
UNIVERSIDAD NACIONAL DE RIO CUARTO



FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
CARRERA LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

EL LIENZO DEL MODELO DE NEGOCIOS PARA EL
EMPRENDIMIENTO COMERCIAL “CATALINAS”



ALUMNA: MARIA CONSTANZA OSSANA
TUTOR METODOLOGICO: LIC. RAUL BAROVERO

Agradecimientos

1

A mi tutor: Lic. Raúl Barovero, por su gran apoyo y motivación para la elaboración y culminación de mi trabajo final.

A la cátedra de Comercialización, porque fueron el primer empuje (y el más importante) para entrar de nuevo en la “ronda” del estudio.

A mis papás: por ser el pilar fundamental en lo que soy, en toda mi educación, tanto académica, como de la vida, y por su apoyo incondicional.

A Julián: fuiste, sos y serás mi más hermosa casualidad.





El objetivo de este trabajo es analizar la importancia de plasmar en un lienzo el modelo de negocio del emprendimiento productivo “Catalinas – Comidas sin gluten” para poder mantener y focalizar los recursos, los esfuerzos y las motivaciones en un camino, el camino *guía*. En primer lugar, se analizará la necesidad de definir un modelo de negocio como eje o base de la ventaja competitiva. Luego, se desarrolla la guía del modelo de negocio y sus principales características. También, se hará hincapié en la necesidad de comprender la dinámica de un modelo de negocio y la estrategia empresarial. Por último, se expondrá el plan de negocios presentado al Ministerio de Producción de la Nación del emprendimiento comercial, anteriormente dicho, y su lienzo del modelo de negocios.



Contenido

1	INTRODUCCION	5
1.1	OBJETIVOS GENERALES Y ESPECIFICOS	5
2	CAPITULO I “FUNDAMENTOS TEORICOS”	7
2.1	EL LIENZO DEL MODELO DE NEGOCIOS	8
2.1.1	Segmentos de mercado	9
2.1.2	Propuestas de Valor	11
2.1.3	Canales	12
2.1.4	Relaciones con Clientes.....	13
2.1.5	Fuentes de ingresos.....	15
2.1.6	Recursos Claves.....	16
2.1.7	Actividades Claves	17
2.1.8	Asociaciones Claves	18
2.1.9	Estructura de costos	18
2.2	DISEÑO.....	21
2.2.1	Aporte de clientes	21
2.2.2	Ideación	24
2.2.3	Pensamiento Visual	28
2.2.4	Narración de una historia visual	30
2.2.5	Creación de prototipos.....	31
2.2.6	Narración de historias.....	34
2.2.7	Escenarios	39
2.3	ESTRATEGIA.....	41
2.3.1	Entorno del modelo de negocios	41
2.3.2	Evaluación de modelos de negocios.....	45
2.3.3	Estrategia del Océano Azul (de <i>W. Chan Kim</i> y <i>Renée Mauborgne</i>)	49



3	CAPITULO II - CASO PRACTICO MODELOS DE NEGOCIOS “CATALINAS” y EL LIENZO DEL MODELO DE NEGOCIOS	52
4	CAPITULO III “CONCLUSIONES FINALES”	75
5	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	78



1 INTRODUCCION

El desarrollo de todo nuevo negocio parte de la generación o identificación de una idea. Pero muchas veces el éxito de un negocio se logra cuando se transforma la idea en oportunidad. Esa oportunidad tiene que ser desarrollada o explicada a través de un modelo de negocio que genere valor para los clientes y para los inversionistas. Generalmente, se describe el modelo de negocio como un esquema global que ayuda a pensar en la pregunta: ¿cómo puedo ganar dinero en mi sector? Una de las herramientas claves para el desarrollo de un nuevo negocio es determinar cuál es el Modelo de Negocio. En los últimos años, las empresas en su mayoría (y no solo las empresas nacientes o “startups”) han ido incluyendo entre sus herramientas clave no solo el concepto de estrategia y de la cadena de valor sino también el de modelo de negocio. Este concepto se ha popularizado ya que es el que se utiliza para referirse a la “forma de generación de ingresos de los negocios” en las áreas privadas y públicas.

En el primer capítulo se desarrollarán los conceptos teóricos que explican qué es el lienzo del modelo de negocio, cómo se estructura, cómo se puede diseñar y cómo reinterpretar la estrategia organizacional a través de esta herramienta. En el capítulo segundo, se mostrará un caso práctico real y, por último, en tercer capítulo se expondrán las conclusiones del trabajo.

Este conjunto de herramientas fue presentado por los autores Osterwalder y Yves Pigneur en el año 2012. Fue elegida entre muchas otras propuestas de elaboración de modelos de negocios por, ser a mi criterio, la más didáctica, moderna y sencilla de aplicar a un proyecto emprendedor.

1.1 OBJETIVOS GENERALES Y ESPECIFICOS

Generales

- ◆ Conceptualizar las herramientas y guía teórica para la generación de modelos de negocios.
- ◆ Enfatizar el análisis en el lienzo del modelo de negocio.



- ◆ Determinar si el emprendimiento del caso práctico es viable, sustentable y económicamente rentable.

Específicos

- ◆ Elaborar el lienzo del modelo de negocio para el emprendimiento “Catalinas”
- ◆ Definir el segmento de mercado para “Catalinas”.
- ◆ Fijar cuál o cuáles son las propuestas de valor para los clientes.
- ◆ Detallar que canales se van a utilizar.
- ◆ Definir qué tipo de relaciones se quieren forjar con los clientes.
- ◆ Explicar cuáles son o serán los recursos claves del emprendimiento y cuáles sus actividades claves.
- ◆ Precisar las asociaciones claves entre los sujetos que interactúan en el negocio.
- ◆ Definir fuentes de ingresos y su estructura de costos.



2 CAPITULO I “FUNDAMENTOS TEORICOS”



2.1 EL LIENZO DEL MODELO DE NEGOCIOS

Para nuestro caso concreto, y considerando que existen decenas de herramientas para la elaboración de modelos de negocio, elegiré una en particular: **El lienzo del modelo de negocios**, que describe la interrelación de nueve componentes de un modelo de negocio.



El lienzo de modelo de negocio constituye un método visual resumido que representa organizaciones complejas de forma simplificada.

Los nueve módulos representan la lógica que siguen las organizaciones para proporcionar valor a sus clientes. Éstos son:

1. Clientes
2. Valor añadido
3. Canales
4. Relaciones con clientes
5. Ingresos
6. Recursos claves
7. Actividades claves
8. Asociaciones claves
9. Costos



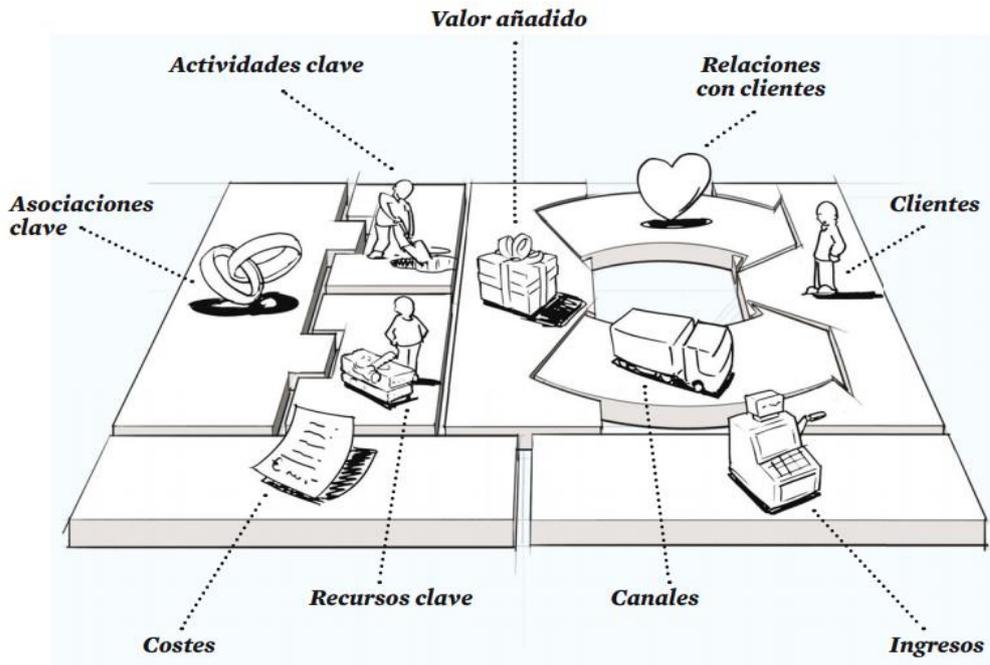


Imagen: Generación de Modelos de Negocios de Alexander Osterwalder y Yves Pigneur - 2011

2.1.1 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), y es posible aumentar la satisfacción de los mismos agrupándolos en varios segmentos con necesidades, comportamientos

y atributos comunes. Un modelo de negocio puede definir uno o varios segmentos de mercado, ya sean grandes o pequeños. Las empresas deben seleccionar, con una decisión fundamentada, los segmentos a los que se van a dirigir y, al mismo tiempo, los que no tendrán en cuenta.

Una vez que se ha tomado esta decisión, ya se puede diseñar un modelo de negocio basado en un conocimiento exhaustivo de las necesidades específicas del cliente objetivo.

Los grupos de clientes pertenecen a segmentos diferentes si:

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



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

Existen varios segmentos de mercado. A continuación, se presentan algunos ejemplos:

- Mercado de masas: los modelos de negocio que se centran en el público general no distinguen segmentos de mercado. Tanto las propuestas de valor como los canales de distribución y las relaciones con los clientes se centran en un gran grupo de clientes que tienen necesidades y problemas similares. Este tipo de modelo de negocio es bastante habitual en el sector de la electrónica de gran consumo o el sector alimentario.
- Nicho de Mercado: los modelos de negocio orientados a nichos de mercado atienden a segmentos específicos y especializados. Las propuestas de valor, los canales de distribución y las relaciones con los clientes se adaptan a los requisitos específicos de una fracción del mercado. Estos modelos de negocio son frecuentes en las relaciones proveedor-cliente. Es el caso, por ejemplo, de muchos fabricantes de piezas de vehículos, que dependen en gran medida de los principales fabricantes de automóviles.
- Mercado Segmentado: algunos modelos de negocio distinguen varios segmentos de mercado con necesidades y problemas ligeramente diferentes. El departamento comercial del Banco Nación, por ejemplo, puede realizar distinciones entre un gran grupo de clientes cuyos activos alcanzan el millón de pesos y un grupo más pequeño de clientes con un patrimonio neto superior a los quinientos mil pesos. Ambos segmentos tienen necesidades y problemas similares, aunque fluctuantes.
- Mercado diversificado: una empresa que tenga un modelo de negocio diversificado atiende a dos segmentos de mercado que no están relacionados y que presentan necesidades y problemas muy diferentes. Es el caso de Caterpillar Inc. Que es el fabricante más grande del mundo de maquinaria para la construcción, motores diésel y turbinas industriales de gas. También vende ropa y calzado.
- Mercados multilaterales: Algunas empresas se dirigen a dos o más segmentos de mercado independientes. Una empresa de



tarjetas de crédito, por ejemplo, necesita una gran base de clientes y una gran base de comercios que acepten sus tarjetas.

2.1.2 Propuestas de Valor

La propuesta de valor es el factor que hace que un cliente se decida por una u otra empresa; su finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente. Las propuestas de valor son un conjunto de productos o servicios que satisfacen los requisitos de un segmento de mercado determinado. En este sentido, la propuesta de valor constituye una serie de ventajas que una empresa ofrece a los clientes. Algunas propuestas de valor pueden ser innovadoras y presentar una oferta nueva o rompedora, mientras que otras pueden ser parecidas a ofertas ya existentes e incluir alguna característica o atributo adicional.

Una propuesta de valor crea valor para un segmento de mercado gracias a una mezcla específica de elementos adecuados a las necesidades de dicho segmento. Los valores pueden ser cuantitativos (precio, velocidad del servicio, etc.) o cualitativos (diseño, experiencia del cliente, etc.) Los elementos de la siguiente lista pueden contribuir a la creación de valor para el cliente (no siendo los únicos):

- Novedad: algunas propuestas de valor satisfacen necesidades hasta entonces inexistentes y que los clientes no percibían porque no había ninguna oferta similar. Los teléfonos móviles, por ejemplo, han creado una industria completamente nueva alrededor de las telecomunicaciones móviles.
- Mejora del rendimiento: el aumento del rendimiento de un producto o servicio solía ser una forma habitual de crear valor. Ejemplos: zapatillas especiales para escalar montañas, herramientas de uso doméstico más pequeñas y eficientes, etc.
- Personalización: la adaptación de los productos y servicios a las necesidades específicas de los diferentes clientes o segmentos de mercado crea valor. Un ejemplo es el automóvil de la marca Renault “Clío Mío”, donde el cliente podía elegir la estética exterior del vehículo.
- Marca/Status: Algunos clientes pueden encontrar valor en el sencillo hecho de utilizar y mostrar una marca específica. Llevar un Rolex, por ejemplo, indica



riqueza. En el otro extremo del espectro, los *skaters* utilizan marcas alternativas para demostrar que van a la última.

- Precio: Ofrecer un valor similar a un precio inferior es una práctica común para satisfacer las necesidades de los segmentos del mercado que se rigen por el precio. No obstante, las propuestas de valor de bajo precio tienen implicaciones importantes para los demás aspectos de un modelo de negocio.
- Diseño: El diseño es un factor importante, aunque difícil de medir. Un producto puede destacar por la superior calidad de su diseño. En los campos de la moda y la electrónica de consumo, el diseño puede constituir una parte esencial de la propuesta de valor.
- Reducción de costos: Otra forma de crear valor es ayudar a los clientes a reducir costes. Salesforce.com, por ejemplo, vende una aplicación de gestión de relaciones con los clientes (CRM) alojada en la nube. De este modo, sus clientes no tienen que invertir el dinero y el tiempo que implica comprar, instalar y gestionar ellos mismos el software CRM.
- Accesibilidad: También se puede crear valor poniendo productos y servicios a disposición de clientes que antes no tenían acceso a ellos. Esto se puede hacer con una innovación en los modelos de negocio, una tecnología nueva o una combinación de ambas. NetJets, por ejemplo, popularizó el concepto de propiedad fraccionada de avión privado, ya que la compañía recurrió a un modelo de negocio innovador para poner un servicio de avión privado al alcance de personas y empresas que antes no se lo podían permitir.
- Comodidad/utilidad: Facilitar las cosas o hacerlas más prácticas también puede ser una fuente de valor. El iPod y el iTunes, de Apple, ofrecieron a los clientes una comodidad sin precedentes para buscar, comprar, descargar y escuchar música digital.

2.1.3 Canales

Los canales de comunicación, distribución y venta establecen el contacto entre la empresa y los clientes. Son puntos de contacto con el cliente que desempeñan un papel primordial en su experiencia.

Los canales tienen, entre otras, las funciones siguientes:



- 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 comprendan productos y servicios específicos;
- proporcionar a los clientes una propuesta de valor;
- ofrecer a los clientes un servicio de atención posventa

A la hora de comercializar una propuesta de valor, es esencial acertar con la combinación exacta de canales para aproximarse a los clientes del modo adecuado. Las empresas, para entrar en contacto con los clientes, pueden utilizar sus propios canales, los canales de socios comerciales o ambos. Los canales propios pueden ser directos (como un equipo comercial interno o un sitio web) o indirectos (como una tienda propia o gestionada por la empresa).

Tipos de canal		Fases de canal				
Propio	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					
	Tiendas propias					
Socio	Tiendas de socios					
	Mayorista					

Imagen: Generación de Modelos de Negocios de Alexander Osterwalder y Yves Pigneur - 2011

2.1.4 Relaciones con Clientes

Las empresas deben definir el tipo de relación que desean establecer con cada segmento de mercado. La relación puede ser personal o automatizada. Las relaciones con los clientes pueden estar basadas en los siguientes fundamentos:

- Captación de clientes.
- Fidelización de clientes.
- Estimulación de las ventas (venta sugestiva).



El tipo de relación que exige el modelo de negocio de una empresa repercute en gran medida en la experiencia global del cliente. Existen varias categorías de relaciones con clientes que pueden coexistir en las relaciones que una empresa mantiene con un segmento de mercado determinado:

- Asistencia personal: Esta relación se basa en la interacción humana. El cliente puede comunicarse con un representante real del servicio de atención al cliente para que le ayude durante el proceso de venta o posteriormente. Este tipo de relación se establece, por ejemplo, en los puntos de venta, en los centros de llamada, por correo electrónico, etc.
- Asistencia personal exclusiva: En este tipo de relación, un representante del servicio de atención al cliente se dedica específicamente a un cliente determinado. Se trata de la relación más íntima y profunda con el cliente y suele prolongarse durante un largo período de tiempo. En la banca privada, por ejemplo, los banqueros personales atienden a clientes con cuentas muy elevadas.
- Autoservicio: En este tipo de relación, la empresa no mantiene una relación directa con los clientes, sino que se limita a proporcionar todos los medios necesarios para que los clientes puedan servirse ellos mismos.
- Servicios automáticos: Este tipo de relación combina una forma más sofisticada de autoservicio con procesos automáticos. Un ejemplo de este tipo de relación son los perfiles personales en línea que proporcionan a los clientes acceso a servicios personalizados. Los servicios automáticos reconocen a los diferentes clientes y sus características para ofrecerles información relativa a sus pedidos o transacciones.
- Comunidades: Cada vez es más frecuente que las empresas utilicen las comunidades de usuarios para profundizar en la relación con sus clientes, o posibles clientes, y facilitar el contacto entre miembros de la comunidad. Muchas empresas tienen comunidades en línea que permiten a los usuarios intercambiar conocimientos y solucionar los problemas de otros. Además, las comunidades ayudan a las empresas a conocer mejor a sus clientes.
- Creación colectiva: Son muchas las empresas que van más allá de las relaciones tradicionales y recurren a la colaboración de los clientes para crear valor. Amazon.com invita a los clientes a que escriban comentarios, creando así valor



para otros amantes de los libros; otras empresas animan a los clientes a que colaboren en el diseño de productos nuevos e innovadores; y otras, como youtube.com, piden a los clientes que creen contenido para el consumo público.

2.1.5 Fuentes de ingresos

Si los clientes constituyen el centro de un modelo de negocio, las fuentes de ingresos son sus arterias. Las empresas deben preguntarse lo siguiente: ¿por qué valor está dispuesto a pagar

cada segmento de mercado? Si responde correctamente a esta pregunta, la empresa podrá crear una o varias fuentes de ingresos en cada segmento de mercado. Cada fuente de ingresos puede tener un mecanismo de fijación de precios diferente: lista de precios fijos, negociaciones, subastas, según mercado, según volumen o gestión de la rentabilidad.

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

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

Existen varias formas de generar fuentes de ingresos. Algunas de ellas son:

- Venta de activos: la fuente más conocida es la venta de los derechos de propiedad sobre un producto físico. Amazon.com vende libros, música, tecnología en internet.
- Cuota por uso: se basa en el uso de un servicio determinado. Cuanto más se utiliza el servicio, más paga el cliente. Los hoteles cobran por el número de noches que los clientes pasan en sus habitaciones.
- Cuota de suscripción: es una fuente de ingresos que se genera por el acceso interrumpido a un servicio determinado. Por ejemplo, pagar mensualmente por el servicio de Netflix.
- Préstamo/alquiler/leasing: este ingreso surge por la utilización de un activo determinado durante un periodo de tiempo limitado, sin la obligación de



comprarlo, solo se paga un canon por su uso. “Rent a Car” es una empresa que alquila coches para que la persona los utilice por tiempo determinado.

- Concesión de licencias: es la concesión de un permiso para usar una propiedad intelectual a cambio del pago de una licencia. Este tipo de fuente de ingresos es muy común en la industria multimedia, como es el caso de Spotify.
- Gastos de corretaje: surge de los servicios de intermediación entre dos o más partes. La empresa de AirBnB intermedia entre anfitriones que quieren alquilar sus espacios habitacionales con huéspedes que desean pagar un precio muy bajo por alojamiento.
- Publicidad: este tipo de fuente surge por ingresos que generan las cuotas por publicidad de un producto o servicio o marca determinada.

2.1.6 Recursos Claves

Todos los modelos de negocio necesitan recursos clave que permiten a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y recibir ingresos. Cada modelo de negocio tiene recursos clave diferentes. Los recursos clave pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos. Además, la empresa puede tenerlos en propiedad, alquilarlos u obtenerlos de sus socios clave.



Estos recursos claves pueden dividirse en los siguientes grupos:

- Físicos: se incluyen los activos físicos como instalaciones, vehículos, maquinas, edificios, puntos de ventas, sistemas.
- Intelectuales: como marcas, información privada, derechos de autor, investigaciones, asociaciones y bases de datos de clientes. Son difíciles de desarrollar, pero una vez que se consiguen la empresa tiene un valor agregado muy importante para ofrecer.
- Humanos: todas las organizaciones requieren de los recursos humanos. En algunos modelos de negocios el factor humano es más importante que en otros.
- Económicos: algunos modelos de negocio requieren recursos económicos, como dinero en efectivo, líneas de crédito, garantías para desenvolverse en su actividad.

2.1.7 Actividades Claves

Todos los modelos de negocio requieren una serie de actividades clave. Estas actividades son las acciones más importantes que debe emprender una empresa para tener éxito, y al igual que los recursos clave, son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con clientes y percibir ingresos. Se pueden dividir en las siguientes categorías:

- Producción: son actividades relacionadas con el diseño, la fabricación y la entrega de un producto de manera masiva o con una calidad superior. Predominan en modelos de negocios de las empresas de fabricación.
- Resolución de problemas: este tipo de actividades busca dar soluciones nuevas e individuales a cada cliente. Se dan en el trabajo de consultorías, clínicas y otras empresas de servicios.
- Plataforma/red: los modelos de negocio que tenga como recurso clave el trabajo de plataforma o redes están subordinados a las actividades claves de dichas plataformas. Por ejemplo, la empresa eBay requiere que continuamente mantenga su plataforma web eBay.com



2.1.8 Asociaciones Claves

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

18

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

Las empresas se asocian por diferentes motivos, entre ellos están:

- Optimización y economías de escala: es la forma más común de asociación. Tiene como objetivo optimizar la asignación de recursos y actividades. Este tipo de asociaciones surgen porque reducen costos.
- Reducción de riesgos e incertidumbre: Las asociaciones también pueden servir para reducir riesgos en un entorno competitivo donde prima la incertidumbre. Es frecuente que los competidores creen alianzas estratégicas en un área a la vez que compiten en otra.
- Compra de determinados recursos y actividades: Son pocas las empresas que poseen todos los recursos necesarios o realizan todas las actividades especificadas en su modelo de negocio. Por lo general, las empresas recurren a otras organizaciones para obtener determinados recursos o realizar ciertas actividades y aumentar así su capacidad. Estas asociaciones pueden tener su fundamento en la necesidad de obtener información, licencias o acceso a clientes.

2.1.9 Estructura de costos

Tanto la creación y la entrega de valor como el mantenimiento de las relaciones con los clientes o la generación de ingresos tienen un coste. Estos costes son relativamente fáciles de calcular una vez que se han definido los recursos clave, las actividades clave y las asociaciones clave. No obstante, algunos modelos de negocio implican más costes que otros, por lo que puede resultar útil distinguir entre dos clases de estructura de costos:



- Según costes: el objetivo aquí es recortar los gastos en donde sea posible, con propuestas de valor de bajo precio, con el máximo uso posible de sistemas automáticos y un alto grado de externalización.
- Según valor: aquí no son prioritarios los costos, si no, que prefieren enfocarse en la creación de valor. Los hoteles de lujo con instalaciones ostentosas y servicios exclusivos, son el caso de este tipo de estructuras de costes.

Los nueve módulos le dan forma a la herramienta: el lienzo del modelo de negocio.

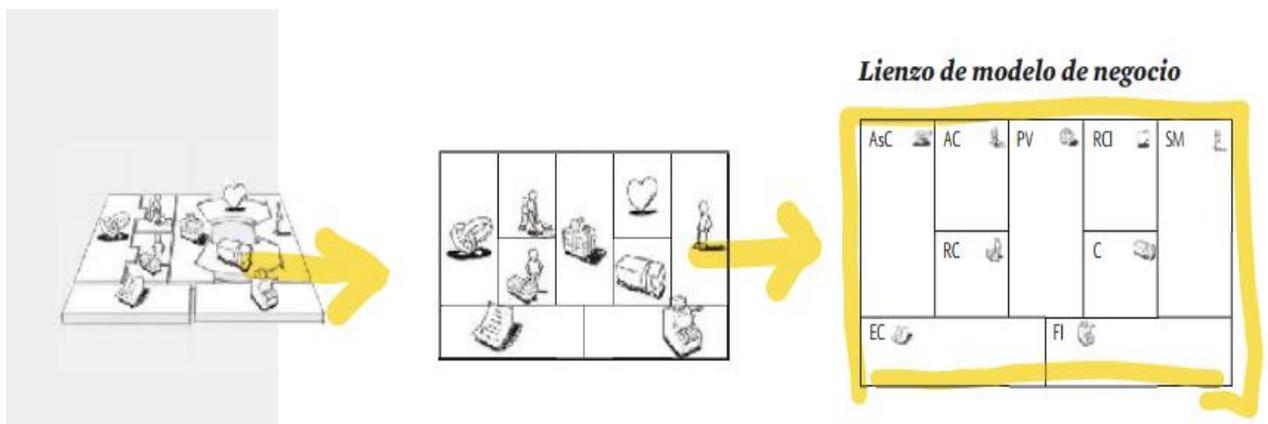


Imagen: Generación de Modelos de Negocios de Alexander Osterwalder y Yves Pigneur – 2011

Esta herramienta propone esbozar nuevos modelos de negocio o modificar los existentes.

La idea es que este lienzo se imprima en formato grande, para que todos los participantes puedan anotar y comentar en grupo los elementos del modelo, con notas autoadhesivas o rotuladores. Así, de una manera práctica se fomenta la participación, la creatividad y el análisis.



Plantilla para el lienzo del modelo de negocio

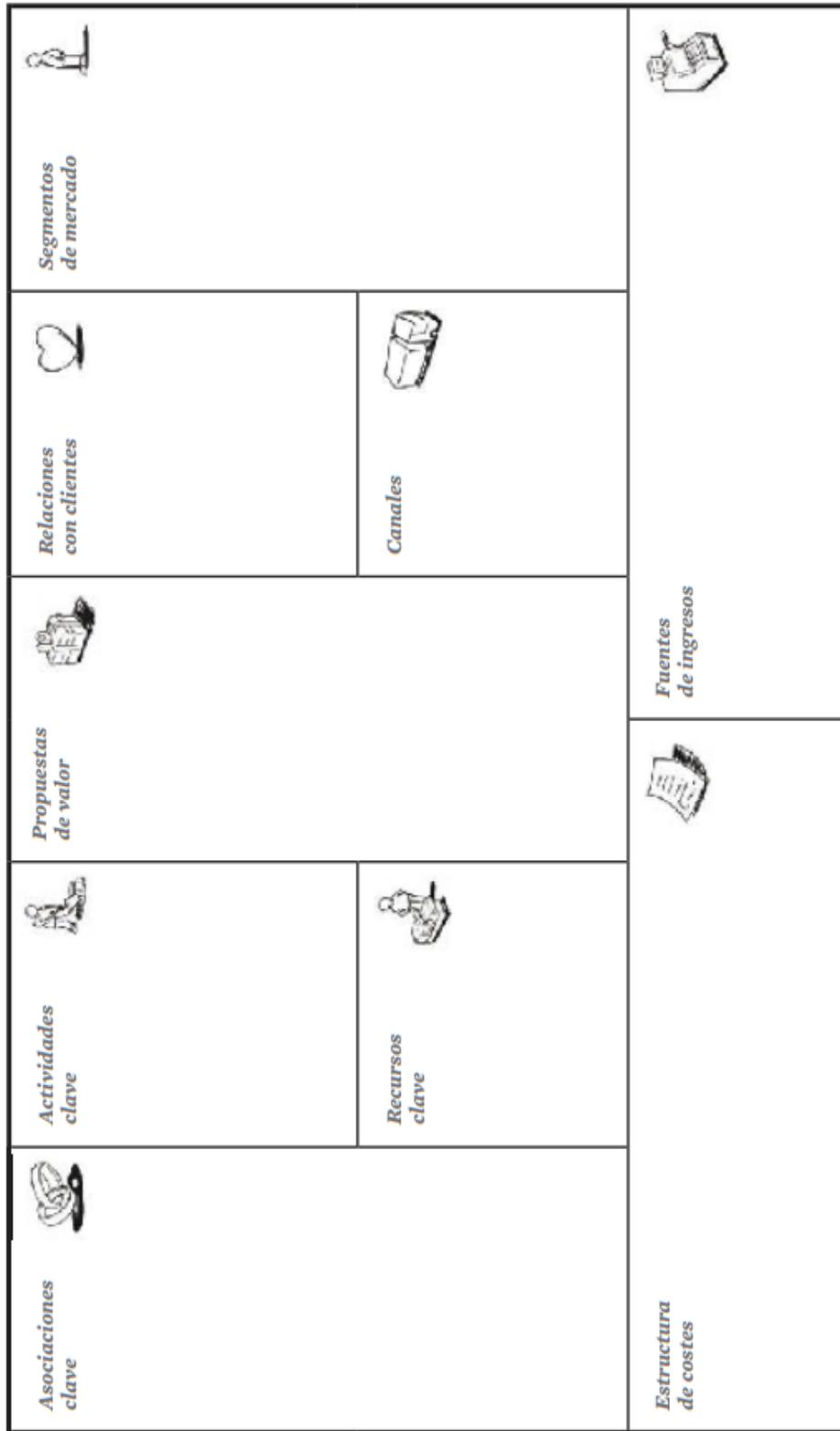


Imagen: Generación de Modelos de Negocios de Alexander Osterwalder y Yves Pigneur - 2011



2.2 DISEÑO

Conocida la herramienta del lienzo de modelo de negocios, veremos a continuación su diseño. El trabajo de diseñar implica buscar constantemente el método ideal para crear lo nuevo o encontrar lo funcional.

Sin saberlo, los empresarios y emprendedores, todos los días realizan actividades propias de diseño: diseñan estrategias, modelos de negocios, procesos, alianzas, proyectos. Estas actividades dependen factores muy complejos que van desde la competencia a la tecnología hasta los entornos legales, y se dan con frecuencia en contextos desconocidos. Eso es el diseño. Y lo que necesita el empresario o el emprendedor son herramientas de diseño que se complementen con sus conocimientos empresariales.

En las páginas que siguen, se presentarán seis técnicas de diseños de modelos de negocios: aportes de clientes, ideación, pensamiento visual, creación de prototipos, narración de historias y escenarios.

2.2.1 Aporte de clientes

Muchas empresas hacen hincapié en invertir en estudios de mercados, pero no todas tienen en cuenta la perspectiva del cliente a la hora de diseñar productos, servicios y modelos de negocios. El concepto no implica usar solo esta visión del cliente como punto de partida para innovar, si no, tener en cuenta su perspectiva para el diseño del modelo de negocio. El éxito se basa en la profunda comprensión de los clientes, sus necesidades, sus preocupaciones diarias, sus aspiraciones.

El iPod de Apple es un ejemplo. Apple comprendió que los usuarios no estaban interesados en comprar dispositivos de reproducción multimedia, si no, en poder buscar, descargar y escuchar música. A su vez, la piratería de música en ese momento estaba creciendo desenfrenadamente y la industria musical creía que nadie pagaría por comprar música digital en línea. Apple supo entender las necesidades de los usuarios y combinó tres soluciones en una: desarrolló el software multimedia iTunes, creó la tienda on line iTunes y el reproductor multimedia iPod. Ya la persona podría pagar, por un precio módico, la música que deseaba descargar y escuchar. Ya no había que comprar un CD entero, si no que podías pagar por el tema musical que deseaba.



El desafío que plantea la innovación es el conocimiento a fondo de los clientes, no solo una encuesta de lo que desean. Otro de los desafíos es saber que clientes se deben tener en cuenta y cuáles no. A veces, el núcleo de la actividad impide ver los segmentos de crecimiento situados en la periferia. Es por eso que, los innovadores de modelos de negocio no deberían centrarse exclusivamente en los segmentos de mercado existentes y deberían dirigir la mirada en segmentos nuevos o sin explotar. Muchos modelos de negocio innovadores triunfaron precisamente porque satisfacían necesidades desatendidas de clientes nuevos.



Con esta técnica, el diseñador del modelo de negocio debería responder a las siguientes preguntas:

¿Qué servicios necesitan nuestros clientes y cómo podemos ayudarlos?

¿Qué aspiraciones tienen nuestros clientes y cómo podemos ayudarlos a alcanzarlas?

¿Qué trato prefieren los clientes? Como empresa, ¿Cómo podemos adaptarnos mejor a sus actividades diarias?

¿Qué relación esperan los clientes que establezcamos con ellos?

¿Por qué valores están dispuestos a pagar nuestros clientes?

Mapa de Empatía



El mapa de empatía, una herramienta desarrollada por la empresa de pensamiento visual XPLANE, sirve para ampliar la información demográfica con un conocimiento profundo del entorno, el comportamiento, las inquietudes y las aspiraciones de los clientes. De esta manera, se piensa un modelo de negocio más fuerte, pues el perfil de un cliente orienta en el diseño de propuestas de valor, canales de contacto y relaciones con los clientes más adecuados. Además, en última instancia, permite entender mejor por qué está dispuesto a pagar un cliente.

<p>1</p> <p>¿QUÉ VE?</p> <p>DESCRIBE QUÉ VE EL CLIENTE EN SU ENTORNO</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué aspecto tiene? • ¿Qué lo rodea? • ¿Quiénes son sus amigos? • ¿A qué tipos de ofertas está expuesto diariamente (en contraposición a todas las ofertas del mercado)? • ¿A qué problemas se enfrenta? 	<p>2</p> <p>¿QUÉ OYE?</p> <p>DESCRIBE CÓMO AFECTA EL ENTORNO AL CLIENTE</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué dicen sus amigos? ¿Su cónyuge? • ¿Quién es la persona que más le influye? ¿Cómo le influye? • ¿Qué canales multimedia le influyen? 	<p>3</p> <p>¿QUÉ PIENSA Y SIENTE EN REALIDAD?</p> <p>INTENTA AVERIGUAR QUÉ PASA EN LA MENTE DEL CLIENTE</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué es lo más importante para el cliente (aunque no lo diga explícitamente)? • Imagina sus emociones. ¿Qué lo conmueve? • ¿Qué le quita el sueño? • Intenta describir sus sueños y aspiraciones. 	<p>4</p> <p>¿QUÉ DICE Y HACE?</p> <p>IMAGINA QUÉ DIRÍA O CÓMO SE COMPORTARÍA EL CLIENTE EN PÚBLICO</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es su actitud? • ¿Qué podría estar contando a los demás? • Presta especial atención a las posibles incongruencias entre lo que dice un cliente y lo que piensa o siente en realidad. 	<p>5</p> <p>¿QUÉ ESFUERZOS HACE EL CLIENTE?</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son sus mayores frustraciones? • ¿Qué obstáculos se interponen entre el cliente y sus deseos o necesidades? • ¿Qué riesgos teme asumir? 	<p>6</p> <p>¿QUÉ RESULTADOS OBTIENE EL CLIENTE?</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué desea o necesita conseguir en realidad? • ¿Qué baremos utiliza para medir el éxito? • Piensa en algunas estrategias que podría utilizar para alcanzar sus objetivos.
---	---	--	---	---	---

2.2.2 Ideación

La técnica de ideación se utiliza cuando se quiere desarrollar un modelo nuevo e innovador de negocios.

Antes, la mayoría de los sectores tenían un modelo de negocio dominante. Esta realidad ha cambiado radicalmente. Hoy en día hay muchas opciones para el diseño de nuevos modelos de negocio.

La innovación en modelos de negocio no mira al pasado, pues allí hay pocas posibilidades a disposición de los nuevos modelos de negocio. Tampoco significa observar a la competencia para copiarla o tomarla como punto de referencia, sino en crear mecanismos nuevos que permitan crear valor y percibir ingresos. La innovación en modelos de



negocio consiste en desafiar las normas para diseñar modelos originales que satisfagan las necesidades desatendidas, nuevas u ocultas de los clientes.

Para encontrar opciones nuevas o mejores, es necesario gestar un puñado de ideas para después elegir las más apropiadas. De esto se deduce que la ideación tiene dos fases principales: la generación de ideas, donde lo importante es la cantidad, y la síntesis, en la que las ideas se comentan y combinan para finalmente elegir un número reducido de opciones viables.

Estas opciones no siempre serán modelos de negocio disruptivos, también pueden ser innovaciones que amplíen el alcance de un modelo de negocio existente con el fin de mejorar la competitividad.

Epicentros de la innovación en los modelos de negocios.

La semilla de la innovación en modelos de negocio puede germinar en cualquier lugar y cada uno de los nueve módulos del lienzo del modelo de negocio puede ser un punto de partida. Son cuatro los epicentros de innovación en modelos de negocio: recursos, oferta, clientes y finanzas. Estos cuatro epicentros pueden servir como punto de partida para un cambio radical de modelo de negocio y todos pueden tener un impacto considerable en los otros ocho módulos del modelo. A veces, la innovación en modelos de negocio puede originarse en varios epicentros. Además, el cambio se gesta a menudo en áreas identificadas mediante un análisis FODA: un estudio de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de un modelo de negocio.

- Recursos: las innovaciones basadas en recursos nacen de la infraestructura o las asociaciones existentes de una empresa y tienen como objetivo ampliar o transformar el modelo de negocio. Ejemplo: *Amazon Web Services* se creó a partir de la infraestructura de venta al por menor de amazon.com y ofrece a otras empresas espacio de almacenamiento de datos y capacidad de procesamiento en sus servidores.
- Oferta: las innovaciones basadas en la oferta crean nuevas propuestas de valor que afectan a otros módulos del modelo de negocio. Ejemplo: cuando el fabricante de cemento mexicano Cemex se comprometió a entregar cemento colado en las obras en un plazo de cuatro horas, en vez de las habituales cuarenta y ocho horas, se vio



obligado a transformar su modelo de negocio. Gracias a esta innovación, Cemex dejó de ser una empresa regional mexicana para convertirse en el segundo productor de cemento más grande del mundo.

- Clientes: las innovaciones basadas en los clientes tienen su origen en las necesidades de los clientes, un acceso más sencillo o una mayor comodidad. Ejemplo: Kleenex, pañuelos descartables. Ese no era el uso que la compañía Kimberly-Clark tenía en mente cuando los lanzó al mercado en 1924. Los publicitó como un producto para la limpieza del maquillaje. Pero pronto comenzó a recibir cartas de clientes sugiriendo su uso durante los resfriados. En 1930 los publicitó con este fin con el lema “No lleve un resfriado en el bolsillo”.
- Finanzas: se trata de innovaciones basadas en nuevas fuentes de ingresos, mecanismos de fijación de precios o estructuras de costes reducidas que afectan a otros módulos del modelo de negocio. Ejemplo: cuando Xerox inventó la Xerox 914 en 1958, una de las primeras fotocopadoras de papel normal, fijó un precio muy elevado para el mercado, por lo que desarrolló un nuevo modelo de negocio: las alquiló a 95 dólares al mes e incluyó en la oferta dos mil copias gratuitas y 5 céntimos por cada copia adicional. Los clientes se hicieron con las nuevas máquinas y empezaron a hacer miles de copias al mes.

Las preguntas «y si...»

A menudo existen dificultades para concebir modelos de negocio innovadores porque el pensamiento se ve reprimido por el statu quo. El statu quo nubla la imaginación. Las preguntas del tipo «y si...», que desafían las premisas convencionales, son uno de los métodos disponibles para solucionar este problema. Las preguntas «y si...» ayudan a liberar las ataduras impuestas por los modelos actuales. Provocan y desafían las ideas. Retan a las personas con propuestas inquietantes y difíciles de ejecutar.

Estas preguntas hipotéticas no son más que un comienzo, nos retan a descubrir el modelo de negocio que podría funcionar para los diferentes supuestos. Es posible que algunas preguntas «y si...» no tengan una respuesta por ser demasiado provocadoras y que otras



simplemente necesiten el modelo de negocio adecuado para hacerse realidad. Algunos casos reales:

“¿Y si... las personas que compran muebles recogiesen los diferentes componentes, embalados en cajas planas, en un gran almacén y montasen los productos ellos mismos en sus casas?” Lo que ahora es habitual, era impensable hasta que IKEA introdujo el concepto en la década de 1960.

“¿y si ... las llamadas de voz fuesen gratuitas en todo el mundo?” En 2003, Skype lanzó un servicio que permitía realizar llamadas de voz gratuitas a través de internet. Cinco años después, Skype contaba con cuatrocientos millones de usuarios registrados que, entre todos, habían hecho cien mil millones de llamadas gratuitas.

“y si ... las personas pudiesen prestarse dinero unas a otras en vez de pedirselo a un banco?”

En 2005, la empresa Zopa, con sede en el Reino Unido, lanzó una plataforma de préstamos particular a particular a través de internet

El proceso de ideación.

El proceso de ideación puede adoptar varias formas. A continuación, ofrecemos un método general para la generación de opciones de modelos de negocio innovadores:

1. Formación del equipo: ¿nuestro equipo es lo suficientemente heterogéneo como para generar ideas de modelo de negocio novedosas? Es esencial contar con un equipo adecuado para concebir propuestas de modelo de negocio eficaces y novedosas. Los miembros deben ser diversos en cuanto a antigüedad, edad, grado de experiencia, unidad empresarial, conocimiento de los clientes y especialización profesional.

2. Inmersión: ¿Qué elementos debemos estudiar antes de generar ideas de modelo de negocio?

Lo ideal es que el equipo se someta a una fase de inmersión que incluya, por ejemplo, la investigación general, el estudio de clientes actuales o potenciales, el escrutinio de nuevas tecnologías o la evaluación de modelos de negocio existentes. La inmersión podría durar



varias semanas o limitarse a un par de ejercicios (por ejemplo, el mapa de empatía).

3. Expansión: ¿Qué innovaciones se nos ocurren para los diferentes módulos del modelo de negocio? Durante esta fase, el equipo amplía el abanico de soluciones potenciales con el objetivo de generar tantas ideas como sea posible. Cualquiera de los nuevos módulos del modelo de negocio puede ser un punto de partida. En esta fase, lo importante es la cantidad, no la calidad. Es importante establecer normas para la sesión de *brainstorming* que obliguen a los miembros del equipo a concentrarse en la concepción de ideas y así evitar que formulen sus críticas al principio del proceso.

4. Selección de criterios: ¿cuáles son los criterios más importantes para establecer un orden de prioridades para nuestras ideas de modelo de negocio? Tras ampliar el abanico de soluciones posibles, el equipo debería definir criterios para reducir el número de ideas a un número manejable. Los criterios deben ser específicos del contexto empresarial, aunque pueden incluir factores como el tiempo de aplicación estimado, el potencial de generación de ingresos, la posible reticencia de los clientes o el impacto sobre la ventaja competitiva.

5. Creación de prototipos: ¿Qué aspecto tiene el modelo de negocio completo correspondiente a cada una de las ideas seleccionadas? Con los criterios definidos, el equipo debería ser capaz de reducir el número de ideas a una lista prioritaria de entre tres y cinco innovaciones potenciales. Utiliza el lienzo de modelo de negocio para esquematizar y comentar las diferentes ideas como prototipos de modelos de negocio.

2.2.3 Pensamiento Visual

El pensamiento visual es indispensable para trabajar con modelos de negocio. Se entiende por pensamiento visual el uso de herramientas visuales como fotografías, esquemas, diagramas

y notas autoadhesivas para crear significado y establecer un debate al respecto. Los modelos de negocio son conceptos complejos formados por varios módulos y sus interrelaciones, por lo que resulta complicado comprender bien un modelo sin antes dibujarlo.



La representación gráfica transforma los modelos en un objeto permanente y un ancla conceptual que sirve como punto de referencia para los debates. Se trata de un aspecto esencial, ya que materializa los discursos abstractos y mejora considerablemente la calidad del debate. Por lo general, si el objetivo es mejorar un modelo de negocio, su representación gráfica revelará las lagunas lógicas y facilitará el debate. Del mismo modo, si se quiere diseñar un modelo de negocio desde cero, la posibilidad de añadir, eliminar o cambiar de sitio las imágenes ayuda a valorar las diferentes opciones.

Se hará referencia a dos técnicas: el uso de notas autoadhesivas y la combinación de dibujos con el lienzo de modelo de negocio. Aquí también se comentan cuatro procesos que el pensamiento visual ayuda a mejorar: comprensión, diálogo, exploración y comunicación.

Visualización con notas autoadhesivas

Un bloque de notas autoadhesivas es una herramienta indispensable. Estas notas son como contenedores de ideas que se pueden pegar, quitar y cambiar de un módulo a otro con facilidad. Esta versatilidad es importante porque, durante la creación de un modelo de negocio, las personas no están de acuerdo inmediatamente sobre los elementos que deberían aparecer en el lienzo o dónde deberían colocarse. En los debates preliminares es posible que algunos elementos se quiten y cambien de lugar varias veces para barajar otras ideas.

A continuación se proporcionan tres pautas sencillas: 1) Usar rotuladores gruesos; 2) Escribir un solo elemento en cada nota, y 3) Escribir pocas palabras en cada nota para captar la esencia. El uso de rotuladores gruesos evita poner demasiada información en cada nota y facilita las tareas de lectura y repaso.

Visualización con dibujos



Los dibujos pueden tener una fuerza incluso mayor que las notas autoadhesivas, ya que las personas reaccionan más enérgicamente ante una imagen que ante una palabra. Las imágenes envían un mensaje instantáneo. Un sencillo dibujo puede expresar ideas cuya explicación requeriría muchas palabras. Probablemente los dibujos desencadenarán un debate constructivo del que surgirán nuevas ideas de modelo de negocio.

2.2.4 Narración de una historia visual

Una forma eficaz de explicar un modelo de negocio sería contar una historia imagen por imagen, pero la presentación de una descripción completa en el lienzo de modelo de negocio podría abrumar a los participantes. Es preferible presentar el modelo por partes. Se pueden dibujar las diferentes partes de una en una o utilizar un PowerPoint. También se podría dibujar todos los elementos de un modelo de negocio en notas autoadhesivas y pegarlas a medida que explicas el modelo. De esta manera, los participantes pueden seguir el desarrollo del modelo y las imágenes servirán de soporte a la explicación.

Ejercicio de narración visual:

1

ESQUEMATIZA EL MODELO DE NEGOCIO

- Para empezar, escribe un esquema sencillo del modelo de negocio.
- Escribe los diferentes elementos del modelo de negocio en una nota autoadhesiva.
- El esquema se puede hacer de forma individual o en grupo.

2

DIBUJA LOS ELEMENTOS DEL MODELO DE NEGOCIO

- Coge las notas autoadhesivas, de una en una, y sustitúyelas por un dibujo que refleje su contenido.
- Dibuja imágenes sencillas y omite los detalles.
- La calidad del dibujo no tiene importancia, siempre que el mensaje esté claro.

3

DEFINE EL GUIÓN

- Ordena las notas autoadhesivas en la secuencia que desees contar la historia.
- Prueba diferentes posibilidades. Por ejemplo, puedes empezar por los segmentos de mercado o por la propuesta de valor.
- Básicamente, cualquier punto de partida es válido si permite contar la historia con eficacia.

4

CUENTA LA HISTORIA

- Muestra, de una en una, las imágenes dibujadas en las notas autoadhesivas para contar la historia del modelo de negocio.

Nota: según el contexto y tus preferencias personales, quizá sea preferible que utilices un PowerPoint o Keynote. No obstante, la presentación de diapositivas probablemente no tendrá el mismo impacto positivo que el método de las notas autoadhesivas.

Imagen: Generación de Modelos de Negocios - Alexander Osterwalder, 2011



2.2.5 Creación de prototipos

Los prototipos también se usan como herramienta para desarrollar modelos de negocio nuevos e innovadores. Al igual que el pensamiento visual, este método convierte los conceptos

abstractos en tangibles. La creación de prototipos proviene de los ámbitos del diseño y la ingeniería, donde se utiliza ampliamente en el diseño de productos y la arquitectura. En la gestión empresarial no es tan habitual, porque comportamiento y la estrategia empresarial son conceptos más intangibles. Pero fue hace poco tiempo cuando empezó a cobrar mayor relevancia en áreas como el diseño de procesos, servicios e incluso de estrategias y organizaciones. A continuación, se explica cómo los prototipos pueden hacer una contribución importante al diseño de modelos de negocio.



Actitud en el diseño

Las personas, generalmente, cuando piensan en un prototipo se centran en su forma física o en su representación y lo entienden como un objeto que modela lo que se pretende hacer. En el mundo del diseño, los prototipos tienen una función en los procesos de visualización y comprobación previos a la aplicación, pero también constituyen una herramienta de análisis. En este sentido, son una ayuda para la exploración de otras posibilidades. Ayudan a entender mejor las opciones potenciales. Esta misma actitud de diseño se puede aplicar a la innovación en modelos de negocio. Al crear un prototipo de un modelo de negocio podemos explorar determinados aspectos de una idea como, por ejemplo, fuentes de ingresos novedosas. Los participantes estudian los diferentes elementos de un prototipo a medida que lo construyen y comentan. Los prototipos de modelos de negocio varían en escala y nivel de detalle. Es importante reflexionar sobre varios modelos de negocio posibles antes de desarrollar un plan de negocio para un modelo específico. Este espíritu de análisis se conoce como «actitud de diseño» porque es de suma importancia en las profesiones relacionadas con el diseño. Los atributos de la actitud de diseño incluyen la voluntad de explorar ideas brutas, descartarlas rápidamente, tomarse el tiempo necesario para examinar varias posibilidades antes de elegir unas cuantas para pulirlas y aceptar la incertidumbre hasta que el diseño madure. La actitud de diseño implica cambiar la forma de trabajar: donde antes se tomaban decisiones, ahora hay que buscar varias opciones entre las que elegir.

Prototipos a diferentes escalas

Un prototipo de modelo de negocio puede ser cualquier cosa, desde un bosquejo de una idea en una servilleta hasta un lienzo de modelo de negocio detallado o un modelo de negocio listo para su comprobación.

¿En qué se diferencia todo esto de un simple esquema con varias ideas? Algo que la mayoría de los empresarios/emprendedores hacen ¿Por qué se llama «creación de prototipos»? En primer lugar, la mentalidad es diferente, y, en segundo lugar, la estructura del lienzo de modelo de negocio facilita la exploración.

La creación de prototipos de modelos de negocio requiere una mentalidad que llamamos «actitud de diseño». Implica un fuerte compromiso con el descubrimiento de modelos de



negocio nuevos y mejores mediante la creación de muchos prototipos (toscos y detallados) para diversas opciones estratégicas. No se trata únicamente de desarrollar ideas que quieran aplicar, sino de explorar ideas nuevas, aunque sean absurdas o imposibles, mediante la adición y eliminación de elementos de cada prototipo.



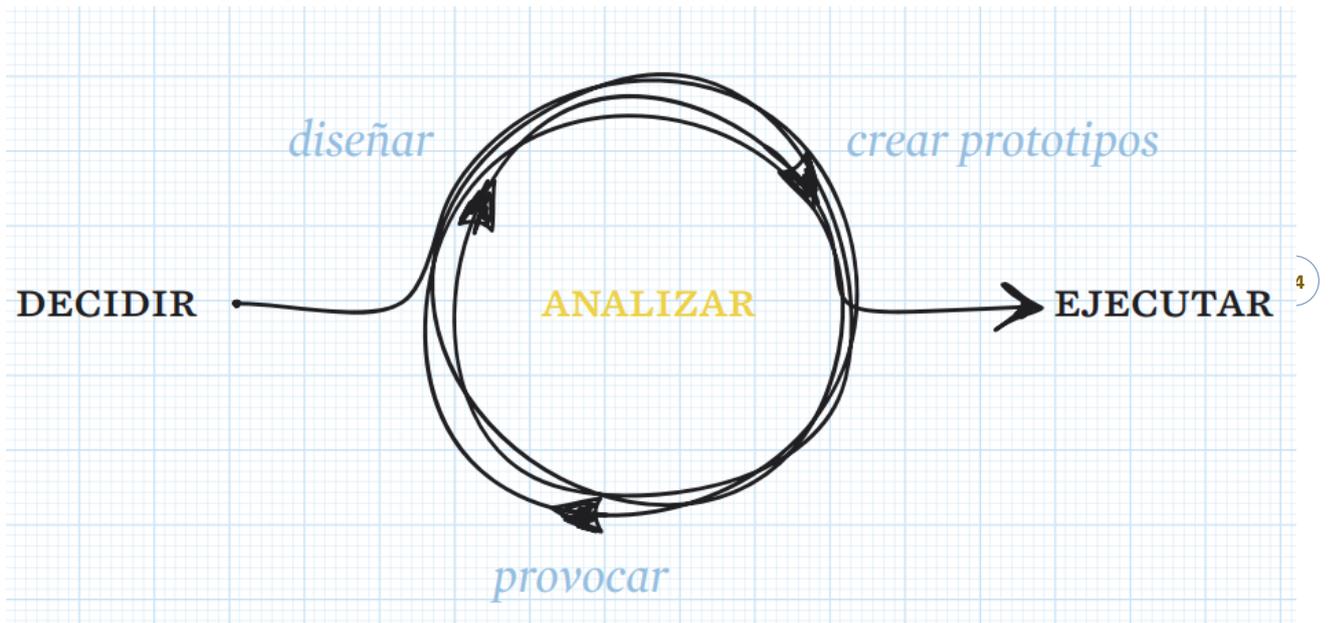


Imagen: Generación de Modelos de Negocios- Alexander Osterwalder y Yves Pigneur, 2012.

2.2.6 Narración de historias.

Se cuentan historias en muchos momentos de la vida: de padres a hijos se leen cuentos, se cuentan las historias personales entre amigos, en una empresa los integrantes se cuentan los últimos cotilleos del momento. En donde no se oyen historias es en el rol de empresarios/emprendedores. La narración de historias es un arte subestimado y muy poco utilizado en los negocios. ¿Por qué puede ser una herramienta potente para materializar el modelo de negocio nuevo?

Describir y comprender modelos de negocio nuevos o innovadores puede resultar complicado debido a su naturaleza. Estos modelos desafían el statu quo con diferentes (o inusuales) maneras de organizar los elementos y obligan a los receptores a abrir su mente a nuevas posibilidades. La reticencia es una de las posibles reacciones a un modelo desconocido, por lo que es fundamental describirlo de forma adecuada. Así como el lienzo del modelo de negocio ayuda a esbozar y analizar los modelos nuevos, la narración de historias ayudará a explicar eficazmente en qué consiste el modelo. Las buenas

historias enganchan al público y por esa razón una historia es la herramienta ideal para preparar un debate en profundidad sobre un modelo de negocio. La narración de historias



aprovecha el poder explicativo del lienzo de modelo de negocio, porque ayuda a desvelar lo desconocido.

¿Por qué contar una historia?

- Presentación de lo nuevo: la idea para un modelo de negocio puede presentarse en cualquier área de la organización. Las ideas pueden ser buenas, otras mediocres y otras inútiles. Pero incluso la idea más brillante puede tener problemas para superar los obstáculos hasta llegar a la dirección y convertirse en estrategias empresariales, ergo es vital vender las ideas a los puestos de dirección de forma eficaz. Una buena historia es una forma atractiva de explicar una idea general antes de pasar a los números y los hechos.
- Venta a los inversores: los empresarios también intentan vender sus ideas o modelos de negocios a otros inversores. Los posibles inversores quieren saber cómo se puede crear valor al cliente y como eso los hará ganar dinero. Aquí hay una buena oportunidad para contar la historia antes de entrar de lleno en el modelo de negocios.
- Implicación de los empleados: Cuando una empresa realiza la transición de un modelo de negocio a otro nuevo, debe convencer a los colaboradores para que la acompañen en el proceso. La empresa debe implicar activamente a sus empleados. Se puede presentar el nuevo modelo de negocios con una narración de historia interesante. Captar la atención y la curiosidad del público siembra el camino de una presentación y un debate en profundidad sobre lo desconocido.

Como convertir un modelo de negocio en tangible.

El objetivo de contar una historia es presentar un modelo de negocio nuevo de forma tangible y atractiva. La historia debe ser sencilla y tener un único protagonista. Se puede cambiar de protagonista y perspectiva en función del público. A continuación, se indican dos puntos de partida posibles:

EMPRESA

Perspectiva

Empleado



Explicar el modelo de negocio como si fuese una historia contada desde la perspectiva del empleado. Convertir al empleado en protagonista y que demuestre por qué es lógico el nuevo modelo. El motivo puede ser que el empleado observa con frecuencia los problemas de los clientes a los que da respuesta el nuevo modelo de negocio. O que, en comparación con el modelo anterior, el nuevo modelo hace un uso diferente o mejor de los recursos, actividades o asociaciones. En esta historia, el empleado personifica los problemas de una empresa y su modelo de negocio y presenta los motivos que justifican una transición al nuevo modelo.

La historia puede incluir detalles como el servicio que recibe, el lugar que ocupa en su vida o las cosas por las que está dispuesto a pagar. Añadir un poco de dramatismo y emoción a la historia, explicar por qué la empresa le hace la vida más fácil. Lo ideal mencionar cómo realiza la empresa estas tareas del cliente, con qué recursos y mediante qué actividades. El desafío más grande de esta forma de contar una historia es conseguir que suene auténtica.

CLIENTE
perspectiva

Tareas del cliente
La perspectiva del cliente es un punto de partida potente para una historia. Se deben mostrar los retos a los que se enfrenta y los trabajos que deben hacerse. Luego, explicar brevemente qué valor crea la empresa para dicho cliente.



Cómo hacer el futuro tangible

Las historias suelen ser una técnica excelente para desdibujar la línea que separa la realidad de la ficción, para materializar diferentes versiones del futuro. Esta cualidad puede ayudar a la persona desafiar el statu quo o justificar la elección de un nuevo modelo de negocio.

Inspiración de ideas

A veces, el único objetivo de una historia es desafiar el statu quo de una empresa. Esta historia debe dar vida a un entorno competitivo del futuro, donde el modelo de negocio actual se vea seriamente cuestionado o incluso obsoleto. Se acaba con la incredulidad, se infunde un carácter de urgencia y los ojos del público se abren a la necesidad de generar nuevos modelos de negocio. La historia se puede contar desde la perspectiva de la empresa o desde la del cliente.

Justificación de cambios

A veces, la empresa tiene una idea muy clara de cómo evolucionará el panorama competitivo. En este caso, la finalidad de una historia es demostrar que un modelo de negocio nuevo es perfecto para que una empresa pueda competir en el nuevo panorama. Las historias hacen que la incredulidad desaparezca temporalmente y ayudan a las personas a imaginar cómo debería evolucionar el modelo de negocio actual para seguir siendo efectivo en el futuro. El protagonista de la historia puede ser un cliente, un empleado o un alto directivo.

Técnicas

Las historias se pueden contar de diferentes maneras, según el público y la situación. Cada una de ellas tiene sus ventajas y desventajas. A continuación, se ilustran las diferentes técnicas:



	 Discurso e imagen	 Videoclip	 Juego de rol	 Texto e imagen	 Tira cómica
DESCRIPCIÓN	Cuenta la historia de un protagonista y su entorno con una o varias imágenes	Cuenta la historia de un protagonista y su entorno con video para desdibujar la línea que separa la realidad de la ficción	Asigna un papel protagonista a cada uno de los participantes para que la situación parezca real y tangible	Cuenta la historia de un protagonista y su entorno mediante texto e imágenes	Utiliza una tira cómica para contar la historia de un protagonista de forma tangible
CUÁNDO	Presentación en grupo o conferencia	Presentación ante un público numeroso o uso interno, para la toma de decisiones con importantes implicaciones económicas	Talleres donde los participantes presentan ideas nuevas para modelos de negocio	Informes o reproducciones ante un público numeroso	Informes o presentaciones ante un público numeroso
TIEMPO Y COSTE	Bajo	Medio-alto	Bajo	Bajo	Medio-bajo

Imagen: Generación de Modelos de Negocios- Alexander Osterwalder y Yves Pigneur, 2012



2.2.7 Escenarios

Los escenarios también guías útiles para orientar el diseño de nuevos modelos de negocio o la innovación a partir de modelos existentes. Junto con el pensamiento visual, la creación de prototipos y la narración de historias, los escenarios convierten lo abstracto en tangible. Su función principal es aportar al proceso de desarrollo del modelo de negocio un contexto de diseño específico y detallado.

Aquí se comentarán dos tipos de escenarios. En el primero se describen diversos aspectos relacionados con el cliente: cómo se utilizan los productos o servicios, qué tipos de clientes los utilizan o cuáles son las preocupaciones, los deseos y los objetivos de los clientes. Estos escenarios se basan en aportaciones de clientes, pero van un paso más allá al incorporar información sobre los clientes en una serie de imágenes concretas y definidas. Al describir una situación específica, el escenario hace tangible la aportación del cliente.

En un segundo tipo de escenario se describe el entorno en que un modelo de negocio competirá en el futuro. En este caso, el objetivo es imaginar varios futuros con detalles concretos. Este ejercicio ayuda a los innovadores a reflexionar sobre el modelo de negocio más adecuado para los diferentes futuros. La aplicación de técnicas de planificación de escenarios obliga a la reflexión sobre cómo tendría que evolucionar un modelo en determinadas circunstancias. Esto ayuda a una mejor comprensión tanto del modelo como de las posibles adaptaciones necesarias y, lo que es más importante, ayuda a la organización a estar preparada para el futuro.

Exploración de ideas

Los escenarios de clientes guían a la empresa en el diseño de modelos de negocios, ayudando en cuestiones como la identificación de los canales adecuados, las relaciones y alianzas que se deben establecer, y las soluciones que los clientes están dispuestos a pagar.

Generados los escenarios para cada tipo de segmento se está en condiciones de evaluar si el modelo de negocio sirve para todos los segmentos o bien hay que modificarlo o bien hacer un modelo para cada uno de ellos.

Escenarios futuros

Los escenarios estimulan la creatividad con contextos futuros concretos para los que se pueden inventar modelos de negocio adecuados. Esto suele resultar más sencillo y productivo que el



brainstorming sobre posibles modelos de negocio. No obstante, este método requiere invertir cierto tiempo en el desarrollo de varios escenarios, y eso puede ser costoso en función de su profundidad y realismo.

El objetivo de incluir escenarios en los procesos de innovación en modelos de negocio es ayudar a la empresa a prepararse para el futuro. Este proceso es interesante porque abre el debate en torno a un tema complicado: obligar a los participantes a proyectarse en «futuros» concretos que son el fruto de una cruda realidad.

Cuando los participantes describen sus modelos de negocio deben ser capaces de argumentar sus elecciones en el contexto de un escenario específico. Los escenarios deben desarrollarse antes de empezar el taller sobre modelos de negocio. La sofisticación del guion dependerá del presupuesto. No obstante, los escenarios que se elaboren deben ser útiles para otros fines. Incluso los escenarios más sencillos alimentan la creatividad y sitúan a los participantes en el futuro. En un taller sobre modelos de negocio se deberá utilizar entre dos y cuatro escenarios diferentes basados en

dos o más criterios. Se debe asignar un título a cada caso y describirlo con un texto específico que contenga los principales elementos.

Al comienzo del taller, se debe solicitar a los participantes que revisen los escenarios y, después, desarrollen un modelo de negocio adecuado para cada uno de los casos. Si el objetivo es que un grupo profundice en el análisis de los posibles futuros, es recomendable que todos trabajen en un mismo grupo y desarrollen juntos varios modelos de negocio para los diferentes escenarios. Si lo que se busca es la generación de diversos modelos de negocio futuros muy distintos entre sí, se recomienda hacer varios grupos que trabajen al mismo tiempo en soluciones independientes para cada uno de los escenarios.



2.3 ESTRATEGIA

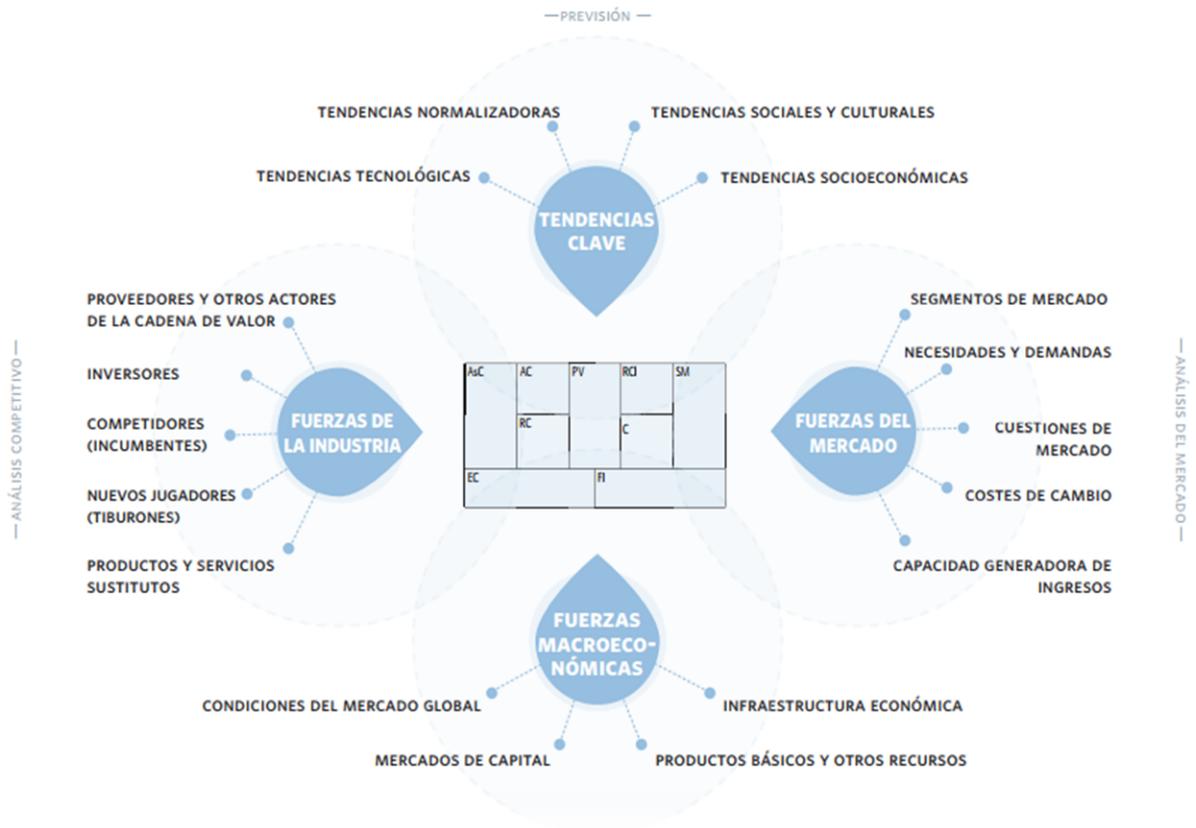
En este apartado se evaluará como reinterpretar la estrategia organizacional a través del lienzo del modelo de negocio. Reinterpretar las estrategias permite cuestionar constructivamente los modelos de negocios establecidos y analizar el entorno estratégico de actuación del modelo de negocio actual. Se presentarán tres (de los cuatro) enfoques, según el escritor *Alexander Osterwalder*: Entorno del modelo de Negocio – Evaluación de los Modelos de Negocios – Perspectiva de los Modelos de Negocio.

2.3.1 Entorno del modelo de negocios

Los modelos de negocio se diseñan y aplican en entornos específicos. Un profundo conocimiento del entorno de la empresa ayuda a entender modelos de negocio más fuertes y competitivos. Dado el creciente panorama económico (como los modelos de negocio en red), la mayor incertidumbre (provocada, por ejemplo, por las innovaciones tecnológicas) y las considerables disrupciones del mercado (inestabilidad económica, nuevas propuestas de valor disruptivas, etc.), el análisis continuo del entorno ha cobrado importancia.

Comprender los cambios que se producen en el entorno ayuda a adaptar el modelo a las fuerzas externas con mayor eficacia. Para captar mejor el espacio de diseño de un modelo de negocio, se recomienda esbozar las cuatro áreas más importantes del entorno: fuerzas del mercado, fuerzas de la industria, tendencias clave y fuerzas macroeconómicas.





FUERZAS DEL MERCADO

- ✧ CUESTIONES DE MERCADO: identifica los aspectos que impulsan y transforman el mercado desde el punto de vista del cliente y la oferta.
- ✧ SEGMENTOS DE MERCADO: Identifica los principales segmentos de mercado, describe su capacidad generadora e intenta descubrir nuevos segmentos.
- ✧ NECESIDADES Y DEMANDAS: Refleja las necesidades del mercado y estudia el grado en que están atendidas.
- ✧ COSTOS DE CAMBIOS: Describe los elementos relacionados con el cambio de los clientes a la competencia.
- ✧ CAPACIDAD GENERADORA DE INGRESOS: Identifica los elementos relacionados con la capacidad generadora de ingresos y de fijación de precios.

FUERZAS DE LA INDUSTRIA

- ◆ COMPETIDORES (INCUMBENTES): Identifica a los competidores incumbentes y sus puntos fuertes relativos ¿Quiénes son nuestros competidores? ¿Quiénes son los principales jugadores de nuestro sector? ¿Cuáles son sus desventajas o ventajas competitivas? Describe su oferta principal. ¿En qué segmentos de mercado se centran? ¿Qué estructura de costes tienen? ¿Qué influencia ejercen sobre nuestros segmentos de mercado, fuentes de ingresos y márgenes?
- ◆ NUEVOS JUGADORES: Identifica a los nuevos jugadores especuladores y determina si compiten con un modelo de negocio diferente al tuyo ¿Quiénes son los nuevos jugadores del mercado? ¿En qué se distinguen? ¿Cuáles son sus desventajas o ventajas competitivas? ¿Qué barreras deben superar? ¿Cuáles son sus propuestas de valor? ¿En qué segmentos de mercado se centran?
- ◆ PRODUCTOS Y SERVICIOS SUSTITUTOS: Describe los posibles sustitutos de tus ofertas, incluidos los que proceden de otros mercados e industrias. ¿Qué productos o servicios podrían sustituir a los nuestros? ¿Cuánto cuestan en comparación con los nuestros? ¿De qué tradición de modelo de negocio proceden estos productos sustitutos?
- ◆ PROVEEDORES Y OTROS ACTORES DE LA CADENA DE VALOR: Describe a los principales actores de la cadena de valor de tu mercado e identifica nuevos jugadores emergentes ¿Cuáles son los principales jugadores de la cadena de valor? ¿En qué grado



depende tu modelo de negocio de otros jugadores? ¿Están emergiendo jugadores periféricos?
¿Cuáles son los más rentables?

- ◆ **INVERSORES:** especifica los actores que pueden influir en la empresa y el modelo de negocio
¿Qué inversores podrían influir en tu modelo de negocio? ¿Qué grado de influencia tienen los inversores, los trabajadores, el gobierno o los grupos de presión?

TENDENCIAS CLAVES

- **TENDENCIAS TECNOLÓGICAS:** Identifica las tendencias tecnológicas que podrían poner en peligro tu modelo de negocio o permitir su evolución o mejora ¿Cuáles son las principales tendencias tecnológicas dentro y fuera del mercado? ¿Qué tecnologías presentan oportunidades importantes o amenazas disruptivas? ¿Qué nuevas tecnologías empiezan a utilizar los clientes periféricos?
- **TENDENCIAS NORMALIZADORAS:** ¿Qué tendencias normalizadoras afectan a tu mercado? ¿Qué normas afectan a tu modelo de negocio? ¿Qué normativas e impuestos afectan a la demanda de los clientes?
- **TENDENCIAS SOCIALES Y CULTURALES:** Describe las principales tendencias sociales. ¿Qué cambios en los valores culturales o sociales afectan a tu modelo de negocio? ¿Qué tendencias pueden influir en el comportamiento de los compradores?
- **TENDENCIAS SOCIOECONOMICAS:** ¿Cuáles son las principales tendencias demográficas? ¿Cómo describirías la distribución de la riqueza y los ingresos en tu mercado (por ejemplo, vivienda, asistencia sanitaria, ocio, etc.)? ¿Qué parte de la población vive en zonas urbanas, en oposición a emplazamientos rurales?

FUERZAS MACROECONOMICAS

- ◻ **CONDICIONES DEL MERCADO GLOBAL:** ¿La economía se encuentra en una fase de auge o decadencia? Describe el sentimiento general del mercado. ¿Cuál es la tasa de crecimiento del PIB?
- ◻ **MERCADOS DE CAPITAL:** Describe las condiciones actuales del mercado de capitales con relación a tus necesidades de capital ¿En qué estado se encuentran los mercados de capitales? ¿Es fácil obtener fondos para tu mercado? ¿El capital inicial, el capital de riesgo, los fondos públicos, el capital del mercado y los créditos son de fácil acceso?
- ◻ **PRODUCTOS BASICOS Y OTROS RECURSOS:** Resalta los precios actuales y las tendencias de precios de los recursos necesarios para tu modelo de negocio. ¿Es fácil obtener



los recursos necesarios para ejecutar el modelo de negocio (por ejemplo, atraer a los grandes talentos)? ¿Qué coste tienen? ¿En qué dirección van los precios?

- INFRAESTRUCTURA ECONOMICA: ¿Es buena la infraestructura (pública) del mercado? ¿Cómo se describe el transporte, el comercio, la calidad de la educación y el acceso a los proveedores y los clientes? ¿Son muy elevados los impuestos personales y corporativos? ¿Son buenos los recursos públicos disponibles para las empresas?

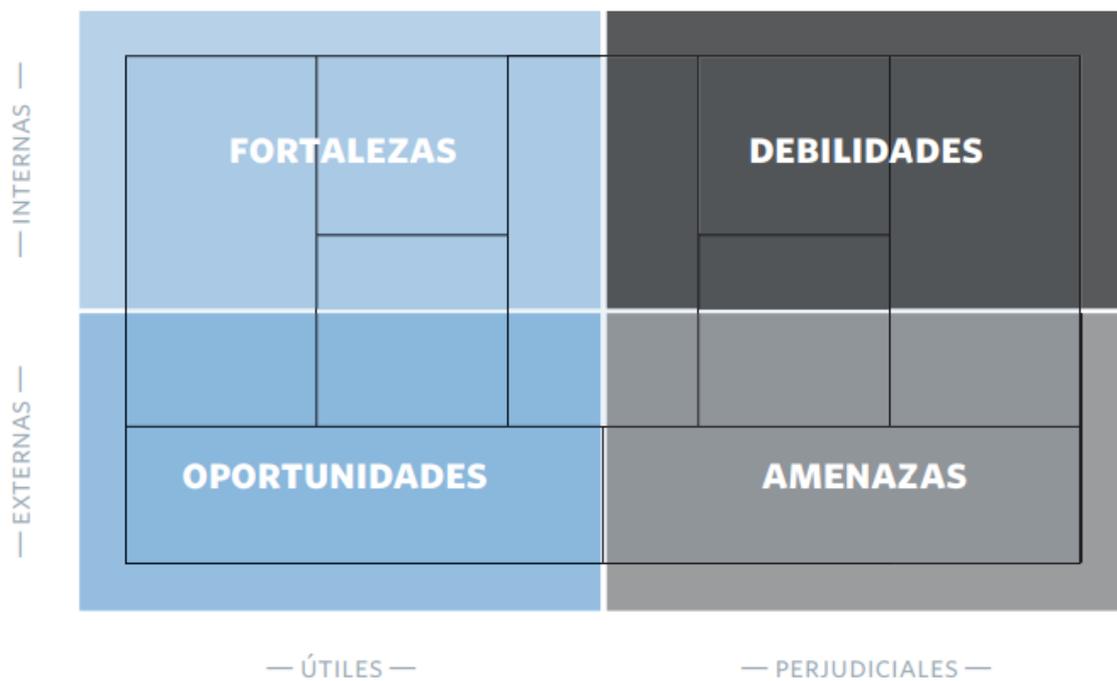
2.3.2 Evaluación de modelos de negocios

Así como las personas van al médico para una revisión anual de salud, las organizaciones también deben evaluar frecuentemente el modelo de negocio que aplican. Esta revisión podría ser la base para una mejora gradual o incluso podría propiciar una iniciativa en la innovación del modelo de negocio. Desde este enfoque, se analizan las fuerzas externas desde adentro hacia afuera.

Para ello se realiza el reconocido modelo de análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas). Se pueden hallar caminos de innovación y renovación muy interesantes si se combina con el lienzo del modelo de negocio, y a su vez, otorga un formato estructurado para el debate.

La imagen a continuación, da una idea visual de cómo se estructuraría:





El análisis FODA plantea cuatro grandes preguntas. Las dos primeras (¿qué oportunidades tiene la empresa y a qué amenazas potenciales se enfrenta?) estudian la posición de la empresa en su entorno, mientras que las otras dos (¿cuáles son los puntos débiles y los puntos fuertes de la empresa?) evalúan los aspectos internos de la empresa. Dos de estas preguntas atienden a las áreas útiles (puntos fuertes y oportunidades) y las otras dos a las áreas perjudiciales. Es interesante plantear estas cuatro preguntas con relación al modelo de negocio y a cada uno de sus nueve módulos, ya que proporcionarán un buen punto de partida para un debate más profundo, para la toma de decisiones y, en última instancia, para la innovación en modelos de negocio.

A modo de ejemplo, se puede plasmar de la siguiente manera: oportunidades (cuadrante izquierdo inferior).

Evaluación de la propuesta de valor		
 IMPORTANCIA PARA MI M. N. 1-10	Nuestras propuestas de valor están en consonancia con las necesidades de los clientes	5 4 3 2 1
	Nuestras propuestas de valor tienen un potente efecto de red	5 4 3 2 1
	Hay fuertes sinergias entre nuestros productos y servicios	5 4 3 2 1
	Nuestros clientes están muy satisfechos	5 4 3 2 1

O bien, amenazas (cuadrante derecho inferior):



Evaluación de la propuesta de valor

① ② ③ ④ ⑤	Nuestras propuestas de valor y las necesidades de los clientes no están en consonancia	SEGURIDAD DE LA EVALUACIÓN: 1-10
① ② ③ ④ ⑤	Nuestras propuestas de valor no tienen efectos de red	
① ② ③ ④ ⑤	No hay sinergias entre nuestros productos y servicios	
① ② ③ ④ ⑤	Recibimos quejas con frecuencia	

En conclusión, un análisis FODA estructurado del modelo de negocio genera dos resultados: ofrece una fotografía instantánea de la situación actual de la empresa (puntos fuertes y puntos débiles) y sugiere algunas trayectorias para el futuro (oportunidades y amenazas). Este cúmulo de información puede ayudar a diseñar nuevas opciones de modelo de negocio para la organización.



2.3.3 Estrategia del Océano Azul (de W. Chan Kim y Renée Mauborgne)

En resumidas palabras, se explicará en qué consiste dicha estrategia. Los autores, W. Chan Kim y Renée Mauborgne, plantean “dividir al mercado en un océano rojo y otro azul cuyas diferencias entre si son: *el rojo compite en el mercado existente, siempre reta a la competencia, explota la demanda que existe en el mercado, elige entre el valor y todo el sistema se alinea a un bajo costo, por su parte el azul crea un nuevo espacio sin competencia en el mercado, hace que la competencia se torne irrelevante, crea y capta demanda nueva, rompe el hecho de elegir entre el valor y el costo y finalmente todo el sistema se alinea para lograr diferencia y bajo costo*”⁽²⁾

La estrategia del océano azul es un método eficaz para evaluar las propuestas de valor y los modelos de negocio, así como para explorar nuevos segmentos de mercado. El lienzo de modelo de negocio complementa el océano azul con una imagen general que ayuda a entender el impacto de la modificación parcial de un modelo en las otras partes.

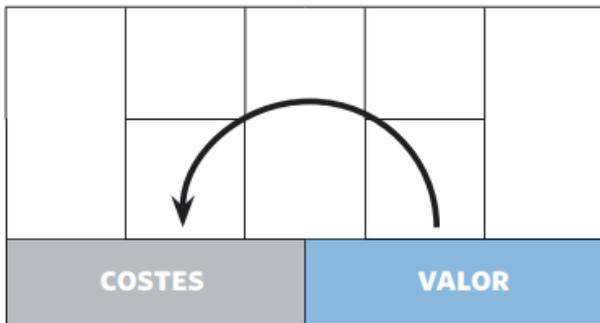
La estrategia del océano azul consiste en crear industrias completamente nuevas a través de la diferenciación fundamental, en vez de competir en sectores existentes modificando los modelos establecidos. En lugar de superar a la competencia en cuanto a rendimiento, Kim y Mauborgne, defienden la creación de espacios de mercado nuevos y desatendidos mediante lo que llaman «innovación en valor». El objetivo es aumentar el valor que obtienen los clientes mediante la creación de ventajas y servicios nuevos al tiempo que se eliminan los componentes o servicios menos valiosos para reducir los costos. Para innovar en valor, los autores, proponen una herramienta analítica que llaman «esquema de las cuatro acciones». Dicho esquema plantea cuatro preguntas clave que desafían la lógica estratégica de un sector y el modelo de negocio establecido:

1. De las variables que el sector da por sentadas, ¿cuáles se deben eliminar?
2. ¿Qué variables se deben reducir muy por debajo de la norma del sector?
3. ¿Qué variables se deben aumentar muy por encima de la norma del sector?
4. ¿Qué variables, que el sector no haya ofrecido nunca, se deben crear?

La combinación del concepto de innovación en valor y el esquema de las cuatro acciones con el lienzo de modelo de negocio crea una nueva herramienta. En el lienzo de modelo de negocio, el lado derecho representa la creación de valor y el izquierdo, los costes. Este método encaja a la perfección con la estrategia del océano azul, que propone aumentar el valor y reducir los costes.



Lienzo de modelo de negocio

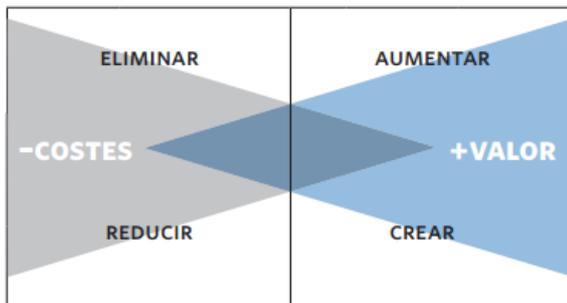


los módulos Recursos, Actividades, Asociaciones y Costos.

El lienzo de modelo de negocio se divide en dos partes: la derecha, centrada en el valor y los clientes, y la izquierda, basada en el coste y la infraestructura. La modificación de los elementos situados a la derecha tiene ciertas implicaciones para los elementos del lado izquierdo. Por ejemplo, la añadidura o eliminación de elementos de los módulos Propuesta de valor, Canales o Relaciones con Clientes, tiene una repercusión inmediata sobre

50

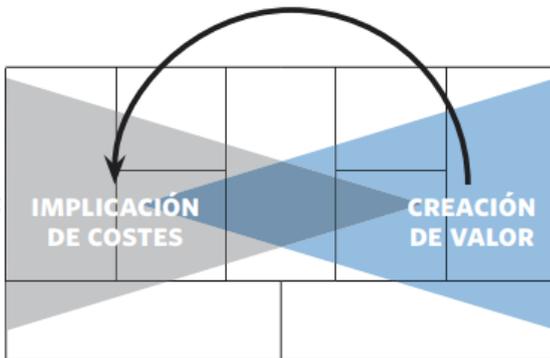
Innovación en valor



La estrategia del océano azul consiste en aumentar el valor y reducir los costos de forma simultánea. Para ello, es necesario identificar los elementos de la propuesta de valor que se pueden eliminar, reducir, aumentar o crear desde cero. El primer objetivo es la bajar los costos mediante la disminución o la eliminación de los servicios menos valiosos; el segundo, la mejora o creación de componentes y servicios de alto valor que no aumenten demasiado la base de costos



Combinación de ambos métodos



La combinación de la estrategia del océano azul y el lienzo de modelo de negocio permite estudiar de forma sistemática el grado de innovación de un modelo de negocio. Se pueden plantear las preguntas del esquema de las cuatro acciones (eliminar, crear, reducir, aumentar) con relación a cada uno de los módulos del modelo de negocio e, inmediatamente, identificar sus implicaciones para los demás componentes del modelo

(por ejemplo, cómo afectan a los costes los cambios realizados en el valor y viceversa)

Análisis del lienzo con el esquema de las cuatro acciones

Se proponen tres perspectivas diferentes (segmento de mercado, propuesta de valor y costes) como punto de partida ideal para estudiar el modelo de negocio con el esquema de las cuatro acciones. Los cambios que se realicen en los puntos de partida permiten analizar su impacto en las demás áreas del lienzo de modelo de negocio.

- ◻ Estudio del impacto sobre los costos: Identificar los elementos más caros de la infraestructura y comprobar qué sucede si se eliminan o reducen. Después, identificar las inversiones en infraestructura que podrían hacerse y analizar el valor que añadirían.
- ◻ Estudio del impacto sobre la propuesta de valor: Usar las cuatro preguntas del esquema de las cuatro acciones para iniciar la renovación de la propuesta de valor. Al mismo tiempo, valorar el impacto en los costos y averiguar qué elementos deberían o se podrían cambiar con relación al valor (canales, relaciones, fuentes de ingresos y segmentos de mercado)
- ◻ Estudio del impacto sobre los clientes: Aplicar las cuatro preguntas del esquema a cada uno de los módulos del modelo de negocio referentes al cliente: canales, relaciones y fuentes de ingresos. Analizar qué sucede en el ámbito de los costos si se eliminan, reducen, aumentan o crean elementos de valor.



3 CAPITULO II - CASO PRACTICO MODELOS DE NEGOCIOS “CATALINAS” y EL LIENZO DEL MODELO DE NEGOCIOS



Se presentará a continuación, un caso de aplicación concreto “Catalinas – Comidas sin gluten” que fue entregado al Ministerio de Producción de la Nación con el fin de acceder al préstamo de honor “Fondo Semilla”. Con este fondo se busca incentivar aquellos emprendimientos que sean innovadores, financiándolo hasta \$250.000 sin intereses.

Se tuvieron que desarrollar conceptos puntuales como: análisis de mercado, desarrollo del producto o servicio, etapas del proceso productivo, estrategias comerciales, plan de inversiones, plan financiero, equipo de trabajo y el impacto territorial/ambiental del proyecto.

Una vez aprobado el plan de negocio, el proyecto queda pre seleccionado para calificar como beneficiario del préstamo. Actualmente, el emprendimiento pasó por todas las instancias evaluadoras y las aprobó. Se espera la transferencia de fondos financieros.

Se incluyó el lienzo del modelo de negocio, como herramienta complementaria, para ayudar a definir y redefinir todos los conceptos pedidos por el Ministerio.

N° de Proyecto: 115247508

Emprendedor: María Constanza Ossana



**Ministerio de Producción
Presidencia de la Nación**

Aceptar Plan de Negocios

Análisis de Mercado



Nombre del proyecto: Catalinas

¿Cuáles son las características de los clientes, usuarios y/o consumidores del producto y/o servicio que ofrecés?

Nuestros potenciales clientes/consumidores son todas las personas (niños, jóvenes y adultos) que quieran consumir un alimento saludable y nutritivo, apto para celíacos. Para familias en las que los mayores no quieren o no tienen el tiempo suficiente para cocinar y desean tener una alimentación de calidad, balanceada y con variedad.

54

¿Quién decide la compra y quién usa el producto/servicio?

Jefas/es de hogar, jóvenes y/o adolescentes.

Describí el mercado objetivo, estimá el tamaño (en pesos y en porcentaje de participación) y justificá.

Mercado objetivo: hombres y mujeres de entre 18 a 60 años, que residan en la ciudad de Río Cuarto, apuntamos a ser líderes en costo y por lo tanto en precios bajos, por lo que nuestro público meta comprende a todos los niveles de ingreso, sean celíacos o no. Estimamos que el tamaño total del mercado “comidas listas para consumir” en pesos es de 8.403.892 millones mensuales. Para los cálculos se tuvo en cuenta: la Encuesta Nacional Gasto de Hogares (ENGHo) de la Provincia de Córdoba (2012/2013) de donde surge que el 2.1% del gasto de los hogares se destina a “comidas listas para consumir”. Se tomó de la tabla “Ingresos y Gastos de los Hogares” (2016) el ingreso per capita familiar medio (\$5464). Por último, se consideró la población ocupada de Río Cuarto del Censo 2010, que es de 73313 personas. Esperamos tomar un porcentaje del 1.2 % de participación a finales del primer año. El mismo surge de calcular las ventas esperadas al final del primer año sobre el total de mercado objetivo en pesos.

¿Cuáles son las barreras para entrar al mercado?

-Adquisición de bienes de uso que hagan eficiente la producción de comidas. -Relacionado con el punto anterior, la competitividad de los costos para este rubro. -Gastos elevados en publicidad por



ser una empresa nueva en el mercado. -Barreras de carácter legal: certificaciones habilitantes municipales.

¿Es el primer producto y/o servicio en entrar al mercado objetivo? ¿Reemplaza parcial o totalmente a algún producto ya existente?

55

No es el primer producto que ingresa al mercado, pero sí el concepto es diferenciador. Reemplaza parcialmente a productos que ya existen, como es el caso de las comidas para llevar tradicionales.

¿Quiénes son los competidores directos e indirectos?

Directos: Enharinate Comidas sin Gluten Indirectos: La Panchita Light / Aduki / Viandas Light / Cocina al Cuadrado / Aroma Casa de Comidas / Bokados / Y resto de casas de comidas que ofrecen su producto para llevar

¿Quiénes son los proveedores del producto / servicio?

Proveedores de materias primas: Celidarina-Praga SRL / Carnicería El Kike / Cerdos y CIA / Mercado de Abasto de Rio Cuarto (frutas y verduras) / Makro SA.

¿El proyecto tiene como objetivo mejorar alguna situación de género? ¿Cuál?

No directamente, aunque uno de los mensajes que Catalinas quiere transmitir es que la cocina no es exclusiva para la mujer en el hogar.

El proyecto tiene como objetivo principal:

- Desarrollar un producto/servicio
- Mejorar el proceso productivo

Desarrollo de producto/servicio



¿Qué producto o servicio vas a desarrollar? ¿Es nuevo en la región?

Comida gourmet, saludable, libre de gluten y de excelente calidad. Se trata de un concepto nuevo en la región. No queremos ofrecer comida solamente para celíacos, sino ofrecer alimentos para toda la familia, amigos y pares, que a su vez sean aptos para celíacos, para así integrarlos realmente a la mesa.

Describí qué problema va a resolver el producto/servicio y cuál es la oportunidad de negocio.

El problema que ayudo a resolver es la dificultad de conseguir, en Rio Cuarto, comida (elaborada o pre-elaborada) libre de gluten. Actualmente, es complicado encontrar lugares que ofrezcan este tipo de comidas, de buena calidad y con valor nutricional apropiado. Generalmente, por falta de capacitación o conocimiento sobre los cuidados estrictos que deben tenerse en la producción de comida sin gluten, ni tampoco cómo una pequeña contaminación puede afectar gravemente la salud de la persona celíaca. Esta es la enfermedad intestinal crónica más frecuente, cuya sintomatología se revierte con una dieta estricta de alimentos libres de gluten, que deberá mantenerse de por vida. Estudios preliminares en nuestro país indican una prevalencia de que aproximadamente 1: 200 individuos la padecen. Creo que un celíaco debería vivir con la enfermedad y no "sufrir la enfermedad", solo hace falta mínima creatividad, voluntad y consideración. Para el celíaco no significa solo la dificultad para conseguir comida, si no que presenta un problema que se traslada a lo social e inclusivo, en donde la persona sufre la marginación y discriminación a la hora de asistir a reuniones sociales con amigos, con la familia, compañeros de trabajo, almuerzos laborales o vacaciones, entre otros. La oportunidad de negocio consiste en ofrecer alimentos gourmet, libres de gluten listos para consumir o calentar para toda la familia y amigos. Existe una tendencia en aumento hacia la intolerancia al gluten y el consumo de alimentos saludables a nivel nacional y mundial.

Describí las principales funciones y características del producto/servicio.

- Alimentos libres de gluten. - Alimentos listos para calentar y consumir. - Envases aptos para microondas y/u horno tradicional. - Alimentos gourmet.

¿Cuál va a ser el precio estimado del producto/servicio?

Vianda de porción de carne con guarnición: \$ 80,00 Ensalada de frutas con granola: \$ 35,00 Pre pizza con queso y adicional gourmet: \$ 120,00 Budín: \$ 65,00 Tarta gourmet: \$ 140,00

¿Cómo es el precio de tu producto en relación al de la competencia? Describí si es superior, inferior o igual.

Comparando la calidad de los productos, el precio es inferior al de la competencia.

57

¿Cómo se va a diferenciar de su competencia?

Vamos a invertir en diseño de packaging e imagen de la marca para diferenciar los productos de los de la competencia. Vamos a mostrar a través de nuestras redes sociales y página cómo elaboramos nuestros productos, los ingredientes que utilizamos y los cuidados tomados para evitar la contaminación cruzada con el gluten. Además, nos diferenciaremos atrayendo al público en general para consumir alimentos sin gluten y no únicamente a los celíacos

¿Tiene algún tipo de innovación? ¿Cuál?

La innovación está en el concepto. No queremos ofrecer comida solamente para celíacos, sino ofrecer alimentos para toda la familia, amigos y pares, que a su vez sean aptos para celíacos, para así integrarlos realmente a la mesa argentina. La comida es y debe ser un factor social integrador.



Mejoras del proceso productivo

¿Qué productos o servicios se producen con el proceso que buscás modificar?

¿Qué problema identificaste en el proceso de producción?

¿En qué etapa del proceso productivo va a estar la mejora?

¿En qué consiste la mejora a implementar?

58

La mejora a implementar va a permitir:

Incrementar el volumen producido o reducir el tiempo de producción

Realizar un proceso productivo más limpio

Aumentar la calidad del producto

Acceder a certificados de calidad o habilitaciones

Hacer un uso más eficiente de los insumos



¿En qué porcentaje se va a incrementar la producción? Justificar.

¿El incremento esperado va a reducir los costos de producción en esa o en otras etapas del proceso productivo? Justificar.

¿Tenés los insumos necesarios para soportar el incremento en la producción? Justificar.

Describí cuáles serían las mejoras en el producto

¿Cómo va a impactar la mejora de la calidad en el costo de producción y el precio del producto?

¿Las mejoras van a permitirte acceder a nuevos mercados? ¿A cuáles?

¿Se va a traducir en una reducción de costos o un incremento de la producción? Justificar.

¿Qué va a pasar con el costo de producción y el precio del producto? Justificar.

¿Las mejoras van a permitirte acceder a nuevos mercados? ¿A cuáles?

¿Esto va a permitirte mejorar la posición en los mercados? Justificar.

¿Cuáles son los certificados de calidad o habilitaciones que querés implementar/obtener?

¿Quiénes los otorgan?

Etapas del proceso productivo

¿En qué espacio físico vas a crear tu producto / servicio? ¿Es propio o alquilado?

Describidlo detalladamente

Construiremos una cocina en el terreno donde residimos de 6 mts x 2.5 mts, exclusiva para la producción del negocio. La misma se instalará en un contenedor marítimo adaptado para cumplir con todas las normas legales para su habilitación, con paredes pintadas con pintura epoxi o antibacterial Laxecare, pisos lavables no porosos, aberturas de aluminio con mosquitero. El espacio va a ser propio.

Si tenés fotos o planos adjuntalos acá



.jpg

Tu producto / servicio, ¿va a necesitar algún tipo de habilitación para su producción / comercialización? ¿Cuál?

- Inscripción comercial en secretaría de comercio e industria de Río Cuarto. - Habilitación municipal para la elaboración de viandas.



Proceso Productivo

Cargá las etapas del Proceso Productivo

Etapa del Proceso	Descripción	Proceso interno o tercerizado (en caso de ser tercerizado, detallar proveedor)	Equipamiento/Capacidad que actualmente utiliza	Equipamiento/Capacidad que solicita al Fondo Semilla
1	1) Planificación de carta	Semanalmente se elabora un listado de alimentos a ofrecer	Interno	Computadora
2	2) Difusión de carta	Se publicita en distintas redes sociales y página web	Interno	Computadora



Etapa del Proceso	Descripción	Proceso interno o tercerizado (en caso de ser tercerizado, detallar proveedor)	Equipamiento/Capacidad que actualmente utiliza	Equipamiento/Capacidad que solicita al Fondo Semilla
3	3)Recepción de pedidos	Interno	Computadora. Teléfono celular. Teléfono Fijo.	
4	4)Planificación de compras	Interno	Computadora	
5	5) Compra de Materias Primas	Interno	Teléfono. Automóvil.	



6	6) Producción	Se preparan los alimentos planificados.	Interno	Freezer. Cocina a gas natural cuatro hornallas. Heladera	Batidora Amasadora Planetaria Moretti 7 Lts Profesional Mesada acero
7	7) Preparación de pedidos	Armado de pedidos para distribución. Envasado secundario	Interno	packaging	inoxidable
8	8) Distribución	Entrega de pedidos o retiro en sucursal	Interno	Automóvil. celular. Teléfono fijo	Teléfono



Estrategia comercial

Comunicación y Difusión ¿Cuáles son los canales de comunicación que vas a usar para dar a conocer el producto y atraer a los potenciales clientes?

- Publicidad en Facebook. - Google adwords. - Email marketing. - Publicidad en radios. - Publicidad en canal local (Canal 13 de Río Cuarto) en programa de interés general.

¿Tenés una estrategia de lanzamiento del producto? ¿Cuál?

En el lanzamiento se realizará una campaña publicitaria en Facebook, google adwords y radio. La estrategia de penetración consiste en transmitir un fuerte sentido estético y de diseño de marca y packaging. Además, comenzaremos con precios promocionales relativamente bajos, descuentos por paquetes de compras semanales, sistema de cupones acumulativos con descuento.

¿Tenés una estrategia de precios? Describirla.

Se utilizará una estrategia de precios para penetrar en el mercado inicialmente. Al ser una marca nueva se fijará un precio más bajo que el de los competidores directos, buscando atraer a un gran número de compradores y aumentar la participación de mercado para posteriormente poder trabajar con costos unitarios más bajos por volumen de producción. Una vez lograda la participación de mercado objetivo se irán elevando los precios gradualmente evaluando a los clientes perdidos en el proceso.

¿Hacés o vas a hacer promociones para acercar el producto a los clientes? ¿Cuáles? Justificar.

- Regalo de 2 muffins con la primera compra. - Descuento de lanzamiento. 20% de descuento primer compra. - Descuento 10% en próxima compra si completa encuesta online. - Patrocinar maratones. Ofrecer bocadillos energizantes. - Ofrecer tarjeta de crédito desde el comienzo, botón de pago, débito. Premiar con descuento 10% por pago anticipado. - Ofrecer venir a conocer la cocina. - Ofrecer venir a cocinar con nosotros para generar conciencia, la importancia de la cocina “casera”. - Descuentos combinados, incentivar volumen. 4 unidades al precio de 3 en budines y pre-pizzas.

Canales de Distribución y Venta



¿Alguna vez vendiste este producto?

Sí

No

¿Cómo lo vendés?

65

¿Qué canales vas a utilizar para venderlo?

Facebook, tienda en línea, pedidos por whatsapp y teléfono. La distribución se realizará con delivery puerta a puerta o retiro en la fábrica.

¿Cómo está compuesto tu equipo de venta? ¿Tiene incentivos?

No existirá un equipo de ventas en el comienzo. Al afianzarnos en el mercado realizaremos expediciones de venta en empresas para ofrecer viandas.



Plan de Inversiones

Ver archivo .xls adjunto: Plan de Inversiones y Flujo de Fondos.



¿Tu producto/servicio se puede ofrecer en todas las épocas del año o es estacional?

Se puede ofrecer en todas las épocas del año.

Justificá cómo y en cuánto tiempo vas a amortizar las inversiones a realizar.

La amortización de la inversión se realizará de manera lineal. Durante el primer año no se distribuirán ganancias, sino que se realizarán análisis puntuales para reinvertir en el negocio o prever la devolución del préstamo de honor. La amortización total se le va a exigir al negocio dentro del retorno esperado.

¿Considerás previsiones para contingencias? (Demoras, incumplimientos, cambios de escenario general).

Necesitamos el préstamo de honor para iniciar con el proyecto, no tenemos un escenario alternativo para ese caso salvo el no comenzar con el negocio. Las obras edilicias a realizar son relativamente sencillas y de corta duración en su ejecución por lo que no debería haber problemas; alternativamente es posible realizar la construcción con materiales tradicionales. Los negocios gastronómicos del tipo que queremos comenzar son menos susceptibles a los vaivenes de la economía y más aun teniendo en cuenta que existe una tendencia cada vez mayor a la compra de comidas listas para consumo o más simples de preparar. Igualmente existe la alternativa de cambiar a ofrecer alimentos donde se utilicen ingredientes tradicionales con gluten. También existe la opción de reducir la línea de productos a solo un producto único (por ejemplo: solo producir budines, o solo sándwiches, entre otros)

¿Cuáles son tus fuentes de financiamiento? Además del programa Fondo Semilla, ¿estás considerando acceder a otras fuentes? ¿Cuáles?

La otra fuente de financiación que consideramos el financiamiento propio con ahorros.

¿Cuál es el volumen de venta necesario para poder cubrir todos tus costos?



Durante el primer año las ventas requeridas para cubrir los costos son de aproximadamente \$600.000

Estructura de costos e ingresos

Ver archivo .xls adjunto: Plan de Inversiones y Flujo de Fondos.

Equipo

¿Qué los motiva a emprender el proyecto?

Inicialmente nos motivó el hecho de poder ofrecer algo que no es común en el mercado, que afecta a personas celíacas o intolerantes al gluten, que los segrega, discrimina. El motivador principal es poder solucionar este problema (que nos tocó de cerca) para otras personas que lo necesiten. Adicionalmente nos impulsa el querer trabajar de manera independiente, de generar un negocio con valor agregado en el que el fruto del mismo sea percibido por nosotros, sus dueños. Por último, nos motiva el crecer sostenidamente, crear fuentes de trabajo desde nuestro lugar, prestar un servicio y productos superadores de los de la competencia.



¿Por qué creen que van a tener éxito con este proyecto y en este mercado en particular?

Creemos que vamos a tener éxito porque apuntamos a un nicho que está siendo desatendido, lo que representa una oportunidad que sabremos aprovechar. Somos personas capacitadas desde lo técnico (en cuanto a cuestiones administrativas y de negocios) para lograr un emprendimiento sustentable con estas características; poseemos experiencia en el negocio gastronómico habiendo participado en un resto-bar familiar durante 2 años; nos capacitamos constantemente sobre la enfermedad celiaca, sobre los procesos productivos de los alimentos y los cuidados bromatológicos para evitar la contaminación cruzada, generando una ventaja comparativa.

¿Qué funciones desempeñan los distintos integrantes del equipo en el proyecto? ¿Cuáles son sus tareas?

Julián realizará la planificación de materias primas y compras, distribución de pedidos. Catalina trabajará en la cocina y gestionando redes sociales. Personalmente me dedicaré a cocinar, preparar pedidos y realizar las gestiones de planes de marketing.

¿Cuántas horas semanales le dedican al proyecto?

36 horas

¿Qué roles son clave para llevar adelante el Plan de Negocios?

Los roles clave son los de planificación y compras para lograr reducir los costos. La publicidad y mantenimiento de las redes sociales (community manager). Cocinera/o, para elaborar productos sabrosos y estéticamente bien presentados.

¿Cuáles de los roles claves ya están cubiertos y cuáles faltan cubrir? ¿Cómo planean cubrirlos?

Actualmente tenemos todos los roles cubiertos, aunque, cuando crezca el nivel de producción, prevemos la contratación de un/a cocinero/a adicional.

¿Cuántas mujeres participan en tu modelo de negocio? ¿Qué grado de participación tienen? (titularidad accionaria, gerenciamiento, empleadas, proveedoras, etc.)

2 mujeres participan del modelo. En ambos casos cumplimos funciones de gerenciamiento y operativas.

Miembros del Equipo

#	Nombre del miembro	Formación profesional	Empresa y funciones	Experiencia de emprendedor
1	Constanza Ossana	Estudio: Universitario Título: Lic. En administración	Empresa: El tropel SRL Cargo: Administrativa Funciones: administrativas	NO
2	Julián Escudero Romano	Estudio: UNIVERSITARIO Título: Lic. En administración	Empresa: Estudio Scapin y Asociados Cargo: Consultor Funciones: Capacitación e implementación de sistemas	NO
3	Catalina Escudero Romano	Estudio: Universitario Título: Lic. En trabajo social	Empresa: Cargo: Funciones:	NO

Impacto territorial

¿Cómo va a impactar la innovación de tu producto y/o servicio en tu localidad, región o a nivel nacional?



Principalmente el impacto será a nivel local. Impacto directo en la salud y calidad de vida de la población celiaca de Río Cuarto. La innovación impactará generando conciencia sobre la enfermedad celíaca y la alimentación saludable en toda la comunidad a través de nuestros clientes. Así mismo, y como consecuencia de lo anterior, apuntamos a generar inclusión de las personas que poseen esta enfermedad.

¿El proyecto contempla la contratación de personal? ¿De media jornada o completa?

70

¿Cuántas contrataciones prevé?

El primer año esperamos contratar a una persona y dos más a partir del segundo año.

¿Vas a vender tus productos en el mercado local, regional, nacional o internacional?

Inicialmente en el mercado local, a medida que la curva de aprendizaje se estabilice y la demanda lo acompañe, esperamos avanzar hacia otros mercados.

¿Qué vínculo tiene tu producto y/o servicio con las cadenas productivas locales, regionales o nacionales?

Pretendemos generar alianzas estratégicas con nuestros clientes y proveedores ya que, al ser una industria que se encuentra en la etapa de surgimiento, hay mucho por aprender en cuanto a fórmulas de harinas y recetas o procesos productivos para la elaboración de alimentos aptos.

¿Tenés previsto participar de alguna exposición local, regional o nacional?

En Río Cuarto hay ferias gastronómicas que se realizan periódicamente y en las que pretendemos participar. También participaríamos en ferias que se realicen a nivel provincial.

Impacto social

¿En cuáles de las siguientes temáticas considerarás que tu emprendimiento tiene impacto? ¿Por qué seleccionaste esta categoría?

Medio Ambiente



- ☉ Inclusión comunidad vulnerable;
- ☉ Acceso a productos/servicios básicos (agua, energía, vivienda, salud, educación)

Porque como bien lo explicaba Catalina en el video Pitch, las personas que tienen celiaquía quedan al margen de los eventos o reuniones de amigos y/o familiares que incluyen comidas. Cuando una persona celíaca tiene que asistir a una reunión donde va a haber comidas, debe llevarse su vianda aparte, o no comer lo que allí se ofrece, o en muchas oportunidades (sobre todo en niños y adolescentes) terminan comiendo alimentos con gluten, aun sabiendo lo perjudicial que es para su salud. El Estado debe garantizar la alimentación a la población (es una NECESIDAD BASICA). Existe una ley (26588) que establece que en todo lugar que vendan comida tiene que haber por lo menos UNA opción sin gluten. Esa opción tiene que ser de calidad, nutricional y bromatológica. ¿Razones? Porque la calidad de los alimentos es el conjunto de cualidades que los hacen aceptables para los consumidores. Cualidades percibidas por los sentidos: sabor, olor, color, textura, forma y apariencia, y las higiénicas y químicas. Nutricional, porque el celíaco en sus inicios tiene que tener muy presente la información/valoración nutricional que cada alimento le aporte (por ejemplo, no pueden venir de una malnutrición y empezar a comer pizza, empanadas y tartas todos los días). Y bromatológico porque deben cumplir taxativamente con las normas exigidas en la elaboración de alimentos sin gluten. Como conclusión, entendemos que es una obligación de cada productor/vendedor de comidas de no vulnerar el derecho a una alimentación saludable. Lo más relevante para nosotros es que permite al celíaco verse en condiciones de igualdad social ante el otro, y esto a su hace que el otro lo vea como un par, no como alguien enfermo que necesita ser "normal" para relacionarse al momento de comer.

¿Qué mecanismos vas a adoptar para generar impacto a través de tu modelo de negocios?

Explicá cómo vas a hacerlo.

En Catalinas queremos transmitir un nuevo concepto de comida sin gluten. Queremos que todo el público disfrute de un alimento libre de gluten. Que no solo sea visto como una comida para “enfermos”. Que se puede compartir un almuerzo/cena con un alguien que sea celíaco y comer todos lo mismo, sin separar, sin diferenciar. Incluyendo. La comida sin gluten puede ser igual de sabrosa que las demás comidas tradicionales. En Catalinas lo vamos a demostrar con nuestros platos. Creemos también que es una cuestión de información, de saber comunicar: cuanto más se hable de celiaquía, mejor calidad de vida para quienes la tienen (por ejemplo, menos estrés al salir de sus casas sin las viandas listas, dándoles la posibilidad de enfocarse en lo que realmente nos produce bienestar: la familia, los amigos, el estudio, el trabajo, las actividades físicas). Vamos a comunicar a través de nuestras redes sociales, de



nuestra página web este tipo de información. Que el público empiece a conocer qué implica ser celiaco, como es el día a día, qué problemas encuentran normalmente y cómo se puede solucionar.

Oferta de productos/servicios a personas en situación de vulnerabilidad

Contratación de personal proveniente de una comunidad vulnerable

Incorporación a la cadena de valor

Capacitación/Educación para que otros actores generen impacto

Oferta de productos/servicios o procesos de producción que generen impacto ambiental positivo



En cuanto al mercado objetivo ¿los clientes, usuarios y/o consumidores del producto o servicio a ofrecer pertenecen a una comunidad vulnerable? ¿Son productores locales?

El mercado objetivo es toda la población de 18 a 60 años, mujeres y hombres, sean o no celíacos. Una parte de nuestro mercado meta sí pertenecen a un grupo vulnerable.

¿Tus proveedores pertenecen a una comunidad vulnerable? ¿Son productores locales?o, no pertenecen. Algunos son productores locales (carnicerías/ verdulerías) y otros son productores de la zona (Praga SRL)

Si el proyecto implica una mejora en el proceso productivo ¿de qué modo influyen estas mejoras en el impacto social?

No implica mejora en el proceso productivo.

¿Medís los resultados de su impacto? ¿Cómo?

Pretendemos llevar una base de datos permanente de nuestros clientes, fundamentalmente los que son celíacos (la ciudad de Río Cuarto comenzó a hacer un relevamiento al respecto en julio/agosto de este año), para mantener una relación con los mismos, obtener un feedback constante de su parte, fomentar el “boca en boca” y hacer remarketing. Es complejo medir el impacto social de un proyecto correctamente, se podría estimar calculando la participación en el mercado y planteando la hipótesis de que a mayor participación más personas están consumiendo nuestro producto porque aceptaron sin prejuicios la comida libre de gluten.

¿Aceptás enviar este Plan de Negocios?

Sí



No

El Lienzo

Para poder visualizar el lienzo del modelo de negocios de Catalinas deberá hacer clic en el siguiente enlace: <https://canvanizer.com/canvas/rRyKtkAP2g9Us>

74

Se realizó desde la página web “Canvanizer.com” para agilizar el debate con el equipo de trabajo, hacerlo más dinámico y entretenido.

Definido esta primera etapa del lienzo, se procederá a imprimirlo en una gigantografía para tenerlo colgado y, junto con todo el plantel de trabajo, sumar, eliminar, cambiar, redefinir, evaluar las futuras ideas.



4 CAPITULO III “CONCLUSIONES FINALES”



En mi experiencia como emprendedora, crear un nuevo modelo de negocio no me fue fácil (ni me parece aún) y me animo a decir que a los emprendedores más experimentados tampoco. Es por eso que la presentación del “*Business Model Canvas*” como lienzo donde plasmar un modelo de negocio resultó ser una base teórica muy didáctica y coloquial. Es una estructura visual que ayuda a cualquier persona a poner en orden y en perspectiva sus ideas.

Armar un modelo de negocio permiten al emprendedor aumentar la capacidad de observación, ayudándolo a ampliar las oportunidades del proyecto, ayuda a machacar la validación de una idea. Al basarse en una serie de hipótesis que describen cada una de las áreas y validarlas con experimentos se incrementan las probabilidades de éxito y enfoque de los recursos.

Destaco también la ventaja que da el lienzo para dar un enfoque o reenfoque a la idea o proyecto comercial y obtener una visualización constante del negocio. Un proyecto observado desde distintas perspectivas es mucho más funcional y exitoso.

El lienzo del modelo de negocio hizo posible que encaminara la idea del proyecto “Catalinas – Viandas Gourmet Sin Gluten” y considerara aspectos que, en la primera entrega al Ministerio de Producción de la Nación, ni se me cruzaron por la mente repensar.

El lienzo está para que, de ahora en adelante, junto con mi equipo de trabajo, lo estudiemos, definamos, redefinamos y, por qué no, innovemos en nuevas maneras de entregar valor a nuestros clientes.

Los resultados fueron los siguientes:

- ◆ Segmentos de mercado: personas entre 18 a 60 años, que viven en la ciudad de Rio Cuarto, que no pueden cocinar o no desean hacerlo, que quieren consumir una comida saludable, nutritiva y sin gluten.
- ◆ Propuestas de valor: las propuestas que surgieron en el lienzo fueron las siguientes: ofrecer un producto que sea inclusivo, que la familia en su totalidad pueda comerlo, sea o no celíaco, de ahí que se ofrecerán comidas donde se demostrara a través de la calidad y creatividad que se puede comer rico y sin



gluten / Borrar los prejuicios sobre la comida sin gluten: que es “seca”, “desabrida” o “las opciones solo son comidas con harinas” / Mayor opciones para quienes son celíacos, que la dieta sea variada y no ofrecer únicamente pastas, tartas o empanadas / Llevar la comida a domicilio.

- ◆ Canales: en el inicio del emprendimiento se usarán canales directos propios. Sobre la información del producto, se dará a conocer por los canales digitales con publicidad paga (como Facebook, Instagram, Google) y por canales convencionales, como la radio local. Los clientes podrán evaluar el producto a través de los canales digitales que la empresa les facilitará. En cuanto a las compras, se llevarán a cabo por los canales tradicionales (compra telefónica o en sucursal) y los canales digitales (Facebook, Pedidos Ya!). La entrega de la vianda, en el corto plazo, se hará tercerizando el servicio a una cadetería local, o bien, el cliente podrá retirarla desde la sucursal de venta.
- ◆ Relaciones con los clientes: se crearán comunidades virtuales donde los usuarios y clientes puedan compartir sus experiencias con las recetas sin gluten, información sobre la enfermedad, sugerencias, dudas, etc. / Catalinas buscará relacionarse con los clientes a través de la creación colectiva. Por ejemplo, invitar a seguidores a proponer recetas del canal de You Tube “Tasty” y que Catalinas haga su versión sin gluten. La idea es fomentar la participación y la inclusión de usuarios y potenciales clientes.
- ◆ Fuentes de ingresos: principalmente, los ingresos serán producidos por la venta de viandas gourmet sin gluten. Se anexarán, venta de panificaciones dulces y la posibilidad de ofrecer mesa de dulces para los eventos (casamientos, cumpleaños, reuniones empresariales)
- ◆ Recursos claves: para este emprendimiento los recursos claves son: disponer de una cocina, un ambiente de trabajo 100% libre de gluten (para evitar la contaminación cruzada). Las relaciones con proveedores también son recursos humanos claves, de ellos depende tener las materias primas a tiempo y con la calidad requerida. Otro recurso humano clave, es el cocinero. Esa persona deberá tener el conocimiento necesario para trabajar recetas sin gluten, deberá ser creativo, proactivo, y estar comprometido con el emprendimiento, ya que es el pilar en este tipo de negocios.



- ◆ Actividades claves: las actividades que Catalinas deberá cumplir para ser el mejor del mercado local son (en este momento): elaborar comidas gourmet (preparaciones que han sido elaborados con ingredientes exquisitamente seleccionados, con exhaustivos cuidados de higiene y de las propiedades organolépticas), entregar las viandas en no más de 30 minutos desde que se registra el pedido; cumplir siempre con la calidad de los alimentos aunque eso implique subir los precios de venta; el envase debe ser original, divertido para diferenciarse de las típicas cajas de cartón reciclado; los cursos mensuales de cocina sin gluten, para mantener informado al público sobre la celiaquía y forjar relaciones duraderas con los clientes; por último, es fundamental hoy en día, aparecer en las redes sociales, contar historias de Catalinas, estar presentes en la mente del público.
- ◆ Asociaciones claves: en esta etapa, lo más importante es asociarse con los proveedores de las materias primas. De ellos depende la entrega de los insumos en tiempo y forma. Deben cumplir con las calidades exigidas porque eso garantizará la excelencia de las comidas que se van a ofrecer.
- ◆ Estructura de costos: los elementos que generan los costos más relevantes serían: recursos humanos (cocinero), el costo de la energía (eléctrica y gas), materias primas como las harinas sin gluten, envases descartables para la entrega de viandas, publicidad paga en medios digitales.

5 REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

¹ “TU MODELO DE NEGOCIO” - Alexander Osterwalder, Tim Clark y Yves Pigneur - Grupo Planeta (GBS), 2012

² <https://www.gestiopolis.com/que-es-la-estrategia-oceano-azul/>

“Generación de modelos de negocio “- Alexander Osterwalder y Yves Pigneur - Deusto, 2012

“Dirección de Marketing” – Philip Kotler y Kevin Lane Keller - PEARSON EDUCACIÓN, 2012



Lienzo del modelo de negocio fue realizado en: <https://canvanizer.com>

