



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 negocios de Milena pastas artesanales”

Autor: Cra. Nadín Cervato

Tutor: MBA. Martín Lucas Ludueña

Córdoba, Argentina

2015



Captura y evaluación del modelo de negocios de Milena pastas artesanales” por Nadín Cervato se distribuye bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-CompartirIgual 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/).

Agradecimientos

*A mis padres **Silvia** y **Jorge** por darme la vida, brindarme tanto amor y estar siempre a mi lado; especialmente a mi mamá por impulsarme y darme fuerzas durante el transcurso y cierre de esta etapa, por lo que anhelo que signifique un éxito compartido.*

*A mi tía y madrina **Marisa**, siempre presente en mi vida apoyándome y acompañándome en todos los momentos importantes.*

*Al amor de mi vida **Nicolás** por darme su amor y apoyo incondicional todos los días de mi vida.*

*A mi amiga **Daniela** por acompañarme en el fin de mi carrera de grado, compartir este curso y junto con **Fernanda** a quien también agradezco, compartir la hermosa experiencia del intercambio en París y ahora cerrando esta etapa juntas.*

*A mi tutor **Martín** por haber estado dispuesto a brindarme sus consejos y experiencia durante todo este cierre de ciclo.*

Índice de contenidos.

A. PRESENTACIÓN DEL PROYECTO	- 1 -
I. Resúmen	1 -
II. Marco teórico.	2 -
III. Metodología.	2 -
IV. Objetivo.	3 -
V. Límites o Alcance del trabajo.	3 -
VI. Organización del Trabajo.	3 -
VII. Introducción.	5 -
B. DESARROLLO DEL PROYECTO	- 6 -
Capítulo 1: El Modelo de Negocios: Camino hacia su entendimiento	6 -
1.1 Definición y aplicación Modelo de Negocios	6 -
1.2 El Modelo de Negocios situado dentro de la organización.	8 -
1.2.2. Organización empresarial y Modelo de Negocios.	9 -
1.2.3. TIC's y Modelo de Negocios.	11 -
1.3 El Modelo de Negocios y el entorno.	12 -
1.4 La utilidad del Modelo de Negocios.	14 -
1.4.1. Comprensión e Intercambio.	14 -
1.4.2. Análisis.	15 -
1.4.3. Administración.	16 -
1.4.4. Perspectivas	17 -
1.4.5. Patentamiento.	18 -
Capítulo 2: Modelo Canvas. Desarrollo de bloques	19 -
2.1. Introducción a la Ontología.	19 -
2.2 Producto	22 -
Propuesta de Valor.	23 -
Razonabilidad	24 -

Nivel de Valor (utilidad para el consumidor) -----	25 -
Nivel de Precios-----	26 -
Ciclo de Vida-----	27 -
Variables que contribuyen a crear valor -----	29 -
2.3 Cliente -----	30 -
Segmentos de Mercado-----	30 -
Canales -----	33 -
Ciclo de Compra del Cliente. -----	35 -
Relaciones con los Clientes -----	37 -
Categorías de relaciones con el cliente -----	41 -
2.4 Infraestructura -----	42 -
Recursos Claves (Capacidades)-----	43 -
Actividades Claves (Configuración de valor)-----	45 -
Asociaciones Claves-----	46 -
2.5 Aspectos Financieros -----	48 -
Fuente de Ingresos -----	49 -
Estructura de costos -----	52 -
Capítulo 3: El lienzo de la propuesta de valor -----	55 -
3.1 Perfil del cliente. -----	55 -
3.1.1 Actividades de clientes -----	56 -
3.1.2 Dolores o frustraciones de los clientes -----	57 -
3.1.3 Ganancias o alegrías de los clientes -----	58 -
3.2 Mapa de valor. -----	59 -
3.2.1 Productos y Servicios-----	59 -
3.2.2 Analgésicos-----	60 -
3.2.2 Creadores de ganancias -----	61 -
3.3 Fit (encaje producto-servicio) -----	62 -
Capítulo 4: Milena y la industria -----	63 -
4.1 El sector -----	63 -
Características de la demanda-----	64 -
4.2 Milena -----	65 -
Capítulo 5: Desarrollo de los bloques aplicados a “Milena” -----	66 -
5.1 Propuesta de Valor -----	66 -
El Lienzo de la Propuesta de Valor -----	70 -
5.1.1 Perfil de clientes de “Milena” -----	70 -

5.1.2	Mapa de valor de “Milena”	71
5.2	Segmentos de mercado	73
5.3	Canales de distribución	74
5.4	Relación con los clientes	77
5.5	Actividades claves	79
5.6	Recursos claves	81
5.7	Asociaciones claves	82
5.8	Fuente de ingresos	83
5.9	Estructura de costos	84
5.10	Lienzo del modelo de negocios	84
Capítulo 6: Conclusiones y Recomendaciones finales.		86
BIBLIOGRAFÍA.		88
ANEXOS.		89

Índice de gráficos.

Gráfico 1 : Entorno, Modelo de Negocios, Estrategia, Procesos y Sistemas de Información.....	- 8 -
Gráfico 2 : Estrategia y Modelo de Negocio.	- 9 -
Gráfico 3: Organización y Modelo de Negocio	- 10 -
Gráfico 4: TIC's y Modelo de negocio	- 12 -
Gráfico 5: La ontología del modelo de negocio.	- 22 -
Gráfico 6: Demanda de pastas frescas entre distintos de oferentes.....	- 64 -
Gráfico 7: Análisis de sustitutos.....	- 69 -
Gráfico 8: Cadena de valor de "Milena".	- 80 -
Gráfico 9: Lienzo del modelo de negocios de "Milena"	- 85 -

Índice de tablas.

Tabla 1: Módulos del Modelo de Negocios.....	- 21 -
Tabla 2: Fases de canal.....	- 36 -
Tabla 3: Mecanismos de fijación de precios.	- 52 -
Tabla 4: Fases de canal.....	- 76 -

A. PRESENTACIÓN DEL PROYECTO

I. Resumen

Los inmigrantes del viejo continente, han tenido una clara influencia en la gastronomía de América Latina, las pastas, son un claro ejemplo de esta afirmación.

En Argentina, el país que recibió más inmigración italiana, se consumen 10,4 kg per cápita al año de pastas, ubicándola primera en el ranking en cuanto a consumo de pastas en América Latina.

Además, la tendencia mundial hacia una dieta mediterránea (pasta, vino y oliva), junto con la versatilidad, rendimiento y el bajo costo, hace que el consumo de este producto italiano, siga aumentando exponencialmente.

Esta situación, deriva en un gran nicho de mercado el cual está diversamente explotado en nuestro país.

“Milena” es una empresa que nació hace 17 años y reivindica en cada uno de sus productos la auténtica tradición italiana.

“Milena” es una exitosa Pyme que se dedica a la fabricación y comercialización de pastas frescas artesanales y productos secundarios como salsas, entradas y productos alimenticios importados de Italia que apunta al segmento premium de consumidores.

Lo que se hará en este trabajo de aplicación, es analizar el modelo de negocios de “Milena, pastas artesanales” mediante la aplicación del modelo Cambas creado por Alexander Oseterwalder en su tesis doctoral.

Este análisis será el input para toma de decisiones estratégicas a futuro como por ej: nuevos negocios, agregar valor al negocio ya existente, adaptarse y sobrevivir ante los cambios en la coyuntura económica, etc.

II. Marco teórico.

El marco teórico de este trabajo se circunscribe a la Estrategias de Negocios en general y particularmente nos basaremos en la siguiente bibliografía.

Osterwalder, Alexander et al. "The business model ontology: A proposition in a design science approach." (2004).

Osterwalder, Alexander, and Yves Pigneur. Business Model Generation: A Handbook For Visionaries, Game Changers, And Challengers. Wiley, 2010.

Osterwalder, Alexander, Yves Pigneur, Greg Bernarda and Alan Smith . Value Proposition Design, 2014

III. Metodología.

Para abordar el trabajo de aplicación y capturar el modelo de negocios de "Milena", se utilizará el modelo Canvas o el lienzo de modelo de negocios de Alexander Osterwalder. Los pasos a seguir para el desarrollo del presente trabajo serán:

- Se estudiará y analizará el marco teórico planteado.
- Se hará una presentación de la empresa, la industria en la cual está inserta y análisis del contexto actual de la misma.
- Se aplicará del método Canvas, es decir, se hará un análisis y evaluación del modelo de negocios.
- Se aplicará el método lienzo de la propuesta de valor con el fin de hacer una evaluación de la propuesta actual.
- Luego de obtener el lienzo del modelo de negocios y el lienzo de la propuesta de valor, se harán recomendaciones para agregar valor al modelo ya existente.

IV. Objetivo.

Aplicar el método Canvas para descubrir la esencia del modelo de negocios de «Milena» identificando los elementos que generan valor al negocio.

El objetivo principal derivará en la toma de las mejores decisiones estratégicas para el negocio que a su vez permitirán:

- Subsistir ante cambios en la coyuntura económica de Argentina.
- Potenciar la propuesta de valor intrínseca del negocio.
- Detectar rápidamente cuando es momento de dar un giro al negocio, identificando fácilmente las alertas claves.

V. Límites o Alcance del trabajo.

El alcance del presente trabajo se delimita a la empresa dedicada a la elaboración y comercialización de pastas frescas artesanales y derivados denominada “Milena”, situada en Buenos Aires, Argentina.

Si bien es posible extender la captura del modelo a empresas de similares características, no será parte de este trabajo un estudio que compruebe que es viable aplicarlo idénticamente a otras empresas productoras y comercializadoras de pastas del mercado.

VI. Organización del Trabajo.

El presente trabajo de aplicación consta de 7 capítulos:

- **Capítulo 1: El Modelo de Negocios: Camino hacia su entendimiento:** éste capítulo busca explicar el concepto del modelo de negocios, su rol dentro de la empresa,

sus características y beneficios que se obtienen de su comprensión.

- **Capítulo 2: Modelo Canvas. Desarrollo de bloques:** aquí se describe en detalle cada uno de los bloques que componen el lienzo del modelo de negocios.
- **Capítulo 3: El lienzo de la propuesta de valor:** en este capítulo nos centramos en los dos bloques más importantes del Modelo Canvas con el fin de obtener las herramientas necesarias para evaluar y mejorar la propuesta de valor.
- **Capítulo 4: Milena y la industria:** en este apartado se contextualiza al modelo de negocio, realizando una breve exposición sobre el mercado de pastas artesanales en Argentina y se efectúa una breve presentación de la empresa.
- **Capítulo 5: Desarrollo de los bloques aplicados a “Milena”:** se aplica el modelo Canvas a la empresa del caso de estudio desarrollando y analizando los bloques que contiene el modelo de negocios uno a uno.
- **Capítulo 6: El lienzo de la propuesta de valor de “Milena”:** se analizan por separado los dos bloques más importantes de la empresa desarrollando por un lado el perfil del cliente detalladamente y luego el mapa de valor de Milena.
- **Capítulo 7: Conclusiones y Recomendaciones finales:** finalmente se realiza un resumen de los resultados obtenidos luego de aplicar la herramienta elegida (Modelo Canvas) y algunas recomendaciones que puedan ser útiles para los socios y gerentes a la hora de la toma de decisiones.

VII. Introducción.

Las PYMES son uno de los principales motores de la economía de nuestro país y una gran fuente generadora de empleos. En la mayoría de los casos estas son empresas en donde trabajan los miembros de la familia. Esta situación, trae aparejados ciertos riesgos de supervivencia que deben ser abolidos.

La principal labor que se debe realizar en una empresa familiar es convertirla en una empresa institucional, es decir, una empresa que domina todas las habilidades y destrezas que necesita para crecer con predictibilidad y sustentabilidad. Para ello es importante que todos los miembros de la organización conozcan y entiendan el modelo de negocios.

Los empresarios tienen una comprensión intuitiva de cómo funciona su negocio y cómo crea valor, es decir, tienen una visión intuitiva del modelo de negocios.

El presente trabajo tiene como finalidad que los empresarios de una empresa dedicada a la producción y comercialización de pastas frescas artesanales puedan reconocer cuál es su modelo de negocios, los elementos que lo componen y así logren comunicarlo a los miembros de la empresa. Este simple esquema es lo que les permitirá conocer nuevas oportunidades y hasta la supervivencia a largo plazo.

Para la especificación y conceptualización de los modelos de negocio, se utilizará el lienzo del modelo de negocio de Alex Osterwalder, ya que es un método de análisis que ayuda en el proceso evolutivo de la organización, permitiendo discernir claramente el qué (producto), quién (cliente), cómo (infraestructura) y cuál (aspectos financieros). Se constituye, así, en una estrategia para aumentar los beneficios, crear nuevos mercados, y pensar acerca de cómo generar valor y para quién. Adicionalmente aplicaremos el modelo del lienzo de la propuesta de valor creado también por Alexander Osterwalder y otros autores con el fin de poder hacer una evaluación de la propuesta de valor actual de la empresa.

B. DESARROLLO DEL PROYECTO

Capítulo 1: EL Modelo de Negocios: Camino hacia su entendimiento

1.1 Definición y aplicación Modelo de Negocios

En su tesis doctoral, Alexander Osterwalder hace una comprensión de la expresión “Modelo de Negocios” señalando en que puntos que comparte con los autores y en cuales disiente.

Intuitivamente comienza desglosando el término de acuerdo a las definiciones del diccionario de Cambridge (*Cambridge Learner's Dictionary*, Cambridge, 2003):

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

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

De acuerdo a la primera definición podemos ver que el termino *negocios* en la expresión modelo de negocios, hace referencia a “la actividad de compra y venta de bienes o servicios” y “ganar dinero”. De acuerdo a la segunda definición, podemos ver que el termino negocios, como “la representación de algo como una simple descripción de un objeto que puede ser usado en cálculos”

De la combinación de ambos, llegamos a primer simple entendimiento el cual es que un modelo de negocio es una representación de cómo una empresa compra y vende bienes y servicios y, cómo gana dinero con ello.

Según Alexander la noción de compra y venta de bienes y servicios resulta insuficiente o acotada. Entonces, extendiendo esta visión y encontramos que el modelo de negocios es una *representación abstracta de la lógica del negocio de una compañía*. Como lógica de negocio, nos referimos a la comprensión abstracta de manera en que la empresa gana

dinero, en otras palabras, que ofrece, a quien y como lo logra.

Sintetizando, podemos decir que Osterwalder (2004) en su investigación define arriba a la conclusión a la siguiente conclusión:

Un modelo de negocios es una herramienta conceptual que contiene una serie de elementos y sus relaciones los cuales expresan la lógica de ganar dinero de la compañía. Es una descripción del valor que la compañía ofrece a uno o varios segmentos de clientes y de la arquitectura de la firma y sus relaciones con los socios comerciales tanto para crear, comercializar y distribuir su valor con el fin de generar sustentables ganancias.

Lo último que debemos tener en cuenta al hablar de modelo de negocios son sus diferentes tipos.

Al igual que Linder and Cantrell (2000), Osterwalder distingue tres diferentes tipos. El primero, es el concepto abstracto de modelo de negocios, el cual, es un modelo genérico de relaciones, elementos y componentes. En segundo lugar, tenemos el modelo de negocios operativo, el cual es modelo de negocios existente e implementado en diferentes compañías, en otras palabras, representa una instancia de modelo de negocios genérico. Finalmente, existe un escenario de modelo de negocios el que es solo virtual, no existe en el mundo real ,este tiene diversos usos, como fomentar la innovación o simulación de oportunidades.

Es necesario aclarar, por último que muchas veces se habla de modelo de negocios, cuando en realidad es una confusión, ya que solo se está hablando de partes del mismo. Por ejemplo, una subasta online no es un modelo de negocios, sino un mecanismo de fijación de precios y como tal, parte del modelo, aunque sea una parte dominante del mismo. Del mismo modo, una comunidad online, no es un modelo de negocio en sí mismo, sino que forma parte de la relación con el cliente. Osterwalder (2004) sostiene que un modelo de negocios debe ser entendido como un concepto mucho más global que abarca todos los elementos del negocio tales como la fijación de precios, relación con el cliente, etcétera.

1.2 El Modelo de Negocios situado dentro de la organización.

Con el fin de una mejor comprensión del modelo de negocio y su rol, es importante explicar cómo está situado dentro de la compañía. Como se había mencionado en la sección anterior, un modelo de negocios es una conceptualización abstracta de cómo la empresa gana dinero, en este sentido, entonces, el modelo de negocios puede funcionar como un enlace conceptual formando un triángulo entre la estrategia, la organización empresarial y las TIC's. Cabe destacar que el triángulo y el modelo de negocio están sujetos a fuerzas externas continuas que incluyen la competencia, cambios legales, sociales o tecnológicos y cambios en la demanda.

Gráfico 1 : Entorno, Modelo de Negocios, Estrategia, Procesos y Sistemas de Información



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

Para Porter (1991, 1999) la esencia de la estrategia consiste en la elección de una posición muy específica, cuya plataforma se encuentra en el sistema de actividades especiales que una compañía desarrolla. Mediante la innovación y el mejoramiento continuo, resulta posible para esta escuela la integración cruzada por funciones o actividades. De acuerdo con Porter para lograr una ventaja sostenible una compañía debe integrar múltiples actividades para crear un posicionamiento único en el cual se involucren mecanismos de compensación en la estructura de interacción competitiva con los rivales.

Hatten (1999) sugiere la participación de dos elementos esenciales en un modelo de dirección estratégica: una red de funciones y procesos que permitan crear una plataforma para generar alineamiento de recursos, y el ajuste en relación con la identificación de oportunidades que permitiría mejorar el desempeño económico de la empresa, y el desarrollo de capacidades para que se traduzcan en competencias y generen nuevas alineaciones particulares de recursos.

Alexander Osterwaleder sostiene que tanto modelo de negocios como estrategia hace referencia a similares temas (como ganar dinero de manera sostenida) pero desde diferentes capas de la organización. Entonces, podemos decir, que el modelo de negocios, es la implementación de la estrategia de la compañía.

Gráfico 2: Estrategia y Modelo de Negocio.



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

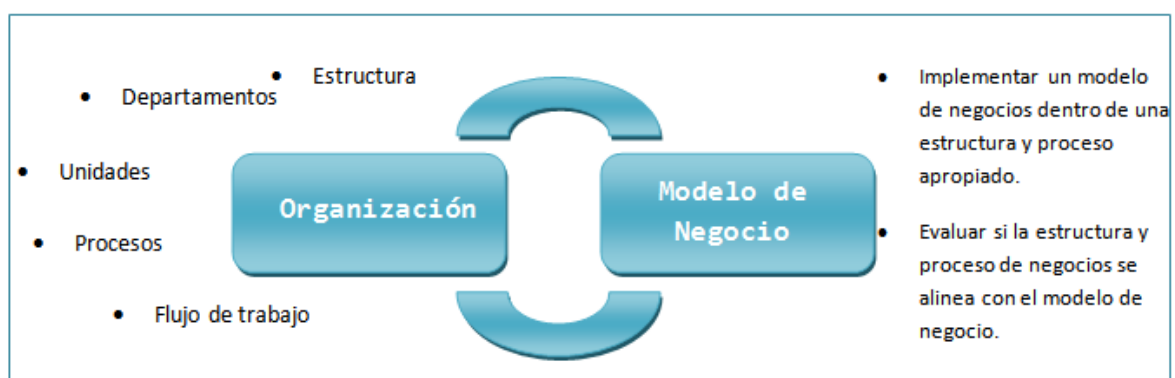
1.2.2. Organización empresarial y Modelo de Negocios.

Al igual que la capa estrategia y modelo de negocios, la organización empresarial se basa en los mismos temas, pero abordado desde un diferente ángulo. La organización de negocios abarca el aspecto “material” del modelo de negocios, la estructura del mismo tal como los departamentos y las unidades de negocios mientras que el modelo de negocios ilustra la lógica de ganar dinero de una compañía como un conjunto de conceptos. Existe una estrecha relación entre ambos conceptos aunque no son lo mismo.

Para una mejor comprensión de estos conceptos, Osterwalder en su investigación, cita el ejemplo de Compaq vs Dell en los '90. Compaq (ahora HP) en su momento dominante del mercado en la producción de computadoras portátiles, se vio bajo presión cuando Dell, su competidor tuvo un gran éxito con su enfoque directo al cliente, que en gran medida se basa en internet, ante esta situación, Compaq se vio obligado a repensar su estrategia, ya que estaba perdiendo terreno en el mercado de las PC's. Como consecuencia lógica, Compaq introdujo su propio canal de distribución directa a través de internet, sin embargo, la compañía olvido alinear su nuevo modelo de negocios con la organización empresarial. El resultado fue una hostil reacción por parte de sus distribuidores, los que dijeron que Compaq estaba compitiendo con ellos.

Los cambios en el modelo de negocios traen aparejado muchas preguntas organizacionales para las compañías. Esta situación se ve reflejada cuando en los '90, con la aparición de internet, las empresas realmente no sabían cómo hace frente estructuralmente ante este cambio. Algunas crearon nuevos departamentos, otras pusieron a cargo a su actual departamento de IT y otras crearon unas nuevas compañías con una participación mayoritaria.

Gráfico 3: Organización y Modelo de Negocio



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

Finalmente, podemos agregar que una comprensión acabada del modelo de negocios lleva a una optimización de la organización empresarial. Precisar algunos aspectos del modelo de negocio como la cadena de suministro o las distintas asociaciones y vínculos

que la empresa mantiene, simplifica el abordaje de cuestiones relacionadas con los procesos o, por ejemplo, el outsourcing de algunos procesos.

1.2.3. TIC's y Modelo de Negocios.

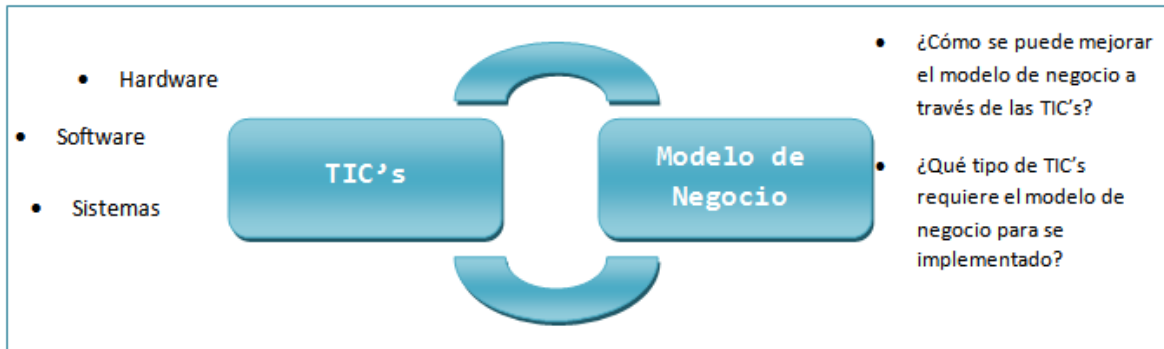
El último elemento del triángulo es la tecnología, o mejor dicho TIC. Se entiende como TIC's a toda la información y comunicación tecnológica usada en una compañía. Esto incluye hardware (PC's, teléfonos móviles, servidores) y software y otras herramientas (sitios web, aplicaciones de gestión de relaciones con clientes, sistemas de información de gestión y otros).

La relación entre las TIC's y el Modelo de Negocios es particularmente fuerte, ya que con la utilización de estas en las empresas, se han producido innumerables y variadas innovaciones en los modelos de negocios.

En algunos casos, el vínculo entre el modelo y la tecnología es evidente, como por ejemplo empresas como "eBay" o "Amazon.com", sin embargo, esta relación no tiene por qué ser obvia. Los costos de comunicación y comunicación han disminuido drásticamente debido a la disminución de costos de las TIC's lo que ha tenido un enorme impacto en los modelos de negocios , ya que se hizo mucho más fácil para las empresas trabajar en redes y consecuentemente ofrecer propuestas de valor conjuntas o complementarias. Además gracias a esta reducción de costos las empresas incluyen cada vez más aspectos informativos que enriquecen los componentes de sus productos o servicios.

Según Alexander Osterwalder (2004) la pregunta que debemos hacernos a nosotros mismos sobre las TIC's es como estas pueden contribuir a mejorar el modelo de negocios de la compañía y visto desde el otro lado, la gente de negocios debería preguntarse qué impacto tecnológico tendría un cambio en el modelo de negocios.

Gráfico 4: TIC's y Modelo de negocio



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

1.3 El Modelo de Negocios y el entorno.

Osterwalder (2004), nos habla que además de la relación entre los elementos del triángulo de modelo de negocios, una compañía está sujeta a presiones externas que obligan a la empresa a adaptar constantemente su modelo de negocios. Osterwalder en su tesis, enumera algunas fuerzas que directa o indirectamente influyen en el modelo de negocios. Entre ellas se pueden mencionar, los cambios tecnológicos, los competidores, cambios en la demanda de los consumidores, cambios en el entorno social y legal.

- ✓ **Cambios Tecnológicos:** Como lo vimos anteriormente, la tecnología y su aplicación en los negocios esta cambiando rápidamente. Debido a que la tecnología se aplica cada vez más a todos los aspectos del negocio se genera una presiona a los gerentes a reflexionar sobre como la tecnología puede adaptarse para mejorar la lógica del modelo de negocios de la empresa.

La caída en el costo de coordinación y comunicación debido a la tecnología más barata ha obligado a las empresas a ser más eficientes. Se empezaron a tercerizar los negocios no esenciales y depender cada vez más de las asociaciones. Ostewalder (2004) está convencido de que el cambio tecnológico es la fuerza que más impacta en el cambio de un modelo de negocios, incluso en algunos casos, la tecnología hasta puede desafiar la existencia de un modelo de negocios en

particular.

- ✓ **Fuerzas Competitivas:** la segunda gran presión sobre el modelo de negocios de una compañía es la competencia. La adaptación a los cambios en un entorno competitivo es especialmente importante porque nuevos competidores dinámicos pueden surgir rápidamente y disputar su posición en el mercado. Un ejemplo de esto es lo que sucedió con Compaq y Dell que compitieron por sus clientes con dos modelos diferentes en la industria de los ordenadores de escritorio.
- ✓ **Demanda de consumidores:** la presión para adaptar el modelo de negocios de una compañía también puede venir ante cambios en la demanda. La modificación en los patrones de consumo, incremento en los ingresos y cambios en la moda, son solo algunos de las posibilidades que podemos mencionar. El cambio de línea fija a la telefonía móvil es un buen ejemplo del cambio en la demanda de los clientes.
- ✓ **Entorno social:** algunas veces los cambios en la sociedad pueden ejercer influencias en el modelo de negocio de la firma. Por ejemplo, un modelo de negocio centrado en la producción realizada en países en desarrollo por su bajo costo puede generar que organizaciones no gubernamentales movilicen la opinión pública en contra de esa empresa, como fue el caso de Nike sobre la ética de sus operaciones en Vietnam. Además, los cambios en el entorno social pueden influenciar cambios en la demanda de los consumidores. Por ejemplo, si socialmente se acepta el uso de una tecnología específica se abren nuevos mercados y genera una nueva demanda de clientes.
- ✓ **Entorno legal:** los cambios en el entorno legal también hacen necesario adaptar el modelo de negocios. La introducción de nuevas leyes de privacidad, pueden hacer que un modelo de negocios actual se convierta en ilegal. Regulaciones de publicidad a través de teléfonos móviles pueden limitar la gama de posibles negocios de trabajo. Nuevas regulaciones impositivas pueden hacer que la propuesta de valor para una empresa sea demasiado costosa y por tanto carente de interés del cliente. Por todas estas cuestiones se puede decir que el entorno

jurídico tiene una gran influencia en el modelo de negocios.

1.4 La utilidad del Modelo de Negocios.

La investigación del modelo de negocios, es aún un campo muy joven y todavía debe demostrar su relevancia. Sin embargo, vemos que en la práctica existen muy pocos conceptos y herramientas para ayudar a los gerentes a comprender, comunicar, diseñar, analizar y cambiar la lógica del negocio de la compañía. Alexander Osterwalder (2004) en su investigación manifiesta que la investigación de modelo de negocios puede llenar este vacío y puede además ganar una posición importante dentro de la gestión en condiciones de incertidumbre.

Los modelos de negocios pueden cumplir varios roles en la gestión empresarial. Según la clasificación desarrollada por Alex Osterwalder, son cinco las categorías de funciones:

1.4.1. Comprensión e Intercambio.

La primer área en la cual el modelo de negocios puede contribuir es en comprender y compartir la lógica del modelo de negocios de la compañía. Concretamente el modelo de negocios ayuda a capturar, visualizar, entender, comunicar e compartir la lógica de negocios.

Capturar: Como mencionamos anteriormente, el modelo de negocios es una representación simplificada de la lógica del negocio, existe como conceptos abstractos o modelos mentales en la cabeza de aquellos que los razonan, pero generalmente estos no son capaces de comunicarlos de forma clara. Además las personas a veces pueden tener distintos modelos mentales sobre un modelo de negocios, lo que conlleva a que deba existir un marco genérico, es decir una ontología para la descripción de los modelos de negocios termina siendo necesario. Dicho marco se puede entender como un lenguaje común entre las partes interesadas para conseguir las ideas fuera de la cabeza con el fin de formar el modelo de una manera en que todo el mundo lo entienda.

Visualizar: la habilidad humana para procesar información compleja con éxito es

limitada. Como se ha demostrado, el procesamiento de información a través de sistema visual puede aumentar el grado en que la complejidad puede ser manejada con éxito (Rode 2000). El uso de una ontología para capturar modelo de negocio significa que con poco esfuerzo adicional se puede representar gráficamente la lógica del negocio.

Entender: actualmente los modelos de negocios son cada vez más complejos, especialmente aquellos que tienen componentes con TIC's y comercio electrónico. La relación entre los diferentes elementos de un modelo de negocio y los factores de éxitos decisivos no siempre se observan rápidamente, por lo cual, el proceso de modelado de sistema sociales y de modelos de negocio ayuda a identificar y comprender los elementos relevantes y sus relaciones (Morecroft 1994; Ushold and King 1995). Adicionalmente, la representación visual de un modelo de negocio puede mejorar dramáticamente la comprensión.

Comunicar y Compartir: habiendo entendido de que el modelo de negocios ayuda a la captura, comprensión y visualización de la lógica del negocio de la compañía, ser capaz de compartir y comunicar este conocimiento con otros grupos de interés es una simple consecuencia lógica de esta. Formalizar los modelos de negocios y comunicarlos de una manera más tangible ayuda a los administradores a comunicar y compartir sus conocimientos del negocio a otras partes interesadas (Fensek 2001).

1.4.2. Análisis.

La segunda área en la cual el modelo de negocios puede contribuir es en analizar la lógica de negocios de una compañía. Concretamente, se puede mejorar la medición, la observación y la comparación de la lógica de negocio de una empresa.

Medir: luego de haber capturado el modelo de negocios como primer paso, será más fácil identificar las medidas pertinentes a seguir con el fin de mejorar la gestión. Al igual que el cuadro de mando integral (Kaplan y Norton 1992), un modelo de negocios, muestra que áreas se deben monitorear de un negocio en particular.

Observar: la lógica de negocios de una compañía está en constante cambio debido a presiones externas e internas. Por este motivo, un enfoque estructurado del para el modelo de negocios es importante para entender que temas han cambiado a través del tiempo.

Comparar: un enfoque estructurado permite a las empresas comparar su modelo de negocios al de sus competidores. Esto se basa en el razonamiento que las cosas solo son comparables si se incautaron y entendieron de la misma manera. Además, la comparación del propio modelo de negocios al de otra empresa en una industria completamente diferente, puede ayudar a obtener nuevos conocimientos y fomentar la innovación en el modelo de negocios.

1.4.3. Administración.

La tercera área de contribución de los modelos de negocios, es en la mejora de la gestión de la lógica del negocio de una compañía. El concepto del modelo de negocios ayuda a mejorar el diseño, la planificación, el cambio y la aplicación de los modelos de negocios. El modelo de negocios, mejora la alineación de la estrategia, la organización empresarial y la tecnología.

- *Diseño:* el diseño de un modelo de negocios coherente, en donde todos los elementos se refuerzan mutuamente o al menos están optimizados no es una tarea fácil. Hoy en día los modelos de negocios son bastante complejos y su éxito se basa en la interacción de una serie de elementos aparentemente menores, por lo cual, trabajar con un esquema de modelo de negocios en donde se describen bloques esenciales y sus relaciones facilita a los administradores a diseñar un modelo de negocios sustentable.
- *Planeamiento, Cambio e Implementación:* cuando una empresa decide adoptar un nuevo modelo de negocios o cambiar uno ya existente, la captura y evaluación de este modelo va a mejorar el cambio y la aplicación. Es mucho más fácil ir de un

punto a otro cuando este se puede entender claramente diciendo y mostrando los elementos que cambiarán. En este sentido Linder y Cantrell (Linder y Cantrell 2000) hablan de los llamados “modelos de cambio” que son la lógica de la base de cómo una empresa va a cambiar con el tiempo para seguir siendo rentable en un entorno dinámico.

- *Reacción*: una vez que el modelo de negocios ha sido capturado, mapeado y comprendido por parte de los administradores representan las bases para la mejora de la velocidad y conveniencia de reacción a las presiones externas. Según Petrovic y Kittl (2001), los diseñadores de modelos de negocio pueden modificar fácilmente ciertos elementos de un modelo de negocio existente. Este es sin duda esencial en un entorno competitivo incierto y cambiante.
- *Alineamiento*: como se desarrolló anteriormente, modelo de negocios es una especie de puente conceptual que facilita la alineación de la estrategia, organización empresarial y las TIC's.
- *Mejora en la toma de decisiones*: habiendo afirmado que el concepto del modelo de negocios mejora la comprensión y comunicación de la lógica del negocio, se deduce que los tomadores de decisiones tengan mayor información y por lo tanto tomen mejores decisiones. Los modelos de negocios son una nueva unidad de análisis que se puede observar y comparar, lo cual ayuda a la medición y, por lo tanto, a mejorar las decisiones.

1.4.4. Perspectivas

La cuarta área de contribución del modelo de negocios se refiere al posible futuro de la compañía. Ostewalder (2004) manifiesta que los modelos de negocios pueden fomentar a la innovación y aumentar la preparación para el futuro a través de una cartera del modelo de negocios y la simulación.

- *Innovación*: al igual que la idea de mejorar el cambio y el aumento de la capacidad

de reacción de una empresa, el enfoque de un modelo conceptual de negocios y modular puede fomentar la innovación. De hecho, la especificación de una serie de elementos del negocio y bloques de construcción así como sus relaciones entre sí, es como darle al diseñador del modelo de negocios una caja de bloques de Lego. Este puede jugar con estos bloques y crear completamente nuevos modelos de negocios limitados solamente a su imaginación y las piezas suministradas.

- Portafolio del modelo de negocios: Sobre la base de la ley de Allen del exceso de la diversidad en la teoría de la evolución (Allen 2001) uno puede argumentar que podría ser interesante para una empresa para mantener una cartera de modelos de negocio con el fin de estar preparados para el futuro. La idea detrás de la ley de Allen es que una estrategia evolutiva sostenible y exitosa requiere una cantidad de diversidad interna superior a la del medio ambiente. Allen sugiere que los agentes necesitan tener un stock de posibles estrategias que se desató en la cara de la imprevisibilidad de los cambios ambientales (Andriani 2001). En el caso de una empresa esto significa tener un stock de modelos de negocio con el fin de hacer frente al cambio.
- Simulación y prueba: simular y probar distintos modelos de negocios es obviamente el sueño de cualquier gerente. Aunque la simulación nunca será capaz de predecir el futuro, es una forma de hacer experimentos sin riesgo, sin poner en peligro una organización (Stermann 2000). Mediante la simulación y prueba de posibles modelos de negocio, los gerentes estarán mejor preparados para el futuro.

1.4.5. Patentamiento.

Cada vez más empresarios y empresas de e-business buscan patentar procedimientos de comercio electrónico, inclusive, a veces, aspectos enteros de su modelo de negocio. Por lo tanto, el modelado de negocios puede llegar a tener un papel importante que desempeñar en este ámbito jurídico. Por ejemplo, las patentes de métodos de negocio

electrónico han comenzado a crear una serie de batallas legales, como es el caso de Amazon.com y la venta en línea de la librería Barnes & Noble (B & N). Amazon.com, recibió una patente para su sistema de pedidos con un solo "click" y atacó a B & N por violación de patentes, supuestamente causada por su sistema de pago y envío "vía rápida" en el sitio web de B & N (Lesavich 2001). Se abre, entonces, una incógnita sobre la dirección que puede tomar el patentamiento de modelos y procesos de negocio.

Capítulo 2: Modelo Canvas. Desarrollo de bloques

2.1. Introducción a la Ontología.

En este apartado, descubriremos los bloques que permiten descubrir el modelo de negocios de una compañía según Alexander Osterwalder (2004). En primer lugar, identificaremos las cuatro áreas principales que constituyen las cuestiones esenciales del modelo de negocios de una empresa. En segunda instancia, estas cuatro áreas se romperán en nueve componentes básicos los cuales permiten concebir un modelo de negocios. Influenciado por el enfoque de Balance Scorecard¹ (Kaplan y Norton 1992) y en general en la literatura de gestión empresarial (Markides 1999), Alex Osterwalder, en su investigación hace comienzo haciendo hincapié en las siguientes 4 áreas que un modelo de negocios tiene que abordar:

- **Producto:** el negocio en que esta la compañía, los productos y la propuesta de valor que la empresa ofrece al mercado. Responde a la pregunta **¿Qué?**
- **Cliente:** quienes son los clientes objetivos de la compañía, cómo les ofrece los productos o servicios y como se constituye una fuerte relación con ellos. Responde a la pregunta **¿Quién?**

¹ Mando Integral de Kaplan y Norton o Cuadro de Mandos Integral (CMI) en terminología anglosajona

- **Infraestructura:** como la empresa lleva a cabo los problemas de infraestructura o logística, con quién y con qué tipo de redes empresariales. Responde a la pregunta **¿Cómo?**
- **Aspectos Financieros:** cuál es el modelo de ingresos, estructura de costos y sustentabilidad del modelo de negocios. Responde a la pregunta **¿Cuál?**

Estas cuatro áreas se pueden comparar con las cuatro perspectivas de Norton y Kaplan en el enfoque de Balanced Scorecard (Kaplan y Norton, 1992). El Balanced Scorecard es un concepto de gestión desarrollado a principios de los años 90 que ayuda a los administradores de medir y monitorear distintos indicadores de los puramente financieros.

Los gerentes tienen que monitorear las áreas esenciales de una empresa con el fin de que el negocio sea exitoso.

Norton y Kaplan identifican cuatro perspectivas de la empresa en la que los ejecutivos deben mantener el ojo para realizar negocios exitosos, cada una de estas perspectivas responde a una pregunta determinada. Las perspectivas son:

Desarrollo y Aprendizaje (Learning and Growth): ¿Podemos continuar mejorando y creando valor?

Interna del Negocio (Internal Business): ¿En qué debemos sobresalir?

Del cliente (Customer): ¿Cómo nos ven los clientes?

Financiera (Financial): ¿Cómo nos vemos a los ojos de los accionistas?

Alexander (2004) sostiene que para tender un mayor nivel de detalle y descripción fue necesario separar estos cuatro pilares del modelo de negocios en nueve bloques de construcción del modelo de negocios o simplemente elementos del mismo. Mientras que las cuatro áreas son una categorización aproximada, los nueve bloques son el núcleo de la ontología (ver Anexo I). Esos bloques son:

- 1) Propuesta de valor.
- 2) Segmentos de mercado.
- 3) Canal de distribución.
- 4) Relación con el cliente.
- 5) Actividades claves (Configuración de valor).
- 6) Recursos claves (Capacidades).
- 7) Asociaciones.
- 8) Estructura de costos.

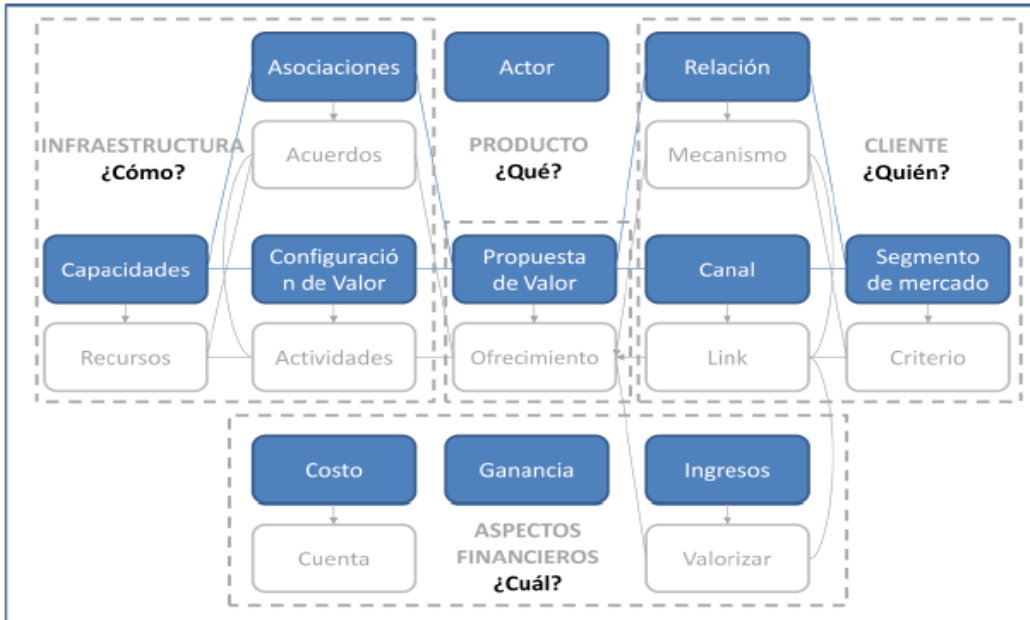
Tabla 1: Módulos del Modelo de Negocios

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

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

La relación que existe entre los elementos de la tabla anterior se presenta en la siguiente figura.

Gráfico 5: La ontología del modelo de negocio.



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

.Se excluyeron los elementos relacionados con la competencia e implementación ya que Osterwalder (2004) considera que si bien están relacionados con el modelo de negocios, no forman parte del mismo.

2.2 Producto

Tradicionalmente las empresas se concentraron en posicionarse en el lugar correcto de la cadena de valor, con los productos y segmento del mercado adecuado y añadiendo el correcto valor agregado a los servicios. Con la globalización, la rápida evolución de los mercados y la creciente tecnología lograr posicionamiento en el mercado se ha vuelto más complejo. Las empresas se organizan cada vez más en redes y ofrecen paquetes de productos y servicios en conjunto, como habíamos mencionado anteriormente esta situación se generó principalmente por la caída en los costos de las TIC's.

El principal impacto de las TIC's en la innovación fue la separación entre información y mercadería física. Por ejemplo, un libro está hecho de contenido (información) y papel (soporte físico), al separar estos dos elementos, la información puede ser difundida a través de una variedad de canales electrónicos o hasta si la tienda no tiene el libro en stock podría descargarlo e imprimirlo en el momento. Esto simplemente significa que una empresa puede llegar fácilmente a un gran número de clientes y proporcionarles información muy valiosa, añadir valor en forma de datos multimedia, información personalizada o productos personalizados. Una empresa que se dio cuenta de esto muy rápidamente es Federal Express. En 1994 se amplió su propuesta de valor al ofrecer servicios adicionales en un sitio web recientemente lanzado. FedEx fue el primero en ofrecer seguimiento del estado del paquete en línea, lo que permitió a cada uno y todos los clientes a seguir su paquete durante su entrega.

Alexander Osterwalder, en su tesis doctoral define el Producto de una compañía de la siguiente manera:

PRODUCTO: Comprende todos aspectos que una empresa ofrece a sus clientes, no solo los productos y servicios que la empresa ofrece a sus clientes, sino también, la manera en que se diferencia de sus competidores. Producto está compuesto por el elemento *Propuesta de Valor*.

Propuesta de Valor.

La propuesta de valor puede entenderse como los beneficios que la empresa entrega al mercado o como los objetos de valor (productos, servicios y servicios adicionales) ofrecidos para satisfacer necesidades de los clientes.

Para comprender mejor el valor y construir nuevos e innovadores productos y servicios, Osterwalder recomienda enfocarnos en este elemento, ya que permite a las empresas identificar y mapear su propuesta de valor existente y compararla a la de sus competidores.

El elemento Propuesta de Valor, es una visión general de uno de los paquetes de productos y servicios que en conjunto representan valor para un segmento de clientes específico. En éste se describe una forma en que la empresa se diferencia de sus competidores y la razón por la que los clientes compran en una determinada empresa y no en otra.

Finalmente, podemos decir, que la propuesta de valor representa valor para un **segmento de clientes** objetivos y se basa en una o varias **capacidades**. Esta puede ser descompuesta en un conjunto **de ofrecimientos** y es caracterizada por sus atributos, como los son el razonamiento, nivel de valor, nivel de precio y ciclo de vida.

La Propuesta de Valor, puede ser descompuesta en una serie de elementos ofrecidos, describiendo estos diferentes elementos, una firma puede observar mejor en donde está situada en comparación con la competencia. Esto permitirá potencialmente a la compañía innovar y diferenciarse con el fin de lograr una posición competitiva.

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

Los atributos de los elementos “ofrecidos” son:

Razonabilidad

Este atributo captura el razonamiento sobre por qué la empresa piensa que su propuesta de valor podría ser valiosa para el cliente.

Normalmente se crea valor sea a través de su *uso* (por ejemplo, conducir un coche), la *reducción del riesgo* del cliente (por ejemplo, el seguro de coche) o al hacer su vida más fácil a través de la *reducción de sus esfuerzos* (por ejemplo de entrega a domicilio de negocios de comida).

- **Uso:** El grueso de valor generalmente se deriva de la utilización real de un paquete de productos y servicios y se crea cuando los atributos del producto (por ejemplo, características, diseño, servicios de valor añadido,

apoyo) corresponder a las necesidades del cliente. En otras palabras, el valor se produce cuando el valor percibido por el cliente coincide con el valor esperado.

- **Riesgo:** El valor puede ser creado por la reducción de varios riesgos del cliente. Esto puede ser simplemente un miedo financiero, de que pasara con el precio bien comprado en el futuro o que el precio de un bien comprado a través de un contrato a largo plazo podría subir, común en mercados de materias primas. Otro riesgo es que un producto no llevará a cabo según lo predicho o esperado, ahora o en el futuro. Hay muchas maneras diferentes que una compañía puede hacer frente a los riesgos de los clientes como los contratos de seguros, garantías de recompra y las opciones financieras son algunas de las formas de neutralizar los riesgos.
- **Esfuerzo:** Las empresas también tienen que pensar en nuevas e innovadoras formas de hacer la vida de sus clientes lo más fácil posible. La reducción de su esfuerzo significa la creación de valor a través de menores costos de búsqueda, evaluación y adquisición, pero también es más fácil y más barato el mantenimiento, operaciones y capacitación.

Nivel de Valor (utilidad para el consumidor)

Medición de la utilidad para el cliente mediante la medición del nivel de valor de la oferta de una empresa permite a una empresa para compararse con sus competidores. Para ello, se presenta una escala de valores cualitativos:

- ✓ **Me-too (Yo también):** se considera cuando el cliente no diferencia entre los productos o servicios que ofrece una empresa y otra. A pesar de ello, la diferencia puede ofrecerse en el precio bajo.
- ✓ **Imitación innovadora:** significa que la compañía imita una propuesta de valor existente pero mejora el valor a través de la adición de elementos innovadores.

- ✓ Excelencia: significa que el valor se encuentra en su máximo, son productos o servicios de lujo. Por supuesto, este tipo viene acompañada de tarifas considerables.
- ✓ Innovación: significa que una empresa presenta ya sea un nuevo producto o servicio o una combinación revolucionaria de productos y servicios. Una de las claves de la innovación es distintivo e impacto, que a menudo implica el cambio de las reglas del juego y traer nuevos jugadores que no eran considerados. La innovación le otorga a la empresa una ventaja competitiva que le permite generar ingresos superiores, esto puede desaparecer si se introduce una tecnología superior o se generaliza lo que se denomina disrupción innovadora.

Nivel de Precios

Este atributo compara el nivel de precios de la propuesta de valor de la compañía con el de la competencia.

Los niveles pueden ser:

- ❖ Gratis: Algunas compañías ofrecen una propuesta de valor para el cliente sin obtener compensación económica, estas empresas pueden hacerlo porque su modelo de negocio se basa en otras fuentes de ingresos. Un ejemplo son los diarios gratuitos que se distribuyen a los viajeros en las grandes aglomeraciones. El ingreso de estos trabajos se basan fundamentalmente en la publicidad y anuncios clasificados. Del mismo modo, los llamados "modelos de negocio libres" se han multiplicado durante debido al boom de internet, pero estos modelos no perduraron en el tiempo debido a la disminución de los ingresos por publicidad.
- ❖ Económico: Se trata de la gama de la baja escala de precios en la que una empresa ofrece un precio más atractivo que el resto de sus competidores. Por lo general, pero no en todos los casos, esto se debe a que la empresa tiene menores costos. Para poder ofrecer precios atractivos durante un período de tiempo sostenido la

empresa debe mejorar elementos de su modelo de negocio, como optimizar actividades o buscar fuente de ingresos complementarios.

- ❖ De Mercado: Significa que el precio al que la empresa ofrece sus productos es similar al que la competencia los ofrece. La empresa no se diferencia por este factor. Sin embargo, un precio de mercado puede ser atractivo cuando características o atributos particulares agregan valor al bien o servicio ofrecido.
- ❖ Alta gama: Representa el límite superior de la escala de precios. Los precios de alta gama se encuentran generalmente en bienes de lujo y en nuevas e innovadoras propuestas de valor que aun permiten el cobro de una prima.

Ciclo de Vida

La propuesta de valor debería ser estudiada durante todo su ciclo de vida. Normalmente el cliente ha sido excluido del proceso de creación de valor, los productos y servicios son desarrollados e introducidos en el mercado en base a datos históricos de los mismo, pero en la actualidad, con la ayuda de las TIC's el cliente puede colaborar en el proceso de creación de valor e incluso permitirles la configuración y personalización de su propuesta de valor.

Osterwalder (2004) introduce un atributo que tiene por objetivo capturar en cuál de las cinco etapas del ciclo de vida el elemento ofrecido crea valor. Esto puede ser en cualquiera de las siguientes cuatro fases:

1. Adquisición (valor de compra)

El valor se puede crear durante la fase de adquisición al mejorar y facilitar la experiencia de compra del cliente. Un ejemplo frecuentemente citado en cuanto a buena experiencia de compra es Amazon.com que permite a los clientes comprar artículos a través de un solo clic.

Para los productos industriales más caros y complejos, para mejorar la experiencia de

compra se pueden incluir innovadores mecanismo de negociación de precios, gestión de contratos, facturación y atractivos planes de financiación. El siguiente paso para mejorar la experiencia de compra es el cumplimiento, las empresas han desarrollado diversas formas de asegurarlo para distinguirse de sus competidores e incluso en algunos casos la propuesta de valor de la empresa es el cumplimiento.

2. Propiedad

-(valor de uso)

Se trata del valor que proviene del consumo real de un producto o servicio. La parte dominante de la propuesta de valor se encuentra generalmente en esta etapa del ciclo de vida

-(valor de renovación)

En algunos casos puede ser interesante renovar el valor durante o después de su consumo, esto es necesario cuando el valor se ha agotado, expira, se vuelve obsoleto o es disfuncional. A veces también puede ser interesante para crear valor adicional mediante la adición de nuevas características a una propuesta de valor existente. Por último, la renovación valor también podría significar la actualización gradual de valor, lo que es muy común para los productos de software donde los parches, actualizaciones generales o mejoras importantes de las versiones aumentan el valor para el cliente.

3. Retiro (valor de transferencia)

En esta última etapa del ciclo de vida, el cliente tiene la posibilidad de transferir el valor que ha adquirido. Esto puede suceder debido a que ha perdido el valor para el pero que todavía puede ganar algo mediante la transferencia de este valor. Amazon.com, por ejemplo, permite a sus clientes a vender sus libros usados en el mismo sitio web que se venden libros nuevos. En otros casos el valor puede convertirse en una carga después de su consumo.

Variables que contribuyen a crear valor

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

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

- La novedad: existen propuestas de valor que satisfacen nuevas necesidades que los clientes no reconocían porque no había ninguna oferta similar o porque simplemente no existía la necesidad. Por lo general, aunque no siempre, este tipo de valor está relacionado con la tecnología.
- La mejora del rendimiento: el aumento o mejora del rendimiento de un producto o servicio puede generar valor para el cliente.
- La personalización: la adaptación de los productos y servicios a las necesidades específicas de los diferentes clientes o segmentos de mercado crea valor. En los últimos años, la personalización masiva y creación compartida han cobrado auge.
- «El trabajo, hecho»: se puede crear valor ayudando al cliente a realizar determinados trabajos, para que este se dedique a realizar el trabajo que forma parte de su core business.
- El diseño: este es un factor importante, aunque difícil de medir. En la moda y la electrónica de consumo, el diseño puede ser una parte esencial de la propuesta de valor.
- La marca/estatus: para algunos clientes utilizar y mostrar una marca específica puede generar valor.
- La reducción de costes: ayudar a los clientes a reducir costos puede generar valor

para estos.

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

2.3 Cliente

El segundo pilar de la ontología del modelo de negocios que Osterwalder (2004) describe en su tesis doctoral es la relación con el cliente, esto es a forma en que una empresa va al mercado, cómo se llega realmente a sus clientes y cómo interactúa con ellos.

Las TIC's han tenido tradicionalmente una fuerte influencia en las empresas en cuanto a las formas de organizar sus relaciones con los clientes, el uso de bases de datos para la gestión de la información relacionada con los clientes son un ejemplo de esto. La difusión de internet ha aumentado aún más el abanico de posibilidades de interactuar con los clientes. Una empresa con una gran base de usuarios, y una manera de extraer rápidamente la retroalimentación y la información de los usuarios, pueden ser capaces de mejorar sus productos y servicios más rápido que sus competidores. Además, puede ayudar a los administradores a descubrir nuevas y rentables oportunidades de negocios.

Entonces, podemos decir que la interfaz cliente cubre todos los aspectos relacionados con este, esto comprende la elección del segmento de mercado, los canales a través de los que se pondrá en contacto con ellos, y el tipo de relaciones que una empresa quiere establecer con ellos. La interfaz cliente describe **cómo y a quién** una compañía entrega su propuesta de valor.

Segmentos de Mercado

La elección de un mercado objetivo se refiere a segmentación. Una segmentación efectiva permite a la empresa asignar recursos de inversión para dirigirse a los clientes que se

verán más atraídos por su propuesta de valor.

Un modelo de negocio puede definir uno o varios segmentos de mercado, ya sean grandes o pequeños. Las empresas deben seleccionar, con una decisión fundamentada, los segmentos a los que se van a dirigir y, al mismo tiempo, los que no tendrán en cuenta. Una vez que se ha tomado esta decisión, ya se puede diseñar un modelo de negocio basado en un conocimiento exhaustivo de las necesidades específicas del cliente objetivo (Osterwalder y Pigneur 2010).

La distinción más general de clientes es entre empresas o individuos conocida comúnmente como business-to-business (B2B) y business-to-consumer (B2C). Además, la definición del cliente objetivo ayuda a las empresas a definir a través de qué canal quiere llegar a sus ellos (Osterwalder, 2004).

En estos días donde la tecnología juega un papel fundamental, gracias a las TIC's una compañía puede implementar su decisión estratégica para apuntar a cualquier nivel del mercado ya sea a nivel masa o individualmente.

Gracias a la aparición de internet las empresas se dirigen cada vez a comunidades dispersas de similares características cuando antes de esto solo apuntaban a un grupo geográficamente localizable.

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

Ostewalder y Pigneur en su libro "Generación del Modelo de Negocios" manifiestan las siguientes condiciones que se deben dar para considerar que los clientes pertenezcan a diferentes segmentos las cuales son:

- sus necesidades requieren y justifican una oferta diferente;
- son necesarios diferentes canales de distribución para llegar a ellos;

- requieren un tipo de relación diferente;
- su índice de rentabilidad es muy diferente;
- están dispuestos a pagar por diferentes aspectos de la oferta.

Además los autores distinguen y ejemplifican los siguientes tipos de segmentos:

. Mercado de masas

Los modelos de negocio que se centran en el público general no distinguen segmentos de mercado. 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. Este tipo de modelo de negocio es bastante habitual en el sector de la electrónica de gran consumo.

. Nicho de mercado

Los modelos de negocio orientados a nichos de mercado atienden a segmentos específicos y especializados. Las propuestas de valor, los canales de distribución y las relaciones con los clientes se adaptan a los requisitos específicos de una fracción del mercado. Estos modelos de negocio son frecuentes en las relaciones proveedor-cliente. Es el caso, por ejemplo, de muchos fabricantes de piezas de vehículos, que dependen en gran medida de los principales fabricantes de automóviles.

. Mercado segmentado

Algunos modelos de negocio distinguen varios segmentos de mercado con necesidades y problemas ligeramente diferentes. El departamento comercial de un banco, por ejemplo, puede realizar distinciones entre un gran grupo de clientes cuyos activos alcanzan se encuentran en diferentes rangos. Ambos segmentos tienen necesidades y problemas similares, aunque fluctuantes. Esta situación tiene implicaciones para los demás módulos del modelo de negocio, como la propuesta de valor, los canales de distribución, las relaciones con los clientes y las fuentes de ingreso.

. Mercado diversificado

Una empresa que tenga un modelo de negocio diversificado atiende a dos segmentos de mercado que no están relacionados y que presentan necesidades y problemas muy diferentes. Así una empresa puede brindar servicios a dos mercados totalmente diferentes y con diferentes propuestas de valor.

. Plataformas o Mercados multilaterales.

Algunas empresas se dirigen a dos o más segmentos de mercado independientes. Una empresa de tarjetas de crédito, por ejemplo, necesita una gran base de clientes y una gran base de comercios que acepten sus tarjetas. Del mismo modo, una empresa que ofrezca un periódico gratuito necesita un gran número de lectores para atraer a los anunciantes, a los que necesita para financiar la producción y distribución del diario.

Canales

Los canales son el tercer elemento de la ontología del modelo de negocios creado por Osterwalder. En su tesis doctoral formula una estrategia de canal que puede definirse como el conjunto de mecanismos a través de los cuales una empresa “sale al mercado”.

Un canal de distribución se describe cómo una empresa se pone en contacto con sus clientes. Su propósito es hacer que las cantidades adecuadas de los productos o servicios correctos estén disponibles en el lugar correcto, en el momento adecuado para la gente adecuada; sujeto, por supuesto, a las limitaciones de costo, inversión y flexibilidad.

Osterwalder y Pigneur (2010) describen las principales funciones que tienen los canales, estas son:

- Dar a conocer a los clientes los productos y servicios de una empresa.
- Ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor de una empresa.
- Permitir que los clientes compren productos y servicios específicos.

- Proporcionar a los clientes una propuesta de valor.
- Ofrecer a los clientes un servicio de atención posventa.

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

Al describir estos distintos componentes de un canal de una empresa puede mejor observar cómo se pone en contacto con sus clientes en comparación a como lo hacen sus competidores.

Un link o conector de un canal describe una parte del canal de una empresa e ilustra las tareas de marketing específicas.

Un conjunto de links o conectores representan un canal. Los conectores de los diferentes canales a veces pueden estar interrelacionados con el fin de aprovechar las sinergias. En varios canales, además de la función tradicional de simplemente entregar valor tienen un potencial de creación de valor y por lo tanto contribuyen a PROPUESTA DE VALOR de una empresa .

Entonces, podemos decir que un link puede pero no necesariamente debe contribuir en la creación de valor mediante las siguientes maneras.

1- Uso.

Las TIC's han tenido un enorme impacto en la transformación de ls canales de distribución agregando valor a la propuesta de valor. A través de las tareas de canales de intercambio de información. Los sitios Web de las compañías no solo son un medio para ordenar productos, sino que también son una fuente de información sobre los productos y servicios que brinda la compañía, se pueden resolver problemas en línea. Un link o conector solo crea valor si es está alineado a las necesidades del cliente y puede ser integrado a la PROPUESTA DE VALOR de la empresa.

2- Riesgo

Un link o conector también puede contribuir en la disminución del riesgo. Por ejemplo, un cliente puede comprar una PC tanto en una tienda con el consejo un vendedor como por internet sin asistencia. Aunque estas dos funciones de canal cumplen el mismo papel, la tienda y el vendedor pueden agregar valor mediante la reducción de riesgo del cliente de comprar un PC que no corresponde a su perfil. Por otro lado, una empresa podría utilizar un sitio web para proporcionar información una variedad de productos que puede ayudar a los clientes a tomar mejores decisiones de compra.

3- Esfuerzo

Las mejoras originadas por las TIC's en los canales y la creación de valor tuvieron su mayor impacto en la reducción del esfuerzo de los consumidores. Si bien la venta por internet aplicada por muchas tiendas de consumo no fueron exitosas (debido a que olvidaron otras partes del modelo de negocio), muchas empresas mejoraron su servicio de postventa con el uso de canales virtuales, a través de la solución de problemas en líneas, manuales, FAQs² y conexiones directas con los ingenieros de productos.

Ciclo de Compra del Cliente.

Las empresas, para entrar en contacto con los clientes, pueden utilizar sus propios canales, los canales de socios comerciales o ambos. Los canales propios pueden ser directos como un equipo comercial interno o unos sitios web o indirectos como una tienda propia o gestionada por la empresa.

Los **canales de socios** reportan menos márgenes de beneficios, pero permiten a las empresas aumentar su ámbito de actuación y aprovechar los puntos fuertes de cada uno de ellos. En los **canales propios**, especialmente en los directos, los márgenes de beneficios son mayores, pero el coste de su puesta en marcha y gestión puede ser elevado. El truco consiste en encontrar el equilibrio adecuado entre los diversos tipos de

² Abreviación del Inglés de Frequently Asked Questions (FAQs), cuya traducción al castellano es "Preguntas Frecuentes".

canales para integrarlos de forma que el cliente disfrute de una experiencia extraordinaria y los ingresos aumenten lo máximo posible.

Los canales tienen cinco fases distintas, aunque no siempre las abarcan todas.

Tabla 2: Fases de canal.

Tipos de CANAL			Fases de Canal				
Propio	Directo	Equipo Comercial	1. Información	2. Evaluación	3. Compra	4. Entrega	5. Postventa
		Ventas por Internet					
Socio	Indirecto	Tiendas Propias	¿Cómo damos a conocer los productos y servicios de nuestra empresa?	¿Cómo ayudamos a los clientes a evaluar nuestra propuesta de valor?	¿Cómo pueden comprar los clientes nuestros productos y servicios?	¿Cómo entregamos a los clientes nuestra propuesta de valor?	¿Qué servicio de atención postventa ofrecemos?
		Tiendas de Socios					
		Mayoristas					

Fuente: Osterwalder and Pigneur (2010). *Business Model Generation*.

- Información: en esta etapa del ciclo de compra el cliente identifica la propuesta de valor de una empresa que probablemente se adapte a sus necesidades. El cliente desarrolla la conciencia de que existe una organización que puede estar acorde a sus necesidades. En esta etapa la empresa intenta llegar a tantos clientes potenciales como sea posible a través de publicidad, promociones, relaciones públicas y asociaciones.
- Evaluación: una vez que el cliente ha identificado una firma específica como su proveedor potencial para la solución a su problema o satisfacción de necesidades, va a querer aprender más acerca de la organización y del conjunto de productos y servicios que ofrece. En esta etapa del ciclo de compra, es importante ofrecer al cliente toda la información necesaria que ayude en su proceso de evaluación. Como se mencionó anteriormente, las TIC's ayudan a las empresas a mejorar su alcance y la riqueza de la información ofrece a sus clientes. Finalmente, muchas empresas permiten probar su propuesta de valor de una u otra forma para evaluar si las necesidades que ellos perciben de los clientes coinciden con las necesidades

reales de los mismos.

- **Compra y entrega:** aquí es donde se lleva a cabo la transacción, esto incluye la negociación, decisión, contrato, orden y seguimiento, facturación y pago y cumplimiento. Mientras que la negociación, la decisión y la contratación son muy importantes en B2B es menos significativo en 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 Postventa:** esta última fase es probablemente la más importante, ya que tiene el potencial de fidelizar a los clientes. Los servicios postventas aumentan increíblemente la satisfacción del cliente ayudándolos a hacer más beneficiosa la propuesta de valor y asistiéndolos en casos de problemas. Puede abarcar implementación y uso, formación, mantenimiento, vigilancia, solución de problemas y la logística inversa.

Relaciones con los Clientes

El cuarto elemento del modelo de se refiere a las relaciones de una empresa construye con sus clientes. Todas las interacciones con el cliente afectan a la fuerza de la relación de una empresa construye con sus clientes. Pero como las interacciones tienen un costo determinado, las empresas deben definir cuidadosamente qué tipo de relación quieren establecer y con qué tipo de cliente. Los beneficios procedentes de relaciones con los clientes son el alma de todas las empresas. Estos beneficios se pueden lograr a través de la adquisición de nuevos clientes, la mejora de la rentabilidad de los clientes existentes y la ampliación de la duración de las relaciones con los clientes existentes.

Las empresas deben analizar los datos de los clientes con el fin de evaluar el tipo de clientes que quieren atraer y adquirir, definiendo si son rentables y si vale la pena realizar los esfuerzos de retención. Luego, las empresas deben definir los diferentes mecanismos

que desean utilizar para crear y mantener la relación con ese cliente y aprovechar su valor.

Gracias a las herramientas brindadas por las TIC's suena lógica la tendencia a complejizar las relaciones con los clientes, debido a que gracias a ellas se puede hacerlo a un costo razonable. La noción del valor en el tiempo de la vida de un cliente refleja el deseo de aprovechar la inversión de adquisición mediante la creación de relaciones a largo plazo.

Entonces, podemos decir que el elemento **relación con el cliente** describe la relación que una compañía establece con un segmento determinado de clientes. Una relación es basada en la igualdad de clientes y puede ser descompuesta en varios mecanismos de relación.

Osterwalder (2004) clasifica las relaciones con los clientes de acuerdo con sus objetivos de equidad. Las relaciones pueden ser:

- **Adquisición:** Es muy fácil decir que las empresas deben adquirir clientes para hacer negocios. Incluso las empresas con altas tasas de retención pierden clientes y por lo tanto deben adquirir continuamente nuevos clientes para mantenerse 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, es el ejemplo de HP que vende impresoras a precios bajos y obtiene sus ganancias de la venta de cartuchos de tinta.

- **Retención:** El objetivo de la retención de clientes es aprovechar las inversiones en la fase de adquisición. Debido a la captación de clientes es normalmente más caro que la

retención que tiene sentido para encontrar formas y mecanismos para extender la duración de la relación entre la empresa y el cliente. Por supuesto, el enfoque debe establecerse 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.

- **Venta sugestiva:** es la actividad asociada con la venta de los productos y servicios adicionales a los clientes actuales los cuales pueden, pero no necesariamente tienen que estar relacionados entre sí. Un ejemplo son las compañías telefónicas que aumentan sus ingresos mediante la venta de datos adicionales a sus actuales clientes.

Existen los mecanismos de relaciones los cuales tienen la función de construir la relación entre la compañía y sus clientes. El mecanismo también puede pero no necesariamente debe contribuir a la creación de valor mediante las tres siguientes maneras:

- 1) 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.

Ejemplos de personalización pueden observarse cuando un pasajero frecuente de primera clase entra a un avión y la azafata lo saluda por su nombre. Otro ejemplo puede darse cuando se recomienda un producto a un consumidor específico.

2) 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-business³ 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.

3) 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.

³ Negocio electrónico (acrónimo del idioma inglés *electronic y business*)

Categorías de relaciones con el cliente

Existen varias categorías de relaciones con clientes que pueden coexistir en las relaciones que una empresa mantiene con un segmento de mercado determinado.

Osterwalder y Pigneur (2010) describen las siguientes:

- **Asistencia personal:** esta relación se basa en la interacción humana. El cliente puede comunicarse con un representante real del servicio de atención al cliente para que le ayude durante el proceso de venta o posteriormente. Este tipo de relación se establece, por ejemplo, en los puntos de venta, en los centros de llamada, por correo electrónico, etc.
- **Asistencia personal exclusiva:** en este tipo de relación, un representante del servicio de atención al cliente se dedica específicamente a un cliente determinado. Se trata de la relación más íntima y profunda con el cliente y suele prolongarse durante un largo período de tiempo. En la banca privada, por ejemplo, los banqueros personales atienden a clientes con una renta muy elevada. También es posible encontrar relaciones similares en otros negocios; es el caso, por ejemplo, de los ejecutivos de cuentas, que se relacionan con los clientes importantes.
- **Autoservicio:** en este tipo de relación, la empresa no mantiene una relación directa con los clientes, sino que se limita a proporcionar todos los medios necesarios para que los clientes puedan servirse ellos mismos.
- **Servicios automáticos:** Este tipo de relación combina una forma más sofisticada de autoservicio con procesos automáticos. Un ejemplo de este tipo de relación son los perfiles personales en línea que proporcionan a los clientes acceso a servicios personalizados. Los servicios automáticos reconocen a los diferentes clientes y sus características para ofrecerles información relativa a sus pedidos o transacciones. Los mejores servicios automáticos pueden simular una relación personal (por ejemplo, recomendando un libro o una película).

- **Comunidades:** cada vez es más frecuente que las empresas utilicen las comunidades de usuarios para profundizar en la relación con sus clientes, o posibles clientes, y facilitar el contacto entre miembros de la comunidad. Muchas empresas tienen comunidades en línea que permiten a los usuarios intercambiar conocimientos y solucionar los problemas de otros. Además, las comunidades ayudan a las empresas a conocer mejor a sus clientes. El gigante farmacéutico GlaxoSmithKline creó una comunidad en línea privada cuando comercializó “Alli”, un nuevo producto de adelgazamiento que se vende sin receta. GlaxoSmithKline quería comprender mejor los retos a los que se enfrentan los adultos con sobrepeso y, de esta manera, mejorar la gestión de sus expectativas.
- **Creación colectiva:** son muchas las empresas que van más allá de las relaciones tradicionales y recurren a la colaboración de los clientes para crear valor. amazon.com invita a los clientes a que escriban comentarios, creando así valor para otros amantes de los libros; otras empresas animan a los clientes a que colaboren en el diseño de productos nuevos e innovadores; y otras, como youtube.com, piden a los clientes que creen contenido para el consumo público.

2.4 Infraestructura

La infraestructura es el pilar sobre el cual una empresa crea valor. Describe las habilidades necesarias para proporcionar la PROPUESTA DE VALOR al cliente. Describe la red de valor que genera el valor económico a través de intercambios dinámicos complejos entre una o más empresas, sus clientes, proveedores, socios, y la comunidad (Allee 2000).

Entonces, podemos decir, que la gestión de la infraestructura describe la configuración del sistema de valor que es necesario para brindar la propuesta de valor y mantener interfaces de clientes. Esto comprende la CONFIGURACIÓN de valor de la empresa, es decir, las actividades para crear y entregar valor y la relación entre ellos, las capacidades

internas y las adquiridas a través de la red de ASOCIACIÓN de la empresa.

Recursos Claves (Capacidades)

Con el fin de crear valor, una empresa necesita recursos (Wernefelt 1984). En este sentido Grant (1991) distingue entre activos tangibles e intangibles y habilidades basadas en las personas. Los recursos tangibles incluyen plantas, equipos y reservas de efectivo; mientras que los intangibles incluyen patentes, derechos de autor, la reputación, las marcas y los secretos comerciales. Los recursos humanos son las personas que una empresa necesita para crear valor con los recursos tangibles e intangibles.

Todos los modelos de negocio requieren recursos clave que permiten a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos. Cada modelo de negocio requiere recursos clave diferentes. Un fabricante de microchips necesita instalaciones de producción con un capital elevado, mientras que un diseñador de microchips depende más de los recursos humanos. Los recursos clave pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos. Además, la empresa puede tenerlos en propiedad, alquilarlos u obtenerlos de sus socios clave.

Osterwalder y Pigneur (2010) nos brindan las siguientes categorías de recursos, estas son:

- **Físicos:**

En esta categoría se incluyen los activos físicos, como instalaciones de fabricación, edificios, vehículos, máquinas, sistemas, puntos de venta y redes de distribución. Los minoristas como Wal-Mart y amazon.com dependen en gran medida de los recursos físicos, que a menudo requieren un capital elevado. Wal-Mart cuenta con una extensa red global de tiendas e infraestructuras logísticas, mientras que amazon.com tiene una vasta infraestructura de TI, de almacenamiento y de logística.

- ***Intelectuales:***

Los recursos intelectuales, como marcas, información privada, patentes, derechos de autor, asociaciones y bases de datos de clientes, son elementos cada vez más importantes en un modelo de negocio sólido. Los recursos intelectuales son difíciles de desarrollar, pero cuando se consiguen pueden ofrecer un valor considerable. El recurso clave más importante para las empresas de bienes de consumo (como Nike y Sony) es el nombre de marca. Microsoft y SAP dependen del software y la propiedad intelectual asociada que desarrollaron a lo largo de los años. Qualcomm, una empresa de diseño y suministro de chipsets para dispositivos móviles de banda ancha, desarrolló un modelo de negocio basado en diseños patentados de microchips que le proporcionan importantes ingresos en concepto de concesión de licencias.

- ***Humanos:***

Todas las empresas necesitan recursos humanos, aunque en algunos modelos de negocio las personas son más importantes que en otros. En los ámbitos creativos y que requieren un alto nivel de conocimientos, los recursos humanos son vitales. Para una empresa farmacéutica como Novartis, por ejemplo, los recursos humanos son indispensables: su modelo de negocio se basa en un ejército de científicos expertos y un gran equipo comercial con agentes experimentados.

- ***Económicos:***

Algunos modelos de negocio requieren recursos o garantías económicos, como dinero en efectivo, líneas de crédito o una cartera de opciones sobre acciones, para contratar a empleados clave. El fabricante de telecomunicaciones Ericsson ofrece un ejemplo de optimización de recursos económicos en un modelo de negocio. Esta empresa tiene la opción de solicitar fondos a los bancos y mercados de capitales para después utilizar una parte de los ingresos netos para ofrecer financiación a los compradores de equipos, garantizando así que los clientes hagan sus pedidos a Ericsson en vez de a la competencia.

Actividades Claves (Configuración de valor)

Como se mencionó en apartados anteriores, el objetivo principal para una empresa es la crear una propuesta de valor por el que los clientes estén dispuestos a pagar. La configuración VALOR muestra todas las actividades necesarias y los vínculos entre ellos, con el fin de crear valor para el cliente.

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

- **Actividades primarias:** son aquellas que se encuentran involucradas en la creación de la propuesta de valor, su comercialización y entrega; incluye logística de entrada, operaciones, logística de salida, marketing y ventas y servicio de postventa.
- **Actividades de apoyo:** son aquellas que permiten que las actividades primarias puedan desarrollarse; entre ellas se pueden mencionar, infraestructura de la empresa, gestión de recursos humanos, investigación y desarrollo y compras.

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

Osterwalder (2010) distingue entre tres tipos de configuración de valor básico, los cuales son:

- 1) Cadena de valor: contiene las diferentes actividades que una empresa realiza con el fin de reducir los costos u ofrecer productos diferenciados. Las principales actividades en este contexto incluyen logística, operaciones, marketing, ventas y servicio. La lógica de la creación de valor de una cadena de valor es la transformación de insumos en productos.

- 2) Tienda de valor o resolución de problemas: Stabell y Fjeldstad (1998) argumentan que la prestación de servicios tiene una lógica de creación de valor diferente a la fabricación. Los proveedores de servicios tienden a llegar a nuevas soluciones, en lugar de la colocación sobre una solución y que reproduce una y otra vez, como en la cadena de valor. En esta configuración el valor de una empresa se centra en el descubrimiento de lo que quiere el cliente, se da cuenta de una manera de ofrecer valor, determina si las necesidades del cliente se cumplieron y se repite el proceso de una manera iterativa si es necesario. Las principales actividades de una tienda de valor propuestas contienen problema, búsqueda y adquisición, resolución de problemas, elección, ejecución y control y evaluación.
- 3) Red de valor: el valor se crea mediante la vinculación de los clientes que son o desean ser interdependientes. La configuración de valor que se produce cuando una empresa es un intermediario, como un corredor, en lugar de centrarse en la logística como la importación y la entrega de las materias primas y cómo se transforman en productos terminados, el intermediario debe centrarse en la promoción de la red y gestión de contratos.

Asociaciones Claves

Este elemento del modelo de negocios hace referencia a en que partes las actividades y recursos claves se distribuyen entre los socios de la firma.

Los conceptos más tradicionales de negocios conjuntos (por ejemplo, la penetración de nuevos mercados geográficos) han hecho lugar a alianzas estratégicas que apuntan a la creación y la mejora de la posición competitiva de las empresas involucradas en un entorno altamente competitivo (Dussauge y Garrette 1999).

Gulati y Singh (1998) definen alianzas como cualquier acuerdo de cooperación iniciado voluntariamente entre las empresas que involucra el intercambio, compartir o co-

desarrollo, y pueden incluir las contribuciones de capital de los socios, tecnología o activos específicos de la empresa. Dussauge y Garrette (1999) añaden algunos elementos mediante la definición de alianzas como enlaces formados entre dos o más empresas independientes que deciden llevar a cabo un proyecto o actividad específica conjuntamente a través de la coordinación de las competencias y recursos.

Para entender mejor, la cooperación y la asociación Child y Faulkner (1998) proponen dibujo puntos de vista de la economía, la teoría de juegos, teoría de la gestión estratégica y la teoría de la organización.

Entonces, podemos concluir en que una *asociación* es un acuerdo de cooperación iniciado voluntariamente entre dos o más empresas independientes con el fin de llevar a cabo un proyecto o actividad específica conjuntamente coordinando sus capacidades, recursos y actividades.

Las empresas se asocian por múltiples motivos y estas asociaciones son cada vez más importantes para muchos modelos de negocio. Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos.

Osterwalder y Pigneur (2010) mencionan los siguientes de cuatro tipos de asociaciones:

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

Además, los autores explican que las motivaciones para establecer asociaciones pueden ser:

- > **Optimización y economía de escala:** la forma más básica de asociación o relación cliente-proveedor tiene como objetivo optimizar la asignación de recursos y actividades; no es lógico que una empresa sea propietaria de todos los recursos o

realice todas las actividades. Las asociaciones movidas por la optimización y la economía de escala suelen establecerse para reducir costes y es habitual que impliquen una infraestructura de externalización o recursos compartidos.

- > **Reducción de riesgos e incertidumbre:** las asociaciones también pueden servir para reducir riesgos en un entorno competitivo donde prima la incertidumbre. Es frecuente que los competidores creen alianzas estratégicas en un área a la vez que compiten en otra. Blu-ray, por ejemplo, es un formato de disco óptico desarrollado conjuntamente por un grupo constituido por los principales fabricantes de electrónica de consumo, ordenadores personales y soportes multimedia de todo el mundo. El grupo colaboró en la comercialización de la tecnología Bluray, pero todos los miembros venden sus productos Blu-ray por separado.
- > **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. Por lo general, las empresas recurren a otras organizaciones para obtener determinados recursos o realizar ciertas actividades y aumentar así su capacidad. Estas asociaciones pueden tener su fundamento en la necesidad de obtener información, licencias o acceso a clientes. Un fabricante de teléfonos móviles, por ejemplo, puede adquirir la licencia de un sistema operativo para sus auriculares, en vez de desarrollar un sistema propio, del mismo modo que una aseguradora puede recurrir a un agente independiente para que venda sus pólizas, en lugar de contar con un equipo comercial propio.

2.5 Aspectos Financieros

Este es el último bloque de nuestro marco, es transversal ya que todos los pilares influyen en él. Este bloque es el resultado de la configuración del modelo de negocio. Está compuesto por el modelo de ingresos y la estructura de costos de la compañía. Juntos determinan la lógica de rentabilidad o pérdida y por lo tanto su capacidad de sobrevivir

en el entorno competitivo.

Fuente de Ingresos

Este elemento del modelo de negocios mide la capacidad de la empresa de traducir el valor que ofrece a sus clientes en dinero. El modelo de ingresos de una compañía puede estar formado por muchas fuentes de ingresos las cuales pueden tener diferentes mecanismos de fijación de precios.

Los ingresos que una empresa puede capturar desde sus actividades de creación de valor son fundamentales para su supervivencia a largo plazo. Una empresa puede tener de uno a muchos flujos de ingresos y cada uno de ellos puede tener uno o varios mecanismos de fijación de precios. En general se puede decir que las TIC's han ayudado a las empresas a diversificar sus fuentes de ingresos y ha facilitado la adopción de mecanismos de fijación de precios más precisos. Particularmente internet ha tenido un fuerte impacto sobre los precios al ser muy fácil la comparación de los mismos.

Según Varian (1996) una eficiente fijación de precios se da centrándose en la disposición marginal del cliente para pagar por un bien o servicios y aplicar en base a esto precios diferenciales, es decir, precios diferentes para diferentes clientes.

Según Alex Osterwalder e Yves Pigneur (2011), "si los clientes constituyen el centro de un modelo de negocio, las fuentes de ingresos son sus arterias". Las empresas deben preguntarse lo siguiente: ¿por qué valor está dispuesto a pagar cada segmento de mercado? Si responde correctamente a esta pregunta, la empresa podrá crear una o varias fuentes de ingresos en cada segmento de mercado. Cada fuente de ingresos puede tener un mecanismo de fijación de precios diferente: lista de precios fijos, negociaciones, subastas, según mercado, según volumen o gestión de la rentabilidad.

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

1. Ingresos por transacciones derivados de pagos puntuales de clientes.
2. Ingresos recurrentes derivados de pagos periódicos realizados a cambio del suministro

de una propuesta de valor o del servicio posventa de atención al cliente.

Existen varias fuentes de generar ingresos:

◇ **Venta de Activos:**

La fuente de ingresos más conocida es la venta de los derechos de propiedad sobre un producto físico. amazon.com vende libros, música, productos electrónicos de consumo, etc. en internet. Fiat vende vehículos que los compradores pueden conducir, revender o incluso destruir.

◇ **Cuota por uso:**

Esta fuente de ingresos se basa en el uso de un servicio determinado. Cuanto más se utiliza un servicio, más paga el cliente. Un operador de telecomunicaciones puede facturar a los clientes los minutos que pasan al teléfono. Los hoteles cobran a los clientes el número de noches que duermen en sus instalaciones. Un servicio de mensajería cobra a los clientes por el transporte de un paquete de una ubicación a otra.

◇ **Cuota de suscripción:**

El acceso ininterrumpido a un servicio genera este tipo de fuente de ingresos. Los gimnasios venden a sus miembros suscripciones mensuales o anuales a cambio del acceso a sus instalaciones deportivas. World of Warcraft Online, un juego en línea, permite a los usuarios jugar en línea a cambio de una cuota mensual.

◇ **Préstamo/ Alquiler/ Leasing:**

Esta fuente de ingresos surge de la concesión temporal, a cambio de una tarifa, de un derecho exclusivo para utilizar un activo determinado durante un período de tiempo establecido. Para el prestamista, la ventaja de este tipo de negocio es que genera ingresos recurrentes. A su vez, los que disfrutan del servicio pagan únicamente por un tiempo limitado, no tienen que asumir el coste íntegro de su propiedad. Zipcar.com es un buen ejemplo: esta empresa permite a los clientes alquilar un coche por horas en

varias ciudades de Estados Unidos. El servicio de zipcar.com ha hecho que muchas personas opten por alquilar un coche en vez de comprarlo.

◇ **Concesión de licencias:**

La concesión de permiso para utilizar una propiedad intelectual a cambio del pago de una licencia también representa una fuente de ingresos. La propiedad genera ingresos para los titulares de los derechos de propiedad, que no tienen que fabricar productos ni comercializar servicios. La concesión de licencias es habitual en la industria multimedia, donde los propietarios del contenido conservan los derechos de autor y venden las licencias de uso a terceros. Lo mismo sucede en la industria tecnológica: los propietarios de las patentes conceden a otras empresas el derecho de uso de una tecnología patentada a cambio del pago de una licencia.

◇ **Gastos de corretaje:**

Los gastos de corretaje se derivan de los servicios de intermediación realizados en nombre de dos o más partes. Los proveedores de tarjetas de crédito, por ejemplo, reciben un porcentaje de cada transacción de venta realizada por un cliente en un comercio que acepta el pago con tarjeta. Los corredores y agentes inmobiliarios obtienen una comisión cada vez que consiguen una venta.

◇ **Publicidad:**

Esta fuente de ingresos es el resultado de las cuotas por publicidad de un producto, servicio o marca determinado. Es sabido que la industria multimedia y los organizadores de eventos dependen sobre todo de los ingresos generados por la publicidad. En los últimos años, otros sectores, como la industria de software y el sector de servicios se han incorporado también a los ingresos por publicidad.

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

Tabla 3: Mecanismos de fijación de precios.

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

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

Estructura de costos

Este elemento mide todos los costes de la empresa incurre para crear, comercializar y

ofrecer valor a sus clientes incluyendo el costo de mantener las relaciones con sus clientes. Se asigna un valor a todos los recursos, bienes, actividades y relaciones e intercambios realizados en la red de asociaciones que constituyen un costo para la empresa.

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

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

Obviamente, los costos deben minimizarse en todos los modelos de negocio. No obstante, las estructuras de bajo costo son más importantes en algunos modelos que en otros, por lo que puede resultar de utilidad distinguir entre dos amplias clases de estructuras de costos: según costos y según valor (muchos modelos de negocio se encuentran entre estos dos extremos).

-Según costos:

El objetivo de los modelos de negocio basados en los costos es recortar gastos en donde sea posible. Este enfoque pretende crear y mantener una estructura de costos lo más reducida posible, con propuestas de valor de bajo precio, el máximo uso posible de sistemas automáticos y un elevado grado de externalización. Las compañías aéreas de bajo costo, como Southwest, easyJet y Ryanair, son un claro ejemplo de este modelo de negocio basado en costos.

-Según valor:

Algunas empresas no consideran que los costos de un modelo de negocio sean una prioridad, sino que prefieren centrarse en la creación de valor. Normalmente, las propuestas de valor premium y los servicios personalizados son rasgos característicos de

los modelos de negocio basados en el valor. Los hoteles de lujo, con sus fastuosas instalaciones y exclusivos servicios, pertenecen a esta categoría.

Osterwalder y Pigneur (2011) describen las características de las estructuras de costos, estas son:

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

Capítulo 3: EL Lienzo de La propuesta de valor

Una vez que el modelo de negocios es capturado mediante el método canvas, es necesario pensar, poner a prueba, discutir y si es necesario modificar la propuesta de valor, es por ello que Alexander Osterwalder junto con otros autores en su libro “Diseño de la Propuesta de Valor” (2014) nos propone centrarnos en los dos bloques más importantes del modelo de negocio canvas , *segmento de clientes* y *propuesta de valor* con el fin de inventar y mejorar continuamente la propuesta de valor para satisfacer a los perfiles de clientes, la cual es una tarea que nunca acaba.

Según Osterwalder (2014);

La propuesta de valor canvas tiene dos lados. A partir del perfil del cliente se clarifica el conocimiento de nuestros clientes objetivos y con el mapa de valor se describe cómo se va a crear valor para estos clientes; cuando estos dos lados se encuentran se alcanza el FIT⁴.

3.1 Perfil del cliente.

Define un segmento específico de clientes del modelo de negocios de una forma más estructurada y detallada. Se divide el cliente en sus trabajos o actividades, frustraciones o dolores y alegrías o beneficios.

Entonces tendremos:

- **Customer Jobs (Actividades del día a día):** Qué tipo de actividades, relacionadas con nuestro producto/servicio, están intentando realizar nuestros clientes en el día a día. (Ejemplo: Hacer la compra una vez a la semana).
- **Pains (dolores):** Qué problemas, situaciones o costes no deseados experimentan nuestros clientes al realizar las actividades previamente definidas. (Ejemplo: Falta de tiempo para hacer la compra).

⁴ En adelante utilizaremos “FIT” al referirnos al encaje producto-mercado.

- **Gains (beneficios):** Qué beneficios esperan nuestros clientes al realizar las actividades previamente definidas. (Ejemplo: Ahorrar dinero en la compra).

3.1.1 Actividades de clientes

Describen lo que los clientes están tratando de conseguir en tanto en su trabajo como en su vida. Podría referirse a tareas que los clientes intentan llevar a cabo, problemas que están tratando de resolver o necesidades que están queriendo satisfacer. Lo que los gerentes o empresarios creen desde su punto de vista que es la actividad que el cliente está tratando de llevar a cabo puede no ser lo que los clientes están tratando de hacer en la realidad.

Se distinguen tipos de actividades:

- **Actividades Funcionales:** cuando los clientes quieren llevar a cabo o completar una tarea específica o resolver un problema específico, por ejemplo: cortar el césped, consumir comida saludable, escribir un informe o ayuda profesional, etc.
- **Actividades Sociales:** cuando los clientes quieren lucir bien o ganar poder o status. Este tipo de actividades describen cómo los clientes quieren ser percibidos por otras personas. Por ejemplo, vestir a la moda.
- **Actividades como factor emocional:** cuando el cliente busca un estado emocional específico como sentirse bien o seguro. Por ejemplo lugar sensación de seguridad del propio empleo, tranquilidad respecto a las inversiones de consumo, etc.
- **Actividades de soporte:** los clientes realizan actividades de apoyo en el marco de la compra o consumo de valor, ya sea como profesionales o como consumidores. De estas actividades surgen los siguientes roles:
 - ✦ **Comprador de valor:** actividades relacionadas con la compra de valor, tales como la comparación de ofertas, decidir qué productos comprar, estar parados haciendo cola para pagar, completando una compra, en la recepción del producto o servicio.

- ✘ *Co-creador de valor*: actividades relacionadas a la co-creación de valor junto con la compañía, tales como publicación de opiniones hasta incluso participar en el diseño de un producto o servicio.
- ✘ *Transferidor de valor*: actividades relacionadas con el fin del ciclo de vida de la propuesta de valor, como la cancelación de una suscripción o reventa.

Las actividades que los clientes realizan generalmente dependen del contexto específico en la que son desarrolladas, el contexto puede imponer ciertas limitaciones. Por ejemplo, no es lo mismo ir al cine la pareja que con niños pequeños.

Por otra parte, hay que tener en cuenta que no todas las actividades tienen el mismo nivel de importancia para los clientes.

3.1.2 Dolores o frustraciones de los clientes

Describe cualquier cosa que le pueda molestar a los clientes antes, durante y después de realizar una actividad, o simplemente les impida realizarla.

Con dolores también se hace referencia a riesgos, es decir posibles malos resultados en el desarrollo de un “Customer Job” descrito en el apartado anterior. Se identifican tres diferentes tipos de dolores:

- ◇ **Resultados no deseados, problemas y características**: el dolor puede ser **funcional** como cuando una solución no funciona o tiene efectos negativos ; **emocional** por ejemplo “me siento mal todo el tiempo cuando hago esto”; **auxiliar** “me desagrada ir a la tienda a comprar..”. También se puede incluir **características no deseadas** por el cliente como “correr en el gimnasio es aburrido” o “este diseño es feo”.
- ◇ **Obstáculos**: son aquellas cosas que hacen que los clientes no puedan comenzar una actividad o la demoran como “no puedo pagar ninguna de las soluciones

existentes”.

- ◇ **Riesgos:** se trata de cuestiones que podrían salir mal y tener impactos negativos, por ejemplo “una violación de la seguridad sería desastroso para nosotros”.

El dolor o frustración del cliente puede ser extremo o moderado, al igual que las actividades de los clientes, pueden ser importantes o insignificantes para el cliente.

Osterwalder (2014) aconseja diferenciar las actividades, dolores y beneficios de los clientes lo más concretamente posible. Por ejemplo si un cliente manifiesta que le molesta la espera para pagar, debemos averiguar exactamente luego de cuántos minutos el cliente comienza a estar molesto. De esta forma sabiendo con precisión, podremos diseñar mejores “medicamentos para el dolor” y así añadir más valor a la propuesta.

3.1.3 Ganancias o alegrías de los clientes

Describen los beneficios o resultados que los clientes quieren. Algunas ganancias son requeridas, deseadas o esperadas por los clientes. Incluyen utilidad funcional, social, emociones positivas y ahorros. Osterwalder identifica cuatro tipos de ganancias en términos de resultados y beneficios.

- ✖ **Ganancias requeridas:** son ganancias sin las cuales una solución no podría funcionar. Por ejemplo, la mínima expectativa que tenemos de un smartphone⁵ es que podamos realizar una llamada telefónica.
- ✖ **Ganancias esperadas:** son las ganancias relativamente básicas que esperamos de una solución. Por ejemplo de un iPhone se espera que esté bien diseñado y que funcione bien.
- ✖ **Ganancias deseadas:** son los beneficios que van más allá de lo que esperamos de una solución y que al cliente le encantaría. Por ejemplo, deseamos smartphones que puedan integrarse perfectamente con otros dispositivos electrónicos.

⁵ Teléfono inteligente en la lengua anglosajona.

- ✘ **Ganancias no esperadas:** son ganancias que van más allá de lo que esperamos o deseamos de una solución. Por ejemplo, antes de que Apple lanzara las pantallas táctiles, nadie se imaginaba que pudieran ser parte de un Smartphone.

Las ganancias puede ser esencial o deseado al igual que el dolor puede ser extremo o moderado.

Ostewalder (2014) recomienda, al igual que con los dolores describir las ganancias tan concretamente como sea posible para mejorar la propuesta de valor.

Aunque las necesidades varían, es necesario tener una idea de las prioridades de los clientes. Esta comprensión mejorara con cada interacción y experimentación con los clientes. Los empresarios necesitan probar constantemente que lo que ellos piensan que los clientes quieren se condice con la realidad.

3.2 Mapa de valor.

3.2.1 Productos y Servicios

Es simplemente una lista de lo que la compañía ofrece. Lo óptimo es pensar en todos los elementos que los clientes ven en la ventana del negocio (metafóricamente hablando). Es una enumeración de todos los productos y servicios en los que se basa la propuesta de valor, es decir el paquete de productos y servicios que ayudan al cliente a completar sus trabajos (customer Jobs) funcionales, sociales o emocionales o que contribuyen a la satisfacción de una necesidad.

Entonces, la propuesta de valor puede estar compuesta por los siguientes tipos de productos y servicios.

- ✘ Físicos /Tangibles: mercaderías, tales como productos fabricados.
- ✘ Intangibles: pueden ser productos como copias fieles o servicios como asistencia post- venta.

- × Digitales: productos como descargas o servicios como recomendaciones en línea.
- × Financieros: productos como fondos de inversión o servicios como el financiamiento de la compra.

Se debe conocer saber con exactitud la importancia relativa que tienen para el cliente estos productos y servicios.

3.2.2 Analgésicos

Los analgésicos describen cómo exactamente los productos y servicios que forman la propuesta de valor contribuyen a aliviar los dolores de los clientes. Describen como se reducirán o eliminaran las cosas que molestan al cliente antes, durante o después de realizar un trabajo (customer Jobs) o les impiden hacerlo.

Las mejores propuestas de valor son las que hacen foco en los dolores de los clientes, especialmente los extremos. No es necesario calmar todos los dolores sino en algunos pocos y tener excelentes analgésicos.

Osterwalder (2014) sugiere a los empresarios hacerse las siguientes preguntas con el fin de pensar de qué manera los productos y servicios pueden ayudar a aliviar los dolores.

- ¿Contribuyen al ahorro?; en términos de tiempo, dinero o esfuerzo.
- ¿Hacen sentir bien a los clientes?; eliminando frustraciones, disgustos, etc.
- ¿Arreglan malas soluciones?
- ¿Eliminan riesgos o miedos de los clientes?
- ¿Ayudan a los clientes a dormir mejor?
- ¿Limitan o eliminan errores comunes que los clientes cometen?, ayudándolos a usar correctamente la solución ofrecida.

3.2.2 Creadores de ganancias

Describen como los productos y servicios generan ganancias o beneficios para los clientes. Representan explícitamente cómo van a producir beneficios que el cliente espera, desea o se sorprenderá por ellos. Incluyen utilidad funcional, conquistas sociales, emociones positivas y ahorro de costos.

Al igual que con los analgésicos, con los creadores de ganancias no es necesario hacer frente a cada ganancia identificada en el perfil del cliente, sino enfocarse en las más importantes.

Osterwalder recomienda a los empresarios hacerse las siguientes preguntas:

La propuesta de valor actual;

- ¿Genera ahorros que agradan a los clientes? En términos de esfuerzo, tiempo o dinero.
- ¿Producen los resultados que los clientes esperan?
- ¿Superan las propuestas de valor existentes en el mercado? En cuanto a características específicas, rendimiento o calidad.
- ¿Hacen el trabajo o la vida de sus clientes más fácil? Vía mejor accesibilidad, mas servicios o menor coste.
- ¿Crean consecuencias sociales negativas? Al hacer que se vean bien o producir un aumento del estatus.
- ¿Ofrecen algo específico que los clientes están buscando? Como buenos diseños, garantías o características específicas.
- ¿Ayudan a cumplir un sueño? Alcanzando sus aspiraciones o aliviando dificultades.

3.3 Fit (encaje producto-servicio)

Se alcanza el Fit cuando los clientes se entusiasman con la propuesta de valor brindada por la compañía; esto es posible cuando la empresa se dirige a actividades (customers Jobs) importantes, alivia dolores (customers pains) extremos y crea ganancias (customers gains) esenciales que a los clientes les preocupan.

Los clientes desean una cantidad ilimitada de productos y servicios, pero ellos saben que no pueden tenerlos todos, entonces el enfoque en aquellos que a los clientes generan más beneficios (customers gains) marca la diferencia. Al igual manera, los clientes tienen muchos dolores pero saben que no todos pueden ser aliviados, por lo cual también debemos enfocarnos en aquellas actividades que le provocan más dolores de cabeza al cliente.

Capítulo 4: Milena y La industria

4.1 El sector

Las estadísticas mundiales posicionan a nuestro país entre los primeros diez consumidores de pastas. En el informe 2012 de la Organización Internacional de la Pasta (IPO), la Argentina ocupaba el puesto once, con 327.293 toneladas producidas. Sin embargo, si a esto se le agregan las 19.232 que se exportaron durante ese año, la cifra crece a las 346 mil toneladas, logrando el octavo puesto. Respecto al consumo per cápita, Argentina ocupa la misma posición con un consumo de 7.9 Kg por año.

En Argentina, el mercado de pastas es dominado por el de las pastas secas, en el cual, existe una variedad de establecimientos que producen pasta seca industrializada; desde pequeñas empresas con producción semiartesanal que elaboran una única variedad, hasta grandes multinacionales con varias líneas y unidades productivas que cuentan con tecnología de avanzada, capaces de lograr altísimos volúmenes de producción, algunas de ellas llegan incluso a integrar verticalmente la cadena de valor. A lo largo de los últimos 15 años, la industria fue testigo de importantes procesos de fusiones y adquisiciones. Desde el año 2000 el número de establecimientos ha pasado de 110 a 80, con un constante incremento de la producción. Actualmente el mercado está repartido en un 60% para las marcas líderes, y el restante 40% repartido en las Pymes.

Mucho más atomizado y numeroso es el mercado de las pastas frescas, que cuenta con aproximadamente 1400 establecimientos cuya producción es del tipo familiar en la mayoría de los casos.

Se pueden destacar las siguientes características en el sector de las pastas frescas:

- ✘ Principales actores: supermercados con marca propia, comercios tradicionales que producen pasta fresca artesanal e industriales los cuales producen pastas frescas y de larga duración.
- ✘ Producto con alto margen de ganancias.
- ✘ Grandes empresas industriales formaron unidades de negocio para abastecer el

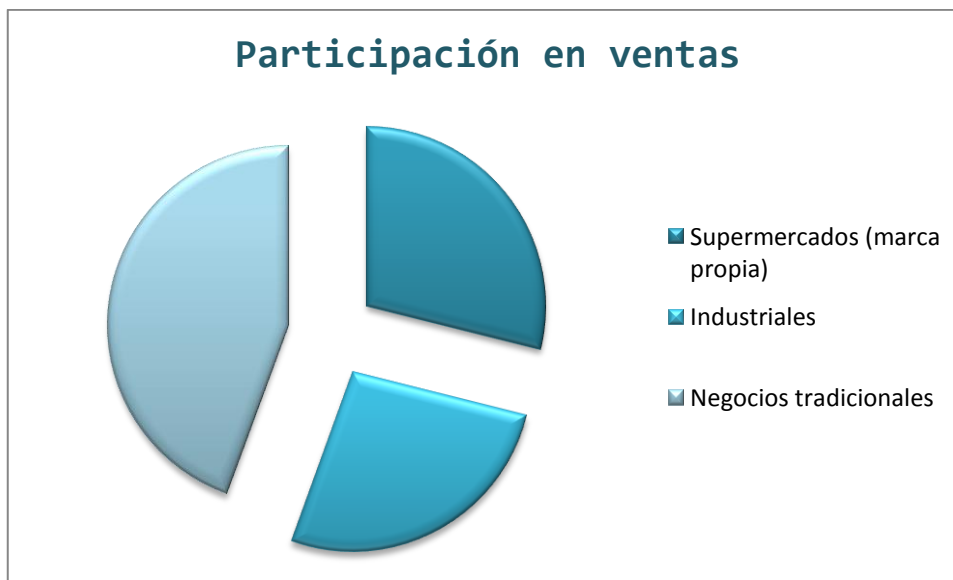
mercado de pastas artesanales y gastronómicos.

- ✗ Las fábricas de supermercados no realizan especialidades, solo hacen fideos y todo tipo de ravioles, de rellenos comunes con poco valor agregado.
- ✗ Mercado nacional en crecimiento.
- ✗ Mercado internacional en crecimiento, se exporta a USA y Unión Europea.
- ✗ Producto estacional, siendo los picos de consumo en invierno.

Características de la demanda

Según la última encuesta de la consultora Nielsen, el consumo doméstico de pastas frescas ronda los 2.5 kg por habitante/año y se dividió de la siguiente manera: 24% industrial, 40% tradicional y 26% marcas propias de supermercados. Las pastas frescas industriales muestran una tendencia estable, mientras que las artesanales tradicionales experimentan una declinación ante el avance de las elaboradas por los supermercados.

Gráfico 6: Demanda de pastas frescas entre distintos de oferentes.



Fuente: elaboración propia.

Dentro de los tipos de pastas que se elaboran actualmente en el mercado, el 45 % de las pastas frescas consumidas son ravioles. Le siguen en importancia los fideos y las cintas. El

mayor porcentaje de las ventas de pastas secas y frescas de atmósfera controlada se concentra los fines de semana y se destinan para cocinar durante la semana. En cambio, para consumir en el día se eligen las pastas frescas.

4.2 Milena

Milena es un Pyme de origen familiar situada en Buenos Aires, Argentina en donde actualmente posee 4 sucursales, en los barrios de Recoleta, Belgrano (La Imprenta) y Villa Devoto y en la localidad de Boulogne. La producción es centralizada en Villa Devoto y de allí distribuida al resto de las sucursales.

La empresa lleva más de una década en el mercado. Hace 17 años sus dueños comenzaron abriendo la sucursal en Villa Devoto, quienes son amantes de la buena comida italiana, tradición que heredaron de su abuela inmigrante italiana “Doña Milena” quien le da el nombre a la marca.

Se hace foco constante en la excelencia del producto y es por esto que al día de hoy los dueños no tienen red de franquicias debido al temor a que se descuide la calidad. Son especialmente cuidadosos en la selección, higiene y almacenamiento de la materia prima, y en la elaboración, control de calidad y conservación de los productos terminados.

Capítulo 5: Desarrollo de Los bloques aplicados a “Milena”

En esta sección se desarrollaran uno a uno los bloques que componen el modelo de negocios Canvas de la empresa familiar productora y comercializadora de pastas secas artesanales Milena.

5.1 Propuesta de Valor

Podemos decir que Milena ofrece a sus clientes;

- ✘ Revivir la tradición italiana.
- ✘ Diversidad e innovación en sabores.
- ✘ Solución integral de una comida.
- ✘ Status.

Estos 4 elementos cumplen con el atributo de **razonabilidad** de la propuesta de valor, ya que la empresa cree que son los motivos que pueden llevar a un cliente a adquirir sus productos y servicios, es decir, que son importantes para el ellos. Sabemos que para que una persona opte por adquirir productos o servicios, lo ofrecido debe crear valor mediante su **uso, reducción del riesgo o reducción de esfuerzos**.

Podemos decir que la primera propuesta de valor mencionada, *revivir la tradición italiana* es razonable ya que crea valor mediante su uso, esto es debido a que mediante el consumo de los productos y servicios que Milena ofrece tanto en la etapa de adquisición y luego en la etapa del consumo se logra transportar al cliente a la propia Roma o Florencia. La empresa logra esto con distintos elementos, como por ejemplo la decoración de sus locales que incluye productos italianos que rememoran al país, música italiana y obviamente con variedades de pastas que conservan los valores tradicionales.

La segunda propuesta de valor *diversidad e innovación de sabores*, al igual que el elemento anterior, es razonable debido a que el valor se genera en la utilización. Milena logra esto manteniendo la tradición italiana con sus platos pero también innova e incluye

tecnología de última generación en la fabricación de las pastas. Por otro lado, es caracterizada por una amplia variedad de sabores que lleva a que cliente pruebe combinaciones y sabores únicos. Por ejemplo, recientemente la empresa adquirió una máquina para hacer ñoquis rellenos. Gracias a la variedad de sabores e innovación se reducen los esfuerzos de búsqueda y evaluación por parte de los clientes.

El tercer punto que genera valor para el cliente es la *solución integral de una comida*, este elemento es razonable debido a la reducción de esfuerzos que representa para el cliente.

En Milena, es posible adquirir entradas tradicionales, pastas frescas, variedad de salsas para terminar de armar un plato y postres tradicionales. Esto hace que el cliente al llegar al local pueda adquirir todos los productos que necesita para solucionar una comida. Además, los propios empleados explican cómo deben ser cocinadas las pastas, facilitando en todo momento el trabajo del cliente. Milena, también ofrece el servicio de entregas a domicilio, lo cual también es un elemento clave para quien no quiere acudir al local.

Por último, los dueños de la empresa están seguros que sus productos logran que el cliente eleve su status mediante su uso, gracias a que con la calidad de las comidas, logran un plato gourmet que puede sorprender a sus invitados.

En cuanto a la medición de el **nivel de valor** que la empresa ofrece, ubicamos a Milena entre la *imitación innovadora* y la *excelencia*, esto es porque si bien la competencia ofrece también estos valores para el cliente, Milena no solo le adiciona elementos innovadores que hacen que el cliente opte por su propuesta sino que además podemos decir que la satisfacción del cliente se encuentra en su punto máximo.

El **nivel de precios** podemos verlo desde dos diferentes puntos de vista, de acuerdo a los dos tipos de competencia que se pueden observar. Si lo comparamos con el precio que ofrecen los productores de pastas, podemos decir que es de alta gama, ya que gracias a su innovación y la satisfacción que generan en el cliente, el precio se encuentra por encima del de mercado. Pero por otra parte, la propuesta de valor brindada puede ser un sustituto perfecto de un almuerzo o cena en un restaurante tradicional de comida

italiana. Muchas veces los platos que se logran con la conjunción de los elementos que se ofrecen está por encima de la calidad y el sabor de una comida en un restaurante tradicional. Desde esta perspectiva podemos ubicar a la empresa en un nivel de precios económico generando así un elemento de diferenciación.

Ciclo de vida

El valor se genera en las siguientes etapas.

1) Valor de compra:

- El cliente al ingresar comienza a vivir una experiencia italiana, gracias a la decoración, música y olores característicos. Mediante esta experiencia sensitiva el cliente percibe valor.
- El cliente participa activamente en el desarrollo del producto, ya que el mismo puede armar una comida eligiendo entre las variedades de pastas y exquisitas salsas.
- La atención personalizada con recomendaciones en cuanto a los sabores y la explicación de la mejor manera de cocción añaden valor para el cliente.
- El servicio de entrega a domicilio con la consiguiente reducción de esfuerzos contribuyen a la generación de valor en la etapa de adquisición.
- Milena generó una tarjeta de afiliación para sus clientes, con la cual se acumulan puntos equivalentes al importe de la compra; estos pueden ser usados para adquirir productos en las próximas compras. Esa especie de descuento, adiciona valor al momento de la adquisición

2) Valor de uso:

- ✓ El disfrute del sabor y los platos gourmet logrados.
- ✓ Gracias a los sabores tradicionales el cliente continúa percibiendo la

experiencia sensitiva de transportarse a Italia.

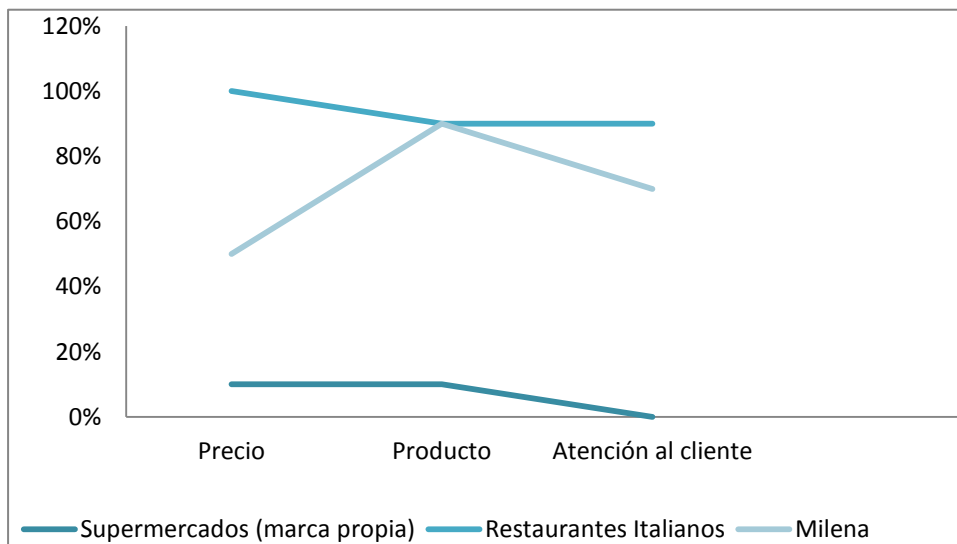
- ✓ En cuanto a la consecución del plato, la facilidad en la preparación añade valor para el cliente.
- ✓ El cliente en esta etapa logra elevar su status, ya que genera valor al ofrecer un plato gourmet pero elaborado en casa a sus invitados.

3) **Valor de renovación:** en este caso es dado por la tarjeta de fidelidad mencionada anteriormente.

4) **Valor de transferencia:** debido a las características de los productos y servicios ofrecidos por Milena, no encontramos valor de transferencia.

Si comparamos a Milena con otras opciones (ver gráfico n° 7), vemos que frente a las marcas propias de los supermercados, la empresa cobra precios más elevados pero el producto y la atención al cliente son superiores. Por otro lado, si comparamos a Milena con salir a comer afuera, vemos que la empresa posee precios más moderados pero el mismo nivel de producto. Lógicamente la reducción de esfuerzos en un restaurante es mayor que en Milena.

Gráfico 7: Análisis de sustitutos.



Fuente: Elaboración propia.

El Lienzo de la Propuesta de Valor

Expuesto lo anterior, estamos en condiciones de aplicar el modelo del lienzo de la propuesta de valor desarrollado por Osterwalder, Pigneur, Bernarda y Smith en su libro “Value Proposition Design” 2014 a la empresa del caso de estudio del presente trabajo. De esta manera, podremos hacer una evaluación de la propuesta de valor actual Milena centrándonos en el bloque principal de nuestro modelo de negocios.

5.1.1 Perfil de clientes de “Milena”

Basándonos en la división de perfiles de clientes de acuerdo a las actividades o trabajos que estos realizan propuesta por los autores tendremos;

- × **Customer Jobs (Actividades del día a día):** en el caso de Milena , las actividades que los clientes intentan desarrollar al adquirir los productos y servicios brindados pueden ser:

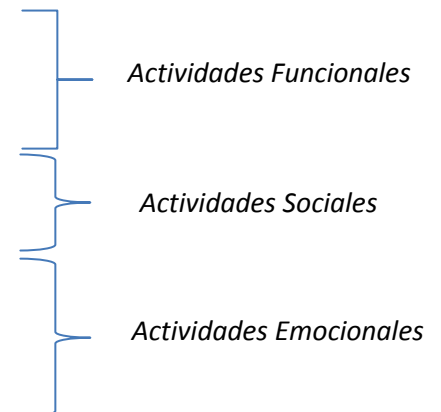
- Solucionar completamente una comida.

- Dirigiese al local comercial para adquirir productos.

- Ofrecer un excelente plato a sus familiares y amigos.

- Felicidad al consumir un delicioso plato gourmet.

- Trasladarse a Italia a través de los sentidos.



Además de las actividades mencionadas, podemos decir que los clientes de Milena tienen actividades de soporte, en este sentido ellos co-crean valor a través de sus opiniones y devoluciones acerca de los productos y servicios que la compañía brinda. Esto lo hacen mediante publicaciones en páginas web dedicadas a que los usuarios comenten sus experiencias o respondiendo las encuestas que lanza la misma empresa para saber cómo es percibida ante los clientes y en qué aspectos estos creen que se podría mejorar.

- × **Customer Pains (dolores o frustraciones de los clientes):** entre los molestias que

presentarían los clientes actuales y potenciales de la empresa se pueden mencionar;

- > Les desagrada o les falta habilidad para cocinar una comida gourmet.
 - > Les desagrada o no tienen ganas de ir a la tienda a comprar.
 - > Sería un gran inconveniente comprar una comida que no les guste, por lo que no quisieran asumir los riesgos.
 - > No les gusta quedar mal con familiares y amigos.
- ✘ **Customer Gains (Beneficios):** los beneficios que esperan los clientes de Milena también son diversos al igual que los dolores y entre estos podemos citar:
- > Ahorro de tiempo.
 - > Seguridad de que va a salir bien.
 - > Poder elegir entre diversos sabores gourmet creando así sus propias y únicas combinaciones.
 - > Trasladarse a través de los sabores.

En este caso podemos decir que las ganancias o beneficios que obtienen los clientes de Milena, superan ampliamente los esperados.

5.1.2 Mapa de valor de “Milena”

- ❖ **Productos y servicios:** los productos y servicios que contribuyen a la consecución de las actividades son:
 - Pastas Premium artesanales tanto rellenas como simples.
 - Variedad de salsas caseras.

- Postres caseros.
 - Variedad de productos importados de Italia como conservas, pastas secas, pestos, etc.
 - Servicio personalizado de recomendación a clientes acerca de las combinaciones y manera de cocinar y conservar los productos.
 - Servicio de entrega a domicilio.
- ❖ Analgésicos para los clientes: los productos y servicios mencionados en el punto anterior contribuyen a calmar los dolores de los clientes debido a que:
- Ahorran tiempo y esfuerzo ya que con solo unos pocos pasos se tendrá un delicioso almuerzo o cena gourmet.
 - Les dan seguridad a los clientes en el sentido de que saben que no les fallará.
 - Los clientes se sienten bien porque están comiendo una comida casera y gourmet en su propia casa.
- ❖ Creadores de ganancias: la propuesta de valor de la empresa genera los siguientes beneficios para ellos:
- Genera un gran ahorro de tiempo y esfuerzo para los clientes. Esto se da debido a que con muy pocos pasos se puede obtener una comida gourmet en la comodidad del hogar.
 - Gracias a la excelencia, altos estándares de calidad y sabores tradicionales se supera ampliamente las expectativas de los clientes.
 - Si lo comparamos con una cena en un restaurante típico italiano vemos que el producto ofrecido es de mejor o igual calidad y a un menor precio. Comparando con las otras alternativas de compra de pastas frescas es una opción con precios por encima del mercado pero altamente superadora en cuanto a la excelencia de

los productos.

- Generan consecuencias sociales positivas, ya que contribuye a que los clientes sean bien vistos por el su entorno social al servir un plato con estas características.

5.2 Segmentos de mercado

Milena llega directo al consumidor final a través de los bienes y servicios que ofrece, por lo cual está ubicada dentro de la estrategia B2C (Business to Consumer).

Los clientes de la empresa están dispuestos a pagar por diferentes aspectos de la oferta. Si bien la oferta de bienes y servicios es igual para todo su público, las razones que movilizan al cliente a adquirir los productos pueden ser diversas. Tal como vimos en el apartado 5.1 los clientes pueden pagar por, una experiencia sensitiva como revivir la tradición italiana, por la variedad de sabores e innovación, por una cuestión de practicidad al tener una solución integral de sus comidas o por una cuestión social.

En el caso de estudio se aplica una segmentación por **nicho de mercado** y, como mencionamos anteriormente, sabemos que el cliente es por lo general el consumidor final. Milena no vende otras empresas (B2B) como podrían ser restaurantes, supermercados, despensas, etc. Estos consumidores finales que deciden pagar por los bienes y servicios que la empresa ofrece revisten ciertas características particulares que los distinguen del público en general que adquiere las marcas propias de los supermercados (mercado de masas). Hay ciertas características que hacen que Milena se ubique dentro de la estrategia nicho de mercado y estas son:

- Las tres sucursales de la empresa se encuentran en zonas cuyos habitantes revisten características de clase media- alta, con un ingreso que les permite pagar una prima ante la excelencia.

- Son consumidores exigentes, es decir, priorizan la calidad ante el precio.
- Son personas las cuales le dan una alta importancia al factor social.
- Se logra una relación empresa- cliente.

5.3 Canales de distribución

Los canales que presentan este tipo de PyMes generalmente tienen el carácter de directos y propios. Entre ellos se destacan la venta directa a través de un **equipo comercial**, presencia en la **Web** por medio de la página institucional y otras redes sociales (Facebook, Twitter, Instantgram⁶) y como canal indirecto se puede mencionar a la recomendación de **clientes**, el comúnmente denominado “boca en boca”⁷.

Es posible distinguir las cinco etapas de las fases del canal:

- 1) **Fase de información:** Milena logra que los clientes conozcan su propuesta de valor a través de su página web institucional, redes sociales y revistas especializadas de rubro gastronómico. Además, otra forma fundamental que ayuda a la empresa en dar a conocer sus productos es la recomendación de sus clientes actuales a sus clientes potenciales.
- 2) **Fase de evaluación:** tanto a través página web y redes sociales el cliente puede conocer la variedad de sus productos, promociones, precios, sucursales, teléfono para solicitud de entrega a domicilio. Con toda esta información que es puesta a disposición por medio de los canales mencionados, el cliente está en condiciones de hacer una evaluación y por lo tanto decidir si nuestra propuesta de valor se ajusta a sus necesidades. Otra forma en la que es posible que se realice una evaluación es con el asesoramiento por medio de vendedores especializados dentro del local comercial.

⁶ Sitios web de redes sociales

⁷ Técnica que consiste en pasar información por medios verbales de persona a persona

- 3) **Fase de compra:** los canales de compra que se distinguen en la empresa es en el local comercial, en donde el potencial cliente acude y es asesorado en cuanto a los productos y sus formas de cocción. Es en el mismo local donde se perfecciona la operación de compra. Existe también la posibilidad de solicitar el servicio de entrega a domicilio, lo que lo hace menos personal pero reduce considerablemente los esfuerzos del cliente.
- 4) **Fase de entrega:** al igual que en la fase de compra, la entrega de los productos y servicios que brinda la empresa del caso de estudio se perfecciona en el local comercial o entrega a domicilio
- 5) **Fase de postventa:** la empresa tiene un programa de puntos acumulables con cada compra que con la acumulación de los mismos sirven para canjearlos por los productos del local.

Estos canales, ayudan a Milena a aumentar el valor de la propuesta mediante:

- ◇ Uso: se agrega valor a través del uso debido a que con la información que la empresa brinda a través de estos canales, los potenciales clientes pueden hacer una evaluación integral respecto a si la propuesta de valor está alineada con sus expectativas. Además, gracias a los consejos de los profesionales de Milena, el mismo cliente puede armar combinaciones únicas entre tipos de pastas y salsas logrando así adaptarse más a sus preferencias.
- ◇ Reducción de riesgos: con la información lograda a través de los canales, se reduce la incertidumbre de los clientes al saber qué productos va a encontrar al llegar a la tienda comercial o si los precios son acordes a sus posibilidades. Los consejos de los vendedores son cruciales para disminuir el riesgo del cliente.
- ◇ Reducción de esfuerzo: los clientes tienen, por medios de los canales, toda la información que necesitan para evaluar las propuestas evitando que ellos hagan esfuerzos adicionales en recabarla. Otro medio de reducir el esfuerzo a través de los canales es el servicio de entrega a domicilio, debido a que si el cliente no tiene

tiempo o no quiere acercarse al local comercial puede optar por esta opción (ver tabla n°4).

Tabla 4: Fases de canal.

Tipos de canal	Canal	Fases de canal					
		1.Informacion	2.Evaluacion	3.Compra	4.Entrega	5.Postventa	
Propio	Directo	Local Commercial	* Ubicación estratégica. *Sucursales en zonas que apuntan al nicho de mercado	Vendedores especializados contribuyen al conocimiento de los productos y servicios	*El cliente elige la combinación ,se factura, cobra y despacha la mercadería	*Entrega al cliente	*Puntos de fidelidad
		Venta telefónica		*Vendedores especializados brindan información de productos, precios, etc telefónicamente	*Se perfecciona la operación telefónicamente	*Se entrega en el domicilio del cliente	
		Internet	Presencia con página web institucional y redes sociales actuales	Brindan toda la información que necesita un potencial cliente para tomar una decisión			
	Boca a boca	*Recomendación de clientes ya fidelizados a potenciales clientes	*Clientes brindan información que consideran necesaria				
Socios	Indirecto	Revistas gastronómicas	*La empresa contrata publicidad. *Publicidad espontánea mencionando a la empresa.	* Brindan información sobre la propuesta de valor			

Fuente: elaboración propia.

5.4 Relación con los clientes

Las categorías de relaciones existentes en Milena incluyen:

- **Asistencia personal:** en todo momento los clientes son atendidos por vendedores especializados que hacen recomendaciones acordes a las preferencias del cliente. En general, se trata de clientes ya fidelizados por lo que el grado de personalización es alto.
- **Creación colectiva:** la empresa busca en todo momento la participación de sus clientes para la creación de valor. Periódicamente hace una encuesta sobre aspectos claves que hacen a la satisfacción del cliente aceptando sugerencias de estos para la mejora continua. Además, invita a que sus clientes dejen comentarios en redes sociales concernientes a “consejos” para otros usuarios. Esta es una fuente para que la empresa vea que piensan sus clientes y en qué puntos puede mejorar para crear más valor.

Las relaciones con los clientes según Osterwalder (2004) se pueden clasificar:

- ✱ **Captación de clientes:** la empresa analizada en el presente trabajo promete a sus clientes y potenciales clientes una amplia variedad de productos premium con los cuales se pueden lograr combinaciones únicas para compartir una mesa familiar o con amigos reviviendo la tradición italiana en todo momento. Milena logra captar nuevos clientes mostrando su trayectoria en el mercado y la satisfacción de su gran cartera de clientes ya fidelizados gracias a la excelencia de los productos y servicios que ofrece.

Podemos decir que los mecanismos de relación en la etapa de adquisición de nuevos clientes son la recomendación de los clientes fieles, las publicidades en revistas de los rubros gastronómicos y barriales y la presencia en la Web por medio de su página institucional y redes sociales.

- ✱ **Fidelización:** para retener un cliente, el pilar de la empresa es brindar la excelencia

en productos y servicios, se basa en el lema de que “un cliente satisfecho vuelve”, por lo cual no destina recursos específicos en este sentido. Podemos mencionar como un medio de retención a la tarjeta de fidelidad como un factor adicional que ayuda a este fin pero no es la herramienta en la que se basa la empresa.

- × **Venta sugestiva:** como vimos en puntos anteriores, en las sucursales de la empresa cuando el cliente ingresa, se encuentra con un ambiente completamente italiano. Además de una gran vidriera de pastas y salsas (su core business⁸), Milena ofrece una cantidad de productos que podríamos llamar complementarios entre los cuales se destacan los postres caseros (tiramisú, torta de chocolate, etc.) , productos de panadería (pan, budines, masas secas), amplia variedad de productos importados italianos (pastas secas, salas, conservas) y queso rallado. Estos productos, además de contribuir a crear el ambiente italiano tienen la función de facilidad para el cliente, ya que este encuentra todo lo que necesita para una comida en el mismo lugar sin tener que recurrir a otros comercios y por otro lado, tienen la acción de tentar al cliente creando necesidades.

Los mecanismos mencionados, agregan valor al negocio mediante:

- Personalización: como lo hemos dejado expresado, el principal mecanismo de relación con los clientes de la empresa es la atención personalizada, brindando asesoramiento en todo el proceso de evaluación y compra. Además, gracias a esto se genera un conocimiento y confianza con los clientes típico de negocios barriales lo que agrega gran valor para el cliente.
- Confianza: diversos son los factores por lo que los mecanismos de relación generan confianza. Esta se genera principalmente cuando a la hora de adquirir nuevos clientes, estos son recomendados por otros ya fidelizados o por revistas especializada que fuentes confiables para los potenciales clientes. Una vez capturado el cliente, la confianza se genera gracias a la satisfacción de los

⁸ Término que se utiliza para referirse al negocio principal de una empresa.

mismos, que confían en la excelencia de los productos y servicios porque ya los conocen.

- **Marca:** la marca, es un factor muy importante para la empresa del caso de estudio, “Milena” es el nombre de la abuela de los fundadores, inmigrante italiana de la cual se absorbió la pasión por la comida propia de Italia. La marca, uno de los primeros acercamientos que tiene la empresa con sus clientes está cargada de la misma esencia y tradiciones que la empresa quiere comunicar a sus clientes.

5.5 Actividades claves

Las actividades necesarias para crear valor al cliente que desarrolla la empresa del caso de estudio son la elaboración y comercialización de pastas secas artesanales, salsas y postres caseros, como así también la compra y comercialización de productos importados de Italia.

Desde el punto de vista de la cadena de valor (Porter 2001) distinguimos:

ℓ **Actividades primarias:** forman parte del grupo de actividades que se encuentran involucradas en la creación de la propuestas de valor , entre ellas se pueden observar las incluidas en:

-**Logística de entrada:** la recepción, almacenamiento e higiene de materias primas; la recepción y almacenamiento de productos ya elaborados y el relevamiento de las sugerencias de clientes.

- **Operaciones:** incluyen la elaboración de pastas frescas, salsas caseras, postres y productos de panaderías así también como el control de calidad, embalaje, etiquetado y almacenamiento de los productos elaborados.

- **Logística de salida:** las principales actividades en esta etapa de la cadena de valor es el procesamiento de pedidos por parte de las sucursales y la consecuente

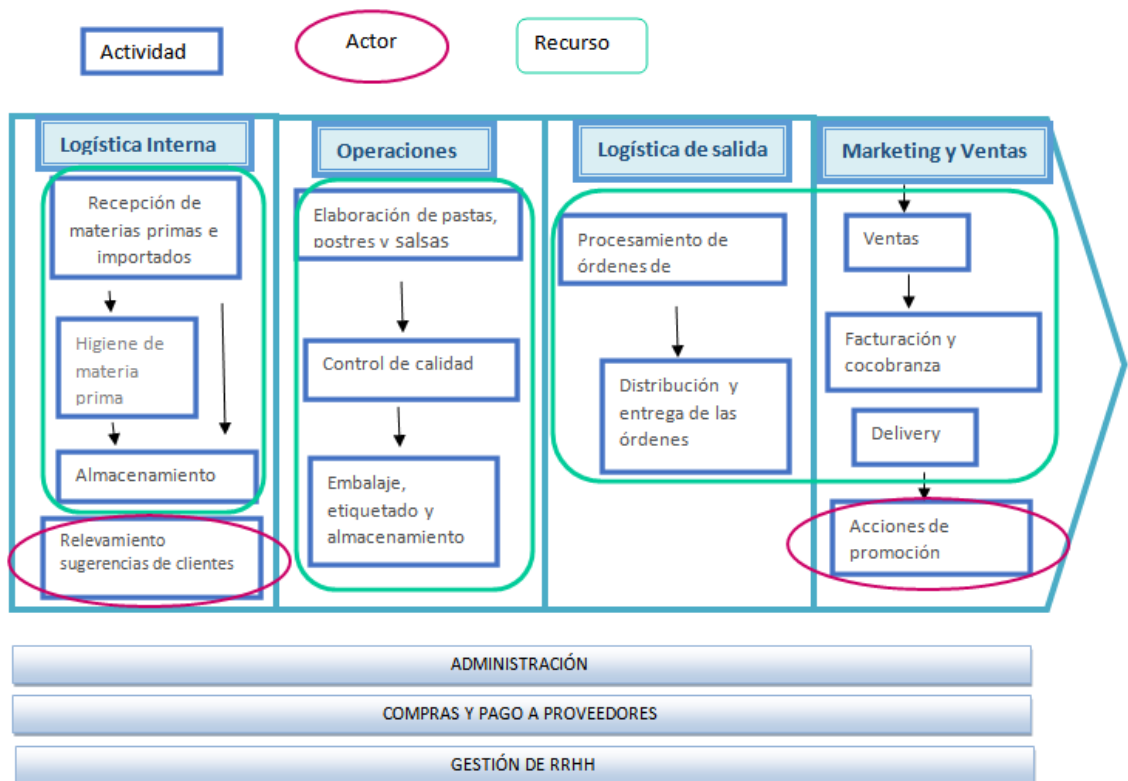
distribución entre las mismas.

- *Marketing y ventas*: incluyen la venta al cliente en el local comercial, la toma de pedidos telefónicos, facturación y cobranza, entrega a domicilio, actividades de promoción en redes sociales y publicidad en revistas del rubro gastronómico.

- Servicio postventa: por la característica de los productos y servicios ofrecidos no se realiza ninguna actividad clave en esta etapa.

ℓ **Actividades secundarias**: abarcan todas aquellas actividades necesarias para que se puedan llevar a cabo las actividades principales. Para el caso de Milena se pueden mencionar la administración ,compras, pago a proveedores y la gestión de recursos humanos de la empresa (reclutamiento, capacitación, remuneraciones, etcétera)

Gráfico 8: Cadena de valor de “Milena”.



Fuente: elaboración propia.

5.6 Recursos claves

Basándonos en las categorías de recursos expuestas por Osterwalder y Pigneur (2010) encontramos los siguientes recursos:

- ℓ **Recursos físicos:** la infraestructura con la que debe contar Milena incluyen todo lo relacionado con la elaboración de pastas, postres y salsas caseras como máquinas para la elaboración específicas del rubro (amasadora, cortadora, rellenadora), utensilios de cocina, artefactos de cocina, insumos y espacio físico donde se pueda desarrollar la elaboración. Para la comercialización, la empresa necesita locales comerciales, decoración, exhibidores, computadoras y teléfonos. Además, son necesarias motos en cada una de las sucursales para que se pueda hacer la entrega a domicilio. En cuanto a los recursos físicos necesarios para las actividades de administración, compra y marketing son necesarias computadoras, impresoras, telefonía y espacio físico donde se pueda llevar a cabo.

- ℓ **Recursos humanos:** para ofrecer la propuesta de valor al cliente se necesitan los siguientes recursos humanos:
 - > Cocineros y pasteleros
 - > Técnico en bromatología.
 - > Personal de ventas.
 - > Repartidores.
 - > Administrativos.

Estos son un elemento clave para la compañía por lo cual es necesario que estén alineados con la estrategia y la esencia de la empresa, por lo cual es necesario que tengan constante capacitación.

- ℓ **Recursos intangibles:** la marca lleva plasmada en ella toda la esencia del negocio. Es una de las principales relaciones con el cliente y el principal recurso intangible,

Debido a esto la empresa tiene su marca registrada en el I.N.P.I (Instituto Nacional de la Propiedad Intelectual). Otro activo intangible sumamente importante para la Milena es su base de clientes fidelizados. Las recetas tradicionales con las que se logra proporcionar la propuesta de valor son otro activo intangible clave del negocio. Muchas de ellas son recetas originales de la abuela de los fundadores y revisten un gran valor siendo el alma de la empresa. Por último cabe destacar que Milena tiene un software realizado a medida que se utiliza en el local comercial y permite facilitar la operación de venta y control de stocks.

5.7 Asociaciones claves

Con el fin de optimizar el modelo de negocios Milena tiene asociaciones del tipo **relación cliente-proveedor** y del tipo **alianzas estratégicas con empresas no competidoras**.

- **Relación cliente- proveedor:** como se explicó en secciones anteriores, uno de los pilares fundamentales para que Milena pueda ofrecer su propuesta de valor es la excelencia de sus productos y para esto debe tener insumos que tengan los más altos estándares de calidad. Esta situación genera la necesidad de realizar alianzas con sus principales proveedores. Entre estos podemos mencionar: proveedores de los ingredientes para elaborar los productos y principalmente con el fabricante de la maquinaria necesaria para llevar adelante la producción. Esta alianza llevo a la creación de una maquina para producir ñoquis rellenos en serie, la cual es única en su tipo y una innovación conjunta entre ambas compañías. Por ultimo incluimos dentro de este tipo de asociación la empresa a la que Milena le compra los productos italianos importados que luego revende, ya que la empresa no posee permiso para la importación. La finalidad de estas alianzas es asegurarse la calidad de los productos y así la **reducción de riesgos e incertidumbre** para optimizar el modelo de negocios.
- **Alianzas estratégicas con empresas no competidoras:** dentro de este tipo

de alianza se destaca en Milena un estudio contable externo que apoya las actividades de soporte de la empresa. Esto es debido a que los sectores de administración y recursos humanos no realizan las liquidaciones de impuestos ni sueldos, sino que estas actividades son tercerizadas con un estudio contable externo. Además Milena tiene asociación con un grupo de abogados que asesoran a la empresa en el caso de algún litigio, por ejemplo juicio laboral o asesoramiento en materia societaria. Mencionaremos además dentro de esta categoría de asociación aquella que tiene con un reconocido instituto de gastronomía en Argentina en donde la empresa busca los mejores profesionales de la cocina. Por último Milena tiene una relación de alianza estratégica con las revistas dedicadas al rubro gastronómico en donde se hacen publicidades. La finalidad de estas asociaciones es obtener asistencia en aquellas actividades en las que la empresa no se especializa y así optimizar el modelo de negocios.

5.8 Fuente de ingresos

Para traducir la propuesta de valor en dinero, Milena vende los productos que elabora y compra al consumidor final. Este es el único tipo de ingresos que tiene la empresa y lo catalogamos dentro de **venta de activos** debido a que la propiedad de los productos es transferida al momento que se perfecciona la compra.

En cuanto al mecanismo de fijación de precios que se observa es **fijo según las características del producto** ya que el precio depende de la calidad de la propuesta de valor. El precio de los productos se encuentra muy por encima comparado con las opciones de marcas de supermercado o producción industrial pero no presenta grandes variaciones con respecto a la competencia, es decir otras empresas fabricantes y comerciantes de pastas frescas gourmet.

5.9 Estructura de costos

Al hablar de los costos en los que incurre la empresa para poder ofrecer la propuesta de valor a sus clientes debemos tener en cuenta que esta se focaliza en desempeñar sus competencias centrales, mientras que delega en sus principales asociaciones las actividades no centrales generando así un ahorro en los costos.

A pesar de esto encontramos un modelo de costos **según valor** y no **según costos**. Esto significa que el objetivo principal no es la búsqueda constante de la reducción de costos sino que la empresa se centra en la creación de valor. Con esto se hace referencia a que para ofrecer un productos con altísima calidad y Premium, los insumos deben ser también una excelente calidad que lógicamente viene acompañada de un precio mayor resultando en mayores costos.

Basándonos en la distinción de Ostewalder y Pigneur (2010) en cuanto a la estructura de costos, para la empresa del caso de estudio distinguimos:

- ✘ Costos fijos: sueldos, honorarios a estudios contable y jurídico, alquileres, internet (tarifa plana), tasas e impuestos, otros.
- ✘ Costos variables: amortización de la maquinaria (ej.: maquina amasadora), materia prima e insumos directos para la producción de pastas, postres y salas, envases, embalajes y etiquetas, gastos de mantenimiento de maquinarias, combustible, servicios (electricidad, gas, teléfono, etcétera).

5.10 Lienzo del modelo de negocios

Analizados los bloques en detalle según el Modelo Canvas, se trasladaron los descubrimientos al lienzo de Modelo de Negocio, es decir, se captura el modelo de negocios de Milena pastas artesanales.

Gráfico 9: Lienzo del modelo de negocios de “Milena”

Lienzo de Modelo de Negocios



Fuente: elaboración propia

Capítulo 6: Conclusiones y Recomendaciones finales.

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

Como primera conclusión del presente trabajo de aplicación podemos decir que el modelo de negocios de Milena se encuentra correctamente configurado, es rentable y genera un alto valor para el cliente por lo que se desprende que el modelo de negocios es sostenible. Su sólido modelo de negocios tiene relación directa con la solidez de la propuesta de valor y de la confianza que se genera con los clientes al brindar excelencia en sus productos y servicios.

Se pueden destacar ciertas “variantes” que se podrían llevar a cabo con el objetivo de mutar cuando el entorno así lo exija, expandir el modelo de negocios o generar más valor del que se ofrece en la actualidad.

A continuación expondremos las recomendaciones que la empresa podría añadir o modificar de su modelo de negocios:

- ✦ Abarcar el segmento B2B (Business to Business) del mercado: como se analizó en el bloque segmentos de mercado, la empresa actualmente tiene una estrategia B2C (Business to Customers), es decir que con los productos y servicios que ofrece llega al consumidor final. Lo que se propone es incorporar una oferta a un número limitado de restaurantes brindándoles exclusividad y así ingresar en el segmento B2C ya que en este caso su cliente no será el consumidor final. Para esto será necesario realizar ciertas modificaciones en la configuración del modelo de negocios. Principalmente se deberá adaptar la propuesta de valor para este nuevo segmento; en este sentido, lo que añadirá valor podría ser la exclusividad de abarcar a unos pocos restaurantes y la posibilidad de que la empresa adapte

su propuesta a sus requerimientos (como por ejemplo gustos de pastas rellenas creadas específicamente para ellos). Esto generaría una nueva fuente de ingresos y disminución de costos con el aprovechamiento de la capacidad instalada.

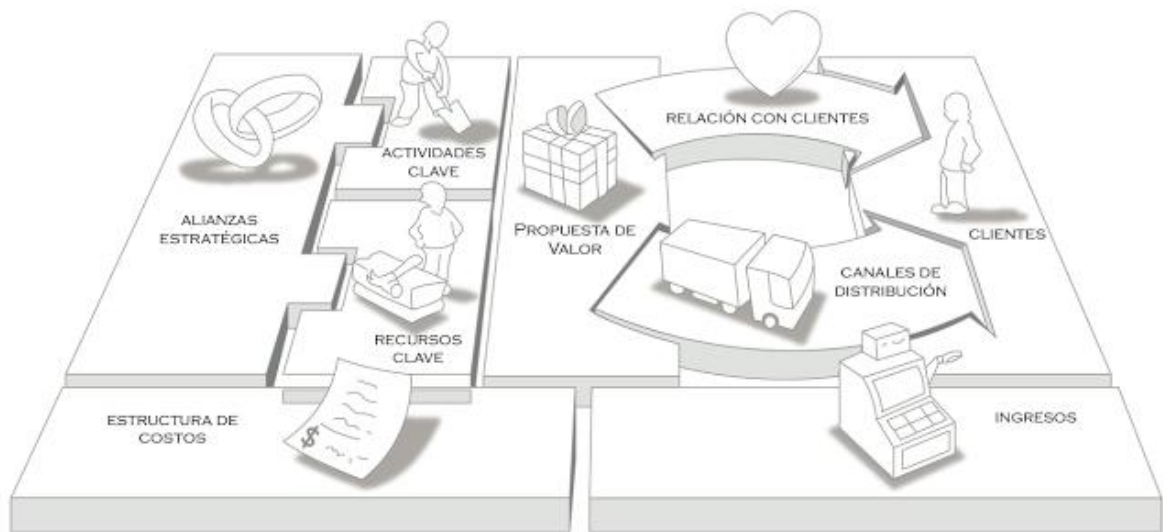
- ✖ Potenciar la propuesta de valor: mediante la aplicación del lienzo de la propuesta de valor que se abordó en el capítulo anterior, concluimos que la empresa logra el encaje producto-cliente (Fit), es decir, hay una correspondencia entre lo que los clientes objetivos de Milena esperan y en cómo la empresa crea valor para estos. La empresa nunca debe perder de vista su perfil del cliente a pesar de que tenga una gran cartera de clientes fidelizados y deben hacerse acciones constantes para la potenciación de la propuesta de valor. Estas actividades podría comprender por ejemplo la asistencia a eventos que tengan que ver con la tradición italiana. En Buenos Aires se celebra anualmente el día de la italianidad, el cual es un festival en las calles que contiene manifestaciones artísticas y gastronómicas. La presencia de la empresa en este tipo de eventos genera que se potencie la propuesta de valor lográndose que la empresa sea un referente en Argentina de la gastronomía italiana. Adicionalmente, debemos mencionar que es un tipo de relaciones con los clientes en el cual se los puede informar acerca de la oferta para la consiguiente evaluación por parte de clientes potenciales.
- ✖ Ampliar los mecanismos de relaciones con sus clientes. Como se analizó en secciones anteriores una de las principales maneras que tiene la empresa de capturar nuevos clientes es mediante la recomendación de los clientes ya fidelizados; esta fidelización se ha logrado gracias a la excelencia del paquete ofrecido por parte de la empresa, pero esto podría potenciarse con otras acciones. Milena debe lograr que sus clientes se sientan importantes y concientizarlos de que ellos tienen un gran rol tanto en la captación de nuevos consumidores como en la creación de valor. Estas acciones pueden abarcar premios al año de pertenencia, por cantidad de clientes recomendados o invitación a eventos gastronómicos en donde la empresa participa.

Bibliografía.

- ❖ 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.
- ❖ Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2011). *Generación de Modelos de Negocios* (1° Ed. digital). Editorial Deusto.
- ❖ Osterwalder, Alexander, Yves Pigneur, Greg Bernarda y Alan Smith (2014) . *Diseño de la Propuesta de Valor*.
- ❖ Construcción de mejores modelos de negocios. <https://strategyzer.com/>
- ❖ I.P.O Organización Internacional de Pastas <http://www.internationalpasta.org/>
- ❖ Estudio de consumo de alimentos en Argentina- Nielsen Consultora <http://www.nielsen.com/ar/>

Anexos.

Anexo 1. Lienzo del Modelo Canvas.



Anexo 2. Lienzo de la Propuesta de Valor.

