



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

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE NEGOCIOS

TRABAJO FINAL DE APLICACIÓN

“Captación de modelo de negocio y adaptación al mercado local”

Autor: Cr. Javier Esteban Giano

Tutor: Lic. Martín Ludueña

Córdoba

2016



Captación de modelo de negocio y adaptación al mercado local by Javier Esteban Giano is licensed under a [Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 4.0 Internacional License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

a. Agradecimientos

Dedicado especialmente a mi esposa Paula, quien con sus consejos diarios me ayuda a mejorar como persona y como profesional, que con su incondicional apoyo me hace sentir que todos los sueños y desafíos personales y profesionales pueden convertirse en realidad.

Dedicado a mis padres Miguel y Claudia, quienes me dieron de manera incondicional todo lo que estuvo a su alcance para educarme y formarme como persona durante los primeros años de mi vida.

Dedicado a mi abuelo Arturo, que ya no está presente, pero que siempre pensó que lo mejor herencia que podía dejarle a sus nietos era la educación. Dedicado a mi abuela Evelina, que siempre está presente y de manera incondicional cuando la necesito.

Dedicado a Juan Carlos y a Graciela, que siempre están allí con su buena predisposición y sus mensajes de aliento.

Dedicado a mis profesores de esta maestría, quienes con sus conocimientos me demostraron que hay nuevos horizontes y al Lic. Martín Ludueña por su dedicación y compromiso demostrado durante el acompañamiento en el desarrollo de este trabajo final.

Dedicado a mis compañeros de estudio, quienes a través de sus conocimientos y sus experiencias compartidas nutrieron este proceso de aprendizaje de manera invaluable.

A todos ¡muchas gracias!

b. Índice de contenidos

- I. [Resumen](#)
- II. [Marco Teórico](#)
- III. [Metodología](#)
- IV. [Objetivos del Trabajo](#)
- V. [Límites o Alcance del Trabajo](#)
- VI. [Organización del Trabajo](#)
- VII. [Introducción](#)
 - 1) [Capítulo 1: La Estrategia Organizacional](#)
 - a. Origen
 - b. Concepto
 - c. Aplicación
 - d. Objetivo
 - e. Características
 - f. Clasificación
 - 2) [Capítulo 2: Qué es y para qué sirve un modelo de negocio](#)
 - a. Modelos de Negocios en la empresa
 - b. Estrategias y Modelos de Negocios
 - c. Organización Empresarial y Modelos de Negocios
 - d. TIC´s y Modelos de Negocios
 - e. Entorno y Modelos de Negocios
 - f. Utilidad del Modelo de Negocios
 - 3) [Capítulo 3: El Lienzo de Modelo de Negocio. Bloques en detalle](#)
 - a. Componentes del Modelo de Negocios
 - i. Propuesta de Valor
 - ii. Segmento de Mercado

- iii. Canal de Distribución
- iv. Relaciones con Clientes
- v. Actividades Claves
- vi. Recursos Claves
- vii. Asociaciones Claves
- viii. Fuentes de Ingresos Estructura de Costos.

4) [Capítulo 4: La metodología PMI](#)

- a. PMI
- b. Dirección de Proyectos
- c. Ciclo de Vida de un Proyecto
- d. Áreas de Conocimiento
- e. Certificaciones
- f. La gestión de Proyectos en 2015

5) [Capítulo 5: La Consultoría Tradicional vs. La Consultoría Colaborativa.](#)

- a. Consultoría Tradicional
- b. Consultoría Colaborativa

6) [Capítulo 6: El caso. Consultora Colaborativa basada en metodología PMI](#)

- a. La empresa Modelo

7) [Capítulo 7: Investigación de Mercado y Desarrollo de los bloques aplicados al caso](#)

- a. La investigación de Mercado.
- b. El Modelo de Negocios:
 - i. Propuesta de Valor
 - ii. Segmento de Mercado
 - iii. Canal de Distribución
 - iv. Relaciones con Clientes
 - v. Actividades Claves

- vi. Recursos Claves
- vii. Asociaciones Claves
- viii. Fuentes de Ingresos Estructura de Costos

8) [Capítulo 8: Conclusiones](#)

[Bibliografía](#)

[Anexos](#)

- 1) Lienzo de Canvas
- 2) Lienzo de la Propuesta de Valor

Índice de Gráficos

Gráfico N°1: Entorno, Modelo de Negocio, Estrategia, Organización, TICs.....	Pág. 29
Gráfico N°2: Capa de Negocios.....	Pág. 30
Gráfico N°3: Estrategia y Modelo de Negocios.....	Pág. 31
Gráfico N°4: Organización y Modelo de Negocios.	Pág. 32
Gráfico N°5: TIC´s y Modelo de negocios	Pág. 34
Gráfico N°6: La ontología del Modelo de Negocio	Pág. 46
Gráfico N°7: El ciclo de vida de un proyecto	Pág. 85
Gráfico N°8: Nivel de Interacción entre Procesos.....	Pág. 86
Gráfico N°9: Encuesta de investigación de mercado realizada.....	Pág. 98
Gráfico N°10: CANVAS CLIENTE Empresas Pymes Córdoba	Pág. 99
Gráfico N°11: PMI en el mundo	Pág. 101
Gráfico N°12: PMI en Argentina	Pág. 103
Gráfico N°13: Metodologías Relacionadas en el mundo.....	Pág. 103
Gráfico N°14: PMI vs. SCRUM vs. Agile en el Mundo.....	Pág. 104
Gráfico N°15: Términos Relacionados con Gestión de Proyectos	Pág. 105
Gráfico N°16: PMO y Oficina de Gestión de Proyectos en el mundo	Pág. 106
Gráfico N°17: PMO en el Argentina.....	Pág. 107
Gráfico N°18: MOOC.....	Pág. 107
Gráfico N°19: Modelo de CANVAS consultora Córdoba.....	Pág. 117

Índice de Tablas

Tabla N°1: Tipos de Estrategia en función del objetivo de la Empresa Pág. 21

Tabla N°2: Nueve Módulos del modelo de negocio Pág. 44

Tabla N°3: Posibles tareas de un canal según el ciclo de compra del cliente Pág. 61

Tabla N°4: Matriz de canales de distribución Pág. 62

Tabla N°5: Mecanismos de fijación de precios Pág. 80

Tabla N°6: La consultoría Tradicional vs. La consultoría Colaborativa Pág. 95

I. Resumen

En la actualidad, los procesos de consultoría organizacional se encuentran íntimamente ligados a desarrollos de diagnósticos, detección de oportunidades de mejora y una posterior presentación de propuestas de mejoras, cuya ejecución queda íntegramente en manos de la empresa analizada.

En muchos casos, el esfuerzo organizacional asociado a la contratación de una consultora, se ve subutilizado por cuanto no logran revertir las debilidades y amenazas surgidas en el diagnóstico en resultados positivos ya que carecen de metodologías que les permitan llevar a cabo esas iniciativas.

En otros países, España por ejemplo, existen muchas consultoras que les brindan a las compañías procesos de consultoría integrales que incluyen, en la recta final de su trabajo, un asesoramiento en metodologías de gestión de proyectos las cuales les permiten desarrollar las iniciativas y darle sustentabilidad al proceso diagnóstico llevado a cabo, ya sea que la compañía en observación pertenezca a la industria del servicio o del producto, siendo que tal metodología se asocia frecuentemente a esta última.

Estos tipos de consultoría integral, responden al enfoque denominado “Consultoría Colaborativa”, a través del cual, se tiende a fijar cambios para que las soluciones que se adopten surjan de la propia empresa por el convencimiento de la necesidad y la bondad de tales cambios. Su objetivo es lograr esta adhesión y compromiso de la empresa y sus empleados, lo cual permitirá mejorar sus procesos y resultados de forma continua y permanente.

El presente trabajo realizará una captación del modelo de negocios de una consultora cuya propuesta de valor se base en un modelo colaborativo y trabajará en la adaptación de la propuesta de valor al segmento de mercado local a través de investigaciones de mercado y la utilización de la herramienta de análisis Business Model Canvas.

Palabras claves: Consultoras, Gestión de Proyectos, Sustentabilidad de Iniciativas, España, Córdoba, Adaptación del Modelo, Investigación de Mercado, Business Model Canvas.

II. Marco Teórico

El marco teórico en el que se enmarca este trabajo es el de Estrategia o Política de Negocios y metodología PMI. Se utilizará como herramienta de análisis estratégico al lienzo de Modelo de Negocios desarrollado por Alexander Osterwalder (Modelo Canvas).

Dentro del marco de Estrategia o Política de Negocios se encuentra un amplio espectro de desarrollo bibliográfico. Este trabajo no pretende ser una revisión bibliográfica de todos los textos que desarrollan esta temática, por lo cual, se considerará como columna vertebral del presente trabajo de campo los siguientes ensayos y libros:

- Tesis doctoral de Alexander Osterwalder. La Ontología del modelo de negocio. Una propuesta en un enfoque de diseño de ciencia.
- El libro Generación de Modelos de Negocios de Alexander Osterwalder e Yves Pigneur.

Dentro del marco de la metodología PMI, se utilizará como bibliografía principal la siguiente publicación:

- PMBOK en su quinta edición.

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

III. Metodología

Se aplicará como metodología el estudio del caso, precedido por la descripción de teorías y herramientas que permitirán clarificar y profundizar los componentes del caso.

Estas teorías y herramientas nos ofrecerán respuestas al “por qué” y al “cómo” sobre el caso elegido.

Definida esta situación se menciona que, para definir el modelo de negocio del caso de aplicación, se utilizará la herramienta del lienzo de modelo de negocio desarrollado por Alexander Osterwalder (Modelo Canvas).

Asimismo, para profundizar y potenciar el análisis de la propuesta de valor, se analizarán y utilizarán las herramientas propuestas por la organización sin fines de lucro Project Management Institute (PMI).

Para lo cual, se aplicarán los siguientes pasos en el trabajo de campo:

1) Describir brevemente la consultoría organizacional tradicional y compararla con la consultoría organizacional colaborativa.

2) Captar, analizar y evaluar las bases del modelo de negocio de la consultora colaborativa modelo.

Se detallará brevemente el modelo de negocio para obtener un detalle de los puntos más importantes a considerar en la captación del modelo de negocio.

3) Realizar una investigación de mercado y establecer, analizar y evaluar las bases del modelo de negocio para la adaptación del modelo de consultoría para el segmento de mercado local.

Se analizará y evaluará el modelo para el modelo de negocio local.

4) Analizar la metodología PMI y realizar recomendaciones para generar valor adicional a la propuesta de valor del modelo de negocio adaptado.

Se realizarán recomendaciones obtenidas del análisis para potenciar el modelo de negocio.

IV. Objetivos del trabajo

Los objetivos de este trabajo final de aplicación son:

OBJETIVO GENERAL

- Capturar el modelo de negocio de consultoras colaborativas basadas en metodología PMI y adaptarlo al segmento de mercado local.

OBJETIVO PARTICULARES

- Reconocer los puntos críticos del modelo de negocio analizado.
- Permitir conocer el modelo de negocio de forma holística.
- Contar con un esquema del modelo de negocio propuesto que oriente la estrategia organizacional.
- Potenciar la propuesta de valor del modelo de negocio propuesto en función de los conocimientos adquiridos a lo largo del trabajo de campo.

V. Límites o Alcance del trabajo

Los límites de este trabajo se circunscriben única y exclusivamente a la captura del modelo de negocio extranjero para su posterior adaptación en una empresa PyMe de consultoría sita en la Ciudad de Córdoba de la República Argentina.

Adicionalmente, se realizarán recomendaciones para potenciar la propuesta de valor, pero no se incluirá en este trabajo un análisis de factibilidad de cada una de ellas, lo cual correspondería a otro trabajo.

VI. Organización del trabajo

El presente trabajo de aplicación consta de 6 capítulos:

- **Capítulo 1: La estrategia organizacional.** En este capítulo, se realiza una breve síntesis de los aspectos fundamentales que hay que tener en cuenta cuando se habla de Estrategia.
- **Capítulo 2: Qué es y para qué sirve un modelo de Negocio.** Aquí se realiza una introducción a lo que se reconoce como modelo de negocio y los beneficios que se obtienen de su aplicación.
- **Capítulo 3: El Lienzo de Modelo de Negocio. Bloques en detalle:** En esta unidad se desarrolla en detalle el modelo de negocios desagregado en sus bloques.
- **Capítulo 4:** La metodología PMI. En este apartado se da una breve introducción a la metodología de Dirección de Proyectos predominante a nivel mundial, detallando las etapas propuestas para el ciclo de vida de un proyecto y las áreas de conocimiento inherentes para la función del Director de Proyectos.
- **Capítulo 5: La Consultoría Tradicional vs. La Consultoría Colaborativa.** En este capítulo se contextualizar brevemente la industria de la consultoría organizacional tradicional
- **Capítulo 6: El caso. Consultora Colaborativa basada en la metodología PMI.** En este apartado se realiza un breve repaso de la empresa modelo, detallando los

aspectos más importantes a considerar acerca de su modelo de negocio y su propuesta de valor.

- **Capítulo 7: Análisis de Mercado y Desarrollo de los boques aplicados al caso.** Se desarrolla el modelo de negocio capturado de la empresa modelo y se adapta para una la consultora local, teniendo en cuenta el segmento de mercado actual.
- **Capítulo 8: Conclusiones.** Finalmente se realiza un resumen de los resultados obtenidos luego de aplicar la herramienta elegida (Modelo Canvas) al caso de estudio.

VII. Introducción

Tradicionalmente, las consultoras organizacionales encuentran habitual el desempeño de intervenciones esporádicas en las compañías en las que intervienen, para ello, realizan los siguientes pasos:

- Destinan asesores especializados en la industria de la compañía en análisis.
- Se instalan en sus organizaciones por períodos cortos.
- Realizan una reunión de kick off para presentarse y comunicar los objetivos del proceso.
- Se realizan entrevistas.
- Consolidan un diagnóstico organizacional.

- Realizan una reunión de cierre de Proyecto en donde se presentan las propuestas de mejoras detectadas y, en el mejor de los casos, a cargo de qué departamento de la compañía quedará a cargo la ejecución de dicha mejora.

Con esta idea de proceso en mente, el presente trabajo tiene como finalidad exponer el costo de oportunidad presente en términos del verdadero aprovechamiento de los diagnósticos realizados a través de técnicas y herramientas que permitan darle sustentabilidad a las iniciativas y propuestas de mejora presentadas al objeto de estudio. Situación que consultoras de otros países tienen en claro y que las capitalizan a través de procesos de consultoría a través de los cuales le brindan a sus clientes un acompañamiento integral, lógico y sustentable.

Dicha exposición estará dada por un análisis de manera visual acerca del modelo de negocio de una consultora referente. Para ello se utilizará el Modelo Canvas, planteando los bloques sobre los que se funda el negocio.

Asimismo, con un esquema simple y claro del modelo de negocio se podrá adaptar localmente, teniendo en cuenta las modificaciones necesarias pertinentes para el segmento de Mercado local.

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, se profundizará acerca de la metodología PMI, sus herramientas y metodologías de gestión de proyectos propuestas con el propósito de recolectar una serie de recomendaciones prácticas que permitan aumentar la propuesta de valor del modelo de negocio adaptado al segmento de Mercado local.

El modelo de negocio a diseñar tendrá como potenciales clientes a empresas de la ciudad de Córdoba, por lo que es importante destacar que en su gran mayoría se tratará de empresas de servicios, las cuales desconocen los fundamentos de la metodología PMI ya que esta se asocia mayormente a la industria del producto a través de la ingeniería, lo cual será un factor novedoso en la propuesta de valor propuesta.

En resumen, el presente trabajo intentará responder las siguientes preguntas ¿Cuál es el modelo de negocio de consultora colaborativa a aplicar en la provincial de Córdoba y cómo podemos potenciar su propuesta de valor?

Capítulo 1: La Estrategia Organizacional

a. Origen

El concepto estrategia en un contexto militar y político es bien conocido desde hace cientos de años. En el caso de los empresarios modernos con inclinación competitiva, las raíces del concepto estrategia tienen un atractivo evidente. Aunque los estrategas de las empresas no proyectan la destrucción ineludible de sus competidores, la mayoría si tratan de vender más que sus rivales o de obtener mejores resultados que ellos.

Uno de los primeros usos del concepto estrategia en un contexto mercantil se presentó en la Grecia antigua, cuando Sócrates se enfrentó al militarista griego Nicomáquides. Los atenienses acababan de sostener elecciones para elegir generales. Nicomáquides estaba molesto porque Antístenes, un empresario, le había ganado. Sócrates comparo las actividades de un empresario con las de un general y señalo a Nicomáquides que, en toda tarea, quienes la ejecutan debidamente tienen que hacer planes y mover recursos para alcanzar los objetivos.

Jeffrey Bracker dice que, al parecer, este punto de vista desapareció con la caída de las ciudades-estado de Grecia y que no volvió a aparecer sino hasta después de la revolución industrial. Donde surgió un nuevo concepto de empresa que utilizaba una estructura organizacional para administrar y coordinar sus funciones.

En consecuencia, las empresas vieron en la estrategia una manera de influir en las fuerzas del mercado y de esta manera integrarse en un ambiente competitivo.

b. Concepto

El concepto de estrategia ha sido objeto de múltiples interpretaciones, de modo que no existe una única definición. Diferentes autores la definen como:

- Peter Drucker: Fue uno de los primeros en mencionar el término estrategia en la administración. Para él, estrategia de la organización era la respuesta a dos preguntas: ¿Qué es nuestro negocio? y ¿Qué debería ser?
- Alfred Chandler Jr: Define a la estrategia como la determinación de metas y objetivos básicos de largo plazo de la empresa, la adición de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para lograr dichas metas. Para él, la estructura sigue a la estrategia. Su interés estaba puesto en el estudio de la relación entre la forma que las empresas seguían en su crecimiento (sus estrategias) y el diseño de la organización (su estructura) planeado para poder ser administrada en su crecimiento.
- Kenneth Andrews: Combina las ideas de Drucker y Chandler en su definición de estrategia. La estrategia es el patrón de los objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas, establecida de tal modo que definan en qué clase de negocio la empresa esta o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser.
- Jhonson y Scholes: Es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo; consigue ventajas para la organización a través de su configuración de los recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y cumplir las expectativas de los accionistas.

- James Brian Quinn: Es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.
- Igor Ansoff: La estrategia es el lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado tal que definan la esencia naturaleza de los negocios en que esta la organización y los negocios que la organización planea para el futuro.
- Henry Mintzberg: Es quien brinda la definición más completa de estrategia, ya que identifica cinco definiciones de estrategia, a partir de variadas representaciones del término.
 - LA ESTRATEGIA COMO PLAN: Es un curso de acción que funciona como guía para el abordaje de situaciones. Este plan precede a la acción y se desarrolla de manera consciente.
 - LA ESTRATEGIA COMO PAUTA DE ACCION: Funciona como una maniobra para ganar a un oponente.
 - LA ESTRATEGIA COMO PATRON: Funciona como modelo en un flujo de acciones. Se refiere al comportamiento deseado, y por lo tanto la estrategia debe ser consistente con el comportamiento, sea ésta intencional o no.
 - LA ESTRATEGIA COMO POSICIÓN: La estrategia es una posición con respecto a un medio ambiente organizacional. Funciona como mediadora entre la organización y su medio ambiente.

- LA ESTRATEGIA COMO PERSPECTIVA: La estrategia como perspectiva corresponde a una visión más amplia, implica que no solo es una posición, sino, que también es, una forma de percibir el mundo. La estrategia es un concepto, una abstracción en la mente de los actores. Lo importante es que la perspectiva es compartida por y entre los miembros de la organización, a través de sus intenciones y acciones.

c. Aplicación

Se aplica en distintos contextos, como:

- a. Estrategia empresarial: se refiere al camino a seguir por una empresa para el logro de sus metas y objetivos.
- b. Estrategia de marketing: es un parte del marketing para planear, determinar y coordinar las actividades operativas
- c. Estrategia militar: conjunto de acciones que son de batalla y medidas tomadas para conducir un enfrentamiento armado.
- d. Juegos de estrategia: género de juegos en los que se tiene en cuenta la estrategia ya sea política, militar o económica.
- e. Estrategia evolutiva: métodos computacionales que trabajan con una población de individuos que pertenecen al dominio de los números reales.
- f. Estrategia en el ajedrez: tiene que ver con la evaluación de posiciones de ajedrez y con la elaboración de objetivos y tácticas a largo plazo para los movimientos futuros.

d. Objetivo

En los negocios como en la guerra, el objetivo de la estrategia es poner a nuestro favor las condiciones más favorables, juzgando el momento preciso para atacar o retirarse y siempre evaluando correctamente los límites del combate.

También podría decirse que el objetivo final de toda estrategia está dado por la maximización del retorno de la inversión en el largo plazo.

e. Características

Las estrategias tienen cuatro características esenciales:

- a. Se elaboran antes que se realice las acciones,
- b. Se desarrollan de manera consciente,
- c. Se busca un propósito determinado, aunque no siempre estén por escrito,
- d. Proporcionan ventajas sobre los competidores.

f. Clasificación

Las estrategias se clasifican de acuerdo con el nivel de la organización en el que se desarrollan y los objetivos que persiguen.

A continuación, se presenta una clasificación de las estrategias en función al objetivo fundamental que persigue la empresa.

Tabla N°1: Tipos de Estrategia en función del objetivo de la Empresa

Tipo de empresa	Objetivo general de la empresa	Nivel en el que se plantea la estrategia	Tipo de estrategia	Ámbito de aplicación de la estrategia
Micro o Pequeña (una unidad de negocio)	Competir en el mercado con la mayor eficiencia posible.	Alta dirección	Competitivas: liderazgo en costos; diferenciación; enfoque.	Unidades estratégicas de negocio.
Micro Pequeña Mediana Corporativa	Poner en marcha la estrategia competitiva.	Jefes de unidades	Operativas: marketing, operaciones, recursos humanos, finanzas.	En todas las áreas funcionales de la organización.
Pequeña Mediana Corporativa	Lograr un mayor crecimiento de la empresa en el mismo sector.	Alta dirección	Intensivas: penetración de mercado; desarrollo de producto; desarrollo de <u>mercados</u> ; desarrollo de productos y mercados.	Toda la empresa
Pequeña Mediana Corporativa	Lograr un mayor crecimiento de la empresa integrando a proveedores, distribuidores o competidores.	Alta dirección	Integración: integración hacia delante, integración hacia atrás, integración horizontal.	Toda la empresa
Pequeña Mediana Corporativa	Lograr un mayor crecimiento de la empresa en diferentes negocios para disminuir el riesgo.	Alta dirección	Diversificación: diversificación relacionada; diversificación no relacionada.	Toda la empresa
Micro Pequeña Mediana Corporativa	Protegerse frente a amenazas del entorno.	Alta dirección	Defensivas: joint venture, downsizing, liquidación.	Toda la empresa

Fuente: Elaboración Propia

A continuación, se describe brevemente cada tipo de estrategia.

a. Estrategias competitivas:

Se refiere a la manera como una empresa compite frente a sus rivales, en un determinado negocio o unidad estratégica de negocio. La esencia de la estrategia competitiva esta en relacionar a la empresa con su entorno y luego de un análisis de las cinco fuerzas competitivas –la amenaza de nuevos competidores, la rivalidad dentro del sector entre los competidores existentes, la amenaza de productos o servicios sustitutos, el poder de negociación de los compradores y el poder de negociación de los proveedores- determinar cuál es la mejor estrategia competitiva; es decir, la mejor estrategia para competir en determinado mercado para ganarle a la competencia.

Para definir cuál es la estrategia más adecuada, el empresario debe comenzar por hacerse las siguientes preguntas: ¿El factor determinante de compra es el precio?, ¿Los clientes suelen buscar productos con atributos particulares?, ¿Los clientes buscan productos exclusivos?, etc.

Luego de responder estas preguntas, podrá determinar la estrategia más adecuada para competir en determinada industria, y bajo ciertas condiciones del entorno. Así podrá determinar si es:

ESTRATEGIA DE LIDERAZGO EN COSTOS

Las empresas que la aplican generalmente buscan ser proveedores de bajo costo de la industria, es decir, atraen a sus clientes por tener el precio promedio más bajo del mercado.

Cuentan con un buen producto o servicio básico, de calidad aceptable y con pocas posibilidades de cambiar algunas de sus características. Viven en una búsqueda constante de reducción de costos.

ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN

Busca otorgar al cliente un producto o servicio que le entregue mayor valor, aunque ello implique un mayor precio. La esencia de ésta estrategia está en que la diferenciación sea valiosa para los clientes y sostenible en el tiempo.

ESTRATEGIA DE ENFOQUE

Es empleada por empresas o instituciones que producen bienes o servicios para nichos de mercado muy particulares. Debe cuidar que sus costos sean más bajos que los de

la competencia y que lo que ofrece a sus clientes sea valorado, pero sobre todo deberá preocuparse por tener lealtad de un determinado nicho de mercado.

b. Estrategias funcionales:

Se establecen para alcanzar los objetivos, de las distintas áreas funcionales de la organización como: marketing, operaciones, servicio al cliente, investigación y desarrollo, distribución, finanzas, recursos humanos, entre otros. Cabe mencionar que, un negocio necesita tantas estrategias funcionales como actividades necesarias para implementar cada una de ellas. Las estrategias funcionales están vinculadas al logro de los planes de acción, que permitirán cumplir con el plan estratégico previamente formulado.

A continuación, se presentan las estrategias funcionales más empleadas por las MyPe del Perú, independientemente del sector en el que se encuentren:

ESTRATEGIAS DE MARKETING

Están referidas a: segmentación, posicionamiento, y postura competitiva de la empresa frente a sus competidores.

ESTRATEGIAS DE OPERACIONES O PRODUCCIÓN

Su objetivo es cumplir con los requerimientos de producción que el mercado demande. Para ello, el empresario debe tener la capacidad de proyectarse y estimar el crecimiento de la empresa en el mediano y largo plazo.

Las inversiones en operaciones son altas y por ello, es indispensable una adecuada y minuciosa planificación. Las más frecuentes son: estrategia de calidad, de producto, de procesos, de localización, de distribución física o layout, y de capacidad.

ESTRATEGIAS DE RECURSOS HUMANOS

Una vez estimado el nivel de ventas y establecida la programación de las operaciones de la empresa, es necesario hacer un inventario de los recursos humanos disponibles y verificar que la empresa cuente con la mano de obra requerida en función a las demandas del mercado y a la planificación de la producción. Las más comunes son: estrategias de reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, y evaluación del desempeño.

ESTRATEGIAS DE FINANCIAMIENTO

Para que la empresa crezca y se desarrolle, hay distintas alternativas que se pueden tomar en cuenta.

Los empresarios que recién comienzan suelen financiarse a través de parientes y amigos. Cuando la empresa ya está en marcha, otra alternativa de financiamiento es la que pueden otorgar los proveedores. Otra forma de financiar las operaciones es a través de préstamos en el sistema financiero tradicional.

c. Estrategias de crecimiento para pequeñas y medianas empresas:

Hay muchas estrategias de crecimiento cuya efectividad dependerá de las condiciones del entorno, de los recursos y capacidades internas que tenga la organización y, sobre todo, de la capacidad de un buen administrador-estratega que implemente la estrategia con efectividad. A continuación, se presentan las estrategias más comunes que las pequeñas empresas emplean para convertirse en grandes empresas o mejorar su posición en el mercado:

ESTRATEGIAS INTENSIVAS

Estas estrategias buscan aumentar las ventas de las empresas a través de: una penetración en el mercado, el desarrollo de nuevos mercados, el desarrollo de nuevos productos, y el desarrollo de productos y mercados.

ESTRATEGIAS DE INTEGRACIÓN

Toda empresa es vulnerable a factores externos y sobre todo a algunas de las fuerzas competitivas como son: los proveedores, competidores y clientes.

Por lo que para que la empresa crezca de manera sostenida hay que tener en cuenta lo siguiente: tener la cantidad suficiente de recursos, contar con el apoyo de un equipo de vendedores o distribuidores, y atender a la mayor parte de consumidores o clientes. Por ejemplo: integración hacia atrás, integración hacia delante, e integración horizontal.

ESTRATEGIAS DE DIVERSIFICACIÓN

Las empresas están preparadas para competir (estrategias competitivas), están preparadas para crecer (estrategias intensivas), pero también deben prepararse para asegurar su crecimiento (integración) y reducir el riesgo de su negocio (estrategias de diversificación).

Las estrategias de diversificación son: diversificación concéntrica o relacionada y diversificación conglomerada o no relacionada.

ESTRATEGIAS DEFENSIVAS

Son aplicadas por empresas que se están defendiendo del ambiente general o industrial y probablemente también del ambiente interno. A diferencia de las estrategias intensivas, de integración y de diversificación, que buscan crecer, las defensivas buscan achicar sus operaciones.

Por ejemplo, joint venture (empresa de riesgo compartido o empresa conjunta), downsizing (encogimiento), desinversión, liquidación.

Conclusión

La ESTRATEGIA tuvo su origen y aplicación en las guerras, en donde cada uno de los bandos diseñaba la mejor forma de vencer al enemigo. Luego estos principios fueron aplicados en el ámbito empresarial para vencer a los competidores y conquistar a los clientes. Y ahora también se aplican a nivel personal para vencer a los oponentes y conquistar a la pareja. El diseño de la estrategia depende del objetivo a alcanzar, los recursos disponibles, las estrategias utilizadas por la competencia, y mucha innovación para sorprender e impactar.

Por lo que ESTRATEGIA puede definirse como la mejor forma de alcanzar los objetivos buscados al inicio de una situación conflictiva. Conflicto no implica necesariamente una pelea sino la lucha por obtener una de dos o más situaciones hipotéticas que no pueden darse simultáneamente. Algunos dicen que "estrategia" es todo lo que se hace antes de ingresar al conflicto. Luego empieza la "táctica".

Entonces establecer una "estrategia" implica conocer de antemano las distintas formas en las que se va a dirimir un conflicto y de qué forma enfrentarlo conociendo las metas que se desean alcanzar.

En conclusión, ESTRATEGIA puede verse como un plan que debería permitir la mejor distribución de los recursos y medios disponibles a efectos de poder obtener aquellos objetivos deseados.

Capítulo 2: Qué es y para qué sirve un modelo de negocio

a. Modelos de Negocios en la empresa

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

- **Negocio:** la actividad de compra y venta de bienes y servicios, o de una empresa particular que hace esto para ganar dinero.
- **Modelo:** una representación de algo, como un objeto físico, que es por lo general más pequeño que el objeto real, o como una simple descripción del objeto.

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

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

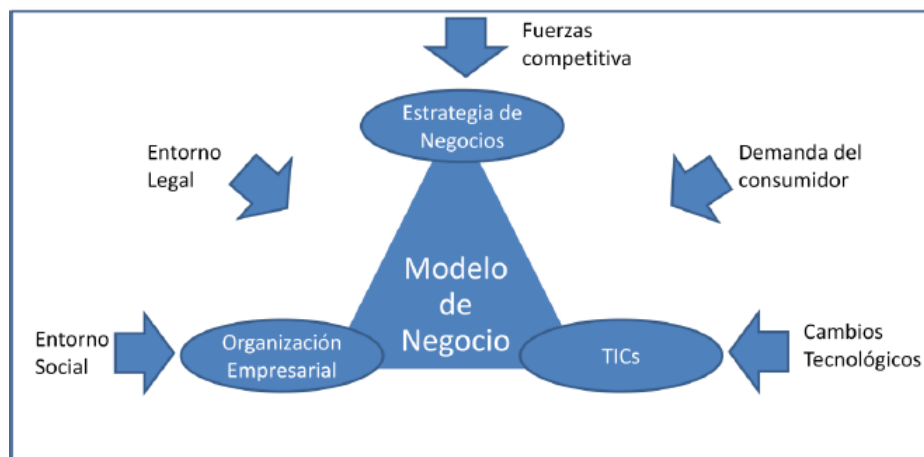
Un modelo de negocio tiene que ser entendido como un concepto mucho más integral que abarca todos los elementos tales como los mecanismos de fijación de precios, relaciones con los clientes, asociación y participación en los ingresos.

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

b. Estrategias y Modelos de Negocios

En cuanto a cómo se sitúa el modelo de negocio en la empresa, se puede mencionar que este puede funcionar como un vínculo conceptual, formando un triángulo entre la estrategia, la organización empresarial y las TIC's (ver Gráfico N° 1). Cabe destacar que el triángulo y el modelo de negocio están sujetos a fuerzas externas continuas que incluyen la competencia, cambios legales, sociales o tecnológicos y cambios en la demanda.

Gráfico 1: Entorno, Modelo de Negocio, Estrategia, Organización, TICs



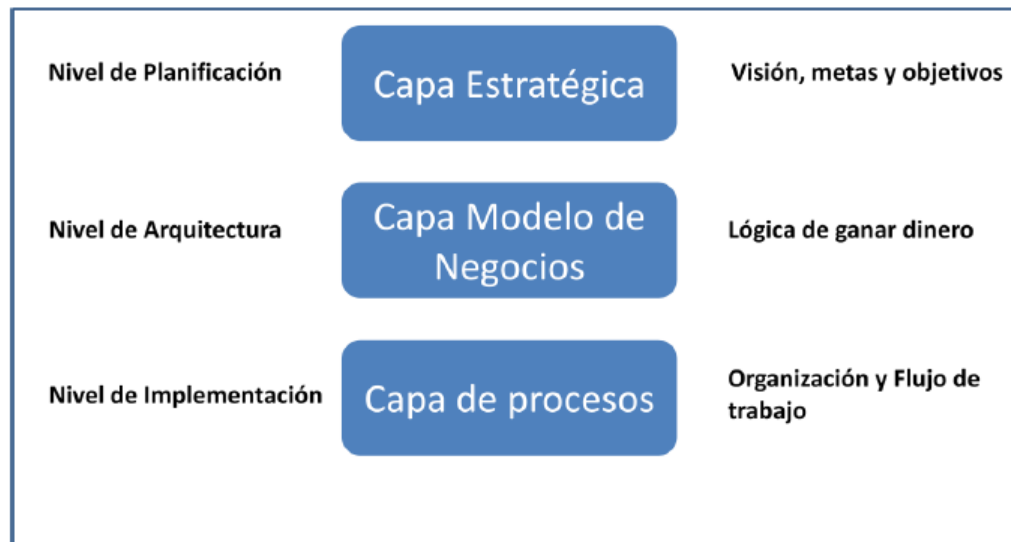
Fuente: Osterwalder, A.(2004). The Business Model Ontology: a Proposition in a Design Science Approach.

Ahora, ¿qué conexión existe entre la estrategia de una empresa con el modelo de negocio? A nivel conceptual existe una discusión sobre la diferencia de estrategia con modelo de negocios. Una perspectiva establece la relación donde

“un modelo de negocios es la traducción de la estrategia de la empresa en un modelo de la lógica de una empresa para ganar dinero” (Alex Osterwalder, 2004, p.17).

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

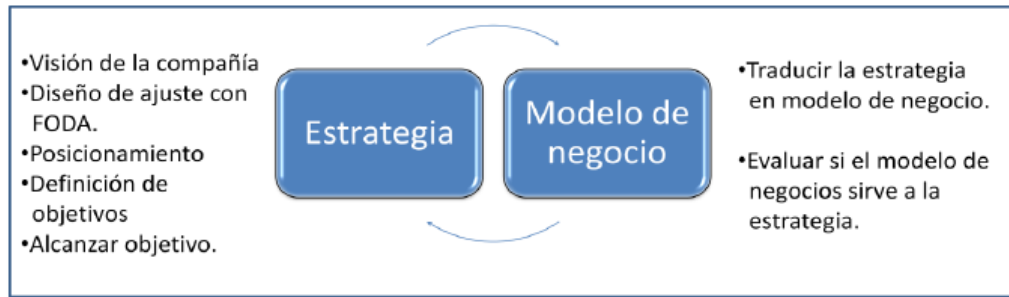
Gráfico 2: Capa de Negocios.



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

Entonces, la relación entre modelo de negocios y estrategia se puede traducir en que, modelo de negocios es la aplicación de la estrategia en un modelo conceptual de la lógica de cómo se generan las ganancias en una empresa. Es decir, la visión de la empresa y su estrategia se traduce en relaciones con los clientes, su propuesta de valor y redes (ver Gráfico N° 3).

Gráfico 3: Estrategia y Modelo de Negocio



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

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

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

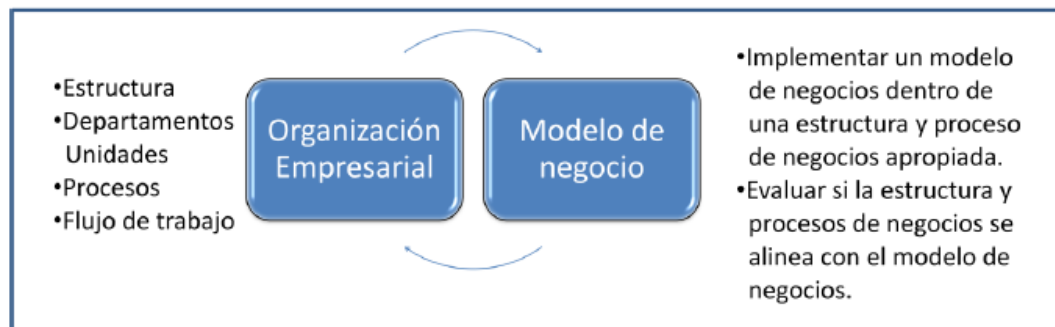
De esta manera, podemos definir modelo de negocios como “una herramienta conceptual que contiene un conjunto de elementos y sus relaciones y permite expresar la lógica que utiliza una empresa para ganar dinero. Es una descripción del valor que una compañía ofrece a uno o varios segmentos de clientes,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

c. Organización Empresarial y Modelos de Negocios

La organización empresarial y los modelos de negocios abordan temáticas similares (por ejemplo, la estructura), pero desde diferentes ángulos.

La organización empresarial es la forma “material” de los conceptos que plantea el modelo de negocios, mientras que este último ilustra la lógica de ganar dinero de una compañía como un conjunto de conceptos. Existe, entonces, una estrecha relación entre ambos conceptos aunque no son lo mismo (ver Gráfico N° 4).

Grafico 4: Organización y Modelo de Negocios.



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

Se puede 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.

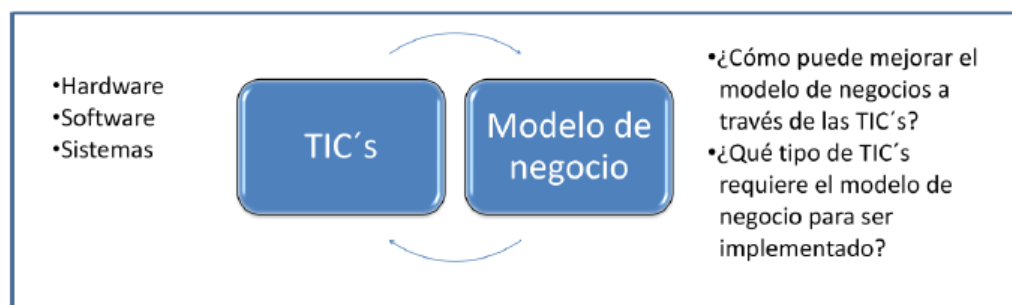
d. TIC´s y Modelos de Negocios.

Se debe aclarar que TIC´s (Tecnología de Información y Comunicación) se refiere a toda la información y comunicación que utiliza la empresa por medios tecnológicos.

La relación entre las TIC's y modelo de negocios es muy fuerte, ya que la utilización de las primeras en las empresas ha producido innumerables y variadas innovaciones en los modelos de negocios; por ejemplo, cuando los costos de comunicación y coordinación disminuyeron dramáticamente por una disminución de los costos de las TIC's, impactaron indirectamente en el modelo de negocios, ya que facilitó a las empresas trabajar en redes y ofrecer nuevas o complementarias propuestas de valor.

Generalmente las personas involucradas en una organización de base tecnológica se preguntan cómo contribuir a mejorar el modelo de negocio de la empresa y, a su vez, los empresarios analizan cuáles serían las consecuencias en el modelo de negocio de aplicar un cambio tecnológico (ver Gráfico N° 5).

Grafico 5: TIC's y Modelo de negocios



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

e. Entorno y Modelos de Negocios

El modelo de negocio de una empresa se encuentra presionado constantemente por fuerzas externas que exigen una adaptación a ese entorno cambiante. Estas fuerzas directa o indirectamente afectan al 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: en las últimas décadas se observaron continuos y radicales cambios en la tecnología y se incrementó la posibilidad de aplicar esa tecnología a las empresas. Esto cambios tecnológicos presionan a las empresas a pensar constantemente en cómo adaptar las nuevas tecnologías para mejorar la lógica del negocio de la empresa.

La disminución en los costos de las comunicaciones y la coordinación por el abaratamiento en las tecnologías obligó a las empresas a ser más eficientes; como efecto de esto se comenzó a realizar outsourcing de todas las actividades no centrales y se confió progresivamente en alianzas.

Entonces, no es exagerado decir que el cambio tecnológico es la fuerza de cambio más importante en los modelos de negocios, ya que un cambio tecnológico puede hasta cuestionar la mera existencia de un modelo de negocio.

- Los competidores: la segunda fuerza más poderosa en un modelo de negocio viene de parte de sus competidores. 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.

En los ´90, Dell surgió con un nuevo enfoque basado en el contacto directo con el cliente a través de internet y puso bajo presión al principal fabricante de

computadoras de ese momento, Compaq (ahora HP). Esta última se vio obligada a replantear su estrategia porque estaba perdiendo terreno en el mercado de las PC.

- Demanda de los consumidores: los cambios en los patrones de consumo, el incremento en los ingresos y los cambios de modas son algunos de los factores que pueden ejercer presiones de adaptación al modelo de negocio. Por ejemplo, el cambio de telefonía fija a móvil.
- 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.

Adicionalmente, 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 legales también pueden generar cambios en los modelos de negocios, por ejemplo, nuevas leyes de privacidad pueden hacer que algunos modelos de negocios se conviertan en ilegales, como la utilización de información del cliente sin su consentimiento.

Nuevos impuestos pueden hacer que una propuesta de valor se convierta en demasiado costosa y, por lo tanto, que el cliente pierda interés. En general, la

variable legal puede ser una fuerza de gran influencia en los modelos de negocios.

f. Utilidad del Modelo de Negocios

Modelo de negocios es una herramienta que puede ayudar a los gerentes a capturar, entender, comunicar, diseñar, analizar y cambiar la lógica de los negocios de la empresa.

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

1) Comprensión e intercambio

El modelo de negocios ayuda a capturar, visualizar, entender, comunicar y compartir la lógica del negocio.

- Capturar: el modelo de negocio de una empresa es una representación simplificada de la lógica del negocio; este 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.

Adicionalmente, como existen diferentes modelos mentales en cada persona se pueden entender diferentes ideas de un mismo modelo de negocio. Esto deriva en que es necesario tener un marco genérico para describir un modelo de negocio. Este marco se entiende como un lenguaje común entre las partes interesadas para “sacar” las ideas de la cabeza de cada uno con el fin de formularlas de una manera en la que todos entiendan lo mismo.

- Visualizar: la habilidad humana para procesar información compleja con éxito es limitada. Como se ha demostrado, el procesamiento de información a través de sistema visuales 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: el modelo sirve para captar, comprender y visualizar la lógica de negocio de la compañía, y así ser capaz de comunicar y compartir ese conocimiento con otros grupos de interés es una consecuencia lógica.

Formalizar y expresar los modelos de negocios de una manera más tangible, claramente ayuda a los administradores a comunicar y compartir sus conocimientos del negocio a otras partes interesadas (Fensek 2001).

2) Análisis

El concepto de modelo de negocio puede contribuir en el análisis de la lógica del negocio de una empresa, a través de medir, observar y comparar.

- Medir: una vez capturado el modelo de negocio es más fácil poder identificar los indicadores pertinentes a controlar para mejorar la gestión. Al igual que el enfoque de cuadro de mando integral (Kaplan and Norton 1992), el modelo de negocio muestra que áreas deben ser monitoreadas en cada negocio.
- Observar: las empresas se encuentran expuestas a cambios constantes debido a presiones internas y externas, por lo cual es importante trabajar con un esquema de modelo de negocios para detectar más fácilmente cuáles son las variables o los elementos que han cambiado con el tiempo.
- Comparar: al igual que la observación a través del tiempo, un enfoque estructurado permite comparar un modelo de negocios con el de sus competidores. Esto es posible debido a que son capturados y entendidos de la misma manera. Adicionalmente, comparar un modelo de negocio con otro de una industria completamente diferente puede ayudar a obtener nuevas ideas y promover una innovación en el modelo de negocio analizado.

3) Gestión

La tercera área de contribución del concepto de modelos de negocios es la de la gestión de la lógica del negocio de la empresa, a través de una mejora en el diseño, planificación, cambio e implementación del modelo de negocios.

Además, como se mencionó anteriormente, el enfoque de modelo de negocio permite a las empresas reaccionar más rápidamente a los cambios en el entorno

empresarial y por último, poder mejorar la alineación de la estrategia, la organización empresarial y la tecnología.

- Diseñar: diseñar un modelo de negocio coherente en el que todos los elementos se refuercen mutuamente o se optimicen no es tarea fácil. Actualmente, los modelos de negocio son bastante complejos y su éxito se basa generalmente en la interacción de una serie de elementos aparentemente menores, por lo cual, trabajar con un esquema de modelo de negocios en el que se describen los bloques esenciales y sus relaciones facilita a los administradores diseñar un modelo de negocio sustentable.
- Planear, cambiar e implementar: cuando una empresa decide adoptar un nuevo modelo de negocio o simplemente modificar el actual, la captura y visualización de este nuevo modelo va a mejorar su planificación, cambio y aplicación. Es mucho más fácil ir de un punto a otro cuando se puede entender, expresar y mostrar con exactitud los elementos que van a cambiar. El nuevo modelo de negocio se convierte en el objetivo a alcanzar, y, guía la planificación, cambio y aplicación.
- Reaccionar: la captura, mapeo y comprensión de un modelo de negocios por parte de los administradores es la base para mejorar la velocidad y conveniencia de reacción a las presiones externas. Según Petrovic y Kittl (2001), los diseñadores de modelos de negocios pueden fácilmente modificar ciertos elementos de un modelo de negocio existente; esto es, sin duda, esencial en un entorno competitivo incierto y cambiante.

- Alinear: 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.
- Mejorar la toma de decisiones: el concepto de modelo de negocios mejora la comprensión y la comunicación de la lógica del negocio de la empresa; esto implica que los tomadores de decisión se encuentran más informados, lo que les permite tomar 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.

4) Perspectivas

La cuarta área de contribución de modelos de negocios se refiere a los futuros posibles de la empresa; ya que estos pueden ayudar a fomentar la innovación y preparación para el futuro, a través de una cartera de modelo de negocios y de la simulación.

- Innovación: trabajar con un enfoque conceptual y modular de modelo de negocios puede fomentar la innovación. La especificación de un conjunto de elementos del modelo de negocio, sus bloques de construcción y la relación entre ellos, permite a un diseñador de modelos de negocios jugar con las piezas y crear modelos de negocios completamente nuevos, limitado solamente por la imaginación y las partes suministradas.
- Portafolio de modelo de negocios: basado en la ley de Allen (2001) sobre el exceso de diversidad en la teoría de la evolución se puede argumentar que sería interesante para una empresa mantener una cartera de modelos de

negocios con el fin de estar preparados para el futuro. La idea que contempla la ley de Allen es que una estrategia exitosa y sostenible requiere una diversidad interior mayor a la que posee el entorno. Adicionalmente, sugiere que se debería tener una cantidad de estrategias potenciales para hacer frente a los cambios impredecibles del entorno (Andreani 2001). En el caso de una empresa, esto significaría tener una cantidad de modelos de negocios alternativos con el fin de hacer frente a los cambios.

- Simular y evaluar: aunque la simulación nunca será capaz de predecir el futuro, es una forma de hacer experimentos sin riesgo, sin poner en peligro la organización (Sterman 2000). Mediante la simulación y prueba de posibles modelos de negocio, los administradores estarán mejor preparados para el futuro.

5) Patentes

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 3: El Lienzo de Modelo de Negocio. Bloques en detalle

a. Componentes del Modelo de Negocios.

En lo subsiguiente se presenta la ontología del modelo de negocio (ver Anexo I), es decir, la especificación explícita del concepto antes desarrollado, lo cual permitirá describir con precisión el modelo de negocio de una empresa.

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

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

El Área Producto-Servicio comprende todos los aspectos que una empresa puede ofrecer a sus clientes. No solo alcanza al conjunto de productos y servicios sino también a la manera en la que se diferencia de sus competidores. Como se puede apreciar en el Gráfico N° 6, dicha área se encuentra compuesto por el elemento Propuesta de Valor que, a su vez, se puede descomponer en un conjunto de subelementos llamados “ofrecimiento”.

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

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

propuesta de valor, que es el conjunto de productos y servicios que la empresa ofrece. La relación entre áreas y sus elementos se encuentra esquematizada en el Gráfico N° 6.

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

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

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

Este bloque es transversal porque todos los demás pilares lo influyen, es decir, es el resultado de la configuración de los demás elementos del modelo de negocio. Se encuentra compuesto por los elementos ingresos y estructura de costos, los que conjuntamente determinan la lógica de ganancia o pérdida de la empresa y, por lo tanto, su capacidad para sobrevivir.

(ver anexo 1) El lienzo de CANVAS

Estas cuatro áreas pueden ser comparadas a las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard de Kaplan y Norton (Kaplan y Norton 1992) (ver Gráfico N°6).

A su vez, esas cuatro áreas se subdividen en nueve pilares o elementos interrelacionados que permiten concebir el modelo de negocios, estos son:

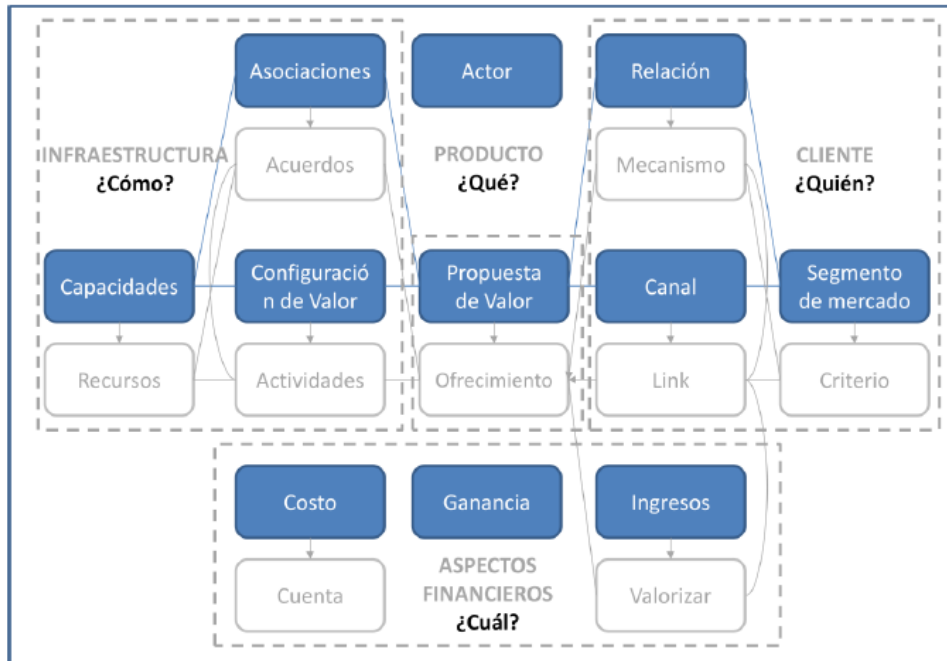
Tabla N°2: Nueve Módulos del modelo de negocio

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

“Mientras que las cuatro áreas son una clasificación aproximada, los nueve elementos son el núcleo de la ontología” (Osterwalder, 2004 p. 43). La relación que existe entre los elementos antes descritos se presenta en la siguiente figura (Gráfico N° 6).

Gráfico 6: La ontología del Modelo de Negocio



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

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

I. 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.

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

Entonces, el elemento Propuesta de Valor es un conjunto de productos y servicios que posee la empresa y que representan un valor, o satisfacen las necesidades, de un

segmento de clientes específicos, asimismo, describe como una firma se diferencia de sus competidores y la razón por la cual los consumidores eligen comprarle a cierta empresa y no a otra.

La finalidad de la propuesta de valor es la de satisfacer una necesidad del cliente, por lo que constituyen una serie de ventajas que la empresa ofrecen a sus clientes. Algunas pueden ser innovadoras y presentar una oferta nueva o ser ofertas muy parecidas a las existentes que incluyan alguna característica o atributo adicional.

La relación que existe con los demás elementos del modelo de negocio (ver Gráfico N° 6) es que la propuesta de valor representa valor para un segmento de clientes objetivos y se basa en una o varias capacidades. Esta puede ser descompuesta en un conjunto de ofrecimientos y es caracterizada por sus atributos, como los son el razonamiento, nivel de valor, nivel de precio y ciclo de vida.

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

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

Los atributos de los elementos “ofrecidos” son:

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

Para ello, se presenta una escala de valores cualitativos:

- Me-too (Yo- también), se considera cuando el cliente no diferencia entre los productos o servicios que ofrece una empresa y otra. A pesar de ello, la diferencia puede ofrecerse en el precio bajo.
- Imitación innovadora, se observa cuando una empresa imita una propuesta de valor pero la mejora, agregando un elemento o atributo innovador.
- Excelencia, el valor se encuentra en su extremo máximo, son ejemplo de esto aquellos productos o servicios de alta gama.
- Innovación, significa que una empresa ofrece un nuevo producto o servicio o una combinación revolucionaria de productos o servicios. Las claves de la innovación es ser diferente e impactar, lo que generalmente implica cambiar las reglas del juego. Le otorga a la empresa una ventaja competitiva que le permite generar ingresos superiores, esto puede desaparecer si se introduce una tecnología superior o se generaliza. Esto se denomina disrupción innovadora.
- Nivel de precio: a través de este atributo se compara el nivel de precio de la empresa y el de su competidor. Los niveles pueden ser:
 - Gratis, son aquellas propuestas de valor por las cuales la empresa no pide compensación económica, ya que su modelo de negocio se basa en otras fuentes de ingreso, las cuales pueden ser la publicidad y anuncios, o la venta de información sobre sus clientes.

- Económico, se refiere a la gama baja en la escala de precios, es decir, cuando una empresa ofrece un producto a un precio más atractivo que la mayoría de sus competidores. Generalmente, pero no necesariamente, esto se debe a un nivel de costo menor. Para poder ofrecer precios atractivos durante un período de tiempo sostenido la empresa debe mejorar elementos de su modelo de negocio, como optimizar actividades o buscar fuente de ingresos complementarios.
- De mercado, significa que la empresa ofrece un precio similar al de mercado, es decir, no se diferencia por este factor. Sin embargo, esta alternativa puede ser atractiva si existe algún atributo o característica de la propuesta de valor que mejore valor.
- Alta gama, representa el límite superior en la escala de precios. Los de alta gama se encuentran generalmente en productos de lujo o propuestas nuevas e innovadoras que permiten cobrar una prima.
- Ciclo de vida: la propuesta de valor puede ser estudiada durante su ciclo de vida, por lo cual, el objetivo de este atributo es el de encontrar en qué momento del ciclo de vida la propuesta de valor o los elementos ofrecidos generan valor para el cliente, esto puede ser en el momento de:
 - La creación de valor (requerimientos), las mejoras en la producción y la ayuda de las TIC's permite que las empresas puedan incorporar a sus clientes en el proceso de creación de valor y crear, así, valor adicional.
 - La compra de valor (adquisición), el valor también puede crearse durante la fase de adquisición, a través de mejorar y facilitar la experiencia de

compra del cliente. El primer paso es simplificar la operación en sí misma, el segundo es mejorar su cumplimiento.

- El valor de uso (posesión), es el valor que proviene del consumo real de los productos o servicios, generalmente esta etapa de ciclo de vida del valor es la parte dominante.
- La renovación, en algunos casos se requiere renovar el valor, esto puede suceder cuando el valor se agota, caduca, es obsoleto o disfuncional. A veces se puede deber a la adición de nuevas características de una propuesta de valor existente (por ejemplo, nuevos juegos para una consola de juegos). También puede significar una actualización gradual del valor, como sucede con nuevas versiones de software.
- La transferencia (retiro), el cliente tiene la posibilidad de trasladar el valor adquirido; esto puede deberse a que la propuesta de valor perdió valor para él, pero todavía puede ganar algo transfiriendo ese valor, por ejemplo, la venta de libros usados.

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

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

- La novedad: existen propuestas de valor que satisfacen nuevas necesidades que los clientes no reconocían porque no había ninguna oferta similar o porque simplemente no existía la necesidad. Por lo general, aunque no siempre, este tipo de valor está relacionado con la tecnología.
- La mejora del rendimiento: el aumento o mejora del rendimiento de un producto o servicio puede generar valor para el cliente.
- La personalización: la adaptación de los productos y servicios a las necesidades específicas de los diferentes clientes o segmentos de mercado crea valor. En los últimos años, la personalización masiva y creación compartida han cobrado auge.
- «El trabajo, hecho»: se puede crear valor ayudando al cliente a realizar determinados trabajos, para que este se dedique a realizar el trabajo que forma parte de su 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.

II. Segmentos de mercado

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

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

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

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

Las empresas, entonces, deben realizar una selección fundamentada de los segmentos a los que se va a dirigir y los que no atenderán. Tomada esa decisión se puede diseñar

el modelo de negocio basado en el conocimiento detallado de las necesidades específicas del cliente objetivo.

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

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

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

- Mercado de masas: esta categoría no distingue segmentos de mercado, se dirige al público en general sin realizar una diferenciación, por lo cual la propuesta de valor, los canales y la relación con los clientes se centran en un gran grupo de clientes que tienen problemas y necesidades similares.
- Nicho de mercado: son aquellos modelos de negocios que se dirigen a segmentos específicos y especializados por lo que la propuesta de valor, canales de distribución y relación con los clientes se adaptan a requerimientos específicos de una porción del mercado.
- Mercado segmentado: esta categorización se observa cuando el modelo de negocios distingue varios segmentos con necesidades y problemas diferentes, a

los cuales se les ofrece una propuesta de valor diferente y se observan implicancias en los demás módulos del modelo como los canales de distribución y la relación con el cliente.

- Mercado diversificado: son aquellos modelos que atienden 2 segmentos de mercados que no están relacionados y que, por lo tanto, presentan necesidades y problemas diferentes. Por ejemplo, el caso de Amazon.com que ofrecía venta al por menor y en el 2006 comenzó a ofrecer servicios de “computación en la nube” (almacenamiento en línea y uso del servidor). De esta manera, comenzó a atender a un segmento de mercado diferente con una propuesta de valor completamente distinta; esto fue posible debido a la potente infraestructura informática con la que contaba.
- Plataformas multilaterales (o mercados multilaterales): se observa cuando las empresas se dirigen a dos o más grupos de clientes distintos pero interdependientes y actúan como intermediarios entre los grupos para crear valor, por ejemplo, las tarjetas de crédito que vinculan los comercios con los titulares de las tarjetas. Para crear valor la plataforma debe atraer a todos los grupos al mismo tiempo, ya que el valor de la plataforma para un grupo depende de la cantidad de usuarios del otro lado. La prestación de servicio a todos los grupos de clientes posee un costo para el operador de la plataforma, que generalmente decide ofrecer gratuitamente o a bajo costo a un segmento para captar a los usuarios del otro lado de la plataforma.

III. Canal de distribución

Este elemento explica el modo en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado, cómo llega a ellos y les entrega una propuesta de valor.

La relación que existe entre los demás elementos de modelo de negocio es que el Canal de distribución describe cómo la empresa entrega la propuesta de valor al segmento de cliente objetivo, es decir, es un conector entre ambos elementos. Generalmente la empresa presenta uno o varios canales que, a su vez, pueden ser desagregados entre varios links o conectores (ver Gráfico 6).

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

- dar a conocer a los clientes los productos y servicios de una empresa;
- ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor de una empresa;
- permitir que los clientes compren productos y servicios específicos;
- proporcionar a los clientes una propuesta de valor;
- ofrecer a los clientes un servicio de atención posventa.

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

Los canales de distribución permiten entregar valor a sus clientes, y se pueden utilizar canales propios, de socios comerciales o ambos a la vez. Los canales propios pueden ser directos, con su equipo de venta o por internet; o indirecto, a través de intermediarios como los son los revendedores. Los canales de socios comerciales, son indirectos y abarcan un gran espectro de opciones como, por ejemplo, la distribución al por mayor, la venta al por menor o sitios web de socios.

Los canales de socios ofrecen menos márgenes de beneficios, pero permiten a las empresas aumentar su ámbito de actuación y aprovechar los puntos fuertes de cada uno de ellos. En los canales propios, especialmente en los directos, los márgenes de beneficios son mayores, pero el costo de su puesta en marcha y gestión puede ser elevado.

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

Entonces, se puede decir, que el elemento canal de distribución tiene implicancias importantes para la gestión ya que la empresa llega a sus clientes a través de diferentes canales y esto requiere formular una estrategia de canales, es decir, tener un conjunto planificado de mecanismos y redes por medio de los cuales la compañía sale al mercado.

Vender simultáneamente en diferentes canales puede llegar a causar conflictos, en especial cuando se compite por alcanzar el mismo grupo de clientes; por lo tanto, un punto importante a tener en cuenta en lo que respecta a la estrategia de canales es

saber manejar el conflicto de canales. Analizar y evaluar la compensación entre conflictos de canal, canibalización e introducción de nuevos canales es una tarea difícil.

Sub elementos del canal de distribución (links o conectores)

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

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

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

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

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

- Razonamiento, al igual que en el elemento “ofrecido” de la Propuesta de Valor, se pueden detectar tres formas:
 - Uso: el link puede crear valor si coincide con las necesidades del cliente y si se integra en la propuesta de valor de la empresa. Como ejemplo, se puede mencionar las webs corporativas que generan un canal de comunicación no solo como fuente de información sobre productos o servicios sino también como medio para resolver problemas en línea u ofrecer servicios de postventa.
 - Riesgo: se puede crear valor por la reducción de un riesgo, como por ejemplo integrando al consumidor en el proceso de personalización del producto. Generalmente, esto es viable con el uso de internet.
 - Esfuerzo: las mejoras originadas por las TIC´s en los canales y la creación de valor tuvo su mayor impacto en la reducción del esfuerzo de los consumidores. Si bien la venta por internet aplicada por muchas tiendas de consumo no fue exitosa (debido a que olvidaron otras partes del modelo de negocio), muchas empresas mejoraron su servicio de postventa con el uso de canales virtuales, a través de la solución de problemas en líneas, manuales, FAQs y conexiones directas con los ingenieros de productos.
- Ciclo de compra del cliente: el objetivo de este atributo es identificar qué funciones del ciclo de compra del cliente complementa el link o enlace.

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

- Conocimiento: en esta etapa el cliente identifica la propuesta de valor de la empresa que puede satisfacer sus necesidades. Es así como las empresas tratan de llegar a tantos consumidores como sea posible, a través de publicidad, promociones, relaciones públicas y asociaciones.
- Evaluación: identificada la empresa que puede resolver el problema o satisfacer las necesidades, el cliente quiere conocer más sobre los productos o servicios que ofrece, por lo cual, en esta etapa es importante proporcionar al cliente la mayor cantidad de información necesaria para asistirlo en el proceso de evaluación, para ello las TIC's han ayudado mucho en ofrecer más y mejor información, esto incluye datos de la empresa, referencias, la propuesta de valor y la disponibilidad del producto.

Además de tener fuerzas de ventas capacitadas, las empresas hacen uso cada vez más de aplicaciones multimedia que puedan mostrar ciertos aspectos de la propuesta de valor, por lo cual, la información puede ser proporcionada por intervención humana, por herramientas de las TIC's, o una mezcla de ambos. Los avances recientes como chat online y web cams, entre otras, han permitido disminuir en parte la asistencia humana, aunque siempre es conveniente permitir que el cliente elija entre asesoramiento humano o electrónico. Actualmente, los clientes también utilizan comunidades o grupos de consumidores para informarse. Por

último, se puede ofrecer acomodar la propuesta de valor para que los clientes decidan si satisface sus necesidades.

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

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

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

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

En la tabla N° 3 se pueden observar tareas específicas que pueden encontrarse en un canal, agrupadas según el ciclo de compra del cliente.

Tabla N° 3: Posibles tareas de un canal según el ciclo de compra del cliente.

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

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

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

Tabla N° 4: Matriz de canales de distribución

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

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

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

IV. Relación con el cliente

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

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

Todas las interacciones existentes entre una empresa y sus clientes afectan a la fuerza de la relación que una empresa construye con sus clientes. Debido a que estas tienen

un costo determinado, las empresas deben elegir cuidadosamente que tipo de relaciones quieren entablar y con qué tipo de consumidores; ya que poder beneficiarse de esas relaciones es muy importante para cualquier modelo de negocio.

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

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

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

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

- Captación de clientes: incluso las empresas con altas tasas de retención de clientes terminan perdiendo algunos y, por lo tanto, deben adquirir continuamente nuevos clientes para permanecer en el negocio. Debido a que la adquisición de clientes es muy costosa y que la relación desarrollada durante esta fase influye fuertemente en la retención y en la estimulación de venta posterior, esta tiene que ser controlada y evaluada cuidadosamente.

Generalmente se dice que los clientes atraídos con precios bajos o precio inicial reducidos tienen una tasa de retención baja, muestran poca lealtad y se van ante pequeños aumentos de precios, pero una estrategia más interesante de adquisición es la de atraer a los clientes con un precio bajo y ganar dinero con la compra de componentes y productos o servicios complementarios, es el ejemplo de HP que vende impresoras a precios bajos y obtiene sus ganancias de la venta de cartuchos de tinta.

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

Existen diferentes factores que afectan la retención de los clientes, entre los cuales se pueden mencionar programas de fidelización, programas de deserción de clientes o costo de cambio. Entre otros, el ejemplo más conocido sobre estrategias de retención de clientes son los programas de viajero frecuente.

La retención de clientes se ve cada vez más influenciada por el costo de cambio. Por ejemplo, Amazon.com ofrece a sus clientes una lista personalizada en base al historial de compras y otras características, que no puede ser trasladada a otro vendedor, por lo cual, el cambio de proveedor provoca que el cliente deba reconstruir esa información.

- Estimulación de las ventas (venta sugestiva), es la actividad asociada con la venta de productos o servicios adicionales a los actuales clientes, donde estos

productos pueden o no estar relacionados entre sí. Un ejemplo de ello son las empresas de telecomunicaciones y operadores de telefonía móvil que aumentan sus ingresos mediante la venta de servicios de datos adicionales a sus clientes actuales.

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

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

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

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

Se debe realizar una distinción entre personalización en masa y personalización; la primera se refiere a productos relacionados y se vincula a la adaptación de la producción en masa a los deseos del cliente, en cambio, la personalización en sí

misma se refiere a la personalización del marketing, los servicios y ofertas complementarias a la propuesta de valor.

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.

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

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

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

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

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

Los mecanismos de relación también pueden evaluarse según:

- 1) el razonamiento (uso, riesgo y disminución de esfuerzo);
- 2) el ciclo de compra: el cliente, en este caso si el mecanismo es, a su vez el canal, hereda los atributos que este posee;
- 3) el ciclo de vida, cuando el mecanismo es, a su vez, parte de la propuesta de valor hereda los atributos de esta;
- 4) nivel de valor y
- 5) nivel de precio.

Por último, existen varias categorías de relaciones con clientes que pueden coexistir, estos pueden ser:

- Asistencia personal. Esta se basa en la interacción humana, en donde el cliente se puede comunicar con un representante real del servicio de atención al cliente para que lo ayude durante el proceso de venta o posteriormente.
- Asistencia personal exclusiva. En este tipo de relación, un representante del servicio de atención al cliente se dedica específicamente a un cliente determinado. Se trata de la relación más íntima y profunda con el cliente y suele prolongarse durante un largo período de tiempo.

- Autoservicio. En este caso, la empresa no mantiene una relación directa con los clientes, sino que se limita a proporcionar todos los medios necesarios para que los clientes se puedan servir ellos mismos.
- Servicios automáticos. Este tipo de relación combina una forma más sofisticada de autoservicio con procesos automáticos. Un ejemplo de esto es cuando los servicios automáticos reconocen a los diferentes clientes y sus características y les ofrece información relativa a sus pedidos o transacciones, lo cual simula una relación personal.
- Comunidades. Son utilizadas para profundizar la relación con los clientes, o posibles clientes, y facilitar el contacto entre miembros de la comunidad. Además, las comunidades ayudan a las empresas a conocer mejor a sus clientes.
- Creación colectiva. Muchas las empresas recurren a la colaboración de los clientes para crear valor, por ejemplo, Lego Group⁶ alienta a sus clientes a que colaboren en el diseño de productos nuevos e innovadores; y otras, como youtube.com, que pide a los clientes que creen contenido para el consumo público.

V. Actividades claves (Configuración de valor)

La configuración de valor muestra todas las actividades necesarias y los vínculos entre ellas con el fin de crear valor para el cliente. Está conformada por actividades, es decir, acciones que la empresa realiza para concebir su negocio y alcanzar las metas.

Las actividades son el corazón del negocio y están relacionadas con los recursos propios o de los socios que se vinculan en la Configuración de valor.

Las actividades son acciones que la empresa lleva a cabo con el fin de crear valor al mercado y obtener beneficios de ellos y son ejecutadas por actores que puede ser la propia empresa o uno de sus socios.

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.

Considerando quién desarrolla las actividades, se observa cada vez más que las empresas subcontratan a socios para realizar actividades y recursos que no son capacidades básicas, esto les permite abocarse a desarrollar estas últimas con el objetivo de contribuir a generar posibles ventajas competitivas.

En este módulo se describen las acciones más importantes que debe realizar una empresa para que su modelo de negocio tenga éxito, las cuales varían en función al modelo de negocio y se pueden dividir en las siguientes categorías:

- Producción. Estas actividades están relacionadas con el diseño, la fabricación y la entrega de un producto en grandes cantidades o con una calidad superior y son predominantes en los modelos de negocio de las empresas de fabricación.
- Resolución de problemas. Este tipo de actividades implica la búsqueda de soluciones nuevas a los problemas individuales de cada cliente. Sus modelos de negocio exigen actividades como la gestión de la información y la formación continua. Ejemplo de ellos pueden ser trabajos de consultorías y empresas de servicios entre otras.
- Plataforma/red. Los modelos de negocio diseñados con una plataforma como recurso clave están subordinados a las actividades clave relacionadas con la plataforma o la red. Las plataformas de contactos, redes, el software y, hasta a veces, las marcas pueden funcionar como una plataforma. Ejemplo de ellos puede ser el modelo de negocio de eBay que requiere que la empresa desarrolle y mantenga su plataforma constantemente, el sitio web eBay.com.

VI. Recursos claves (Capacidades)

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

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

Es así como “todos los modelos de negocio requieren recursos claves que permitan a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos” (Osterwalder y Pigneur, 2011 p.34).

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

Estos recursos se clasifican en:

- Recursos Físicos. En esta categoría se incluyen los activos físicos que generalmente son registrados en los balances, como instalaciones de fabricación, edificios, vehículos, máquinas, sistemas, puntos de venta y redes de distribución.
- Recursos Intelectuales. Estos recursos son cada vez más importantes en el armado de un modelo de negocio, al mismo tiempo, son difíciles de valorizar y, por lo tanto, rara vez se exponen en los balances. Incluye marcas, reputación, información privada, patentes, derechos de autor, asociaciones y bases de datos de clientes.

Estos son difíciles de desarrollar, pero cuando se alcanzan pueden ofrecer un valor considerable, es el ejemplo de Microsoft y SAP que dependen del software y la propiedad intelectual que desarrollaron a lo largo de los años.

- Recursos Humanos, son las personas que la empresa requiere para crear valor con los recursos tangibles e intangibles, en algunos modelos de negocio las

personas son más importantes que en otros, pero todos requieren este recurso. En los ámbitos creativos y aquellos que requieren un alto nivel de conocimientos, los recursos humanos son vitales. Por ejemplo, la farmacéutica Novartis basa su ventaja competitiva en la capacidad de sus equipos de investigación para crear nuevos productos.

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

VII. Asociaciones

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

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

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

- 1) Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras.
- 2) Coopetición, asociaciones estratégicas entre empresas competidoras.

3) Joint ventures, empresas que se juntan para crear nuevos negocios.

4) Relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros.

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

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

Las motivaciones, para establecer asociaciones pueden ser:

- Optimización y economía de escala, es la forma más básica de asociación y tiene como objetivo optimizar la asignación de recursos y actividades, para que las empresas se focalicen en sus competencias centrales y confíen en sus socios las competencias no básicas.

Este tipo de asociaciones suelen establecerse para reducir costos y generalmente implican una contratación externa o compartir recursos. Con este tipo de asociaciones la empresa se puede beneficiar de la economía de escala que posee su socio o el conocimiento especializado que no podría alcanzar por sí mismo.

- Reducción de riesgos e incertidumbre. En un entorno competitivo caracterizado por la incertidumbre, las asociaciones pueden servir para reducir riesgos.

Realizar experimentos costosos en el mercado se ha vuelto demasiado caro para las empresas, por lo cual prefieren participar en alianzas temporales con sus competidores. Es así como actualmente es frecuente observar empresas celebrando alianzas estratégicas en un área y, a la vez, compitiendo en otra.

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

VIII. Estructura de costos

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- **Venta de activos:** es la fuente de ingresos más conocida y consiste en la venta de la propiedad de un bien físico a cambio de dinero.
- **Cuota por uso:** esta fuente de ingresos se basa en el uso de un servicio determinado que mientras más se utiliza más paga el cliente. Como ejemplo podemos citar a las empresas de telefonía que cobran a sus clientes por los minutos de aire utilizados.
- **Cuota de suscripción:** los ingresos se generan por una tarifa plana que se paga en contraprestación a la utilización de un producto o servicio; es el caso del World of Warcraft Online, un juego en línea que permite a los usuarios jugar a cambio de una cuota mensual.
- **Préstamo/alquiler/leasing:** este tipo de ingresos se originan por la entrega temporal a cambio de una tarifa, de un derecho exclusivo para utilizar un activo determinado durante un período de tiempo establecido. La ventaja que obtiene el prestamista es que genera ingresos recurrentes, por otro lado, el cliente también se beneficia porque disfruta del servicio pagando únicamente por un tiempo limitado y no debe incurrir en el costo de comprar el bien, es el ejemplo de las empresas de alquiler de autos.
- **Concesión de licencias:** consiste en la concesión de un permiso oficial para utilizar o tener una propiedad intelectual a cambio del pago de una licencia; esta propiedad genera ingresos ilimitados para los titulares de los derechos de

propiedad sin tener que fabricar productos ni comercializar servicios. Como ejemplo se puede citar a la industria multimedia donde los propietarios del contenido conservan los derechos de autor y venden las licencias de uso a terceros.

- Gastos de corretaje: surgen de los servicios de intermediación realizados en nombre de dos o más partes donde bienes o servicios son intercambiado por dinero. Como ejemplo se puede citar a las tarjetas de crédito que reciben un porcentaje de cada transacción de venta realizada por un cliente en un comercio que acepta el pago de esa tarjeta.
- Publicidad: es la actividad de promocionar algo públicamente a través de un medio, como puede ser la prensa, televisión, Internet, entre otras, con el fin de influir en la elección, la opinión o el comportamiento del público objetivo. Los ingresos se obtienen de las cuotas obtenidas por publicidad de un producto, servicio o marca determinado. Por ejemplo, aquellos productos o eventos que recibe una gran atención del público son interesantes para un anunciante; por lo tanto, el sector de los medios de comunicación y organizadores de eventos confían en la publicidad como fuente de ingresos.

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

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

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

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

- Precios por características del producto son cada vez más utilizados por que los productos y servicios se vuelven más y más configurable. La agrupación de los diferentes productos y servicios también entran en esta categoría.
- Precio por preferencias del cliente. Este tipo de mecanismo, si bien ha existido desde hace un tiempo, comenzó a tener mayor envergadura con los avances de las TIC's, ya que los precios se adaptan a las características del cliente y la tecnología; el mantenimiento de una gran base de dato con perfiles detallados de los clientes hizo eso posible.
- Precios por volumen. Establece una diferenciación de precios en función al volumen de compra, por lo cual, le da al cliente un importante papel en el proceso de fijación de precios por que el precio final dependerá en gran medida del análisis que hace este de la compra.
- Dinámicos: este mecanismo de fijación de precios establece precios basados en condiciones del mercado. Los principales mecanismos de esta categoría son la

negociación, la gestión de la rentabilidad, las subastas y mercados dinámicos, por ejemplo, los mercados de valores.

- Negociación: ha existido por años, aunque para las negociaciones en gran mercado e impersonal se ha vuelto menos eficiente y, por lo tanto, comenzó a desaparecer. A pesar de ello, el avance de las TIC's han permitido, en algunos casos, que la negociación vuelva a ser una opción eficiente. Por otro lado, se debe subrayar que el precio obtenido de la negociación depende en gran medida del poder que cada una de las partes negociantes posea.
- Gestión de la rentabilidad es la práctica que tiene como fin maximizar ganancias de la venta de bienes perecederos, como habitaciones de hotel o tickets de avión, mediante el control de precios y de inventarios. De esta manera proporciona flexibilidad en las condiciones de mercado sin menoscabar el valor en la mente del cliente.

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

- Subastas: en la tradicional el mejor postor es el que gana el derecho a comprar el artículo y de esta manera se fija el precio.
- Mercados dinámicos: produce precios que son el reflejo de las condiciones de mercado en tiempo real y cercano al óptimo, es decir, el precio es el resultado de gran número de compradores y vendedores que

han indicado su precio de referencia y, por lo tanto, ninguno es capaz de influenciar el precio individualmente.

Tabla N°5: Mecanismos de fijación de precios

Mecanismos de fijación de precios			
Fijo Los precios predefinidos se basan en variables estáticas		Dinámico Los precios cambian en función del mercado	
<i>Lista de precios fija</i>	Precios fijos para productos, servicios y 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, como habitaciones de hotel o plazas de avión)
<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.

IX. Estructura de Costos.

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

Actualmente, las empresas se enfocan en desempeñar sus competencias y actividades centrales, y delegan en la red de asociaciones las competencias y actividades no

centrales; esto puede provocar un ahorro importante de costos en el proceso de creación de valor.

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

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

- en costos: en estos casos el objetivo es reducir los costos al mínimo posible, creando y manteniendo una estructura de costos lo más controlada posible, para poder ofrecer una propuesta de valor a bajo precio; esto implica que se maximice la utilización de sistemas automáticos y contratación externa.
- en valor: son aquellos modelos de negocios que se basan en una propuesta de valor Premium o diferenciada y que generalmente ofrecen servicios diferenciados. La prioridad se centra en la creación de valor, por lo cual, los costos no son un factor determinante.

El elemento costo se refiere a todos los gastos monetarios incurridos por la empresa, estos se pueden clasificar en dos grupos muy conocidos:

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

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

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

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

Capítulo 4: La metodología PMI

En el marco de la propuesta de valor que presenta la consultora modelo, la metodología PMI se presenta como el eje central de la propuesta de valor, es a través de ella que el modelo de consultoría resultará siendo colaborativo.

a. PMI

El Project Management Institute (PMI) es una de las asociaciones profesionales de miembros más grandes del mundo que cuenta con medio millón de miembros e individuos titulares de sus certificaciones en 180 países. Es una organización sin fines de lucro que avanza la profesión de la dirección de proyectos a través de estándares y certificaciones reconocidas mundialmente, a través de comunidades de colaboración, de un extenso programa de investigación y de oportunidades de desarrollo profesional.

b. Dirección de Proyectos

En primera instancia, hace falta definir que es un proyecto, un proyecto es una actividad grupal temporal para producir un producto, servicio, o resultado, que es único.

Es temporal dado que tiene un comienzo y un fin definido, y por lo tanto tiene un alcance y recursos definidos.

Es único ya que no es una operación rutinaria, sino un conjunto específico de operaciones diseñadas para lograr una meta particular. Un equipo de proyecto a menudo incluye a las personas que no siempre trabajan juntas, y a veces son de distintas organizaciones o de varias regiones o países distintos.

Los ejemplos de proyectos incluyen, entre otros, el desarrollo de un software para mejorar un proceso de negocio, la construcción de un puente o de un edificio, un esfuerzo de recuperación luego de un desastre natural, o la entrada en un nuevo mercado para vender.

La dirección de proyectos, es la aplicación del conocimiento, de las habilidades, y de las técnicas para ejecutar los proyectos en forma eficiente y efectiva. Es una competencia estratégica para las organizaciones, y les permite atar los resultados de los proyectos a las metas del negocio, y así competir mejor en su mercado.

La misma se ha practicado siempre informalmente, pero comenzó a surgir como una profesión distinta a mediados del siglo 20. La Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK®) identifica sus elementos recurrentes:

A la gerencia por supuesto que le interesan estos temas, pero la dirección de proyectos da un enfoque único formado por las metas, los recursos y el cronograma

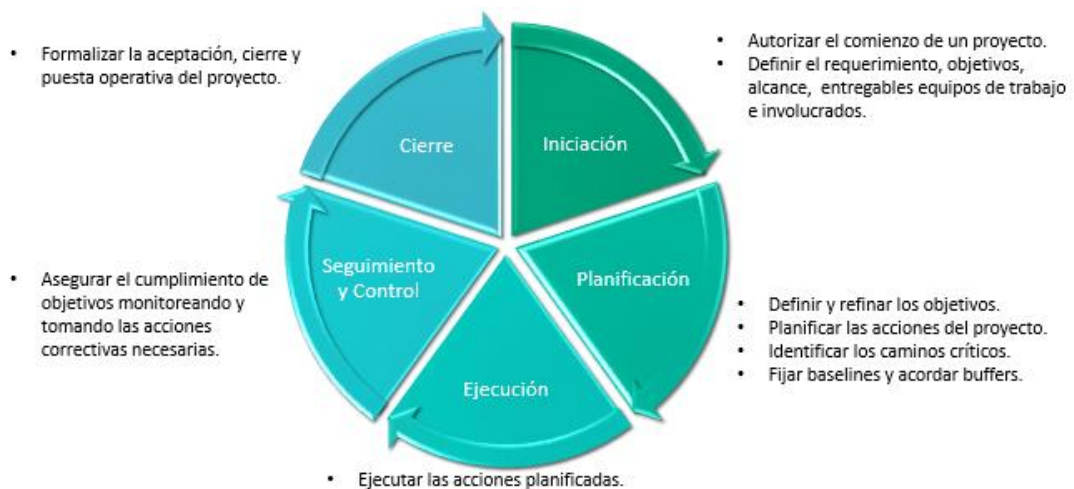
de cada proyecto. El valor de dicho enfoque se ha probado en todo el mundo por el crecimiento rápido que ha tenido la dirección de proyectos:

- como una competencia estratégica de la organización,
- como un tema para la capacitación y la educación, y
- como un camino para el desarrollo profesional y de carrera.

c. Ciclo de Vida de un Proyecto

Los procesos para dirigir los proyectos caen en cinco grupos, como lo indica la siguiente figura:

Gráfico N°7: El ciclo de vida de un proyecto

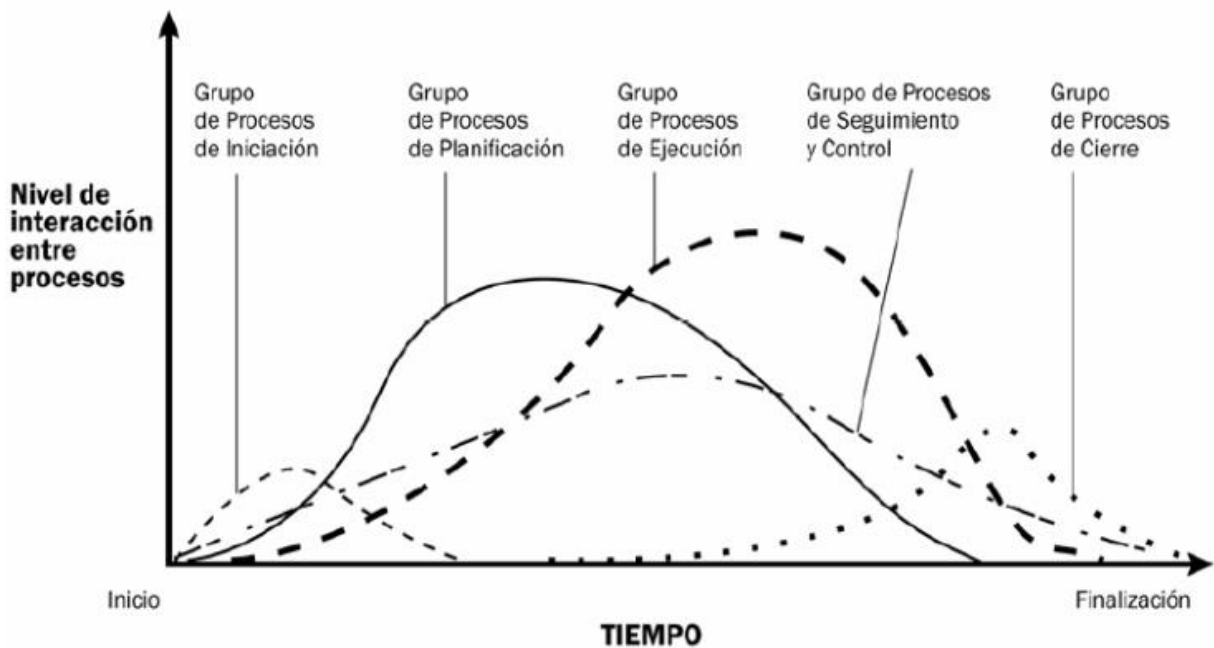


Fuente: Elaboración Propia.

1. El grupo de procesos de iniciación. Aquellos procesos realizados para definir un nuevo proyecto o una nueva fase de un proyecto ya existente, mediante la obtención de la autorización para comenzar dicho proyecto o fase.

2. El grupo de procesos de planificación. Aquellos procesos requeridos para establecer el alcance del proyecto, refinar los objetivos y definir el curso de acción necesario para alcanzar los objetivos para cuyo logro se emprendió el proyecto.
3. El grupo de procesos de ejecución. Aquellos procesos realizados para completar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto a fin de cumplir con las especificaciones del mismo.
4. El grupo de procesos de seguimiento y control. Aquellos procesos requeridos para dar seguimiento, analizar y regular el progreso y el desempeño del proyecto, para identificar áreas en las que el plan requiera cambios y para iniciar los cambios correspondientes.
5. El grupo de procesos de cierre. Aquellos procesos realizados para finalizar todas las actividades a través de todos los grupos de procesos, a fin de cerrar formalmente el proyecto o una fase del mismo.

Gráfico N°8: Nivel de Interacción entre Procesos



Fuente: Elaboración Propia

d. Áreas de Conocimiento

Las 10 áreas de conocimiento de la dirección de proyectos son diez:

- 1) Gestión de la integración del proyecto. Incluye los procesos y actividades necesarios para identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos de la dirección de proyectos dentro de los grupos de procesos de dirección de proyectos. La gestión de la integración del proyecto implica tomar decisiones en cuanto a la asignación de recursos, balancear objetivos y manejar las interdependencias entre las áreas de conocimiento.
- 2) Gestión del alcance del proyecto. Incluye los procesos necesarios para garantizar que el proyecto incluya todo el trabajo requerido para completarlo con éxito. El objetivo principal de esta área, es definir y controlar qué se incluye y qué no, en el proyecto.

- 3) Gestión del tiempo del proyecto. Incluye los procesos requeridos para administrar la finalización del proyecto a tiempo, los cuales son: Definir las actividades, secuenciar las actividades, estimar los recursos de las actividades, estimar la duración de las actividades, desarrollar el cronograma y controlar el cronograma.
- 4) Gestión de los costos del proyecto. Incluye los procesos involucrados en estimar, presupuestar y controlar los costos de modo que se complete el proyecto dentro del presupuesto aprobado.
- 5) Gestión de la calidad del proyecto. Incluye los procesos y actividades de la organización ejecutante que determinan responsabilidades, objetivos y políticas de calidad a fin de que el proyecto satisfaga las necesidades por las cuales fue emprendido.
- 6) Gestión de los recursos humanos del proyecto. Incluye los procesos que organizan, gestionan y conducen el equipo del proyecto. El equipo del proyecto está conformado por aquellas personas a las que se les ha asignado roles y responsabilidades para completar el proyecto.
- 7) Gestión de las comunicaciones del proyecto. Incluye los procesos requeridos para garantizar que la generación, la recopilación, la distribución, el almacenamiento, la recuperación y la disposición final de la información del proyecto sean adecuados y oportunos.
- 8) Gestión de los riesgos del proyecto. Incluye los procesos relacionados con llevar a cabo la planificación de la gestión, la identificación, el análisis, la

planificación de respuesta a los riesgos, así como su monitoreo y control en un proyecto.

- 9) Gestión de las adquisiciones del proyecto. Incluye los procesos de compra o adquisición de los productos, servicios o resultados que es necesario obtener fuera del equipo del proyecto. Incluye los procesos de gestión del contrato y de control de cambios requeridos para desarrollar y administrar contratos u órdenes de compra.
- 10) Gestión de los interesados del proyecto. (A partir de la última edición del PMBOK se agrega esta área de conocimiento) Incluye los procesos necesarios para identificar a las personas, grupos u organizaciones que pueden afectar o ser afectados por el proyecto, para analizar las expectativas de los interesados y su impacto en el proyecto.

e. Certificaciones.

El PMI otorga distintos tipos de certificaciones según sea el interés y la necesidad de los aspirantes, se puede solicitar cualquier certificación que corresponda con sus calificaciones. Ninguna certificación es requisito previo de otra. No necesita ser miembro del PMI para obtener una certificación, sin embargo, hay descuentos para los miembros en las tarifas de solicitud de la certificación y de su mantenimiento.

- **El Profesional en dirección de proyectos (PMP)®** es la certificación para directores de proyecto más reconocida a nivel mundial y es validada independientemente. La misma es perfecta si Ud. ha demostrado experiencia y competencia liderando equipos de proyectos.

- **El Técnico certificado en dirección de proyectos (CAPM)®** es una gran certificación para quienes ingresan en la profesión, trabajan en equipos de proyectos, o están decidiendo qué camino tomar en su carrera.
- **El Profesional en dirección de programas (PgMP)®** está diseñada para quienes dirigen proyectos múltiples y complejos para alcanzar los resultados estratégicos o de la organización.
- **El Profesional en dirección de portafolios (PfMP)®** está diseñada para quienes dirigen coordinadamente uno o varios portafolios, con el fin de alcanzar los objetivos de la organización.
- **El Profesional en dirección de tiempos del PMI (PMI-SP)®** es una certificación de especialidad para los profesionales que desean enfocarse en el desarrollo y el mantenimiento de los cronogramas del proyecto.
- **El Profesional en dirección de riesgos del PMI (PMI-RMP)®** es una certificación de especialidad que demuestra la competencia para gestionar y evaluar los riesgos del proyecto, mitigar sus amenazas y capitalizar sus oportunidades.
- **Practicante certificado por PMI en enfoques ágiles (PMI-ACP)SM** es una certificación para quienes usan prácticas ágiles en sus proyectos, o quienes trabajan en organizaciones que están adoptando enfoques ágiles para dirigir proyectos.
- **El Profesional en Análisis de Negocios de PMI (PMI-RMP)®** es una certificación de especialidad que demuestra la competencia para trabajar

efectivamente con los interesados para definir sus requerimientos de negocio, darle forma a los resultados del proyecto e impulsar resultados de negocio exitosos.

f. La gestión de Proyectos en 2015:

Según un estudio desarrollado por la prestigiosa consultora Price Waterhouse, en colaboración con el PMI, se detectó que la gestión de proyectos se ha convertido en un factor fundamental para el éxito de las empresas a través de la elaboración de la siguiente información respecto del sector:

Los proyectos están en crisis:

- Las empresas pierden 109 millones de dólares por cada 1000 que invierten en proyectos y programas.
- 1 de cada 6 proyectos tiene un sobre costo del 200% y excede un promedio del 70% en los tiempos previstos.
- 3 de cada 5 proyectos no están en sintonía con la estrategia.

La gestión de Proyectos PMI permite revertir estos números y las empresas aseguran:

- Que contratando gestores de proyectos recuperan un 375% de la inversión en dichas contrataciones.
- El 26% de las compañías afirman tener un 25% más de retorno desde la aplicación de esta metodología.

- El 89% valora en gran manera la gestión de proyectos, el 87% de utilizan más de un software destinados a la gestión de proyectos.

El futuro del PMI y el Gestor de Proyectos:

- Entre 2010 y 2020 se crearán 15,7 millones de vacantes para gestores de proyectos a nivel mundial y el sector crecerá 6.610.000 millones de dólares.

Capítulo 5: La Consultoría Tradicional vs. La Consultoría Colaborativa.

a. Consultoría Tradicional

La Consultoría se remonta a los orígenes de las relaciones humanas. Constituye la reflexión ante la búsqueda de una respuesta a través de los consejos más adecuados.

Los registros antropológicos definen como rasgo común al surgimiento de las sociedades humanas el surgimiento de individuos aceptados como guías, que aconsejaron a sus comunidades en todos los temas, desde las relaciones internas a la comunidad, hasta las acciones para organizar las cacerías o la guerra, incluyendo los aspectos de la salud física y psicológica.

No fue hasta principios del siglo XX que el consultor llegó a ganar los patrones de actividad ahora bien definidos y caracterizados. Especialmente en los años 40 y 50 en los Estados Unidos y Europa Occidental hubo importantes avances en la sistematización del trabajo de consultoría con lazos muy técnicos y científicos, junto con la experiencia y con base en teorías, pero siempre con un enfoque en soluciones prácticas.

Según su naturaleza, la consultoría puede clasificarse en:

- Consultorías Estratégicas: Son aquellas que ayudan a la empresa a tomar las decisiones más importantes relevantes sobre su futuro.

Asesoran al CEO y al equipo del comité de Dirección. El proyecto estrella de este tipo de consultoras es el plan estratégico que define los objetivos y palancas que va a usar la organización para seguir creciendo y aumentando su valor en los próximos 3 a 5 años. Esta es la rama de mayor prestigio y reconocimiento.

- Consultorías de Negocios: Son las que ayudan a la empresa a mejorar sus procesos internos (operaciones) para ser más eficientes o a la implementación de determinadas palancas identificadas por una consultora de estrategia.

Aunque también realizan proyectos en los que se toman decisiones, estos no se realizan a nivel de compañía, sino más bien en su nivel operativo. Suele ser consultoría que acompaña al negocio, pero no define su visión a futuro.

- Consultorías Tecnológicas: Son aquellas que ayudan a diseñar y a construir la base tecnológica de las empresas.

La Consultoría organizacional es reconocida como un servicio profesional de gran utilidad y apoyo a las organizaciones para identificar y definir los principales problemas que afectan a su institución, y en función de ello alcanzar los objetivos propuestos.

Existen numerosas definiciones acerca de la Consultoría Organizacional, las mismas indican dos enfoques existentes:

El primer enfoque, sugiere que los consultores sólo prestan una ayuda o aportan una capacidad cognitiva. Steele (1975) define la consultoría como: “Por proceso de

consultoría entiendo cualquier forma de proporcionar ayuda sobre el contenido, proceso o estructura de una tarea o de un conjunto de tareas, en que el consultor no es efectivamente responsable de la ejecución de la misma, sino que ayuda a los que lo son” Peter Block (1971) sugiere incluso que “se actúa como consultor siempre que se trata de modificar o mejorar una situación, pero sin tener un control directo de la ejecución...

El segundo enfoque considera la consultoría como un servicio profesional especial y se destacan varias características que debe poseer ese servicio. Según Larry Greiner y Robert Metzger (1983), “la consultoría de empresas es un servicio de asesoramiento contratado por y proporcionado a organizaciones por personas especialmente capacitadas y calificadas que prestan asistencia, de manera objetiva e independiente a la organización cliente para poner al descubierto los problemas de gestión, analizarlos, recomendar soluciones a esos problemas y coadyuvar, si se les solicita, en la aplicación de soluciones.

En definitiva, ambos enfoques coinciden en lo siguiente:

- Es un servicio profesional independiente.
- Vincula la teoría con la práctica.
- Se concibe como un proceso que vincula una secuencia lógica de actividades fundamentadas en diversas teorías y herramientas de gestión.
- Se encuentra orientada a la solución de problemas.

b. Consultoría Colaborativa

Mientras que en la consultoría tradicional se presentan las siguientes variantes:

- El Cliente (entidad que recibe la consultoría), presenta problemas, el consultor brinda soluciones.
- El Cliente, que sabe que tiene algunos problemas, solicita que el consultor identifique los problemas y brinde las soluciones.

En la consultoría colaborativa, se presentan las siguientes situaciones:

- El consultor (aunque lo sea) no es un experto: es un colaborador imparcial de la entidad Cliente.
- Los verdaderos expertos son los trabajadores de la organización cliente.
- La verdadera experiencia sobre sus situaciones concretas radica en los trabajadores de la organización cliente.
- Los trabajadores y directivos de la organización cliente son capaces de identificar los problemas que tienen.
- Los trabajadores y directivos de la organización cliente son capaces de definir las soluciones a esos problemas.

En este marco, el rol de un consultor es fundamental ya que puede ayudar a esclarecer, puede contribuir a que el cliente identifique el problema, defina la solución y la aplique: hay reacciones que no se desarrollan sin la presencia de un facilitador, un catalizador un agente de cambio. El consultor.

En la consultoría colaborativa se manifiesta la necesidad teórica y práctica, sobre todo, de la participación surgida en la década de los años 50 que tienen manifestaciones concretas en el campo de la Gestión empresarial es indudable que

cuanto más está convencido una persona de que se ha marcado sus propias metas y ha contribuido a definir las, más probabilidades hay de que trabaje comprometidamente en lograrlas y venza todos los obstáculos que se interpongan.

Por lo tanto, la consultoría que se ha procurado desarrollar en la actualidad es del tipo colaborativa que busca el cambio mediante procesos de tipo participativo. En la promoción de este tipo de cambios es fundamental lograr el trabajo colectivo, único, entre el personal de la organización cliente y de los consultores.

Tabla N°6: La consultoría Tradicional Vs. La consultoría Colaborativa.

Consultoría Tradicional	Consultoría Colaborativa
El Cliente presenta problemas, el consultor brinda soluciones.	El consultor (aunque lo sea) no es un experto, es un colaborador imparcial del cliente.
El cliente sabe que tiene algunos problemas, solicita que el consultor los identifique y le brinde las soluciones.	Los verdaderos expertos son los trabajadores de la compañía analizada.
	La verdadera experiencia sobre sus situaciones concretas radican en los trabajadores de la organización cliente.
	Los trabajadores y los directivos de la organización cliente son capaces de detectar sus problemas y de encontrar y aplicar las soluciones a través de la ayuda de un consultor colaborativo.

Fuente: Elaboración Propia

Capítulo 6: El caso. Consultora Colaborativa basada en la metodología PMI

a. La empresa modelo

En este capítulo, se analizará la empresa modelo acerca de la cual se intentará captar el modelo de negocio. Dicha empresa recibe el nombre de fantasía “Avanza Project Succes”, cita en la ciudad de Madrid.

Dicha empresa se fundó en el año 2007, siendo pionera en Madrid respecto de la implementación de la metodología PMI en empresas del sector de servicios y tuvo un crecimiento sostenido en cuanto a cantidad y calidad de clientes a partir de sus primeros años, actualmente cuenta con empresas de primera línea entre sus clientes habituales y se posiciona como un referente indiscutido en el sector de las consultoras españolas.

b. La propuesta de valor de la empresa modelo

Avanza Project Succes, es una empresa que se dedica a la prestación de los siguientes servicios:

- **Soporte Estratégico:**
 - Análisis Interno, Externo y Planeación Estratégica junto a la mesa directiva.
 - Reconstrucción de Modelos de Negocio y análisis de la propuesta de valor junto con la mesa directiva.
 - Análisis y diagnóstico de áreas de gestión junto con el responsable principal de la unidad de negocio.

- Evaluación, junto con la mesa directiva, del nivel de satisfacción del cliente y sugerencias de ajustes a la propuesta de valor en el marco del plan estratégico.

Como resultado de los servicios ofrecidos, Avanza Project Succes ofrece a sus empresas clientes los siguientes entregables:

- Plan Estratégico de la Organización.
- Informe de Diagnóstico Organizacional.
- Informe y presentación de las Oportunidades de Mejoras detectadas.

Por otra parte, ofrece el siguiente servicio:

- **Desarrollo de Colaboradores en Gestión de Proyectos:**
 - Diseño, Desarrollo e Implementación de Metodologías de Gestión de Proyectos.
 - Diagnóstico del Entorno de Ejecución de Proyectos.
 - Diagnóstico del Sistema de Gestión de Proyectos.
 - Diseño e Implementación de Oficinas de Proyectos (PMO)
 - Desarrollo de planes de formación y evaluación por competencias.
 - Apoyo al desarrollo de habilidades interpersonales (liderazgo, trabajo en equipo, negociación, Self Management).
 - Implantación de Herramientas de Software para soporte a la Gestión de Proyectos.

- Mejores Prácticas para la Gestión de Proyectos según el Estándar del Project Management Institute (PMI).
- Entrenamiento y Capacitación en Habilidades y Técnicas de Gestión de Proyectos, Programas y Portafolios de Proyectos.
- Capacitación en el Uso de Sistemas de Información para la Gestión de Proyectos, Programas y Portafolios de Proyectos.

En resumen, el modelo de negocios de la consultora modelo posee una ventaja competitiva en su propuesta de valor a través de los siguientes principios:

- Construcción de relaciones de largo plazo con sus clientes.
- Toma de consciencia de las problemáticas que transcurren como organización.
- Construcción de la solución en conjunto con la organización, modelo 100% colaborativo.
- Proponiendo un asesoramiento en metodologías de gestión de proyectos.
- Brindando sustentabilidad en el tiempo ya que las iniciativas y soluciones propuestas son:
 - Apropriadas por el equipo de trabajo de la empresa cliente
 - Ejecutadas, monitoreadas y aseguradas por el equipo gracias a su formación en metodologías de Gestión de Proyectos.

Capítulo 7: Investigación de Mercado y Desarrollo de los bloques aplicados al caso

a. La investigación de Mercado:

Al momento de aplicar el modelo de negocio captado a la Ciudad de Córdoba Capital, resulta oportuno realizar una investigación de dicho mercado local, para ello podemos contar con las siguientes herramientas de gestión:

- Entrevistas
- Grupos Focales
- Encuestas Online
- Información Online Disponible

Para la presente tesis, se desarrolló la siguiente encuesta a mi red de contactos de LinkedIn a través de la herramienta SurveyMonkey:

Gráfico N°9: Encuesta de investigación de mercado realizada

1. Trabajas o has trabajado para una empresa de la Ciudad de Córdoba?

Si
 No

2. Si tu respuesta es si ¿en qué puesto?

Director
 Gerente
 Supervisor
 Jefe
 Colaborador Senior
 Colaborador Junior

3. En tu puesto desempeñado, ¿Cuán informado te mantenías acerca de la estrategia de la empresa? (0: no informado y 100: absolutamente informado)

0 Nivel de información estratégica 100

4. Enumera 5 problemas más frecuentes que se presentaron en dicha Empresa

Problema 1
Problema 2
Problema 3
Problema 4
Problema 5

5. Enumera 5 situaciones consideradas como positivas en dicha Empresa

Situación Positiva 1:
Situación Positiva 2:
Situación Positiva 3:
Situación Positiva 4:
Situación Positiva 5:

6. Si tu respuesta es si, la empresa ¿Contrataba habitualmente servicios tercerizados?

Si
 No

7. Si tu respuesta es si, ¿Qué servicios profesionales contrataban habitualmente?

Servicio Profesional 1:
Servicio Profesional 2:
Servicio Profesional 3:
Servicio Profesional 4:
Servicio Profesional 5:

8. La empresa ¿Comunicaba a sus empleados aquellos temas en los que estaba trabajando la Dirección?

Si
 No

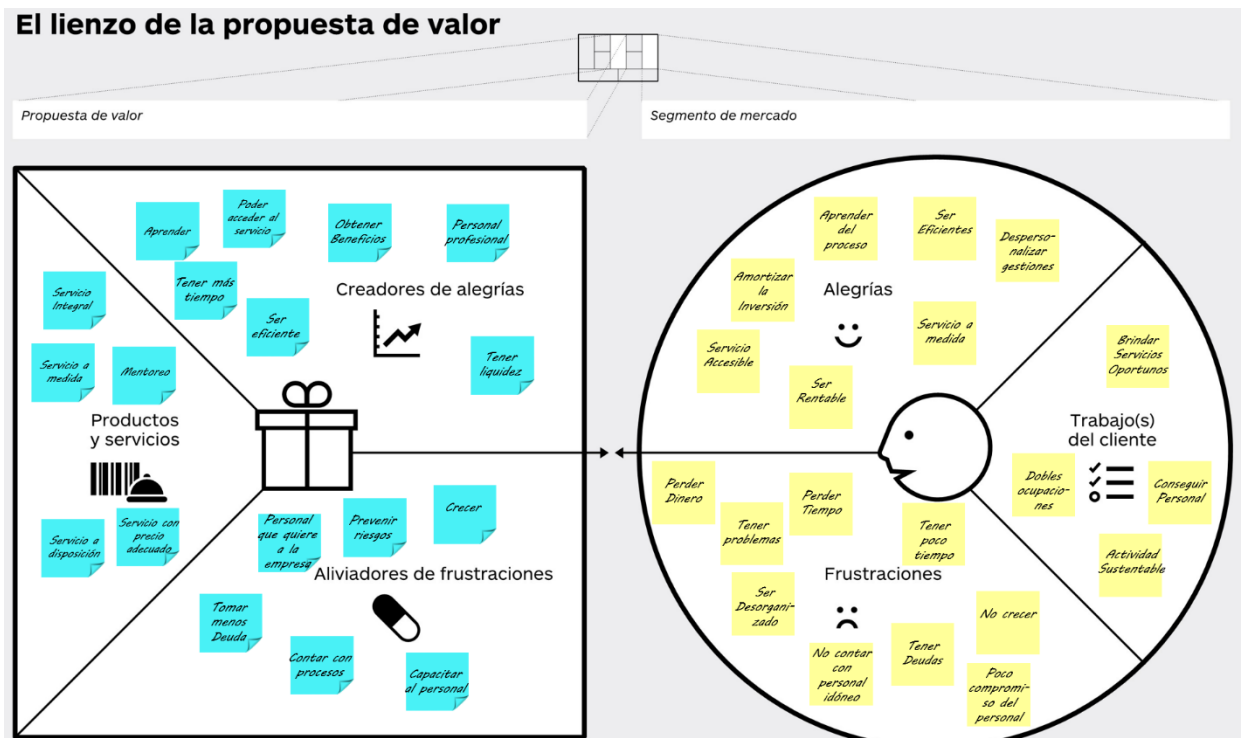
Fuente: Elaboración Propia

Luego de la realización de dicha investigación, contamos con información necesaria para conocer mejor a las Pymes como nuestro cliente objetivo. Una manera de expresar este conocimiento es a través del denominado “El Lienzo de la Propuesta de Valor”. (ver anexo 2)

Esta novedosa herramienta visual de gestión es muy útil ya que nos permitirá entender las necesidades actuales de nuestro cliente y, en función de ello, construir una propuesta de valor y un modelo de negocios que resulte atractivo y consecuentemente con la suficiente aceptación para ser exitoso.

Basados entonces, en los resultados de la encuesta desarrollada, se construyó el siguiente arquetipo de cliente:

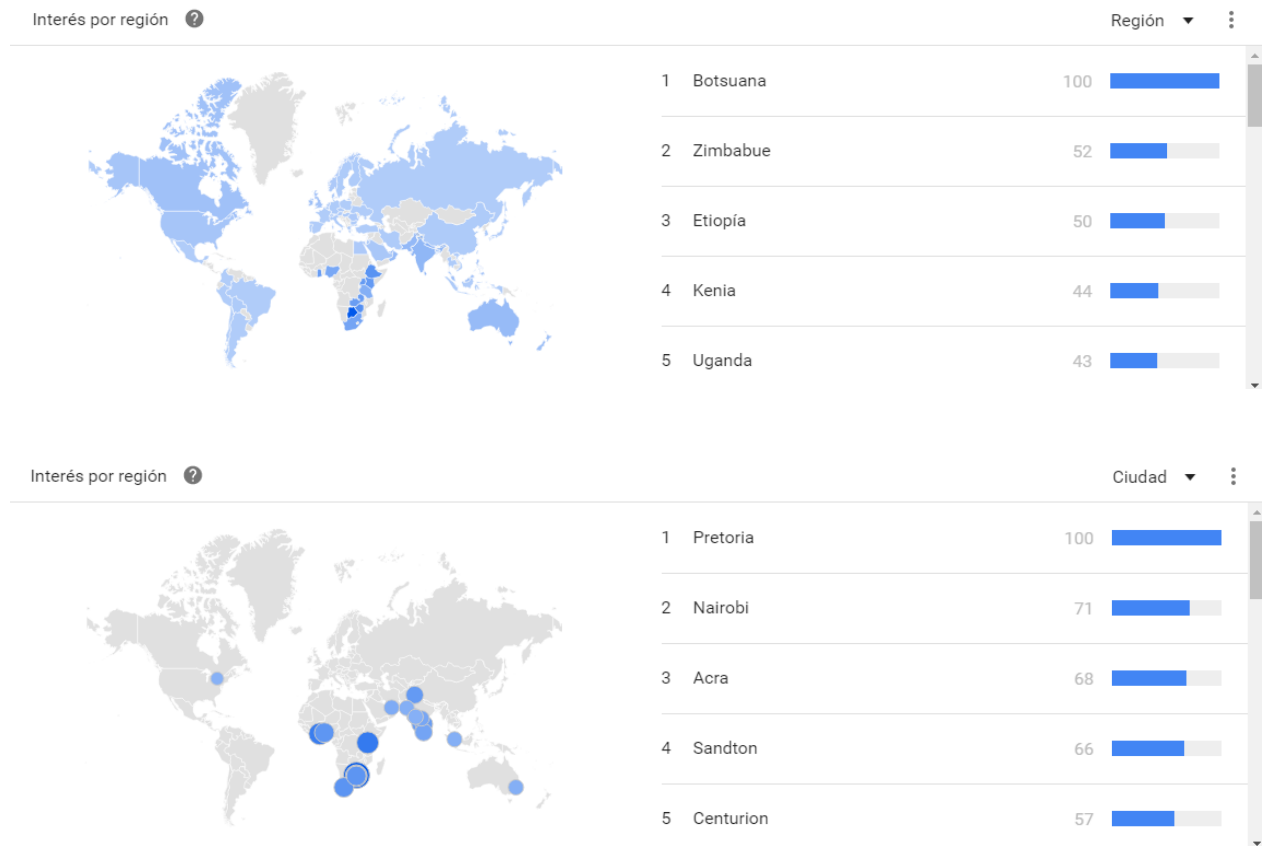
Gráfico N°10: CANVAS CLIENTE Empresas Pymes Córdoba

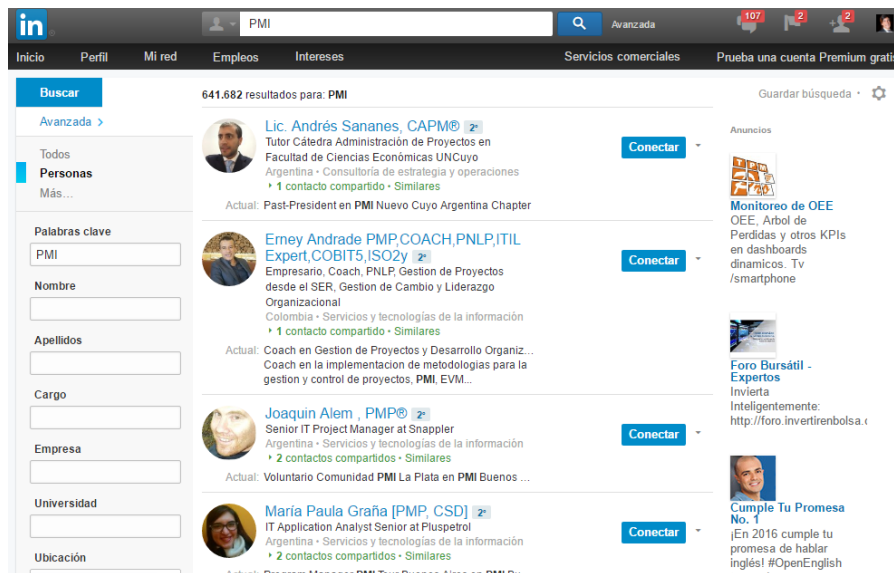
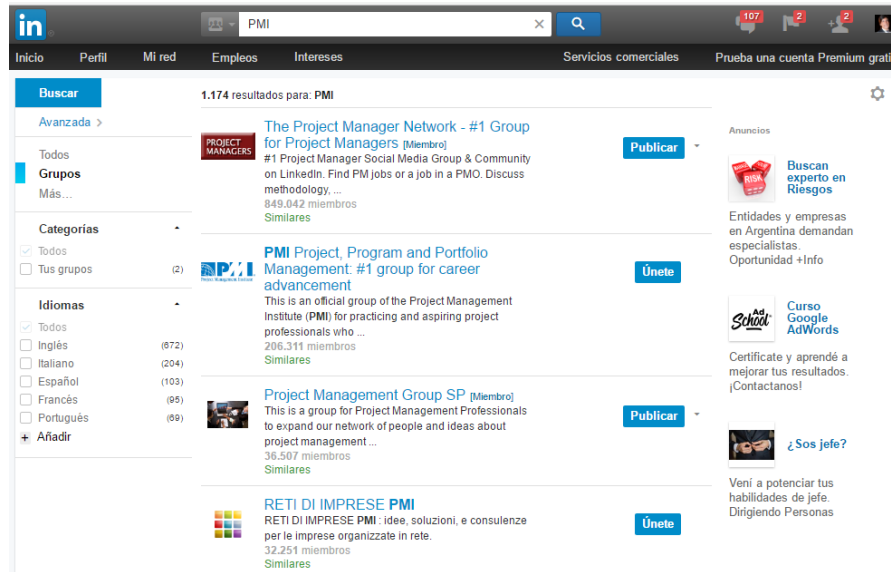


Fuente: Elaboración Propia

En paralelo, se realizó una investigación acerca de la tendencia a nivel mundial y nacional acerca de la disciplina PMI propuesta por la empresa modelo como propuesta de valor agregado en su propuesta de valor.

Gráfico N°11: PMI en el mundo





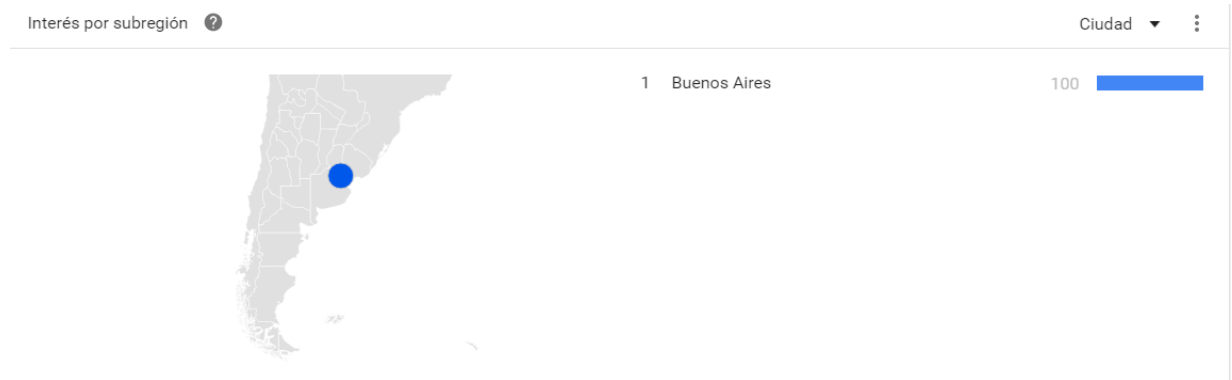
Fuente: Elaboración Propia

De estos gráficos puede interpretarse que la metodología PMI obtiene un fuerte interés a nivel mundial.

A través de las búsquedas avanzadas de LinkedIn, puede detectarse que hay numerosos grupos de interés en estas metodologías, con numerosos usuarios que muestran certificaciones en PMI en sus perfiles.

A través de Google Trends puede detectarse que este interés es mucho mayor en África y Europa.

Gráfico N°12: PMI en Argentina



Fuente: Elaboración Propia

Haciendo foco en Argentina, el 100% de las búsquedas se concentran en la Ciudad de Buenos Aires.

Gráfico N°13: Metodologías Relacionadas en el mundo:

Temas relacionados ⓘ En aumento ▾ ⋮

7	Home Affordable Refinance Program - Prod...	+190%
8	Agile management - Género de software	+180%
9	Desarrollo ágil de software - Industria	+180%
10	Scrum - Desarrollo de software	+120%
11	Contrato de arras - Tema	+100%

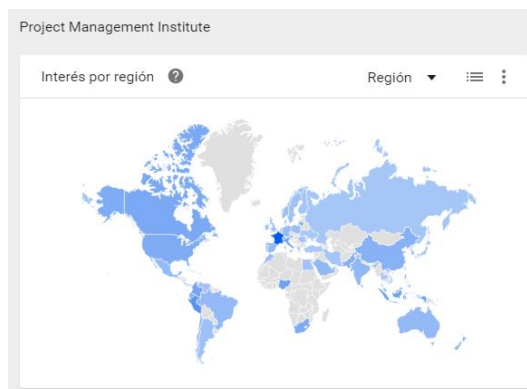
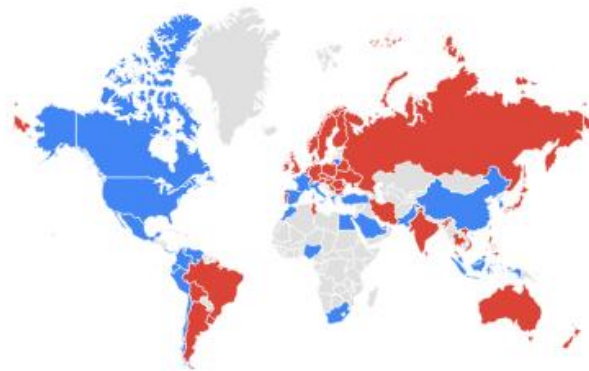
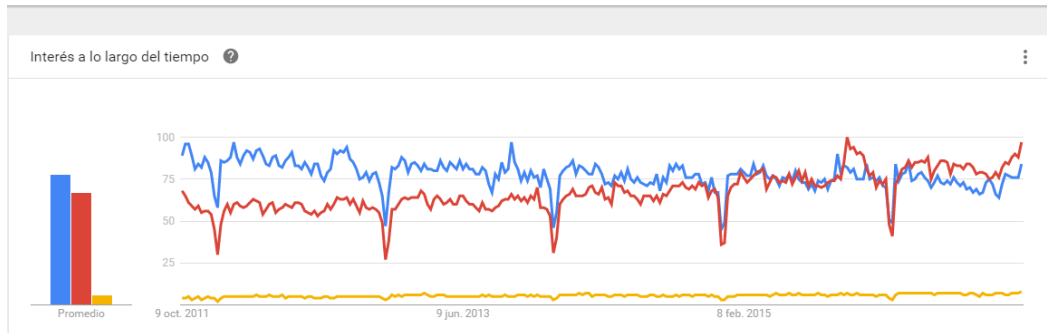
Fuente: Elaboración Propia

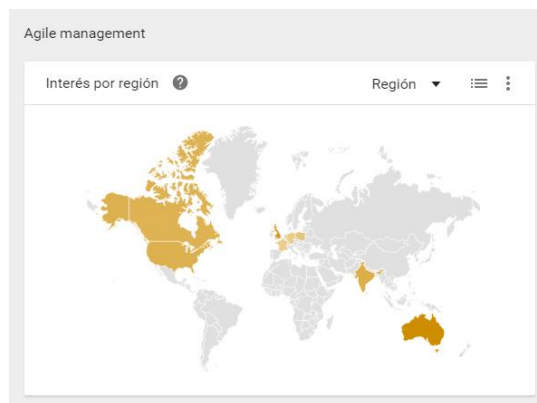
Se detectan otras metodologías en gestión de proyectos a través de las búsquedas relacionadas: Scrum y Agile Management.

Gráfico N°14: PMI vs. SCRUM vs. Agile en el Mundo

● Project Managem... Organización sin fines de...	● Scrum Desarrollo de software	● Agile management Género de software	+ Añadir comparación
---	---	---	----------------------

Todo el mundo ▾
 Últimos 5 años ▾
 Todas las categorías ▾
 Búsqueda web ▾





Fuente: Elaboración Propia

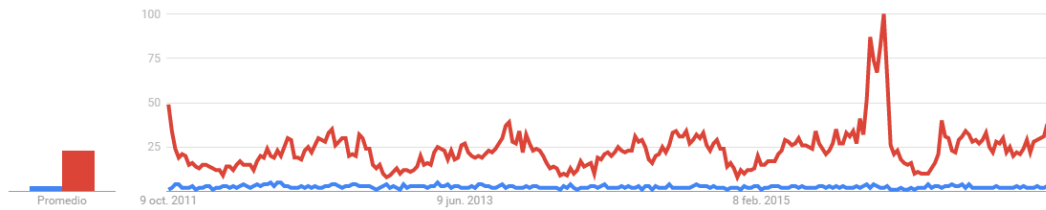
Teniendo en cuenta los últimos 5 años, los primeros 3 sin lugar a dudas la metodología más popular en gestión de proyectos es la del PMI, pero tomando los recientes 2 años, la metodología SCRUM ha ganado paulatinamente participación llegando a liderar las búsquedas. Por último, casi sin participación relativa la metodología Agile.

La metodología PMI es popular en Norteamérica, Venezuela, Colombia, Perú, Chile, Europa Occidental y África.

La metodología SCRUM es popular en Argentina, Brasil, Rusia, Europa Oriental, Irán, India y Australia.

Por su parte, la metodología Agile es fuertemente popular en Norteamérica y Oceanía.

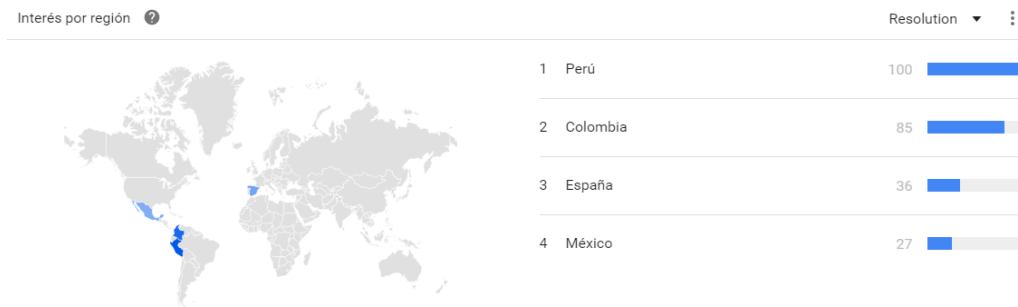
Gráfico N°13: PMI vs. SCRUM en Argentina



Fuente: Elaboración Propia

La metodología SCRUM evidentemente lidera el interés de la gestión de Proyectos en nuestro país.

Gráfico N°14: Gestión de Proyectos en el Mundo



Fuente: Elaboración Propia

En términos de habla hispana, puede detectarse que Perú, Colombia, España y México son quienes tienen mayor interés en la gestión de proyectos.

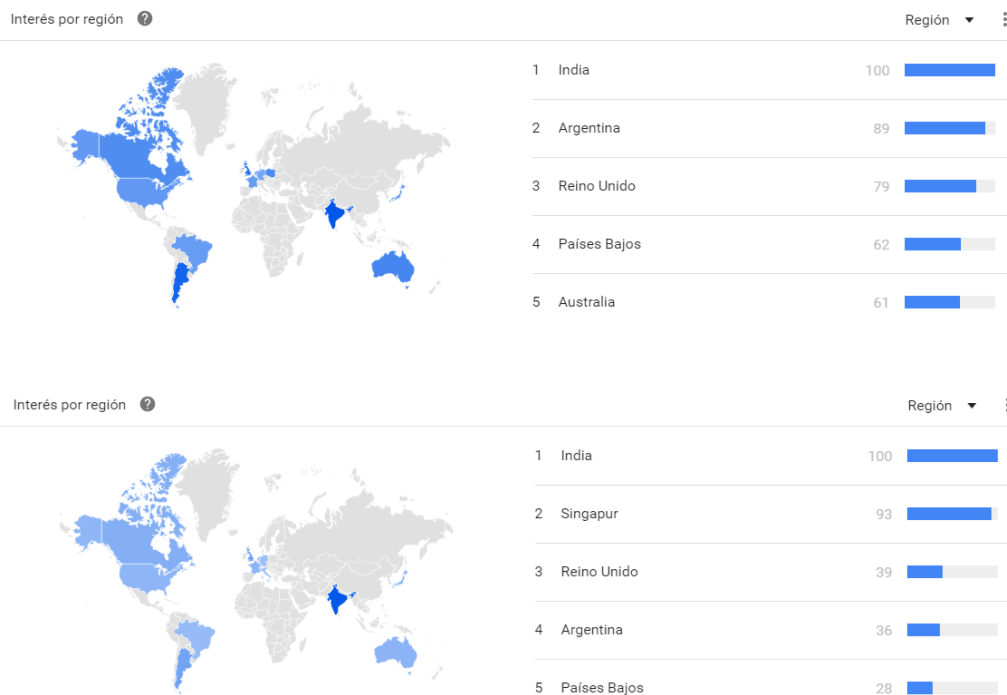
Gráfico N°15: Términos Relacionados con Gestión de Proyectos.

Temas relacionados [?]		En aumento ▼	Consultas relacionadas [?]		En aumento ▼
1	Educación a distancia - Categoría escolar	Aumento desmesurado	1	unad	+500%
2	Sostenibilidad - Industria	+700%	2	pmbok	+350%
3	Sistema Electrónico para la Autorización de...	+600%	3	scrum	+300%
4	Persona - Tema	+450%	4	pmo	+200%
5	Ingeniería civil - Campo profesional	+400%	5	google academico	+200%

Fuente: Elaboración Propia

Se detectan términos relacionados tales como “PMO”, “Educación a Distancia”, “Sostenibilidad” y “Pmbok”.

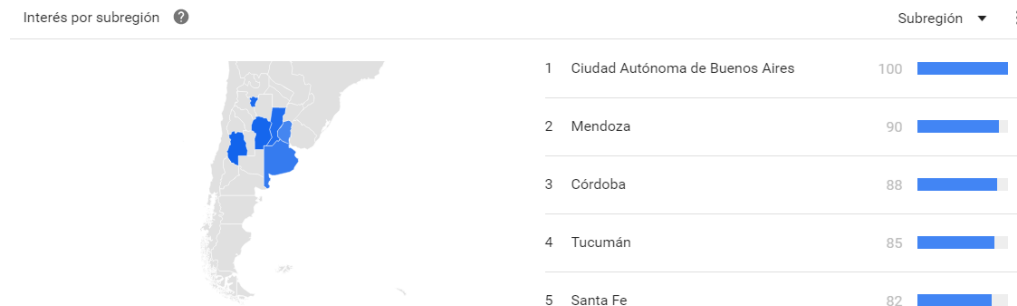
Gráfico N°16: PMO y Oficina de Gestión de Proyectos en el mundo



Fuente: Elaboración Propia

En ambos casos, Argentina se encuentra en los primeros lugares acerca de este término de búsqueda, lo que indica cierto interés de la gestión de proyectos basada en PMI como una herramienta de gestión para las organizaciones allí presentes.

Gráfico N°17: PMO en el Argentina

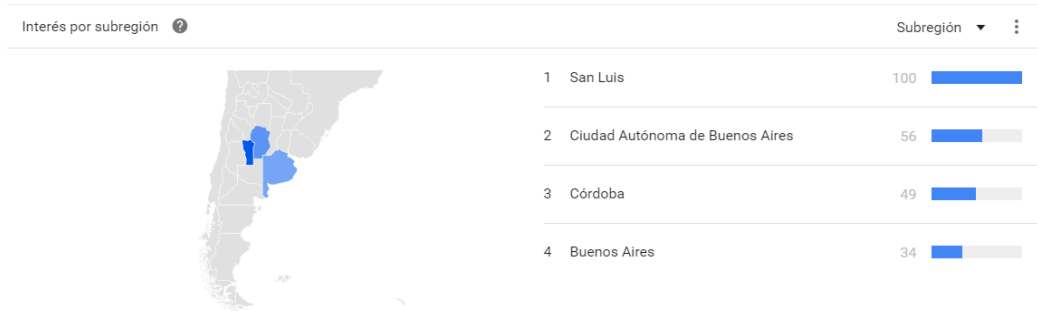


Fuente: Elaboración Propia

Córdoba es el tercer lugar en Argentina en donde esta Oficina de Gestión de Proyectos ha despertado interés.

Gráfico N°18: MOOC





Fuente: Elaboración Propia

En resumen y teniendo en cuenta los últimos 5 años de búsqueda de información en la web, puede detectarse que la metodología en gestión de proyectos es una tendencia mundial resumida en 3 enfoques metodológicos: PMI, Scrum y Ágile. Si bien en Argentina lidera la utilización de la metodología Scrum, en los últimos años, las compañías han despertado su interés por la búsqueda de términos relacionados con el PMI tales como PMO u Oficina de Proyectos, liderando los rankings mundiales en este sentido. Dentro del país, Córdoba es el tercer interesado en la utilización de este tipo de oficinas de proyectos.

En paralelo, en Argentina llama la atención las búsquedas relacionada a Gestión de Proyectos sobre “Educación a Distancia” (fig. xxx), con aumento desmesurado en los últimos 5 años. Este interés en el país sobre la educación autodidacta puede comprobarse a través de la evolución de la búsqueda del término “MOOC”, en la que Córdoba es el tercer interesado.

b. El Modelo de Negocio:

I. Propuesta de Valor

Acorde a las necesidades del cliente, la consultora brindará, a través de su propuesta de valor, un servicio integral, actualizado, a medida, colaborativo, versátil, accesible, inmediato y sustentable.

- Integral: La consultora brindará un servicio que analizará integralmente la gestión estratégica y operativa de sus clientes, comenzando con la visión y su planeación estratégica y finalizando con la manera en la que la empresa analizada ejecuta sus procesos operativos. Esto permitirá contar con una visión holística de cada cliente y proponer oportunidades de mejora e iniciativas estratégicas coherentes.
- Actualizado: La consultora se compromete a brindar un servicio actualizado en cuanto al know how puesto a disposición, a las herramientas de gestión que permiten analizar y gestionar planes estratégicos, modelos de negocio y propuestas de valor y a las modalidades de consultoría y mentoreo que se ofrecen en el mercado.
- A Medida: La consultora realizará diagnósticos totalmente a medida de sus clientes, llevando a cabo análisis de la estrategia y de las operaciones de sus clientes trabajando en sus instalaciones, en contacto permanente con los colaboradores, brindando de esta manera diagnósticos y propuestas de mejora totalmente acordes a las necesidades de las compañías analizadas.
- Colaborativo: La consultora realizará un trabajo de investigación y de elaboración de propuestas en acompañamiento con los colaboradores implicados en las unidades de análisis. Esto permitirá que aquellos que hayan transitado el proceso puedan capitalizar conocimientos, reconocer como propios los análisis de causas, sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, potenciando de

esta manera la gestión necesaria para el desarrollo de las oportunidades de mejora propuestas al finalizar el proceso de consultoría.

- Versátil, Accesible e Inmediato: Como vimos en el análisis de mercado, las empresas Pyme que contratan procesos de consultoría requieren de procesos acordes con sus posibilidades económicas y con su disponibilidad de tiempos. En paralelo, la educación virtual es una tendencia en Córdoba. Basado en esto, la consultora pondrá a disposición de sus clientes módulos de capacitación virtual en formato de infoproductos online (Videos, Material de Lectura, Audio guías, Video conferencias, Salas de chat, etc.) que podrá adquirir desde el sitio web a través de un “Carro de compras” para que el cliente pueda capacitarse en gestión de proyectos y de procesos de manera auto regulada.
- Sustentable: La consultora responderá a las preocupaciones de sus clientes en relación a no poder capitalizar las propuestas de mejoras que un proceso de consultoría podría brindarles a través de un sistema de desarrollo de sus recursos humanos basado en los siguientes puntos:
 - Mapeo y Detección de Talentos: Servicio de mapeo de habilidades de sus recursos humanos y de identificación de talentos en términos de gestión de proyectos y de procesos, sobre los cuales la empresa analizada podrá invertir en formación complementaria.
 - Formación en gestión de Proyectos: servicio de formación en metodologías de gestión de proyectos, tanto en PMI como en la metodología Scrum, con el propósito de que la compañía cuente con personal idóneo y capacitado para concretar las iniciativas productos de

las propuestas de mejora que se presentaron al finalizar el proceso diagnóstico.

- **Formación en gestión de Procesos:** Servicio de formación, desarrollo y mentoreo para que el personal de la compañía sea capaz de establecer, medir, sostener y actualizar permanentemente los principales procesos que desarrolla con el objetivo de asegurar que aquellas propuestas de mejora planteadas durante el proceso de consultoría impacten asertivamente en sus actividades y operaciones diarias.
- **Mentoreo y coaching para la certificación en PMP y Scrum master:** La consultora brindará un servicio de coaching y mentoreo para aquellos que quieran certificar a sus empleados en estas metodologías con el propósito de empoderar a sus recursos, brindarles reconocimiento y crecimiento personal y profesional.

II. Segmento de Mercado

- **Pequeñas y medianas empresas:** El segmento de mercado serán las organizaciones de servicios Pymes con un máximo de 100 empleados radicadas en Córdoba capital pertenecientes al sector privado, las cuales requieren de asesoramiento estratégico para mejorar sus ingresos sin la necesidad de incrementar sus costos fijos con contratación de personal permanente.

III. Canal de Distribución

- Presencial: De manera tradicional, la consultora realizará su trabajo de diagnóstico y sus instancias de formación en las instalaciones de la compañía analizada.
- Sitio Web: A través del cual podrá comercializar sus productos de formación de manera online, con los cuales les permitirá a sus clientes acceder al servicio de formación en proyectos y procesos de manera auto regulada en función de sus posibilidades económicas y temporales.

IV. Relaciones con Clientes

- De Intimidad: a través de un servicio personalizado en el que se realizará un análisis de la estrategia y operaciones de la compañía de manera presencial en las instalaciones de la empresa cliente.
- De Eficiencia operativa: a través de brindar la posibilidad de comprar servicios de formación en proyectos y procesos de manera online a través de un “carrito de compras”, posibilidad que les permitirá a sus clientes auto regular su formación en relación a sus posibilidades temporales y económicas.

V. Actividades Claves

- Networking: Las actividades de Networking son claves para la comercialización de los servicios de la consultora, participando de congresos y eventos destinados a las Pymes de la provincia se podrá ampliar la red de contactos a quienes luego se le podrán ofrecer los servicios brindados de manera personal y en las circunstancias adecuadas.

- Comercialización de servicios: La comercialización es una actividad fundamental ya que, a través del ofrecimiento y adquisición de los mismos la consultora podrá generar ingresos, generar rentabilidad y ser sustentable.
- Promoción: La promoción oportuna y adecuada al tipo de servicio profesional que la consultora brinda es fundamental para dar a conocer la manera en la que, a través de su propuesta de valor, puede ayudar a sus potenciales clientes.
- Generación de tráfico web: Si bien, para el servicio de consultoría presencial, el contar con visitas en el sitio web de la consultora representa una actividad muy importante, para la posibilidad que se le ofrece a sus clientes de capacitarse a través de servicios online a través de infoproductos, resulta fundamental ya que, a través de una mayor cantidad de visitas se podrán ofrecer masivamente los infoproductos disponibles.
- Aumento de la tasa de conversión de compra de infoproductos: Resultará fundamental trabajar en el aumento de la tasa de conversión de compra de infoproductos. Para ello serán necesario emprender acciones (tales como promociones, landing pages automáticas, muestras gratuitas, entre otras) orientadas a convertir paulatinamente la mayor cantidad de visitas e interesados en esta modalidad de aprendizaje en clicks concretos sobre los carritos de compra que convertirán en acreedores de los materiales e instancias de aprendizaje.
- El reclutamiento de profesionales: Será fundamental contar con un conjunto de especialistas en estrategia, gestión de proyectos y de procesos confiable,

profesionales y comprometidos con los valores y la estrategia de la consultora ya que, a través de las distintas modalidades de servicios, resultarán ser la cara visible de la compañía.

- Administración de Redes Sociales y TICs: Administrar eficientemente las redes sociales y las distintas tecnologías de la información que constantemente surgen en términos de promoción y de comercialización de los servicios brindados resultará fundamental para ser una consultora sustentable en el tiempo.
- El diseño y actualización de la plataforma virtual: Contar con un diseño profesional, actualizado permanentemente, atractivo y, sobre todo, confiable será fundamental para poder utilizar el sitio web como un canal válido de comercialización de productos.
- Gestión de compras online: Administrar eficientemente las compras realizadas de infoproductos de manera online es fundamental para mantener la propuesta de valor. Para ello, se utilizarán plugins automáticos que permitirán la descarga y recepción automática luego del pago por parte del cliente para aquellos contenidos que no requieran de profesionales en línea y, por otro lado, el contar con un equipo de profesionales confiables y comprometidos con los valores de la compañía permitirán cumplir con el 100% de las agendas pautadas con los clientes que eligen videoconferencias o salas de chat online en sus carros de compra.

VI. Recursos Claves

- Especialistas en Gestión de Proyectos con certificaciones PMI y Scrum Master.
- Especialistas en Gestión de Procesos y Sistemas de Gestión Documental.
- Community manager: Esta figura será muy importante para la correcta administración de las campañas de comercialización, la generación de tráfico web y la administración de comentarios y consultas realizadas en las distintas plataformas online.
- Know How actualizado

VII. Asociaciones Claves

- Cámaras empresariales: Contar con buenas relaciones con las distintas cámaras empresariales permitirá estar al corriente de las novedades de los distintos sectores y ofrecer los servicios de consultoría permanentemente a través de la participación de sus distintos puntos de encuentro.
- Universidades: Contar con instituciones educativas permitirá brindar en conjunto servicios in Company en las materias de gestión de Proyectos y de Procesos, a su vez, a través de sus programas de emprendedorismo se podrá posicionar a la consultora como una incubadora de proyectos emprendedores.
- Sitios web, grupos y foros especializados: A través de sitios web, foros y grupos especializados en metodologías de gestión de proyectos y de procesos podremos viralizar el contenido de nuestra propuesta de valor,

generando interés en potenciales clientes para el servicio de consultoría o de formación y capacitación.

- Incubadoras: A través de asociaciones con incubadoras, podremos brindar acompañamiento y asesoramiento a emprendedores actuales, posicionando nuestra marca frente a la comunidad y frente a los futuros empresarios de la ciudad de Córdoba.

VIII. Fuentes de Ingresos Estructura de Costos

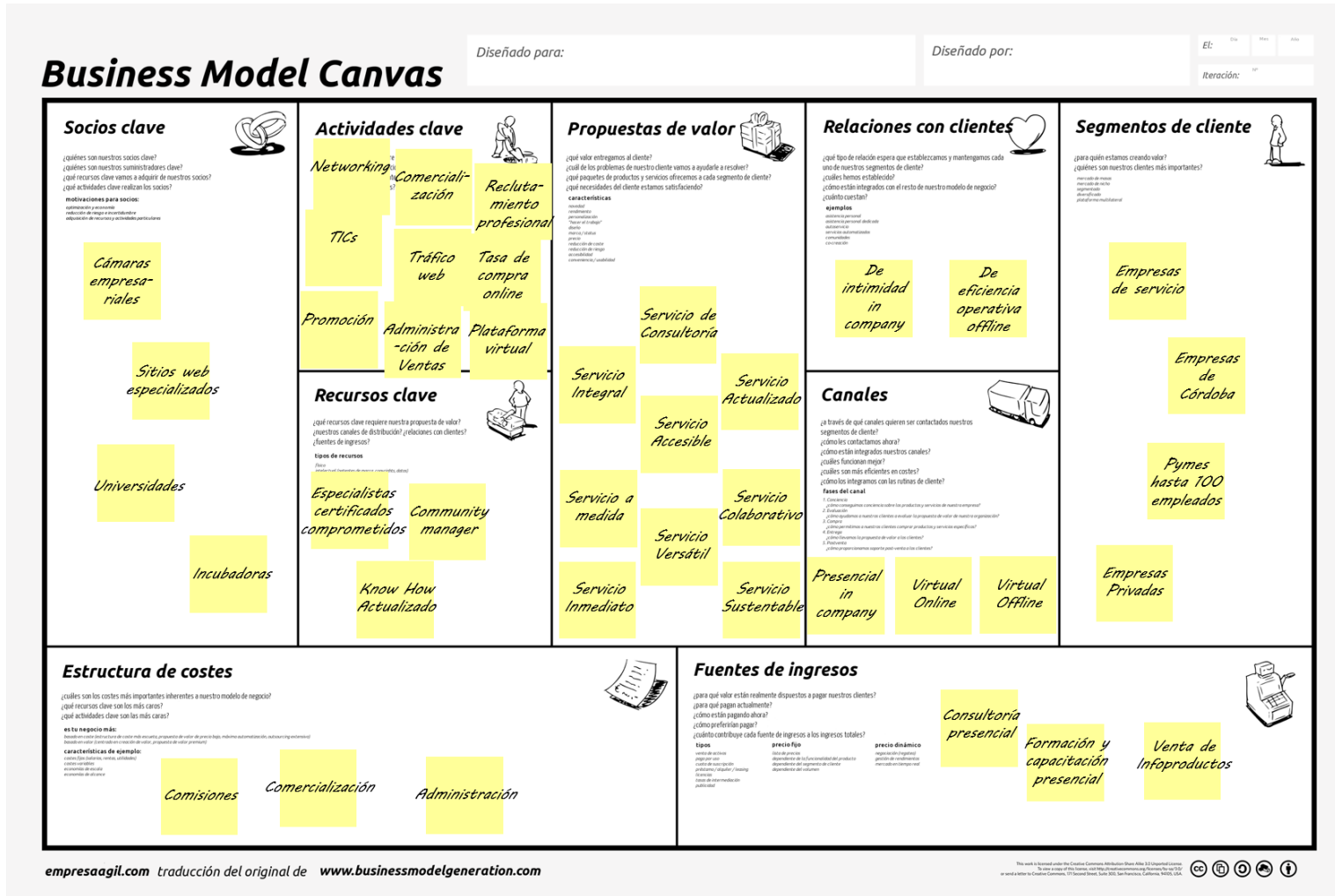
La estructura de ingresos se encontrará dada por las siguientes actividades.

- Venta de procesos de consultoría
- Formación y Capacitaciones presenciales
- Venta de Infoproductos

La estructura de costos se encontrará dada por las siguientes actividades.

- Pago de comisiones a consultores y profesionales
- Costos de comercialización
- Costos de administración

Gráfico N°19: Modelo de CANVAS consultora Córdoba



Capítulo 8: Conclusiones.

En el marco de la búsqueda incesante de eficiencia operativa, las compañías de todo el mundo confían permanentemente en consultoras organizacionales.

Es muy frecuente que tales procesos no se concretan íntegramente en las organizaciones debido a la vertiginosidad propia del mundo de los negocios actuales, en donde la exigencia permanente de resultados obliga a cumplir con la operación sin hacer el debido foco en los procesos de planeación estratégica y en su debida dedicación a los proyectos estratégicos que de ella surjan que, en definitiva, le permitirán a las organizaciones innovar y permanecer vigentes en el tiempo.

En los últimos años, un enfoque denominado “Consultoría Colaborativa” intenta brindar sustentabilidad a las acciones propuestas por estos procesos a través de la búsqueda permanente del compromiso conjunto de toda la organización en la detección de oportunidades de mejora y de soluciones en el campo práctico de la organización.

En Europa, hay organizaciones que complementan este modelo de consultoría colaborativa que complementan su propuesta de valor con metodologías de gestión de tendencias a lograr la concreción de los proyectos organizacionales tales como la propuesta por el PMI.

Gracias a la metodología de “Business Model Canvas” propuesta por Alexander Osterwalder, se pudo analizar el modelo de negocio de una organización modelo, trabajar en su descomposición y detectar sus factores claves de éxito.

Debido a que el objetivo del presente trabajo es adaptar el modelo de negocio citado al mercado de Córdoba, Argentina, en primer lugar se realizó una investigación de

mercado a través de encuestas para validar la necesidad de consultoras colaborativas por parte del mercado local, cuáles eran sus preocupaciones y cuáles eran sus satisfactores. A su vez, se investigaron las tendencias nacionales en metodologías de gestión a través de búsquedas en internet, detectando una gran oportunidad en la instauración de la metodología PMI como uno de los ejes de la propuesta de valor del modelo adaptado.

En la búsqueda de las características de las necesidades del cliente, se detectaron preocupaciones en torno a la disponibilidad de fondos para invertir en procesos complejos de consultoría, asimismo, se detectaron frustraciones en torno a la capacidad de poder dedicarle los tiempos necesarios al proceso para poder capitalizar aprendizajes y metodologías complementarias que les permitan sostener las propuestas y los proyectos propios de un plan estratégico.

Es por ello, que el principal aditamento propuesto en el modelo de negocios adaptado resulta ser la posibilidad de brindar extensiones al servicio de consultoría a modos de módulos virtuales de capacitación en gestión de proyectos, a través de la venta de infoproductos que le permitan a la organización administrar de manera eficiente sus programas y tiempos de formación al personal con un presupuesto moderado en relación a lo que el programa de formación presencial y en escala pudiera representar en la cuenta de inversión en formación y desarrollo. Es por ello que la propuesta de valor del modelo de negocio adaptado se define como un servicio de consultoría con los siguientes atributos:

- Integral
- Actualizada

- Accesible
- Situacional
- Versátil
- Colaborativa
- Inmediata y
- Sustentable

Bibliografía

- MINTZBERG, Henry, El proceso estratégico: concepto, contextos y casos.
- WEINBERGER, Karen, Estrategia: para lograr y mantener la competitividad de la empresa.
- PMBOK 5ta. Edición.

Anexos

1) Lienzo de Canvas:

Diseñado para:

Diseñado por:

Et:

Iteración:

Business Model Canvas

<p>Socios clave </p> <p><i>¿Quiénes son nuestros socios clave? ¿Quiénes son nuestros socios más críticos? ¿Qué recursos clave vamos a adquirir de nuestros socios? ¿Qué actividades clave vamos a realizar con ellos?</i></p> <p>Modelos de socios para un negocio: 1. Asociados 2. Aliados 3. Socios estratégicos</p>	<p>Actividades clave </p> <p><i>¿Qué actividades clave requiere nuestro proceso de desarrollo? ¿Cuáles actividades de distribución? ¿Qué canales de distribución? ¿Qué recursos clave vamos a utilizar?</i></p> <p>Categorías de actividades clave: 1. Actividades clave 2. Actividades clave 3. Actividades clave</p>	<p>Propuestas de valor </p> <p><i>¿Qué valor está ofreciendo a los clientes? ¿Qué se les ofrece a los clientes? ¿Qué beneficios de productos y servicios ofrecemos a los clientes? ¿Qué necesidades de los clientes estamos satisfiriendo?</i></p> <p>Categorías de propuestas de valor: 1. Beneficio 2. Diseño 3. Rendimiento 4. Conveniencia 5. Personalización 6. Accesibilidad 7. Protección 8. Seguridad 9. Salud 10. Estética 11. Funcionalidad 12. Calidad 13. Precio 14. Sostenibilidad 15. Responsabilidad social</p>	<p>Relaciones con clientes </p> <p><i>¿Qué tipo de relación queremos establecer con los clientes? ¿Qué tipo de relación queremos establecer con los clientes? ¿Qué tipo de relación queremos establecer con los clientes? ¿Qué tipo de relación queremos establecer con los clientes?</i></p> <p>Ejemplos: 1. Asesoramiento personal 2. Asesoramiento personalizado 3. Asesoramiento personalizado 4. Asesoramiento personalizado 5. Asesoramiento personalizado</p>	<p>Segmentos de cliente </p> <p><i>¿Qué segmentos de clientes vamos a atacar? ¿Qué segmentos de clientes vamos a atacar? ¿Qué segmentos de clientes vamos a atacar? ¿Qué segmentos de clientes vamos a atacar?</i></p> <p>Ejemplos: 1. Segmento de clientes 2. Segmento de clientes 3. Segmento de clientes 4. Segmento de clientes</p>
<p>Recursos clave </p> <p><i>¿Qué recursos clave requiere nuestra propuesta de valor? ¿Qué recursos clave requiere nuestra propuesta de valor? ¿Qué recursos clave requiere nuestra propuesta de valor?</i></p> <p>Ejemplos de recursos clave: 1. Recursos clave 2. Recursos clave 3. Recursos clave</p>	<p>Canales </p> <p><i>¿Qué canales queremos utilizar para llegar a los clientes? ¿Qué canales queremos utilizar para llegar a los clientes? ¿Qué canales queremos utilizar para llegar a los clientes? ¿Qué canales queremos utilizar para llegar a los clientes?</i></p> <p>Ejemplos de canales: 1. Canales 2. Canales 3. Canales 4. Canales 5. Canales</p>			<p>Segmentos de cliente </p> <p><i>¿Qué segmentos de clientes vamos a atacar? ¿Qué segmentos de clientes vamos a atacar? ¿Qué segmentos de clientes vamos a atacar? ¿Qué segmentos de clientes vamos a atacar?</i></p> <p>Ejemplos: 1. Segmento de clientes 2. Segmento de clientes 3. Segmento de clientes 4. Segmento de clientes</p>
<p>Estructura de costes</p> <p><i>¿Cuáles son los costes más importantes inherentes a nuestro modelo de negocio? ¿Cuáles son los costes más importantes inherentes a nuestro modelo de negocio? ¿Cuáles son los costes más importantes inherentes a nuestro modelo de negocio?</i></p> <p>Ejemplos de costes: 1. Costes 2. Costes 3. Costes 4. Costes</p>		<p>Fuentes de ingresos </p> <p><i>¿Cómo vamos a generar ingresos? ¿Cómo vamos a generar ingresos? ¿Cómo vamos a generar ingresos? ¿Cómo vamos a generar ingresos?</i></p> <p>Ejemplos de fuentes de ingresos: 1. Fuentes de ingresos 2. Fuentes de ingresos 3. Fuentes de ingresos 4. Fuentes de ingresos</p>		

empresaagil.com traducción del original de www.businessmodelgeneration.com

© 2011 por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur. Todos los derechos reservados. Este documento es propiedad intelectual de Business Model Generation. No se permite la reproducción sin el consentimiento escrito de los autores.

2) Lienzo de la propuesta de valor:

