

FACULTAD
DE CIENCIAS
ECONÓMICAS



Escuela de
Graduados
FCE - UNC



Maestría en Dirección de Negocios

Proyecto de Trabajo Final

“Creación y validación de una propuesta de valor basada en el crowdsourcing para la realización de servicios de consultoría”

Autor

Bergandi, Cedric David

(Cohorte 2022)

Director

Fernando Nicolás Yomaha



Creación y validación de una propuesta de valor basada en el crowdsourcing para la realización de servicios de consultoría by Cedric David Bergandi is licensed under [CC](#)

[BY-SA 4.0](#)

Índice de Contenidos

I. Introducción	6
II. Objetivos	7
II.A. Objetivo General	7
II.B. Objetivos Específicos	7
III. Marco Conceptual	8
III.A. El Proceso de Decisión del Consumidor	8
III.A.1. Etapa previa a la compra	9
III.A.2. Etapa del encuentro de servicio	12
III.A.3. Etapa posterior a la compra	14
III.B. Lealtad de los clientes como factor de rentabilidad	14
III.C. Crowdsourcing	17
III.C.1. Introducción	17
III.C.2. Tipologías de crowdsourcing según el problema a resolver	19
III.C.3. Crowdsourcing y su aplicación en el diseño de la propuesta de valor	20
IV. Metodología	21
IV.A. El Lienzo del Modelo de Negocio: la Propuesta de Valor	22
IV.A.1. El perfil del cliente	23
IV.A.2. El mapa de valor	25
IV.A.3. Encaje	27
IV.A.4. Hipótesis	29
IV.B. Experimentos	30
IV.B.1. Entrevistas con Consultores	32
IV.B.2. Análisis de Tendencias de Búsquedas	39
IV.B.3. Publicidad Online	41
IV.B.4. Landing Page	44
V. Conclusiones	46
VI. Palabras finales	47
VII. Bibliografía	47

Índice de Figuras

Figura 1. El proceso de compra de servicios.	8
Figura 2. Por qué los clientes son más redituables con el paso del tiempo.	16
Figura 3. El círculo de la lealtad.	17
Figura 4. El lienzo del modelo de negocio.	22
Figura 5. El lienzo de la propuesta de valor.	23
Figuras 6, 7 y 8. El perfil del cliente.	24
Figura 9. Perfil del cliente de SolveX.	25
Figuras 10, 11 y 12. El mapa de valor.	26
Figura 13. Mapa de valor de SolveX.	27
Figura 14. Encaje.	29
Figura 15. Lienzo de la propuesta de valor junto a sus hipótesis, incluidas las asesinas.	30
Figura 16. Secuencia de experimentos realizados.	31
Figura 17. Resultados pregunta 1.	32
Figura 18. Resultados pregunta 2.	33
Figura 19. Resultados pregunta 3.	34
Figura 20. Resultados pregunta 4.	35
Figura 21. Resultados pregunta 5.	35
Figura 22. Resultados pregunta 6.	36
Figura 23. Resultados pregunta 7.	37
Figura 24. Resultados pregunta 8.	37
Figura 25. Resultados pregunta 9.	38
Figura 26. Hipótesis asesinas validadas.	39
Figura 27. Volumen de búsqueda en tema “trabajador autónomo”.	40
Figura 28. Interés relativo por provincia en tema “trabajador autónomo”.	40

Figura 29. Interés relativo de búsquedas comparado entre tres temas.	41
Figura 30. Publicidad ID 324744563.	42
Figura 31. Publicidad ID 324709503.	42
Figura 32. CTR de la campaña de SolveX comparado con métricas estándar de LinkedIn.	43
Figura 33. Vista inicial de la <i>landing page</i> de SolveX.	44
Figura 34. Evolución de visitas y suscriptores en la <i>landing page</i> de SolveX.	45

I. Introducción

Las organizaciones, independientemente de su tamaño, ubicación geográfica, sector o ingresos, se enfrentan constantemente a situaciones imprevistas que desafían su funcionamiento diario. En ocasiones, carecen de recursos humanos internos con los conocimientos necesarios para resolver estos desafíos o consideran que deben centrarse exclusivamente en su actividad principal y optan por buscar ayuda externa. En ambos casos, se requiere externalizar la resolución del problema, lo que puede generar costos significativos dependiendo de la empresa contratada. Estos costos pueden resultar inalcanzables para ciertas organizaciones, lo que deriva en la imposibilidad de encontrar una solución, generando pérdidas de eficiencias y, consecuentemente, de rentabilidad. Por otro lado, en el mercado existen profesionales con vastos conocimientos adquiridos en su trayectoria laboral y/o académica, los cuales se encuentran capacitados para brindar consultoría.

El objetivo del presente trabajo es desarrollar y validar la propuesta de valor para los proveedores de una plataforma (en adelante, “SolveX”), la que busca explotar el know-how de la comunidad. Estos proveedores son personas humanas u organizaciones (en adelante, los “Consultores”) que poseen el conocimiento y las habilidades para la resolución de diferentes problemas.

La finalidad de la plataforma será universalizar los servicios de consultoría brindados por profesionales, con experiencia laboral y/o académica previa, y no ser un nexo para el desarrollo de oficios, entendiendo por ello la realización de actividades manuales y/o artesanales; lo cual, de tener que ejecutarse, seguirá siendo responsabilidad de los clientes de la plataforma (en adelante, los “Clientes”). Si bien no será objeto del presente trabajo desarrollar la propuesta de valor de los Clientes, a los fines de brindar claridad de cuáles serán las dos partes que

interactuarán en SolveX, cabe definirlos como organizaciones que publican un problema específico en la plataforma, sobre el que no han podido encontrar una solución interna, carecen de disponibilidad de recursos humanos para poder encarar su solución y/o no es de su interés realizar actividades fuera del *core* de su negocio, por la cual pretenden tercerizar su resolución.

La escasa existencia y desarrollo de plataformas que ofrezcan soluciones de consultoría multidisciplinarias, sumado al hecho de que el único competidor con una propuesta similar es HEROX¹ – que posee una penetración de mercado prácticamente nula en América Latina –, genera una oportunidad única para la creación de este tipo de plataforma en nuestra región.

Con lo expresado anteriormente surge el siguiente interrogante: ¿es posible desarrollar y validar la viabilidad de Solvex?

II. Objetivos

II.A. Objetivo general

Desarrollar y validar la propuesta de valor de una plataforma, desde la óptica de los Consultores, destinada a conectar dos partes para la resolución de problemas organizacionales específicos mediante la ejecución de tareas de consultoría.

II.B. Objetivos específicos

- Identificar a los potenciales Consultores.
- Desarrollar la propuesta de valor para los Consultores de SolveX.
- Validar las hipótesis subyacentes en la propuesta de valor diseñada.

¹ <https://www.herox.com/>

III. Marco Conceptual

El presente trabajo sentará sus bases teóricas en tres conceptos: (i) el proceso de decisión del consumidor; (ii) la administración de las relaciones y creación de lealtad; y (iii) el *crowdsourcing*; los que serán desarrollados a continuación.

III.A. El proceso de decisión del consumidor

Cuando los clientes deciden comprar un servicio que satisfaga una necesidad pendiente, pasan a través de lo que a menudo es un proceso de compra complejo. Este proceso consta de tres etapas distintas: la etapa previa a la compra, la etapa del encuentro de servicio y la etapa posterior a la compra; cada una de las cuales contiene dos o más pasos (Lovelock et al., 2004).

El proceso se puede sintetizar en el siguiente gráfico:

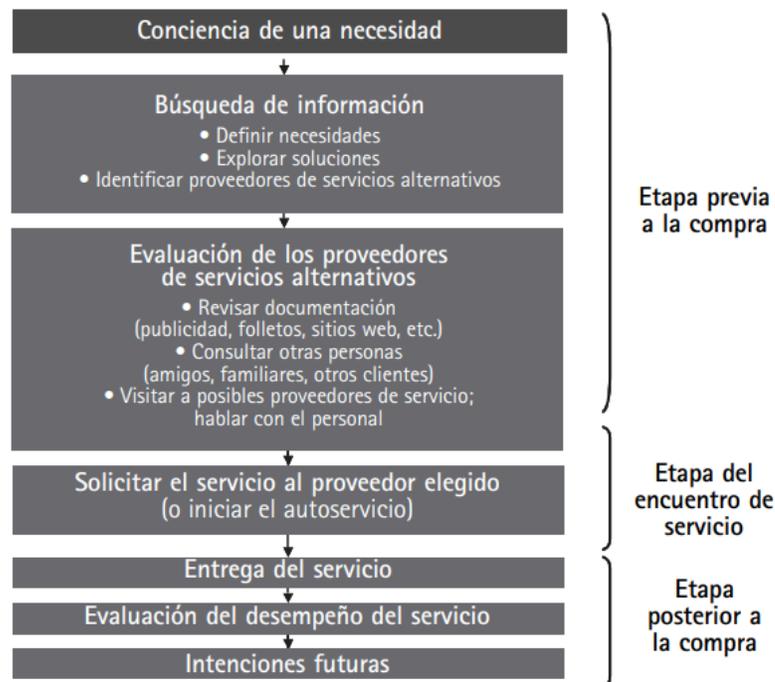


Figura 1. El proceso de compra de servicios.

Fuente: Administración de Servicios: Estrategias de Marketing, Operaciones y Recursos Humanos (Lovelock et al., 2004).

III.A.1. Etapa previa a la compra

La decisión de comprar y usar un servicio se toma en la etapa previa a la compra. Las necesidades y las expectativas individuales son muy importantes en esta etapa porque influyen en las alternativas que los clientes tomarán en consideración. Si la compra es rutinaria y de poco riesgo, los clientes seleccionarán y recurrirán con rapidez a un proveedor de servicios específico; pero, cuando el riesgo es mayor o van a utilizar el servicio por primera vez, llevarán a cabo una búsqueda de información intensa (compare la visita a un restaurante con el proceso de ingresar a la universidad o a un curso de postgrado). El siguiente paso consiste en identificar los posibles proveedores y valorar los beneficios y los riesgos de cada opción antes de tomar una decisión final.

Este elemento de riesgo percibido es importante sobre todo en los servicios con un nivel alto de características de experiencia o de credibilidad y, por tanto, difíciles de evaluar antes de la compra y/o del consumo. Los usuarios que experimentan un servicio por primera vez enfrentan mayor incertidumbre. Las percepciones del riesgo reflejan los juicios de los clientes sobre la probabilidad de un resultado negativo. Cuanto peor sea el resultado posible y mayor la probabilidad de que ocurra, mayor será la percepción del riesgo.

Cuando los clientes se sienten incómodos con los riesgos, pueden usar diversos métodos para reducirlos durante la etapa previa a la compra. De hecho, los consumidores suelen implementar algunas de las siguientes estrategias de reducción de riesgos antes de decidir comprar un servicio:

- Buscar información a través de fuentes personales confiables (profesionales conocidos, familiares, amigos, compañeros, entre otros).
- Confiar en una empresa que tiene una buena reputación.

- Buscar garantías.
- Visitar las instalaciones del servicio o probar aspectos del servicio antes de la compra.
- Preguntar a los empleados informados sobre los servicios de la competencia.
- Examinar las evidencias tangibles u otros elementos físicos.
- Usar Internet para comparar las ofertas de servicio.

Es muy importante entender qué es lo que esperan recibir los clientes, dado que en base a ello medirán su nivel de satisfacción. Los clientes establecerán una zona de tolerancia, donde lo adecuado será un servicio que cumpla lo esperado, por debajo de ello será considerado insatisfactorio.

A continuación, se presentan ejemplos de tipos de riesgos y preocupaciones percibidas por los clientes:

- Riesgo funcional (resultados de desempeño insatisfactorios)
 - ¿Me proporcionará este curso de capacitación las habilidades que necesito para conseguir un mejor trabajo?
 - ¿Será aceptada esta tarjeta de crédito dondequiera y cuando quiera hacer una compra?
 - ¿Podrán eliminar en la tintorería las manchas de este pantalón?
- Riesgo financiero (pérdida monetaria, costos inesperados)
 - ¿Perderé dinero si realizo la inversión que me recomendó mi corredor de acciones?
 - ¿Tendré muchos gastos no esperados si salgo estas vacaciones?
 - ¿Costará la reparación de mi automóvil más que el cálculo estimado?

- Riesgo temporal (pérdida de tiempo como consecuencias de los retrasos)
 - ¿Tendré que hacer fila antes de entrar a la exhibición?
 - ¿Será el servicio en este restaurante tan lento que llegaré retrasado a mi cita de la tarde?
 - ¿Terminarán la remodelación de nuestro baño antes de que nuestros amigos lleguen de visita?
- Riesgo físico (daño personal o de las posesiones)
 - ¿Me lastimaré si voy a esquiar a este campamento?
 - ¿Se dañará el contenido de este paquete en el correo?
 - ¿Me enfermaré si viajo al extranjero durante las vacaciones?
- Riesgo psicológico (temores y emociones personales)
 - ¿Cómo puedo estar seguro de que este avión no se estrellará?
 - ¿Me hará sentir el consultor como un tonto?
 - ¿Me molestará el diagnóstico del médico?
- Riesgo social (cómo piensan y reaccionan otros)
 - ¿Qué pensarán mis amigos de mí si saben que me alojé en este motel barato?
 - ¿Aprobarán mis parientes el restaurante que elegí para la cena familiar?
 - ¿Desaprobarán mis colegas de negocios mi selección de un despacho desconocido de abogados?
- Riesgo sensorial (impactos no deseados en cualquiera de los cinco sentidos)
 - ¿Veré el estacionamiento desde mi habitación en vez de tener una vista a la playa?

- ¿Será la cama incómoda?
- ¿Me despertará el ruido que hacen los huéspedes de la habitación contigua?
- ¿Olerá mi habitación a cigarro?
- ¿Tendrá el café del desayuno un sabor desagradable?

III.A.2. Etapa del encuentro de servicio

Después de decidir la compra de un servicio específico, los clientes experimentan uno o más contactos con el proveedor de servicios que han elegido. Estos momentos de la verdad en el encuentro de servicio comienzan a menudo presentando una solicitud, haciendo una reservación o solicitando un pedido. Los contactos pueden tomar la forma de relaciones personales entre los clientes y los empleados de servicio, o interacciones impersonales con máquinas o computadoras. En los servicios de alto contacto, como los restaurantes, la atención médica, los hoteles y el transporte público, los clientes experimentan diversos elementos durante la entrega del servicio, cada uno de los cuales tiene la posibilidad de proporcionar señales sobre la calidad de aquel.

Los ambientes de servicio incluyen todas las características tangibles que los clientes perciben. Entre ellos, se puede mencionar la apariencia de los exteriores e interiores de los edificios; la naturaleza del mobiliario y del equipo; la presencia o ausencia de polvo, olor o ruido; y la apariencia y el comportamiento de otros clientes; que sirven para definir las expectativas y las percepciones de la calidad del servicio.

El personal de servicio es el factor más importante en la mayoría de los encuentros de servicios de alto contacto, donde se generan interacciones directas con los clientes; aunque

también pueden afectar la entrega del servicio en situaciones de bajo contacto, como en la entrega de servicios por teléfono. Los clientes informados esperan que los empleados sigan determinados guiones durante el encuentro de servicio; por tanto, las desviaciones excesivas de estos guiones producen insatisfacción. El manejo de los encuentros de servicio de manera eficiente de parte del empleado combina, por lo general, habilidades aprendidas y el tipo correcto de personalidad. El reclutamiento cuidadoso, la capacitación, la compensación y la motivación son contribuciones básicas.

Los servicios de apoyo están constituidos por materiales y equipos, más todos los procesos tras bambalinas (*back office*) que permiten a los empleados situados en el escenario realizar sus trabajos en forma adecuada. Este elemento es muy importante, ya que muchos empleados en contacto con el cliente no pueden realizar bien sus trabajos sin recibir los servicios internos del personal de apoyo. Como reza una antigua máxima de la empresa de servicio: “si no está sirviendo al cliente, está sirviendo a alguien que sirve al cliente”.

En este punto es interesante destacar el modelo de servucción (Loverlock & Wirtz, 2009), el cual se centra en la co-creación de valor entre los proveedores de servicios y los clientes, reconociendo que la producción y el consumo de servicios ocurren simultáneamente y están influenciados por la interacción entre ambas partes. El término "servucción" es una combinación de "servicio" y "producción", y se refiere a la integración de la producción y el servicio en la industria de servicios en donde, tanto el proveedor como el cliente, desempeñan roles activos en el proceso de creación de valor. De tal modo, el modelo de servucción destaca la importancia de la colaboración entre los proveedores de servicios y los clientes en la creación de valor. Asimismo, reconoce que los servicios son intangibles y altamente dependientes de la interacción entre las partes involucradas. Al comprender estas interacciones y las diferentes dimensiones del

modelo, las organizaciones pueden mejorar la experiencia del cliente y diseñar estrategias más efectivas para ofrecer servicios exitosos.

III.A.3. Etapa posterior a la compra

Durante la etapa posterior a la compra, los clientes continúan un proceso que comenzó en la etapa del encuentro de servicio, es decir, la evaluación de la calidad del servicio y su nivel de satisfacción con la calidad de la experiencia de servicio. El resultado de este proceso afectará sus futuras intenciones, como permanecer leales o no al proveedor que proporcionó el servicio y hacer recomendaciones positivas o negativas a sus familiares y a otras personas.

Los clientes evalúan la calidad del servicio al comparar lo que esperaban con lo que perciben haber recibido. Si sus expectativas se cumplen o son superadas, creen que recibieron un servicio de calidad. Si la relación entre el precio y la calidad es aceptable y otros factores personales y circunstanciales son positivos, entonces estos clientes estarán satisfechos. Como resultado, repetirán las compras y se volverán clientes leales; no obstante, si la experiencia del servicio no cumple las expectativas de los clientes, se pueden quejar por el servicio de mala calidad, sufrir en silencio o cambiar de proveedores en el futuro.

El deleite (máximo nivel de satisfacción posible) se produce en función de tres componentes: (i) niveles inesperadamente altos de desempeño; (ii) activación (sorpresa, emoción); y (iii) afecto positivo (placer, alegría o felicidad).

III.B. Lealtad de los clientes como factor de rentabilidad

Los clientes se vuelven más redituables conforme permanecen más tiempo con una empresa (Loverlock & Wirtz, 2009). Detrás de este crecimiento de las ganancias hay cuatro

factores que le dan una ventaja al proveedor para lograrlo. En orden de importancia, los factores son:

1. Ganancias derivadas de un mayor número de compras. Con el tiempo, los clientes de negocios a menudo crecen y necesitan comprar mayores cantidades. Es probable que los individuos también compren más cuando sus familias crecen o cuando se vuelven más adinerados. Ambos tipos de clientes podrían estar dispuestos a consolidar sus compras con un solo proveedor que les ofrezca un servicio de alta calidad.

2. Ganancias por reducción de costos de operación. Conforme los clientes ganan experiencia, hacen menos demandas al proveedor (por ejemplo, tienen una menor necesidad de información y ayuda). También es probable que cometan menos errores al participar en procesos operativos, contribuyendo así a una mayor productividad.

3. Ganancias por recomendaciones de otros clientes. Las recomendaciones positivas de boca en boca son ventas y publicidad gratuita, pues evitan que la empresa invierta tanto dinero en esas actividades.

4. Ganancias por sobreprecio. Los nuevos clientes suelen beneficiarse de descuentos promocionales por introducción, mientras que los clientes de largo plazo pagan precios regulares, y cuando se sienten muy satisfechos incluso están dispuestos a pagar un sobreprecio. Además, los clientes que confían en un proveedor podrían estar dispuestos a pagar precios más altos en periodos pico o por un trabajo más rápido.

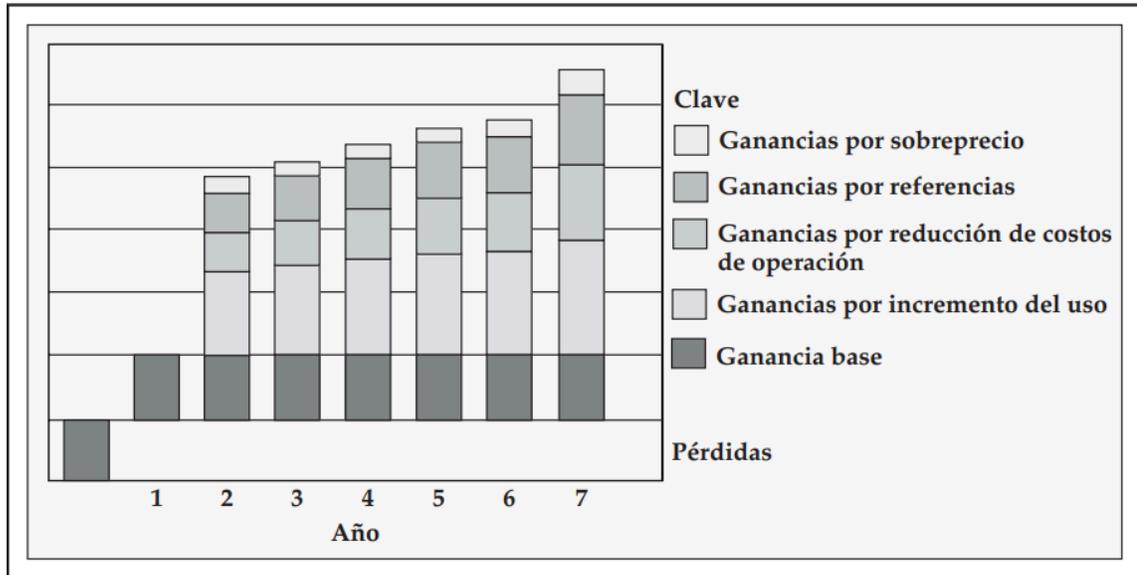


Figura 2. ¿Por qué los clientes son más redituables con el paso del tiempo?
Fuente: Marketing de Servicios (Lovelock & Wirtz, 2009).

Es difícil crear lealtad en el cliente. La mayoría de las personas solo tienen un puñado de empresas que realmente les agradan (es decir, a las que estiman mucho) y con las que están comprometidas a regresar (es decir, con las que gastan cantidades importantes de dinero). Esto demuestra que, aunque las empresas dediquen grandes cantidades de dinero y esfuerzo en iniciativas de lealtad, a menudo no logran crear una verdadera lealtad en los clientes. El siguiente gráfico define un “círculo de la lealtad” que se muestra como un esquema para organizar la forma en que se puede crear lealtad en los clientes.

Este círculo incluye tres estrategias secuenciales. En primer lugar, la empresa necesita una base sólida para crear lealtad en el cliente, la cual incluye contar con el portafolio correcto de segmentos de clientes, atraer a los clientes correctos, jerarquizar el servicio y entregar altos niveles de satisfacción. En segundo lugar, para crear una verdadera lealtad, una empresa necesita desarrollar vínculos cercanos con sus clientes, los cuales estrechan la relación a través de ventas complementarias y de paquetes, o añaden valor al cliente a través de recompensas por la lealtad y

vínculos de nivel más alto. En tercer lugar, la empresa necesita identificar y eliminar factores que provocan “deserciones”, es decir, la pérdida de clientes existentes y la necesidad de reemplazarlos por otros nuevos.

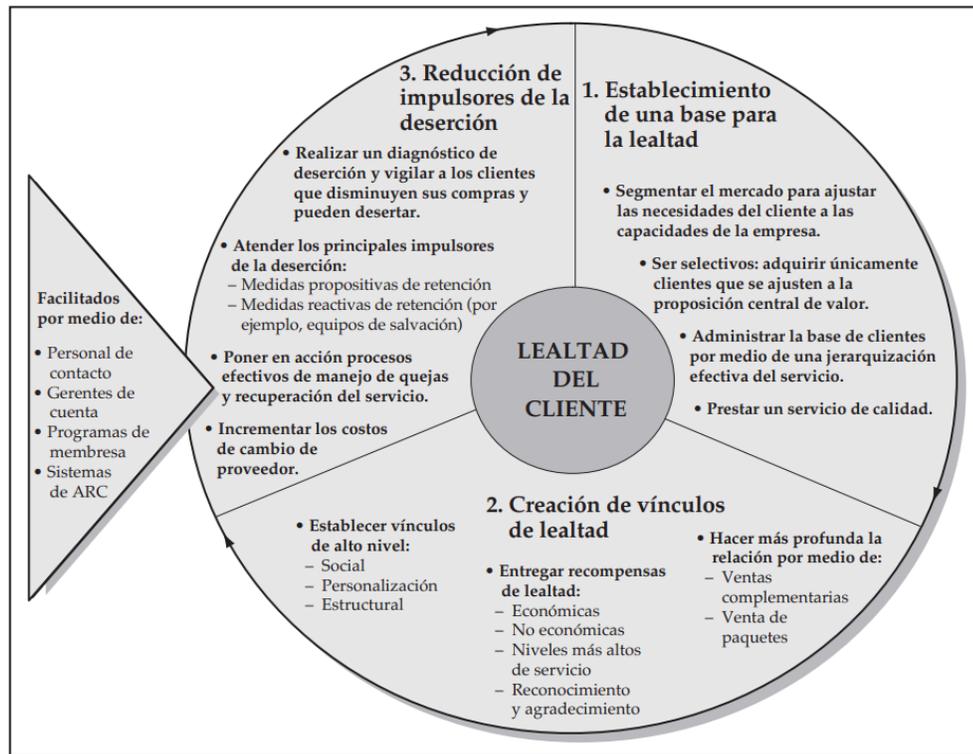


Figura 3. El círculo de la lealtad.
Fuente: Marketing de Servicios (Lovelock & Wirtz, 2009).

III.C. Crowdsourcing

III.C.1. Introducción

El *crowdsourcing*, un término que fusiona "crowd" (multitud) y "outsourcing" (externalización), ha emergido como un paradigma innovador en la era de la conectividad digital. Este fenómeno se caracteriza por aprovechar la inteligencia colectiva y la contribución voluntaria de individuos dispersos geográficamente, conectados a través de plataformas en línea, para llevar

a cabo tareas variadas, desde la generación de contenido creativo hasta la solución de problemas complejos.

El término fue acuñado por primera vez por Jeff Howe en un artículo publicado en la revista Wired en 2006, denotando la juventud de este concepto: *“Los avances tecnológicos en todo, desde el software de diseño de productos hasta las cámaras de video digitales, están derribando las barreras de costos que antes separaban a los aficionados de los profesionales. De repente, las personas con hobbies, los trabajadores a tiempo parcial y los aficionados tienen un mercado para sus esfuerzos, ya que las empresas inteligentes en industrias tan dispares como la farmacéutica y la televisión descubren formas de aprovechar el talento latente de la multitud. El trabajo no siempre es gratuito, pero cuesta mucho menos que pagar a empleados tradicionales. No es outsourcing; es crowdsourcing”*.

El *crowdsourcing* se puede definir como un modelo de resolución de problemas que aprovecha la inteligencia colectiva de las comunidades en línea para cumplir objetivos organizativos específicos. A las comunidades en línea, también llamadas *crowds*, se les brinda la oportunidad de responder a las actividades de *crowdsourcing* promovidas por la organización, y están motivadas a responder por una variedad de razones (Brabham, 2013). En su esencia, el *crowdsourcing* se basa en la premisa de que una multitud diversa y distribuida puede generar ideas, conocimiento y soluciones de manera más eficiente y efectiva que un grupo cerrado de expertos. Implica externalizar una tarea que normalmente se realizaría dentro de una organización a una multitud de personas, en forma abierta o cerrada, a través de una convocatoria en línea.

III.C.2. Tipologías de *crowdsourcing* según el problema a resolver

El *crowdsourcing* se puede aplicar a diferentes necesidades, cada una con sus propias características y aplicaciones. Se podría dividir en cuatro categorías principales (Brabham, 2013):

1. Enfoque de descubrimiento y gestión de conocimiento (*Knowledge discovery and management*): la organización encomienda a una multitud la tarea de encontrar y recopilar información en un lugar y con formato comunes. Es ideal para la recolección de información, organización y problemas de informes, así como para la creación de recursos colectivos. Ejemplos: Peer-to-patent (peertopatent.org), SeeClickFix (seeclickfix.com), entre otros.

2. Enfoque de búsqueda de difusión (*Broadcast search*): la organización encomienda a una multitud la tarea de resolver problemas empíricos. Resulta idóneo para problemas de ideación con soluciones empíricamente demostrables, como problemas científicos. Los enfoques de búsqueda de difusión en el *crowdsourcing* están orientados a encontrar a un especialista único, que probablemente esté fuera del campo de experiencia directo del problema y que tenga el tiempo y la capacidad para adaptar trabajos anteriores y generar una solución. En teoría, cuanto más amplia sea la red creada por la organización de *crowdsourcing*, más probable será que la empresa encuentre a la persona que conozca la respuesta. El enfoque de búsqueda de difusión es apropiado para problemas en los que existe una respuesta “correcta” probada empíricamente, pero que aún no es conocida por la organización; o que bien para el caso que la organización no desee destinar recursos humanos propios para encontrarla. Al difundir el problema de manera abierta en línea, se atraen soluciones potenciales. En este enfoque, las recompensas monetarias son comunes para las personas en la multitud que proporcionan una solución a un desafío, aunque el incentivo financiero no es la única motivación para que estas multitudes participen en

estos arreglos. Ejemplo: InnoCentive (innocentive.com). La presente clasificación es la que se adapta a la idea de negocio de SolveX.

3. Enfoque de producción creativa evaluada por pares (*Peer-vetted creative production*): la organización encomienda a una multitud la tarea de crear y seleccionar ideas creativas. Ideal para problemas de ideación donde las soluciones son cuestiones de gusto o apoyo del mercado, como problemas de diseño o estéticos. Ejemplos: Threadless (threadless.com), Doritos Crash the Super Bowl Contest (crashthesuperbowl.com), Next Stop Design (nextstopdesign.com), entre otros.

4. Enfoque de asignación de tareas distribuidas de inteligencia humana (*Distributed human intelligence tasking*): la organización encomienda a una multitud la tarea de analizar grandes cantidades de información. Es adecuado para el análisis de datos a gran escala donde la inteligencia humana es más eficiente o efectiva que el análisis computacional. Ejemplo: Amazon Mechanical Turk (mturk.com).

III.C.3. *Crowdsourcing* y su aplicación en el diseño de la propuesta de valor

El *crowdsourcing* se refiere a la externalización de la resolución de problemas a un grupo de personas que trabajan de manera independiente, una suerte de *outsourcing* de ideas a un número indefinido de personas a través de una colaboración o petición pública de ideas como punto de inicio para un proceso productivo clásico (o no) en donde la compañía diseña, fabrique y venda esa idea (Alonso de Magdaleno & Garcia Garcia, 2014).

La unión de este concepto con el diseño de la propuesta de valor adquiere una relevancia fundamental en SolveX. Mediante el *crowdsourcing*, las empresas pueden obtener información valiosa sobre las necesidades y preferencias de los clientes, lo que les permite adaptar y mejorar su propuesta de valor de manera más efectiva. Ahora bien, si esa misma comunidad no solo

tuviera la información, sino que además la transformara en una solución para las organizaciones, nos encontraríamos con un modelo disruptivo y de amplia creación de valor para todas las partes involucradas. De esta forma, el *crowdsourcing* ayudaría a generar ideas y soluciones originales, impulsando la creatividad y la innovación. Sin embargo, también existen desafíos asociados al *crowdsourcing*, como la gestión de la participación, la calidad de las contribuciones recibidas y el filtrado de los participantes.

IV. Metodología

A los fines de cumplimentar los objetivos del presente trabajo, se realizó:

1. El lienzo de la propuesta de valor (Osterwalder et al., 2015). Conforme se indica en la Sección II, la misma se efectuó desde la óptica de los Consultores.
2. Siguiendo el enfoque propuesto en el libro "Testing Business Ideas" (Osterwalder, 2019), se llevaron a cabo una serie de experimentos con el propósito de evaluar la idoneidad, viabilidad y factibilidad de SolveX. Estos experimentos consistieron en la realización de entrevistas con potenciales clientes para comprender sus necesidades y opiniones, el análisis de la búsqueda de palabras clave para evaluar la demanda y el interés en el mercado, la implementación de publicidad en línea para medir la respuesta de la audiencia y la creación de una página web de tipo "*landing*" diseñada para captar la atención y el interés de los posibles Consultores.

IV.A. El lienzo del modelo de negocio: la propuesta de valor

El lienzo del modelo de negocio permite describir cómo una propuesta de negocio crea, ofrece y captura valor para la empresa. Dentro de los diferentes aspectos que componen el lienzo, el de la propuesta de valor se centra en ver cómo un producto o servicio crea valor para los clientes.

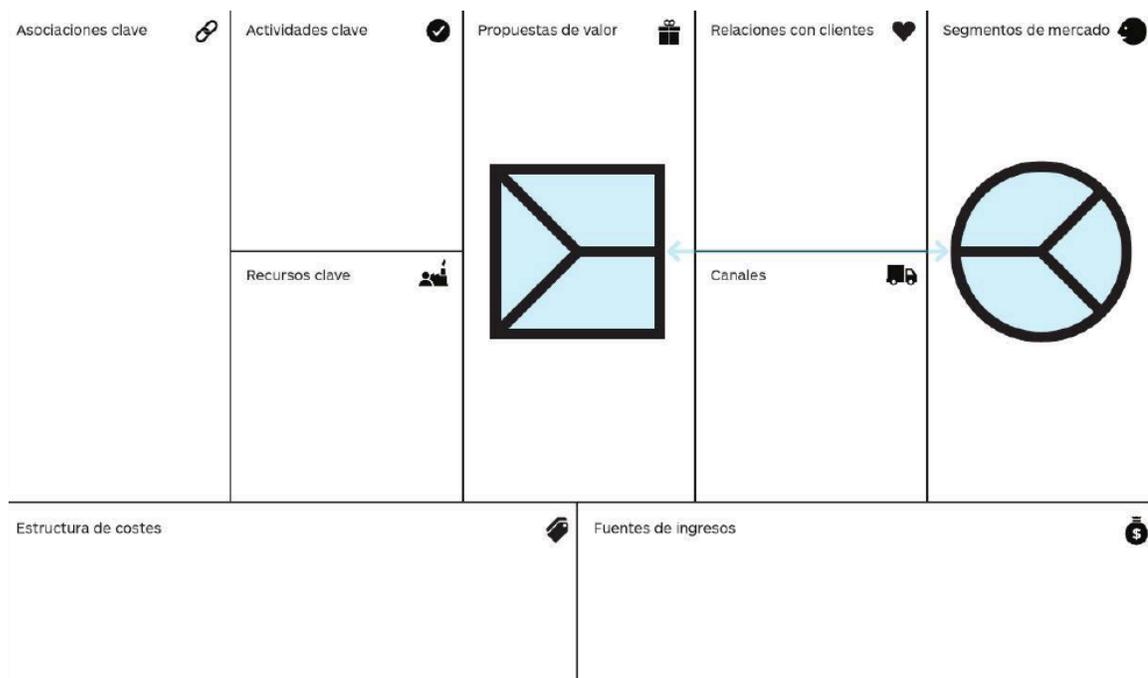


Figura 4. El lienzo del modelo de negocio.
Fuente: Generación de Modelos de Negocios (Osterwalder & Pigneur, 2011).

El lienzo de la propuesta de valor tiene dos lados: (i) el perfil del cliente: permite conceptualizar nuestro cliente, qué sabemos (o creemos saber) de él; y (ii) el mapa de valor: describe cómo vamos a crear valor para el cliente que antes definimos a partir de nuestra propuesta/idea de negocio. Cuando el mapa de valor presenta coincidencias con el perfil del cliente, nos encontramos ante un encaje, una conexión clave para el éxito de todo proyecto.

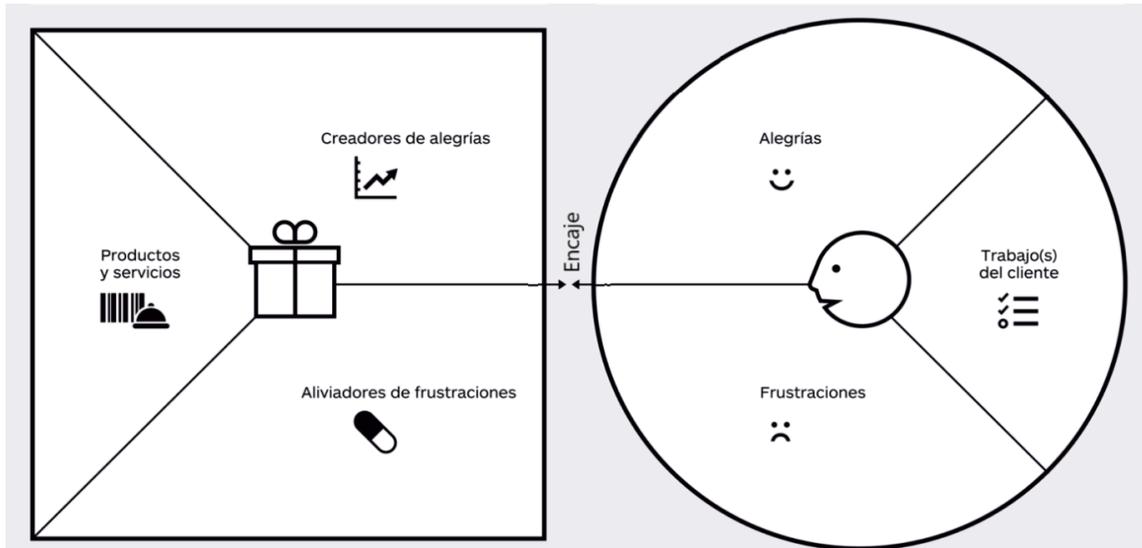


Figura 5. El lienzo de la propuesta de valor.
Fuente: Value Proposition Design (Osterwalder et al., 2015).

IV.A.1. El perfil del cliente

El perfil del cliente describe de manera estructurada y detallada un segmento de clientes específico para un modelo de negocio. Se divide en: trabajos, frustraciones y alegrías.

Trabajos del cliente: son todas las actividades que los clientes intentan resolver en su vida laboral o personal. Son tareas que el cliente intenta terminar, problemas que intenta solucionar o necesidades que intenta satisfacer. No todos los trabajos tienen la misma relevancia, por lo que habrá casos en que su resolución generará una mayor alegría y, por ende, la propuesta que otorgue dicha solución tendrá un mayor valor.

Frustraciones del cliente: es aquello que molesta (obstáculos) a los clientes durante y/o después de intentar resolver un trabajo o que, directamente, les impide resolverlo. Aquí también quedan encuadrados los impactos negativos de resolver mal o no resolver un trabajo. De igual manera, existen frustraciones de mayor o menor intensidad para los clientes.

Alegrías del cliente: son los resultados y beneficios que pretenden alcanzar los clientes.

Las alegrías pueden ser: (i) necesarias: sin ellas, la solución no funciona; (ii) esperadas: la solución puede funcionar sin ellas, pero el cliente espera que sucedan; (iii) deseadas: van más allá de lo esperado, pero que generarían una gran alegría en caso de existir; (iv) inesperadas: no se encuentran en el radar de las expectativas y deseos de los clientes. Al igual que en los anteriores, las alegrías pueden tener distinta relevancia.



Figuras 6, 7 y 8. El perfil del cliente.
Fuente: Value Proposition Design (Osterwalder et al., 2015).

El lienzo del perfil del cliente de SolveX que se expone a continuación fue realizado en forma digital a partir de las expectativas propias del proyecto, posteriormente complementando y validado mediante las entrevistas a los Consultores, cuyo punto se amplía en la sección de experimentos. En amarillo figuran los trabajos del cliente, en verde las alegrías del cliente y en celeste las frustraciones del cliente.

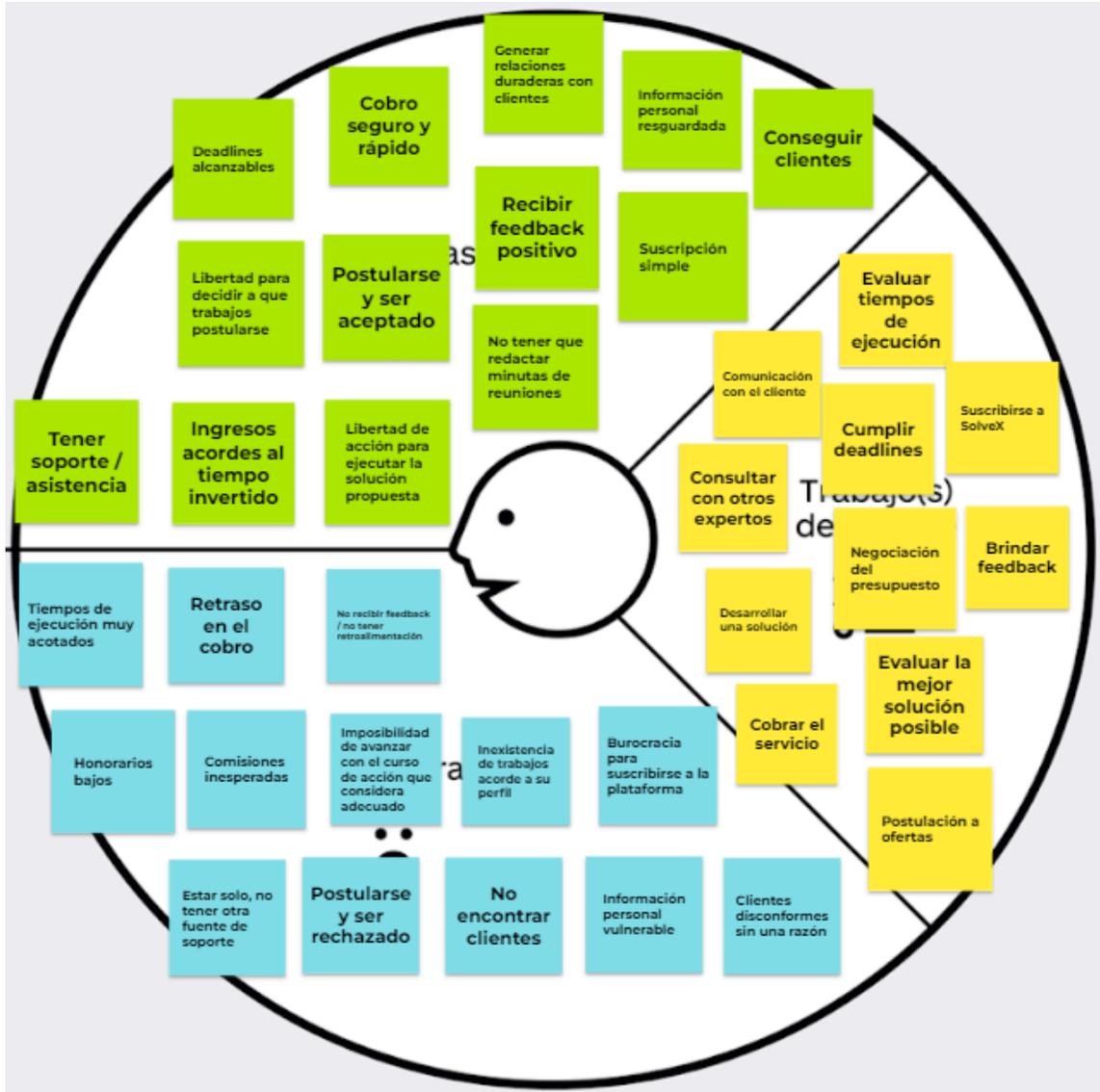


Figura 9. Perfil del cliente de SolveX.
 Fuente: Adaptado de Value Proposition Design (Osterwalder et al., 2015).

IV.A.2. El mapa de valor

El mapa de valor describe de una manera estructurada y detallada las características de la propuesta de valor. Se compone de productos y servicios, aliviadores de frustraciones y creadores de alegrías.

Productos y servicios: se trata de todo lo que se ofrece en la propuesta de valor. Para los

clientes, no todos los productos y servicios tienen la misma relevancia, existiendo los esenciales (imprescindibles) y agradables.

Aliviadores de frustraciones: describe cómo un producto o servicio mitiga las frustraciones de los clientes. Lo importante es centrarse en las frustraciones que importan a nuestro *target*, el éxito reside en aliviar pocas frustraciones relevantes excepcionalmente bien.

Creadores de alegrías: describe cómo un producto o servicio crea alegrías para los clientes. En idéntico sentido que el punto anterior, no es necesario abordar cada alegría identificada por el cliente, sino aquellas de relevancia en las que se pueda marcar una diferencia.



Figuras 10, 11 y 12. El mapa de valor.
Fuente: Value Proposition Design (Osterwalder et al., 2015).

Siguiendo con el lienzo en formato digital, seguidamente se expone el mapa de valor de SolveX. La información allí volcada surgió inicialmente de ideas propias de cómo funcionará la plataforma, posteriormente complementada y reformada a partir de *brainstormings* con cada uno de los Consultores entrevistados. En amarillo figuran los servicios ofrecidos, en rosa los creadores de alegrías y en naranja los aliviadores de frustraciones.



Figura 13. Mapa de valor de SolveX.
Fuente: Adaptado de Value Proposition Design (Osterwalder et al., 2015).

IV.A.3. Encaje

Este último elemento del lienzo de la propuesta de valor, aparece cuando los clientes se ilusionan con la propuesta de valor gracias a que la misma aborda trabajos importantes, alivia frustraciones extremas y crea alegrías esenciales para ellos. Basándose en un concepto tan básico

como las necesidades ilimitadas y recursos limitados, nuestra propuesta de valor debe centrarse primordialmente en las alegrías y frustraciones de mayor importancia.

Existen tres tipos de encajes: sobre el papel (problema-solución), en el mercado (producto-mercado) y en el banco (modelo de negocio):

1. Encaje problema-solución. Esta es la primera fase del encaje. Tiene lugar cuando se cuenta con pruebas de que a los clientes les importan (pero aún no de que realmente crean valor) determinados trabajos, frustraciones y alegrías; y se ha diseñado una propuesta de valor que aborda esos trabajos, frustraciones y alegrías.

2. Encaje producto-mercado. Esta segunda fase se da cuando se logran validar o no las suposiciones (hipótesis) relativas a la propuesta de valor ofrecida. Este tipo de encaje tiene lugar cuando se tienen pruebas de que los productos o servicios, los aliviadores de frustraciones y los creadores de alegrías realmente crean valor para el cliente, los que reaccionan de manera positiva a nuestra propuesta de valor, y encuentran tracción en el mercado.

3. Encaje modelo de negocio. Finalmente, tenemos la tercera fase, la cual se logra cuando se tienen pruebas de que la propuesta de valor puede insertarse en un modelo de negocio rentable y escalable. Sin un modelo de negocio seguro, no hay propuesta de valor que sobreviva.

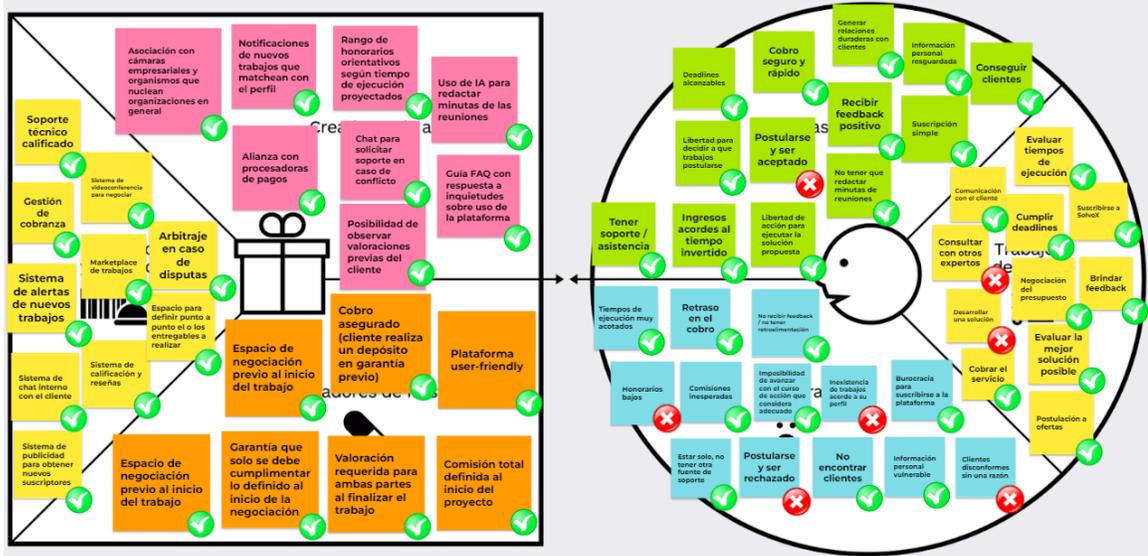


Figura 14. Encaje.
Fuente: Adaptado de Value Proposition Design (Osterwalder et al., 2015).

La elaboración del encaje terminó de realizarse una vez que culminaron los experimentos detallados en la Sección IV.B. Por esta razón, el mismo se encuadra en la clasificación de “producto-mercado”, toda vez que cada uno de los experimentos realizados demostraron que la propuesta de valor crea valor para el cliente.

IV.A.4. Hipótesis

Como etapa conclusiva en la elaboración del lienzo de la propuesta de valor, se encuentran las hipótesis fundamentales que sustentan el presente trabajo. Las hipótesis, en este contexto, representan las premisas en las que se fundamenta la propuesta de valor con el fin de viabilizar su funcionamiento. Dichas hipótesis se dividen en dos categorías: las denominadas "hipótesis asesinas", que poseen la capacidad de invalidar la propuesta de valor en caso de no resultar verdaderas; y las "hipótesis no asesinas" que, por el contrario, no ponen en peligro la viabilidad de la propuesta en caso de no confirmarse.

El siguiente gráfico exhibe de manera visual las hipótesis que rodean el lienzo de la propuesta de valor, las cuales han sido identificadas como supuestos clave de este estudio para cimentar la idea de negocio de este emprendimiento. De todas las hipótesis consideradas, únicamente tres han sido categorizadas como "hipótesis asesinas" y se encuentran identificados al lado de una parca.

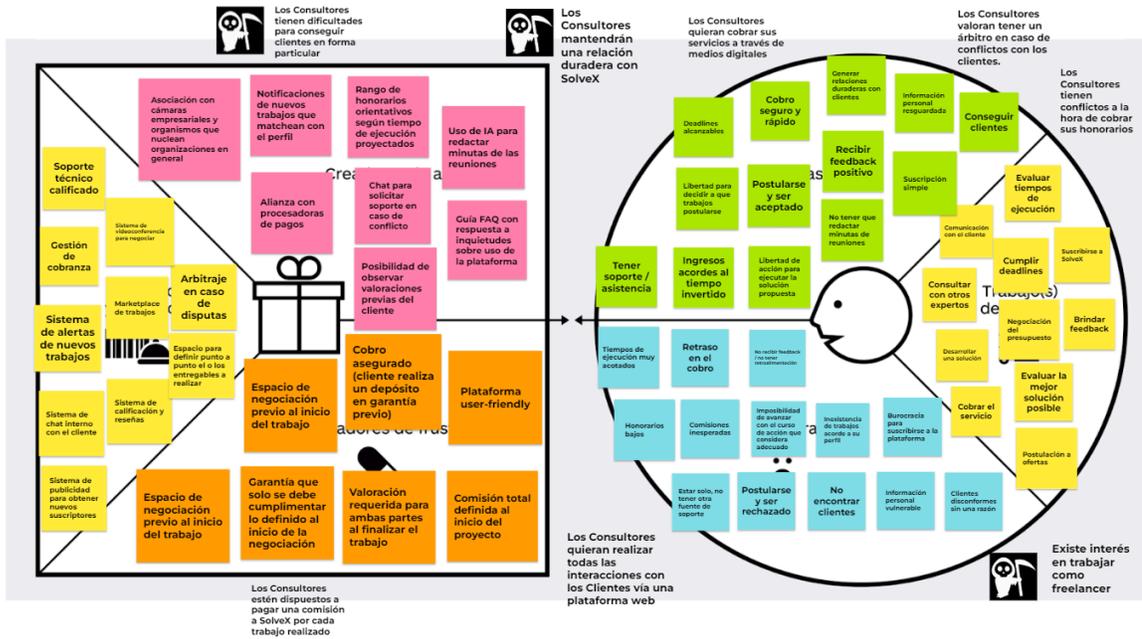


Figura 15. Lienzo de la propuesta de valor junto a sus hipótesis, incluidas las asesinas.
Fuente: Adaptado de Value Proposition Design (Osterwalder et al., 2015).

IV.B. Experimentos

Tras la confección satisfactoria del lienzo de la propuesta de valor, se procedió a la fase de experimentación con el propósito de validar la adecuación, factibilidad y viabilidad del proyecto.

Esta serie de experimentos tuvo como objetivo primordial la confirmación de las denominadas "hipótesis asesinas". Estas hipótesis se priorizaron de acuerdo con su importancia y

se estructuraron de la siguiente manera: primero, la hipótesis que considera que existe interés en trabajar como *freelancer*; en segundo lugar, la hipótesis de que los Consultores tienen dificultades para conseguir clientes en forma particular; y finalmente, la hipótesis que considera que los Consultores mantendrán una relación duradera con SolveX.

Dado que la propuesta de valor se fundamenta en una plataforma que fomenta la interacción entre los Consultores y los Clientes, se optó por una secuencia de experimentación que se enfocara en la prestación de servicios de tipo B2C (*Business to Consumer*).

Los diversos experimentos llevados a cabo dentro de esta secuencia de investigación incluyeron entrevistas con los clientes, análisis de tendencias de búsqueda, publicidad online y la creación de una página web en formato *landing* específicamente adaptada a los objetivos del proyecto.

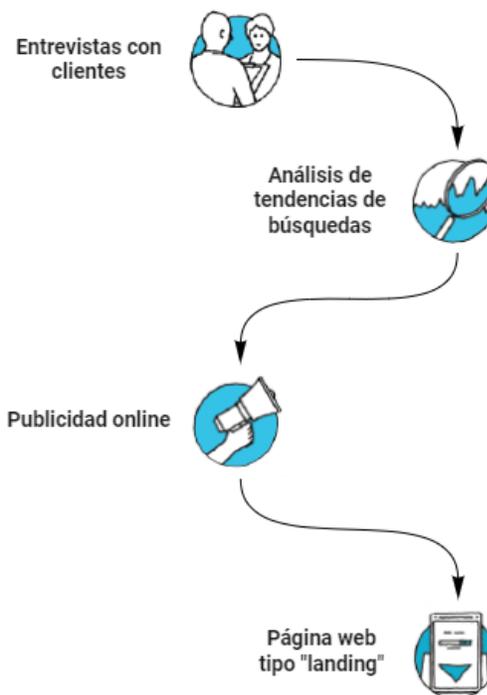


Figura 16. Secuencia de experimentos realizados.
Fuente: Adaptado de Testing Business Ideas (Bland & Osterwalder, 2019).

IV.B.1. Entrevistas con consultores

Es el primer experimento de la secuencia propuesta. Se entrevistaron un total de 20 potenciales Consultores a través de videoconferencias. El público entrevistado fue en su totalidad profesionales, actualmente desempeñándose en el mundo laboral en relación de dependencia, de los cuales el 90% contaba con títulos de grado o superior.

Las entrevistas presentaron la misma estructura y secuencia: inicialmente, se solicitaba completar un formulario de aquellos que estuvieran interesados en ser entrevistados y que dejaron un medio de contacto; seguidamente, se les enviaba un mensaje con una breve descripción de SolveX y un link de acceso al sitio web tipo *landing* (ver Sección IV.B.4) y se generaba un diálogo para coordinar la fecha de la entrevista. En la entrevista, el objetivo era comprender si el perfil de los Consultores que SolveX quisiera tener en su plataforma estaban interesados en esta y así validar las hipótesis asesinas. A tal fin, primeramente se dio una breve introducción sobre qué es SolveX y seguidamente, si bien el diálogo fue abierto, se realizó una serie de preguntas cuyos resultados se exponen a continuación:

Pregunta 1: ¿Alguna vez trabajó de forma independiente?

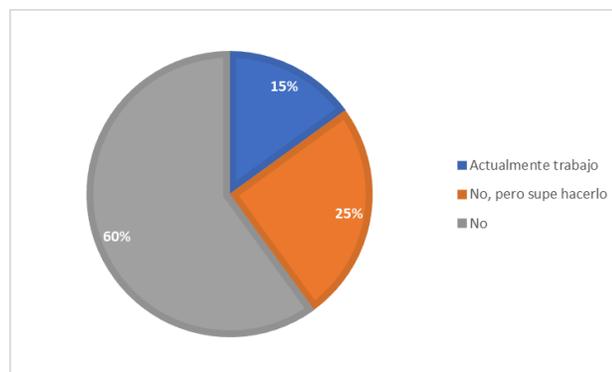


Figura 17. Resultados pregunta 1.
Fuente: Elaboración propia.

Insights pregunta 1: existe un mercado considerable de potenciales Consultores que actualmente no realizan tareas en forma independiente y por ende no tienen una cartera de Clientes desarrollada, por lo que SolveX puede ser la puerta de ingreso a este mundo.

Pregunta 2: ¿Le interesaría trabajar como *freelance*?

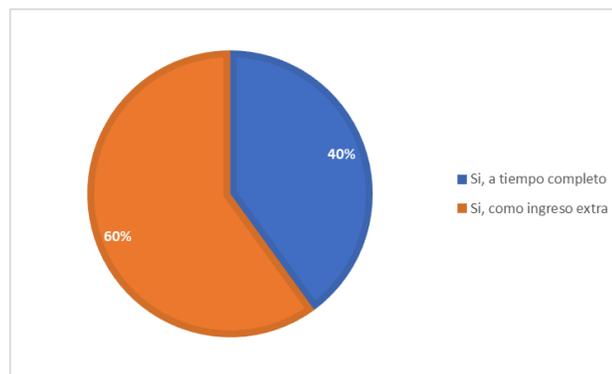


Figura 18. Resultados pregunta 2.
Fuente: Elaboración propia

Insights pregunta 2: la totalidad de entrevistados mostró interés en el mundo *freelance*, pero con diferentes motivaciones: la mayoría manifestó su deseo de alejarse de la estructura tradicional de la relación de dependencia, ya sea por insatisfacción con sus condiciones actuales o bien para poder manejar sus tiempos con mayor discrecionalidad, sin tener que reportar a ninguna estructura jerárquica. Otros manifestaban interés en generar ingresos adicionales. En todos los casos, se mostraron abiertos a la posibilidad de que el trabajo *freelance* adquiriera mayor relevancia en su actividad profesional y que incluso permita renunciar a su actual empleo en relación de dependencia. Una plataforma que facilite esta iniciación en el mundo *freelance* puede ser vista con buenos ojos.

Pregunta 3: ¿Considera que es una dificultad conseguir clientes para trabajar como freelancer?

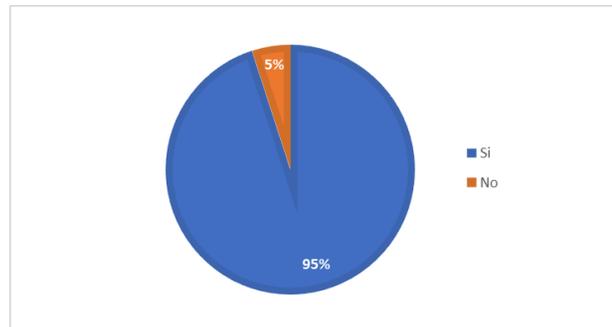


Figura 19. Resultados pregunta 3.
Fuente: Elaboración propia.

Insights pregunta 3: los entrevistados mostraron una gran preocupación en lo que respecta a la posibilidad de armar una cartera de clientes propia, siendo su principal obstáculo a la hora de animarse a trabajar en forma independiente. Fue común escuchar en las entrevistas *“me encantaría trabajar como freelance, pero no sé en dónde conseguir clientes”*. Asimismo, la mayoría de los entrevistados manifestó la posibilidad de encontrar clientes en familiares y/o amigos cercanos, pero consideraban que los flujos de ingresos que estos clientes podían darles eran acotados, dado que era un núcleo pequeño y, en general, sin emprendimientos propios.

Pregunta 4: ¿Considera que puede ser una dificultad cobrar los trabajos realizados?

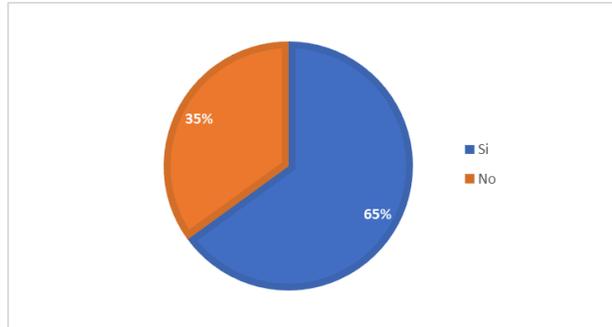


Figura 20. Resultados pregunta 4.
Fuente: Elaboración propia.

Insights pregunta 4: en general, hubo manifestaciones sobre el potencial estrés que se puede generar a la hora de cobrar los honorarios, aunque muchos lo atribuyeron a su inexperiencia en esta tarea.

Pregunta 5: ¿Considera que podría ser un problema el hecho de tener que "blanquear" los ingresos que obtenga como *freelancer*?

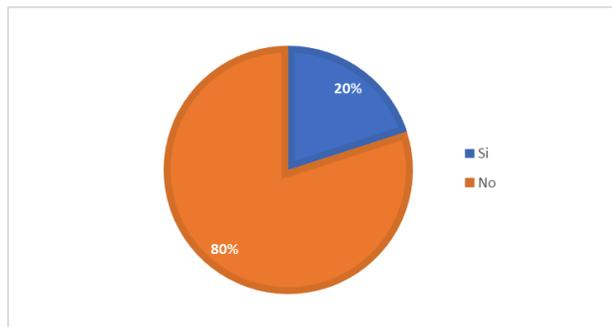


Figura 21. Resultados pregunta 5.
Fuente: Elaboración propia.

Insights pregunta 5: con los altos niveles de informalidad que se manejan en Argentina, hubo un 20% que mostró renuencias a cobrar sus honorarios cumplimentando las exigencias fiscales, poniendo en la mesa incluso la posibilidad de realizar la cobranza en efectivo sin

facturación que avale dicho cobro, situación no contemplada en SolveX. El resto de los entrevistados no mostró ninguna renuencia en inscribirse en el Régimen Simplificado para Pequeños Contribuyentes o en el Régimen General, según la envergadura de sus ingresos.

Pregunta 6: ¿Valoraría contar con un árbitro independiente en caso de disputas?

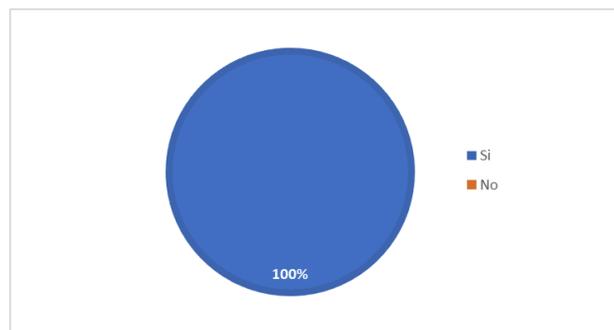


Figura 22. Resultados pregunta 6.
Fuente: Elaboración propia.

Insights pregunta 6: la posibilidad de que intervenga un árbitro independiente en caso de disputas entre Clientes y Consultores sobre el trabajo realizado brindó seguridad a los entrevistados y consideraron que era un gran alivio saber que primero iba a existir una solución *in-house* para resolver este tipo de situaciones, antes de tener que recurrir a la vía legal, con los costos y tiempos que ello implica.

Pregunta 7: ¿Considera factible que todas las comunicaciones con el Cliente se realicen a través de la plataforma de manera tal que todas las interacciones queden documentadas?

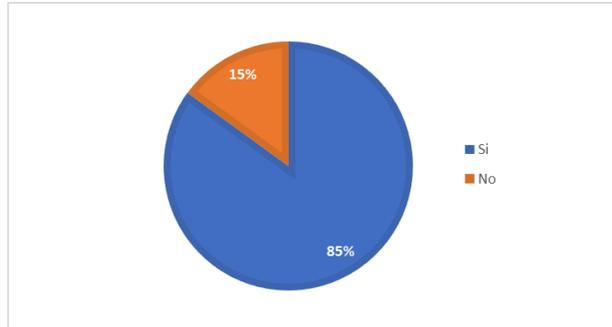


Figura 23. Resultados pregunta 7.
Fuente: Elaboración propia.

Insights pregunta 7: el pequeño grupo que mostró ciertas disidencias en utilizar SolveX se caracterizó por ser profesionales con una edad superior a 50 años, en donde la brecha tecnológica es más observable y prefieren canales de comunicación más informales y espontáneos, como las llamadas telefónicas.

Pregunta 8: ¿Le interesaría utilizar una plataforma como SolveX?

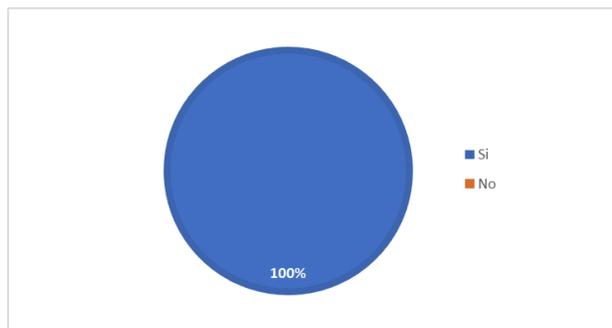


Figura 24. Resultados pregunta 8.
Fuente: Elaboración propia.

Insights pregunta 8: la existencia de una plataforma que facilite el trabajo independiente de profesiones liberales despertó el interés de la totalidad de los entrevistados.

Pregunta 9: ¿Considera que podría mantener una relación duradera como Consultor en SolveX?

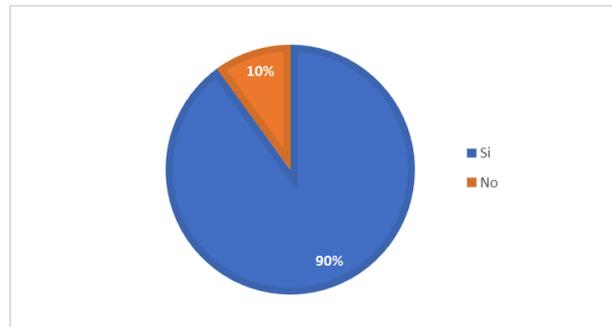


Figura 25. Resultados pregunta 9.
Fuente: Elaboración propia.

Insights pregunta 9: la gran mayoría de los entrevistados manifestó que, en la medida que SolveX le provea de oportunidades de manera continua y no se vuelva una relación esporádica, no verían razones para dejar de utilizar la plataforma. Aquellos que disintieron indicaron que su objetivo era crear una cartera de clientes propia y que el uso de SolveX sería temporal hasta alcanzar dicho fin.

Las entrevistas realizadas permitieron validar de manera exitosa las hipótesis consideradas asesinas, por lo que el primer experimento realizado avala que SolveX es viable y debería llevarse a cabo.

Hipótesis	Validación
Existe interés en trabajar como <i>freelancer</i>	Validada <input checked="" type="checkbox"/> (véase Pregunta 2).
Los Consultores tienen dificultades para conseguir clientes en forma particular	Validada <input checked="" type="checkbox"/> (véase Pregunta 3).
Los Consultores mantendrán una relación duradera con SolveX	Validada <input checked="" type="checkbox"/> (véase Pregunta 9).

Figura 26. Hipótesis asesinas validadas.
Fuente: Elaboración propia.

IV.B.2. Análisis de tendencias de búsquedas

Al continuar con los experimentos propuestos, se da lugar al segundo de nuestra secuencia, el cual se caracteriza por su enfoque en el análisis de datos relacionados con búsquedas en línea. Este análisis tiene como propósito la exploración de interacciones específicas que tienen lugar en motores de búsqueda en línea, así como la evaluación del contenido consultado durante el proceso de búsqueda.

Se utilizó Google Trends para el presente experimento y se analizó el tema de búsqueda “trabajador autónomo” en Argentina en los últimos 12 meses.

A nivel semanal se observa una tendencia positiva en volumen de búsquedas, con valores que oscilan entre las 150.000 y 175.000 búsquedas semanales a partir de marzo de 2023. El mayor interés en el tema se observa en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y Tierra del Fuego, en tanto Santiago del Estero y San Juan se ubican como las provincias con mayor desinterés del tema. Resulta positivo que las 5 provincias con mayor interés por el tema de búsqueda poseen el 56.8% de la población en Argentina, por lo que el potencial público que puede estar interesado en SolveX es relevante. Adicionalmente, si realizamos un análisis comparativo con los temas de

búsqueda “trabajo a tiempo parcial” y “relación de dependencia”, el trabajador autónomo posee mayor volumen de búsquedas, por lo que el interés relativo de los usuarios es mayor.

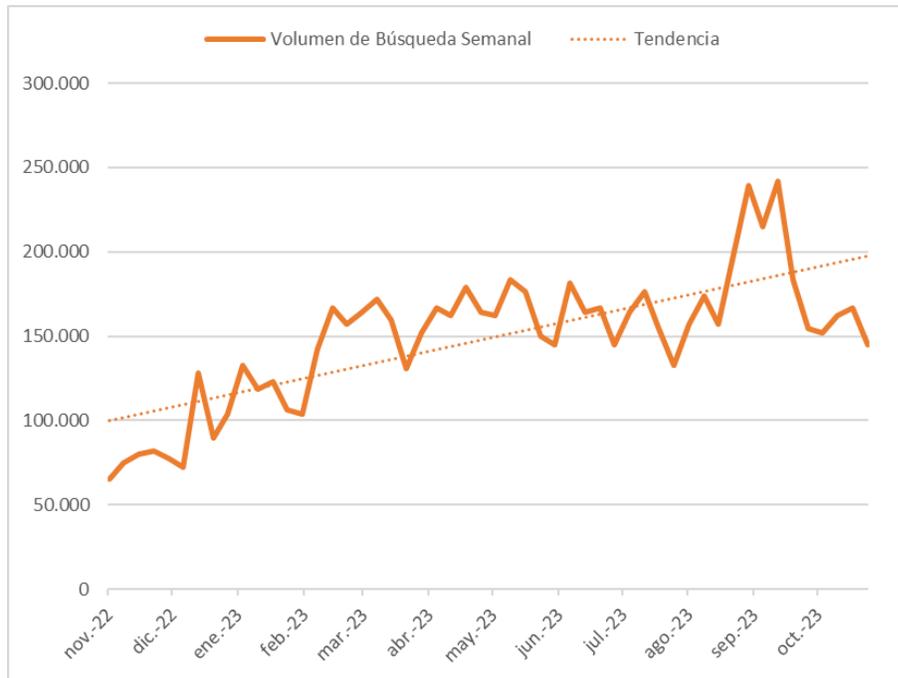


Figura 27. Volumen de búsqueda en tema “trabajador autónomo”.
Fuente: Google Trends.

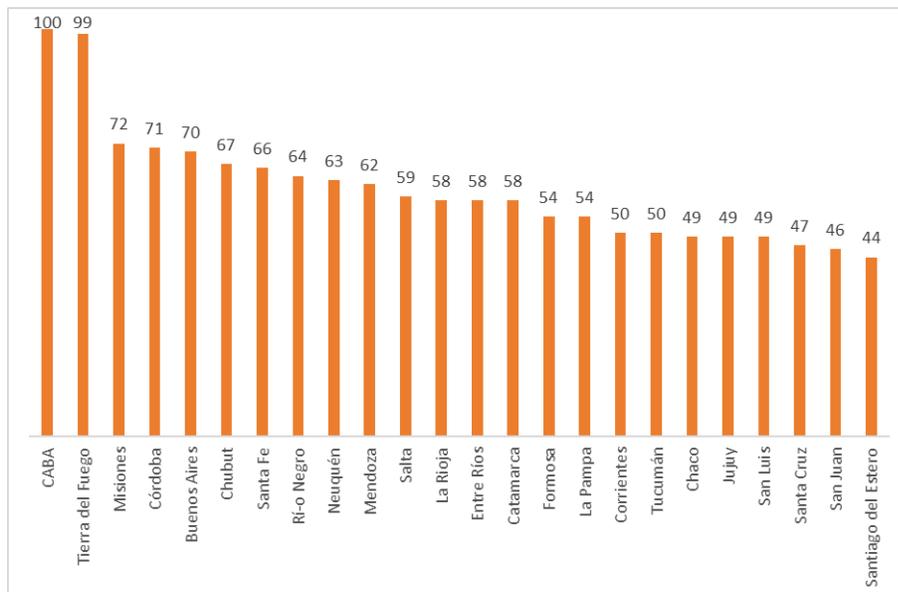


Figura 28. Interés relativo por provincia en tema “trabajador autónomo”.
Fuente: Google Trends.

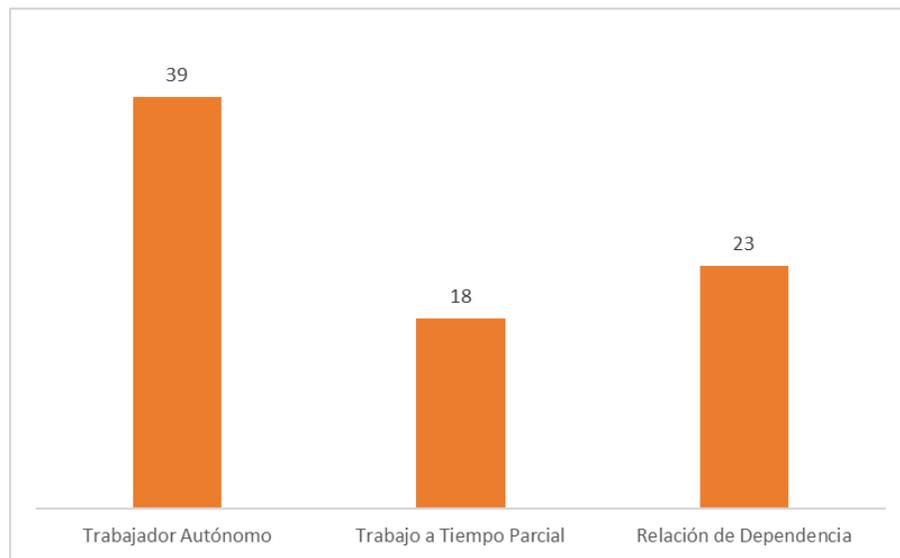


Figura 29. Interés relativo de búsquedas comparado entre tres temas.
Fuente: Google Trends.

Con un volumen de búsqueda mensual alrededor de las 600.000 búsquedas y mayor interés relativo en comparación con otras dos modalidades de contratación, se concluye que existe interés en el público general con comenzar a ofrecer servicios como *freelance*. En virtud de ello el presente experimento también se considera exitoso, validándose la propuesta de valor desde un análisis de tendencias de búsqueda en internet.

IV.B.3. Publicidad *online*

El siguiente experimento propuesto consiste en realizar una publicidad por medios *online* orientada al Consultor objetivo, con un simple *call to action*.

La campaña publicitaria se realizó a través de LinkedIn desde el 15 de noviembre de 2023 hasta el 21 de noviembre de 2023, ambos inclusive, cuyo objetivo fue obtener visitas a la *landing page*, la cual se exhiba en la Sección IV.B.4. El público objetivo fue definido como

aquellos en cuyo perfil figura que se encuentran en Argentina y que su función laboral es alguna de las siguientes: administración, compras, consultoría, contabilidad, desarrollo empresarial, finanzas, gestión de programas y proyectos, ingeniería, legal, marketing, operaciones, recursos humanos, tecnologías de la información y ventas. El tamaño del público potencial ascendía a aproximadamente 3.500.000 usuarios. Se realizaron dos anuncios idénticos, modificándose únicamente la imagen que se mostraba, en donde se invitaba a los usuarios a suscribirse a SolveX.



Figura 30. Publicidad ID 324744563.
Fuente: LinkedIn.



Figura 31. Publicidad ID 324709503.
Fuente: LinkedIn.

En lo que se refiere a los resultados de la campaña publicitaria, se obtuvieron 14.657 impresiones/apariciones en el *feed* de LinkedIn (sumando ambos anuncios), y 153 clicks, obteniéndose así un CTR (Tasa de Clicks o *Click-Through Rate*, por sus siglas en inglés) de 1,04%. El resultado es muy prometedor, toda vez que LinkedIn se caracteriza por tener un CTR muy bajo, en torno al 0,05% y ya un 0,30% se considera una campaña exitosa.

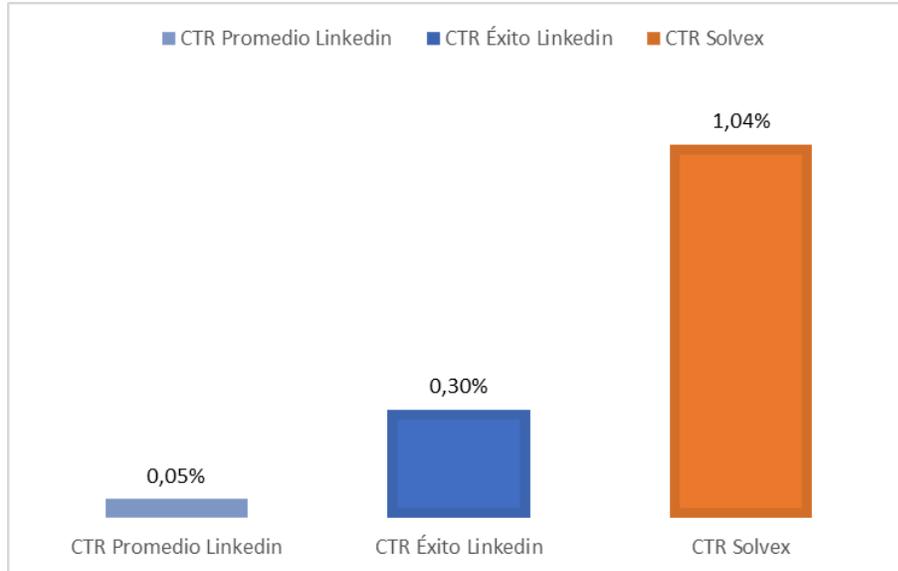


Figura 32. CTR de la campaña de SolveX comparado con métricas estándar de LinkedIn.
Fuente: LinkedIn.

Profundizando en los resultados, a nivel ubicación geográfica, la mayor cantidad de impresiones tuvieron lugar en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (38,7%) con un CTR de 1,16%, seguido por la Ciudad de Córdoba (4,8%) con un CTR de 1,69%. Por otra parte, aquellos con cargos administrativos, contables y finanzas mostraron una buena *performance* (CTR de 1,14%, 1,36% y 1,38%, respectivamente), en tanto que legal fue quién tuvo los peores resultados (CTR 0,52%)

Por lo citado anteriormente, la campaña publicitaria de SolveX despertó interés en el público objetivo, siendo los resultados más de veinte veces superiores a la media, por lo que podemos afirmar que el experimento fue exitoso y permitió validar la conveniencia del emprendimiento.

IV.B.4. *Landing page*

El cuarto y último experimento de la secuencia previamente enunciada consiste en la creación de una página web simple, que ilustra con claridad la propuesta de valor y que contiene un *call to action*.

En simultáneo con la campaña publicitaria implementada, se creó una página web tipo *landing* (www.solvex.ar²), con el propósito de exponer de una manera más visible y comprensible la propuesta de valor asociada. La estructura del sitio web se organizó en cinco secciones: (i) un mensaje destacado acompañado de una imagen y un *call to action*; (ii) tres mensajes junto a imágenes que buscan continuar captando el interés del usuario; (iii) una guía FAQ sencilla, con cuatro preguntas frecuentes; (iv) un nuevo *call to action*; y (v) un mensaje agradeciendo la visita a SolveX y aclarando que aún no se encuentra disponible, pero pronto lo estará.



¡Conecta y resuelve!

¿Eres un profesional buscando ofrecer servicios de forma independiente? Únete al mundo SolveX.

Ingresa tu email y nosotros te contactaremos :)

Enviar



Conexiones efectivas | Soluciones eficientes



Figura 33. Vista inicial de la *landing page* de SolveX.
Fuente: elaboración propia.

² El sitio web www.solvex.ar tuvo vigencia hasta el 12 de enero de 2024, sin embargo se podrá seguir visitando la *landing page* en <https://www.mixo.io/site/solve-x-g4ixr>.

La *landing page* fue creada a través de Mixo (<https://www.mixo.io/>). Por medio de NIC Argentina y utilizando el portal de Trámites a Distancia (TAD) se adquirió el dominio solvex.ar por el término de un año. Seguidamente, y a los fines de que la *landing page* de Solvex pudiera hacer uso del dominio adquirido, a la vez que le otorgaba mayor seriedad al proyecto, se realizó una suscripción mensual en Mixo. Luego, por medio de DigitalOcean (<https://www.digitalocean.com/>), un proveedor de servidores virtuales privados, se subió la *landing page* a un servidor en la nube.

El experimento trajo consigo métricas muy favorables, apalancadas por la campaña publicitaria descrita en el apartado anterior. En el período de tiempo en que tuvo vigencia dicha campaña, el sitio web recibió 190 visitas, de las cuales 38 usuarios ingresaron su e-mail a la espera de un contacto de SolveX.

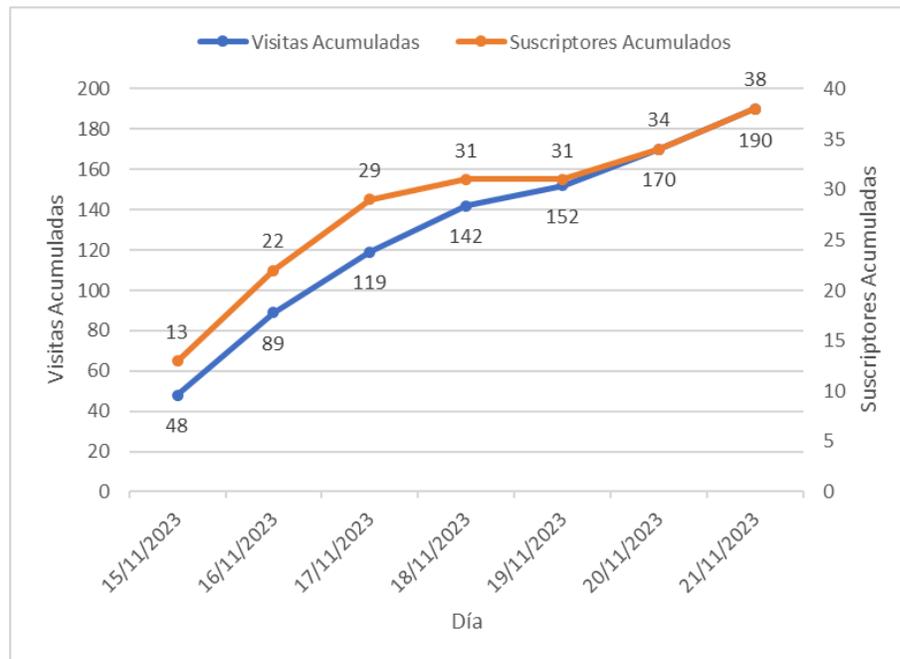


Figura 34. Evolución de visitas y suscriptores en la *landing page* de SolveX.
Fuente: elaboración propia.

Tomando en consideración la cantidad de usuarios que completaron el *call to action* en relación a la cantidad de visitas totales, se concluye que SolveX es viable como emprendimiento y que la propuesta de valor captó la atención de los Consultores.

V. Conclusiones

La elaboración del presente trabajo se origina como respuesta a una potencial idea de negocio gestada por el autor, quien concibió la creación de una plataforma de servicios que una a Clientes y Consultores para reducir costos de los primeros y facilitar iniciar una carrera como independientes de los segundos, obteniendo un rédito económico por esta conexión de intereses. La intención final fue validar la viabilidad de la referida idea de negocio desde la óptica de los Consultores, para posteriormente realizarla desde la postura de los Clientes, y así confirmar si la propuesta de valor de SolveX podría o no funcionar.

El objetivo cardinal de la presente investigación radicó en desarrollar, validar y evaluar una propuesta de valor destinada a los proveedores (Consultores) a través de una plataforma diseñada para facilitar la conexión con Clientes y así brindar servicios de consultoría a estos. El propósito se ha alcanzado con éxito, toda vez que se pudo desarrollar la propuesta de valor utilizando el lienzo propuesto por Osterwalder (Osterwalder et al., 2015), como así también una serie de experimentos que validaron la viabilidad de dicha propuesta de valor.

En relación con los objetivos específicos, es relevante destacar que se ha logrado cumplimentar acabadamente con cada uno de ellos.

En conclusión, los resultados obtenidos en este trabajo reflejan un panorama positivo, dado que se han alcanzado los objetivos establecidos y se ha validado la idea de negocio del autor.

VI. Palabras finales

Los resultados obtenidos son alentadores. Cada uno de los experimentos realizados demostró, desde la óptica de los Consultores, la viabilidad de la propuesta de valor. Las conversaciones mantenidas con los potenciales usuarios de SolveX revelaron una necesidad que debe ser satisfecha: el deseo de trabajar como independiente. Y este deseo viene acompañado de una comunidad que posee el *know-how*, adquirido a lo largo de sus carreras profesionales. Es un desperdicio que dicho conocimiento no sea aprovechado para aumentar las eficiencias de las organizaciones. Resulta imperante trabajar en reducir los obstáculos y allanar el camino para que proliferen los trabajos independientes. En una opinión personal, respaldada por los entrevistados, SolveX tiene el potencial de lograrlo. Toda vez que el presente trabajo final se centró exclusivamente en los Consultores, los próximos pasos consisten en ver al otro usuario que utilizará a Solvex: los Clientes. Las expectativas son prometedoras.

VII. Bibliografía

- Alonso de Magdaleno, M. I. & Garcia Garcia, J. (2014) Crowdsourcing: la descentralización del conocimiento y su impacto en los modelos productivos y de negocio. Cuadernos de Gestión Vol 14 – N° 2, Universidad del País Vasco, 33-49. DOI: 10.5295/cdg.120351ma.
- Bland, D. J., & Osterwalder, A. (2019). Testing Business Ideas. John Wiley & Sons, Inc. ISBN: 978-111-95-5142-3.
- Brabham, D. (2013) Crowdsourcing. The MIT Press essential knowledge series: ISBN 978-0-262-51847-5.
- Howe, J. (2006). The Rise of Crowdsourcing. Wired Magazine

Lovelock, C., Reynoso, J., D'Andrea, G., & Huete, L. (2004). *Administración de Servicios: Estrategias de Marketing, Operaciones y Recursos Humanos*. Pearson Educación. ISBN: 970-26-0388-9.

Lovelock, C. & Wirtz J. (2009). *Marketing de Servicios*. Pearson Educación. ISBN: 978-970-26-1515-6.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., Smith, A. (2015). *Value Proposition Design*. Deusto. ISBN: 978-84-234-2084-1.