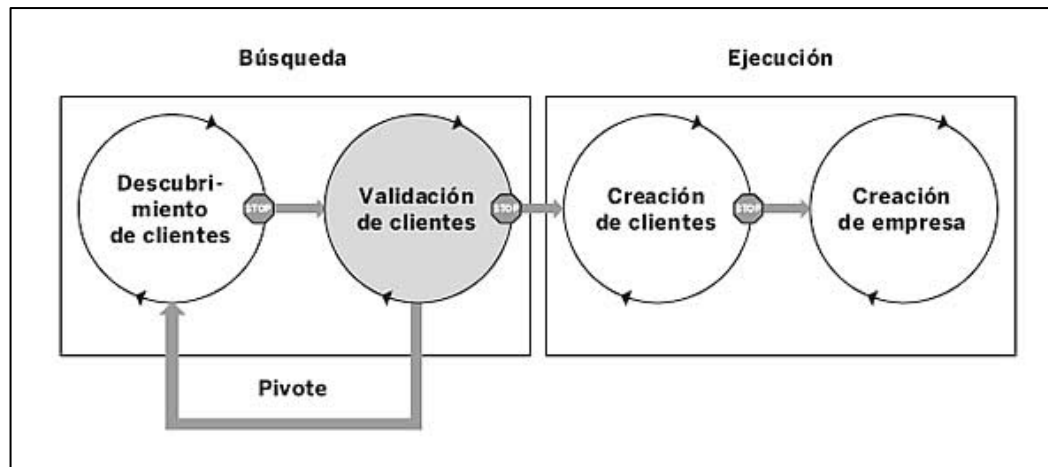
**Fase 3:** Se comprueba la solución al plantear la propuesta de valor y el producto mínimo viable. Se validan los problemas de la Fase 2.

**Fase 4:** Se evalúan los resultados de los experimentos que se hayan realizado y se comprueba si se tiene:

✓ Comprensión completa de los problemas de los clientes, de sus pasiones, o de sus necesidades.

- ✓ Confirmación de que la propuesta de valor soluciona problemas, pasiones o necesidades
- ✓ Confirmación de que existe un volumen considerable de clientes interesados en el producto.
- ✓ Conocimiento de lo que los clientes pagarían por el producto.
- ✓ Certeza de que los ingresos que se pueden generar permiten desarrollar un negocio rentable

**Gráfico N° 11 - Fase 4 del proceso de desarrollo de clientes.**



Fuente: Manual del emprendedor (Steve Blank y Bob Dorf, 2013)

### 2.2.2. Mapa de Valor

Esta parte del lienzo describe de manera estructurada y detallada las características de la propuesta de valor del modelo de negocio. Para ello se analizan: productos y servicios; aliviadores de frustraciones y creadores de alegrías.

El análisis de los **Productos y Servicios** no es más que una lista de lo que ofrece el modelo de negocio. Éstos pueden ser físicos; intangibles, como los derechos de autor o servicios posventa; digitales y/o financieros.

Es importante reconocer que los productos y servicios no crean valor por si solos, por ello es trascendental identificar cuáles son los aliviadores de frustraciones y creadores de alegrías del modelo.

Los **Aliviadores de frustraciones**, resumen de manera explícita cómo pretende el modelo eliminar o reducir algunas de las cosas que les molesta a los clientes antes, durante o después de realizar un trabajo, para ello se intenta enfocar la propuesta de valor en aquellas frustraciones extremas que se detallaron en el perfil del cliente.

Los **Creadores de alegrías**, sintetizan cómo los productos y servicios pretenden alcanzar los beneficios y resultados que los clientes esperan, desean o con los que se sorprenderían.

Al igual que en los aliviadores no hace falta abordar todas las alegrías del perfil del cliente pero si es necesario centrarse en las que son esenciales y en los productos y servicios que pueden marcar la diferencia.

Se pueden mencionar diez características de grandes propuestas de valor a tener en cuenta al momento de definirla:

- 1) Se afianzan en excelentes modelos de negocios;
- 2) Se enfocan en los dolores, ganancias y trabajos que más les importan a los clientes;
- 3) Se enfocan en trabajos insatisfechos, frustraciones sin resolver y alegrías no alcanzadas;
- 4) Se enfocan en pocos dolores, ganancias y trabajos pero se centran en ellos con excelencia;
- 5) Van más allá de los trabajos funcionales, incluyen los emocionales y sociales;
- 6) Se alinean a la métrica de éxito o fracaso del cliente;

7) Se concentran en los trabajos, frustraciones y alegrías que tienen muchas personas o por lo que pagarían mucho dinero.

8) Se diferencian de la competencia en los trabajos, frustraciones y alegrías que les importan a los clientes;

9) Superan a la competencia de manera significativa, aunque sea en un aspecto;

10) Son difíciles de copiar.

A diferencia del mapa de cliente, en donde se debían listar la mayor cantidad de trabajos, frustraciones y alegrías del perfil analizado, en el mapa de valor solo se deben listar aquellos aliviadores de frustraciones y creadores de alegrías que resumen de manera precisa cómo el producto o servicio acaba con las frustraciones o ayuda a conseguir alegrías. Por ello es muy importante no ofrecer aliviadores y creadores que no tengan nada que ver con las frustraciones y alegrías del perfil del cliente.

### **2.2.3. Encaje.**

Luego de haber definido el Perfil del cliente y el mapa de valor es indispensable verificar si uno encaja con el otro, para ello se realiza un análisis 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.

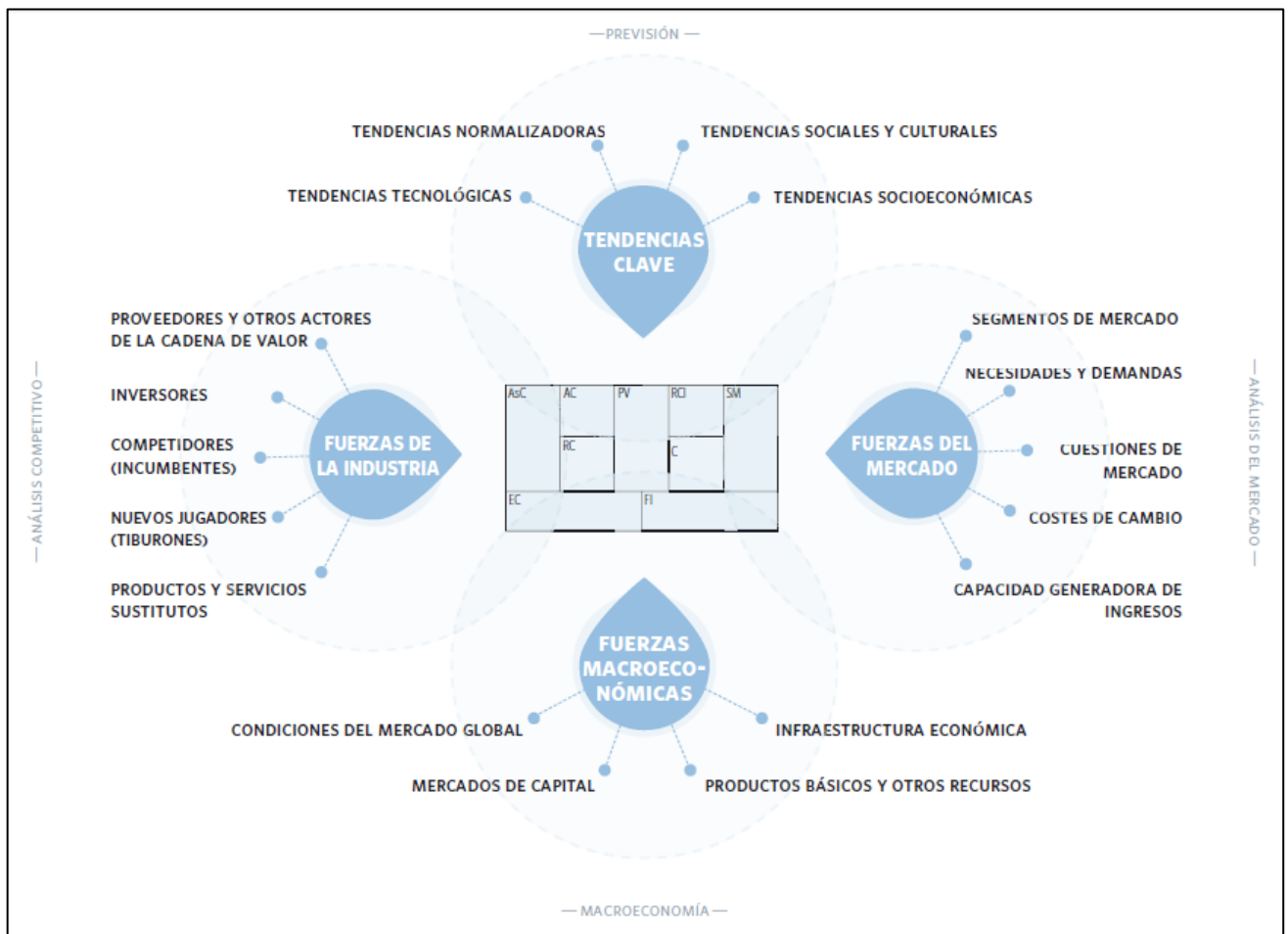
Una vez que la propuesta este operativa en el mercado es importante controlarla para mejorar continuamente y reinventarse constantemente. Para ello, se utiliza el lienzo de la propuesta de valor para crear indicadores de rendimiento que analicen:

el rendimiento del modelo de negocio, el rendimiento de la propuesta de valor y la satisfacción del cliente.

### 2.3. Zoom Out del Lienzo ( Modelo de negocio y el Ambiente externo).

Para diseñar un modelo de negocio sustentable en el tiempo es significativo esbozar un mapa del entorno y tener en cuenta las tendencias que trazaran el futuro de la empresa.

Gráfico N° 12 - Entorno del modelo de negocio.



Fuente: (Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, 2010)

### **Análisis del Mercado (Fuerzas del Mercado)**

Consiste en estudiar algunos elementos relevantes del modelo de negocio relacionados con el mercado.

✓ **Cuestiones del mercado:** Se debe identificar los aspectos impulsores y transformadores del mercado desde el punto de vista del cliente y la oferta.

✓ **Segmentos del mercado:** Definir los principales segmentos de mercado, sus capacidades generadoras de valores y sobre todo descubrir nuevos segmentos.

✓ **Necesidades y demandas:** Reconocer las necesidades del mercado y evaluar el grado de atención de esas necesidades en el modelo de negocios planteado.

✓ **Costos de cambio:** Establece los elementos y costos que pueden generarse ante un cambio del cliente a la competencia.

✓ **Capacidad generadora de ingresos:** Identificar los elementos relacionados con la capacidad de la empresa para generar ingresos como también fijar precios.

### **Análisis competitivo (Fuerza de la Industria)**

En este caso se deben analizar los siguientes puntos respecto a la competencia:

✓ **Competidores (incumbentes):** Se trata de identificar los competidores existentes en el mercado y definir sus puntos fuertes y relativos.

✓ **Nuevos jugadores (tiburones):** Identificar aquellos actores que están especulando entrar en el mercado, se tiene que descubrir si compiten con modelo de negocio diferente al analizado.

✓ **Productos y servicios sustitutos:** Describir los productos o servicios sustitutos de la oferta del modelo, incluidos los que provienen de otros mercados o industrias.



✓ **Proveedores y otros actores de la cadena de valor:** Detallar las principales partes interesadas de la cadena de valor del mercado e identificar nuevos jugadores que pueden influir.

✓ **Inversores:** Especificar los actores que pueden influir en la empresa y el modelo de negocio.

### **Previsión (Tendencias Claves):**

✓ **Tendencias tecnológicas:** Identificar las tendencias tecnológicas que pueden poner en peligro o potenciar el modelo.

✓ **Tendencias normalizadoras:** Considerar las normas, reglamentaciones y leyes que afectan el modelo de negocio y el mercado en cuestión.

✓ **Tendencias sociales y culturales:** Definir las tendencias tanto a nivel social como a nivel cultura que afectan al negocio.

✓ **Tendencias socioeconómicas:** Describir las tendencias socioeconómicas que influyen.

### **Macroeconomía (Fuerzas Macroeconómicas)**

Relevar algunas variables macroeconómicas es indispensable.

✓ **Condiciones del mercado global:** Esbozar las condiciones globales del mercado y evaluar los elementos que pueden influir de manera positiva o negativa.

✓ **Mercados de capital:** Conocer y describir las condiciones actuales del mercado de capitales con relación a las necesidades de capital para el modelo de negocio.

✓ **Productos básicos y otros recursos:** Conocer los precios actuales de los recursos como así también sus tendencias para saber cómo afecta al modelo.

✓ **Infraestructura económica:** Describir y analizar la infraestructura económica del mercado.

Al ser el futuro incierto y el entorno empresarial complejo, las incertidumbres y posibles disrupciones pueden provocar que un modelo de negocio competitivo que funciona en el entorno actual quede obsoleto mañana, por lo que es indispensable entender mejor el entorno de un modelo y cómo podría evolucionar.

Identificar la evolución de las fuerzas del mercado, las fuerzas de la industria, las tendencias clave y las fuerzas macroeconómicas permiten formular una serie de hipótesis sobre el futuro que sirven de guía para el diseño de posibles opciones de modelos de negocio y prototipos para el futuro.

### III. Consumo del Helado en Argentina

---

En relación al consumo de Helado en Argentina se puede decir que en verano, alrededor del 80% de la población consume helado artesanal alcanzando un consumo per cápita anual de 6.9 kg. donde predominan los jóvenes de entre 18 a 24 años de un nivel socio económico ABC1, C2, C3.

Al mismo tiempo, 2 de cada 10 consumidores se declaran “fanáticos del helado” es decir, consumen helado artesanal durante todo el año, piensan que siempre es una buena ocasión para esto e incluso stockean en el hogar y les gusta descubrir heladerías de barrio, clasifican las que ya conocen, rescatan sabores particulares de algunas, etc. También, la mayoría destaca que tomar un helado artesanal es una experiencia confortante y casi un 60% consume helado artesanal para “darse un gusto” y como un ritual que les da placer.

De una investigación de la Asociación de Fabricantes Artesanales de Helados y Afines (AFADHYA) realizada en dos etapas sobre el consumo de helado artesanal tanto en invierno como en verano para mostrar la desestacionalización y brindar datos actualizados, los resultados demuestran que el helado artesanal es el preferido dentro de la categoría tanto en invierno como en verano, con un consumo equilibrado entre mujeres (54%) y hombres (46%). En la investigación, los consumidores reconocen al Helado Artesanal como el más natural, el más rico y el de mayor elaboración.

Entre los atributos destacados sobresale la calidad de las materias primas que constituye el principal motivo de elección del helado artesanal por sobre otros, también la cremosidad y consistencia del alimento es muy importante para el consumidor. Respecto a los envases, los formatos térmicos son más elegidos que los formatos al paso. En verano aumenta el consumo de formatos comestibles y

disminuye la de formatos términos, aunque estos últimos siguen siendo los más elegidos.

En verano, más de la mitad de la población (53%) consume helado artesanal por lo menos una vez al mes, el 23% de los mismos lo hacen una vez por semana.

Respecto a los sabores, los encuestados destacan su elección por los gustos tradicionales con el dulce de leche, el chocolate y la frutilla a la cabeza.

Al mismo tiempo, el consumo es sobre todo acompañado y la compra en la heladería es fundamental (75% en invierno y 78% en verano).

Los Helados Artesanales: son helados que se consiguen únicamente en las legítimas heladerías artesanales. Se caracterizan por ser de alta calidad y utilizar materias primas frescas, evitando la utilización de saborizantes, colorantes y conservantes.

Los auténticos helados artesanales son aquellos que:

- ✓ Son elaborados con leche pasteurizada o ultra pasteurizada.
- ✓ Poseen exclusivamente materias primas naturales y frescas.
- ✓ Contienen materias primas no procesadas.
- ✓ Se efectúan sólo procesos naturales (lavado, pelado, exprimido) en la sala de elaboración.
- ✓ Mantienen un delicado proceso de elaboración en el que se controlan las diferentes etapas para conseguir que el producto final tenga la textura, el sabor y la calidad adecuados. Vigilar los tiempos y las temperaturas son parte del proceso, que permitirá garantizar que la calidad de los productos empleados llegue en buenas condiciones. Si un helado se presenta granulado o tiene cristales de agua al consumirse quiere decir que en algún momento de la elaboración se ha realizado alguna operación incorrecta.

✓ Las diferentes mezclas de helados primero pasan por un pasteurizador. La temperatura se eleva hasta los 80-85° C y luego se baja en forma brusca hasta +/- 4-6° C, de esta manera se destruyen las bacterias. Luego, se homogeniza, se madura en tanques de acero inoxidable y por último, el mix se pasa por la fabricadora, que incorpora el aire de batido (no así los pseudo artesanales).

✓ Se venden por peso y no por volumen.<sup>3</sup>

En el Anexo se presentan los gráficos para una mejor ilustración.

---

<sup>3</sup> <http://www.afadhya.com.ar/elhelado.php#5>

#### IV. Aplicación del modelo CANVAS en el caso de estudio

---

##### 4.1 La Empresa testigo.

El caso de estudio se basa en una heladería tradicional de la Ciudad de Córdoba con 20 años de trayectoria en el rubro, está categorizada como Pyme con una facturación promedio anual de \$ 16 millones con 18 empleados a su cargo.

Fueron sus abuelos italianos los que comenzaron a fabricar cremas heladas cuando arribaron a Argentina, escapando del terror que se vivía en ese momento, y hoy en día son sus descendientes los encargados de seguir este anhelo de sus antecesores. Incorporaron nuevas tecnologías y productos pero sin dejar de lado la tradición familiar y el sabor artesanal que los caracteriza.

La empresa se dedica no solo a la heladería sino también cuenta con cafetería y pastelería, todas de fabricación propia. Además cuentan con el servicio de Delivery según el área geográfica donde se encuentre ubicado el negocio.

Cabe mencionar que el análisis solo se realizó sobre la unidad de negocio de heladería y de los locales comerciales propios, dejando de lado los locales de los franquiciados y por ende sus ingresos por dicha actividad.

##### 4.2 Desarrollo del Lienzo de la propuesta de valor para capturar perfil del Cliente y Mapa de Valor:

Como se mencionó anteriormente para diseñar grandes propuestas de valor es fundamental comprender las perspectivas del cliente. Para ello, se realizó una primera etapa de investigación como “antropólogo” observando a los potenciales clientes en el entorno de la heladería testigo para entender cómo se comportan, cuales son aparentemente sus frustraciones y alegrías.

Luego en base a las observaciones se procedió a hablar con los clientes para profundizar alguna de las hipótesis planteadas en la primera etapa y posteriormente, con los testimonios obtenidos en las conversaciones, se realizó una encuesta para obtener mayor información en cuanto a las preferencias, alegrías y frustraciones.

En esta sección además de presentar los datos como tradicionalmente se haría preparando perfiles psicodemográficos del segmento de clientes, se complementará la segmentación con un perfil que destaque los trabajos, frustraciones y alegrías planteadas por el Lienzo de la Propuesta de Valor.

#### **4.2.1 Resultados de la encuesta.**

El relevamiento se realizó por medio de encuestas personales y vía web alcanzando una muestra de 222 personas.

El objetivo de este cuestionario es inferir sobre las preferencias de los consumidores, los atributos que más se destacan de las heladerías, cuales son las fallas de los modelos actuales y el interés o no por las heladerías con autoservicio. Así como también conocer si la empresa testigo es una de las más frecuentadas y porque la gente la elige, es decir cuál es su característica más destacada y cuál no.

Cabe mencionar, que por las limitaciones de tiempo al realizar la encuesta no se pudo alcanzar la cantidad de personas necesarias para que la muestra sea totalmente representativa de la población de la Ciudad de Córdoba. Pero dado que el foco de estudio no es la investigación de mercado netamente sino una aproximación a las preferencias y opiniones de los consumidores de helado, la misma cumple con el objetivo planteado.

##### **• Perfil Demográfico.**

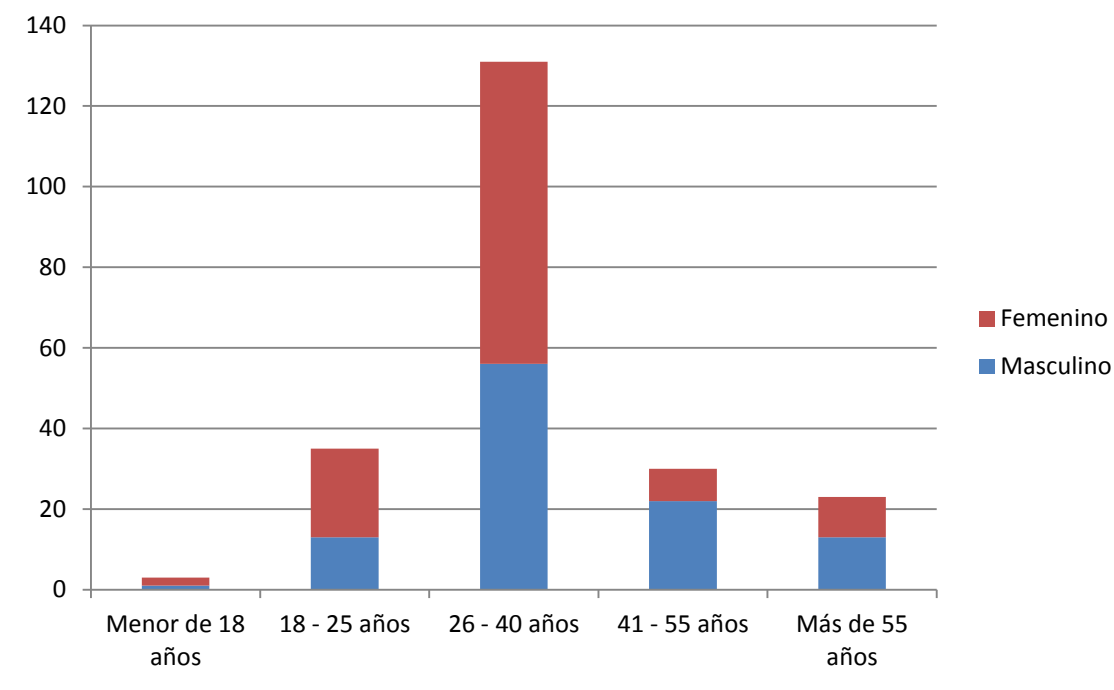
En el cómputo total no se aprecia una gran diferencia entre el género femenino (53%) y el masculino (47%). En cuanto a la estructura de edades, los encuestados son mayoritariamente adultos entre 26 y 40 años (59%), luego siguen dos grupos de

entre 18 y 25 años (16%) y de 41 a 55 años (14%). Asimismo, se pudo llegar a los mayores de 55 años (10%) pero no así a los menores de 18 años que representan una participación minoritaria (1%).

**Tabla N° 5 – Perfil demográfico.**

Rango de Edad	Masculino	Femenino	Total	%
Menor de 18 años	1	2	3	1%
18 - 25 años	13	22	35	16%
26 - 40 años	56	75	131	59%
41 - 55 años	22	8	30	14%
Más de 55 años	13	10	23	10%
<b>TOTAL</b>	<b>105</b>	<b>117</b>	<b>222</b>	
<b>TOTAL (%)</b>	<b>47%</b>	<b>53%</b>	<b>100%</b>	

**Gráfico N° 13 – Perfil demográfico.**



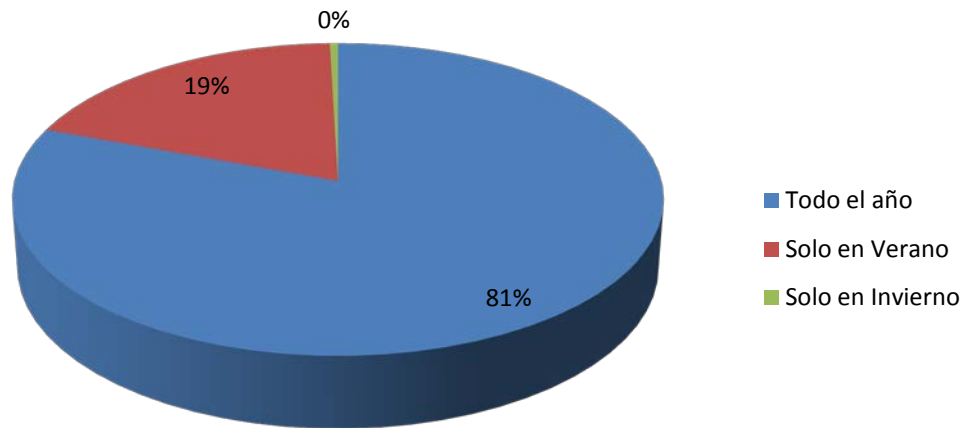


• **Datos sobre consumo de helado, época, frecuencia y lugar de consumo.**

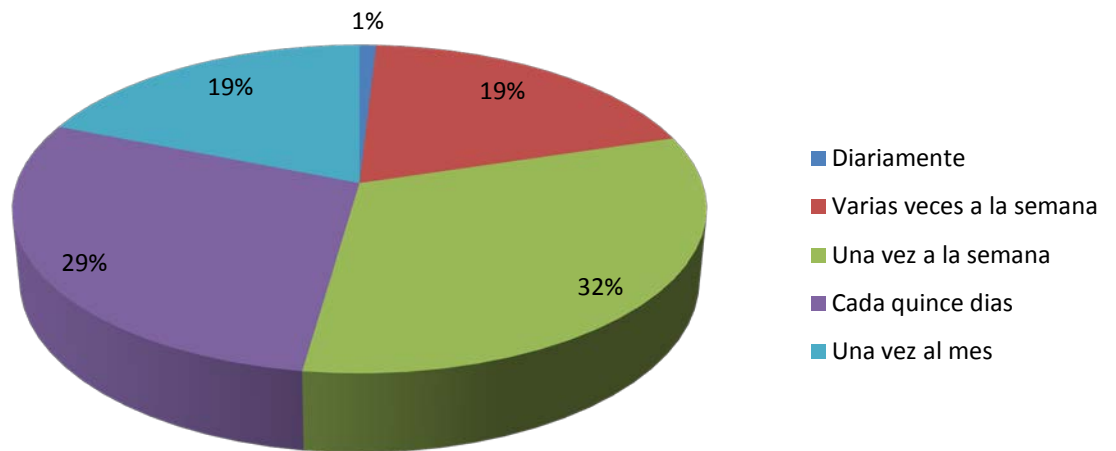
En cuanto al consumo de helado, el 100% de los encuestados contestaron que lo consumen, un 80,6% todo el año, un 18,9% solo en verano y un 0,5% solo en invierno. Además, el 32% de los que consumen en verano contestaron que toman una vez a la semana y el 29% con una frecuencia cada quince días.

En relación al lugar donde prefieren consumirlo la mayoría de las personas expresaron que les es indistinto, es decir en el hogar y/o en el local comercial. Luego le sigue un grupo grande que prefieren solo en las comodidades del hogar.

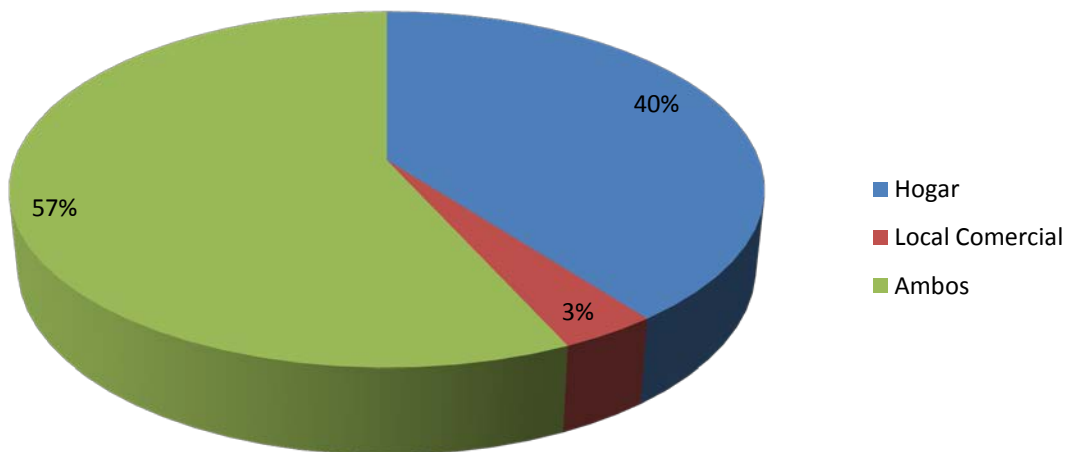
**Gráfico N° 14- ¿En qué época del año consume helados?**



**Gráfico N° 15- ¿Con qué frecuencia toma helado en verano?**



**Gráfico N° 16- ¿En dónde prefiere consumir el helado?**



**• Opinión sobre la importancia de varios aspectos.**

En este punto, se les solicitó a los encuestados que marcaran que grado de importancia (Muy Importante, Importante, Poco Importante o Nada Importante) tienen para ellos ciertos aspectos del modelo de negocio de las heladerías artesanales.

En cuanto a la opinión de los encuestados hay que destacar en primer lugar la importancia que le dan los usuarios a la “Calidad”, ya que el 91% de los encuestados contestó que era “Muy importante”, posicionándola como un aspecto fundamental. Luego le sigue la “Limpieza” con el 86%. Abajo se detalla un ranking con la posición de cada aspecto.

**Tabla N° 6 - Ranking de “Muy Importantes” sobre ciertos aspectos del modelo de negocio.**

Calidad	91%
Limpieza	86%
Atención Amable	64%
Variedad de Sabores	46%
Atención Rápida	44%
Ambiente agradable	43%
Precios Favorables	31%
Ubicación	30%
Servicio de Delivery	23%

Al analizar la opinión de la mayoría por rango de edad, se pueden destacar las siguientes conclusiones:

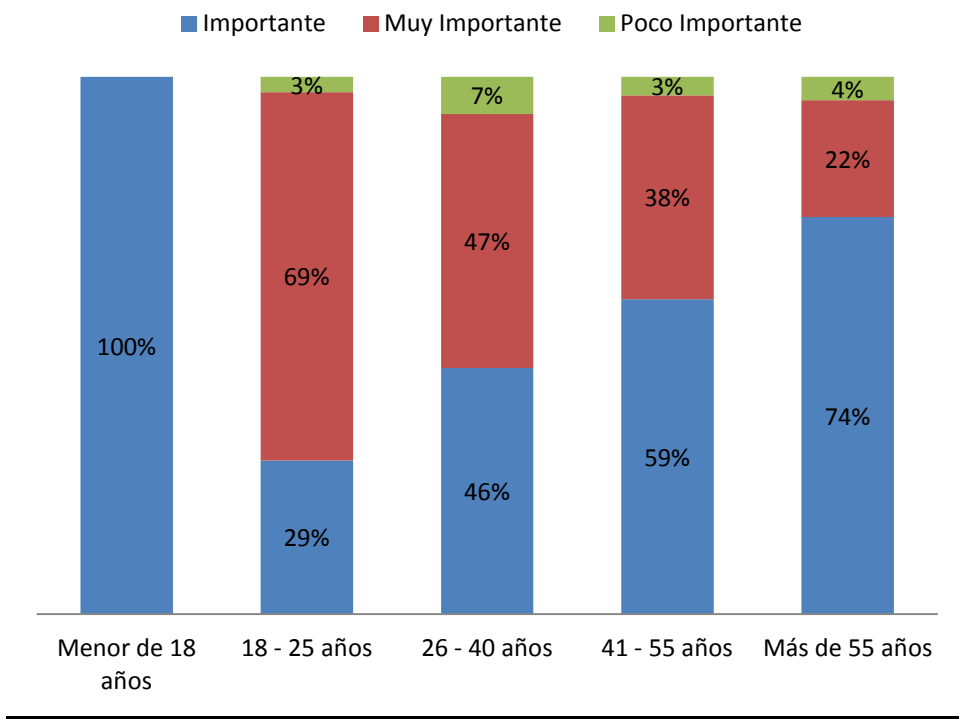
- Calidad, limpieza y atención amable: En todas las edades se considera “Muy importante”.

- Variedad de sabores: De 18 a 40 años lo califican como “Muy Importante” el resto “Importante”.
- Atención rápida: Solo los menores de 18 años creen que es “Poco Importante”.
- Ambiente agradable: Los menores de 18 años y entre 26 a 55 años lo consideran “Muy importante” el resto “Importante”.
- Precios favorables: Todas las edades piensan que es “Importante”.
- Ubicación: Solo los menores de 18 años lo califican como “Poco Importante” para el resto es Importante.
- Servicio de Delivery: Solo los menores de 18 años lo consideran “Poco Importante”.

**Tabla N° 7 – Grado de Importancia de la “Variedad de Sabores”.**

<b>VARIEDAD DE SABORES</b>				
<b>Rango de Edad</b>	<b>Importante</b>	<b>Muy Importante</b>	<b>Poco Importante</b>	<b>Total general</b>
Menor de 18 años	100%			100%
18 - 25 años	29%	69%	3%	100%
26 - 40 años	46%	47%	7%	100%
41 - 55 años	59%	38%	3%	100%
Más de 55 años	74%	22%	4%	100%

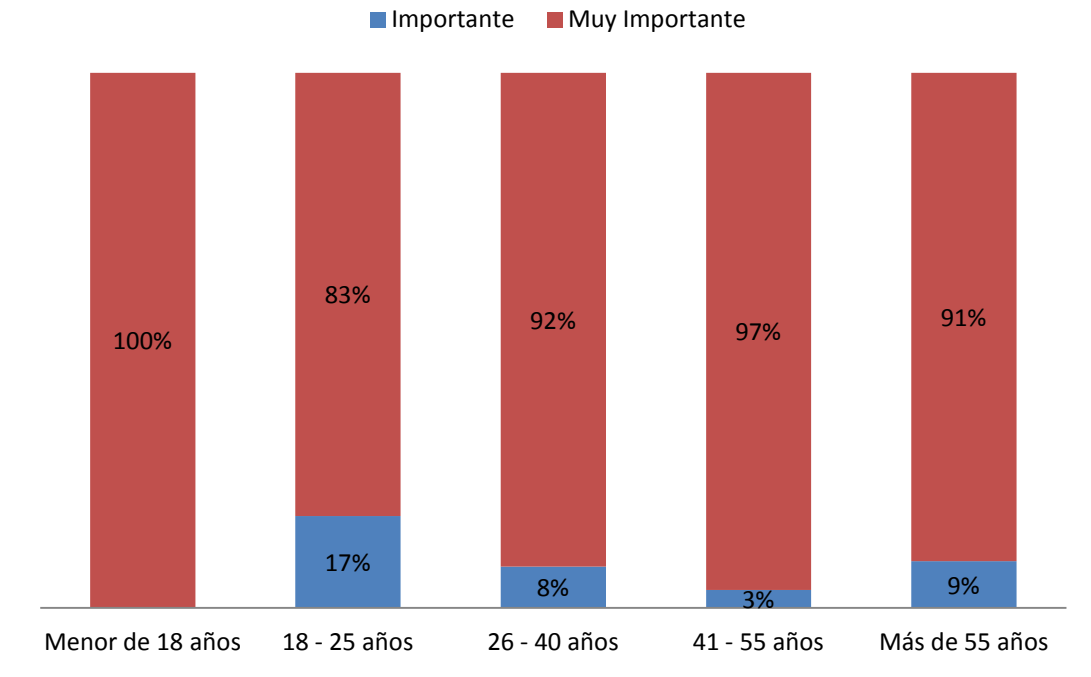
**Gráfico N° 17- Grado de importancia de la "Variedad de Sabores"**



**Tabla 8 – Grado de Importancia de la “Calidad del Producto”.**

CALIDAD DEL PRODUCTO			
Rango de Edad	Importante	Muy Importante	Total general
Menor de 18 años		100%	100%
18 - 25 años	17%	83%	100%
26 - 40 años	8%	92%	100%
41 - 55 años	3%	97%	100%
Más de 55 años	9%	91%	100%

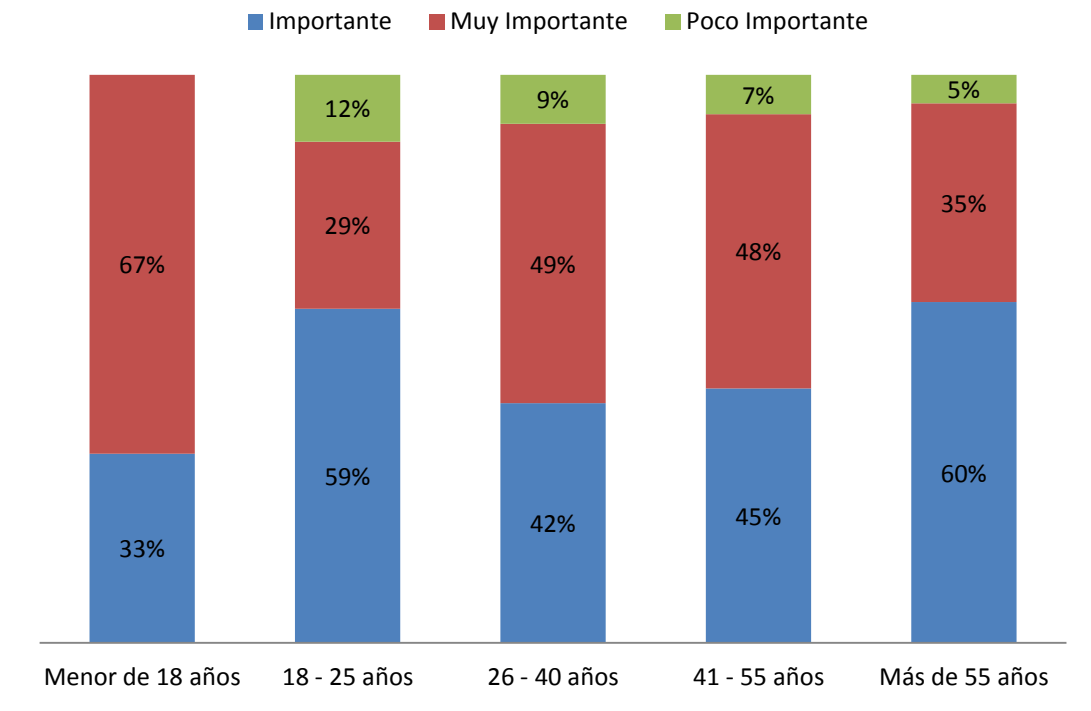
**Gráfico N° 18 - Grado de Importancia de la “Calidad del Producto”.**



**Tabla N° 9– Grado de Importancia de “Ambiente agradable”.**

AMBIENTE AGRADABLE				
Rango de Edad	Importante	Muy Importante	Poco Importante	Total general
Menor de 18 años	33%	67%		100%
18 - 25 años	59%	29%	12%	100%
26 - 40 años	42%	49%	9%	100%
41 - 55 años	45%	48%	7%	100%
Más de 55 años	60%	35%	5%	100%

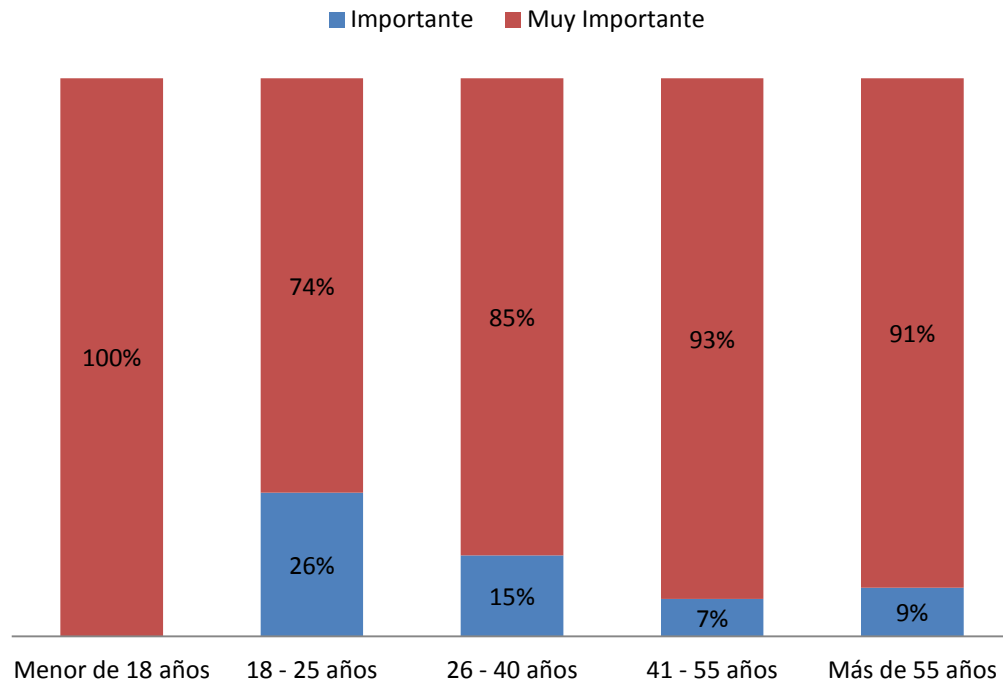
**Gráfico N° 19– Grado de Importancia de “Ambiente agradable”.**



**Tabla N° 10– Grado de Importancia de la “Limpieza”.**

LIMPIEZA			
Rango de Edad	Importante	Muy Importante	Total general
Menor de 18 años		100%	100%
18 - 25 años	26%	74%	100%
26 - 40 años	15%	85%	100%
41 - 55 años	7%	93%	100%
Más de 55 años	9%	91%	100%

**Gráfico N° 20– Grado de Importancia de la “Limpieza”.**

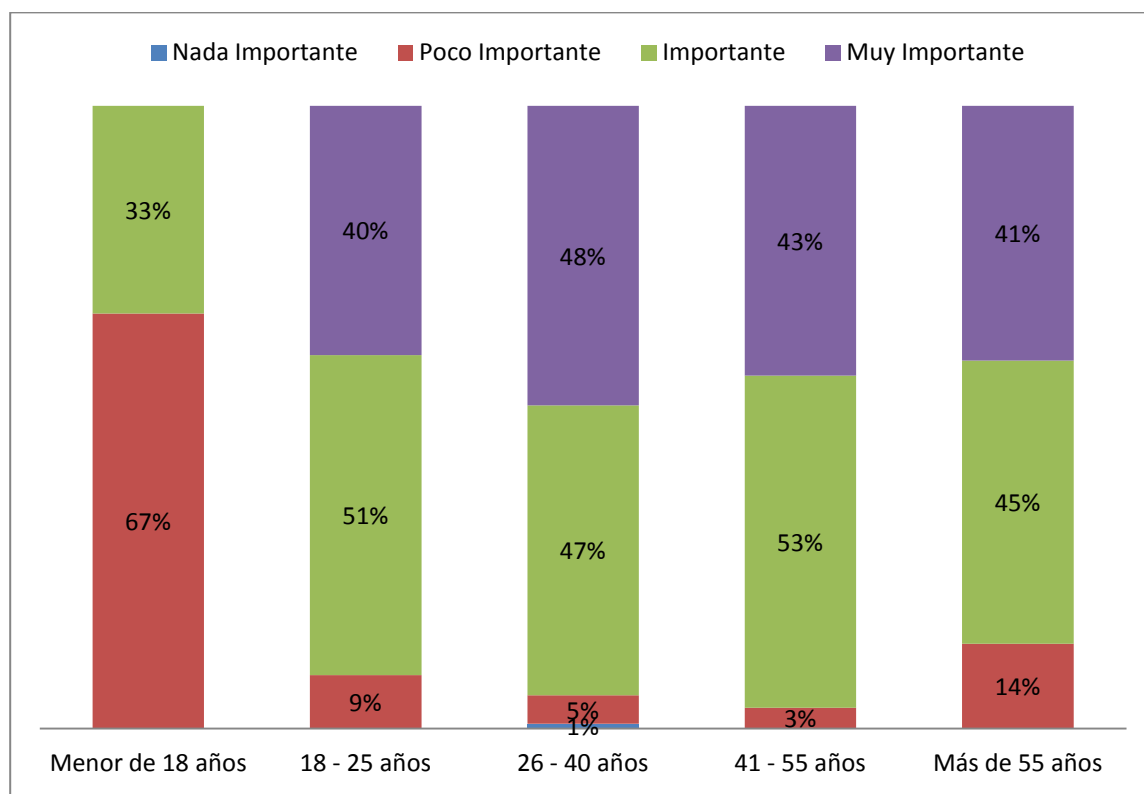


**Tabla N° 11 – Grado de Importancia de la “Atención rápida”.**

ATENCIÓN RÁPIDA					
Rango de Edad	Nada Importante	Poco Importante	Importante	Muy Importante	Total general
Menor de 18 años		67%	33%	0%	100%
18 - 25 años		9%	51%	40%	100%
26 - 40 años	1%	5%	47%	48%	100%
41 - 55 años		3%	53%	43%	100%
Más de 55 años		14%	45%	41%	100%



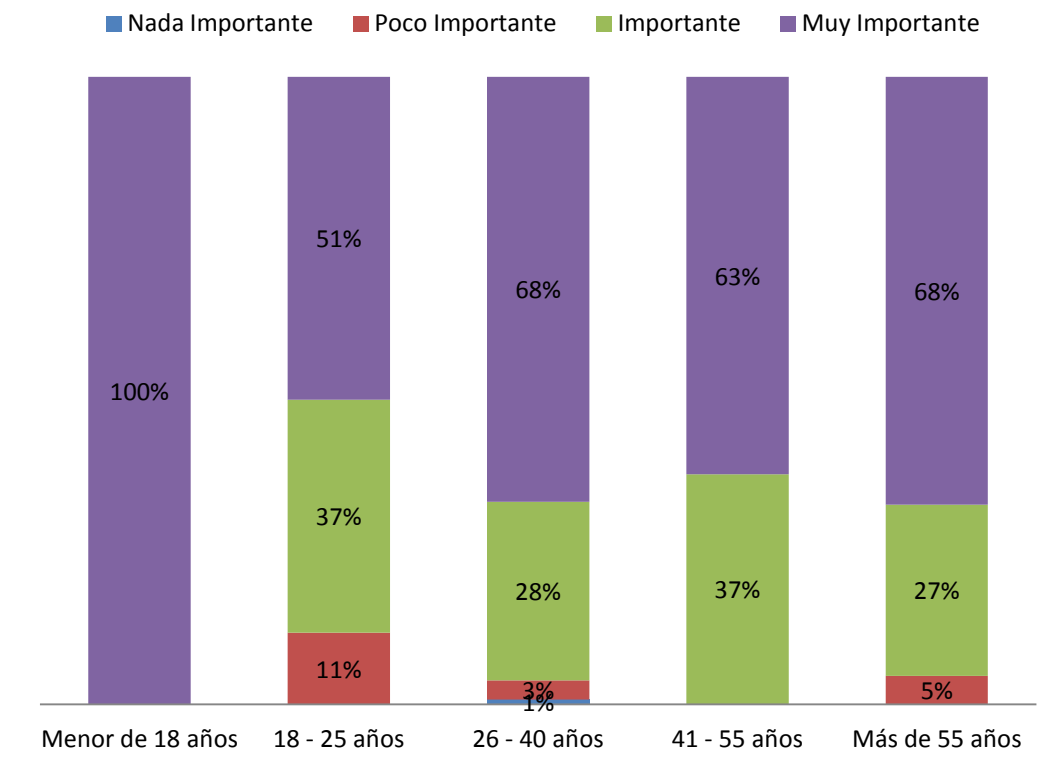
**Gráfico N° 21– Grado de Importancia de la “Atención rápida”.**



**Tabla N° 12 – Grado de Importancia de la “Atención amable”.**

ATENCIÓN AMABLE					
Rango de Edad	Nada Importante	Poco Importante	Importante	Muy Importante	Total general
Menor de 18 años				100%	100%
18 - 25 años		11%	37%	51%	100%
26 - 40 años	1%	3%	28%	68%	100%
41 - 55 años			37%	63%	100%
Más de 55 años		5%	27%	68%	100%

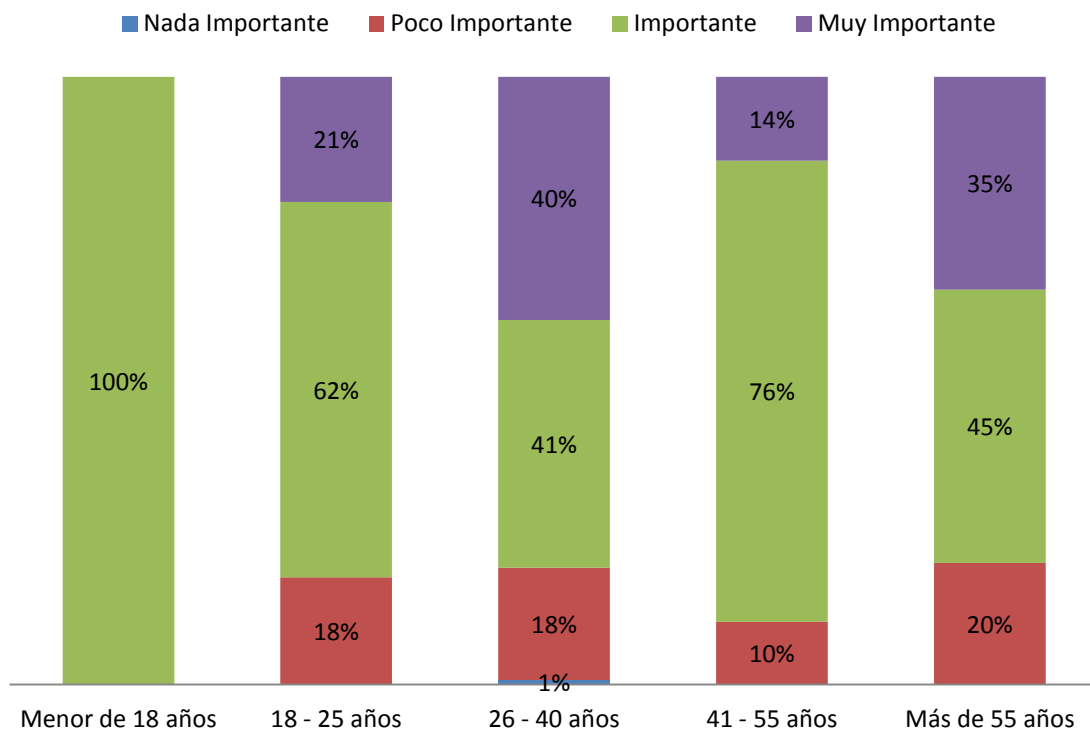
**Gráfico N° 22 - Grado de Importancia de la “Atención amable”.**



**Tabla N° 13– Grado de Importancia de los “Precios Favorables”.**

PRECIOS FAVORABLES					
Rango de Edad	Nada Importante	Poco Importante	Importante	Muy Importante	Total general
Menor de 18 años			100%		100%
18 - 25 años		18%	62%	21%	100%
26 - 40 años	1%	18%	41%	40%	100%
41 - 55 años		10%	76%	14%	100%
Más de 55 años		20%	45%	35%	100%

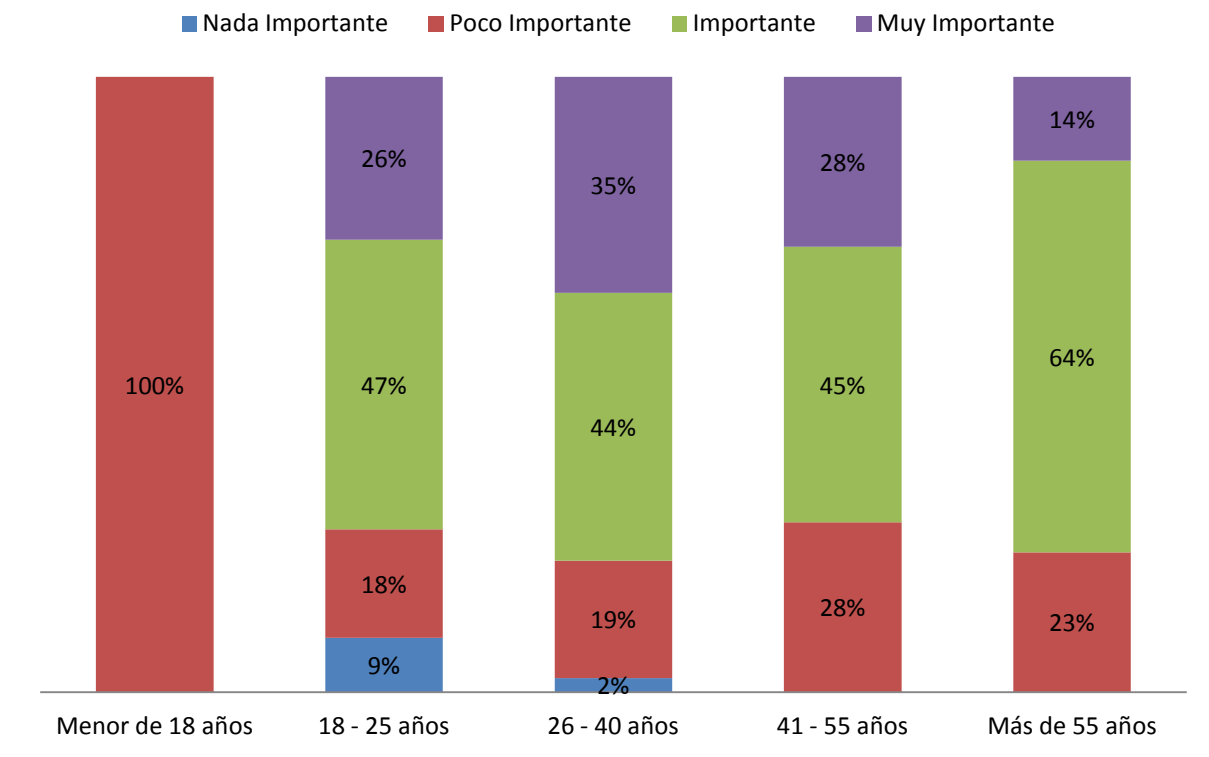
**Gráfico N° 23– Grado de Importancia de los “Precios Favorables”.**



**Tabla N° 14– Grado de Importancia de la “Ubicación”.**

UBICACIÓN					
Rango de Edad	Nada Importante	Poco Importante	Importante	Muy Importante	Total general
Menor de 18 años		100%			100%
18 - 25 años	9%	18%	47%	26%	100%
26 - 40 años	2%	19%	44%	35%	100%
41 - 55 años		28%	45%	28%	100%
Más de 55 años		23%	64%	14%	100%

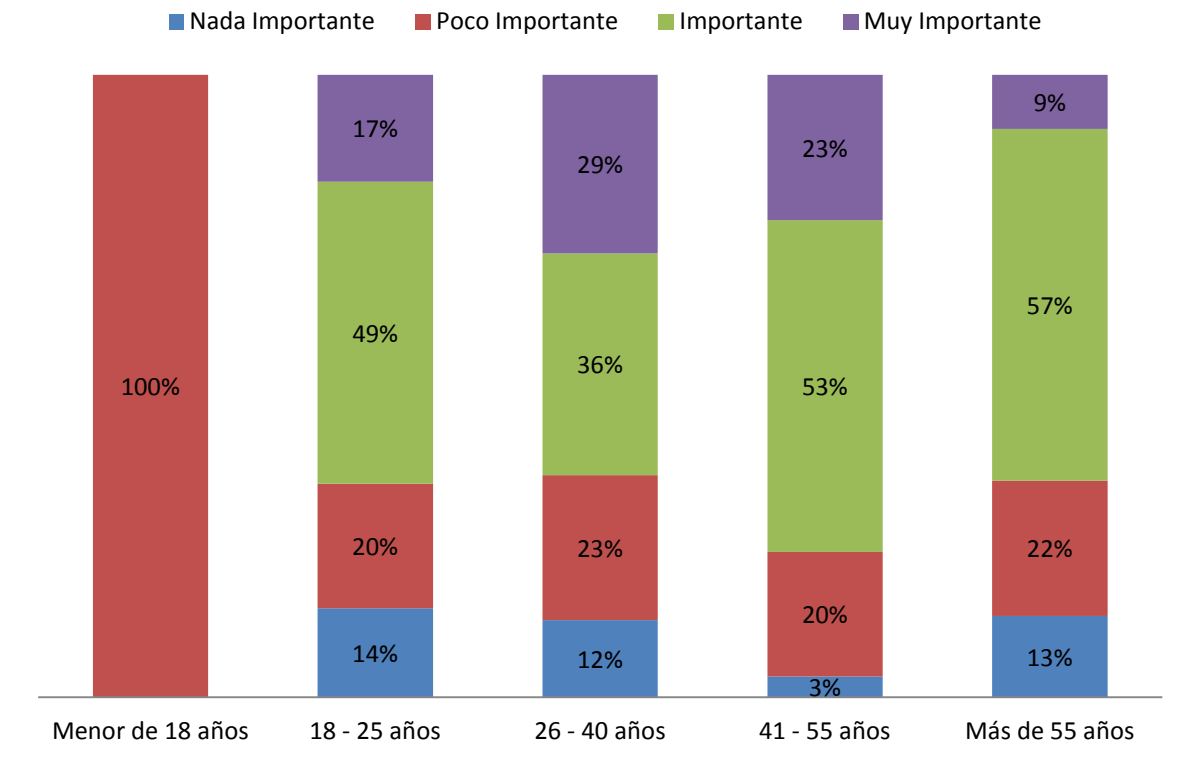
**Gráfico N° 24– Grado de Importancia de la “Ubicación”.**



**Tabla N° 15 – Grado de Importancia del “Servicio de Delivery”.**

SERVICIO DE DELIVERY					
Rango de Edad	Nada Importante	Poco Importante	Importante	Muy Importante	Total general
Menor de 18 años		100%			100%
18 - 25 años	14%	20%	49%	17%	100%
26 - 40 años	12%	23%	36%	29%	100%
41 - 55 años	3%	20%	53%	23%	100%
Más de 55 años	13%	22%	57%	9%	100%

**Gráfico N° 25– Grado de Importancia del “Servicio de Delivery”.**



• **Opinión sobre los aspectos en los que falla el modelo actual.**

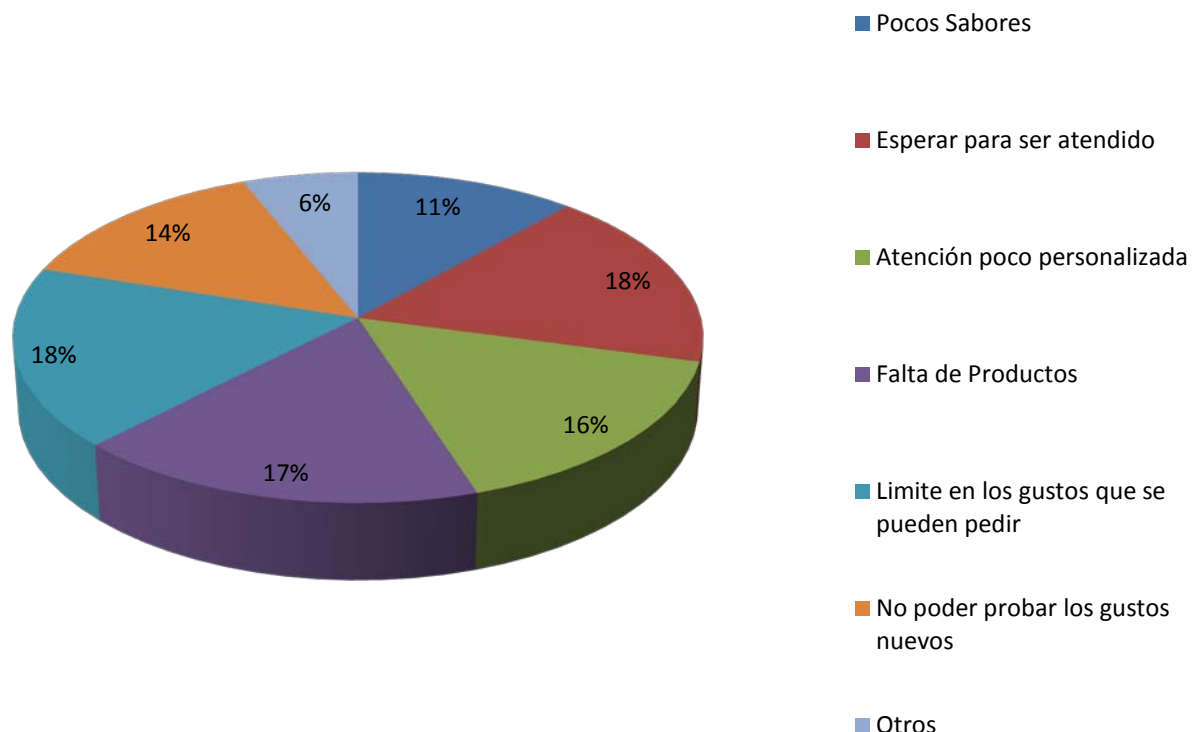
Al preguntarles a las personas en qué creían que fallaba el modelo de negocio actual de las heladerías artesanales, los aspectos más remarcados son “Limite en los gustos que se puede pedir” y “Esperar para ser atendidos”. Luego le sigue la “Falta de productos” y “Atención poco personalizada”.

Como contrapartida el menor de los aspectos criticados es el de “Pocos sabores” que coincide con el planteo de que los modelos actuales solo se centran en diferenciarse con la variedad de sabores y no en relación al servicio.

Dentro de “Otros” alguno de los aspectos mencionados por la gente fueron: la falta de calidad, mala higiene del personal y el lugar, burocracia en el servicio de delivery, poca variedad en helados de agua, producto en mal estado ante las altas demandas

(falta frío), tamaño del producto, limitada idoneidad de quienes atienden, atención austera, insociable y por momentos descortés. Coincidiendo con los aspectos que mayor importancia le daba la gente, calidad, limpieza y atención.

**Gráfico N° 26- Percepción de fallas de las Heladerías**

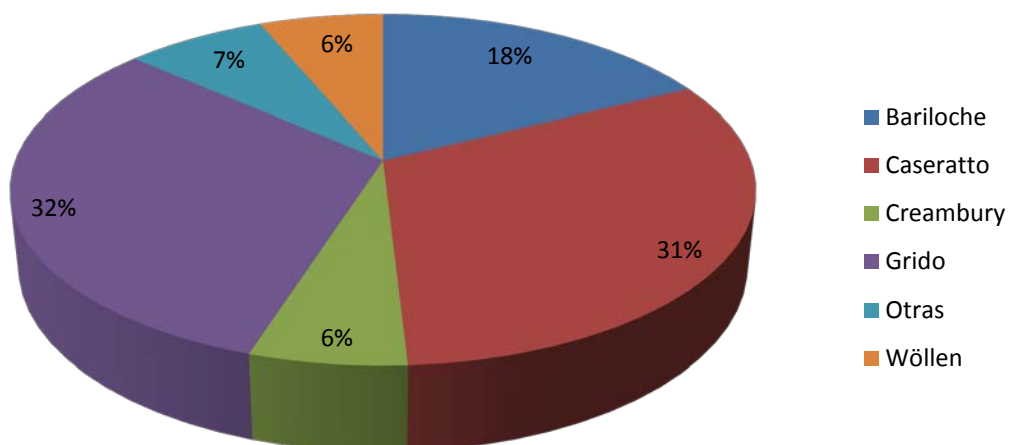


**• Heladería que mas frecuente en Córdoba y características de su elección**

También se les solicito a las personas que indicaran cuáles son las heladerías que más frecuentan en Córdoba y cuál es la característica que hace que elijan esa y no otra. Dentro de las enunciadas se encuentra la empresa testigo en estudio.

De los datos relevados se puede decir que las heladerías que más frecuentan son Grido y Caseratto. Cabe indicar que dentro de la opción “Otras” se mencionaron: Delbent, Cremolatti, Venezia, y Yo helados.

**Gráfico N° 27 - Heladerías que mas frecuentan**

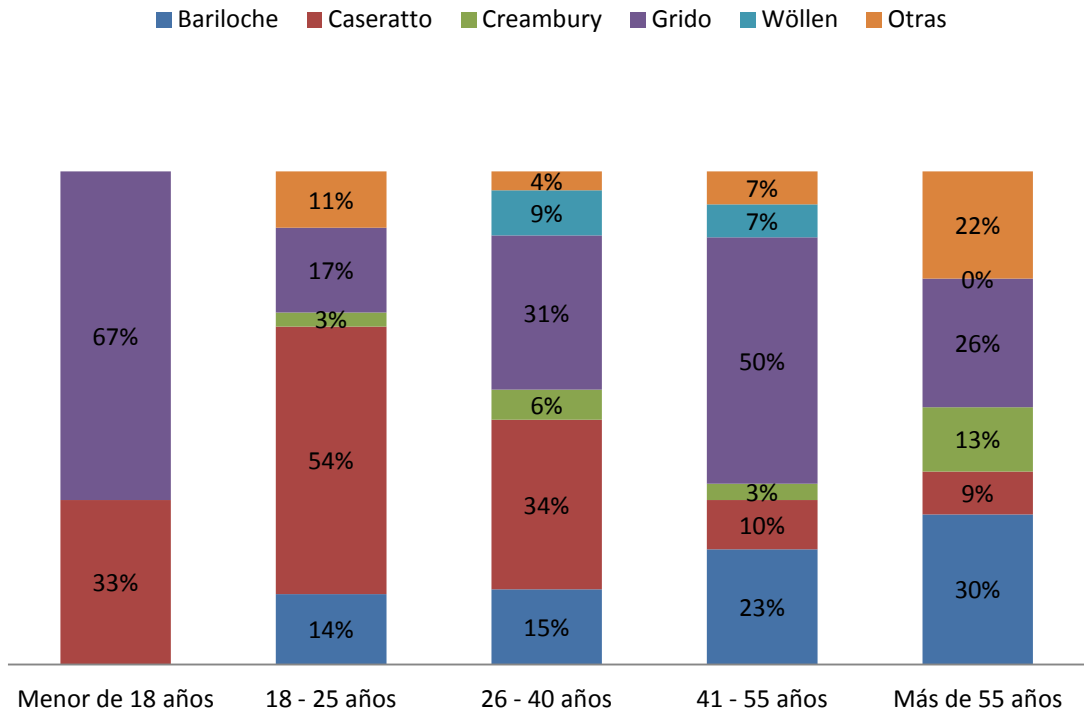


En cuanto al análisis por rango de edades se puede inferir que las personas encuestadas menores de 18 años frecuentan en mayor medida Grido, entre 18 y 40 años Caseratto, entre 41 y 55 Grido y los de más de 55 años acostumbran ir a Bariloche.

**Tabla 16 - Heladerías más frecuentadas en Córdoba.**

	Bariloche	Caseratto	Creambury	Grido	Wöllen	Otras	Total general
Menor de 18 años		33%		67%			100%
18 - 25 años	14%	54%	3%	17%		11%	100%
26 - 40 años	15%	34%	6%	31%	9%	4%	100%
41 - 55 años	23%	10%	3%	50%	7%	7%	100%
Más de 55 años	30%	9%	13%	26%		22%	100%

**Gráfico N° 28 - Heladerías que mas frecuentan por rango de edad.**



Además en el gráfico de relación heladería y característica destacada, se observa que la mayoría de los encuestados eligen su heladería por la calidad del producto, excepto aquellos que frecuentan Grido que lo hacen por la ubicación. Lo que también coincide con que el aspecto más valorado por la gente es la “Calidad del producto”. Ninguna se destaca por la buena atención ni el servicio de delivery.

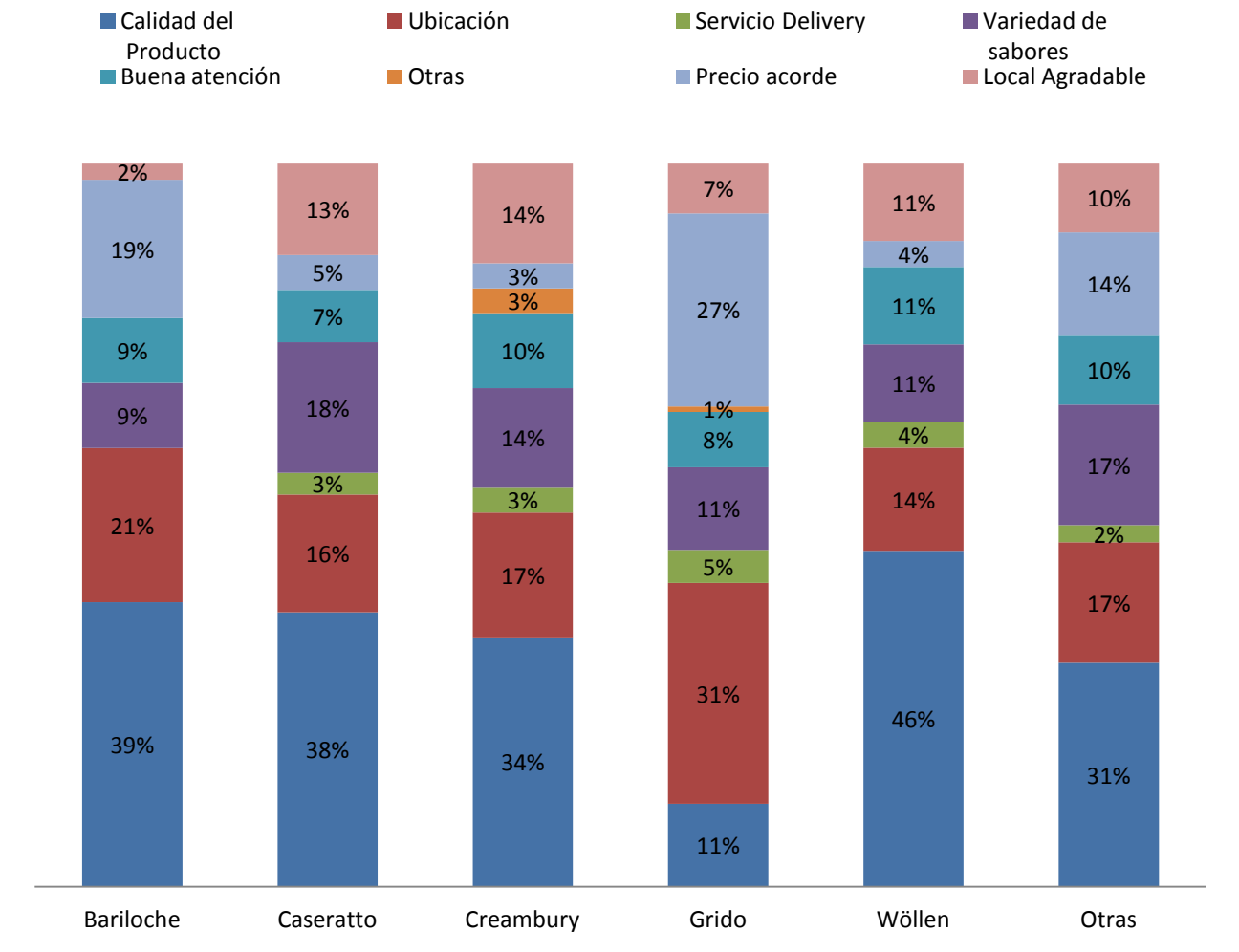
Dentro de la opción “Otras” se mencionaron: “Rapidez” y “está en todas partes”, aspecto que se lo podría relacionar con la ubicación.



Tabla N° 17 - Análisis de características por heladerías.

Heladerías	Calidad del Producto	Ubicación	Servicio Delivery	Variedad de sabores	Buena atención	Otras	Precio acorde	Local Agradable	TOTAL
Bariloche	39%	21%		9%	9%		19%	2%	100%
Caseratto	38%	16%	3%	18%	7%		5%	13%	100%
Creambury	34%	17%	3%	14%	10%	3%	3%	14%	100%
Grido	11%	31%	5%	11%	8%	1%	27%	7%	100%
Wöllen	46%	14%	4%	11%	11%		4%	11%	100%
Otras	31%	17%	2%	17%	10%		14%	10%	100%

Gráfico N° 29 - Heladerías de Córdoba y sus características.



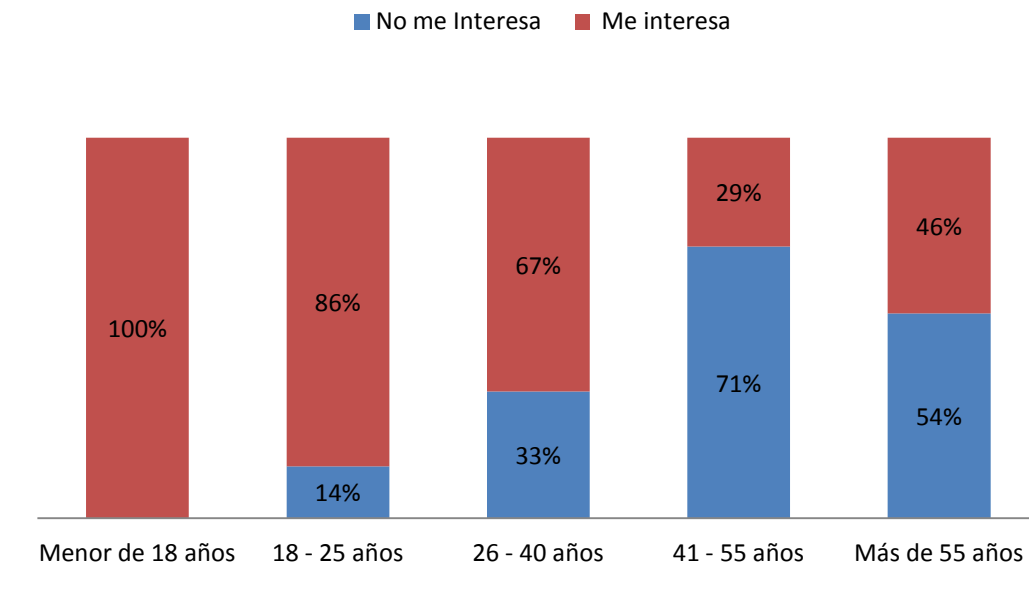
- **Opinión sobre las Heladerías con autoservicio de Brasil**

Como uno de los objetivos de este trabajo es analizar el modelo de negocio de las heladerías con autoservicio se les pregunto a las personas si conocían o no esta modalidad, el 64% de los encuestados contestó que no la conoce y un 36% que sí.

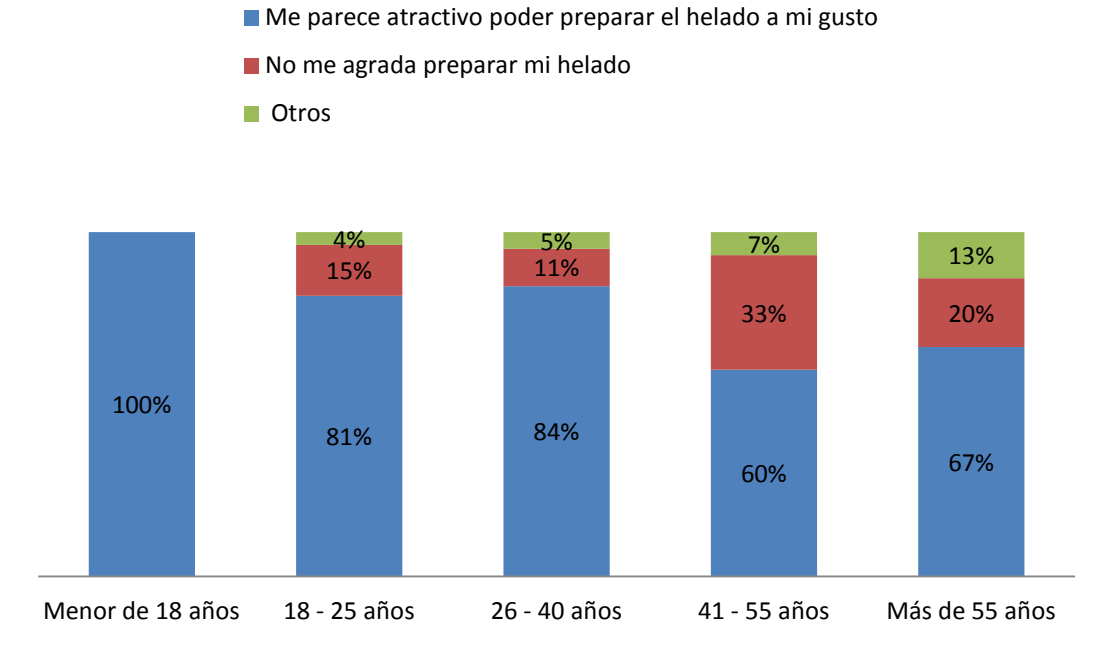
Asimismo, indicándoles de qué se trataba y en qué consistía el modelo de negocio con esta modalidad de autoservicio se les pidió que expresaran si les interesa o no y si les agrada o no preparar su propio helado. Un 63% opinó que si le interesaría y un 37% que no. También un 80% dijo que le parece atractivo preparar su propio helado, un 15% no le agrada preparar su helado y un 5% expresó que no le agrada y justificaron su respuesta indicando los motivos que se podrían resumir en “sensación de poca higiene” y “es más caro porque no hay control de la tentación”,

Al analizar los datos por rango de edades, se podría inferir que aquellas personas mayores a 41 años se muestran más reticentes al autoservicio de helados.

**Gráfico N° 30 - Heladería con autoservicio.**



**Gráfico N° 31 - Autoservicio de Helado.**



#### **4.2.2 Lienzo de la Propuesta de Valor**

Para poder segmentar a los potenciales clientes utilizando la herramienta del Lienzo de la Propuesta de Valor se realizaron entrevistas personales con personas de diferentes edades, desde 18 años hasta más de 50 años. Las conversaciones comenzaron siempre de la misma manera preguntando: qué intentan conseguir para su vida, los objetivos que persiguen y los problemas que tratan de resolver y/o las necesidades que tratan de satisfacer en forma sintética; y luego se terminaba la entrevista preguntando básicamente que los motivaba al momento de comprar helado contextualizándolos de diferente manera: cuando están solos, con sus parejas, con amigos / compañeros de trabajo o con la familia.

Los resultados obtenidos no se pueden analizar por edades como se realizó en el punto anterior, ya que hay trabajos que se repiten en las charlas con personas de distintas edades. Por ello a continuación se listan algunos de los trabajos, diferenciándolos en funcionales, sociales y emocionales:

## ✓ **TRABAJOS DEL CLIENTE**

### • **Funcionales**

- Alimentarse bien;
- Comer algo rico;
- Trabajar en un lugar diferente a la oficina;
- Estudiar fuera de casa;
- Reunirse con compañeros de trabajo / estudio;
- Conocer a su pareja;
- Conectar con la Familia;
- Compartir un momento;
- Descubrir nuevos lugares / Productos;
- Conocer gente nueva;
- Tener a los niños entretenidos (Hijos, nietos, hermanos, etc.);
- Realizar una salida corta;
- Estar conectados permanentemente (Internet);
- Promover la Ecología.

### • **Sociales**

- Diferenciarse;
- Estar a la moda;
- Ser reconocidos socialmente al acudir a ciertos lugares;
- Quedar bien con la pareja / familia o amigos;
- Mantener un status.

### • **Personales / Emocionales**

- Divertirse;
- Vivir nuevas experiencias;
- Sentirse adulto;
- Romper Reglas;
- “Darse un gusto”;
- Sentir nuevas sensaciones;
- Relajarse:
- Sentirse cómodo;
- Sentirse mimado o especial.

También se les solicitó a las personas que mencionaran las cosas que les molesta antes, durante o después de realizar alguna de las tareas, incluyendo los riesgos a los cuales se enfrenta. Y por último que describan los beneficios o resultados que necesitan, esperan o desean.

### ✓ **FRUSTRACIONES DEL CLIENTE**

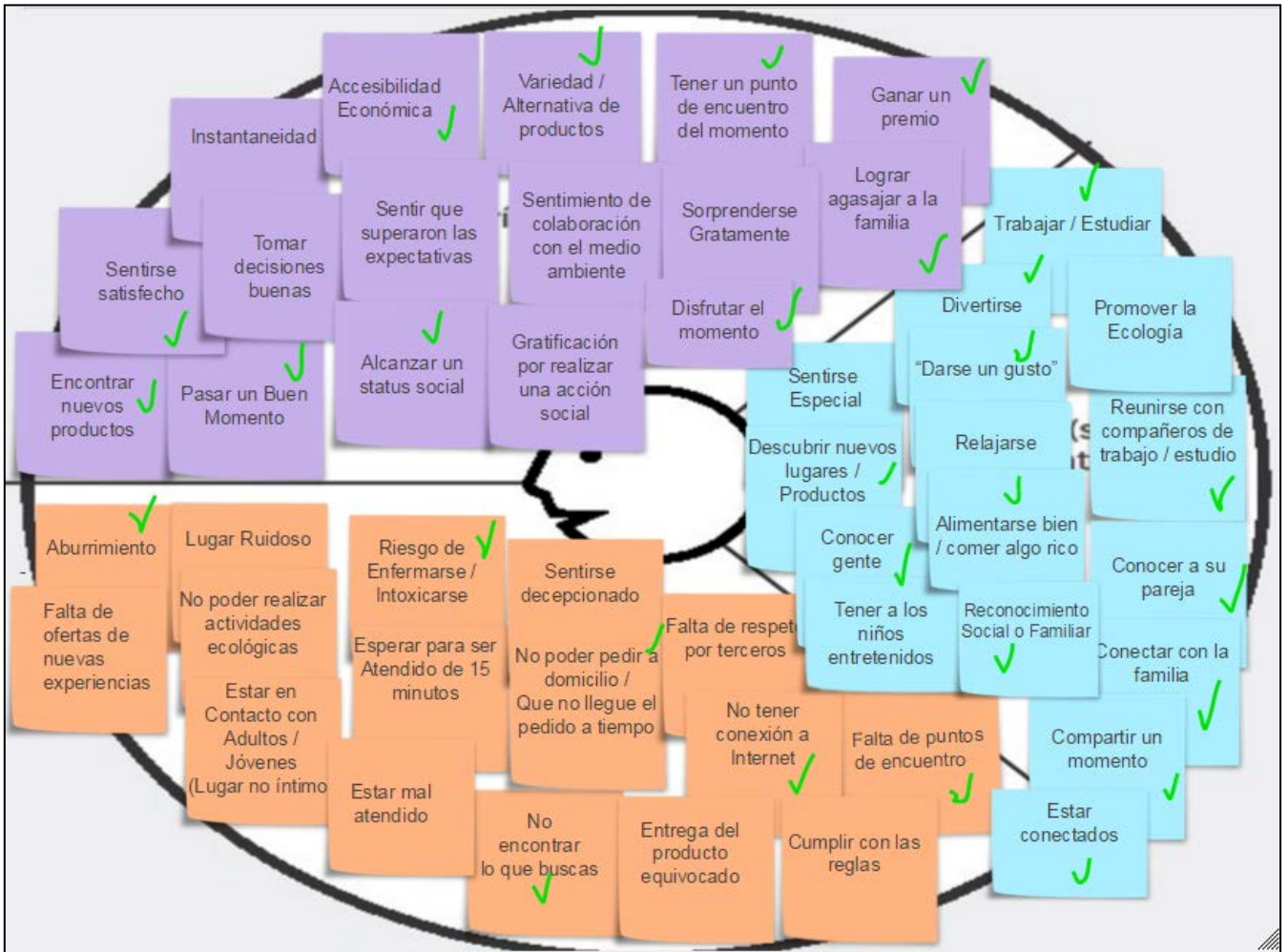
- Aburrimiento;
- Falta de oferta de nuevas experiencias;
- Falta de independencia económica;
- Falta de un punto de encuentro;
- Falta de empatía;
- Cumplir con las reglas;
- Falta de contención;
- Estar en contacto con adultos en el caso de los jóvenes;

- Estar en contacto con jóvenes en el caso de los adultos;
- Demasiado ruido en el lugar;
- No poder realizar acciones ecológicas;
- Inseguridad en la vía pública;
- Riesgo de Intoxicarse o enfermarse;
- Esperar en la cola más de 15 minutos para ser atendido;
- No todos los acompañantes están contentos o entretenidos en la salida;
- Ir a un lugar sucio;
- Estar mal atendidos;
- No encontrar lo que uno busca;
- Sentirse decepcionado;
- Elevada presión para cumplir con las expectativas;
- Lugar cerrado cuando uno quiere ir;
- No poder pedir a domicilio algo rico;
- Que no llegue el pedido a la casa en el tiempo que dijeron que lo enviarían;
- Encontrarte con un producto que no fue el comprado;
- Lugar no lo suficientemente íntimo;
- Ser molestado cuando uno intenta trabajar o estudiar;
- Falta de respeto por parte de un tercero;
- Sentir que molesta al comprar o al pedir información de un producto;
- No poder conectarse a internet;

✓ **ALEGRÍAS DEL CLIENTE**

- Encontrarse con Productos y/o Servicios personalizados o novedosos;
- Conseguir Variedad / Alternativa de servicios y productos;
- Tener un punto de encuentro a la moda;
- Salidas divertidas;
- Pasar un buen momento;
- Sentirse satisfecho;
- Tomar decisiones buenas;
- Instantaneidad;
- Contar con alternativas de diversión sana;
- Accesibilidad económica;
- Niños o acompañantes contentos;
- Disfrutar el momento;
- Terminar el trabajo o estudio en el tiempo planteado;
- Satisfacer los gustos de los demás;
- Lograr agasajar a la familia;
- Sentir que superaron las expectativas;
- Sorprenderse gratamente;
- Ganar un premio;
- Sentirse socialmente satisfecho al poder recomendar un lugar, producto o servicio;
- Satisfacción por contribuir a la sociedad con una acción benéfica;
- Alcanzar un status social;
- Sentir que colabora con el cuidado del medioambiente;

**Gráfico N° 32 - Perfil del cliente analizado.**



Como se observa, son muchos los trabajos, las frustraciones y alegrías que se recopilaron de las entrevistas personales, a pesar de que solo se graficaron los más relevantes. Por lo tanto el paso siguiente es plantear la otra parte del lienzo de la propuesta de valor, el “mapa de valor” que tiene la Heladería artesanal testigo para luego poder inferir si la misma encaja con el perfil del cliente analizado.

Actualmente esta heladería ofrece como producto la venta de helados, cafetería y pastelería. El servicio de atención que ofrecen es personal en sus locales comerciales y vía teléfono o web para los envíos a domicilio, asimismo tiene convenio con otras empresas de venta online (click on, grupon, etc.). También tiene fan page en facebook y twitter donde los clientes pueden emitir sus opiniones.



Se puede decir que esta propuesta de valor alivia frustraciones de los clientes así como también crea alegrías.

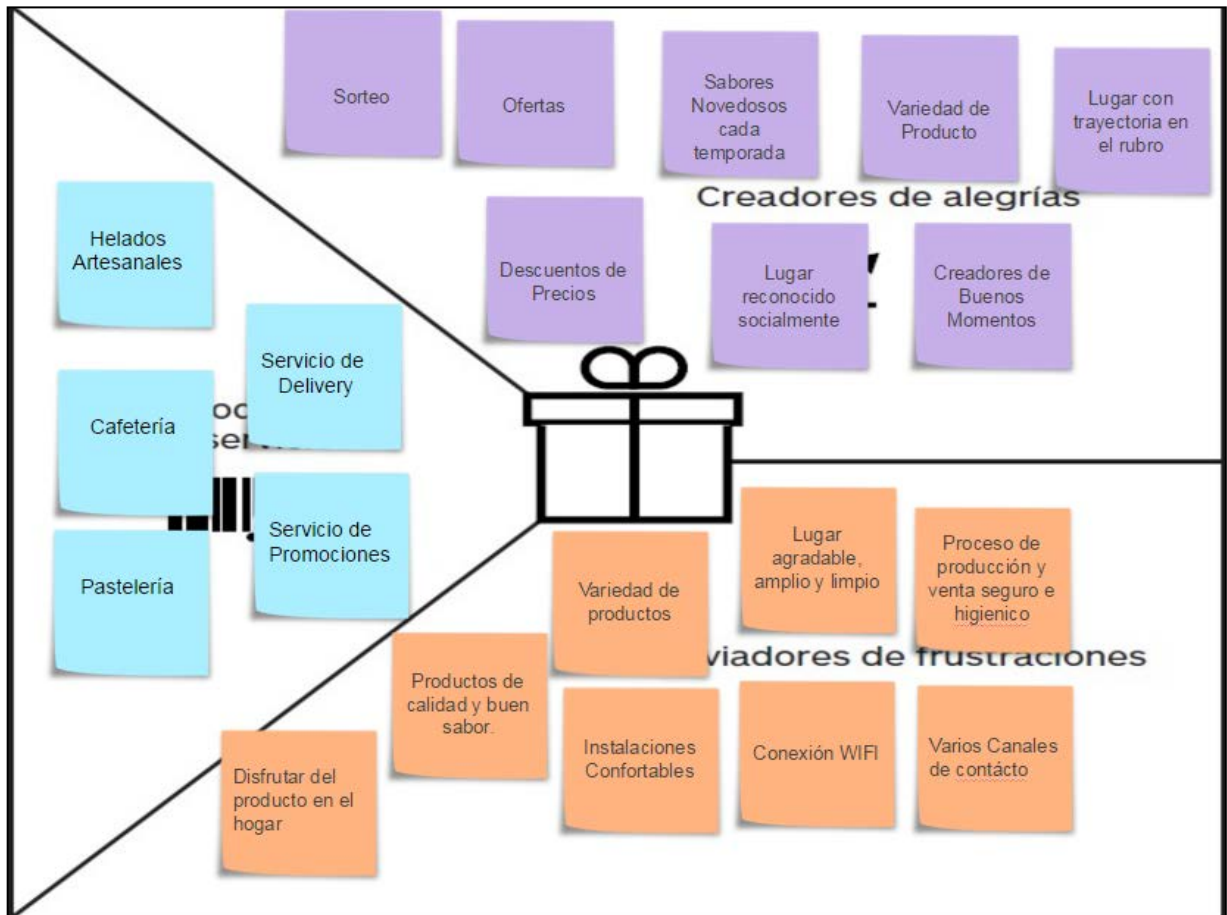
✓ **ALIVIADORES DE FRUSTRACIONES**

- Variedad de productos;
- Productos de calidad y de buen sabor;
- Instalaciones confortables;
- Lugar agradable, amplio y limpio;
- Proceso de producción y venta higiénico y seguro;
- Conexión WIFI;
- Accesibilidad para comprar los productos (varios canales de contacto);
- Interacción con la gente a través de Fan page, Instagram y Twitter;
- Comodidad del hogar al acercar los productos a domicilio;

✓ **CREADORES DE ALEGRÍAS**

- Sorteos;
- Ofertas;
- Descuentos de precios;
- Sabores novedosos todas las temporadas;
- Variedad de productos;
- Lugar reconocido socialmente;
- Lugar tradicional con trayectoria en el rubro;
- Creadores de buenos momentos;

Gráfico N° 33 - Mapa de Valor de la Heladería testigo.



Para analizar el encaje que tiene el mapa de valor propuesto por la heladería testigo con el perfil del cliente estudiado, se tomaron en cuenta las opiniones de las personas al momento de la entrevista personal y los comentarios que realiza la gente en la fan page y las páginas web “TripAdvisor” y “Yelp”.

En el gráfico del perfil del cliente se marcaron con una tilde verde los trabajos, frustraciones y alegrías que aborda la propuesta de valor de la heladería en estudio.

Las aclaraciones que se pueden hacer respecto a los trabajos no indicados con una tilde, “Sentirse especial” y “Promover la ecología”, es porque en los comentarios de la gente en ningún momento nadie hizo referencia que el modelo ofrece algo especial en cuanto a producto ni servicio, así como tampoco realizan ninguna acción social ni ecológica en donde los clientes se puedan involucrar.

En relación a las frustraciones son varias las que no se encuentran alcanzadas por los aliviadores de frustraciones: “Lugar ruidosos” y “Estar en contacto con adultos / jóvenes”, es una de las cosas más criticadas, si bien los locales son amplios no existe una distribución o división de sectores ameno donde se puedan sentar por un lado las personas que necesitan estudiar o trabajar y por otro aquellos grupos numerosos de jóvenes que quieren charlar y divertirse. Tampoco ofrecen un sector para los niños pequeños con algún tipo de entretenimiento, ejemplo: un pelotero.

Otro punto muy reprochado por la gente es el servicio de delivery, que aunque el modelo lo incluye tiene una gran falla desde la toma del pedido, ya sea online o por teléfono, y la entrega, la demora que tienen es excesiva y nunca cumplen con el tiempo informado al cliente lo que genera gran enfado y sentimiento de falta de respeto. Así como también reprenden la atención del personal, “siento que me hacen un favor cuando compro” “tienen muy pocas ganas de atender, no tengo la culpa de que no les guste su trabajo” son algunas de las frases que usa la gente para calificar a los empleados de esta heladería.

Y de las Alegrías no satisfechas se puede mencionar como la más importante, que la gente no siente que superan sus expectativas solo que las alcanzan.

### **4.3 Desarrollo de los Bloques aplicados al caso:**

En esta sección se aplicará la metodología de Osterwalder para describir los modelos de negocios capturados en la Heladerías testigo.

#### **4.3.1 Propuesta de valor.**

La propuesta de valor ofrecida por la Heladería testigo, se basa en:

- Vender helados de buena calidad.
- Variedad de Sabores.

- Postres congelados.
- Buena cafetería y pastelería.
- Servicio de Delivery.

La estrategia de este modelo de negocio es diferenciarse por sus productos principalmente.

#### 4.3.2 Segmentos de Mercados.

La Primera segmentación que se observa es la vinculación **Business-to-Consumer** (B2C), es decir se establece una relación entre empresa y consumidores.

En el casos de estudio se observó una segmentación de **Mercados de Masas** ya que el modelo apunta al público en general, las personas consumen los helados en sus distintos roles de vida, en grupos de amigos, familias, parejas, compañeros de trabajos, personas solas, etc.

Este punto se desarrolló con mayor detalle cuando se planteó el perfil del cliente en el punto anterior.

#### 4.3.3 Canales de Distribución

Los canales de distribución tienen el carácter de **directos y propios**, principalmente a través de **tiendas propias** y presencia en la **Web**.

Como canales **indirectos** se puede mencionar a los **clientes** por sus recomendaciones.

- En el caso del canal de venta en **tiendas propias**:
  - Razonamiento:
    - Uso: A través de un vendedor se le entrega al cliente lo que solicitó satisfaciendo sus necesidades. El primer contacto lo tienen con la persona encargada de la caja y luego con el empleado que prepara el pedido.
    - Riesgo: El riesgo de enfermarse o intoxicarse que tiene el cliente por medio de este canal se ve reducido debido a que existe un cuidado especial de higiene y seguridad que se le da al producto desde la elaboración hasta la entrega en el local comercial.
    - Esfuerzo: En este caso el canal no reduce el esfuerzo del cliente porque es él quien debe acudir al local y realizar su pedido.
  - Ciclo de compra:
    - Conocimiento: Por medio de publicidades y promociones.
    - Evaluación: Tanto en la carta de pedidos como en los carteles en los locales se difunde información sobre la empresa y los productos ofrecidos.
    - Compra: En este punto el cliente solo realiza su pedido, se factura y se cobra.
    - Servicio post venta: El contacto que pueden tener con el personal del local.
  
- En el caso del canal de venta por **web, teléfono y redes sociales**:
  - Razonamiento:
    - Uso: La web y las redes sociales son una fuente de información sobre la empresa y los productos que ofrece. Adicionalmente se puede realizar el pedido vía on-line por la web de la empresa o por teléfono.

- Riesgo: Los riesgos en este caso no se ven tan reducidos por este canal como por la venta en locales comerciales, pero este punto se ve compensado por la reducción de los esfuerzos que tienen que hacer los clientes.
- Esfuerzo: Se ven reducidos ya que el cliente dispone del producto en las comodidades de su hogar u oficina. También se puede disminuir el tiempo de espera en los locales comerciales al realizar el pedido con anticipación y luego pasar a retirarlo.
  - o Ciclo de compra:
- Conocimiento: La web y las redes sociales permiten llegar a un público más amplio, en ellas se pueden encontrar las publicidades, promociones y ofertas actualizadas.
- Evaluación: En las mismas se puede encontrar información sobre la empresa como institución y los productos que ofrece.
- Compra: Se puede comprar solo por la web y por teléfono.
- Servicio post venta: La empresa pone a disposición las redes sociales para que los clientes emitan sus opiniones y realicen sugerencias.
  
- En el caso del canal de venta por **Recomendación de clientes:**
  - o Razonamiento:
  - Uso: La recomendación de los clientes es uno de los mejores canales de contacto ya que difunden la experiencia que tuvieron ellos con la marca.
  - Riesgo: Disminuye el riesgo de incertidumbre respecto a los productos de la empresa.

- Esfuerzo: Prácticamente sin realizar esfuerzo, de las mismas charlas con amigos, familiares, vecinos, etc., el potencial cliente recibe información de los productos y la empresa.
  - o Ciclo de compra:
- Conocimiento: El potencial cliente obtiene información detallada por la publicidad y difusión de las promociones de la empresa por parte de su amigo, familiar o vecino.
- Evaluación: La realizara según la información de confianza que le den, ya sea buena o mala.
- No es posible utilizar este canal en las etapas de compra y post venta.

#### 4.3.4 Relaciones con clientes

La relación con el cliente es de **Asistencia personal**, todos los clientes son atendidos por un empleado de la empresa que les sirve el producto solicitado. Y según Alexander Osterwalder (Osterwalder, 2004) se puede clasificar en:

- 1) **Captación de cliente:** En el caso de la empresa testigo logran captar nuevos clientes mostrando su trayectoria en el rubro, al lanzar nuevos productos al mercado y también manteniendo la calidad de sus productos.

Los mecanismos de relación son por medio de los vendedores, los medios de publicidad, y por las referencias y recomendaciones de otros clientes.

- **Vendedores y medios de publicidad:** Ayudan a la creación de marca en cada interacción que tienen con el cliente, incluyendo desde las operación de venta que realizan hasta las de marketing y relaciones públicas que hacen implícitamente al atender y por medio de las publicidades en revistas, diarios y por las redes sociales.

Al evaluarlo según el razonamiento: referido al *uso* porque muestra al cliente su conocimiento técnico y la trayectoria de la empresa. Reduce el *esfuerzo* del cliente al brindarle la información lo más clara posible, sobre los productos pero no se puede decir que reduce el riesgo porque el contacto con el vendedor no disminuye la incertidumbre del todo.

En cuanto al ciclo de compra genera valor en las etapas de conocimiento y compra, porque brinda más información sobre la empresa y es quien opera al momento de la adquisición del producto. No así en el momento de la evaluación y post venta.

- **Referencias de otros clientes:** Este mecanismo contribuye a la relación con los clientes al generar confianza entre las partes, debido a que el nuevo cliente confía en quien se lo recomendó, permitiendo allanar el camino para una fuerte relación entre empresa-cliente.

También puede evaluarse según el razonamiento: En relación al *uso* porque el nuevo cliente conoce la empresa por medio de una persona de su confianza, a su vez reduce el *riesgo* de la incertidumbre porque ya va al local con mucha información sobre la empresa y sabe con qué se puede encontrar. Y por último, disminuye *esfuerzo* porque la información generalmente surge de charlas con amigos, compañeros, familiares, etc.

En cuanto al ciclo de compra: Construye valor en las etapas de conocimiento y evaluación ya que como mencionamos anteriormente las referencias no participan en la etapa de compra y post venta.

Respecto al nivel de valor, una referencia de alguien de confianza genera un nivel de valor mayor.

Por último, en relación al nivel de precios, las recomendaciones, por lo general, son sin costo alguno.



- 2) **Fidelización del cliente:** En el caso de estudio la empresa actualmente no tiene un programa de fidelización ya que no lleva ningún seguimiento de sus clientes y no tienen un programa de retención.

El cliente solo vuelve a elegir la empresa por lo que es el producto en sí mismo. No hay una conexión especial entre marca-cliente por el servicio que ofrecen.

- 3) **Estimulación de las ventas (ventas subjetivas).** Se podría decir que la empresa estimula las ventas al ofrecer productos que son complementarios en los hábitos de las personas, por ejemplo: tomar un café con una porción de torta, o un helado con brownie, un milkshake con un tostado, etc.

#### 4.3.5 Actividades claves

Las actividades que realiza la Heladería se pueden encuadrar en la categoría de **Actividades de producción** ya que la empresa testigo fabrica sus propios productos de manera artesanal en grandes cantidades y luego se encarga de distribuirlos a cada uno de los locales donde luego serán comercializados.

También se podría decir que abarcan la categoría de **Plataforma** porque el modelo de negocio incluye la venta de sus productos por medio de su página web, por lo tanto requiere que la empresa mantenga su plataforma actualizada.

Como se mencionó en el marco teórico las empresas son un conjunto de actividades que se desempeñan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar a sus productos, es decir para generar valor al cliente y a la misma empresa. Por ello es importante analizar la cadena de valor de la organización para aumentar la ventaja competitiva que pueda tener la firma por sobre otra.

La cadena de valor de la empresa testigo se describe de la siguiente manera:

### Actividades Primarias:

- Logística interna: La empresa recibe y almacena la materia prima en el local donde fabrica los helados.
- Operaciones: En esta etapa la materia prima es procesada por las diferentes maquinas obteniendo como resultado final los productos que vende la empresa, desde los helados hasta los productos de pastelería. Estos son almacenados en el mismo local.
- Logística Externa: Después de que el producto está terminado sale del centro de la producción y se entrega en los locales que realizan el expendio de los mismos.
- Marketing y Ventas: Las ventas se realizan en los locales de comercialización y en forma on-line por medio de su página web. En relación al marketing la empresa se encarga de publicar avisos en revistas, gestionar su página web y las redes sociales.
- Servicios: Como se mencionó anteriormente la empresa tiene a disposición las redes sociales para realizar sugerencias.

### Actividades de Apoyo:

- Compras o aprovisionamiento: Las realiza un departamento específico que ya tiene definidos los proveedores de confianza a los cuales se les compra y que permiten que los productos mantengan la calidad.
- Desarrollo de la tecnología: La empresa desde sus inicios fue incrementando la tecnología utilizada y por ende la capacitación en los procesos de fabricación pero sin perder la característica de artesanal.
- Gestión de recursos humanos: Esta actividad se encuentra tercerizada en una empresa especializada en la selección del personal, intentando de esta manera

que en las épocas de mayor trabajo se cuente con personal disponible rápidamente para trabajar durante la temporada.

- Infraestructura de la empresa: Al ser una empresa familiar la dirección general la lleva a cabo uno de los integrantes. Luego cuentan con un departamento encargado de las compras, otro de la contabilidad y finanzas.

Los servicios de calidad y asesoramiento legal son desarrollados por profesionales externos a la empresa.

#### 4.3.6 Recursos Claves

Los recursos claves que requiere la empresa son:

- **Recursos Físicos:** Instalaciones de producción, de refrigeración y de venta de productos. También se pueden mencionar a la plataforma de venta que es su página web.
- **Recursos Intelectuales:** El conocimiento técnico y del manejo del negocio y la Marca.
- **Recursos Humanos:** Son el principal activo en la empresa. Es muy importante su capacitación y formación para llevar adelante el negocio desde la producción hasta la comercialización del producto.

#### 4.3.7 Asociaciones Claves

El tipo de alianzas que se presentan es del tipo de **relación cliente-proveedor** para garantizar la fiabilidad de los suministros (materia prima, servicios básicos, de internet, de cable, etc.).

El motivo por el cual se realizan estas alianzas es porque permite reducir costos mediante la **optimización y las economías de escalas**.

Asimismo, permiten reducir el riesgo y la incertidumbre respecto a los insumos que se adquieren al contar con la calidad de confianza y en el tiempo justo, evitando que el personal incurra en algún problema al momento de elaborar los productos. Así como también con los proveedores de reparación de maquinarias, servicios, etc.

#### **4.3.8 Fuente de Ingresos**

Se observan **Ingresos por transacción**, es decir el cliente paga un precio fijo por la compra del producto. Y la forma de generar las fuentes de ingresos es por medio de la **venta de activos**, ya que se entrega un producto cuando el cliente lo solicita en el local ya sea de manera personal o por servicio de delivery.

En cuanto al mecanismo de fijación de precios que se aplica es la de **precios fijos**, debido a que son predefinidos según variables estáticas y por ello se utiliza una lista de precios.

En este caso la heladería testigo para establecer los precios analiza el costo de los insumos utilizados más los costos de mano de obra y le adiciona un margen de ganancias.

#### **4.3.9 Estructura de costos**

La clase de estructura de costos es **según costes**. El objetivo es crear y mantener una estructura de costos lo más reducida posible, no priorizan la creación de valor en su propuesta.

- Costos fijos, son aquellos que no varían en función al volumen de productos producidos. Como el alquiler, internet, tasas e impuestos, gastos varios.

- Costos variables, son los que varían en función al volumen de producción, tales como los servicios de energía eléctrica, gas, luz y teléfono, que si bien son considerados variables, parte de los mismos poseen un componente fijo.

También como costo variable se considera a la mano de obra, debido a que si aumenta la producción y las ventas será necesario contratar más gente. Como sucede a menudo en la temporada de verano en donde se contrata personal eventual.

Según los datos brindados por la empresa los gastos de mayor envergadura son: el costo de la materia prima, el costo de mano de obra y el gasto de alquiler y mantenimiento de las instalaciones. Las heladerías artesanales tienen menos volumen de venta que las industriales y eso hace al precio.

En relación a la mano de obra, la empresa referenció que se invierte mucho dinero en capacitación porque hay normas para mantener y servir el producto y tienen un alto impacto por la rotación de personal. Respecto a este punto la organización remarcó que al cliente no le gusta que todos los días le cambien quien lo atiende, la rotación despersonaliza los negocios.

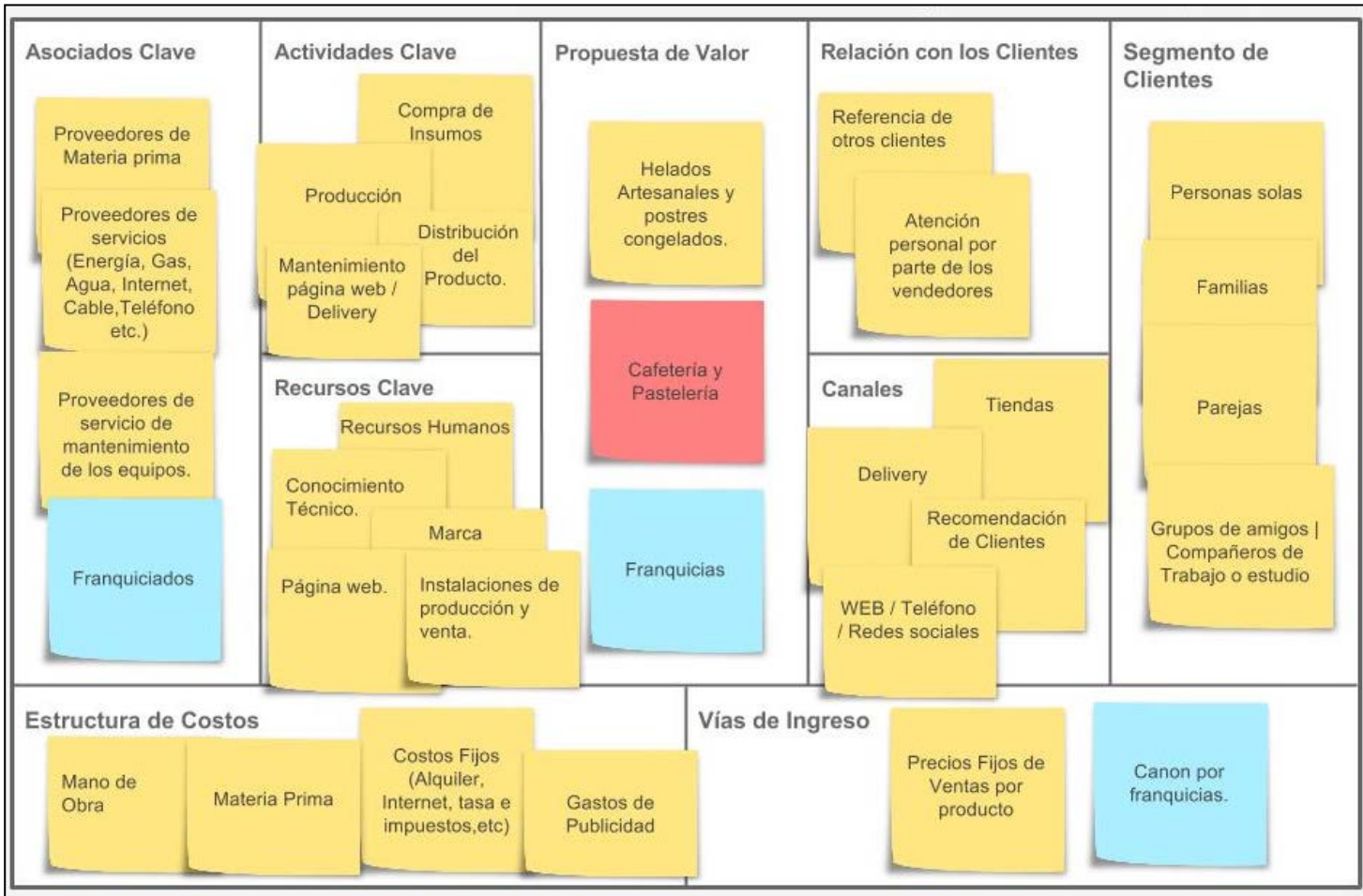
El margen de utilidad de la heladería en estudio es entre un 20 y 25%.

Cabe mencionar que, el Estado de Resultado no se expone en este trabajo porque al tener ingresos y gastos en relación a otras actividades, cafetería y pastelería, la empresa testigo prefirió brindar información solo sobre la heladería y sin otorgar mayor detalle.

#### **4.3.10 Lienzo del modelo de negocio de la heladería testigo.**

Una vez analizado los nueve bloques de la heladería testigo se exponen en el Lienzo del Modelo Canvas concluyendo con la captura del modelo de negocio en estudio.

**Gráfico N° 34 – Captura del Modelo de Negocio de la Heladería Testigo.**



Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico se mencionaron las otras unidades de negocio, cafetería, pastelería y franquicia, pero como se señaló anteriormente no se realizó un análisis al respecto.

En la captura del modelo de negocio se observa cómo se relacionan los distintos bloques:

- Las “relaciones con los clientes” se corresponden con los “canales” de ventas, es decir los vendedores y los canales de tiendas comerciales, servicio de delivery ya sea por web o teléfono.

- Las referencias de los clientes toman el papel tanto de “relación con otros clientes” como de “canal” de difusión de la marca.
- A su vez, los “canales” y la “relación con los clientes” están conectados con el “segmento de clientes”, ya que sin ellos no existiría el negocio.
- Los “recursos claves” son muy importantes para el desarrollo de las “actividades claves”, sin los recursos humanos, el conocimiento técnico y las instalaciones e insumos, no se podría realizar la actividad principal de producción, distribución y comercialización. A su vez éstas están relacionadas con las “asociaciones claves” para que el negocio pueda tener un funcionamiento eficiente.
- Por último, se puede mencionar que estos bloques están sostenidos por la base de la “estructura de costos e ingresos”.

## V. Presentación del modelo de negocio de Heladería Artesanal con Servicio tipo Buffet y recomendaciones al modelo actual de Córdoba.

---

### 5.1. Heladerías con Autoservicio.

La propuesta de valor ofrecida por las Heladerías artesanales con servicio tipo buffet se basa en vender helados utilizando un método distinto en el cual el cliente se prepara su helado a su gusto, le agrega los toppings que prefiere y luego paga un precio por cantidad de acuerdo a los gramos que pesa el producto.

La segmentación que se observa es igual a la de las heladerías tradicionales, vinculación **Business-to-Consumer** (B2C) y una segmentación de **Mercados de Masas** apuntando al público en general.

En relación al canal de distribución solo utilizan las **tiendas propias**, no tienen servicio de delivery.

La relación con el cliente es de **Autoservicio** principalmente porque se le brinda al consumidor los medios necesarios para que se puedan servir, pero también tiene una parte de Asistencia personal ya que al ingresar al local es atendido por un empleado de la empresa que le explica cómo es el procedimiento y también están presentes al momento de pesar y pagar el producto.

Respecto a las actividades claves poseen las mismas que las heladerías tradicionales, **Actividades de producción**. Pero al agregarse la figura del autoservicio, es muy importante como actividad clave concientizar a los clientes al ingresar al local que deben higienizar sus manos para mantener la limpieza de todo el proceso en general.

En cuanto a los recursos claves que requieren solo se diferencian con las vitrinas que permiten servirse el helado y los toppings adicionales. Y las balanzas que permiten pesar desde los cucuruchos hasta los recipientes térmicos.



Este modelo no se diferencia con el de las heladerías tradicionales en relación a las asociaciones claves, ya que no trabajaron en otro tipo de alianzas que no sea de **relación cliente-proveedor**.

Por último, respecto a la estructura de ingresos y de costos se puede decir que también son prácticamente iguales pero se diferencian en que se paga un precio único por cantidad, no por producto como en el otro modelo. Y en relación a los costos tienen una reducción importante en la mano de obra, debido a que la modalidad tipo buffet permite contar con menos personal.

## **5.2. Propuesta de mejora al modelo actual de la empresa testigo.**

Cabe destacar que el modelo de negocio actual de la empresa es rentable por sí solo, pero el negocio se podría potenciar aún más si se le adiciona el factor de la experiencia como se mencionó anteriormente.

Como se observó, cuando se analizó la percepción de la gente sobre en qué falla el modelo actual, los puntos más criticados tienen que ver con el servicio, “Esperar a ser atendido” y “Limite en los gustos que uno puede pedir”, así como también la mala atención del personal y el servicio de delivery. Estos son los aspectos principales en los que debería trabajar la empresa testigo.

Además, al analizar el perfil del cliente quedaron expresadas frustraciones que no son aliviadas por la propuesta de valor actual, que si bien se dijo que no se pueden atacar todas las frustraciones, hay algunas que se podrían abarcar con algunas modificaciones.

La propuesta de mejora es: Incorporar la venta con autoservicio, en donde el consumidor pueda preparar su helado a su gusto, adicionar los toppings que prefiera y luego abonar un precio por kilo, pero mejorando el servicio de las heladerías de Brasil que son consideradas solo funcionales, es decir no integran ningún concepto

emotivo ni de empatía con el cliente solo se basan en la función de autoservicio a la que están tan acostumbrados por su cultura.

Lo que se buscaría es diferenciarse a través del servicio que se les brinda a los clientes ofreciendo una propuesta de valor que integre además elementos emotivos y sensoriales creando una experiencia única para el cliente al momento de consumir helados. De esta manera se aliviarían las frustraciones que se mencionaron anteriormente como ser: Falta de oferta de nuevas experiencias, aburrimiento y falta de empatía.

Asimismo, se mejorarían las fallas del modelo mencionadas por los consumidores respecto a “Limite en los gustos que se puede pedir” y “Esperar para ser atendido”.

En relación a la crítica de la atención del personal es importante tener en cuenta que en épocas de temporada se ven sobrepasados por la alta demanda de los consumidores, lo que no les permite brindar una atención más amable sino que solo deben encargarse de entregar el producto lo más rápido posible para que se dé lugar a otros clientes. Al incorporarse el autoservicio permitiría tener al personal del local más disponible para la atención de la gente y podría brindar una mejor atención y ser más amables.

La idea sería que una vez que el cliente ingresa al local un empleado lo atiende personalmente, le pregunta su nombre y le explica cuál es el procedimiento del autoservicio y las medidas de higiene que deben seguir.

Las instalaciones del lugar deben ser acorde a la experiencia que se quiere ofrecer, brindando todas las comodidades necesarias para que el cliente se sienta a gusto, desde una perspectiva visual agradable e higiénica del local hasta un sonido e iluminación que le permita a la gente relajarse. También sería importante generar lugares diferenciados donde se puedan ubicar por un lado los grupos de amigos por ejemplo y por otro las personas que quieren ir a leer o simplemente estar calmos disfrutando de un helado.

El circuito en donde la gente se sirve su helado debe ser organizado y práctico para que los consumidores no tengan dificultades al momento de servirse. Así como también el personal que pesa el producto y cobra tienen que ser lo más ágil y eficiente posible sin perder por supuesto la amabilidad al atender. Por ello también al liberar personal del sector donde se sirve el helado permite reubicarlos en las cajas para que la gente no sienta que espera demasiado.

Otro punto importante sería incorporar los envases de los helados, las cucharitas y las servilletas de productos reciclables y biodegradables. Incluso tachos de basura que permitan dividir los desechos para su posterior reciclado, pero no solo para aquellos que consuman en el local sino para todas las personas que quieran colaborar. De esta forma se generaría empatía con aquellos que tienen la necesidad de cuidar y respetar al medioambiente, pudiendo ser capturados como consumidores en un futuro.

Del mismo modo es primordial trabajar en relación a la fidelización del cliente, que el consumidor no solo elija volver por el producto sino que realmente se sienta conectado con la marca en todos los sentidos. Para ello se podría construir una base de datos con las preferencias de los usuarios.

Además se podría entregar una tarjeta de socio que le permita acceder a ciertos beneficios. Igualmente se podrían generar concursos en las redes sociales de las fotos de los helados que se preparan y el que obtenga más "Me Gusta" obtiene un premio, o que también compartan cuales son las mezclas de helados con toppings que crearon por ejemplo: Helado de chocolate con trozos de banana, permitiéndole de esta forma al cliente sentirse parte de la empresa al poder crear gustos nuevos y no solo que la empresa sea quien imponga la variedad de sabores.

Estos pequeños detalles permiten obtener mucha información de los consumidores y ser utilizadas a favor de la empresa si se saben gestionar adecuadamente, además de la conexión que se genera con el cliente.

Por último se podrían crear alianzas con organizadores de eventos y ofrecer catering de autoservicio de helados.

El punto débil que puede tener el autoservicio en Argentina es que culturalmente no están acostumbrados y como se manifestó en la encuesta, hay personas que son reticentes a esta modalidad porque la consideran poco higiénica por más que la empresa haga lo necesario para mantener todo el proceso adecuado. Por ello, sería importante desarrollar el área de I+D+i (Investigación, desarrollo e innovación) innovando en la manera de servir el helado como por ejemplo: incorporar máquinas expendedoras de helado, como las maquinas de helados soft pero que no lo fabrique y expenda in situ sino que el helado siga siendo elaborado en fábrica, con adecuadas condiciones higiénicas y sanitarias, y luego se lo coloque en un envase que lleve un émbolo para después ser distribuido congelado. Más tarde se lo coloca en la máquina y la misma presiona el émbolo para que el producto salga de su envase y se deposite dentro de un cucurucho o envase térmico.

Este tipo de maquinas ya están en el mercado pero solo para expender pequeñas cantidades.

**Gráfico N° 35 – Máquina expendedora de helados.**



Fuente: DOLCESOFT & Maquinas de helados soft Premium.mov

Otra opción sería solicitar asesoramiento a un Diseñador Industrial para que desarrolle un utensilio que permita extraer fácilmente el helado artesanal y que evite la exposición en las vitrinas.

Con esta propuesta de valor lo que se espera es generar los aliviadores de frustraciones y creadores de alegrías que se enuncian a continuación:

✓ **CREADORES DE ALEGRÍAS**

- Preparar su helado a su gusto;
- Instalaciones prácticas para servirse el helado y toppings;
- Beneficios especiales;
- Comunidades en las redes sociales: Interacción con la marca a través de fan page, Twitter, Instagram y Persicope;
- Tarjeta de consumidores frecuentes;
- Instalaciones para promover el reciclaje;

**ALIVIADORES DE FRUSTRACIONES**

- Disfrutar una nueva experiencia / Alternativa a lo tradicional;
- Instalaciones confortables / Moda: Sillones amplios y cómodos para relajarse; Mesas de trabajo o estudio;
- Brindar un espacio ameno para disfrutar el momento;
- Atención personalizada y amable;
- Servicio diferenciado / divertido;
- Ofrecer salas diferenciadas con conectividad ilimitada de WIFI, cargadores para celulares y enchufes necesarios para aquellos que necesitan trabajar.

- Posibilidad de servirse el helado la cantidad que desea y de la variedad que prefiera sin sentir que molesta con su pedido al empleado.

En el gráfico n° 36 se marca con una tilde azul las frustraciones y alegrías que se alcanzan con la nueva propuesta de valor expuesta en el grafico n° 37. Se agregaron con post-it de color verde la nueva propuesta de valor, creadores de alegrías y aliviadores de frustraciones.

**Gráfico N° 36 - Perfil del cliente con la nueva propuesta**

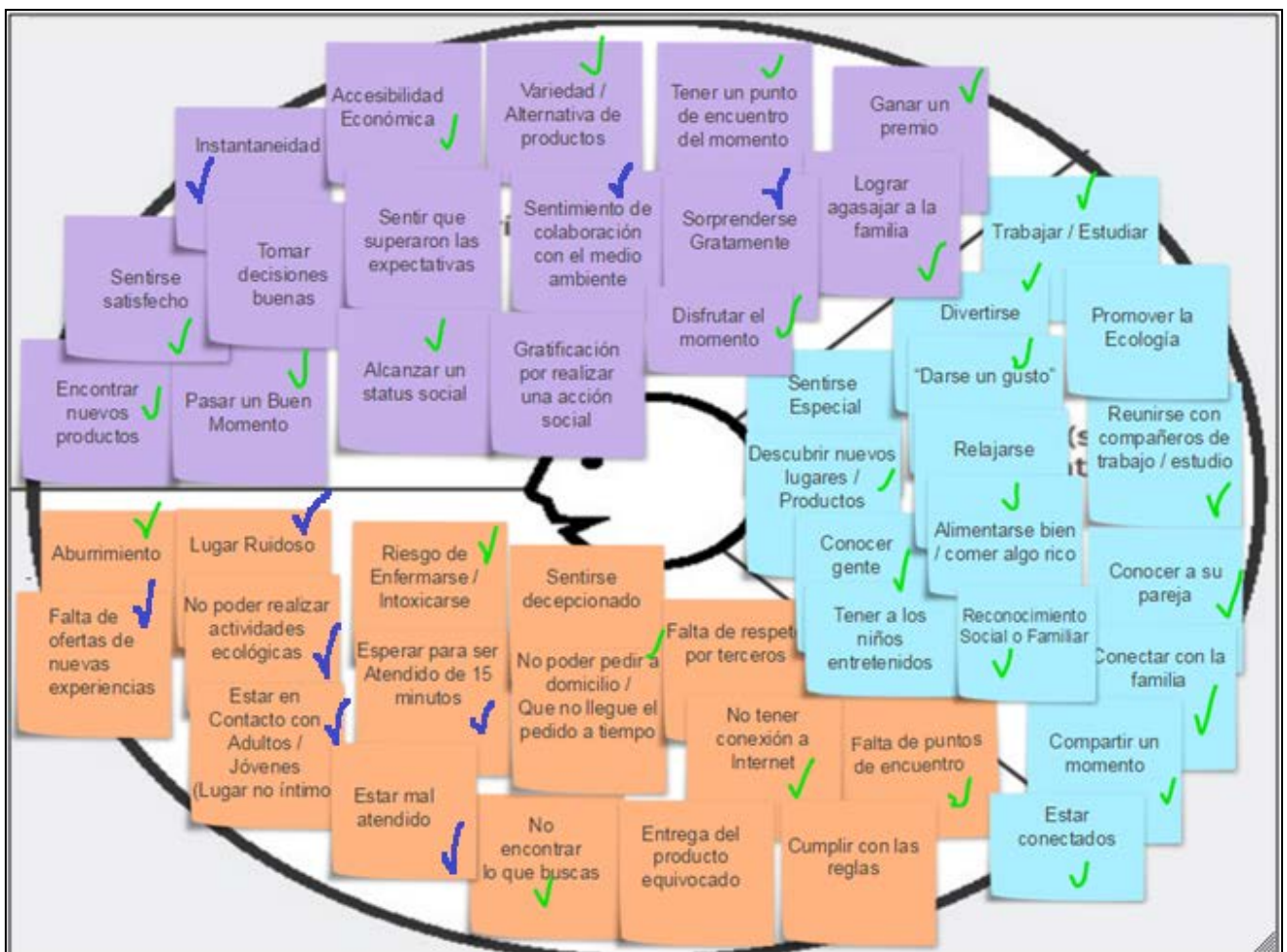
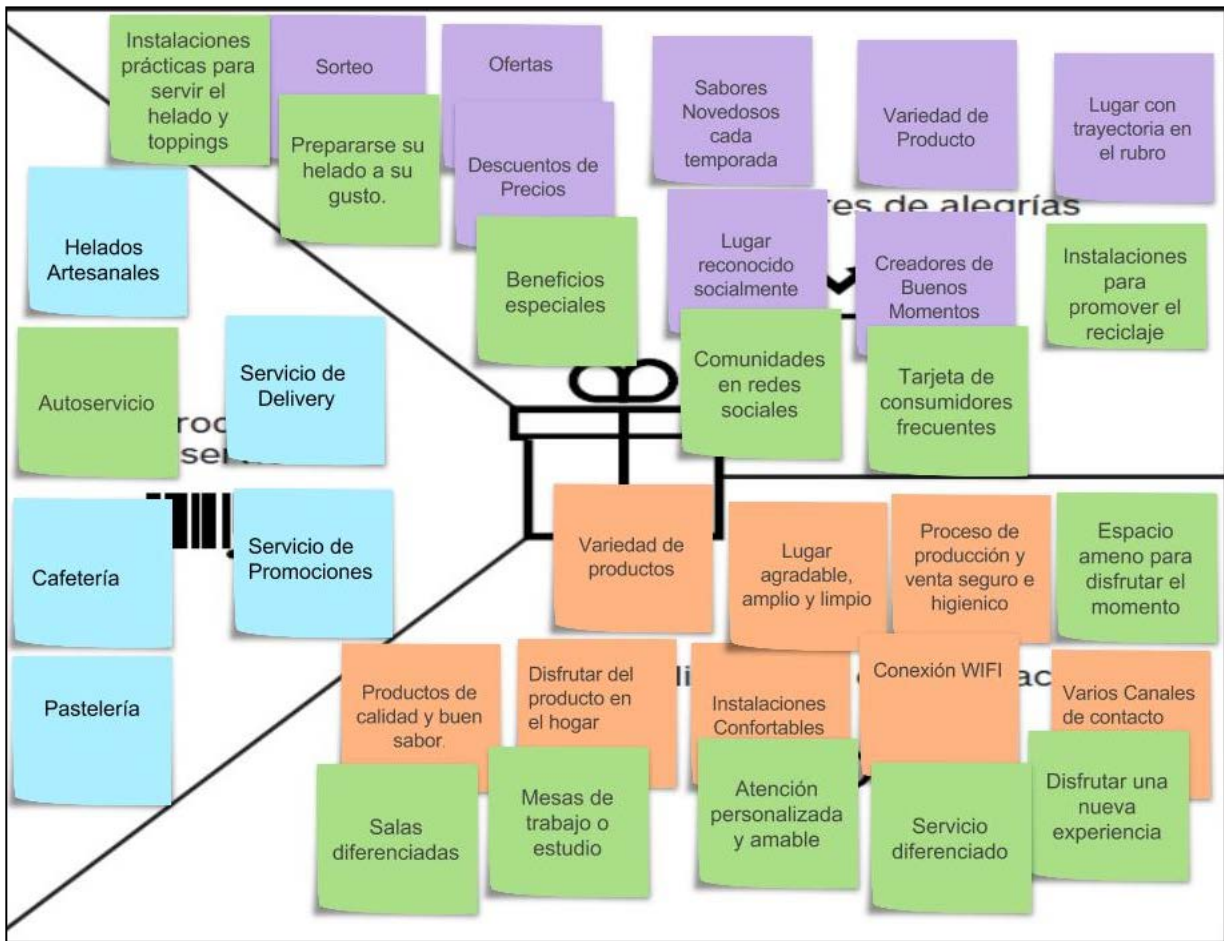




Gráfico N° 37 - Mapa de valor de la nueva propuesta.



## C. CIERRE DEL PROYECTO

---

### Conclusiones Finales

---

La aplicación de la metodología del Lienzo del Modelo Canvas y del Lienzo de la Propuesta de Valor permitió capturar y conocer los puntos críticos del modelo de negocio de las Heladerías Artesanales así como también el perfil del cliente, es decir cuáles son sus necesidades insatisfechas y los beneficios o resultados que desean obtener. A su vez, considerando los puntos fuertes del modelo de negocio de las heladerías con autoservicio de Brasil ayudó a proponer modificaciones al modelo actual para que el mismo genere mayor valor agregado.

Como punto inicial para determinar las hipótesis del perfil del cliente bajo estudio se realizó una breve investigación de mercado, a través de una encuesta que permitió conocer la frecuencia de consumo de helado, lugares donde prefieren consumir, el grado de importancia que le dan a ciertos aspectos al momento de comprar helado, opinión de las fallas de los modelos actuales, heladerías que más frecuentan en Córdoba y por qué la eligen, y por último se les consultó sobre su interés o no por las heladerías con autoservicio.

Luego al plasmar la información en los lienzos se pudo conocer, que si bien el modelo actual es rentable, posee varias fallas que son percibidas por los clientes en cuanto al servicio que brindan. Siendo éstos los aspectos a mejorar para obtener un modelo de negocio más fuerte, porque se pudo concluir que el cliente sí valora una mejor calidad de servicio.

Por último, se propuso el nuevo modelo de negocio con la incorporación del autoservicio para que genere un valor agregado basado en la experiencia del cliente, es decir en donde el consumidor considere la venta de helados, no como un producto, sino como un momento de disfrute, de auto complacencia además de un servicio en donde se busca vivir la experiencia de la marca. Cumpliendo de esta manera con el principal objetivo planteado en este trabajo.



## Bibliografía

---

Alexander Osterwalder & Yves Pigneur. (2010). *Generación de Modelos de Negocios*. DEUSTO.

Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, Gregory Bernarda y Alan Smith. (2014). *Diseñando la Propuesta de Valor*. DEUSTO.

Carbone, P. L. (2002). *MARKETING de experiencias*. Financial Times Press - ISBN: 9780131015500.

Jane Linder y Susan Cantrell. (2000). *Changing Business Models: Surveying the Landscape*. *Accenture* .

Magretta, J. (2002). Por qué importan los modelos de negocios. . *INCAE* , 12-20. .

Osterwalder, A. (2004). *The Business Model Ontology: a Proposition in a Design Science Approach*. Disertación doctoral. Lausana: Ecole des Hautes Etudes Comerciales de l'Universite de Lausanne.

Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: THE FREE PRESS.

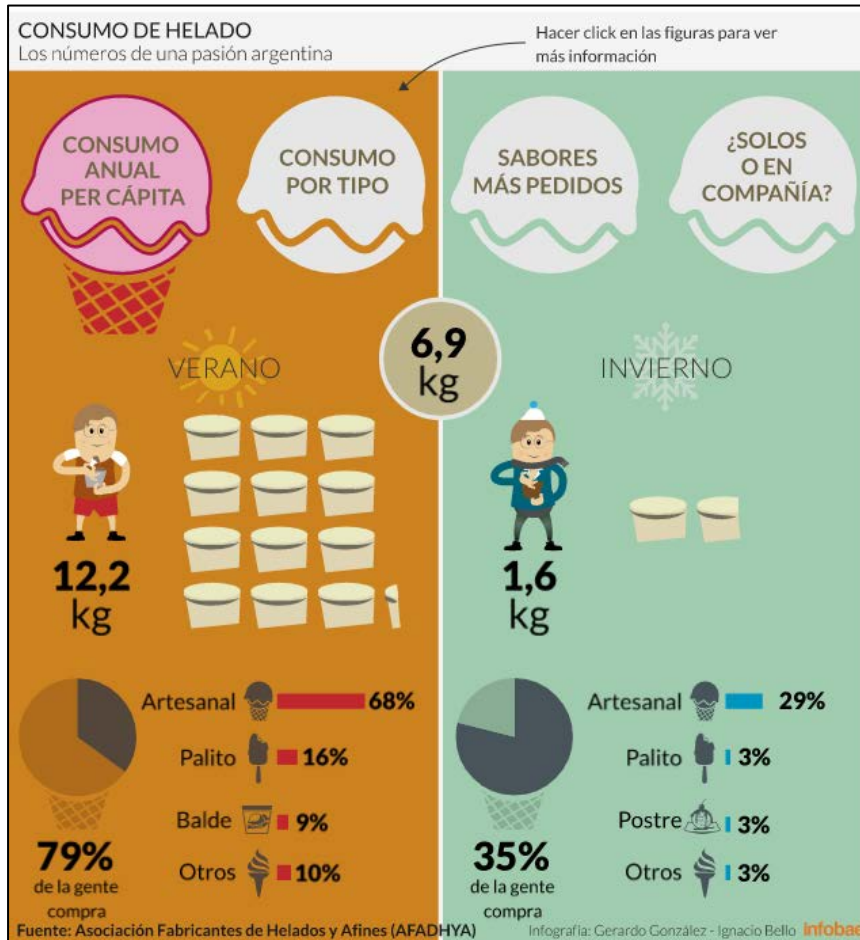
Ricart, J. E. (2009). Modelo de Negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica. *Universia Business Review* , 12-25.

Steve Blank y Bob Dorf. (2013). *El manual del emprendedor*. Barcelona: Centro Libros PAPP, S. L. U.

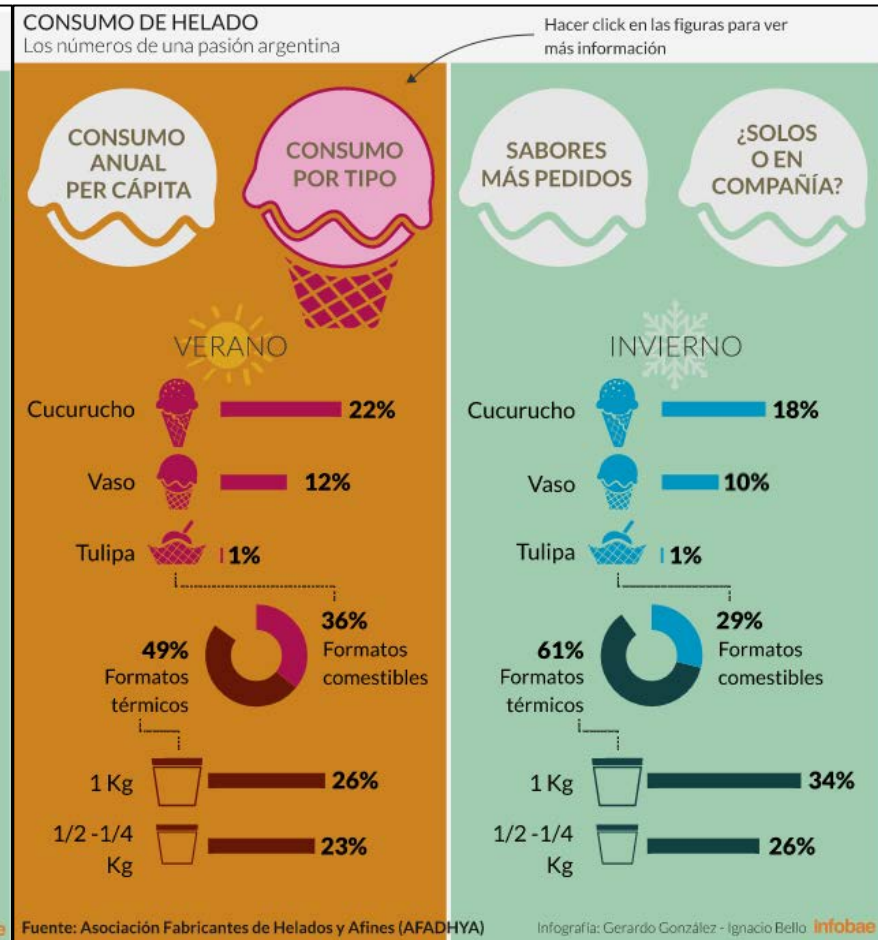
# ANEXOS

## Anexo N° 1. Consumo del Helado en Argentina

### CONSUMO DE HELADO PERCAPITA



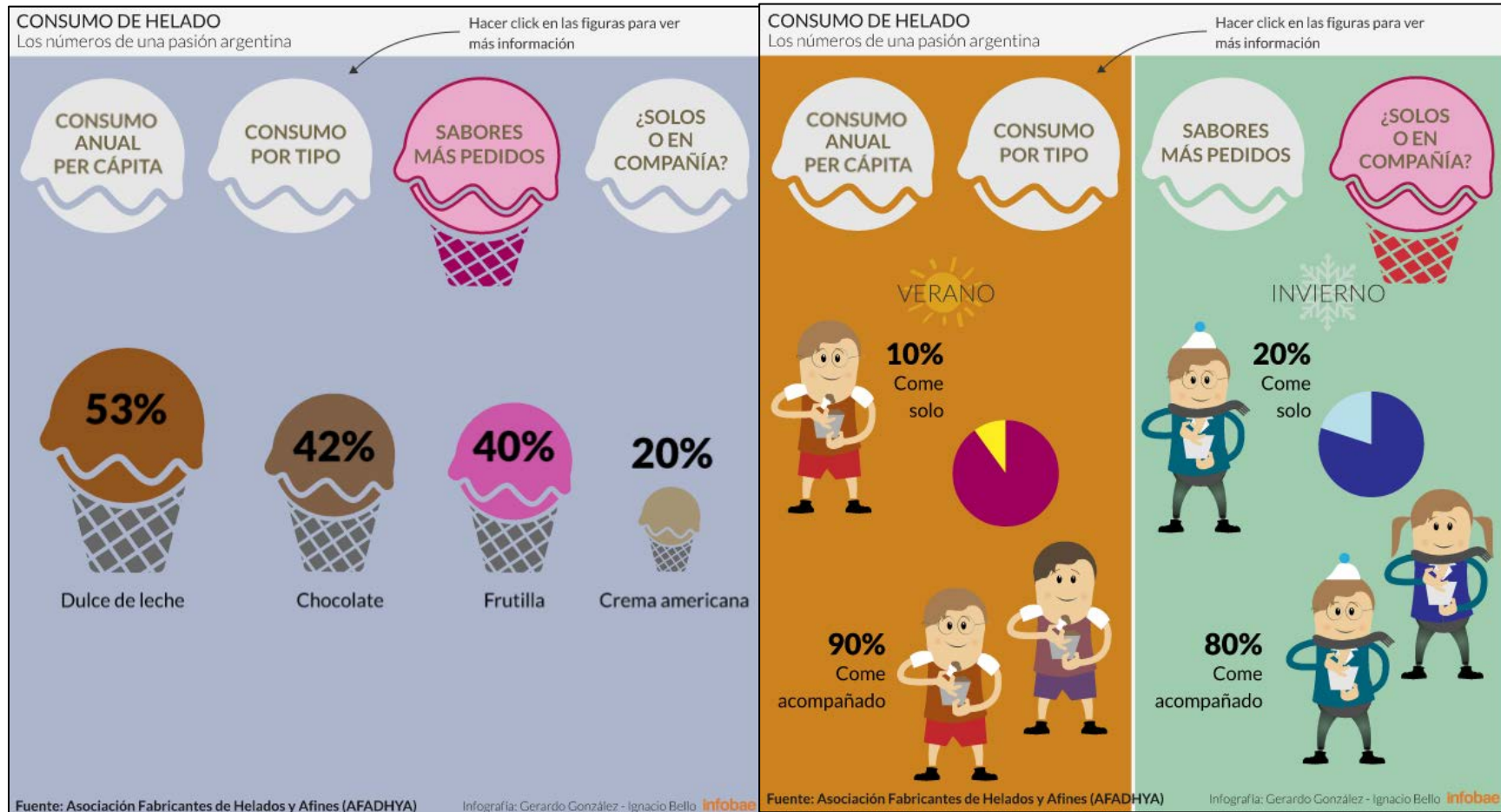
### CONSUMO POR TIPO



Fuente: Infobae – Sociedad “Cada vez más gente toma helado en Invierno” Nota del 27/06/2015.

## SABORES MAS PEDIDOS

## ¿CONSUME SOLO O ACOMPAÑADO?



Fuente: Infobae – Sociedad “Cada vez más gente toma helado en Invierno” Nota del 27/06/2015

Ficha técnica: Cobertura: Nacional ; Universo: Población argentina adulta (18 años y más); Tamaño Muestral: 1016 entrevistas (Agosto 2013) / 1017 entrevistas (Diciembre 2013); Margen Error: + 4.2 para los totales, con un nivel de confianza del 95%; Método Muestral: Probabilístico, polietápico y estratificado con cuotas de sexo y edad en el hogar; Técnica de recolección: Entrevistas personales domiciliarias.

## Anexo N° 2. Encuesta realizada.

# Encuesta sobre las Heladerías Artesanales

Por favor, dedique un momento a completar esta pequeña encuesta, la información que nos proporcione será de mucha utilidad.

Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y no serán utilizadas para ningún propósito distinto a la investigación que llevamos a cabo.

### Rango de Edad

- Menor de 18 años
- 18 - 25 años
- 26 - 40 años
- 41 - 55 años
- Más de 55 años

### Sexo

- Femenino
- Masculino

### ¿Consume usted helado?

(Si la respuesta es NO, terminar con la encuesta)

- Si
- No

### ¿En qué época del año consume helados normalmente?

- Solo en Verano
- Solo en Invierno
- Todo el año

### Si toma Helado en Verano ¿Con que frecuencia?

- Diariamente
- Varias veces a la semana
- Una vez a la semana
- Cada 15 días
- Una vez al mes

### Prefiere consumir el helado en él:

- Local comercial
- Hogar
- Ambos

**A la hora de comprar un helado ¿cuál es la importancia que le da usted a cada uno de los siguientes aspectos?**

	Muy Importante	Importante	Poco Importante	Nada Importante
Variedad de sabores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Calidad del producto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ambiente agradable	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Limpieza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atención rápida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atención amable	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Precios favorables	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ubicación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Servicio de delivery	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Seleccione las opciones en las que usted cree que fallan actualmente las Heladerías**

(Indicar en el casillero Otro alguna cualidad que más le disguste)

- Pocos sabores
- Esperar para ser atendido
- Atención poco personalizada
- Falta de productos
- Limite en los gustos que uno puede pedir
- No poder probar los gustos nuevos
- Otro:

**¿Cuál es la Heladería que más frecuenta en Córdoba?**

- Caseratto
- Grido
- Bariloche
- Wöllen
- Creambury
- Otro:

**¿Cuáles son las características principales que lo lleva a elegir esa Heladería y no otra?**

(Puede marcar una o más opciones)

- Calidad del producto
- Variedad de productos
- Local agradable
- Buena atención
- Ubicación
- Servicio de Delivery
- Precio acorde
- Otro:

**¿Conoce las Heladerías Artesanales con autoservicio en Brasil?**

(Heladería artesanal en la cual el cliente se sirve su propio helado, adiciona los toppings que quiere y paga un precio por kilo)

- Si
- No

**¿Qué opina sobre las heladerías con autoservicio?**

Elija una o más opciones

- Me Interesa
- No me Interesa
- Me parece atractivo poder preparar el helado a mi gusto
- No me agrada preparar mi helado
- Otro:



[Enviar](#)

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.