

**APLICACIÓN DEL LIBRO “GENERACIÓN DE MODELOS DE NEGOCIO”,  
ESCRITO POR ALEXANDER OSTERWALDER & YVES PIGNEUR, ORIENTADA A  
LA OBTENCIÓN DE EVIDENCIAS QUE PERMITAN DETERMINAR LA  
VIABILIDAD DE LA CREACIÓN DE UNA FIRMA EMPRESARIAL, DEDICADA A LA  
ASESORÍA DE MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS, EN ASUNTOS  
ORGANIZACIONALES, JURÍDICOS Y CONTABLES.**



Universidad  
del Cauca

**LAURA MARCELA MOLANO RUIZ**

**INFORME FINAL DE LA PRÁCTICA PROFESIONAL**

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA  
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
OPCIÓN DE GRADO  
POPAYÁN  
2017**

**APLICACIÓN DEL LIBRO “GENERACIÓN DE MODELOS DE NEGOCIO”,  
ESCRITO POR ALEXANDER OSTERWALDER & YVES PIGNEUR, ORIENTADA A  
LA OBTENCIÓN DE EVIDENCIAS QUE PERMITAN DETERMINAR LA  
VIABILIDAD DE LA CREACIÓN DE UNA FIRMA EMPRESARIAL, DEDICADA A LA  
ASESORÍA DE MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS, EN ASUNTOS  
ORGANIZACIONALES, JURÍDICOS Y CONTABLES.**



Universidad  
del Cauca

**LAURA MARCELA MOLANO RUIZ**

**ASESOR ACADÉMICO:  
MG. REINALDO ERAZO RODRÍGUEZ**

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA  
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
OPCIÓN DE GRADO  
POPAYÁN  
2017**

## AGRADECIMIENTOS

“Deus, lumen cordis mei et panis oris intus animae meae et virtus maritans mentem meamet sinum cogitationis meae” San Agustín.

A la Universidad del Cauca, que a través del programa de Administración de Empresas, suscitó en mí el propósito de contribuir con el desarrollo social, a través de mi formación profesional.

A la Cámara de Comercio del Cauca y la Corporación Clúster CreaTIC, por hacer parte de mi desarrollo como empresaria.

A instituciones como la DIAN y el Ministerio de Trabajo de Popayán, por abrir las puertas que me acercaron a la realidad empresarial del departamento.

A todos los empresarios que me brindaron la oportunidad de conocer más su entorno organizacional; los admiro por ser una parte fundamental en el progreso del país.

A mi asesor académico, Magíster Reinaldo Erazo Rodríguez, por empoderarme en el proceso de eliminación de paradigmas y el desarrollo de nuevas opciones universitarias.

A mi mentora, la abogada Mercy Valencia, persona a quien admiro y respeto profundamente, por despertar en mí la disciplina y perseverancia como factores indispensables para el logro de cualquier proyecto; y darme una de las lecciones más importantes de mi vida: la vida tiene sentido cuando se equilibran la relación con la familia, los amigos y uno mismo.

A mi padre MD. Esp. Hoover Molano, quien a través de su esfuerzo constante en el ejercicio integral y valeroso de su profesión, estimuló mis deseos de ayudar a las personas, desde el soporte a emprendedores y empresarios en la búsqueda de sus objetivos; a mi madre Doris Ruiz, eje que soporta nuestro núcleo familiar, quien desde la sencillez de su amor infinito, logró una de las tareas más importantes en cualquier sociedad: formar personas de bien; a mis hermanos Ing. Manuel Molano y Magíster Andrés Molano, su compañía, ejemplo y cuidado me ayudaron a comprender que nunca voy a estar sola a pesar de la distancia. Familia, convivir con ustedes durante estos años, me dio una vida llena de lecciones y experiencias únicas que atesoraré por siempre. Gracias por ser fuente de amor y apoyo incondicional.

A todos ustedes, gracias.

## CONTENIDO

GLOSARIO .....	10
INTRODUCCIÓN .....	14
1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL TRABAJO .....	16
1.1. Definición de la oportunidad.....	16
1.2. Justificación.....	18
1.3. Objetivos .....	21
1.3.1. Objetivo general. ....	21
1.3.2. Objetivos específicos (Osterwalder y Pigneur, 2010, p. 249). ....	21
2. CONTEXTUALIZACIÓN TEÓRICA.....	22
2.1. Marco teórico .....	22
2.2. Marco legal.....	36
2.3. Marco situacional .....	38
3. CONTEXTUALIZACIÓN METODOLÓGICA .....	44
4. DESARROLLO DE TRABAJO DE PRÁCTICA EMPRESARIAL.....	48
4.1. FASE UNO. MOVILIZACIÓN.....	49
4.1.1. Actividad uno. Planificación .....	49
4.1.2. Actividad dos. Formación de un Equipo.....	51
4.1.3. Actividad tres. Definición de los objetivos del proyecto .....	51
4.1.4. Actividad cuatro. Comprobación de ideas preliminares para el negocio .....	52

4.1.4.1. Apartado uno. Narración de historias.....	54
4.1.4.2. Apartado dos. El lienzo del modelo de negocio. (Anexo C).....	55
4.1.4.3. Apartado tres. Evaluación de modelos de negocio.....	56
4.2. FASE DOS. COMPRENSIÓN.....	58
4.2.1. Apartado cuatro. Lienzo de modelo de negocio. (Anexo E).....	58
4.2.2. Actividad cinco. Análisis del entorno.....	59
4.2.2.1 Apartado cinco. Entorno del modelo de negocio: contexto, factores de diseño y restricciones.....	59
4.2.2.2 Apartado seis. Análisis DAFO detallado de los diferentes módulos.....	94
4.2.3. Actividad seis. Estudio de los clientes potenciales.....	99
4.2.3.1. Apartado siete. Aportaciones de clientes.....	100
4.2.4. Actividad siete. Entrevistas con expertos.....	101
4.2.5. Actividad ocho. Recopilación de ideas y opiniones.....	101
4.3. Fase tres. Diseño.....	106
4.3.1. Apartado ocho. Lienzo de modelo de negocio. (Anexo J).....	106
4.3.2. Actividad nueve. Creación de prototipos.....	107
4.3.2.1. Apartado nueve. Creación de prototipos.....	107
4.3.3. Actividad diez. Pruebas y selección.....	108
4.3.4. Actividad once. Perfeccionamiento de la estrategia.....	108

4.3.4.1. Apartado diez. Perspectiva de los modelos de negocio sobre la estrategia del océano azul.....	109
4.3.4.2. Apartado 11. Patrón de modelo de negocio.....	111
4.4. FASE CUATRO. APLICACIÓN .....	116
4.4.1. Apartado 12. Lienzo de modelo de negocio. (Anexo N) .....	116
4.4.2. Actividad 12. Comunicación e implicación .....	117
4.4.3. Actividad 13. Ejecución .....	117
4.5. FASE CINCO. GESTIÓN .....	120
4.5.1. Apartado 13. Lienzo del modelo de negocio (Anexo O) .....	120
4.5.2. Actividad 14. Análisis del Entorno .....	121
4.5.2.1. Apartado 14. Análisis del entorno específico basado en los módulos del lienzo...	121
4.5.2.2. Apartado 15. Rejuvenecimiento o replanteamiento .....	130
4.5.3. Actividad 15. Control del modelo de negocio.....	131
4.5.3.1. Apartado 16. Evaluación constante del modelo de negocio.....	131
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	132
5.1. Conclusiones .....	132
5.2. Recomendaciones.....	133
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	135
ANEXOS .....	142

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Los nueve bloques de construcción del modelo de negocios. ....	23
Tabla 2. Fases de canal. ....	26
Tabla 3. Mecanismo de fijación de precios. ....	28
Tabla 4. Proceso.....	47
Tabla 5. Planificación inicial - Dirección del modelo de negocio.....	50
Tabla 6. Planificación final. ....	50
Tabla 7. Equipo de trabajo permanente. ....	51
Tabla 8. Lienzo de modelo de negocio - Versión 0.5 .....	53
Tabla 9. Lienzo de modelo de negocio - Versión 1.0 .....	55
Tabla 10. Lienzo de modelo de negocio. Versión 1.5 .....	58
Tabla 11. Costos de productos básicos y otros recursos. ....	91
Tabla 12. Evaluación de fortalezas y debilidades.....	95
Tabla 13. Evaluación de amenazas. ....	97
Tabla 14. Evaluación de oportunidades.....	98
Tabla 15. Lienzo de modelo de negocio - Versión 2.0 .....	106
Tabla 16. Lienzo de modelo de negocio - Versión 2.5 .....	116
Tabla 17. Lienzo de modelo de negocio - Versión 3.0 .....	120
Tabla 18. Tipos de canal y sus fases .....	124

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Módulo uno: Segmento de mercado .....	25
Ilustración 2. Módulo dos: Propuesta de valor .....	25
Ilustración 3. Módulo tres: Canales .....	26
Ilustración 4. Módulo cuatro: Relaciones con los clientes .....	27
Ilustración 5. Módulo cinco: Fuentes de ingresos .....	27
Ilustración 6. Módulo seis: Recursos clave.....	29
Ilustración 7. Módulo siete: Actividades clave.....	29
Ilustración 8. Módulo 8: Asociaciones clave.....	30
Ilustración 9. Módulo nueve: Estructura de costes.....	31
Ilustración 10. Los nueve módulos.....	32
Ilustración 11. Plantilla para el lienzo de modelo de negocio.....	33
Ilustración 12. Cadena de valor .....	76
Ilustración 13. Mapa de empatía.....	100
Ilustración 14. Rueda de crecimiento del modelo SAJE.....	118



## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Clasificación de empresas por total de activos en Colombia (Año 2016).....	39
Gráfico 2. Constitución de empresas caucanas según tipo de organización (2016). .....	40
Gráfico 3. Total de matrículas 2015 vs 2016.....	41
Gráfico 4. Total renovaciones 2015 vs 2016. ....	41
Gráfico 5. Constitución de empresas caucanas por total de activos. ....	42
Gráfico 6. Clasificación de las personas jurídicas. ....	42
Gráfico 7. Total de matrículas y renovaciones (2016).....	43
Gráfico 8. Tasas de crecimiento por grandes ramas de actividad en Cauca 2014 - 2015.....	88

## GLOSARIO

- **Asesoría:** proceso mediante el cual se guía a una empresa en la resolución de un problema específico. Su relación se caracteriza por ser a largo plazo. (Kokemuller, 2017, p. 1)
- **Brainstorming:** conocido también como Lluvia de ideas, es una herramienta de trabajo grupal que facilita el seguimiento de nuevas ideas sobre un tema o problema determinado. Fue creada por Alex Faickney Osborn en 1919. (Lluvia de ideas, s.f.)
- **Brochure:** es un documento promocional, usado principalmente como formato de presentación de una empresa, productos o servicios. (Brochure, s.f.)
- **Cadena de valor:** herramienta empresarial para analizar las fuentes de ventaja competitiva, mediante la representación sistemática de las actividades realizadas al interior de la organización. (Porter, 1985)
- **Consultoría:** proceso mediante el cual, se contribuye a una empresa en la búsqueda y solución de problemas. Su relación se caracteriza por ser a corto plazo. (Kokemuller, 2017, p. 1)
- **Crowdfunding o financiamiento colectivo:** es una red de inversores que con cantidades reducidas de dinero, invierten en proyectos con alto potencial.
- **Emprendimiento:** idea de negocio de cualquier sector, que se encuentra en etapa de lanzamiento al mercado, con el fin de evaluar su viabilidad.
- **Empresa:** institución con ánimo de lucro, la cual cuenta con una estructura formal y una trayectoria, que han permitido obtener beneficios económicos a partir de la satisfacción de alguna necesidad del mercado.

- **Fundación:** institución sin ánimo de lucro, que a través de donaciones de personas naturales o jurídicas, contribuye en la satisfacción de necesidades de grupos especiales.
- **Landing page:** también llamada página de aterrizaje, es una extensión de un anuncio de promoción, donde se detalla el producto o servicio. (Página de aterrizaje, s.f.)
- **Lean Startup:** metodología de emprendimiento, desarrollada por Eric Ries; basada principalmente en el diseño del conocimiento y la creatividad de los trabajadores, la reducción de las dimensiones de los lotes, la producción just-in-time y el control de inventarios, como pilares para ayudar a los emprendedores a incrementar las probabilidades de crear una startup con éxito.
- **Lean Canvas:** adaptación del lienzo de modelo de negocio de Osterwalder y Pigneur, y desarrollado por Ash Maurya, el cual está dirigido a startups. Contiene los módulos segmento de clientes, problemas, proposición única de valor, solución, canales, flujos de ingreso, estructura de costes, métricas clave y ventaja diferencial. (Megias, 2010)
- **Macroentorno:** “Está compuesto por factores demográficos, económicos, políticos, legales, sociales, culturales y medioambientales que afectan a la empresa y los cuales no puede controlar.”(Torreblanca, 2014, p.3)
- **Mediana empresa (Ley 590 de 2000, artículo 2, parámetro 1):** toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana, y que responda a:
  1. Planta de personal entre 51 y 200 trabajadores.
  2. Activos totales por valor entre 5.001 y 15.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes (SMMLV).

- **Microempresa (Ley 590 de 2000, artículo 2, parámetro 3):** toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana, y que responda a:
  1. Planta de personal no superior a los diez trabajadores.
  2. Activos totales por valor inferior a 501 SMMLV.
- **Microentorno:** son los factores más cercanos a la empresa, de modo que resultan un poco más controlables que los del macroentorno. Se pueden incluir aquí a proveedores, competidores directos, clientes, intermediarios, stakeholders, entre otros, como elementos del microentorno. (Torreblanca, 2015)
- **Multitasking:** habilidad de responder por múltiples tareas de manera simultánea y eficiente.
- **Pequeña empresa (Ley 590 de 2000, artículo 2, parámetro 2):** toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana, y que responda a:
  1. Planta de personal entre 11 y 50 trabajadores.
  2. Activos totales por valor entre 501 y 5.001 SMMLV
- **Startup:** ejecución de una idea de negocio con base tecnológica y altamente innovadora, la cual requiere sumas importantes de capital para su puesta en marcha.
- **Unidad estratégica de negocio:** “Concepto desarrollado en 1973 por la General Electric, con el fin de facilitar su proceso de planificación estratégica y diversidad de productos dirigidos a varios mercados. (...). Es una unidad empresarial diseñada para fabricar y

comercializar uno o más productos relacionados, dirigidos a mercados muy específicos que requieren una oferta de productos muy delimitados.” (Mejía, 2010, p. 1 y 4)

## INTRODUCCIÓN

El informe sobre desarrollo mundial (Banco Mundial, 2013) manifiesta que, “el sector privado es el principal motor de creación de empleo y la fuente de casi nueve de cada diez puestos de trabajo en el mundo” (p.8); esto hace que resulte imprescindible su fortalecimiento a través de la creación y sostenimiento de empresas privadas, y por consiguiente la manutención y progreso de familias y naciones.

En la mayoría de países, este sector está conformado principalmente por micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes); sin embargo, los avances en las comunicaciones, el acelerado desarrollo de la tecnología y la apertura de los mercados, son algunos de los hechos más importantes que las impactaron, máxime a aquellas que no estuvieron preparadas para los cambios drásticos del entorno.

Para el caso colombiano, durante el primer trimestre de 2016, se contaba con 2.549.621 de matrículas activas, de las cuales, el 94,7% del total de registros corresponde a microempresas, las pequeñas y medianas son el 4,9%, y las grandes solo representan el 0,4% del aparato productivo nacional. Con respecto al Cauca, hasta marzo de 2016, se contó con 13.488 matrículas activas, y cabe mencionar que, sobresalen las mipymes, con proporciones muy similares al contexto nacional e internacional, pues conforman el 99% de la producción departamental. (CCCauca, 2016, p. 1 y 3)

Bajo este contexto general y particular, se está transformando el mundo empresarial rápidamente y se hace imprescindible perfeccionar las formas en que se crea, proporciona y capta valor, dado que “nacen con frecuencia innovadores modelos de negocio e industrias

totalmente nuevas que sustituyen a otras que se van desmoronando. Las empresas emergentes desafían la vieja guardia, que se esfuerza febrilmente por reinventarse” (Osterwalder y Pigneur, 2010, p.4)

Sin embargo, las responsabilidades que recaen sobre los gerentes de cualquier empresa, no se limitan al interior de la misma, sino que deben responder a las obligaciones que el entorno les confiera; pero, es aquí donde surgen los inconvenientes, pues es sumamente difícil que una sola persona, abarque de manera exitosa, todos los deberes que el Estado, el mercado, la industria o la sociedad le exigen.

A partir de lo anterior, surge la necesidad de obtener evidencias para crear una firma que asesore micro y pequeñas empresas (mipés), en asuntos organizacionales, jurídicos y contables, de manera que faciliten su crecimiento y sostenibilidad.

Para ello, se aplicó el proceso que sugiere el libro Generación de Modelos de Negocio (GMN), de Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, el cual consta de cinco fases: movilización, comprensión, diseño, aplicación y gestión; las cuales abarcan la evaluación de una idea de negocio, desde la perspectiva del entorno y del cliente.

## **1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL TRABAJO**

### **1.1. Definición de la oportunidad**

No cabe duda de la importancia de la microempresa como pilar fundamental de la economía. En Colombia, para el primer trimestre de 2016, se estimó que el 94,7% del total de registros (2.414.491) corresponde a microempresas, mientras que las pequeñas y medianas, representan el 4,9% (124.931) y las grandes solo el 0,4% del total nacional (10.199). De la misma manera, para el Cauca sobresalen las mipymes, al representar el 99% del aparato productivo caucano; e indiscutiblemente, es la Zona Centro del departamento, Popayán, el lugar donde se concentra el mayor número de registros, con un total de 9.112. (Boletín mensual Información socioeconómica, 2016, p. 1,3)

Al llegar a este punto, conviene mencionar que, cada situación empresarial es variable una de otra; sin embargo, es habitual observar ciertos comportamientos en los que suelen recaer las organizaciones, como un corto tiempo de existencia en el mercado, la ausencia de libros contables, trámites legales incompletos, malas condiciones de trabajo, no afiliación de los trabajadores a sistemas de seguridad social y deficiencias contractuales. (Estudio de identificación de potenciales beneficiarios del programa formalización, 2008, p. 26, 27, 28).

Como consecuencia de lo anterior, las mipes de la ciudad, se encuentran en alto riesgo de ser sancionadas por instituciones afines con actividades comerciales; este hecho traslada a los directivos de ser proactivos en la búsqueda del progreso empresarial, a ser reactivos en la solución de conflictos de tipo organizacional, jurídico y contable.

Por citar algunos ejemplos, muchas organizaciones no tienen procesos definidos, no cuentan con una planeación estratégica o ésta es deficiente; se enfrentan a demandas de tipo laboral o



ejecutivo; cuentan con un desordenado sistema contable y frecuentemente incurren en el pago de multas y sanciones por una mala gestión tributaria. Todas estas deficiencias generan un impacto negativo que ocasiona costos adicionales y como consecuencia se crea una barrera que impide la sostenibilidad a largo plazo y el desarrollo de la empresa.

En consecuencia, surge la necesidad de brindar soluciones a dichos problemas en un solo lugar; con el apoyo de profesionales idóneos y a través de una organización seria y comprometida, que resuelva de manera integral las dificultades empresariales y, por consiguiente, genere una mayor productividad y crecimiento al negocio.

## 1.2. Justificación

Los cambios del entorno han sido tan vertiginosos, que se llega al punto de afirmar que, lo valioso de ayer, para hoy ya no es igual. Por tanto, la realización de una empresa conlleva a resolver cuestiones complejas, que hacen necesario contar con un método ideal para enfrentarse al mercado de manera más oportuna.

Para corroborar lo anterior, el grupo Banco Mundial (2016) a través de Doing Business, hace mención de 14 pasos por los cuales se debe constituir una nueva empresa en Colombia. Estos son:

1. Requerir liquidación y obtener el recibo final del impuesto departamental de registro en la Unidad de Impuestos y Rentas Departamental.
2. Pagar el impuesto departamental de registro en un banco comercial
3. Completar el Registro Único Tributario provisional (pre-RUT) ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN)
4. Registrar la empresa ante el Registro Mercantil, obtener el certificado de existencia y representación legal y registrar los libros de la empresa en el Centro de Atención Empresarial (CAE) de la Cámara de Comercio
5. Abrir una cuenta bancaria
6. Formalizar la inscripción en el Registro Único Tributario (RUT) ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) y obtener el Número de Identificación Tributaria (NIT) definitivo

7. Obtener el certificado del Cuerpo de Bomberos
8. Recibir inspección por parte del Cuerpo de Bomberos
9. Registrar la empresa ante la caja de compensación familiar, el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) y el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF)
10. Registrar la empresa ante una Administradora de Riesgos Laborales (ARL)
11. Registrar la empresa y los empleados al sistema público de pensiones con Colpensiones
12. Afiliar a los empleados a un fondo de pensiones privado
13. Inscribir a los empleados a un plan obligatorio de salud
14. Afiliar a los empleados a un fondo de cesantías (p.3)

Sin embargo, el cumplimiento de estas formalidades es solo una pequeña parte de todas las obligaciones que tiene una empresa y, aun así, no asegura el éxito de la misma.

Para mercados como el colombiano, ya es menester innovar, fortalecer conocimientos, cambiar las estrategias gerenciales, invertir capital y asociarse con empresas o sectores, como mecanismos de sostenibilidad en el tiempo. No obstante, es tendencia entre micro y pequeños empresarios una visión cortoplacista, la resistencia al cambio y la desconfianza ante situaciones que pueden generar grandes oportunidades de éxito.

Es por esto que, la creación de una empresa o su sostenibilidad, en un entorno lleno de cambios e incertidumbre, es una tarea compleja desde el momento en el que surge la idea de negocio, o cambios en la rutina empresarial; pues su puesta en escena implica la adopción de estrategias que logren englobar la mayor cantidad de frentes, para poder sobrevivir.

Lo anterior, se puede notar en el dinamismo con el que se mueven los mercados bajo el precepto de la innovación, la agresividad de los competidores ante la globalización, las reglamentaciones cada vez más estrictas y las variaciones culturales drásticas, como factores bajo los que deben trabajar mipymes en cualquier etapa de su ciclo de vida.

Partiendo de lo anterior, es de vital importancia para una organización trabajar bajo metodologías flexibles y fácilmente adaptables, que le permitan enfrentarse a los retos empresariales de cada día. De aquí, surge la intención de crear una firma empresarial, dedicada a la asesoría de micro y pequeñas empresas en asuntos organizacionales, jurídicos y contables, que resuelvan de manera integral, problemáticas concretas por las cuales los directivos se desvían del centro de la organización: crecer.

Para ello se realiza este trabajo, a través de la implementación de una metodología nueva, creada por Osterwalder y Pigneur (2010) en el libro GMN, con el propósito de demostrar a la Universidad del Cauca y a los futuros emprendedores y empresarios, la existencia de herramientas efectivas para enfrentarse al mundo de los negocios de manera exitosa.

## **1.3.Objetivos**

### **1.3.1.Objetivo general.**

Aplicar el libro GMN escrito por Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, orientado a la obtención de evidencias, que permitan determinar la viabilidad de la creación de una firma empresarial, dedicada a la asesoría de micro y pequeñas empresas en asuntos organizacionales, jurídicos y contables.

### **1.3.2.Objetivos específicos (Osterwalder y Pigneur, 2010, p.249).**

- Preparar el proyecto de diseño de modelo de negocio de éxito (Aplicación de la fase de movilización).
- Investigar y analizar los elementos necesarios para el diseño del modelo de negocio (Aplicación de la fase de comprensión).
- Adaptar y modificar el modelo de negocio según la respuesta del mercado (Aplicación de la fase de diseño).
- Aplicar el prototipo de modelo de negocio (Aplicación de la fase de aplicación).
- Adaptar y modificar el modelo de negocio según la reacción del mercado (Aplicación de la fase de gestión).

## 2. CONTEXTUALIZACIÓN TEÓRICA

### 2.1. Marco teórico

Para definir los límites teóricos que rigen la realización del trabajo, es fundamental aclarar que se va a aplicar el libro “Generación de Modelos de Negocio” realizado por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur. Esta obra surge como consecuencia de la tesis doctoral de Osterwalder, “The business model ontology a proposition in a design science approach”(Ontología de los modelos de negocio una propuesta en un enfoque de la ciencia del diseño).

Entonces, para comprender el trabajo de Osterwalder, se requiere en primera instancia aclarar que, la ontología “hace parte de la metafísica que trata del ser en general y sus propiedades trascendentales” (Real Academia Española, 2016). De lo anterior, se sustenta que lo realizado por el autor, consistía en proveer las bases cruciales que permitieran cimentar el modelo de negocio (MN) de una organización, de cualquier sector de la economía. Para ello, se basó en la literatura de administración de empresas de Markides (1999) y el Balanced Scorecard de Kaplan y Norton (1992).

Osterwalder (2004), sugiere estructurarse en cuatro pilares fundamentales para el MN de una empresa: producto, interfaz del cliente, infraestructura administrativa y aspectos financieros; los cuales son áreas críticas en el modelo, y pueden ser equiparables a las perspectivas del enfoque de Kaplan y Norton (1992) en el Balanced Scorecard. A su vez, considera la estrategia de Markides (1999) de evaluar quién es el cliente, qué productos o servicios deberían ofrecerse y cómo entregárselos. (p. 42)

Basándose en lo anterior, Osterwalder (2004), divide los cuatro pilares del modelo de negocio en nueve segmentos interrelacionados, que son el epicentro de la ontología y se explican a continuación. (p.43)

**Tabla 1. Los nueve bloques de construcción del modelo de negocios.**

<b>PILAR</b>	<b>SEGMENTOS DEL MODELO DE NEGOCIOS</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Producto	Propuesta de valor	Paquete de productos y servicios de una empresa que son de valor para el cliente.
Interfaz del cliente	Segmento de mercado	Segmento de clientes a los cuales se les quiere ofrecer el valor.
	Canales de distribución	Medio por los cuales se tiene contacto con el cliente.
	Relación con los clientes	Tipo de vínculo que se genera con el cliente.
Infraestructura administrativa	Recursos clave	Elementos necesarios para crear valor.
	Actividades clave	Acciones necesarias para crear valor.
	Asociaciones clave	Acuerdos entre dos o más empresas para crear valor.
Aspectos financieros	Estructura de costos	Representación en dinero de todos los medios empleados.
	Fuentes de ingresos	Forma en que una empresa hace dinero

Fuente: Alexander Osterwalder, Université de Lausanne. Traducción del inglés: propia.

De igual manera, la definición de Modelo de Negocio (MN) en la tesis se define como “una herramienta conceptual que, mediante un conjunto de elementos y sus relaciones, permite expresar la lógica con la cual una compañía intenta ganar dinero generando y ofreciendo valor a uno o varios segmentos de clientes, la arquitectura de la firma, su red de aliados para crear, mercader y entregar este valor, y el capital relacional para generar fuentes de ingresos rentables y sostenibles” (Osterwalder 2004, 15).

Sin embargo, para la aplicación delo anterior, encaminado a probar la viabilidad de creación de una firma empresarial, Osterwalder y Pigneur (2010) redefinen el concepto de MN como “la descripción de las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor” (p.14).

Al llegar a este punto, hay que mencionar que el desarrollo del trabajo, requirió la aplicación de algunas de las herramientas que confiere el libro GMN y por lo tanto, su aclaración en este apartado resulta relevante. De manera que, dichas explicaciones, se abordarán en cinco secciones conforme a los pilares que propone la guía: lienzo, patrones, diseño, estrategia y proceso.

Inicialmente, el apartado Lienzo, se encarga de aclarar dos aspectos importantes; el primero, define el modelo de negocio desde una perspectiva general, pero también lo abarca desde la descripción de sus componentes, que entre otras cosas, engloban las áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica; y el segundo, describe el lienzo del modelo de negocio (LMN), como “un lenguaje común para describir, visualizar, evaluar y modificar modelos de negocio” (Osterwalder y Pigneur, 2010, índice p. 8, 12), el cual se compone de nueve módulos:

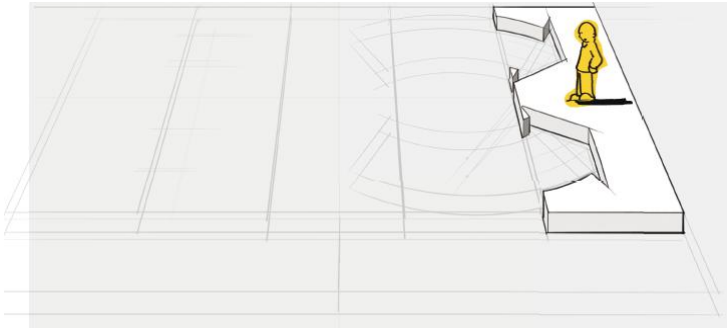
1. Segmentos de Mercado (SM): En este módulo se definen los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa.

Es importante tener en cuenta que, 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 y si están dispuestos a pagar por



diferentes aspectos de la oferta. En consecuencia, los SM son varios, sin embargo el libro hace mención de cinco: mercado de masas, nicho de mercado, mercado segmentado, mercado diversificado y plataformas multilaterales (o mercados multilaterales).(Osterwalder y Pigneur, p. 20 y 21)

### **Ilustración 1. Módulo uno: Segmento de mercado**

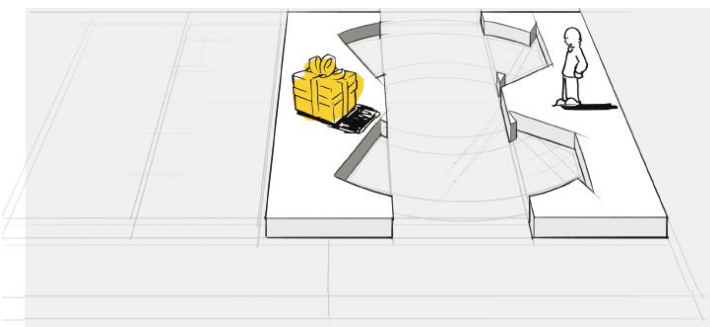


Fuente: Alexander Osterwalder & Yves Pigneur. Deusto

2. Propuesta de Valor (PV): En este módulo se describe el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico.

Los elementos que, según el libro, crean valor para el cliente son: novedad, mejora del rendimiento, personalización, “el trabajo, hecho”, diseño, marca/estatus, precio, reducción de costes, reducción de riesgos, accesibilidad, comodidad/utilidad.(Osterwalder y Pigneur, p. 22, 23, 24 y 25)

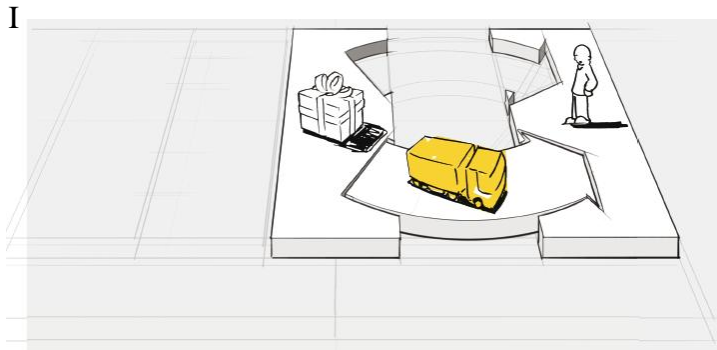
### **Ilustración 2. Módulo dos: Propuesta de valor**



Fuente: Alexander Osterwalder & Yves Pigneur. Deusto

3. Canales (C): En el siguiente módulo se explica el modo en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor. (Osterwalder y Pigneur, 2010, p.26)

**Ilustración 3. Módulo tres: Canales**



Fuente: Alexander Osterwalder & Yves Pigneur. Deusto

Hay que mencionar, que los canales se pueden distinguir entre directos e indirectos, así como propios y de socios comerciales; por otra parte, éstos tienen cinco fases aunque no siempre las abarcan todas. El libro sugiere el siguiente cuadro para su descripción.

**Tabla 2. Fases de canal.**

Tipos de canal			Fases de canal				
Propio	Directo	Equipo comercial	1.- Información. ¿Cómo se dan a conocer los productos y servicios de la empresa?	2.-Evaluación. ¿Cómo ayudamos a los clientes a evaluar la propuesta de valor?	3.- Compra. ¿Cómo pueden comprar los clientes los productos y servicios?	4.- Entrega. ¿Cómo se entrega a los clientes la propuesta de valor?	5. Posventa. ¿Qué servicio de atención posventa se ofrece?
		Ventas en internet					
Socio	Indirecto	Tiendas propias					
		Tiendas de socios					
		Mayoristas					

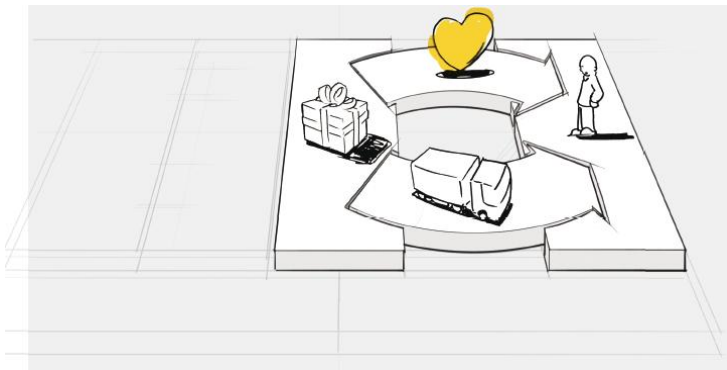
Fuente: Alexander Osterwalder & Yves Pigneur. Deusto

4. Relaciones con los clientes (RCI):En este módulo se describen los diferentes tipos de relaciones que establece una empresa con determinados segmentos de mercado (...) las

relaciones pueden estar basadas en los fundamentos siguientes: captación de clientes, fidelización de clientes y estimulación de las ventas (venta sugestiva).

Las categorías a las que hace mención el libro son: asistencia personal, asistencia personal exclusiva, autoservicio, servicios automáticos, comunidades y creación colectiva. (Osterwalder y Pigneur, p. 28 y 29)

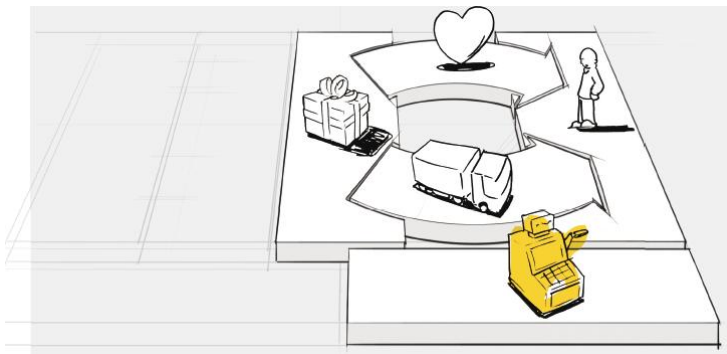
#### **Ilustración 4. Módulo cuatro: Relaciones con los clientes**



Fuente: Alexander Osterwalder & Yves Pigneur. Deusto

5. Fuentes de Ingresos (FI): El presente módulo se refiere al flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado (para calcular los beneficios, es necesario restar los gastos a los ingresos).

#### **Ilustración 5. Módulo cinco: Fuentes de ingresos**



Fuente: Alexander Osterwalder & Yves Pigneur. Deusto

Según el libro los ingresos se obtienen por la venta de activos, cuota por uso, cuota de suscripción, préstamo/alquiler/leasing, concesión de licencias, gastos de corretaje y publicidad. Otro rasgo a tener en cuenta es, que “cada fuente de ingresos puede tener un mecanismo de fijación de precios diferente, lo que puede determinar cuantitativamente los ingresos generados. Existen dos mecanismos de fijación de precios principales: fijo y dinámico.” (Osterwalder y Pigneur, p. 30, 31, 32 y 33)

**Tabla 3. Mecanismo de fijación de precios.**

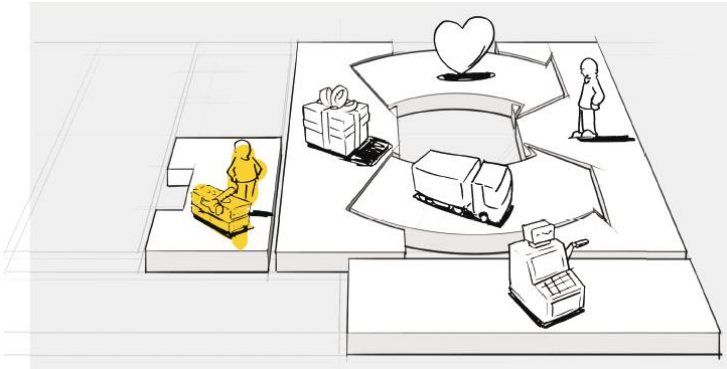
Mecanismo de fijación de precios	
Fijo	Dinámico
Los precios predefinidos se basan en variables estáticas	Los precios cambian en función del mercado.
<i>Lista de precios fija</i> Precios fijos para productos, servicios y otras PV individuales	<i>Negociación</i> El precio se negocia entre dos o más socios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

Fuente: Alexander Osterwalder & Yves Pigneur. Deusto

6. Recursos Clave (RC): “En este módulo se describen los activos más importantes para que un modelo de negocio funcione” (Osterwalder y Pigneur, 2010, p. 34).

Osterwalder y Pigneur (2010), dividen los recursos clave en las siguientes categorías: físicos, intelectuales, humanos y económicos. (p.35)

**Ilustración 6. Módulo seis: Recursos clave.**

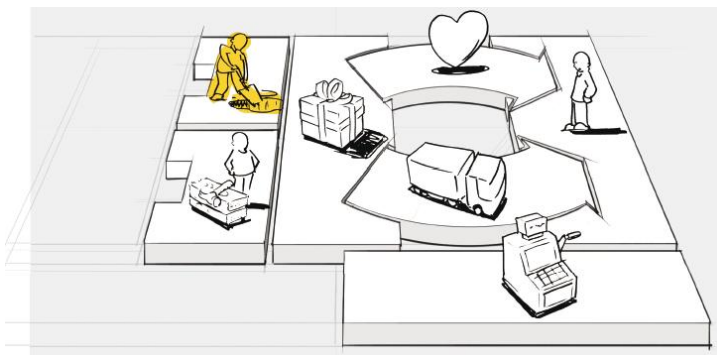


Fuente: Alexander Osterwalder & Yves Pigneur. Deusto

7. Actividades Clave (AC): “En el presente módulo se describen las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione” (Osterwalder y Pigneur, 2010, p. 36).

Las AC se pueden dividir en producción, resolución de problemas, plataforma/red. (Osterwalder y Pigneur, 2010, p. 37)

**Ilustración 7. Módulo siete: Actividades clave.**



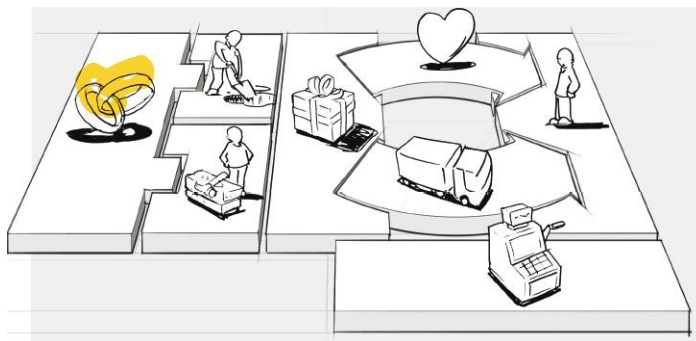
Fuente: Alexander Osterwalder & Yves Pigneur. Deusto

8. Asociaciones Clave (AsC): “En este módulo se describe la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio.” (Osterwalder y Pigneur, 2010, p. 38).

El libro distingue cuatro tipos de AsC: alianzas estratégicas entre empresas no competidoras; coopetición (asociaciones estratégicas entre empresas competidoras); joint ventures (empresas conjuntas para crear nuevos negocios) y relaciones cliente-proveedor (para garantizar la fiabilidad de los suministros).

Vale la pena aclarar que existen tres tipos de motivaciones para establecer asociaciones: optimización y economía de escala, reducción de riesgos e incertidumbre, compra de determinados recursos y actividades. (Osterwalder y Pigneur, 2010, p. 38 y 39)

**Ilustración 8. Módulo 8: Asociaciones clave.**

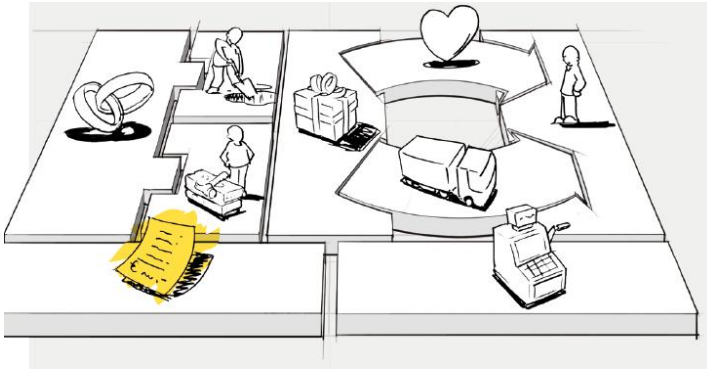


Fuente: Alexander Osterwalder & Yves Pigneur. Deusto

9. Estructura de costes (EC): “En este último módulo se describen todos los costes que implica la puesta en marcha de un modelo de negocio.” (Osterwalder y Pigneur, 2010, p. 40).

Osterwalder y Pigneur (2010), hacen la distinción de dos EC: según costes y según valor; las cuales, a su vez, pueden ser: costes fijos, costes variables, economías de escala y economías de campo. (p. 41)

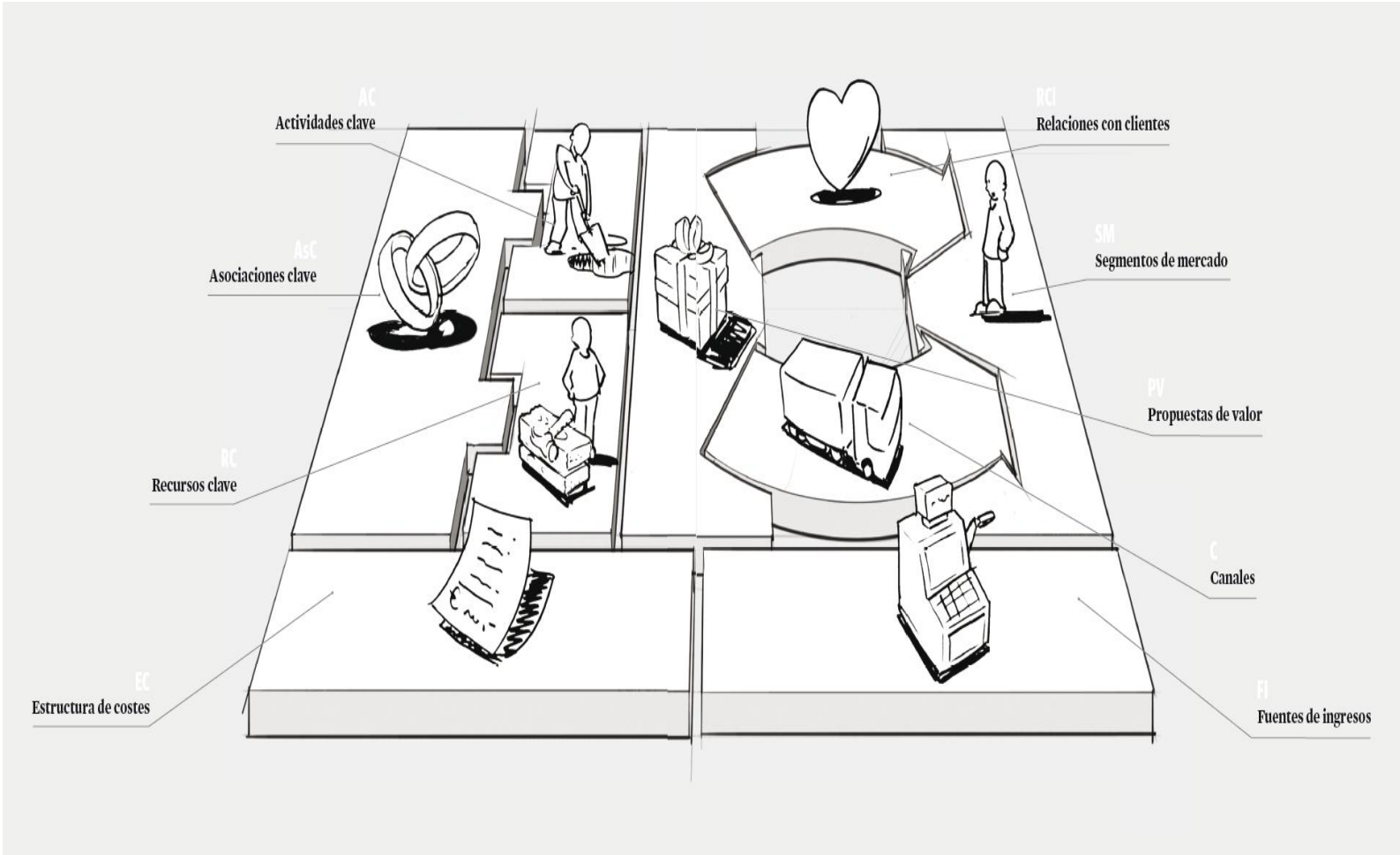
**Ilustración 9. Módulo nueve: Estructura de costes.**



Fuente: Alexander Osterwalder & Yves Pigneur. Deusto

Al llegar a este punto, conviene decir que lo anterior conforma la estructura de los nueve módulos, y se dispone con mayor detalle en la Imagen 10. No obstante, la herramienta que se utilizará para el desarrollo de la idea de negocio se dispone en la Imagen 11.

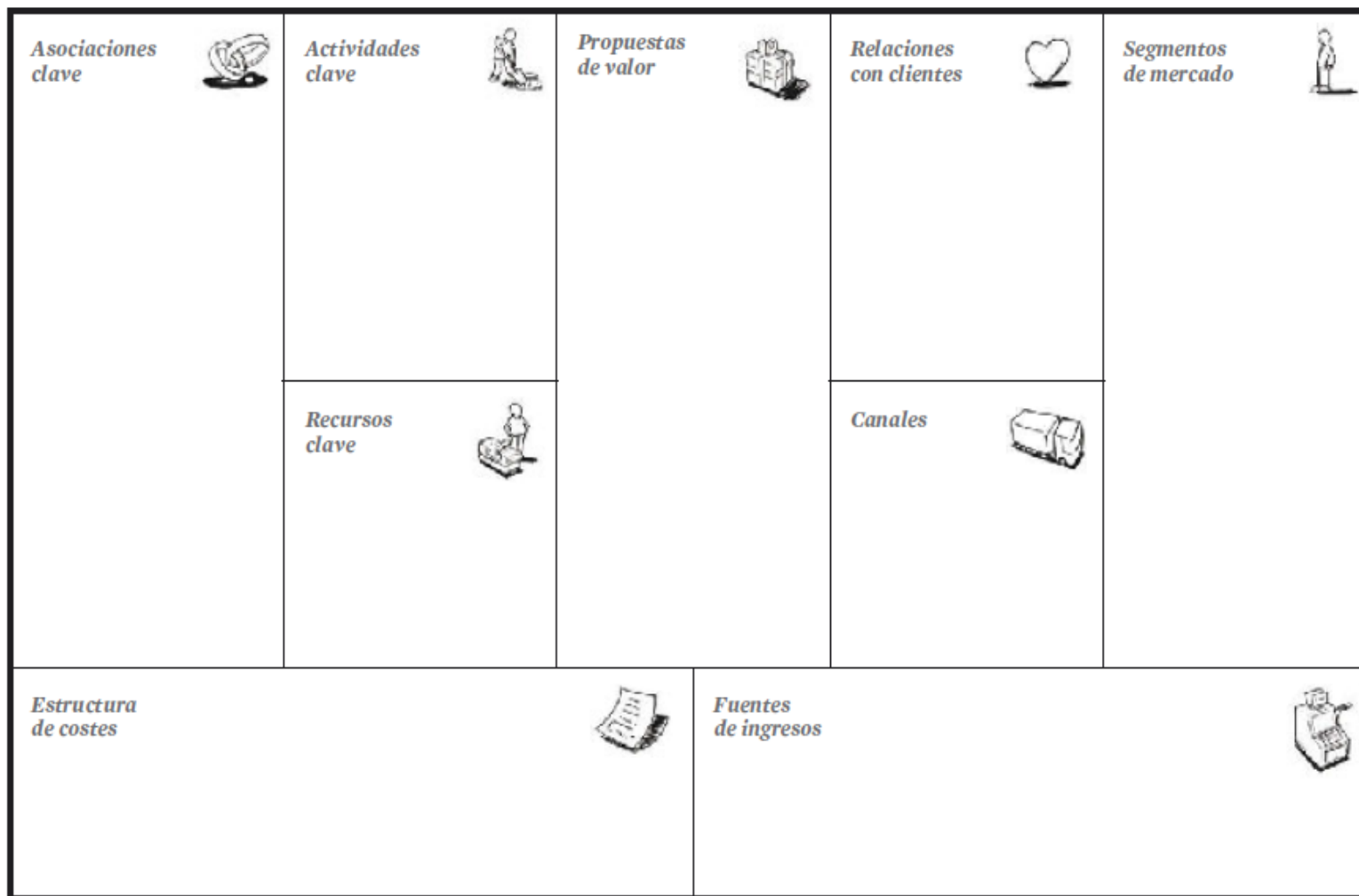
**Ilustración 10. Los nueve módulos.**



Fuente: Alexander Osterwalder & Yves Pigneur. Deusto



**Ilustración 11. Plantilla para el lienzo de modelo de negocio.**



Fuente: Alexander Osterwalder & Yves Pigneur. Deusto.

En segunda instancia, el desarrollo del pilar denominado Patrones, se encarga de la descripción de modelos de negocio con características, organizaciones de los módulos o comportamientos similares. Estas semejanzas se conocen como patrones de modelos de negocio.

El libro ha perfilado cinco patrones a partir de conceptos importantes de la literatura empresarial, y se han adaptado al lienzo de modelo de negocio para permitir la comparación de conceptos, facilitar su comprensión y simplificar su aplicación. Estos son:

- Desagregación de modelos de negocio
- La larga cola (*long tail*)
- Plataformas multilaterales
- Gratis como modelo de negocio
- Modelos de negocio abiertos (Osterwalder y Pigneur, 2010, índice, p. 55).

A continuación, el apartado Diseño, describe las herramientas que facilitan el mejoramiento o creación de modelos de negocio innovadores; y se debe agregar que, los empresarios realizan actividades propias del diseño como la creación de empresas, la elaboración de estrategias, o la delimitación de procesos y proyectos. De lo anterior, se evidencia la necesidad de herramientas afines que complementen los conocimientos en negocios y por lo tanto, el libro GMN propone seis técnicas de diseño de modelos de negocio:

- Aportaciones de clientes
- Ideación
- Pensamiento visual

- Creación de prototipos
- Narración de historias
- Escenarios. (Osterwalder y Pigneur, 2010, índice, p.125)

Posteriormente, se puntualiza sobre el cuarto pilar, Estrategia, a través del cual se revisa el MN partiendo del análisis del entorno; cabe aclarar que, esto se efectúa con el fin de reinterpretar la estrategia y con ello analizar de forma un poco más trascendental, el medio de actuación del modelo. Las áreas que se abarcan son:

- Entorno del modelo de negocio
- Evaluación de modelos de negocio
- Perspectiva de los modelos de negocio sobre la estrategia del océano azul
- Gestión de varios modelos de negocio. (Osterwalder y Pigneur, 2010, p.199)

Finalmente, Proceso, es el quinto apartado que une los conceptos y herramientas del libro, de manera que, se simplifique la configuración y ejecución de un MN. Al llegar a este punto, el libro propone un procedimiento de cinco fases; movilización, comprensión, diseño, aplicación y gestión; adaptable a las necesidades de cada caso empresarial (Osterwalder y Pigneur, 2010, índice, p. 244, 248).

## 2.2. Marco legal

La multiplicidad de normas en Colombia, hace que casi todas las actividades que se realicen, estén reguladas; para las empresas, estos controles abarcan todas las etapas por las que deben transcurrir, como su origen, crecimiento, madurez y, renacimiento o declive. Algunas de ellas son:

- Decreto 410 del 27 de marzo de 1971 o Código de Comercio.
- Ley 1014 del 26 de Enero de 2006 fomenta la cultura del emprendimiento.
- Ley 1154 del 18 de mayo de 1984, reglamenta el artículo 376 del Código de Comercio
- Ley 590 del 10 de julio de 2000, es el marco normativo que estipula cómo se conforman las mipymes.
- Ley 222 del 20 de Diciembre de 1995, modifica el libro segundo del Código de Comercio, y expide regímenes de aquellas empresas que, declaradas en insolvencia logren pagar a sus acreedores.
- Ley 223 del 20 de Diciembre de 1995, expide normas de racionalización tributaria y otras disposiciones.
- Decreto 650 del 3 de Abril de 1996, reglamenta parcialmente la ley inmediatamente anterior, en impuestos de registro.
- Decreto 3100 del 30 de Diciembre de 1997, determina las personas jurídicas sujetas a la vigilancia de la Superintendencia de Sociedades.
- Ley 1429 del 29 de Diciembre de 2010, reglamenta la formalización y generación de empleo.

- Ley 1258 del 2008, ofrece la posibilidad de constituir las sociedades por acciones simplificadas, estableciendo una regulación flexible que, permite a los accionistas asociados estipular condiciones bajo las cuales se agregan sus relaciones.
- Decreto 2649 de 1993, reglamenta la contabilidad general y expide los principios o normas de contabilidad generalmente aceptados en Colombia.
- Ley 1819 del 29 de Diciembre de 2016, por medio de la cual se adopta una reforma tributaria estructural, se fortalecen los mecanismos para la lucha contra la evasión y la elusión fiscal, y se dictan otras disposiciones.

### 2.3. Marco situacional

La situación empresarial en Colombia y por tanto, la oportunidad de implementar una firma que brinde asesoría integral a organizaciones, se abarcó a partir de dos focos. El primero, hace mención de la situación de emprendimiento y creación de nuevas empresas en Colombia, y el segundo, configura la descripción de las que se conformaron, durante el primer trimestre de 2016 en el Cauca.

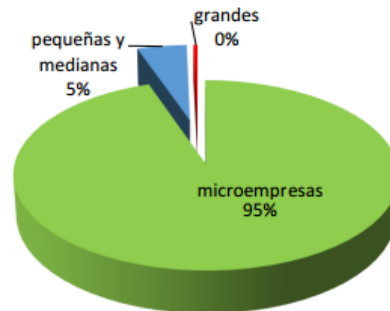
Respecto al emprendimiento y creación de empresas, la Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio (Confecámaras), expresa a través de su “Informe de Dinámica Empresarial en Colombia”, que durante el 2016 se crearon 161.745 unidades productivas, 40.160 sociedades y 121.585 personas naturales, lo que refleja un crecimiento del 17% con respecto al año anterior. La constitución de sociedades ascendió 22,3% respecto a 2015, al pasar de 32.847 a 40.160. Las personas naturales pasaron de 105.394 a 121.585, una variación positiva de 15,4%. De estos valores, el 83,4% están repartidos en seis sectores que son comercio (61.487), alojamiento y comida (21.016), industria manufacturera (17.445), actividades profesionales y científicas (12.000), construcción (9.523), actividades de servicios administrativos y de apoyo (7.014) y otras actividades (6.283) (Confecámaras, 2016, p. 2, 4, 5).

Por otra parte, Confecámaras en el “Boletín Mensual, Información Socioeconómica”(citado en CCCauca, 2016) revela que:

En el primer trimestre del año 2016, se contaba con 2.549.621 matrículas activas, de las cuales el 99.6%, es decir 2.540.953 se encontraban constituidas como mipymes.

Detalladamente, se estima que el 94,7% del total de registros (2.414.491) corresponde a microempresas, mientras que las pequeñas y medianas, representan el 4,9% del aparato productivo colombiano (124.931); las grandes solo representan el 0,4% del total nacional (10.199).

**Gráfico 1. Clasificación de empresas por total de activos en Colombia (Año 2016)**



Fuente: Confecámaras. CCCauca

Según datos del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), las mipymes generan alrededor del 67% del empleo del país y aportan el 28% del Producto Interno Bruto (PIB) colombiano, lo que evidencia la importancia de estas estructuras productivas sobre la economía nacional.

En el contexto regional, de acuerdo a la información del Registro Mercantil de la Cámara de Comercio del Cauca, para el primer trimestre del año 2016 (con cierre el 31 de marzo) en el departamento del Cauca se realizaron 1.360 matrículas y 12.128 renovaciones en el RUES<sup>1</sup> para un total de 13.488 matrículas activas.

Esto implica un crecimiento del 23,55% respecto al año 2015 cuando el total de matrículas activas alcanzó las 10.973 en el departamento del Cauca.

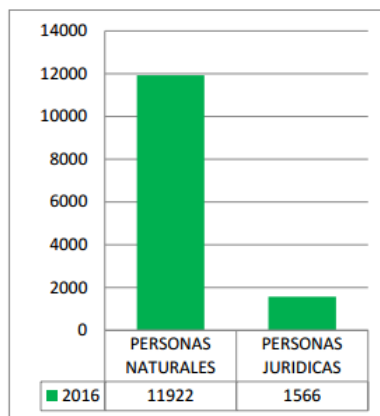
---

<sup>1</sup> Registro Único Empresarial y Social

Concretamente el departamento del Cauca, aportó el 0,52% (13.488) del total de registros realizados a nivel nacional (2.549.621), un hecho que concuerda con la dinámica de la economía regional, la cual, durante el periodo 2000-2013, aportó en promedio el 1,5% al Producto Interno Bruto (PIB) nacional.

Del total de empresas registradas en el Departamento del Cauca, cerca del 88% (11.922) se constituyeron como personas naturales; mientras que los 1.566 restantes, aproximadamente el 12% del total, se constituyeran como personas jurídicas.

**Gráfico 2. Constitución de empresas caucanas según tipo de organización (2016).**

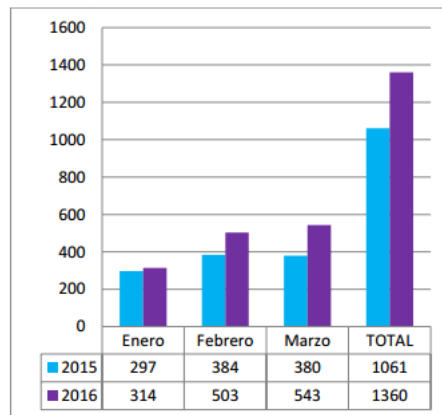


Fuente: Registro Mercantil. CCCauca

Las matriculas registradas en la Cámara de Comercio del Cauca para el primer trimestre del año 2016, fueron 1.360, lo que implica un crecimiento del 28,18%, en este rubro respecto al año 2015 cuando las matriculas registradas fueron de 1.061 para el mismo periodo de referencia.



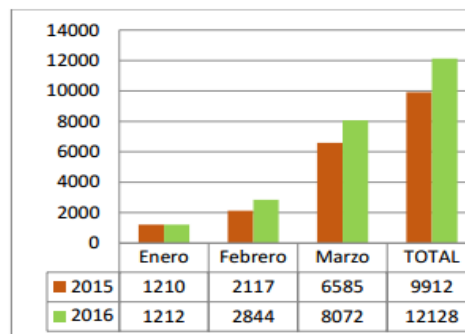
**Gráfico 3. Total de matrículas 2015 vs 2016.**



Fuente: Registro Mercantil. CCCauca

Así mismo las renovaciones mercantiles tuvieron un comportamiento positivo en el departamento del Cauca, pasando de 9.912 en el primer trimestre del año 2015 a 12.128 en el mismo periodo de referencia, lo que implica un incremento del 22,36%.

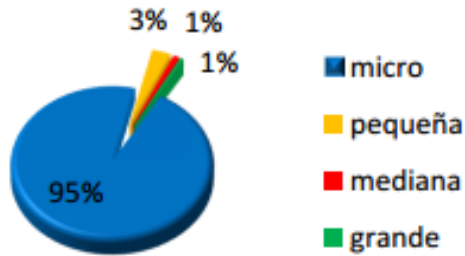
**Gráfico 4. Total renovaciones 2015 vs 2016.**



Fuente: Registro Mercantil. CCCauca

Dentro de la estructura empresarial del departamento del Cauca, de acuerdo al total de activos, al igual que en el contexto nacional, sobresalen las mipymes al representar el 99% del aparato productivo caucano.

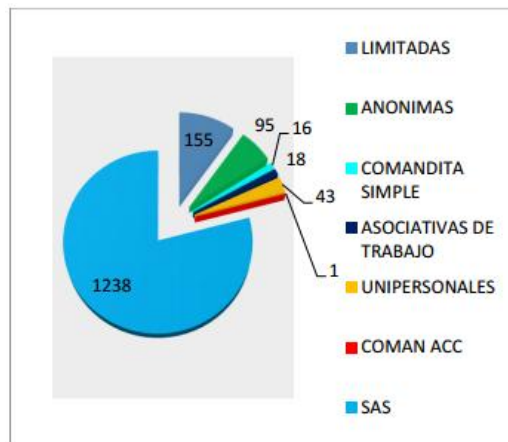
**Gráfico 5. Constitución de empresas caucanas por total de activos.**



Fuente: Registro Mercantil. CCCauca

Del total de empresas constituidas bajo la figura de Personas Jurídica, más del 79% (1.238) se constituyeron bajo la forma de Sociedad por Acciones Simplificada (SAS), seguido por las Sociedades Limitadas que representan un poco más del 9%. (155), en tercer lugar se encuentran las Sociedades Anónimas (SA) con el 6% (95) del total. El 6% restante está constituido por organizaciones Unipersonales, Asociativas de Trabajo, entre otros.

**Gráfico 6. Clasificación de las personas jurídicas.**

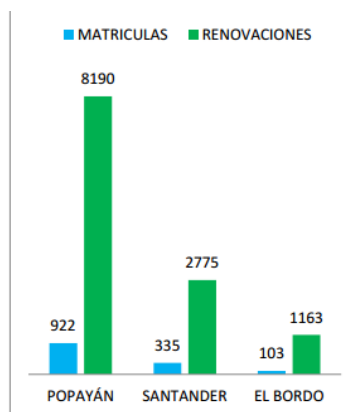


Fuente: Registro Mercantil. CCCauca

En la Zona Centro del Departamento se concentra el mayor número de Registros, con un total de 9.112, de los cuales 8.190 corresponden a renovaciones y los 922 restantes a inscripciones. Lo anterior representa el 67% del total de RUES.

La Zona Norte, con un total de 3110 matrículas activas, representa el 23,05% del total departamental. En tercer lugar se encuentra la Zona Sur con un total 1266 (matrículas y renovaciones) que equivalen al 9,38% del total departamental.

**Gráfico 7. Total de matrículas y renovaciones (2016).**



Fuente: Registro Mercantil. CCCauca

Entonces, partiendo de la contextualización de la dinámica empresarial del 2016 con relación al número, proporción e impacto económico de las mipymes, en Colombia y el Cauca, es evidente la existencia de un mercado inexplorado, principalmente en la región caucana, en materia de asesorías integrales en asuntos organizacionales, jurídicos y contables, que les brinde soporte a micro y pequeñas empresas, con el fin de facilitar su crecimiento y sostenibilidad.

### 3. CONTEXTUALIZACIÓN METODOLÓGICA

La realización de este trabajo supuso una investigación de tipo cualitativo exploratorio. Por lo tanto, la recolección de la información se hizo con fuentes primarias, es decir, todo tipo de datos provenientes de las entrevistas con expertos en el tema y directivos de micro y pequeñas empresas; en cuanto a las fuentes secundarias, fueron datos provenientes de clases magistrales, diplomados, talleres, libros teóricos (principalmente GMN), trabajos de grado, documentos gubernamentales y empresariales; que de una u otra forma fueron útiles para la comprensión del entorno y la realización del estudio como tal.

Esencialmente se realizó un encaje entre los conceptos y herramientas del libro GMN, adaptado a la firma empresarial que se pretende crear. En efecto, dos de las metodologías de diseño, sugeridas por la guía y utilizadas a lo largo de todo el proceso de validación, fueron la Ideación y el Pensamiento Visual, las cuales obligatoriamente requirieron la intervención además de una persona, por lo cual se constituyeron equipos de trabajo y se utilizaron esquemas particulares para cada actividad.

En primer lugar, la Ideación consiste en diseñar un MN nuevo e innovador; para lograrlo, esta metodología requirió principalmente el cumplimiento de cuatro actividades:

1. La conformación de un equipo de trabajo adecuado.
2. La inmersión del equipo en la investigación realizada, que para este caso se mantuvo en concordancia con la definición de la oportunidad.

3. La expansión de soluciones o sugerencias con respecto al punto dos, para lo cual, se llevaron a cabo sesiones de brainstorming<sup>2</sup>. Al respecto conviene decir que, abordarlas con propiedad, necesitó la preparación del equipo de trabajo, partiendo de la instauración de normas que rigieran la reunión (dejar las críticas para después, una conversación a la vez, lo que importa es la cantidad, promover ideas alocadas, entre otras);posteriormente se hizo una exposición detallada del problema particular, con el fin de incentivar la generación de ideas; y finalmente, las ideas expuestas fueron anotadas en papeles autoadhesivos, y adheridas al esquema utilizado en el momento.
4. Finalmente, una vez ampliado el abanico de soluciones y sugerencias, se definieron criterios para reducir las ideas a un número manejable, que entre otras cosas, incluyeron el tiempo de aplicación estimado y el potencial de generación de ingresos, por mencionar algunos ejemplos.(Osterwalder Y Pigneur, 2010, p.135, 136, 142 y144)

En segundo lugar, el Pensamiento Visual, resultó una herramienta útil para la comprensión del lienzo y la generación de debates, enfocado en las mejoras del MN. Trabajar con esta metodología, le facilitó al equipo de trabajo la comprensión de algunos conceptos, su interacción con los módulos y por ende, su razón de ser en el lienzo; gracias al uso de instrumentos como notas autoadhesivas, dibujos, gráficos y fotos. En consecuencia, cada integrante generó una visión global y única de cada una de las versiones del MN, lo que facilitó la creación colaborativa a través de generación de opiniones, debates y modificaciones.

A grandes rasgos, este proceso contó con cinco fases: movilización, comprensión, diseño, aplicación y gestión; cada una de ellas con una serie de actividades y apartados que facilitaron la

---

<sup>2</sup> Este proceso se conoce también como lluvia de ideas.

mejora de la idea de negocio (Tabla 4). Cabe mencionar que a partir del desarrollo de la etapa dos, se esbozan los lienzos mejorados de manera general, por asuntos de confidencialidad y facilidad en la comprensión total del proyecto.

**Tabla 4. Proceso.**

<b>FASE</b>	<b>MOVILIZACIÓN</b>	<b>COMPRENSIÓN</b>	<b>DISEÑO</b>	<b>APLICACIÓN</b>	<b>GESTIÓN</b>
<b>OBJETIVO</b>	<b>Preparar el proyecto de diseño de modelo de negocio de éxito.</b>	<b>Investigar y analizar los elementos necesarios para el diseño del modelo de negocio</b>	<b>Adaptar y modificar el modelo de negocio según la respuesta del mercado</b>	<b>Aplicar el prototipo de modelo de negocio</b>	<b>Adaptar y modificar el modelo de negocio según la reacción del mercado</b>
<b>ENFOQUE</b>	Preparación del escenario	Inmersión	Análisis	Ejecución	Evolución
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Reúne todos los elementos necesarios para diseñar con éxito un modelo de negocio nuevo, describe la motivación detrás de cada proyecto y establece un idioma común para la descripción, el diseño, el análisis y el debate de modelos de negocio.	Reúne el equipo de diseño del modelo de negocio para revisar la información pertinente: clientes, tecnología y entorno. Recopila información, entrevistar a expertos, estudiar clientes potenciales e identificar problemas y necesidades.	Convierte la información y las ideas de la fase anterior en prototipos de modelos de negocio que se puedan explorar y comprobar. Después de analizar a fondo el modelo de negocio, se selecciona el diseño que mejor cumpla con las expectativas.	Aplica el diseño del modelo de negocio seleccionado.	Estructura el sistema de gestión de forma que el modelo de negocio se supervise, evalúe y adapte o transforme continuamente.
<b>ACTIVIDADES</b>	1.- Planificación. 2.- Formación de un equipo. 3.- Definición de los objetivos del proyecto. 4.- Comprobación de ideas preliminares para el negocio	5.- Análisis del entorno 6.- Estudio de los clientes potenciales. 7.- Entrevista con expertos. 8.- Recopilación de ideas y opiniones	9.- Creación de prototipos. 10.- Pruebas y selección. 11. Perfeccionamiento de la estrategia.	12.- Comunicación e implicación. 13.- Ejecución.	14.- Análisis del entorno. 15.- Control del modelo de negocio
<b>APARTADOS</b>	1.- Narración de historias. 2.- Lienzo de modelo de negocio. 3.- Evaluación de modelos de negocio.	4.- Lienzo de modelo de negocio 5.- Entorno de modelo de negocio: contexto, factores de diseño y restricciones. 6.- Análisis DAFO detallado de los diferentes módulos. 7.- Aportaciones de los clientes.	8.- Lienzo de modelo de negocio. 9.- Creación de prototipos. 10.- Perspectiva de los modelos de negocio sobre la estrategia del océano azul. 11.- Patrón de modelo de negocio.	12.- Lienzo de modelo de negocio.	13.- Lienzo de modelo de negocio. 14.- Análisis del entorno específico basado en los módulos del lienzo. 15.- Rejuvenecimiento o replanteamiento. Evaluación constante del modelo de negocio.

Fuente: Alexander Osterwalder & Yves Pigneur. Deusto

#### **4. DESARROLLO DE TRABAJO DE PRÁCTICA EMPRESARIAL**

Un repaso en la historia de hace un siglo, pone en manifiesto que muchas de las industrias comunes hoy en día como la automovilística, aviación, consultoría en negocios, petroquímica, entre otros, eran aún incipientes o se estaban gestando en la imaginación, como lo describen W. Chan Kim y Renée Mauborgne (2005) en “La Estrategia del Océano Azul”.

Sin embargo, la evolución y crecimiento del mundo empresarial en los últimos años, gracias al desarrollo tecnológico y su consecuente mejora en las comunicaciones, han hecho que se sostenga un dinamismo diferente y mucho más acelerado; haciendo que, con esta misma rapidez surjan nuevas industrias o se reinventen las que ya estaban; por lo tanto, es normal que se frecuente un pensamiento estratégico donde la competencia es muy alta (p.5), de lo que se infiere, que la necesidad de innovar en los MN, particularmente en las asesorías empresariales, es urgente.

Es por ello, que los retos que se asumieron para la consecución de asesorías empresariales innovadoras, estuvieron enmarcados en tres aspectos: el primero, hizo referencia al desarrollo y comprobación del MN idóneo, previo a su aplicación en el mundo real; el segundo, a la persuasión del mercado para su adopción y adaptación, en función de la respuesta del mercado; y el tercero, encargado de la gestión de los puntos de incertidumbre. (Osterwalder y Pigneur, 2010, p. 245)



## **4.1. FASE UNO. MOVILIZACIÓN**

*Objetivo: Preparación de un proyecto de diseño de modelo de negocio de éxito.*

Las necesidades que presentan la mayoría de micro y pequeños empresarios de Popayán y su zona de influencia, se enfocan en el desarrollo de competencias en el saber, el hacer y el ser; esto se puede notar en la formación de sus dirigentes, que especialmente, para el caso de microempresarios, los tres componentes resultan deficientes. En consecuencia, el interés por realizar una adecuada gestión empresarial, se reduce a trabajar el día a día, y si a esto se le suman las obligaciones que en el ejercicio se adquieren con el Estado, la sociedad y el ambiente; son previsible las sanciones, multas y amonestaciones; de modo que, la informalidad, insolvencia o liquidación, son un resultado predecible.

Por lo anterior, se consideró que para hacer frente a la problemática descrita, es necesario abordar contenidos organizacionales, jurídicos y contables de forma holística, desde la resolución de problemáticas o asuntos críticos, hasta la formación de micro y pequeños empresarios en esos tres pilares. Es importante dejar claro, que esto es el resultado ulterior, lo que significa que, como primera medida, se realizaron actividades de planificación, formación de equipos de trabajo, definición de los objetivos del proyecto y comprobación de ideas preliminares para el negocio, con el fin de optimizar tiempos y movimientos.

### **4.1.1. Actividad uno. Planificación**

En principio, se inició con la planificación de las actividades, las cuales se abordaron en dos momentos: el inicial, que se encargó de la dirección del MN y abarcó las etapas de

movilización, comprensión y diseño; y el final, que englobó las fases de aplicación y gestión.

Esto se despliega en las tablas 5 y 6 respectivamente.

**Tabla 5. Planificación inicial - Dirección del modelo de negocio.**

Tiempo en meses			Mes 1				Mes 2				Mes 3				
Tiempo en semanas			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Fase	Objetivo	Actividades													
Movilización	<i>Preparar el proyecto de diseño del modelo de negocio de éxito</i>	Planificación	X												
		Formación del equipo	X												
		Definición de objetivos del proyecto	X												
		Comprobación de ideas preliminares		X											
Comprensión	<i>Investigar y analizar los elementos necesarios para el diseño del modelo de negocio</i>	Análisis del entorno			X	X	X								
		Estudio de clientes potenciales					X	X	X	X					
		Entrevistas con expertos					X	X	X	X					
		Recopilación de ideas y opiniones									X				
Diseño	<i>Adaptar y modificar el modelo de negocio según la respuesta del mercado</i>	Creación de prototipos										X	X		
		Prueba y selección del prototipo													X
		Perfeccionamiento de la estrategia											X	X	X

Fuente: Elaboración propia. Extraído de: Osterwalder y Pigneur.

**Tabla 6. Planificación final.**

Tiempo en meses			Mes 4			
Tiempo en semanas			1	2	3	4
Fase	Objetivo	Actividades				
Aplicación	<i>Aplicar el prototipo de modelo de negocio</i>	Comunicación e implicación	X			
		Ejecución	X	X	X	
Gestión	<i>Adaptar y modificar el modelo de negocio según la respuesta del mercado</i>	Análisis del entorno				X
		Control del modelo de negocio				X

Fuente: Elaboración propia. Extraído de: Osterwalder y Pigneur.

#### 4.1.2. Actividad dos. Formación de un Equipo

En primera instancia, es importante aclarar que “los equipos de innovación en MN deben contar con una base heterogénea de miembros, ya que la diversidad promueve la generación, la discusión y la selección de ideas nuevas. Por otra parte, no hay que descartar la posibilidad de incorporar miembros ajenos a la empresa”. (Osterwalder y Pigneur, 2010, p. 143)

Ahora bien, debido a la complejidad del estudio, se diferenciaron dos tipos de intervinientes, unos permanentes, que constituyeron la base heterogénea de integrantes, los cuales estuvieron a lo largo de todas las fases; y otros pasajeros, que se encargaron de aportar sus puntos de vista acorde a sus experiencias, y los cuales estuvieron presentes en las fases dos y tres del trabajo.

**Tabla 7. Equipo de trabajo permanente.**

Nombre	Formación académica
Mercy Johanna Valencia Caicedo	Abogada Titulada. Estudiante de Administración de Empresas, noveno semestre – Universidad del Cauca
Reinaldo Erazo Rodríguez	Magister en Contaduría – Universidad Autónoma de México Especialista en Marketing – Universidad Icesi de Cali Contador Público – Universidad del Cauca

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.1.3. Actividad tres. Definición de los objetivos del proyecto

Mientras se realizaron las dos actividades inmediatamente anteriores (planificación y equipo de trabajo), se plantearon una serie de objetivos concretos, los cuales discurrieron en

paralelo a la ejecución del presente documento; en consecuencia, vale la pena aclarar que desde lo subjetivo, se consideraron los más necesarios durante la etapa de lanzamiento al mercado.

Objetivos inmediatos del proyecto:

- Crear el Business Model Canvas que se probará en el mercado.
- Crear la estructura de la empresa
- Crear el portafolio de servicios
- Crear la Landing Page

#### **4.1.4. Actividad cuatro. Comprobación de ideas preliminares para el negocio**

Más adelante, en efecto, se realizó la revisión de las ideas preliminares con base en la versión 0.5. Al respecto conviene decir, que para confluir a este primer LMN se realizaron previamente tres prototipos más; no obstante, la metodología que se utilizó fue la que desarrolló Eric Rice y a la cual denominó Lean Startup, sustentada en la herramienta Lean Canvas<sup>3</sup> de Ash Maurya. Esto se llevó a cabo durante el acompañamiento que la Corporación Cluster CreaTIC (CreaTIC), realizó en las etapas más incipientes de la idea de negocio. (Anexo A). En efecto, lo anterior suscitó la adaptación de los tres modelos lean canvas, a la metodología de Osterwalder y Pigneur, eje principal del presente documento; y dio como resultado el primer LMN, es decir, la versión 0.5.

---

<sup>3</sup> Esta herramienta reemplaza relaciones con clientes, recursos clave, actividades clave y asociaciones clave, por ventaja competitiva, problemas, soluciones y métricas, respectivamente.

**Tabla 8. Lienzo de modelo de negocio - Versión 0.5**

<b>8. Asociaciones clave.</b> Este módulo se reserva el nombre de sus asociaciones, porque configura un punto confidencial del proyecto.	<b>7. Actividades clave.</b> Brindar servicios de soporte organizacional, jurídico y contable a micro y pequeñas empresas del Cauca.	<b>1. Propuesta de valor.</b> Impulsar el desarrollo económico de la sociedad a través del mejoramiento de sus organizaciones.	<b>4. Relaciones con clientes.</b> Vínculos laborales por medio de la página web Fidelización a través de promociones a clientes fieles. Nuevos productos de interés para empresarios.	<b>2. Segmento de mercados.</b> Microempresas Pequeñas empresas
	<b>6. Recursos clave.</b> Tecnologías de la información y comunicaciones Capital intelectual		<b>3. Canales.</b> Redes sociales: blog, YouTube, Facebook, página web, anuncios.	
<b>9. Estructura de costes.</b> Página web Talento Humano		<b>5. Fuentes de ingresos.</b> Suscripciones		

Fuente: Alexander Osterwalder & Yves Pigneur. Deusto

Más allá de obtener un compilado de metodologías y lienzos, se buscó mejorar los cimientos preliminares a la estructuración de la idea de negocio; así pues, esta primera versión del MN, fue sometida a una sesión de kill/thrill; la cual consistió en realizar dos procesos de brainstorming<sup>4</sup>, uno enfocado en dar razones por las cuales la idea no va a prosperar (kill), y el otro en justificar por qué va a funcionar (thrill). Al respecto conviene decir que, como primera medida se divulgó la idea del MN mediante la técnica “Narración de Historias” (explicada a continuación en el Apartado uno), con el fin de captar la atención e interés del público, y posteriormente, se le dio la palabra a los expertos.

Entonces, para esta actividad se contó con la intervención de un representante de CreaTIC; otro de la Gobernación del Cauca; una profesional en psicología, con experiencia en el talento humano del sector público; y dos consultores, uno en investigación de mercados y otro en

<sup>4</sup> El concepto “Brainstorming” se entiende también como el proceso de lluvia de ideas

gestión de crecimiento empresarial con la metodología SAJE de Canadá. (Anexo B. Sesión de kill/thrill)

#### **4.1.4.1. Apartado uno. Narración de historias.**

Transmitir a un tercero el MN en su totalidad, resulta una tarea compleja si lo que se quiere es una comprensión cabal. Para ello se enfatizó en mantener la sencillez tanto de la historia, como de la técnica utilizada.

En esta primera etapa, la historia consistió en describir un patrón de comportamiento negativo, que los empresarios suelen adoptar en la resolución de conflictos organizacionales; con el fin de obtener comentarios que permitieran validar o mejorar la PV.

El resultado de la sesión de kill/thrill, permitió reconocer, como aspecto positivo, la necesidad e importancia que tiene para los empresarios de mipes payanesas, contar con el soporte de profesionales en temas organizacionales, jurídicos y contables, en un solo lugar; de igual modo, se encontraron como aspectos negativos, la falta de experiencia de parte del equipo de trabajo, la carencia de un grupo multidisciplinario y la insuficiencia en cuanto al desarrollo del LMN.

En consecuencia de todas las actividades preliminares (planificación, formación del equipo de trabajo, definición de objetivos y comprobación de ideas preliminares), se obtuvo una retroalimentación importante que permitió mejorar significativamente el MN, de modo que, se realizaron modificaciones de la primera versión y resultó una nueva que se detalla en el Apartado 2.

#### 4.1.4.2. Apartado dos. El lienzo del modelo de negocio. (Anexo C)

**Tabla 9. Lienzo de modelo de negocio - Versión 1.0**

<p><b>8.Asociaciones clave.</b> Este módulo se reserva el nombre de sus asociaciones, porque configura un punto confidencial del proyecto.</p>	<p><b>7.Actividades clave.</b> Resolución de problemas organizacionales, jurídicos y contables. Gestión de información y continua formación en esos temas con énfasis en mipymes.</p>	<p><b>2.Propuesta de valor.</b> Pull empresarial que ofrece servicios de asesoría y consultoría en asuntos organizacionales, jurídicos y contables. Buscamos que las empresas prevengan o eliminen riesgos en el desarrollo de sus procesos ofreciendo un diagnóstico gratuito de las áreas fundamentales de su empresa por medio de un servicio in house<sup>5</sup>. Usted podrá armar los paquetes de servicios que más se ajusten a las necesidades de su organización y disfrutar gratuitamente de los servicios adicionales que le obsequiamos por suscripción. Reduzca riesgos, aumente sus utilidades, atraiga más clientes y posicione fuertemente en el mercado, nosotros le ayudamos a conseguirlo.</p>	<p><b>4.Relaciones con clientes.</b> Asistencia personal exclusiva Comunidades Creación Colectiva</p>	<p><b>1.Segmento de mercados.</b> <b>Institucional:</b> 1. Micro (constituidas o no legalmente) y pequeñas empresas. 2. Fundaciones 3. Instituciones de educación superior. <b>No institucional:</b> 1. Personas naturales con un negocio constituido o no legalmente. 2. Emprendedores</p>
<p><b>9.Estructura de costes.</b> <b>Costos fijos:</b> Servicios de arrendamiento, landing page, redes sociales, salario de asesores. <b>Costos variables:</b> Diseño de logotipo y landing page, compra de dominio de la página web, honorario de los consultores, adecuación del establecimiento.</p>		<p><b>5.Fuentes de ingresos.</b> Compra de servicios Paquetes de servicios construidos por el cliente y ofrecidos por la empresa Suscripciones Tarjeta empresario Pagos con tarjeta de crédito y débito</p>		

Fuente: Alexander Osterwalder & Yves Pigneur. Deusto

<sup>5</sup> El término *in house* hace referencia al lugar de trabajo del cliente.

#### **4.1.4.3. Apartado tres. Evaluación de modelos de negocio.**

El breve transcurso del proyecto ha permitido que el MN de la firma asesora evolucione considerablemente. Estas variaciones analizadas en las versiones 0.5 y 1.0, se centran en:

***Propuesta de valor.*** Para este módulo hay una ampliación en la forma de generar valor para el SM, traducido en los mecanismos que implementará para sus clientes y los beneficios que les conseguirá.

***Canales.*** En la versión más reciente, se concretaron las categorías promoción y venta, en las cuales se especificaron los mecanismos que se utilizarán, para comunicar y proporcionar la PV.

***Relación con clientes.*** En este segmento se compilaron las relaciones previamente dispuestas en: asistencia personal exclusiva, comunidades y creación colectiva, como mecanismos de RCI.

***Fuentes de ingresos.*** Se adicionaron la compra de servicios, el paquete de servicios contruidos por el cliente y ofrecidos por la empresa, la tarjeta empresario y los pagos con tarjeta débito o crédito, como nuevas FI.

***Recursos clave.*** Se especificaron recursos de capital intelectual y tecnología, y se adicionó la experiencia y la confianza de la marca.

***Actividades clave.*** Se aclararon los deberes que permiten conseguir la PV y son: la resolución de problemas, la gestión de la información y la continua formación en temas claves para las empresas.



***Asociaciones clave.*** La versión más reciente, cuenta con mayor número de empresas y personas dispuestas a contribuir con la ejecución de la PV; se pueden incluir aquí, diseñadores de la comunicación visual y multimedial, abogados, empresas de informática y consultores.

***Estructura de costes.*** En la versión más actual, se especifican unos costos fijos y otras variables, que a su vez, contienen la estructura realizada en el anterior modelo.

Ver Anexo D.

***Conclusión fase 1.*** Todo lo planteado hasta ahora, permitió obtener diferentes perspectivas en cuanto a necesidades empresariales y sus mecanismos de satisfacción; por lo tanto, las variaciones de la versión 1.0 a 1.5 se presentaron en el segmento de mercado, la propuesta de valor, la relación con los clientes y los canales, y es el modelo con el cual se inició el proceso para la Fase 2.

## 4.2. FASE DOS. COMPRENSIÓN

*Objetivo: Investigar y analizar los elementos necesarios para el diseño del modelo de negocio.*

### 4.2.1. Apartado cuatro. Lienzo de modelo de negocio. (Anexo E)

**Tabla 10. Lienzo de modelo de negocio. Versión 1.5**

<p><b>8.Asociaciones clave.</b></p> <p>Este módulo se reserva el nombre de sus asociaciones, porque configura un punto confidencial del proyecto.</p>	<p><b>7.Actividades clave.</b></p> <p>Resolución de problemas organizacionales, jurídicos y contables. Gestión de información y continua formación en esos temas con énfasis en mipymes.</p>	<p><b>2.Propuesta de valor.</b></p> <p>Firma empresarial que ofrece servicios de asesoría y consultoría en asuntos organizacionales, jurídicos y contables; orientados a incrementar utilidades, clientes y posicionamiento por medio de un servicio <i>in house</i>, adaptado a las necesidades de la organización. Buscamos que las empresas prevengan o eliminen riesgos en el desarrollo de sus procesos.</p>	<p><b>4.Relaciones con clientes.</b></p> <p>Publicidad Asistencia personal Promociones Comunidades</p>	<p><b>1.Segmento de mercados.</b></p> <p><b>Institucional:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Micro (constituidas o no legalmente) y pequeñas empresas.<sup>6</sup></li> <li>2. Fundaciones</li> <li>3. Instituciones de educación superior.</li> </ol> <p><b>No institucional:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Personas naturales con un negocio constituido o no legalmente.</li> <li>2. Emprendedores</li> </ol>
<p><b>9.Estructura de costes.</b></p> <p><b>Costos fijos:</b> Servicios de arrendamiento, landing page, redes sociales, salario de asesores.</p> <p><b>Costos variables:</b> Diseño de logotipo y landing page, compra de dominio de página web, honorario de consultores, adecuación del establecimiento.</p>		<p><b>5.Fuentes de ingresos.</b></p> <p><b>Cuota por uso:</b> Compra de servicios, Paquetes de servicios construidos por el cliente y ofrecidos por la empresa</p> <p><b>Cuota de suscripción:</b> Suscripciones, Tarjeta empresario</p>		

Fuente: Alexander Osterwalder & Yves Pigneur. Deusto

<sup>6</sup>Los emprendedores son considerados en este segmento de mercado como microempresas no constituidas legalmente

Esta segunda fase, profundizó la comprensión tanto interna como externa de la versión 1.5 del LMN. Para ello, se realizó un estudio de las variables tanto del macroentorno<sup>7</sup>, como del MN; y se obtuvo la perspectiva no sólo de clientes potenciales, sino de expertos en el tema, los cuales se encuentran dispuestos en las actividades 5, 6, 7. Finalmente, en la actividad 8 se realizó una compilación de las ideas y opiniones de las personas que hicieron aportes desde su experiencia.

#### **4.2.2. Actividad cinco. Análisis del entorno**

Esta actividad se encargó de abordar temáticas referentes al contexto, factores de diseño y restricciones del MN, desarrolladas en el Apartado 5, y el análisis DAFO de los diferentes módulos del lienzo, realizado en el Apartado 6.

##### **4.2.2.1 Apartado cinco. Entorno del modelo de negocio: contexto, factores de diseño y restricciones.**

La comprensión del entorno del MN, ha cobrado una mayor importancia debido a la creciente complejidad del panorama económico, la mayor incertidumbre y las considerables disrupciones del mercado. Sin embargo, no debe ser catalogado precisamente como una desventaja, ya que puede resultar útil concebir el macroentorno, como un espacio para idear o adaptar un MN que moldee, transforme o establezca nuevos estándares en el sector.

---

<sup>7</sup> Este término hace referencia a todos los factores externos que no controla la empresa, pero que la afectan.

Para ello, se recomienda esbozar las cuatro áreas más importantes del entorno: fuerzas del mercado, fuerzas de la industria, tendencias clave y fuerzas macroeconómicas. (Osterwalder y Pigneur, 2010, p. 199, 200).

### **Fuerzas del mercado – Análisis del mercado**

Este apartado comprendió el reconocimiento de:

1. Cuestiones de mercado
2. Segmentos de mercado
3. Necesidades y demandas
4. Costes de cambio
5. Capacidad generadora de ingresos.

#### ***1. Cuestiones de mercado.***

“Identifica los aspectos que impulsan y transforman el mercado desde el punto de vista del cliente y la oferta” (Osterwalder y Pigneur, 2010, p. 202).

***¿Cuáles son las cuestiones con un mayor impacto en el panorama del cliente?*** Uno de los aspectos más relevantes para la División de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), respecto a micro y pequeñas empresas, es una problemática puntual detectada por esta entidad: la evasión de impuestos. Es claro entonces que la mayoría de las empresas en el Cauca incurren en esta falta catalogada como delito, ya que existe la percepción que, destinar parte de sus ingresos y ganancias a la imposición de la carga tributaria, no permite el crecimiento de sus empresas.

Por otra parte, muchos de los clientes potenciales, han expresado deficiencias en la asesoría legal, que les permita la aplicación de beneficios tributarios dentro del contexto reglamentario, con el fin de reducir la carga impositiva. Esta situación genera una problemática traducida en demandas laborales, ya que no existen ingresos suficientes que les permita responder de manera simultánea por la declaración de impuestos, y la contratación de personal bajo las condiciones legales establecidas.

Abordando el aspecto contable, para muchas figuras jurídicas es obligatorio registrar libros contables; no obstante, un número importante de empresarios y emprendedores, ni siquiera llevan contabilidad; por la tendencia de obligarse a resolver el día a día e ignorar que los estados financieros les permite proyectar, en gran parte, la sostenibilidad de su empresa a un mediano plazo.

Con respecto al tema organizacional o administrativo, es común observar que muchos gerentes menosprecian la inversión en la planeación estratégica; por lo tanto, es normal ver la falta de direccionamiento estratégico; deficiencias en la estructura empresarial al no presentar áreas, cargos y funciones definidos; y lo más relevante, la adecuada gestión del talento humano, es la mayor debilidad en casi todas las mipes.

En últimas, teniendo en cuenta la dinámica anterior, las cuestiones con un mayor impacto dentro del panorama organizacional son su sostenibilidad y crecimiento; por ello, es de suma importancia para el cliente, contar con la asesoría adecuada en tres ámbitos fundamentales de la estructura empresarial, como son la función administrativa, la asesoría legal y el control contable y tributario.

*¿Qué cambios se están produciendo? ¿Hacia dónde va el mercado?* Las variaciones que se percibieron para el 2016, se evaluaron bajo la perspectiva de crecimiento en número de clientes potenciales, campo de acción de las empresas y tendencias tecnológicas y legales.

Según el Boletín mensual Información socioeconómica de CCCauca (2016), el departamento se divide en tres zonas: Norte, Centro y Sur. Sin embargo, se enfatizará en la Zona Centro por ser objeto de estudio del proyecto; ésta cuenta con el mayor número de registros, un total de 9.112, de los cuales 8.190 son renovaciones y 922 son inscripciones; de aquí que en el 2016 haya habido un crecimiento del 23,55% con respecto al 2015. De estos registros, la mayoría está representada por empresas comerciales y de servicios. (p 2, 3, 6). En cuanto al campo de acción, el DANE, en el Boletín Técnico de 2015, manifestó que en ese año la construcción, agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca contribuyeron al crecimiento departamental.

Por otra parte, el aspecto tecnológico al que se enfrentan las empresas, se encamina al desarrollo de programas que soporten en su totalidad a los gerentes bajo las actividades concernientes a las áreas administrativa, jurídica y contable. Esto se hace evidente gracias al tener existencia de avances que facilitan el registro de la contabilidad; la toma de decisiones gerenciales, teniendo en cuenta variables que anteriormente no era posible considerar; e incluso la presencia de software que reemplace a profesionales en la resolución de conflictos. (Solon, 2016, p.1; Copeland y Hope2016, p.1). Sin embargo muchos de estos avances se encuentran en fase de desarrollo o de prueba; no obstante, aquellos disponibles en el mercado tienen un costo elevado, el cual solo lo pueden abordar multinacionales, pero gracias a la democratización de las tecnologías, en un largo plazo esto será accesible para mipes.

Finalmente, y es un aspecto crítico para las empresas hoy en día: la reforma tributaria. Al parecer beneficia a las sociedades a través de la exoneración progresiva de algunos tributos; como a mipes nuevas que se ubiquen en zonas afectadas por el conflicto, pues tendrán una tarifa del 0% para la renta del 2017 al 2021 y aquellas que compren bienes de capital como tecnologías y maquinaria para el mejoramiento del negocio, podrán deducir del impuesto sobre la renta el IVA de dichos bienes, esto por mencionar algunos ejemplos. (El ABC de la reforma tributaria, 2016, p. 9,10, 18)

Sin embargo, el panorama cambia para el departamento, porque según CCCauca (2016), el 88% de las empresas registradas operan como personas naturales (p.2) y es en ellas es donde recae en mayor medida el Impuesto sobre el Valor Agregado (IVA), la renta y el gravamen a dividendos.

## ***2. Segmentos de mercado.***

“Identifica los principales segmentos de mercado, describe su capacidad generadora e intenta descubrir nuevos segmentos” (Osterwalder y Pigneur, 2010, p. 202)

***¿Cuáles son los segmentos de mercado más importantes?*** El segmento de mercado más importante, es el de las mipes que operan como personas naturales; ya que son quienes tienen mayor número de empresas operando en el Cauca; de esto resulta que, jurídica y tributariamente enfrentan más riesgos por la nueva carga impositiva, además que su responsabilidad en caso de daños o perjuicios a un tercero, recae incluso con el patrimonio personal.

***¿Qué segmentos tienen mayor potencial de crecimiento?*** La situación de las empresas colombianas se ve fuertemente influida por dos acontecimientos importantes: la firma de la paz y la reforma tributaria. Para ello, es necesario recordar que con la reforma se generó un mayor número de beneficios para sociedades, como la eliminación de tres impuestos: el CREE, la sobretasa al CREE y el impuesto a la riqueza; por otra parte, las sociedades podrán deducir del impuesto sobre la renta, el IVA de los bienes de capital utilizados en procesos productivos; y se crearon beneficios tributarios para las empresas nuevas que se establezcan en las zonas más afectadas por el conflicto. (El ABC de la reforma tributaria, 2016, p.9, 10, 18). Es por esto que el Cauca al ser un departamento afectado por la guerra, se convierte en una zona atractiva para el emprendimiento enfocado a la adquisición de maquinaria y transformación de materias primas.

***¿Qué segmentos están decayendo?*** La aparición de nuevas tecnologías o el mejoramiento de las existentes, ha afectado fuertemente las empresas con establecimientos que se dedican a la compra-venta de productos; ya que, le permite sustituir los puntos de trabajo físicos, por espacios virtuales donde se realizan casi todas las mismas funciones, con la ventaja de estar disponible las 24 horas del día y que no requiere personal para atender.

***¿Qué segmentos periféricos requieren atención?*** Los segmentos periféricos que requieren mayor atención, son los desarrolladores de tecnologías para otras empresas; esto con el fin de saber qué actividades realizadas por personas serán abordadas por programas, cuya adquisición podría traer beneficios económicos y mayor precisión en la realización de las tareas.



Por otra parte, las startups son otro segmento que requiere atención, pues muchas de ellas presentan falencias en los pilares organizacional, jurídico y contable.

### ***3. Necesidades y demandas.***

“Refleja las necesidades del mercado y estudia el grado en que están atendidas” (Osterwalder y Pigneur, 2010, p. 202)

***¿Qué necesitan los clientes?*** Los clientes necesitan servicios integrales, que resuelvan necesidades puntuales con efectividad en temas laborales, de contratación, en gestión de talento humano, control interno, entre otros.

***¿Cuáles son las necesidades menos atendidas?*** Las necesidades menos atendidas son de tipo organizacional. Si bien es cierto que no es un requisito que los gerentes de las empresas sean de profesiones afines a la administración o los negocios; esto no es un factor para dejar de lado aspectos críticos, que contribuyen al mejoramiento y sostenibilidad de la empresa y en los cuales los profesionales de estas carreras son expertos, como la planeación estratégica, la evaluación de proyectos, finanzas, entre otros.

*¿Qué servicios quieren los clientes en realidad?* Se ha identificado, de acuerdo a las entrevistas, que el requerimiento de los clientes, en concordancia con lo que ofrece la empresa se resume en:

1. **Servicios jurídicos:** abordará aspectos como la representación jurídica judicial y extrajudicial; asesoría jurídica en derecho comercial; asesoría y consultoría en materia contractual (elaboración de contratos civiles y mercantiles); gestión de contratación laboral, nóminas y seguros sociales; constitución de empresas (elaboración de estatutos y pactos de socios, confección de actas y actualización de libros de actas); modificaciones societarias; gestión de impagados; asesoría en empresas de familia (Elaboración de protocolos de familia); disolución de empresas (presentación de concursos de acreedores y liquidación de sociedades) y propiedad horizontal.

2. **Servicios organizacionales:** Se encargará de la generación de modelos de negocio; elaboración de presupuesto y planes de negocio; planeación estratégica (direccionamiento estratégico, diseño de áreas de la empresa, diseño e implementación de indicadores de gestión); elaboración del manual de procesos y procedimientos; gestión del talento humano; creación de identidad visual y corporativa y marketing digital

3. **Servicios contables:** aquí se abordarán tres pilares fundamentales; como primera medida, los aspectos generales que se abordarán son la asesoría contable general, planificación y organización contable, implantación de contabilidad sistematizada y actualización contable; por otra parte, se tiene la revisoría fiscal, encargada de realizar la revisión de información financiera, evaluación del sistema de control interno,

implementación del control interno y el cumplimiento normatividad; finalmente se brindarán asesorías tributarias en declaración de impuestos (nacionales o municipales, renta, IVA, retención en la fuente, industria y comercio) y la elaboración o revisión a presentar ante la DIAN y la secretaría de Hacienda Municipal.

*¿Dónde está aumentando la demanda y dónde está decayendo?* Con respecto a la idea de negocio, la demanda está incrementando en los servicios jurídicos y contables, por ser áreas que obligatoriamente requieren profesionales; en otro sentido, la demanda decae en los servicios organizacionales, ya que existe el paradigma de creer que no son necesarias unas bases académicas para poder tener un negocio exitoso.

#### **4. Costes de cambio.**

“Describe los elementos relacionados con el cambio de los clientes a la competencia”  
(Osterwalder y Pigneur, 2010, p. 202)

*¿Qué vincula a los clientes a una empresa y su oferta?* Para una empresa que brinde asesorías y consultorías en asuntos organizacionales, jurídicos y contables, los clientes se vinculan a ella y su oferta a través del grado de experiencia que tenga; la asertividad que haya demostrado el asesor o consultor, con respecto a los requerimientos de la empresa cliente; la calidad en el servicio (trato al cliente, grado de conocimiento y respuesta del caso, herramientas adecuadas, establecimiento indicado, entre otros) y el servicio posventa adecuado.

***¿Qué costes de cambio impiden que los clientes se vayan a la competencia?*** Lo que impide que los clientes se vayan a la competencia, va a estar ligada al costo que asumiría el cliente por adquirir asesorías más económicas, pero de menor calidad; o que requieran más tiempo en su respuesta.

***¿Los clientes tienen a su alcance otras ofertas similares?*** Los clientes tienen ofertas similares en la prestación de servicios de asesorías y consultorías en asuntos organizacionales, jurídicos y contables, de manera independiente, a un menor costo o gratuitos.

***¿Qué importancia tiene la marca?*** La marca para una empresa asesora, está relacionada con la trayectoria que ha tenido, el grado de experiencia del talento humano de cada área y la aceptación del mercado frente a los servicios brindados; de modo que, éste es un factor que va a determinar en cierta medida la demanda por parte de algunos segmentos de clientes.

##### ***5. Capacidad generadora de ingresos.***

“Identifica los elementos relacionados con la capacidad generadora de ingresos y de fijación de precios” (Osterwalder y Pigneur, 2010, p. 202)

***¿Por qué están dispuestos a pagar los clientes?*** Los clientes están dispuestos a pagar por la resolución de conflictos, en temas jurídicos y contables desde la perspectiva empresarial.

*¿Dónde se puede conseguir un margen de beneficios mayor?* El margen de beneficios se obtiene de la prestación de servicios.

*¿Los clientes tienen a su alcance productos y servicios más baratos?* Los clientes tienen acceso a servicios más económicos, provenientes de profesionales independientes, pero sin la visión de un servicio integral enfocado a empresas.

### **Fuerzas de la industria - Análisis Competitivo.**

Aquí se identifican:

1. Competidores (incumbentes)
2. Nuevos jugadores (tiburones)
3. Productos y servicios sustitutos
4. Proveedores y otros actores de la cadena de valor
5. Inversores

#### ***1. Competidores incumbentes.***

“Identifica a los competidores incumbentes y sus puntos fuertes relativos.” (Osterwalder y Pigneur, 2010, p. 204)

*¿Quiénes son los competidores?* Los competidores pueden ser institucionales o no institucionales:

### ***Competidores institucionales.***

- Cámara de Comercio del Cauca: “Es una institución de derecho privado, de carácter corporativo, gremial y sin ánimo de lucro que cumple funciones delegadas por el Estado. Presta sus servicios y orienta sus recursos para el mejoramiento de la productividad, la competitividad, el emprendimiento y la articulación institucional en la región.”(CCCauca, s.f.)
- Asociación Colombiana de las Micro, pequeñas y Medianas Empresas (ACOPI) Regional Cauca: Es un gremio que se estableció en el Cauca, en la ciudad de Popayán, para contribuir al desarrollo y crecimiento del sector empresarial facilitando procesos de formación permanente, innovación y desarrollo tecnológico e información estratégica para el sector, orientación empresarial, eventos comerciales, representación gremial y fomenta la unión del gremio. (ACOPI, s.f.)
- Consultorio empresarial CES: la Universidad del Cauca cuenta con un Consultorio Empresarial (CES) en el cual la comunidad puede acceder a servicios de asesoría, consultoría y cursos libres sobre competitividad y creación de empresas. Estos servicios son prestados por un equipo de profesores y estudiantes de la institución.

El propósito del Consultorio es generar desarrollo económico y social, así como contribuir al fortalecimiento de la competitividad de las organizaciones empresariales y sociales de la región, siguiendo principios de honestidad, responsabilidad, transparencia y equidad.

Este macro proceso se encuentra directamente relacionado con los proyectos de práctica y pasantía desarrollados por estudiantes de la Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas de la Universidad del Cauca (FCCEA). (Unicauca, s.f)

- Unidad de Emprendimiento de la Corporación Universitaria Autónoma del Cauca: “es una dependencia transversal, de apoyo para todas las facultades, adscrita a la facultad de ciencias administrativas, contables y económicas (FACACE), que promueve la cultura emprendedora y dirige sus esfuerzos hacia la construcción de ecosistemas de emprendimiento.” (Uniautónoma del Cauca, s.f.)
- Consultorio empresarial Unicomfacauca: El proyecto se concibe como una instancia de consultoría y asesoría donde los estudiantes de últimos semestres, en compañía de los docentes, pueden poner en práctica lo aprendido durante su periodo académico ofreciendo a las instituciones e individuos la posibilidad de mejorar su planeación a partir de diagnósticos profesionales. (Unicomfacauca, s.f.)
- Corporación Clúster CreaTIC: su misión es consolidar un tejido empresarial regional de base tecnológica en el Cauca a través de la producción y comercialización de productos y servicios TIC que lleguen a mercados masivos mundiales y que incremente la competitividad de la región. (CreaTIC, s.f.)

***Competidores no institucionales.*** En esta sección se consideran los profesionales independientes, como otro tipo de competidores; cabe mencionar, que pueden ser abogados, contadores, administradores de empresas, psicólogos, diseñadores gráficos y diseñadores de la comunicación visual y multimedial.

***¿Quiénes son los principales jugadores del sector?*** La descripción de los principales jugadores se realizó en el apartado anterior, pero cabe resaltar que son los competidores institucionales los principales jugadores del sector.

*¿Cuáles son sus desventajas o ventajas competitivas?* Su ventaja competitiva radica en la trayectoria que han tenido hasta hoy, lo que les permite tener una experiencia muy superior; sin embargo, se dedican a la educación del empresario o al acompañamiento del emprendedor, mas no a la resolución de problemas.

*Descripción de su oferta principal.* El común denominador de los competidores institucionales, está en la formación y acompañamiento de empresarios y emprendedores de cualquier sector de la economía.

*¿En qué segmentos de mercado se centran?* Lo concerniente a consultorios empresariales, la Cámara de Comercio del Cauca y ACOPI, son entidades dedicadas a los empresarios de cualquier sector de la economía; y en cuanto a la Corporación Clúster CreaTIC, su segmento de mercado se centra en empresas de base tecnológica.

*¿Qué estructura de costes tienen?* Este tipo de organizaciones se caracteriza por tener costes fijos en talento humano, infraestructura física y tecnológica; y costes variables, representados en la realización esporádica de talleres, seminarios, diplomados, entre otros.

*¿Qué influencia ejercen sobre los segmentos de mercado, fuentes de ingreso y márgenes?* Los competidores institucionales, se encargan de comunicar mecanismos de solución a problemáticas comunes al sector empresarial, por lo que es frecuente ver la inclinación hacia este



tipo de servicios; pero no sucede igual en situaciones críticas que requieren la intervención de un profesional; por lo tanto, lo anterior afecta significativamente la consecución de fuentes de ingreso y márgenes.

## ***2. Nuevos jugadores (tiburones).***

“Identifica a los nuevos jugadores especuladores y determina si compiten con un modelo de negocio diferente”.(Osterwalder y Pigneur, 2010, p. 204)

***¿Quiénes son los nuevos jugadores del mercado?*** Dado que la formación de empresas de que brindan este tipo de servicios es poco frecuente debido a su complejidad, los nuevos jugadores serán aquellos profesionales que se dediquen a brindar asesorías de manera independiente, y los cuales pueden contar o no con un recorrido importante.

***¿Cuáles son sus desventajas o ventajas competitivas?*** Dentro de las ventajas competitivas que los caracterizan, se encuentran los precios atractivos al público y la experiencia. Por otro lado, las desventajas que presentan son la escasa o nula aplicación de un MN apropiado para diferenciarse, y el constante ingreso al mercado de nuevos profesionales, con diferentes y novedosas perspectivas en las asesorías.

***¿Qué barreras deben superar?*** Las barreras que deben superar son el precio de la competencia, el número de competidores existentes y el ingreso frecuente de nuevos competidores en el mercado.

***¿Cuáles son sus propuestas de valor?*** Como se trata de profesionales de diferentes áreas, el uso de una PV no es común, ni siquiera en los administradores de empresas.

***¿En qué segmentos de mercado se centran?*** Los índices de desempleo en Popayán y el Cauca son altos, se infiere entonces que no existe un mercado delimitado y por lo tanto se dedican a las empresas que requieran sus servicios.

***¿Qué estructura de costes tienen?*** La estructura de costes de ellos sería según valor, pues dependiendo de la necesidad del cliente la creación de valor variaría de caso a caso.

***¿Qué influencia ejercen sobre los segmentos de mercado, fuentes de ingresos y márgenes?*** Para este caso, el exceso de profesionales independientes genera una competencia por precios en las asesorías empresariales; por lo tanto, es normal que los clientes elijan la opción más económica pero con menor calidad; sin embargo esta tendencia genera inestabilidad en las fuentes de ingresos y márgenes propios.

### ***3. Productos y servicios sustitutos.***

“Describe los posibles sustitutos de las ofertas, incluidos los que proceden de otros mercados e industrias.” (Osterwalder y Pigneur, 2010, p. 204)

***¿Qué productos o servicio podrían ser sustitutos?*** Los principales servicios sustitutos son los que ofrecen los profesionales independientes, por ser quienes realizan algunas funciones que los gerentes de micro y pequeñas empresas solicitan; por otra parte los competidores institucionales sustituyen los servicios a partir de la capacitación y formación de gerentes y emprendedores en temas organizacionales, jurídicos y contables.

***¿Cuánto cuestan?*** Los cobros que realizan los profesionales independientes varían en función de la complejidad del caso, mientras que las formaciones que realizan los competidores institucionales, van desde la gratuidad hasta los tres millones de pesos aproximadamente por capacitación.

***¿De qué tradición de modelo de negocio proceden estos productos sustitutos?*** Los servicios sustitutos utilizan las capacitaciones, o resolución de problemas de forma presencial, con el soporte de tecnología de uso común.

#### 4. Proveedores y otros actores de la cadena de valor.

“Describe a los principales incumbentes de la cadena de valor del mercado e identifica nuevos jugadores emergentes.” (Osterwalder y Pigneur, 2010, p. 204)

*¿Cuáles son los principales jugadores de la cadena de valor?* Los principales jugadores de la cadena de valor, acorde a la propuesta por Michael Porter, para la firma que brinda asesorías empresariales, hacen parte de la Administración del Talento Humano, que a su vez pertenece a las Actividades de Apoyo.

**Ilustración 12. Cadena de valor**



Fuente: Porter. The Free Press. Traducción: Propia

*¿En qué grado depende el modelo de negocio de otros jugadores?* La dependencia de otros jugadores del modelo de negocio desarrollado para la firma está principalmente en las AsC, con equipos de consultores o profesionales como contadores, psicólogos, diseñadores, entre otros.

*¿Están emergiendo jugadores periféricos?* El frecuente ingreso de profesionales al mercado, frente a un departamento con altos índices de desempleo, hace que estén emergiendo constantemente jugadores periféricos.

*¿Cuáles son los más rentables?* Los más rentables dentro de la cadena de valor, están en las actividades de apoyo, específicamente en los recursos humanos, por ser quienes desarrollan la PV y están presentes en actividades primarias como ventas y mercadotecnia, por ser la manera de llegar a los clientes.

## **5. Inversores**

“Especifica los actores que pueden influir en la empresa y el modelo de negocio.”  
(Osterwalder y Pigneur, 2010, p. 204)

*¿Qué inversores podrían influir en el modelo de negocio?* Aquellos inversores interesados en incrementar los recursos de capital para fortalecer la infraestructura física y tecnológica.

*¿Qué grado de influencia tienen los inversores, trabajadores, el gobierno o los grupos de presión?* Son los inversores, trabajadores y el gobierno quienes ejercen mayor influencia. Los inversores desde el interés de ver retribuida su inyección de recursos financieros, van a ejercer presión sobre el crecimiento en ventas; en cuanto a los trabajadores, su necesidad de ver retribución en el trabajo brindado a la empresa, van a desarrollar con efectividad la PV y que a la postre se va a traducir en la imagen de la empresa; y finalmente, el gobierno a través de la

DIAN, Cámara de Comercio, entre otras instituciones, se encarga de vigilar que se estén cumpliendo con las responsabilidades con los trabajadores y el Estado.

### **Tendencias clave – Previsión.**

En este segmento se va a puntualizar en:

1. Tendencias Tecnológicas
2. Tendencias Normalizadoras
3. Tendencias sociales y culturales
4. Tendencias socioeconómicas

#### ***1. Tendencias tecnológicas***

“Identifica las tendencias tecnológicas que podrían poner en peligro el modelo de negocio o permitir su evolución o mejora.” (Osterwalder y Pigneur, 2010, p. 206)

*¿Cuáles son las principales tendencias tecnológicas dentro y fuera del mercado?* La tecnología tanto fuera como dentro del mercado, ha sufrido cambios tan vertiginosos que la pregunta “¿Logrará la tecnología reemplazar a los humanos?”, ahora es reemplazada por “¿Cuándo la tecnología va a reemplazar a los humanos?”. Si bien es cierto que no todas las variaciones se van a hacer de un día para otro, ya hay profesiones que están siendo afectadas,

como la ingeniería de sistemas, derecho, administración de empresas, medicina, comunicación social, entre otros. Sin embargo los profesionales que más requiere la firma asesora son administradores de empresas, abogados y contadores.

Por citar algunos ejemplos, hoy en día existen startups en Estados Unidos y China, que están desarrollando programas para facilitar la conexión entre empresas y diversos profesionales; lo anterior, se explica a través de una tendencia que está mejorando la inteligencia artificial en el acceso a consejos legales, el rastreo de marcas registradas o el análisis de contratos, que entre otras cosas, facilita el trabajo para los abogados. En cuanto al manejo gerencial, para el cual los administradores se preparan, la empresa Bridgewater Associates tiene un equipo de ingenieros desarrollando un proyecto para automatizar la toma de decisiones, con el fin de ahorrar tiempo y eliminar la volatilidad emocional de los humanos. (Solon, 2016)

Por otra parte, ya existen casos de éxito de clientes corporativos que están utilizando esta tecnología para mejorar sus tareas; esto se puede notar en organizaciones como Pilot Travel, Verizon y GameStop, las cuales están utilizando un software para automatizar la contabilidad corporativa, estas empresas solo necesitan alrededor de 10 empleados para pagar a proveedores, en comparación con los 80 que se necesitarían sin los contadores robots (Solon, 2017). Se debe agregar que Fukoku Mutual Life Insurance, una empresa de seguros japonesa, y otras empresas de Estados Unidos, utilizan un software desarrollado por IBM que analiza las voces durante el servicio al cliente y determina si son positivas o negativas; por otra parte, Fukoku ha logrado reemplazar 34 trabajadores de reclamos de seguros por IBM Watson Explorer, un programa de inteligencia artificial encargado de analizar y determinar los pagos del seguro; esto ayudará a procesar el pago final más rápido, lo que incrementará la productividad en un 30%. (Gershgorn, 2017).

*¿Qué tecnologías presentan oportunidades importantes o amenazas disruptivas?* A pesar de que el desarrollo de tecnología que permita tener mejoras en la toma de decisiones gerenciales, asesorías jurídicas, resolución de conflictos de tipo legal y la automatización de algunas tareas importantes; la llegada de estos avances a Colombia es distante, y como si fuera poco, la adaptación de estos avances suponen una formación exhaustiva y un soporte onerosos para un mejor provecho. Es por esto que las empresas que presten servicios similares a los avances van a enfrentarse a un fuerte obstáculo, pero desde una perspectiva optimista, estos cambios tecnológicos acarrearán una nueva idea de empresa y con ello un nuevo MN con altos potenciales de monetización.

*¿Qué nuevas tecnologías empiezan a utilizar los clientes periféricos?* Si se determinan los clientes periféricos, como aquellos con una distribución geográfica diferente al centro de la ciudad, Popayán; se afirma entonces que las tecnologías utilizadas por ellos, no presentan características como las mencionadas en apartados anteriores; por lo tanto, son de uso común y no difieren entre sí significativamente.

## ***2. Tendencias normalizadoras.***

“Describe las normativas y tendencias normalizadoras que afectan al modelo de negocio.”  
(Osterwalder y Pigneur, 2010, p. 206)



*¿Qué tendencias normalizadoras afectan el mercado?* Es de suma importancia en este apartado tener en cuenta la reforma tributaria aprobada para el 2017. Con ella se buscó modernizar y facilitar el sistema tributario; fortalecer la economía nacional, que permita generar más empleo, resistir los choques externos como la volatilidad del dólar y los precios del petróleo, y controlar la evasión de impuestos, que entre otras cosas, es la principal problemática que tienen los micro y pequeños empresarios del Cauca con la DIAN.

*¿Qué normas afectan el modelo de negocio?* Son numerosas las normas que afectan los MN y Colombia es particularmente un país lleno de ellas. Según Jorge Enrique Robledo, la reforma tributaria implementada a partir de 2017 es la que más polémica ha tenido, pues su percepción es que recae la carga impositiva sobre mipes, clase media y baja de la nación; mientras que protege los capitales de las empresas transnacionales y a los más ricos del país. (Extraído de Dávila, 2016).

Sin embargo, desde la constitución legal de una empresa, pasando por su ciclo de vida y terminando con su liquidación, existen leyes que abarcan casi todos los frentes de una organización. Por mencionar algunas, está la ley del primer empleo que beneficia a jóvenes recién egresados en la consecución de un trabajo formal y a las empresas que los contraten se les bonificará en los impuestos; el Código de Comercio, que regula a comerciantes y asuntos mercantiles; el Código Civil, encargado de intervenir en situaciones que no rija el Código de Comercio; la ley 1429 de 2010 por la cual se expide la Ley de Formalización y Generación de Empleo; Ley 1014 de 2006 de fomento a la cultura del emprendimiento; entre otras más.

*¿Qué normativas e impuestos afectan a la demanda de los clientes?* Con la reforma tributaria establecida para 2017, se ven afectados principalmente micro, pequeños empresarios y personas naturales; ya que, se ven gravados productos transversales a toda la nación como son el combustible, aparatos tecnológicos (celulares y computadores de alta gama) e internet, por mencionar algunos ejemplos; y que entre otras cosas, pueden afectar directa o indirectamente la demanda de los clientes, a través de los precios al público de los productos y/o servicios que cualquier empresa ofrece. (Dávila, 2016)

### **3. Tendencias sociales y culturales.**

“Identifica las principales tendencias sociales que podrían afectar al modelo de negocio”. (Osterwalder y Pigneur, 2010, p. 206)

*Describir las principales tendencias sociales.* El principal factor que ha afectado las tendencias sociales en cuanto a consumo de productos y servicios es la reforma tributaria; como lo afirma el presidente de la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (Andi), el 2017 es el año en que las empresas y hogares sentirán su impacto. (El Tiempo, 2017)

*¿Qué cambios en los valores culturales o sociales afectan al modelo de negocio?* Para el 2017, existe una inclinación por la adquisición de artículos a la medida, que confieran bienestar, soporte técnico posventa, autenticidad, gratificación inmediata, entre otras cosas (El Tiempo, 2017). Por otra parte la aceptación sociocultural hacia la creación de empresas, ha

registrado una tendencia negativa desde el 2012, cuando ese indicador llegaba al 78% de acogida; pero para el 2016 descendió al 66%. (Dinero, 2017, p.1)

*¿Qué tendencias pueden influir en el comportamiento de los compradores?* De los dos apartados anteriores, se puede rescatar que la reforma tributaria sin duda influirá en el comportamiento de los compradores, teniendo en cuenta que reduce su poder adquisitivo. Sin embargo, la búsqueda de productos y servicios a la medida, que confieran bienestar, autenticidad y soporte técnico posventa; manifiesta que la idea de negocio desarrollada en este documento tendrá acogida.

#### **4. Tendencias socioeconómicas.**

“Describe las principales tendencias socioeconómicas para el modelo de negocio”. (Osterwalder y Pigneur, 2010, p. 206)

*¿Cuáles son las principales tendencias demográficas?* Aquí vale la pena mencionar, que Camilo Herrera; presidente de Radda, una empresa asesora en marketing; manifiesta que “el mercado de Colombia no es el mismo cada año (...), el continuo reajuste poblacional hace que el mercado sí se transforme cada día, y aumenten la edad, el ingreso, y cambien las composiciones familiares y el nivel de escolaridad”(Tendencias de consumo en 2017, 2017, p. 3 y 4). Ahora bien, esto puede que sea una apreciación general, sin embargo, no es ajeno a la situación de Popayán, pues los indicadores sociales y económicos de la ciudad muestran cifras satisfactorias

en salud y bienestar para los niños, en materia de educación y tasa de empleo infantil; y entre otras cosas, se han generado breves mejoras en cuanto a índices de desempleo, por citar algunos ejemplos (Popayán, *¿Cómo vamos?*, 2017); en consecuencia, a la postre esto representará cambios en el mercado de la ciudad, para los cuales las empresas deben estar preparadas.

*¿Cómo se describen la distribución de la riqueza y los ingresos en el mercado (por ejemplo, vivienda, asistencia sanitaria, ocio, etc.)?* En este punto, es necesario tener en cuenta que, el indicador Gini, es el usado internacionalmente para determinar las diferencias que tienen las personas al contrastar sus ingresos, y entre más alta la cifra (la que más se aproxime a 1) más grande es la desigualdad. En este orden de ideas, Popayán presenta una desigualdad significativamente alta, pues el indicador es de 0.51; y atendiendo a la publicación del periódico El Nuevo Liberal, es considerada como la ciudad con mayor índice de desigualdad por ingresos, con respecto a otras 14 ciudades. (Popayán, *¿Cómo vamos?*; 2017; p.10)

*¿Qué parte de la población vive en zonas urbanas, en oposición a emplazamientos rurales?* Según el DANE (s.f.), Popayán tiene un total de 282.561 habitantes; de los cuales, aproximadamente el 12% vive en el área rural y el 88% en el área urbana. (Información municipal para la toma de decisiones, 2005, p. 1)

*Informe de calidad de vida.* En términos generales, Popayán se encuentra en proceso de mejoramiento; sin embargo no quiere decir que esté del todo bien, porque “en 1993 el 17.58% de

la población tenía necesidades básicas insatisfechas o se encontraba en condiciones de pobreza, cifra que disminuyó en el 2005. La población con mayores carencias se encuentra en el área rural” (Información municipal para la toma de decisiones, 2005, p. 1). Sin embargo, los resultados más recientes indican que tiene cifras favorables en salud, calidad de vida para niños y cobertura de servicios públicos, y aunque ha habido mejoras en cuanto a pobreza y desempleo, sus indicadores siguen altos comparados con la media nacional. (Popayán, ¿cómo vamos?, 2017).

### **Fuerzas macroeconómicas – Macroeconomía.**

Este apartado lo componen:

1. Condiciones del mercado global
2. Mercados de capital
3. Productos y servicios básicos y otros recursos
4. Infraestructura económica

#### ***1. Condiciones del mercado global.***

“Esboza las condiciones generales actuales desde una perspectiva macroeconómica.”  
(Osterwalder y Pigneur, 2010, p. 208)

*¿La economía se encuentra en una fase de auge o decadencia?* El Fondo Monetario Internacional, manifiesta que “las proyecciones apuntan a un repunte de la actividad económica en 2017 y 2018, especialmente en las economías de mercados emergentes y en desarrollo. Sin

embargo, existe una amplia dispersión de posibles desenlaces en torno a las proyecciones, dada la incertidumbre que rodea a la orientación de las políticas del gobierno estadounidense entrante y sus ramificaciones internacionales.” (El cambiante panorama de la economía mundial, 2017, p.1)

Ahora bien, “según la Asociación gremial financiera colombiana (Asobancaria), 2016 será recordado como uno de los años más complejos y desafiantes para la economía colombiana: por los fuertes choques que experimentó la actividad productiva y por los drásticos ajustes que se tuvieron que llevar a cabo para que la economía pudiera adaptarse a las nuevas condiciones.” (¿Qué podría esperar Colombia del PIB y el dólar este año?, 2017, p. 1).

Pero para el 2017, la reforma tributaria generará costos sobre la dinámica productiva del país, a pesar de que existan efectos positivos en el terreno fiscal y efectos favorables en materia de actividad económica en el mediano plazo. (Para Asobancaria, la tributaria le restará 0,3% al PIB de 2017; 2017; p. 5)

***Descripción del sentimiento general del mercado.*** Lo que causa mayor alteración en el mercado es la actual reforma tributaria que busca disminuir considerablemente a los evasores de impuestos; sin embargo, el incremento de la tarifa del IVA al 19%, el impuesto verde del combustible y la declaración de renta de personas naturales a partir de los \$2'700.000 mensuales (Dávila, 2016) son situaciones que afectan principalmente personas naturales, micro y pequeños empresarios.

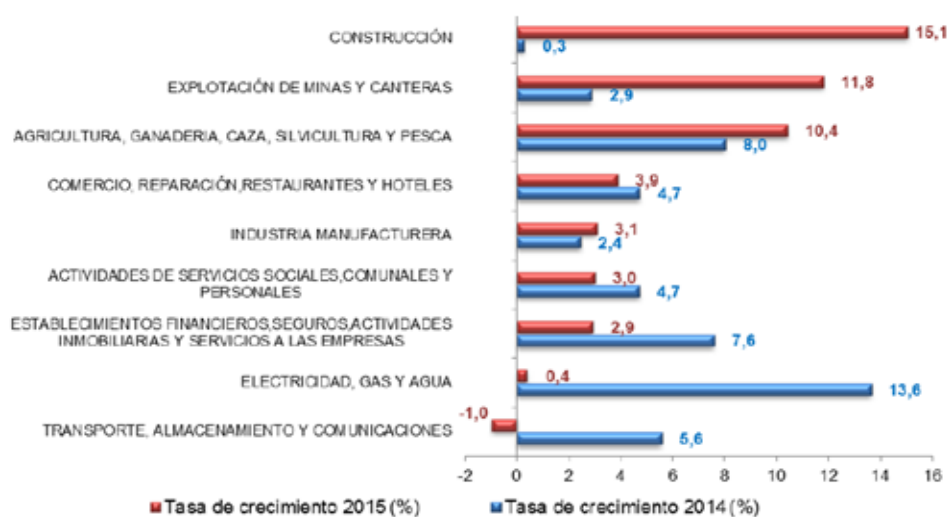
*¿Cuál es la tasa de crecimiento del PIB?* En el marco del Foro de Proyecciones económicas de Corficolombiana, en el año 2017, el PIB tendrá un incremento del 2,8% aproximadamente; proveniente de las inversiones en infraestructura 4G, mayores inversiones petroleras, menor inflación y tasas de interés.

Sin embargo, con la reforma tributaria, para el 2017 habría una desaceleración en 0,3 puntos porcentuales aproximadamente en el crecimiento del PIB y con ello las proyecciones de crecimiento serían de un 2,4%. (Proyecciones sobre la economía colombiana, 2016, p. 1,2, 5)

Sobre el departamento del Cauca, el DANE manifestó en el Boletín Técnico Departamental de 2015 que:

Presentó una tasa de crecimiento de 5,7% explicado por la rama de la construcción que registró una tasa de 15,1%, debido al comportamiento de 19,2% de la construcción de edificaciones. Así mismo, la agricultura, ganadería, caza silvicultura y pesca contribuyó al crecimiento departamental presentando una tasa de 10,4% explicado principalmente por el cultivo de café. Por el contrario, la gran rama de transporte, almacenamiento y telecomunicaciones registró una variación negativa de 1,0%, explicado por la dinámica negativa de correo y telecomunicaciones. (p.6)

**Gráfico 8. Tasas de crecimiento por grandes ramas de actividad en Cauca 2014 - 2015.**



Fuente: DANE

## 2. Mercados de capital

“Describe las condiciones actuales del mercado de capitales con relación a las necesidades de capital.” (Osterwalder y Pigneur, 2010, p. 208)

### *¿En qué estado se encuentran los mercados de capitales?:*

Analistas coinciden en ver al 2017 como un año mejor que 2016 en términos económicos, aunque advierten que la volatilidad (con alzas y caídas fuertes en los precios) será cada vez más común, debido a los cambios en el entorno internacional; en especial, por lo que ocurra en Estados Unidos, Europa y China.



El año pasado las acciones fueron el activo de mejor desempeño en 2016, con una valorización de 19% en Colombia y de 13% en Estados Unidos –medidas por el índice Dow Jones–. Esta vez hay mayor inclinación por las inversiones en renta fija; es decir, títulos de deuda del Gobierno y del sector privado. Por otra parte, los pronósticos bursátiles indican que este año las acciones se podrían valorizar 8% en promedio, medidas con el índice. Y finalmente mientras que los pesimistas creen que la reforma tributaria y la creciente apatía de las personas naturales hacia este mercado frenarían el alza de la bolsa, los optimistas consideran que la creciente presencia de extranjeros favorece la liquidez. (En qué puede invertir este 2017, 2017, p. 1,2)

*¿Es fácil obtener fondos para tu mercado?* Según Bogotá Emprende (2017), un centro especializado en promover la competitividad de las empresas y fomentar la cultura del emprendimiento; existen dos modalidades para poner en marcha un negocio: el primero es con entidades financieras (denominadas entidades de primer piso) o bancos, los cuales, dentro de su servicio ofrecen recursos de manera directa para implementar la empresa; y por otra parte existe el capital semilla, que es concedido a través de concursos de planes de negocios, o convocatorias estatales y pueden ser o no reembolsables; los cuales, dependiendo de las políticas de cada entidad, pueden destinarse en capital de trabajo, compra de activos fijos y en el fortalecimiento de las competencias del equipo emprendedor.

Estos mecanismos para obtener fondos son tentadores; sin embargo, los requerimientos que exigen las entidades financieras como el historial de pagos, información financiera de las empresas, entre otros, son un obstáculo para su acceso; y por otra parte, el desarrollo de un plan

de negocio ocupa tiempo y capital que algunas de estas organizaciones no están dispuestas a dar. (Crédito – Financiamiento para creadores de empresa., 2017).

*¿El capital inicial, capital de riesgos, los fondos públicos, el capital del mercado y los créditos son de fácil acceso?* Según el reporte de la situación del crédito en Colombia, realizado por el Banco de la República, durante el último trimestre de 2016, el acceso a créditos bancarios ya sea para vivienda, consumo, comercial o microcrédito son de difícil acceso por las altas tasas de interés, los largos procesos para obtenerlo, la dificultad con el cumplimiento de las condiciones que requiere, la insuficiente cantidad de crédito disponible, las altas garantías exigidas y la falta de acompañamiento para su solicitud.

Por otra parte, a los fondos públicos se accede con concursos de planes de negocio o convocatorias estatales, pero no todas las mipes tienen la capacidad para responder en la realización de un plan de negocio o los requerimientos de las convocatorias. (Aguirre, Gómez, Hurtado y Mariño, 2016).

### ***3. Productos básicos y otros recursos***

“Resalta los precios actuales y las tendencias de precios de los recursos necesarios para el modelo de negocio.” (Osterwalder y Pigneur, 2010, p. 208)

*Estado actual de los mercados de productos básicos y otros recursos vitales para el negocio.* Los productos básicos que se utilizarán, y que fueron afectados por la reforma tributaria

son ordenadores, celulares y papelería. En cuanto al capital intelectual, la excesiva oferta de abogados, contadores y administradores de empresas, ha hecho que el mercado esté colapsado y por tanto los salarios disminuyan.

*¿Es fácil obtener los recursos necesarios para ejecutar el modelo de negocio?* La consecución de recursos como la materia prima, equipos de trabajo, arrendamientos, muebles y enseres se ven afectados principalmente por la modificación del IVA. En cuanto al capital intelectual, éste siempre se ha visto afectado por los excesivos requerimientos a cumplir con respecto a su debida contratación.

*¿Qué coste tienen?*

**Tabla 11. Costos de productos básicos y otros recursos.**

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>VALOR</b>
<b>CAPITAL INTELECTUAL</b>	
Administrador de empresas	\$1'867.116,11.
Abogado	\$1'850.000,00
Contador	\$1'960.000,00
<b>INFRAESTRUCTURA FÍSICA</b>	
Muebles y enseres	\$3'000.000
Equipo de cómputo (computadores e impresoras)	\$1'600.000
Equipo de oficina (fotocopiadora)	\$2'000.000
<b>INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA</b>	
Página web	\$1'000.000
Landing page	\$850.000
<b>ELEMENTOS DE INVERSIÓN PERIÓDICA</b>	
Papelería y útiles de escritorio	\$3'700.000
Elementos de aseo y cafetería	\$600.000
Arrendamiento	\$350.000
Servicios públicos	\$270.000
Redes sociales	\$600.000

Elaboración: propia. Fuente: Portafolio, El Empleo

*¿En qué dirección van los precios?* Los precios de la materia prima y del capital intelectual tienden al alza debido a la reforma tributaria y al incremento del salario mínimo mensual legal vigente.

#### ***4. Infraestructura económica.***

“Describe la infraestructura económica de tu mercado.” (Osterwalder y Pigneur, 2010, p. 208)

*¿Es buena la infraestructura (pública) del mercado?* No aplica por ser una empresa del sector privado.

*¿Cómo se describiría el transporte, el comercio, la calidad de la educación y el acceso a los proveedores y los clientes?* El transporte en Popayán está en proceso de mejoramiento, a través de la construcción de vías e inserción de nuevos medios de transporte públicos; esto ha impactado negativamente algunas mipes, en cuanto que la modificación de carreteras y andenes, requiere su bloqueo, lo que afecta el flujo normal de clientes a los establecimientos. De lo anterior resulta que, el acceso a proveedores y clientes sea un proceso más ralentizado.

Los demás temas no se resolverán por no afectar directamente la empresa.

*¿Son muy elevados los impuestos individuales y corporativos?* Con la reforma tributaria, la carga impositiva recayó sobre personas naturales, que devenguen \$2'700.000, y mipes (Dávila, 2016); pero, favorece a empresas que se acojan a la ley del primer empleo o cuyo establecimiento se ubique en zonas afectadas por el conflicto. (El ABC de la reforma tributaria, 2016).

*¿Son buenos los recursos públicos disponibles para las empresas?* No aplica, ya que la empresa hace parte del sector privado.

*¿Cómo se calificaría la calidad de vida?* “En 1993 el 17.58% de la población tenía necesidades básicas insatisfechas o se encontraba en condiciones de pobreza, cifra que disminuyó en el 2005. La población con mayores carencias se encuentra en el área rural” (Información municipal para la toma de decisiones, 2005, p. 1.). Sin embargo, los resultados más recientes indican que tiene cifras favorables en salud, calidad de vida para niños y cobertura de servicios públicos, y aunque ha habido mejoras en cuanto a pobreza y desempleo, sus indicadores siguen altos comparados con la media nacional. (Popayán, ¿cómo vamos?; 2017).

Una vez se concluyó con el estudio del entorno, se prosiguió con la evaluación general del modelo, dispuesto en el Apartado 6. Para ello, la guía sugiere integrar el análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) con el LMN, con el fin de obtener una evaluación más rigurosa; de lo anterior resulta la identificación de los puntos débiles y fuertes, y las amenazas y oportunidades de una empresa y su modelo. (Osterwalder y Pigneur, 2010, p. 216)

#### **4.2.2.2 Apartado seis. Análisis DAFO detallado de los diferentes módulos.**

En consecuencia del análisis DAFO de los diferentes módulos, se logró inferir que, en general el MN que se desarrolló hasta este punto, tiene mayor número de fortalezas y oportunidades; sin embargo, es indispensable crear estrategias que hagan frente a la competencia directa y servicios sustitutos, tanto actuales como emergentes, pues resultaron ser los puntos más amenazantes para la ejecución del modelo.

Por otra parte, es necesario adoptar estrategias encaminadas al progreso de la firma, una vez haya sido implementada; razón por la cual, realizar una evaluación periódica al modelo se constituiría como una maniobra de gestión que, permite corroborar la efectividad de las tácticas de cada módulo, y en caso de ser necesario, su modificación conforme a las necesidades del mercado.

A continuación; en las tablas 12, 13 y 14; se dispone la herramienta sugerida por el libro GMN, para la realización del análisis DAFO.

**Tabla 12. Evaluación de fortalezas y debilidades.**

Evaluación de la propuesta de valor													
		+					-						
PV	Nuestras propuestas de valor están en consonancia con las necesidades de los clientes	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	Nuestras propuestas de valor y las necesidades de los clientes no están en consonancia	
	Nuestras propuestas de valor tienen un potente efecto de red	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	Nuestras propuestas de valor no tienen efectos de red	
	Hay fuertes sinergias entre nuestros productos y servicios	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	No hay sinergias entre nuestros productos y servicios	
	Nuestros clientes están muy satisfechos	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	Recibimos quejas con frecuencia	
Evaluación de costes e ingresos													
		+					-						
FI	Tenemos márgenes elevados	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	Nuestros márgenes son reducidos	
	Nuestros ingresos son predecibles	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	Nuestros ingresos son impredecibles	
	Tenemos fuentes de ingresos recurrentes y compras repetidas frecuentes	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	Nuestros ingresos son transnacionales y tenemos pocas compras repetidas	
	Tenemos fuentes de ingresos diversificadas	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	Dependemos de una sola fuente de ingresos	
	Nuestras fuentes de ingresos son sostenibles	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	La sostenibilidad de nuestros ingresos es cuestionable	
	Percibimos ingresos antes de incurrir en gastos	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	Tenemos que incurrir en muchos gastos antes de percibir ingresos	
	Cobramos a nuestros clientes por lo que están dispuestos a pagar	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	No cobramos a los clientes cosas por las que no están dispuestos a pagar	
	Nuestros mecanismos de fijación de precios incluyen todas las oportunidades de ingresos	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	Nuestros mecanismos de fijación dejan dinero sobre la mesa	
EC	Nuestros costes son predecibles	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	Nuestros costes son impredecibles	
	Nuestra estructura de costes se adecua perfectamente a nuestro modelo de negocio	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	Nuestra estructura de costes y nuestro modelo de negocio no están en consonancia	
	Nuestras operaciones son rentables	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	Nuestras operaciones no son rentables	
	Aprovechamos las economías de escala	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	No aprovechamos las economías de escala	
Evaluación de la Infraestructura													
		+					-						
RC	La competencia no puede imitar fácilmente nuestros recursos clave	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	Nuestros recursos clave se pueden imitar fácilmente	
	Las necesidades de recursos son predecibles	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	Las necesidades de recursos no son predecibles	
	Aplicamos los recursos clave en la cantidad adecuada y en el momento adecuado	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	Tenemos problemas para aplicar los recursos adecuados en el momento adecuado	
AC	Realizamos nuestras actividades clave de forma	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	Realizamos nuestras actividades clave de forma	

	eficiente										ineficiente		
	Nuestras actividades clave son difíciles de copiar	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	Nuestras actividades clave son fáciles de copiar	
	La ejecución es de alta calidad	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	La ejecución es de baja calidad	
	El equilibrio entre trabajo interno y colaboración externa es ideal	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	Realizamos muchas o muy pocas actividades internamente	
AsC	Estamos especializados y trabajamos con socios cuando es necesario	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	No estamos especializados ni colaboramos con socios lo suficiente	
	Tenemos buenas relaciones profesionales con los socios clave	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	Las relaciones profesionales con los socios clave son conflictivas	
Evaluación de la interacción con los clientes													
		+					-						
SM	El índice de migración de los clientes es bajo	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	El índice de migración de clientes es elevado	
	La cartera de clientes está bien segmentada	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	La cartera de clientes no está segmentada	
	Captamos nuevos clientes constantemente	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	No captamos nuevos clientes	
C	Nuestros canales son muy eficientes	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	Nuestros canales son ineficientes	
	Nuestros canales son muy eficaces	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	Nuestros canales son ineficaces	
	Los canales establecen un estrecho contacto con los clientes	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	Los canales no establecen un contacto adecuado con los clientes potenciales	
	Los clientes pueden acceder fácilmente a nuestros canales	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	Nuestros canales no llegan a los clientes potenciales	
	Los canales están perfectamente integrados	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	Los canales no están bien integrados	
	Los canales proporcionan economías de campo	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	Los canales no proporcionan economías de campo	
	Los canales se adecuan a los segmentos de mercado	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	Los canales no se adecuan a los segmentos de mercado	
RCl	Estrecha relación con los clientes	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	Poca relación con los clientes	
	La calidad de la relación está en consonancia con los segmentos de mercado	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	La calidad de la relación no está en consonancia con los segmentos de mercado	
	Las relaciones vinculan a los clientes mediante un elevado coste de cambio	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	El coste de cambio es bajo	
	Nuestra marca es fuerte	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	Nuestra marca es débil	

Fuente: Alexander Osterwalder & Yves Pigneur. Deusto.



**Tabla 13. Evaluación de amenazas.**

Amenazas para la propuesta de valor						
PV	¿Hay productos y servicios sustitutos disponibles?	1	2	3	4	5
	¿La competencia amenaza con ofrecer un precio mejor o más valor?	1	2	3	4	5
Amenazas para los costes/ingresos						
FI	¿La competencia pone en peligro nuestros márgenes de beneficios? ¿Y la tecnología?	1	2	3	4	5
	¿Dependemos excesivamente de una o varias fuentes de ingresos?	1	2	3	4	5
	¿Las fuentes de ingresos podrían desaparecer en el futuro?	1	2	3	4	5
EC	¿Los costes amenazan con volverse impredecibles?	1	2	3	4	5
	¿Los costes podrían aumentar más rápido que los ingresos que generan?	1	2	3	4	5
Amenazas para la infraestructura						
RC	¿Podríamos hacer frente a una interrupción en el suministro de determinados recursos?	1	2	3	4	5
	¿La calidad de nuestros recursos se ve amenazada de alguna manera?	1	2	3	4	5
AC	¿Las actividades clave podrían interrumpirse?	1	2	3	4	5
	¿La calidad de nuestras actividades se ve amenazada de alguna manera?	1	2	3	4	5
AsC	¿Corremos el peligro de perder clientes?	1	2	3	4	5
	¿Nuestros socios podrían colaborar con la competencia?	1	2	3	4	5
	¿Dependemos demasiado de determinados socios?	1	2	3	4	5
Amenazas para la interacción con los clientes						
SM	¿Nuestro mercado podría saturarse en breve?	1	2	3	4	5
	¿La competencia pone en peligro nuestra cuota de mercado?	1	2	3	4	5
	¿Qué probabilidades hay de que nuestros clientes se vayan?	1	2	3	4	5
	¿A qué velocidad aumentará la competencia en nuestro mercado?	1	2	3	4	5
C	¿La competencia pone en peligro nuestros canales?	1	2	3	4	5
	¿Es posible que los clientes dejen de utilizar nuestros canales?	1	2	3	4	5
RCI	¿Las relaciones con los clientes corren el peligro de deteriorarse?	1	2	3	4	5

Fuente: Alexander Osterwalder & Yves Pigneur. Deusto

**Tabla 14. Evaluación de oportunidades.**

Oportunidades de la propuesta de valor						
PV	¿Podríamos generar ingresos recurrentes si convertimos nuestros productos en servicios?	1	2	3	4	5
	¿Podríamos mejorar la integración de nuestros productos o servicios?	1	2	3	4	5
	¿Podríamos satisfacer otras necesidades de los clientes?	1	2	3	4	5
	¿Nuestra propuesta de valor admite complementos o ampliaciones?	1	2	3	4	5
	¿Podríamos realizar tareas adicionales a las establecidas a nuestros clientes?	1	2	3	4	5
Oportunidades de costes/ingresos						
FI	¿Podemos sustituir los ingresos por transacción por ingresos recurrentes?	1	2	3	4	5
	¿Podrían realizarse otros elementos por los cuales los clientes estarían dispuestos a pagar?	1	2	3	4	5
	¿Tenemos oportunidades de venta cruzada con los socios o dentro de la empresa?	1	2	3	4	5
	¿Podríamos añadir o crear nuevas fuentes de ingresos?	1	2	3	4	5
	¿Podemos elevar los precios?	1	2	3	4	5
EC	¿Podemos reducir costes?	1	2	3	4	5
Oportunidades de infraestructura						
RC	¿Podríamos utilizar recursos más baratos para obtener los mismos resultados?	1	2	3	4	5
	¿Podríamos adquirir recursos clave de los socios?	1	2	3	4	5
	¿Existen recursos clave poco explotados?	1	2	3	4	5
	¿Tenemos objetos de propiedad intelectual sin utilizar que podrían ser valiosos para terceros?	1	2	3	4	5
AC	¿Podríamos estandarizar algunas actividades clave?	1	2	3	4	5
	¿Podríamos mejorar la eficiencia en general?	1	2	3	4	5
	¿El soporte TI podría aumentar la eficiencia?	1	2	3	4	5
AsC	¿Hay oportunidades de externalización?	1	2	3	4	5
	¿Una mayor colaboración con los socios nos permitiría concentrarnos en nuestra actividad empresarial principal?	1	2	3	4	5
	¿Hay oportunidades de venta cruzada con los socios?	1	2	3	4	5
	¿Los canales de socios podrían ayudarnos a mejorar el contacto con los clientes?	1	2	3	4	5
	¿Los socios podrían complementar nuestra propuesta de valor?	1	2	3	4	5
Oportunidades de interacción con clientes						
SM	¿Podríamos beneficiarnos de un mercado creciente?	1	2	3	4	5
	¿Podríamos atender nuevos segmentos de mercado?	1	2	3	4	5
	¿Podríamos atender mejor a nuestros clientes con una segmentación más depurada?	1	2	3	4	5
C	¿Podríamos mejorar la eficiencia o efectividad del canal?	1	2	3	4	5
	¿Podríamos mejorar la integración de nuestros canales?	1	2	3	4	5
	¿Podríamos buscar nuevos canales de socios complementarios?	1	2	3	4	5
	¿Podríamos aumentar el margen si servimos a los clientes directamente?	1	2	3	4	5
	¿Podríamos acompasar mejor los canales con los segmentos de mercado?	1	2	3	4	5
	¿Podríamos mejorar el seguimiento de los clientes?	1	2	3	4	5
RC	¿Podríamos estrechar las relaciones con los clientes?	1	2	3	4	5
	¿Podríamos aumentar la personalización?	1	2	3	4	5
	¿Podríamos aumentar los costes de cambio?	1	2	3	4	5
	¿Hemos identificado y eliminado los clientes que no son rentables?	1	2	3	4	5
	¿Tenemos que automatizar algunas relaciones?	1	2	3	4	5

Fuente: Alexander Osterwalder & Yves Pigneur. Deusto.

### **4.2.3. Actividad seis. Estudio de los clientes potenciales**

Llegado a este punto, se obtuvo la perspectiva de posibles usuarios; razón por la cual, fue necesaria la utilización de más de una herramienta, con el fin de no sesgar la intervención de las personas, y obtener la mayor cantidad de información posible.

De manera que, para esta actividad se contó con dos tipos de trabajos de campo: el primero, consistió en convocar un grupo de 25 empresarios, en un auditorio de la Cámara de Comercio del Cauca, y realizar una sesión de brainstorming, de 25 minutos, con la intención de generar nuevas ideas y obtener opiniones para alimentar el MN(Anexo F); por otra parte, se desarrolló una entrevista basada en el formulario de validación de problema de Ingenia (Anexo G); la cual tuvo un promedio de duración de 20 minutos por individuo.

Para las dos tareas, se contó con la colaboración tanto de emprendedores, como de empresas constituidas legalmente; con periodos que van desde los dos, hasta los 36 años de actividad. Se puede incluir aquí, que directivos de empresas como Centro Color, Renacer, Buffalo Beer, Banco Mundo Mujer, Tridea, Clínica Odontológica del Cauca, Todomed, Fundación la Colombia que queremos, ALTEC, Katarsis, Imdaga, entre otras, cooperaron con el trabajo.

El resultado de lo anterior se presenta a continuación, en el Apartado 7, denominado aportaciones de clientes.

#### 4.2.3.1. Apartado siete. Aportaciones de clientes.

Esta herramienta de diseño consistió en realizar una sesión de brainstorming para identificar todos los SM a quienes se podría dirigir el MN. A continuación se eligieron tres candidatos y se prosiguió con la creación del perfil de cada uno, respondiendo a las preguntas ¿qué ve?, ¿qué oye?, ¿qué piensa y siente en realidad?, ¿qué dice y qué hace?, ¿qué esfuerzos hace el cliente? y ¿qué resultados obtiene el cliente? (Osterwalder y Pigneur, 2010, p. 131). Todo lo anterior se llevó a cabo con la herramienta de diseño Mapa de Empatía.

**Ilustración 13. Mapa de empatía.**



Fuente: Osterwalder y Pigneur. Deusto

Por consiguiente, esta actividad permitió conocer en profundidad al cliente y su empresa, y con ello identificar e inferir con mayor precisión sus necesidades, las cuales radican en temas de gestión empresarial y resolución de conflictos.(Anexo H).

#### **4.2.4. Actividad siete. Entrevistas con expertos**

En esta actividad se realizó una entrevista basada en el formato de validación del problema que utiliza Ingenia(Anexo I). Las perspectivas se obtuvieron de cuatro entidades relacionadas con el gremio empresarial; sin embargo, con el fin de nutrir el documento y no involucrar a sus funcionarios, las fuentes se mantendrán como anónimas.

Particularmente, las dos últimas actividades han permitido corroborar la validez del modelo de negocio, principalmente de la propuesta de valor, desde el punto de vista de micro y pequeños empresarios y de expertos; sin embargo, se hace necesaria la especialización en algunos servicios y con ello una mayor distinción del segmento de mercado.

#### **4.2.5. Actividad ocho. Recopilación de ideas y opiniones**

A partir del resultado del estudio de clientes potenciales, se logró obtener una serie de necesidades por las cuales pasaron las empresas y emprendedores a lo largo de su trayectoria; estas se centran en la ausencia de formación y experiencia en gestión empresarial y temas normativos, soporte tecnológico y diagnósticos internos; fallas en la planeación y direccionamiento estratégicos, valores y principios organizacionales, delegación de tareas y funciones, gestión del talento humano, desarrollo del personal en el puesto de trabajo, clima laboral, trabajo en equipo, motivación del personal y errores en el flujo de información, estrategias publicitarias, ventas, temas contractuales y laborales, cumplimiento de determinados estándares y ubicación geográfica.

Por otra parte, como resultado de la entrevista con expertos se logró detectar unas fallas fuertes y recurrentes en asuntos organizacionales, jurídicos y contables.

Uno de los colaboradores confirmó que: “el aparato productivo caucano es débil. Si bien es cierto que la estructura económica del Cauca está constituida en un 95% por microempresas, éstas no logran reunir las condiciones que Planeación Nacional afirma deben tener: activos totales superiores a \$120'000.000, ventas mensuales mínimas de \$5'500.000 y diez empleados permanentes. Las microempresas del departamento por el contrario no superan los \$500.000 de activos totales, en su mayoría son empresas familiares por lo que los empleados permanentes son los miembros de la familia y las ventas en promedio son de \$100.000 o \$200.000 mensuales; por otra parte, del total de microempresas existentes, cerca del 96% se catalogan como empresas de comercio y servicio, y por tanto no se genera valor a través de procesos de transformación de materia prima. La mediana empresa corresponde al 2 o 3% aproximadamente de la estructura empresarial y la grande ronda por el 1,5 o 2%. Por esta razón las micro, pequeñas y medianas empresas no logran niveles de desarrollo gerencial importantes como sucede en las grandes empresas del cauca, pues se recae en el error de no delegar tareas. Sin embargo esto no es un error de los empresarios, pues ya es un tema cultural que no se forme a las personas en la proactividad e interés en el mejoramiento continuo como en la toma de decisiones, y también académico al no educarlas conforme a la generación de procesos de desarrollo productivo. (Fuente anónima, comunicación personal, 17 de Enero de 2017)

Por otra parte, con otro de los expertos, se obtuvo una perspectiva más aproximada a las experiencias empresariales. Según el funcionario de esta entidad, el departamento cuenta aproximadamente con dieciocho mil empresas registradas, cuyos propietarios en su mayoría son

profesionales con conocimientos empíricos en temas empresariales y un acontecimiento a resaltar es el fortalecimiento de la cultura emprendedora.

Ahora bien, la experiencia de los trabajadores de esta entidad permite confirmar que, cada empresa debe tener unos conocimientos técnicos preliminares y de ahí en adelante transcurrir por determinadas etapas relacionadas al desarrollo de competencias en gestión empresarial que, una vez adquiridas se continúa con la búsqueda de soporte en temas tributarios y legales en general.

Inicialmente es usual para cualquier emprendedor abarcar todas las tareas empresariales; sin embargo, el trabajo del día a día y su cultura contribuyen a la falta de asociación, organización y visión empresarial, desenfocándolos de objetivos estratégicos como es el crecimiento.

Lo normal sería que, transcurrido un promedio de dos años se hayan culminado etapas relacionadas con habilidades técnicas y continuar con el proceso en ventas que les permita llegar a un punto de equilibrio, no obstante, no se da en todos los casos por lo que se mencionó anteriormente. (Fuente anónima, comunicación personal, 17 de Febrero de 2017)

Otro punto de vista, revela que son la dinámica de la empresa y el grado de madurez del grupo empresarial los desencadenantes de problemáticas de tipo organizacional, jurídico y contable. Entre más pequeño sea el equipo de empresarios, mayor va a ser la exigencia de desarrollar competencias multitasking<sup>8</sup> y por lo general son los líderes de la empresa los encargados de la resolución de problemas administrativos pero la falta de organización les impide percibir la necesidad de delegar ciertas funciones.

---

<sup>8</sup> Las competencias multitasking hacen referencia a las habilidades que tiene una persona de responder por múltiples tareas al mismo tiempo.

Lo anterior se puede notar en algunos casos de medianas empresas, cuyos líderes se encargan de desarrollar el producto y de las ventas simultáneamente, esto se ocasiona por percibirse como los únicos con las capacidades de hacerlo, resultado de una mala gestión del talento humano y por ende, malas experiencias con vendedores externos a su organización; el verdadero problema se da cuando este comportamiento se configura como una rutina, que a la postre van a saturar a los encargados impidiéndoles responder oportunamente. Con respecto a los emprendedores se da el caso que, no perciben el crecimiento de su empresa y como consecuencia de ello no notan sus nuevas necesidades por falta de cultura empresarial.

Para esta entidad las problemáticas a las que se enfrentan los empresarios al inicio de sus actividades están el posicionamiento en ventas, seguimiento de las normas y la tributación. Pero si tiene más trayectoria, la problemática se centra generalmente en las ventas y sostenibilidad en el tiempo. Es por esto que resulta importante crear espacios de formación y concienciación en temas de gestión empresarial. (Fuente anónima, comunicación personal, 15 de Febrero de 2017).

Con la colaboración de otro experto, se detectó que durante el 2016 las personas que más frecuentaron a la entidad están son clasificados como población económicamente activa de escolaridad secundaria, seguido de primaria y estudios profesionales; la consultan más hombres que mujeres, entre los 18 y 40 años de edad, y pertenecen al sector de la construcción, comercio, hoteles, restaurantes y agricultura. Dentro de las razones por las cuales presentaron sus quejas están prestaciones sociales, salario, indemnización por despido injusto, reajuste de salario, no afiliación a seguridad social integral (salud, pensión y riesgos laborales), despidos en estado de embarazo y accidentes laborales. (Fuente anónima, comunicación personal, 21 de Febrero de 2017).



*Conclusión fase 2.* La realización del análisis del entorno, el estudio de clientes potenciales y las entrevistas con expertos, permitió una mayor especificación en el segmento de mercados, la simplificación de la propuesta de valor, el incremento en las estrategias en relaciones con los clientes y una variación en las asociaciones clave; por consiguiente, el desarrollo de la fase tres se hizo bajo esta nueva perspectiva del MN.

### 4.3. Fase tres. Diseño

*Objetivo: Adaptación y modificación del modelo de negocio según la respuesta de mercado.*

#### 4.3.1. Apartado ocho. Lienzo de modelo de negocio. (Anexo J)

**Tabla 15. Lienzo de modelo de negocio - Versión 2.0**

<p><b>8.Asociaciones clave.</b></p> <p>Este módulo se reserva el nombre de sus asociaciones, porque configura un punto confidencial del proyecto.</p>	<p><b>7.Actividades clave.</b></p> <p>Resolución de problemas organizacionales, jurídicos y contables. Gestión de información y continua formación en esos temas con énfasis en mipymes.</p>	<p><b>2.Propuesta de valor.</b></p> <p>Firma empresarial que ofrece servicios de asesoría y consultoría en asuntos organizacionales, jurídicos y contables; orientados a la resolución de conflictos y gestión empresarial; por medio de un servicio adaptado a las necesidades de cada cliente.</p>	<p><b>4.Relaciones con clientes.</b></p> <p>Publicidad Asistencia personal Asistencia digital Promociones Comunidades</p>	<p><b>1.Segmento de mercados.</b></p> <p><b>Institucional:</b> 1.Microempresas, constituidas o no legalmente.<sup>9</sup> 2.Pequeñas empresas.</p> <p><b>No institucional:</b> 1. Personas naturales con un negocio constituido o no legalmente.</p>
<p><b>9.Estructura de costes.</b></p> <p><b>Costos fijos:</b> Servicios de arrendamiento, landing page, redes sociales, salario de asesores. <b>Costos variables:</b> Diseño de logotipo y landing page, compra de dominio de página web, honorario de consultores, adecuación del establecimiento.</p>		<p><b>5.Fuentes de ingresos.</b></p> <p><b>Cuota por uso:</b> Compra de servicios individuales, Paquetes de servicios contruidos por el cliente y ofrecidos por la empresa <b>Cuota de suscripción:</b> Suscripciones, Tarjeta empresario</p>		

Fuente: Alexander Osterwalder & Yves Pigneur. Deusto

<sup>9</sup>Los emprendedores son considerados en este segmento de mercado como microempresas no constituidas legalmente

Esta etapa consistió en convertir las ideas de la fase dos, en prototipos de MN para explorar y comprobar, y paralelamente se continuó con el perfeccionamiento de las estrategias del modelo. Por una parte, se realizaron actividades enfocadas a la creación de prototipos ya la prueba y selección del mejor; y por otra, se desarrolló la perspectiva del MN sobre la estrategia del océano azul, y se concluyó en el patrón del modelo más apropiado según el libro GMN.

#### **4.3.2. Actividad nueve. Creación de prototipos**

“Los prototipos de modelos de negocio potenciales son herramientas que tienen como objetivo el debate, el análisis y la corrección de un concepto” (Osterwalder y Pigneur, 2010, p. 162). Para esta actividad se utilizó la narración de historias y un modelo virtual de la empresa.

##### **4.3.2.1. Apartado nueve. Creación de prototipos.**

Como primera medida, se desarrolló la historia; ésta cuenta la situación del gerente de una microempresa, que durante el transcurso de su trabajo se ve enfrentado a resolver inconvenientes con la DIAN, demandas en los juzgados, conflictos con sus empleados y otras problemáticas en el interior de la empresa. Para la comunicación de esta historia se apoyó en una tira cómica, desarrollada con CCCauca y Demos Prototipado (Anexo K).

Por otra parte, se complementó el prototipo anterior, con el desarrolló una landing page, disponible en el enlace <http://laura2mr.wixsite.com/soyempresa>; en ella se da una descripción

general de los servicios organizacional, jurídico y contable; parte del direccionamiento estratégico; los socios fundadores y las formas de contacto (Anexo L).

#### **4.3.3. Actividad diez. Pruebas y selección**

Con el apoyo de CCCauca a través de Ingenia y Demos Prototipado, tanto la historia como la página fueron evaluadas por dos expertos, en una sesión de 10 minutos.

Con respecto a la historia, se puede afirmar que las dos personas comprendieron parte de la problemática que se quería describir; sin embargo, no se percibió de manera adecuada la forma de solucionar el problema.

En cuanto al prototipo virtual, lograron comprender cómo se pretendían solucionar las problemáticas de la historia. Posteriormente sugirieron modificaciones estéticas, de tal manera que la página fuese más sencilla, con el fin de no aparentar un servicio suntuoso y por tanto inalcanzable para el segmento de mipes. (Anexo M)

De manera que, tanto la historia como la página, resultaron ser complementarias en el momento de buscar la comprensión de la problemática y su forma de solución.

#### **4.3.4. Actividad once. Perfeccionamiento de la estrategia**

Esta actividad se encargó de profundizar en la estrategia del modelo; teniendo como punto de partida la base de la literatura estratégica de Kim y Mauborgne y las sugerencias de conceptos empresariales de Osterwalder y Pigneur.

#### **4.3.4.1. Apartado diez. Perspectiva de los modelos de negocio sobre la estrategia del océano azul.**

La compaginación de “La estrategia del océano azul” de Kim y Mauborgne, junto al lienzo de Osterwalder y Pigneur, da como resultado una herramienta útil para crear las bases de un negocio, que en lo posible no tenga la necesidad de asentar sus estrategias en la competencia. Con esta manifestación, Osterwalder y Pigneur (2010), proponen denominarla “Análisis del lienzo con el esquema de las cuatro acciones”.

Todo lo anterior, Osterwalder y Pigneur (2010), lo argumentan con la conexión existente entre la dualidad que contiene el lienzo, consecuencia de dividirlo en dos: la creación de valor en el lado derecho y los costos en el izquierdo; y el concepto de “innovación en valor” y el “esquema de cuatro acciones”, de Kim y Mauborgne, que cuenta con cuatro preguntas clave: de las variables que el sector da por sentadas, ¿cuáles se deben eliminar?; ¿qué variables se deben reducir muy por debajo de la norma del sector?; ¿qué variables se deben aumentar muy por encima de la norma del sector?; ¿qué variables, que el sector no haya ofrecido nunca, se deben crear?.

Por consiguiente, el Análisis del lienzo con el esquema de las cuatro acciones, con el cual se evaluó el MN de esta fase, partió de la perspectiva de la creación de valor, el cliente y la estructura de costes. (p.226)

- **Estudio del impacto sobre los costes.**

Los elementos más caros del lienzo son el pago al talento humano, las adecuaciones del establecimiento y las herramientas para la web.

Si se eliminan las herramientas web habría una afectación directa sobre los canales de promoción y venta, por lo tanto, la RCI se limitarían a ser los medios tradicionales, y con ello se reduciría el impacto sobre el SM.

Ahora bien, eliminar o reducir las adecuaciones del establecimiento, complicaría la ejecución de la PV, porque la necesidad de contar con un espacio de trabajo, se resumiría a un lugar de mal aspecto, la empresa del cliente, un espacio de co-working o sitios públicos; y todo esto a la postre hace que una empresa pierda credibilidad.

Y el último aspecto, son los costos del talento humano. Éste es un componente indispensable para la prestación del servicio; razón por la cual, su reducción o eliminación afecta principalmente la ejecución de la PV, por lo tanto, éste atributo no puede ser modificado, salvo que no esté cumpliendo con las expectativas del cliente.

Y por último, en cuanto al aumento o creación de elementos costosos para el MN se traduciría en un servicio final oneroso, y con ello se reduciría el SM que adquiriera los servicios.

- **Estudio del impacto sobre la propuesta de valor**

Al reducir o eliminar alguno de los componentes de la PV, que de ser el organizacional, jurídico o contable, este módulo perdería su esencia de integralidad; a pesar de que beneficie la EC, al disminuir gastos importantes en contratación.

- **Estudio de impacto sobre los clientes**

Aumentar, crear, eliminar o reducir los SM, implica una modificación de la PV. Por lo tanto, el aumento o creación involucra un incremento en los servicios, los costos de contratación de personal y nuevas AsC; mientras que la reducción o eliminación, minimiza costos de personal, y a su vez permite la especialización en determinados clientes y con ello el desarrollo óptimo de la PV.

Por otra parte, los únicos canales que se podrían reducir serían los que necesiten un soporte en la red, esto disminuiría la EC y con ello el valor del servicio final; sin embargo, el acceso a un mayor número de clientes potenciales, se vería reducido al no tener el impacto geográfico que implica un negocio sustentado en la web. Si se incrementan o crean nuevos canales, probablemente las ventas crezcan, y no necesariamente implique un aumento del costo del servicio final para el cliente, porque se compensaría al obtener mayor número de ingresos.

En cuanto a las RCI, la única que no debe eliminarse es la personal, pues por medio de esta es que el SM accede a la propuesta de valor; y por último, eliminar las otras relaciones reduce algunos costos fijos y variables.

#### **4.3.4.2. Apartado 11. Patrón de modelo de negocio.**

Hasta este momento, el patrón que más se ha ajustado a la firma es “Modelos de negocio abiertos”, el cual según Henry Chesbrough (2003), utiliza la colaboración sistemática con socios externos para crear y captar valor y que puede hacerse “de dentro afuera” o viceversa. (Osterwalder y Pigneur, 2010, p. 110).

Para ahondar en el tema, se recurrió al artículo “The two sides of open business models” (Las dos caras de los modelos de negocio) de Francesco D. Sandullo y Henry Chesbroug (2009), el cual manifiesta que, la mayoría de las empresas han trabajado bajo un MN cerrado al intentar desarrollar internamente sus recursos y explotarlos dentro de su modelo de negocio; pero en tiempos recientes, hay más consciencia ante la escasez de bienes, la falta de capacidad para desarrollarlos, la generación de escenarios más complejos y también las dificultades de captar valor al interior de la organización.

Las empresas crean valor a partir de la realización de actividades útiles para los clientes, y para ello deben dotarse de recursos raros, difíciles de imitar y sin sustitutos cercanos; que una vez obtenidos, generarán ventajas competitivas sostenibles; siempre y cuando exista la capacidad de detectarlos, construirlos, explotarlos, mantenerlos y adaptarlos.

Ahora bien, para ello es importante recurrir a la creación de un MN, el cual consiste en definir la PV de dichos bienes, y cómo desarrollar la cadena de valor y la red de relaciones dentro del ecosistema de la empresa; de tal forma que se constituyan las fuentes de ingresos y las estrategias para perdurar en el tiempo.

Es por lo anterior que las empresas han debido expandir sus límites para crear valor, a través de la implementación de dos estrategias representativas del MN abierto: compartir recursos propios o usar recursos externos. La aplicación de la primera conlleva a un aumento de la tasa de utilización de recursos y un incremento en el retorno a la inversión realizada; mientras que la segunda implica un incremento en la velocidad de desarrollo de nuevos productos y un mayor acceso a mercados, conocimientos, tecnología y recursos costosos o difíciles de desarrollar.



Por tanto, es necesario aclarar que estos recursos guardan una naturaleza en cuanto a su exclusión y rivalidad, que influirán en la configuración del MN abierto. A continuación se esclarecerá en qué consiste cada uno.

Los recursos excluyentes, si guardan fidelidad a su naturaleza se caracterizan por facilitar la captura de valor; sin embargo, para aquellos que no lo son en su totalidad es obligatorio generar mecanismos alternativos que le permitan obtener dicho valor. Por otra parte, la rivalidad se medirá en su capacidad y escalabilidad, siendo así como los recursos rivales con estas características, generarán un mayor soporte en MN abiertos, y en caso contrario, es decir recursos no rivales, se enfrentan con dificultades al emplearse en dichos modelos.

Así las cosas, un MN abierto es más fácil de llevar a la práctica cuando los recursos compartidos por la empresa son coetáneamente no rivales, pues la capacidad y escalabilidad del recurso no es una restricción; y excluyentes pues implica facilidad al momento de captar valor. En el caso contrario, cuando los recursos son de tipo rival y no excluyente, hay mayor dificultad para aplicar este modelo de negocio y con él habría una menor captura de valor. (p. 13, 14, 15, 22)

Habiendo contextualizado acerca del MN abierto y sus características, se explica que para el caso de la firma, este patrón es el más apropiado; por lo tanto, para justificar esta afirmación, se hará una descripción de los recursos con los que contará la empresa:

- **Infraestructura Física:** Representada por un establecimiento abierto al público y adecuado para la correcta prestación del servicio. Este lugar estará diseñado para crear espacios idóneos que contribuirán en el recibimiento de clientes, proveedores y aliados estratégicos.

- Infraestructura Tecnológica: La empresa utilizará, como canal de distribución, tres servidores, entre los que están:
  - Página web: en la cual los clientes tendrán información sobre la empresa, los servicios ofertados, testimonios de clientes, sitio de contacto y la tienda en línea.
  - Página de aterrizaje (landing page): con ella se obtendrán los datos de clientes potenciales, los cuales serán insumos para posteriormente realizar las diversas campañas de marketing digital.
  - Página web promocional (microsite): esta tiene una duración limitada y se encargará de promocionar un servicio o evento específico.
- Talento Humano: Esta categoría es crítica por ser la encargada de actividades esenciales de la empresa como el ofrecimiento y entrega de la propuesta de valor, el crecimiento en ventas, negociaciones con proveedores y clientes e implementación de estrategias de desarrollo. Esto requiere la presencia de personal como administradores de empresas, abogados y contadores, con las competencias suficientes para dar solución a problemas empresariales; no obstante, es indispensable invertir capital en capacitaciones que les permita actualizarse para dar respuesta a las tendencias del mercado.

Para concluir, al contrastarse los recursos que, según Sandullo y Chesbroug, facilitan la adopción de un MN abierto, con los que utilizará la empresa; los últimos resultaron ser de tipo rival y no excluyente, y se caracterizan por tener una capacidad menos escalable, por lo tanto, la empresa se enfrentará con mayores dificultades al emplear este patrón, pues si bien es cierto que este es el más apropiado, no cumple a cabalidad con la esencia del modelo.

*Conclusión fase 3.* Los aprendizajes obtenidos en el desarrollo de esta fase, y el transcurso del proyecto en general, permitieron especificar el SM; validar la necesidad de utilizar recursos externos, con el fin de soportar la ejecución de algunas actividades, y además variar ciertos aspectos de la EC. Lo anterior está representado en la entrada de nuevos elementos a FI, AC y EC.

#### 4.4. FASE CUATRO. APLICACIÓN

*Objetivo: Aplicación efectiva del prototipo de modelo de negocio.*

##### 4.4.1. Apartado 12. Lienzo de modelo de negocio. (Anexo N)

**Tabla 16. Lienzo de modelo de negocio - Versión 2.5**

<p><b>8.Asociaciones clave.</b></p> <p>Este módulo se reserva el nombre de sus asociaciones, porque configura un punto confidencial del proyecto.</p>	<p><b>7.Actividades clave.</b></p> <p>Resolución de problemas Servucción Plataforma/Red</p> <p><b>6.Recursos clave.</b></p> <p>Gestión de conocimiento I+D Propiedad intelectual Talento Humano Experiencia Marca/confianza</p>	<p><b>2.Propuesta de valor.</b></p> <p>Firma empresarial que ofrece servicios de asesoría y consultoría en asuntos organizacionales, jurídicos y contables; orientados a la resolución de conflictos y gestión empresarial; por medio de un servicio adaptado a las necesidades de cada cliente.</p>	<p><b>4.Relaciones con clientes.</b></p> <p>Publicidad Asistencia personal Asistencia digital Promociones Comunidades</p> <p><b>3.Canales.</b></p> <p><b>Promoción:</b> Brochure, página web, redes sociales, tarjetas de presentación, cuñas radiales, publicidad en periódico empresarial, recomendación. <b>Venta:</b> En la oficina, página web, recomendación.</p>	<p><b>1.Segmento de mercados.</b></p> <p>1. Microempresas, constituidas o no legalmente. 2. Pequeñas empresas. 3. Personas naturales con un negocio constituido o no legalmente. 4. Instituciones privadas y públicas</p>
<p><b>9.Estructura de costes.</b></p> <p><b>Costos fijos:</b> Servicios de arrendamiento, impuestos, seguridad social, landing page, redes sociales, salario de asesores, compra del dominio de la página web. <b>Costos variables:</b> Diseño de imagen corporativa, honorario de los consultores, aportes a entidades de contribución, capacitaciones, costos imprevistos.</p>		<p><b>5.Fuentes de ingresos.</b></p> <p><b>Cuota por uso:</b> Compra de servicios individuales, Paquetes de servicios contruidos por el cliente y ofrecidos por la empresa <b>Cuota de suscripción:</b> Suscripciones, Tarjeta empresario <b>Crowdfunding</b> <b>Gastos de corretaje</b></p>		

Fuente: Alexander Osterwalder & Yves Pigneur. Deusto

En esta fase, se realizaron dos actividades: la comunicación e implicación, y la ejecución del MN. Con el fin de mantener la simplicidad en el texto, solamente se describirá brevemente el proceso de ejecución con una empresa, pues cada caso resultó complejo y extenso de abordar.

#### **4.4.2. Actividad 12. Comunicación e implicación**

En esta actividad se utilizaron principalmente la narración de historias, la página web y el pensamiento visual, como medios para dar a conocer el MN a clientes potenciales, durante dos sesiones, una con CCCauca y otra con el consultorio contable de la Universidad del Cauca. El resultado fue el interés de varias personas naturales y algunas jurídicas.

El proceso de ejecución del MN, se realizó con un grupo de profesionales, que conforman una empresa de asesorías integrales en contabilidad.

#### **4.4.3. Actividad 13. Ejecución**

Iniciar actividades con el grupo de profesionales, requirió de un diagnóstico del estado tanto de la empresa como de sus propietarios. Dicho ejercicio se realizó con el modelo SAJE accompagnateur d'entrepreneurs, el cual hace parte de la RED de Emprendimiento de Montreal y cuyo enfoque de trabajo es la gestión del crecimiento empresarial. Este modelo, se desarrolla bajo la metodología de 'La Rueda del Crecimiento', la cual consta de 4 divisiones:

## Ilustración 14. Rueda de crecimiento del modelo SAJE



Fuente: SAJE accompagnateur d'entrepreneurs.

Esta metodología resultó idónea, no sólo por tener 18 años de experiencia en el mercado, sino que permitió implementar un plan de acción acorde al resultado del diagnóstico primario, y entre otras cosas estima y sensibiliza a los propietarios en sus funciones dentro de la empresa.

Una vez ejecutado el análisis, se llegó a la conclusión de que se encontraban en el cuadrante de “Posicionarse” en la rueda de crecimiento. Por lo tanto, acorde al diagnóstico organizacional y las necesidades particulares de sus dueños, se elaboró una ruta encaminada a constituir las bases legales y organizacionales de la empresa.

**Conclusión de la fase 4.** La realización de las actividades comunicación e implicación, y ejecución permitieron obtener una retroalimentación importante. Se logró validar la PV con respecto a mipes; no obstante, el proceso de ejecución con este segmento es dispendioso y no se

obtiene la retribución adecuada, por tal motivo, el mercado institucional, tanto público como privado, resultaron más atractivos como SM principal.

## 4.5. FASE CINCO. GESTIÓN

*Objetivo: Adaptación y modificación del modelo de negocio según la reacción del mercado.*

### 4.5.1. Apartado 13. Lienzo del modelo de negocio (Anexo O)

**Tabla 17. Lienzo de modelo de negocio - Versión 3.0**

<p><b>8. Asociaciones clave.</b></p> <p>Este módulo se reserva el nombre de sus asociaciones, porque configura un punto confidencial del proyecto.</p>	<p><b>7. Actividades clave.</b></p> <p>Resolución de problemas Servucción Plataforma/Red Registro de marca</p>	<p><b>2. Propuesta de valor.</b></p> <p>Firma empresarial que ofrece servicios de asesoría y consultoría en asuntos organizacionales, jurídicos y contables, de manera integral; orientados a la resolución de conflictos y gestión empresarial; por medio de un servicio adaptado a las necesidades de cada cliente.</p>	<p><b>4. Relaciones con clientes.</b></p> <p>Asistencia personal Asistencia personal exclusiva Asistencia digital Comunidades Creación colectiva</p>	<p><b>1. Segmento de mercados.</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Instituciones privadas y públicas</li> <li>2. Pequeñas empresas.</li> <li>3. Microempresas</li> </ol>
<p><b>9. Estructura de costes.</b></p> <p><b>Costos fijos:</b> Servicios de arrendamiento, impuestos, seguridad social, landing page, redes sociales, salario de asesores y directivos, sostenimiento de la página web.</p> <p><b>Costos variables:</b> Diseño de imagen corporativa, honorario de los consultores, aportes a entidades de contribución, capacitaciones, costos imprevistos.</p>		<p><b>3. Canales.</b></p> <p><b>Promoción:</b> Brochure, página web, redes sociales, tarjetas de presentación, cuñas radiales, publicidad en periódico empresarial, recomendación.</p> <p><b>Distribución:</b> oficina propia y del cliente</p> <p><b>Venta:</b> Oficina, página web, recomendación.</p> <p><b>5. Fuentes de ingresos.</b></p> <p><b>Cuota por uso:</b> Compra de servicios individuales, Paquetes de servicios contruidos por el cliente y ofrecidos por la empresa</p> <p><b>Cuota de suscripción:</b> Suscripciones, Tarjeta empresario</p> <p><b>Crowdfunding</b></p> <p><b>Gastos de corretaje</b></p>		

Fuente: Alexander Osterwalder & Yves Pigneur. Deusto



Esta última etapa se encaminó a una explicación más profunda del LMN, después de su ejecución en el mercado (actividad 14); y la mención de recomendaciones para que evolucione conforme a las variaciones del entorno (actividad 15). Teniendo en cuenta lo anterior, y al llegar a este punto, se logró encontrar el enlace entre las necesidades más urgente de los clientes, que de igual modo, resultan más rentables para la firma, y se concluye con algunos mecanismos para sostenerlas en el tiempo.

#### **4.5.2. Actividad 14. Análisis del Entorno**

Esta actividad no se realizó con la misma metodología de la fase 2, sino que se abordó desde la descripción del lienzo acoplado con la guía GMN.

##### **4.5.2.1. Apartado 14. Análisis del entorno específico basado en los módulos del lienzo**

El SM se ha agrupado conforme a la concordancia y compartición de necesidades, conductas y atributos comunes, por lo tanto, hace parte de un mercado segmentado, que según el libro GMN “distingue varios SM con necesidades y problemas ligeramente diferentes” (Osterwalder y Pigneur, 2010, p.21).

En cuanto a la PV, ésta se ajusta a una serie de ventajas que el libro especifica, y las cuales se agrupan en los siguientes elementos:

1. Personalización: La empresa en su funcionamiento creará valor a partir de la prestación de servicios ajustados a las necesidades específicas de los diferentes cliente o segmento de mercado.
2. “El trabajo, hecho”: Una de las razones de ser de la empresa, es facilitar el trabajo de los clientes a partir del desarrollo de tareas auxiliares a la gerencia, con el fin de que los cargos altos aborden tareas críticas y por ende transversales a la organización.
3. Reducción de costes: La inversión que los clientes realicen en los servicios que la firma empresarial ofertará, necesariamente implicará un cambio en el estilo gerencial, dirigiéndolos hacia una conducta proactiva que le permita el crecimiento o sostenibilidad, en vez de continuar en una reactiva que le conlleva gastos inoficiosos.
4. Reducción de riesgos: Cuando los clientes invierten en los servicios que ofrece la empresa, acceden a un conjunto de principios y valores corporativos que en resumidas cuentas busca aliviar las preocupaciones que conlleva la transferencia de información confidencial, entretanto se entrega un servicio de calidad.
5. Comodidad/utilidad: En el momento en que los clientes tercerizan actividades auxiliares a la gerencia, les permite afrontar con mayor facilidad actividades medulares de la organización.(p. 23,24, 25)

Lo anterior constituye los pilares de la PV, pero, hay que mencionar, que para conectar al cliente con la empresa se determinaron canales específicos para la comunicación, distribución y venta; cada uno de ellos se describe en la Tabla 18. A grosso modo, estos son:

- Promoción: Brochure, página web, redes sociales, tarjetas de presentación, equipo comercial, cuñas radiales, periódico, recomendación.
- Distribución: oficina propia y empresa del cliente
- Venta: En la oficina, visita personal a los clientes, página web.

Se puede aclarar que algunos estarán presentes en todas las fases del canal y, según su tipología, serán propios directos, propios indirectos y de los socios (por tanto indirectos); todo lo anterior conforme a la clasificación que sugiere el libro GMN.

**Tabla 18. Tipos de canal y sus fases**

TIPOS DE CANAL			FASES DE CANAL				
			1. Información ¿Cómo se da a conocer los productos y servicios de la empresa?	2. Evaluación ¿Cómo se ayuda a los clientes a evaluar la propuesta de valor?	3. Compra ¿Cómo pueden comprar los clientes los productos y servicios?	4. Entrega ¿Cómo se entrega a los clientes la propuesta de valor?	5. Posventa ¿Qué servicio de atención posventa se ofrece?
<b>Propio</b>	<b>Directo</b>	<i>Equipo comercial</i>	Realizarán visitas a clientes para ofrecer los servicios disponibles, según sus necesidades.	Verificarán si los servicios representan una necesidad real para el cliente.	Si se concreta la venta, se realizarán trámites de compraventa correspondan.	Remitirá al cliente con el asesor o consultor asignado por la empresa.	Se hará un proceso de retroalimentación posterior a la prestación del servicio.
		<i>Brochure</i>	Detallará con mayor profundidad los servicios y datos de contacto.				
		<i>Tarjeta de presentación</i>	Enfatizará en la especialidad del asesor o consultor y la forma de contactarlo.				
		<i>Página web</i>	Tendrá información amplia y detallada de la empresa y los servicios.	Se abrirá un espacio para evaluar el servicio y el talento humano.	Se dispondrá la tienda en línea.		Habrá un espacio para peticiones, quejas y reclamos (PQR) en línea.
		<i>Redes sociales</i>	Se publicarán actualizaciones de la empresa, servicios, eventos o información de interés.		Cada red tendrá un espacio de contacto con la empresa o la tienda en línea.		Será una herramienta para recibir PQR de manera inmediata.
		<i>Landing page</i>	Puntualizará en la empresa, los servicios, promociones y medios de pago.				

TIPOS DE CANAL			FASES DE CANAL				
			1. Información ¿Cómo se da a conocer los productos y servicios de la empresa?	2. Evaluación ¿Cómo se ayuda a los clientes a evaluar la propuesta de valor?	3. Compra ¿Cómo pueden comprar los clientes los productos y servicios?	4. Entrega ¿Cómo se entrega a los clientes la propuesta de valor?	5. Posventa ¿Qué servicio de atención posventa se ofrece?
<b>Propio</b>	<b>Indirecto</b>	<i>Oficina</i>	En ella se encontrará el talento humano que prestará los servicios, por lo tanto se podrá verificar y profundizar la información transmitida en los canales directos.	Se realizarán encuestas de satisfacción al cliente después de cada sesión de trabajo.	Aquí se harán los trámites de compraventa y negociaciones con los clientes que lo requieran.	Si el cliente lo desea este será el sitio de prestación del servicio.	Se podrá realizar PQR con el personal directamente implicado.
		<i>Empresa del cliente</i>		Después de cada sesión de trabajo se realizará una encuesta de satisfacción al cliente.		Si se ha solicitado, los servicios se prestarán en la oficina del cliente.	El cliente podrá realizar PQR con el personal que lo está atendiendo directamente.
		<i>Periódico</i>	Se detallará la información de contacto presencial y virtual.				
		<i>Cuñas radiales</i>	Se describirán los servicios, promociones y el talento humano que compone la organización.				
<b>Socio</b>		<i>Aliados estratégicos</i>	Ejecutarán parte de los servicios, por lo tanto son en cierta medida los implicados en la imagen que el cliente se lleve de la empresa.	Después de cada sesión de trabajo se realizarán encuestas de satisfacción.			El cliente, si así lo desea, podrá realizar PQR con ellos directamente

Fuente: Alexander Osterwalder & Yves Pigneur. Deusto

El resultado de la aplicación de los canales, traerá la captación, fidelización y estimulación en las ventas sobre los clientes. Pero, es importante recalcar que el tipo de relaciones que se tendrán con los clientes son:

- Asistencia personal: Esta categoría hará parte del mecanismo de prestación del servicio porque genera una atención presencial o virtual al cliente en el proceso de venta o posventa.
- Asistencia personal exclusiva: Busca establecer una relación profunda e íntima con el cliente y prolongarse durante un período largo de tiempo, por tanto la interacción con el cliente dada la naturaleza de los servicios que ofrecemos genera la asistencia personal exclusiva.
- Comunidades: Se establecerá una comunidad de usuarios para fortalecer la relación con los clientes y entre los miembros de la comunidad. Esta categoría se implementará como una herramienta tecnológica de intercambio de conocimientos y solución de problemas, además de permitir un mayor acercamiento por parte de la empresa a sus clientes.
- Creación colectiva: Esta categoría de relación con los clientes, se realizará a manera de servicio posventa; para ello se recurrirá a la colaboración de los clientes en la creación valor a partir de comentarios que retroalimenten el servicio, lo cual se realizará después de cada sesión de trabajo o cuando sea oportuno para el usuario.

Aquí vale la pena decir, que el sostenimiento de todas las actividades que se deben realizar, requiere la generación de ingresos, y las más adecuadas para el modelo de negocio son:

- Cuota por uso: “Esta fuente de ingresos se basa en el uso de un servicio determinado” (Osterwalder y Pigneur, 2010, p. 31). Los mecanismos específicos para la empresa serán la compra de servicios y los paquetes de servicios construidos por el cliente y ofrecidos por la empresa
- Cuota de suscripción: “El acceso ininterrumpido a un servicio genera este tipo de fuente de ingresos.” (Osterwalder y Pigneur, 2010, p. 31). Para este caso el cliente podrá registrarse anualmente a los servicios que desee y hacer uso de ellos en cualquier momento del año y a través de la suscripción a la Tarjeta empresario, podrá acceder a descuentos, promociones y premios que la empresa pueda ofrecer.
- Crowdfunding: es un tipo de financiamiento de proyectos por medio de comunidades digitales, las cuales, gracias a múltiples patrocinadores, apoyan monetariamente planes de emprendimiento atractivos y con potencial de éxito.
- Gastos de corretaje: Se generan como consecuencia de la intermediación entre dos o más partes. (Osterwalder y Pigneur, 2010, p. 32)

De igual manera, es importante dejar claro que los mecanismos de fijación de precios, se basarán tanto en variables estáticas como en dinámicas. Para el primer caso, los valores se fundarán en una disposición previa, la cantidad de servicios a prestar y las características del mercado; para la segunda situación, esta se realizará con respecto a las negociaciones entre dos o más socios, y determinarán completamente la situación del primer caso. (Osterwalder y Pigneur, 2010)

Ahora bien, los ingresos que se generen deben invertirse en los RC de la empresa, con el fin de mejorar continuamente la prestación del servicio. Por lo tanto, dicho movimiento de capital se hará principalmente en:

- Talento Humano: Esta categoría es crítica por ser la encargada de ofrecer y entregar la propuesta de valor, el crecimiento en ventas, negociaciones con proveedores y clientes, y la implementación de estrategias de desarrollo empresarial. Por lo tanto, se hará en torno a capacitaciones, recompensas, motivaciones, desarrollo de la profesión en el puesto de trabajo, entre otros.
- Recursos Intelectuales: Estos recursos consistirán en la captación y desarrollo de información privada y bases de datos provenientes de cada caso empresarial.
- Recursos Físicos: Se contará con un establecimiento abierto al público para la prestación del servicio. En él habrá una oficina para el recibimiento de clientes y una sala de juntas para reuniones con los aliados estratégicos, por lo tanto, el desgaste de los recursos con los que se contará es evidente, de manera que la inversión en reparaciones y adecuaciones es necesaria.

Se debe agregar que, las Actividades Clave para el cumplimiento de la PV, se enmarcarán en:

- Resolución de problemas: Esta categoría se relaciona directamente con la propuesta de valor, la cual se desarrollará de dos maneras, dependiendo del SM. Si se trata del mercado institucional, se prestará un servicio encaminado a la resolución de problemas, que le permitan la sostenibilidad y la formación del equipo de trabajo con relación al direccionamiento estratégico de la organización; ahora bien, en cuanto al segmento de las mipes, será un servicio de resolución de problemas que le permitan el crecimiento empresarial.



- Servucción: Esta categoría se modificó de la actividad Producción porque está relacionada principalmente con empresas de fabricación. Según Pierre Eiglier y Eric Langeard la servucción es “la organización sistemática y coherente de todos los elementos físicos y humanos de la relación cliente-empresa necesaria para la realización de una prestación de servicio cuyas características comerciales y niveles de calidad han sido determinadas” (citado en Ferraro, 2004, p. 3).

En este caso se enfocará desde dos perspectivas: el talento humano, dedicado al desarrollo de la propuesta de valor y su destreza para atender diversos casos en un tiempo determinado; y por otra parte el equipo comercial, dado que su labor permite a los asesores y consultores trabajar acorde a su capacidad de atender clientes.

- Plataforma/red: Esta categoría hace referencia al desarrollo de redes de contactos, por lo tanto, las relaciones públicas se configuran como una actividad importante a realizar.
- Registro de marca: Esta categoría no hace parte de las dispuestas en la guía GMN; sin embargo, es una tarea importante para la empresa, porque configurará el referente en el SM en resolución de problemas empresariales.

No obstante, la realización de todo lo anterior, supone la necesidad de contar con un equipo de trabajo multidisciplinario, pero las exigencias de ley en cuanto a contratación y sostenibilidad del mismo son onerosos. Es por ello, que la creación de alianzas permite optimizar los MN en cuanto a recursos y actividades, de manera que, se reduzcan costes. El libro hace mención de cuatro tipos de asociaciones: alianzas estratégicas entre empresas no competidoras, cooperación, Joint ventures, relaciones cliente-proveedor (Osterwalder y Pigneur, 2010, p. 38). La empresa, debido a su naturaleza de emprendimiento, hará uso de dos: alianzas estratégicas con empresas

no competidoras y relaciones cliente-proveedor, las cuales se ajustan a la necesidad de “optimización y economía de escala” y “compra de determinados recursos y actividades”, como motivaciones para realizar asociaciones, pues son las más indicadas en cuanto que optimizan los recursos y acciones.

Es importante dejar claro que, la ejecución de todo lo anterior implica unos costos; estos se basarán principalmente en el valor que se generará sobre el cliente y la prestación de servicios personalizados, por lo tanto, la clase de EC será “según valor”, la cual se caracterizará por tener:

- Costes fijos: “Este tipo de costes no varía en función del volumen de servicios producidos” (Osterwalder y Pigneur, 2010, p.41). Se pueden incluir aquí servicios de arrendamiento, impuestos, seguridad social, landing page, redes sociales, salario de asesores y directivos, sostenimiento de la página web, entre otros.
- Costes variables: “Este tipo de costes varía en proporción directa al volumen de servicios producidos” (Osterwalder y Pigneur, 2010, p. 41). Esto se puede notar en la necesidad de invertir en el diseño de imagen corporativa, honorario de los consultores, aportes a entidades de contribución, capacitaciones, costos imprevistos, etcétera.

#### **4.5.2.2. Apartado 15. Rejuvenecimiento o replanteamiento**

Las variaciones del lienzo, especialmente, el cambio del SM principal de mipes a instituciones de carácter público o privado, llevaron a la necesidad de un rejuvenecimiento de la idea de negocio; por lo cual, la modificación de los demás módulos fue inmediata. De lo anterior, surgió la necesidad de plantear un LMN independiente para cada SG, con una versión más

profunda a las dispuestas a lo largo del documento; sin embargo, es de incumbencia interna por lo que no es objeto de publicación en el presente informe.

#### **4.5.3. Actividad 15. Control del modelo de negocio**

Los elementos que se obtuvieron con la ejecución de la guía GMN, rodean la estructuración de la estrategia, por tal motivo es importante destinar un espacio para el control del MN, pues le permite ser proactivo frente a las variaciones del mercado, de modo que su evaluación resulta fundamental.

##### **4.5.3.1. Apartado 16. Evaluación constante del modelo de negocio.**

Indiscutiblemente, el MN requiere una evaluación como la realizada en el presente documento, si se trata de la ejecución primaria de una idea de negocio, la reestructuración completa de una empresa o la apertura de una unidad estratégica de negocio; la cual, una vez implementada no requiere una valoración tan compleja, sino que debe modificarse con respecto a las tendencias y respuesta del mercado y del entorno; por esta razón, la valoración del MN debe ser permanente.

***Conclusión fase cinco.*** La realización de esta fase, compiló las características del LMN que tendrá acogida en el mercado, y por supuesto, un breve mecanismo de adaptación conforme a los cambios del entorno.

## 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1. Conclusiones

- La premisa “guía práctica para visionarios, revolucionarios y retadores que quieran desafiar los anticuados modelos de negocio y diseñar las empresas del futuro” (Osterwalder y Pigneur, 2010, p. 5) se consideró asertiva, ya que, dependiendo de la profundidad que se le quiera dar a su aplicación, resulta una metodología rápida para validar o replantear una idea de negocio.
- La aplicación de la metodología desarrollada por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, está dirigida principalmente a empresas de desarrollo tecnológico; para empresas de servicios de consultoría es muy incipiente aún.
- Todos los aportes del cliente mejoran el modelo de negocio.
- La culminación de cada etapa del proceso que menciona el libro, conlleva a una mejora del modelo de negocio
- El análisis DAFO permitió determinar las debilidades y fortalezas que facilitarán, en el plan de negocio, crear la misión; y las oportunidades y amenazas, permiten generar modelos futuros que pueden brindar información para el planteamiento de la visión.
- El éxito y validez de un plan de negocio, depende en gran medida en el desarrollo óptimo del lienzo de modelo de negocio, porque se trabaja bajo una perspectiva muy aproximada a las necesidades del cliente.

- El modelo de negocio sugerido al inicio de la realización del trabajo no es viable para implementarse en la realidad; sin embargo, al entrar al proceso se gestaron diversos modelos que estuvieron en constante evaluación con cada uno de los aportes dados por clientes potenciales y expertos en el tema, dando como resultado un modelo parcialmente diferente al inicial pero completamente viable para su ejecución.
- El modelo de negocio requiere forzosamente una adaptación tecnológica, dado que los negocios de consultoría están migrando a formas automatizadas. Un ejemplo, es el requerimiento creativo que plantea el libro en la búsqueda de un nuevo modelo de negocio para consultorías (Generación de modelos de negocio, página 169).
- Los apartados y actividades que sugiere el libro para cada fase, no siempre van a ser útiles para todos los casos de emprendimiento.
- Modificar los componentes de al menos un módulo del lienzo implica un cambio completo del modelo de negocio, por esta razón, esta herramienta requiere una visión sistémica.

## **5.2. Recomendaciones**

- Compilar el producto, la interfaz del cliente, la infraestructura administrativa y los aspectos financieros en un solo lienzo, resulta una tarea altamente compleja; para solucionarlo, se deben considerar las ideas más universales como pilares para una empresa.

- El orden y tipología de las actividades y apartados del libro, que se sugiere realizar en el capítulo Proceso, fueron alteradas, porque muchas de ellas no se ajustaron a las necesidades de cada etapa; por lo tanto, el discurrir de cada una va a depender de cada caso empresarial.
- “Generación de modelos de negocio” es una buena guía para generar bocetos de modelos de negocio, pero se queda corto en herramientas y conceptos concretos y puntuales para la profundización en cada módulo; por ello es necesario apartarse de la fidelidad del libro para implementar teoría, conceptos y herramientas de otros autores que se encuentran más en consonancia con el contexto empresarial de Popayán y su zona de influencia.
- Para el capítulo Proceso, se hace necesario mejorar el hilo conductor que guíe su aplicación; o al menos, que justifique la necesidad de ejecutar determinados apartados del libro en las diversas etapas.
- Todos los módulos del modelo de negocio deben estar constantemente monitoreados, con el fin de mantenerse en consonancia con las necesidades de la empresa, para satisfacer el mercado.
- El modelo de negocio final para este trabajo no será el definitivo, es decir que una vez esté conformada la empresa, dicho modelo seguirá en constante evaluación y mejora. Se sugiere tanto para personas naturales como jurídicas que cuenten con un modelo de negocio lo valoren con cierta frecuencia para poder modernizar las bases de la empresa y así dar respuesta oportuna a las necesidades del mercado.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aguirre A., Gómez E., Hurtado J., Mariño J. S., (2016). *Reporte de la situación del crédito en Colombia*. Banco de la República. Recuperado de [http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/escs\\_sep\\_2016.pdf](http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/escs_sep_2016.pdf)

*Así está el mercado laboral para los abogados en Colombia*. (2016). El Empleo. Recuperado de [www.elemplo.com/co/noticias/investigacion-laboral/asi-esta-el-mercado-laboral-para-los-abogados-en-colombia-5034](http://www.elemplo.com/co/noticias/investigacion-laboral/asi-esta-el-mercado-laboral-para-los-abogados-en-colombia-5034)

*Así son los salarios de los administradores de empresas*. (2011). Portafolio. Recuperado de <http://www.portafolio.co/mis-finanzas/ahorro/son-salarios-administradores-empresas-144870>

*Boletín mensual Información socioeconómica*. (2016). Cámara de Comercio del Cauca. Recuperado de [https://www.cccauca.org.co/public/archivos/documentos/estudios-economicos/notas\\_economicas\\_cauca\\_mayo.pdf](https://www.cccauca.org.co/public/archivos/documentos/estudios-economicos/notas_economicas_cauca_mayo.pdf)

*Brochure*. (s.f.).En Wikipedia. Recuperado el 13 de abril de 2017 de <https://en.m.wikipedia.org/wiki/Brochure>

Chan Kim, W. y Mauborgne R, (2004). *La estrategia del océano azul*. Fontainebleau, Francia: Harvard Business School Press, Norma.

Copeland, R. Hope, B. (2016). *The world's largest hedge fund is building an algorithmic model from its employees' brains*. The Wall Street Journal. Recuperado de <https://www.wsj.com/articles/the-worlds-largest-hedge-fund-is-building-an-algorithmic-model-of-its-founders-brain-1482423694>

*Crédito – Financiamiento para creadores de empresa.* (2017). Bogotá Emprende. Recuperado de <http://www.bogotaemprende.com/contenido/contenido.aspx?catID=773&conID=4065>

*Consultorio empresarial.* (s.f.). Universidad del Cauca. Recuperado de [www.unicauca.edu.co/versionP/servicios/consultorio-empresarial](http://www.unicauca.edu.co/versionP/servicios/consultorio-empresarial)

*Consultorio empresarial unicomfacauca.* (s.f.). (n/a). Recuperado de [web.unicomfacauca.edu.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=698:consultorio&catid=81&Itemid=435](http://web.unicomfacauca.edu.co/index.php?option=com_content&view=article&id=698:consultorio&catid=81&Itemid=435)

*Cuatro razones por las que los emprendedores colombianos fracasan en el intento.*(2015). Dinero. Recuperado de: <http://www.dinero.com/empresas/articulo/por-que-fracasan-empresas-colombianas-segun-estudio-universidad-del-rosario/217230>

*Cuentas Departamentales – Colombia Producto Interno Bruto (PIB) 2015 preliminar. Boletín técnico.* (2016). DANE. Recuperado de [www.dane.gov.co/departamentales](http://www.dane.gov.co/departamentales)

Dávila, V. [Vicky Dávila Digital]. (2016, 10, 20). *Reforma tributaria contra los pobres.* [Archivo de video]. Recuperado de [https://www.youtube.com/results?search\\_query=vicky+d%C3%A1vila+digital+reforma+tributaria](https://www.youtube.com/results?search_query=vicky+d%C3%A1vila+digital+reforma+tributaria)

*Desafíos actuales de las empresas en Colombia.* (s.f.). Universidad del Rosario - Programa de divulgación científica. Recuperado de: [http://www.urosario.edu.co/urosario\\_files/ee/ee035291-3f52-4d8a-8eb4-c5d3d22914e5.pdf](http://www.urosario.edu.co/urosario_files/ee/ee035291-3f52-4d8a-8eb4-c5d3d22914e5.pdf)



*Economía Colombiana tendrá mejores indicadores en 2017: analistas.* (2016). Portafolio. Recuperado de <http://www.portafolio.co/economia/proyecciones-sobre-la-colombiana-para-2017-502129>

*El ABC de la reforma tributaria.*(2016). DIAN. Recuperado de [http://www.dian.gov.co/descargas/centrales/2017/Abece\\_Reforma\\_Tributaria\\_2016.pdf](http://www.dian.gov.co/descargas/centrales/2017/Abece_Reforma_Tributaria_2016.pdf)

*El cambiante panorama de la economía mundial.* (2017). Fondo monetario internacional. Recuperado de <https://www.ifm.org/external/spanish/pubs/ft/weo/2017/update/01/pdf/0117s.pdf>

*En qué puede invertir este 2017.*(2017). Dinero. Recuperado de <http://www.dinero.com/edicion-impresacaratula/articulo/en-que-puede-invertir-durante-el-2017/241033>

*Estas son las tendencias de consumo en el 2017.* (2017). El Tiempo. Recuperado de [www.eltiempo.com/economia/finanzas-personales/tendencias-de-consumo-en-2017-36324](http://www.eltiempo.com/economia/finanzas-personales/tendencias-de-consumo-en-2017-36324)

*Estudio de identificación de potenciales beneficiarios del programa formalización.* (2008). Cámara de Comercio del Cauca. Recuperado de <https://www.cccauca.org.co/public/archivos/documentos/formalizate/estudio-informales-popayan.pdf>

*Facilidad para Apertura de una empresa en Popayán – Colombia.*(2016). Grupo Banco Mundial. Recuperado de <http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/colombia/sub/popay%C3%A1n/topic/starting-a-business>

Gershgorn, D. (2017). *Japanese white-collar workers are already being replaced by artificial intelligence*. Quartz. Recuperado de <https://qz.com/875491/japanese-white-collar-workers-are-already-being-replaced-by-artificial-intelligence/>

*Formato de validación de problema*. (2016). Ingenia.

*Información municipal para la toma de decisiones*. (s.f.). Popayán-Cauca. Recuperado de <http://popayan-cauca.gov.co/apc-aa-files/32366631656237666436366564333734/cauca.pdf>

*Informe de dinámica empresarial en Colombia*. (2016). Red de Cámaras de Comercio. Recuperado de: [http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/Informe\\_de\\_Coyuntura/2016/Inf\\_de\\_Dina\\_em\\_p2016\\_TrimIIv1.pdf](http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/Informe_de_Coyuntura/2016/Inf_de_Dina_em_p2016_TrimIIv1.pdf)

*Informes de gestión o labores vigencia 2015*. (2016). Cámara de Comercio del Cauca. Recuperado de: [https://www.cccauca.org.co/public/archivos/documentos/INFO%20GESTION%20O%20LABORES%202015\\_DEF.pdf](https://www.cccauca.org.co/public/archivos/documentos/INFO%20GESTION%20O%20LABORES%202015_DEF.pdf)

*Informe sobre el desarrollo mundial*. (2013). Banco Mundial. Recuperado de: [documents.worldbank.org](http://documents.worldbank.org)

Kokemuller N. (2017). *Las diferencias entre consultoría y asesoría*. Pyme. Lavoztx. Recuperado de [pyme.lavoztx.com/las-diferencias-entre-consultora-y-asesora-9813.html](http://pyme.lavoztx.com/las-diferencias-entre-consultora-y-asesora-9813.html)

Ley 590 (2000). Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa. Diario Oficial 44078 de julio 12 de 2000.

*Lluvia de ideas* (s.f.). En Wikipedia. Recuperado el 13 de abril de 2017 de [http://es.m.wikipedia.org/wiki/Lluvia\\_de\\_ideas](http://es.m.wikipedia.org/wiki/Lluvia_de_ideas)

Megias, J. (2012). *Lean canvas, un lienzo de modelos de negocio para startups*. El blog de Javier Megias. Recuperado el 13 de abril de 2017 de [javiermegias.com/blog/2012/10/lean-canvas-lienzo-de-modelos-de-negocio-para-startups-emprendedores/](http://javiermegias.com/blog/2012/10/lean-canvas-lienzo-de-modelos-de-negocio-para-startups-emprendedores/)

Mejía, C. A. (2010). *Las unidades estratégicas de negocios (UEN)*. Planning. Recuperado el 13 de abril de 2017 de [www.planning.com.co](http://www.planning.com.co)>Octubre2010

Osterwalder, A y Pigneur, Y, (2010). *Generación de Modelos de Negocio*. Hoboken, Estados Unidos: Deusto, Centro Libros PAPP, S. L. U.

Osterwalder A. (2004). *The business model ontology a proposition in a design science approach* [Ontología de los modelos de negocio una propuesta en un enfoque de la ciencia del diseño] (Tesis doctoral). Université de Lausanne. Swiss. Recuperado de: [http://www.qpt-consulting.com/cms/upload/documentos/20130213115948.osterwalder\\_phd\\_bm\\_ontology.pdf](http://www.qpt-consulting.com/cms/upload/documentos/20130213115948.osterwalder_phd_bm_ontology.pdf)

*Página de aterrizaje* (s.f.). En Wikipedia. Recuperado el 13 de abril de 2017 de [https://en.m.wikipedia.org/wiki/Página\\_de\\_aterrizaje](https://en.m.wikipedia.org/wiki/Página_de_aterrizaje)

*Para Asobancaria, la tributaria le restará 0,3% al PIB de 2017*. (2017). Dinero. Recuperado de <http://www.dinero.com/amp/index?id=240915&type=1>

*Perspectivas de la economía mundial AL DIA Actualización de las Proyecciones*. (2017). Fondo Monetario Internacional. Recuperado de <http://www.imf.org/external/spanish/pubs/ft/weo/2017/update/01/pdf/0117s.pdf>

Pizarro M. (s.f).*Business Model Canvas*.Recuperado el 07 de agosto de 2016 de <http://www.marcelopizarro.com>

*Popayán, ¿Cómo vamos?* (2017). El Nuevo Liberal. Recuperado de <http://elnuevoliberal.com/popayan-como-vamos/>

*¿Por qué fracasan las pymes en Colombia?*(2015).Dinero. Recuperado de <http://www.dinero.com/economia/articulo/pymes-colombia/212958>

Porter, M. (1985).*The competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. Estados Unidos, New York: Free Press

*Proyecciones de población municipales por área.* (s.f.). DANE. Recuperado de [www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co)>población

*Proyecciones sobre la economía colombiana para 2017.* (2016). Portafolio. Recuperado de <http://m.portafolio.co/economia/ARTICULO-MOVILES-AMP-502129.html>

*¿Qué pasará con las acciones en 2017?* (2017). Dinero. Recuperado de <http://www.dinero.com/edicion-impresacaratula/articulo/el-pronostico-de-las-acciones-para-2017/241199>

*¿Qué podría esperar Colombia del PIB y el dólar este año?* (2017). Dinero. Recuperado de <http://www.dinero.com/amp/index?id=240979&type=1>

*¿Quiénes somos?* (s.f.). ACOPI. Recuperado de <http://www.acopicauca.org.co/site/nosotros>

*¿Quiénes somos?* (s.f.). CREATIC. Recuperado de [anterior.clustercreatic.com/nosotros](http://anterior.clustercreatic.com/nosotros)

*Robo de empleados, entre los factores de quiebra de nuevos negocios.* (2016). El Tiempo. Recuperado de: <http://www.eltiempo.com/economia/empresas/por-que-fracasan-los-empresarios-en-colombia/16511594>

Solon, O. (2016). *World's largest hedge fund to replace managers with artificial intelligence.* The guardian. Recuperado de <https://www.theguardian.com/technology/2016/dec/22/bridgewater-associates-ai-artificial-intelligence-management>

Torreblanca, F. (2014). *Qué es el macroentorno y su papel en la estrategia de marketing.* Blog de Francisco Torreblanca. Recuperado el 13 de abril de 2017 de [franciscotorreblanca.es/que-es-el-macroentorno/](http://franciscotorreblanca.es/que-es-el-macroentorno/)

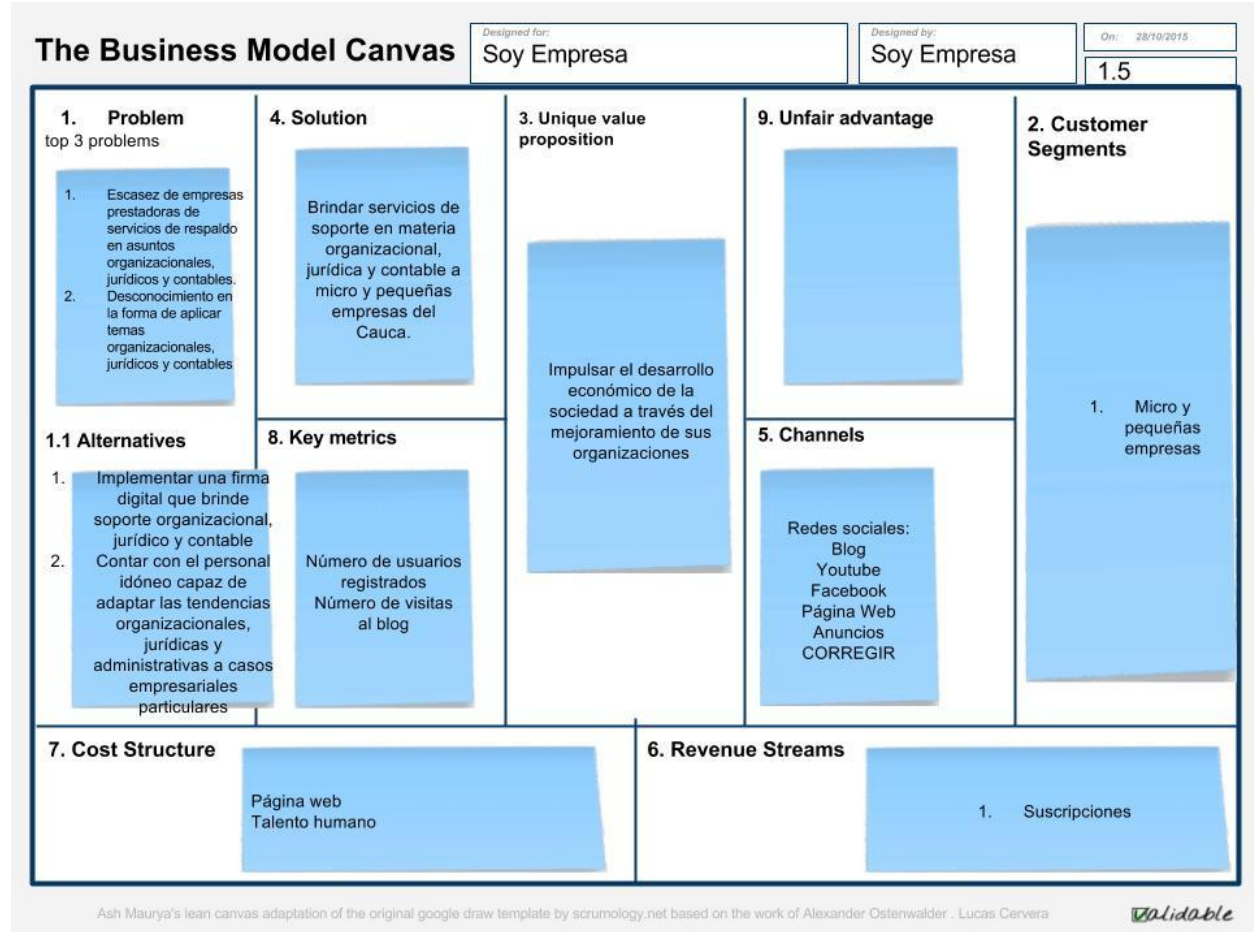
Torreblanca, F. (2015). *Qué es el microentorno y su papel en la estrategia de marketing.* Blog de Francisco Torreblanca. Recuperado de [franciscotorreblanca.es/que-es-el-microentorno/](http://franciscotorreblanca.es/que-es-el-microentorno/)

*Unidad de emprendimiento.* (s.f.). Corporación Universitaria Autónoma del Cauca. Recuperado de [www.uniautonomia.edu.co/emprendimiento/unidad-emprendimiento](http://www.uniautonomia.edu.co/emprendimiento/unidad-emprendimiento)

*Video institucional.* (s.f.). CCCauca. Recuperado de <https://www.cccauca.org.co/nuestra-camara/video-institucional>

# ANEXOS

## Anexo A. Lean canvas, versión preliminar



Fuente: Lucas Cervera. Elaboración: Soy Empresa

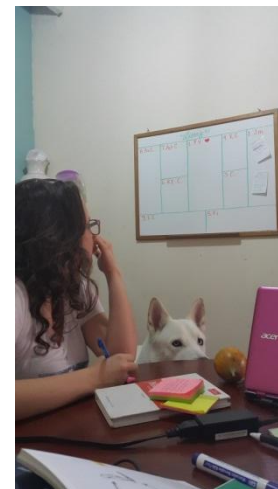
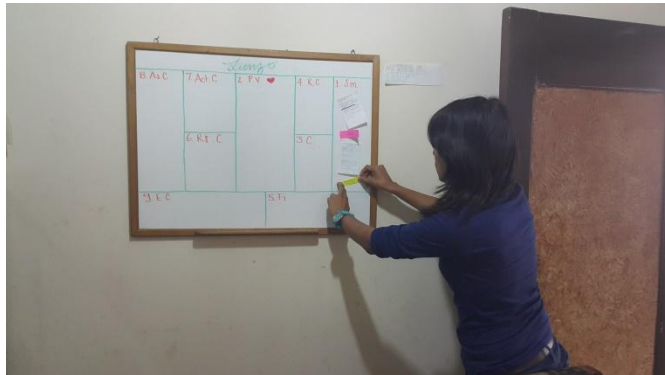
## Anexo B. Sesión de kill/thrill.



## Anexo C. Pensamiento visual - LMN versión 1.0

LIENZO DE MODELO DE NEGOCIO		Diseñado por: SOY EMPRESA	Diseñado para: Proyecto de grado	Versión: 1.0
<b>Asociaciones clave</b> Este módulo se reserva el nombre de sus asociaciones, porque configura un punto confidencial del proyecto.	<b>Actividades clave</b> Resolución de problemas organizacionales, jurídicos y contables.  Gestión de información y continua formación en esos temas con énfasis en mipymes.	<b>Propuesta de valor</b> Pull empresarial que ofrece servicios de asesoría y consultoría en asuntos organizacionales, jurídicos y contables. Buscamos que las empresas prevengan o eliminen riesgos en el desarrollo de sus procesos ofreciendo un diagnóstico gratuito de las áreas fundamentales de su empresa por medio de un servicio in house. Usted podrá amar los paquetes de servicios que más se ajusten a las necesidades de su organización y disfrutar gratuitamente de los servicios adicionales que le obsequiamos por suscripción. Reduzca riesgos, aumente sus utilidades, atraiga más clientes y posicionese fuertemente en el mercado, nosotros le ayudamos a conseguirlo.	<b>Relaciones con clientes</b> Asistencia personal exclusiva Comunidades Creación Colectiva	<b>Segmento de mercados</b>  <b>Institucional:</b> 1. Micro (constituidas o no legalmente) y pequeñas empresas. 2. Fundaciones 3. Instituciones de educación superior.  <b>No institucional:</b> 1. Personas naturales con un negocio constituido o no legalmente. 2. Emprendedores
	<b>Recursos clave</b> Gestión de conocimiento I+D Propiedad intelectual Talento Humano Experiencia Marca/confianza		<b>Canales</b> <b>Promoción:</b> Brochure, página web, redes sociales, tarjetas de presentación, patrocinadores de ferias empresariales, cuñas radiales, publicidad en periódico empresarial, recomendación. <b>Venta:</b> En la oficina, visita personal a los clientes, página web, recomendación.	
<b>Estructura de costes</b>  <b>Costos fijos:</b> Servicios de arrendamiento, landing page, redes sociales, salario de asesores.  <b>Costos variables:</b> Diseño de logotipo y landing page, compra de dominio de la página web, honorario de los consultores, adecuación del establecimiento.		<b>Fuentes de ingresos</b> Compra de servicios, Paquetes de servicios construidos por el cliente y ofrecidos por la empresa, Suscripciones, Tarjeta empresario, Pagos con tarjeta de crédito y débito		

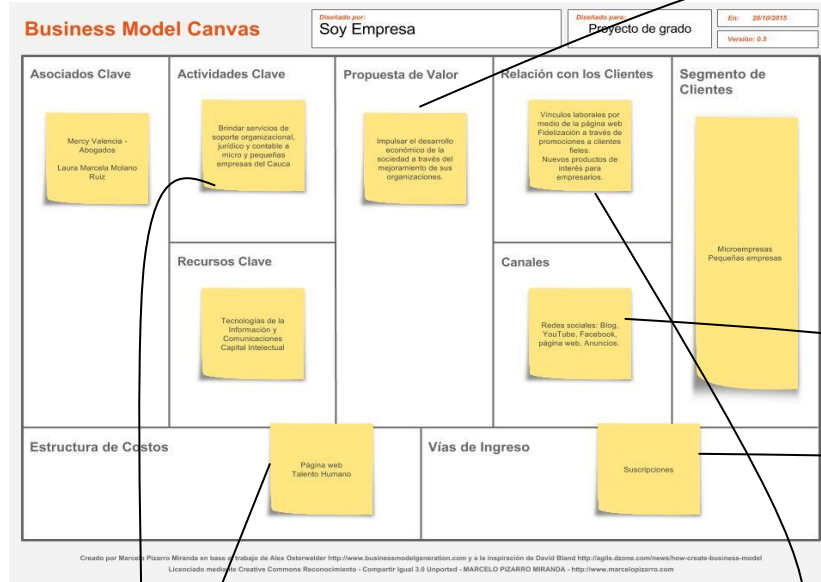
Fuente: Pizarro Miranda. Elaboración: Soy Empresa





# Anexo D. Evaluación del MN

Versión 0.5



Fuente: Pizarro Miranda. Elaboración: Soy Empresa

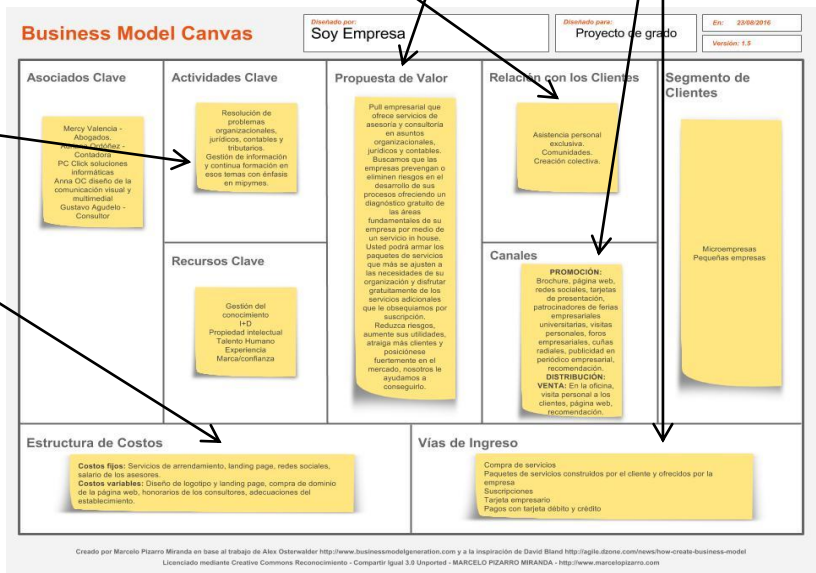
Mejora en AC y EC

Adaptación de RCI

Ampliación de la PV

Adición de C y FI

Versión 1.0

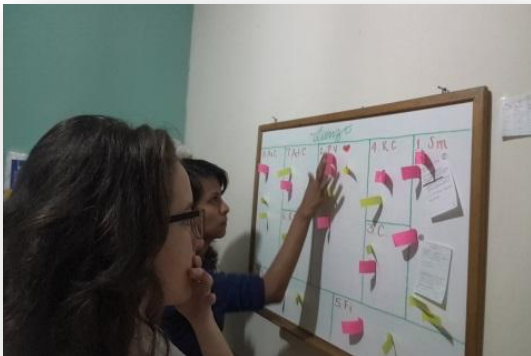


Fuente: Pizarro Miranda. Elaboración: Soy Empresa

## Anexo E. Pensamiento visual - LMN versión 1.5

LIENZO DE MODELO DE NEGOCIO		Diseñado por: SOY EMPRESA	Diseñado para: Proyecto de grado	Versión: 1.5
<b>Asociaciones clave</b> Este módulo se reserva el nombre de sus asociaciones, porque configura un punto confidencial del proyecto.	<b>Actividades clave</b> Resolución de problemas organizacionales, jurídicos y contables. Gestión de información y continua formación en esos temas con énfasis en mipymes.	<b>Propuesta de valor</b> Firma empresarial que ofrece servicios de asesoría y consultoría en asuntos organizacionales, jurídicos y contables; orientados a incrementar utilidades, clientes y posicionamiento por medio de un servicio <i>in house</i> , adaptado a las necesidades de la organización. Buscamos que las empresas prevengan o eliminen riesgos en el desarrollo de sus procesos.	<b>Relaciones con clientes</b> Publicidad Asistencia personal Promociones Comunidades	<b>Segmento de mercados</b> <b>Institucional:</b> 1. Micro (constituidas o no legalmente) y pequeñas empresas. 2. Fundaciones 3. Instituciones de educación superior. <b>No institucional:</b> 1. Personas naturales con un negocio constituido o no legalmente. 2. Emprendedores
	<b>Recursos clave</b> Gestión de conocimiento I+D Propiedad intelectual Talento Humano Experiencia Marca/confianza		<b>Canales</b> <b>Promoción:</b> Brochure, página web, redes sociales, tarjetas de presentación, cuñas radiales, publicidad en periódico empresarial, recomendación. <b>Venta:</b> En la oficina, página web, recomendación.	
<b>Estructura de costes</b> <b>Costos fijos:</b> Servicios de arrendamiento, landing page, redes sociales, salario de asesores. <b>Costos variables:</b> Diseño de logotipo y landing page, compra de dominio de página web, honorario de consultores, adecuación del establecimiento.		<b>Fuentes de ingresos</b> <b>Cuota por uso:</b> Compra de servicios, Paquetes de servicios contruidos por el cliente y ofrecidos por la empresa <b>Cuota de suscripción:</b> Suscripciones, Tarjeta empresario		

Fuente: Pizarro Miranda. Elaboración: Soy Empresa



**Anexo F. Sesión de brainstorming**



## Anexo G. Formato de entrevista (clientes potenciales)

### FORMATO ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD A CLIENTES PARA VALIDACIÓN DEL PROBLEMA

<b>NOMBRE DEL PROYECTO DE GRADO</b>	Aplicación del libro “generación de modelos de negocio” escrito por Alexander Osterwalder & Yves Pigneur orientada a la obtención de evidencias que permitan determinar la viabilidad de la creación de una firma empresarial dedicada a la asesoría de micro y pequeñas empresas en asuntos organizacionales, jurídicos y contables.
<b>SERVICIO</b>	Asesoría de micro y pequeñas empresas en asuntos organizacionales, jurídicos y contables.
<b>FECHA</b>	

#### INTRODUCCIÓN

Cordial saludo. Soy estudiante de la Universidad del Cauca y estoy realizando el trabajo de grado para obtener el título de administradora de empresas. He percibido que la dinámica de los gerentes de micro y pequeñas empresas de Popayán y su zona de influencia radica en la resolución de problemas ajenos a la razón de ser de la empresa, y quisiera saber si tiene disponibilidad de tiempo para que me conteste unas preguntas dada su vasta experiencia en el tema.

#### DATOS DEMOGRÁFICOS

NOMBRE				
CORREO INSTITUCIONAL/ PERSONAL				
NOMBRE DE LA EMPRESA/ RAZÓN SOCIAL				
TIEMPO DE FUNCIONAMIENTO				
A QUÉ SE DEDICA LA EMPRESA				
CONSTITUIDA LEGALMENTE	SI	N° de años:	NO	N° de años:
N° DE TRABAJADORES				
EMPRESA FAMILIAR	Si		No	

#### DESCRIPCIÓN DE LA PROBLEMÁTICA

Se ha detectado que los gerentes de micro y pequeñas empresas de Popayán y su zona de influencia se dedican la mayor parte de su tiempo y esfuerzo en la solución de problemas auxiliares de tipo jurídico, organizacional, contable y tributario, en lugar de enfocarse en asuntos críticos que le permitirán la sostenibilidad y crecimiento de la empresa.

**\*Preguntar si la persona ha percibido en los empresarios la problemática descrita**

**CLASIFICACIÓN DE PROBLEMAS** (El entrevistado enunciará 3 problemas principales identificados en las organizaciones desde su experiencia y perspectiva gerencial o directiva siendo 1 el más importante y 3 el menos importante, de igual manera el nivel de dolor clasificado de 1 a 5 siendo 1 el menos doloroso y 5 el más doloroso. Finalmente se indaga sobre las alternativas de solución sobre las problemáticas descrita)

<b>PROBLEMA</b>	<b>Nivel de prioridad (De 1 a 3)</b>	<b>Nivel de Dolor (De 1 a 5)</b>	<b>ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN</b>

**\*Tiempo estimado: 4 minutos**

**PREGUNTA OBLIGATORIA:** ¿Tiene alguna dificultad o preocupación al respecto que no hayamos discutido aquí?

<b>PROBLEMA</b>	<b>Nivel de prioridad (De 1 a 3)</b>	<b>Nivel de Dolor (De 1 a 5)</b>	<b>ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN</b>

**DESDE SU EXPERIENCIA, QUÉ SERVICIOS ESPECÍFICOS RECOMENDARÍA A UNA FIRMA QUE SE DEDICA A LA ASESORÍA Y CONSULTORA EN ASUNTOS JURÍDICOS, CONTABLES Y ORGANIZACIONALES.**

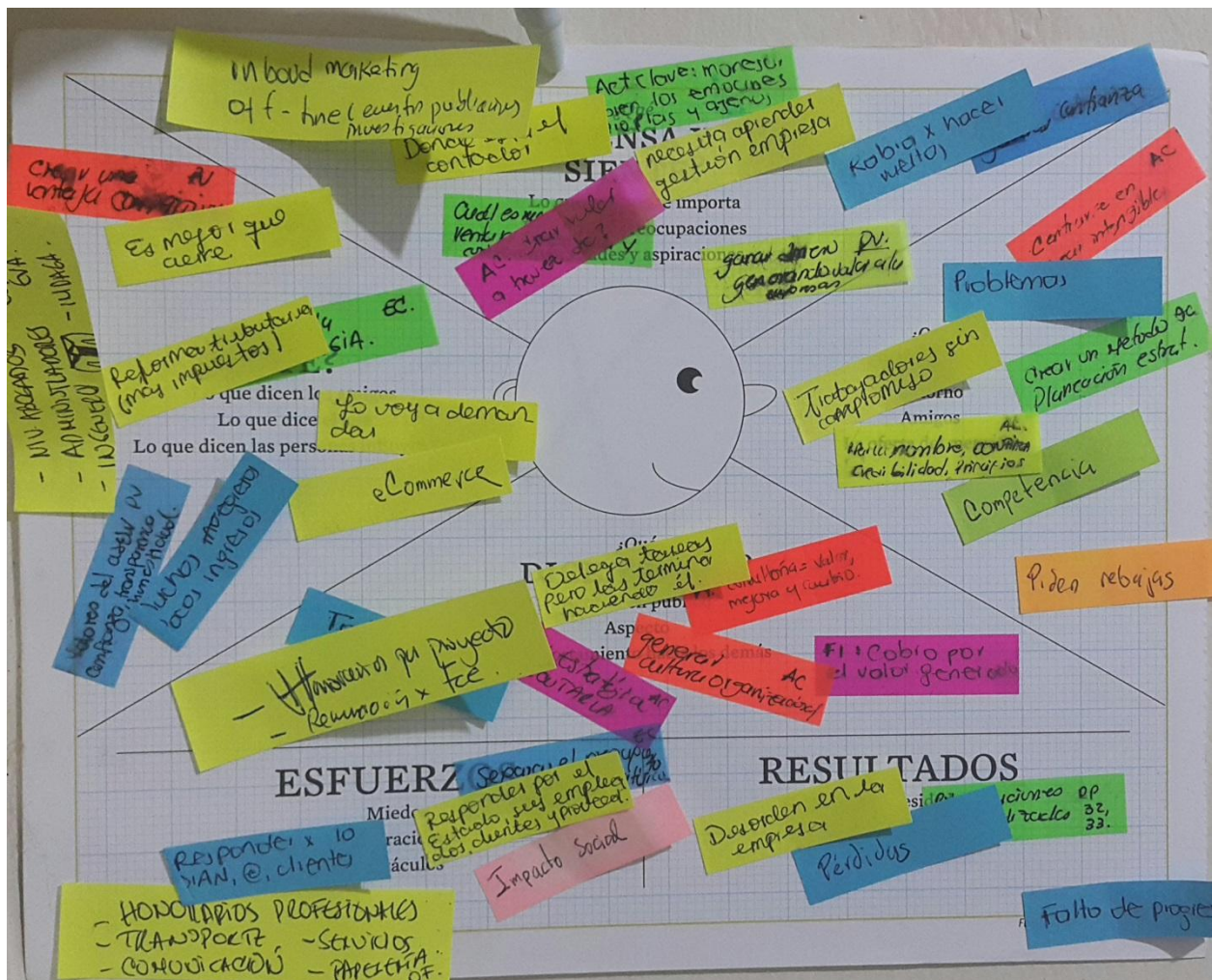
--

**FINALIZACIÓN DE LA ENTREVISTA Y SOLICITUD DE INFORMACIÓN SOBRE REFERIDOS PARA REALIZARLA A OTROS EXPERTOS**

--

**Fuente: Elaboración propia. Extraído de “Formato entrevista de validación del problema”. Ingenia.**

Anexo H. Sesión de brainstorming con mapa de empatía.



Fuente: Osterwalder y Pigneur. Elaboración: propia

## Anexo I. Formato de entrevista (expertos)

### FORMATO ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD A EXPERTOS PARA VALIDACIÓN DEL PROBLEMA

<b>NOMBRE DEL PROYECTO DE GRADO</b>	Aplicación del libro “generación de modelos de negocio” escrito por Alexander Osterwalder & Yves Pigneur orientada a la obtención de evidencias que permitan determinar la viabilidad de la creación de una firma empresarial dedicada a la asesoría de micro y pequeñas empresas en asuntos organizacionales, jurídicos y contables.
<b>SERVICIO</b>	Asesoría de micro y pequeñas empresas en asuntos organizacionales, jurídicos y contables.
<b>FECHA</b>	

### INTRODUCCIÓN

Cordial saludo. Soy estudiante de la Universidad del Cauca y estoy realizando el trabajo de grado para obtener el título de administradora de empresas. He percibido que la dinámica de los gerentes de micro y pequeñas empresas de Popayán y su zona de influencia radica en la resolución de problemas ajenos a la razón de ser de la empresa, y quisiera saber si tiene disponibilidad de tiempo para que me conteste unas preguntas dada su vasta experiencia en el tema.

### DATOS DEMOGRÁFICOS

<b>NOMBRE</b>	
<b>RAZÓN SOCIAL DE LA EMPRESA</b>	
<b>CARGO</b>	
<b>TIEMPO DE DESEMPEÑO EN EL CARGO</b>	

### DESCRIPCIÓN DE LA PROBLEMÁTICA

Se ha detectado que los gerentes de micro y pequeñas empresas de Popayán y su zona de influencia se dedican la mayor parte de su tiempo y esfuerzo en la solución de problemas auxiliares de tipo jurídico, organizacional, contable y tributario, en lugar de enfocarse en asuntos críticos que le permitirán la sostenibilidad y crecimiento de la empresa.

**\*Preguntar si la persona ha percibido en los empresarios la problemática descrita**

**CLASIFICACIÓN DE PROBLEMAS** (El entrevistado enunciará 3 problemas principales identificados en las organizaciones desde su experiencia y perspectiva gerencial o directiva siendo 1 el más importante y 3 el menos importante, de igual manera el nivel de dolor clasificado de 1 a 5 siendo 1 el menos doloroso y 5 el más doloroso. Finalmente se indaga sobre las alternativas de solución sobre las problemáticas descrita)

<b>PROBLEMA</b>	<b>ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN</b>

**\*Tiempo estimado: 4 minutos**

**PREGUNTA OBLIGATORIA:** ¿Tiene alguna dificultad o preocupación al respecto que no hayamos discutido aquí?

<b>PROBLEMA</b>	<b>ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN</b>

**DESDE SU EXPERIENCIA, QUÉ SERVICIOS ESPECÍFICOS RECOMENDARÍA A UNA FIRMA QUE SE DEDICA A LA ASESORÍA Y CONSULTORA EN ASUNTOS JURÍDICOS, CONTABLES Y ORGANIZACIONALES.**

--

**FINALIZACIÓN DE LA ENTREVISTA Y SOLICITUD DE INFORMACIÓN SOBRE REFERIDOS PARA REALIZARLA A OTROS EXPERTOS**

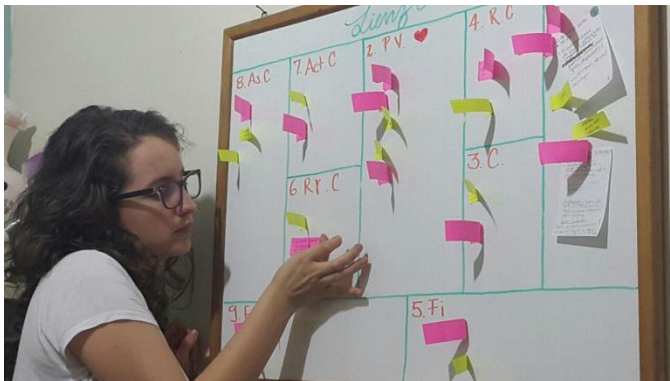
--

**Fuente: Elaboración propia. Extraído de “Formato entrevista de validación del problema”. Ingenia.**



## Anexo J. Pensamiento visual - LMN versión 2.0

LIENZO DE MODELO DE NEGOCIO		Diseñado por: SOY EMPRESA	Diseñado para: Proyecto de grado	Versión: 2.0
<b>Asociaciones clave</b>  Este módulo se reserva el nombre de sus asociaciones, porque configura un punto confidencial del proyecto.	<b>Actividades clave</b>  Resolución de problemas organizacionales, jurídicos y contables.  Gestión de información y continua formación en esos temas con énfasis en mipymes.	<b>Propuesta de valor</b>  Firma empresarial que ofrece servicios de asesoría y consultoría en asuntos organizacionales, jurídicos y contables; orientados a la resolución de conflictos y gestión empresarial; por medio de un servicio adaptado a las necesidades de cada cliente.	<b>Relaciones con clientes</b>  Publicidad Asistencia personal Asistencia digital Promociones Comunidades	<b>Segmento de mercados</b>  <b>Institucional:</b> 1. Microempresas, constituidas o no legalmente. 2. Pequeñas empresas.  <b>No institucional:</b> 1. Personas naturales con un negocio constituido o no legalmente.
	<b>Recursos clave</b>  Gestión de conocimiento I+D Propiedad intelectual Talento Humano Experiencia Marca/confianza		<b>Canales</b>  <b>Promoción:</b> Brochure, página web, redes sociales, tarjetas de presentación, cuñas radiales, publicidad en periódico empresarial, recomendación.  <b>Venta:</b> En la oficina, página web, recomendación.	
<b>Estructura de costes</b>  <b>Costos fijos:</b> Servicios de arrendamiento, landing page, redes sociales, salario de asesores.  <b>Costos variables:</b> Diseño de logotipo y landing page, compra de dominio de página web, honorario de consultores, adecuación del establecimiento.		<b>Fuentes de ingresos</b>  <b>Cuota por uso:</b> Compra de servicios individuales, Paquetes de servicios contruidos por el cliente y ofrecidos por la empresa  <b>Cuota de suscripción:</b> Suscripciones, Tarjeta empresario		



**Anexo K. Creación de prototipos (narración de historias)**



## Anexo L. Creación de prototipos (landing page)



**Anexo M. Pruebas y selección de prototipos**



## Anexo N. Pensamiento visual - LMN versión 2.5

LIENZO DE MODELO DE NEGOCIO		Diseñado por: SOY EMPRESA	Diseñado para: Proyecto de grado	Versión: 2.5
<b>Asociaciones clave</b> Este módulo se reserva el nombre de sus asociaciones, porque configura un punto confidencial del proyecto.	<b>Actividades clave</b> Resolución de problemas Servucción Plataforma/Red	<b>Propuesta de valor</b> Firma empresarial que ofrece servicios de asesoría y consultoría en asuntos organizacionales, jurídicos y contables; orientados a la resolución de conflictos y gestión empresarial; por medio de un servicio adaptado a las necesidades de cada cliente	<b>Relaciones con clientes</b> Publicidad Asistencia personal Asistencia digital Promociones Comunidades	<b>Segmento de mercados</b> 1. Microempresas, constituidas o no legalmente. 2. Pequeñas empresas. 3. Personas naturales con un negocio constituido o no legalmente. 4. Instituciones privadas y públicas
	<b>Recursos clave</b> Gestión de conocimiento I+D Propiedad intelectual Talento Humano Experiencia Marca/confianza		<b>Canales</b> Promoción: Brochure, página web, redes sociales, tarjetas de presentación, cuñas radiales, publicidad en periódico empresarial, recomendación. Venta: En la oficina, página web, recomendación.	
<b>Estructura de costes</b> Costos fijos: Servicios de arrendamiento, impuestos, seguridad social, landing page, redes sociales, salario de asesores, compra del dominio de la página web. Costos variables: Diseño de imagen corporativa, honorario de los consultores, aportes a entidades de contribución, capacitaciones, costos imprevisos.		<b>Fuentes de ingresos</b> Cuota por uso: Compra de servicios individuales, Paquetes de servicios contruidos por el cliente y ofrecidos por la empresa. Cuota de suscripción: Suscripciones, Tarjeta empresario. Crowdfunding. Gastos de corretaje		

Fuente: Pizarro Miranda. Elaboración: Soy Empresa

## Anexo O. Pensamiento visual – LMN versión 3.0

LIENZO DE MODELO DE NEGOCIO		Diseñado por: SOY EMPRESA	Diseñado para: Proyecto de grado	Versión: 3.0
<b>Asociaciones clave</b> Este módulo se reserva el nombre de sus asociaciones, porque configura un punto confidencial del proyecto.	<b>Actividades clave</b> Resolución de problemas Servucción Plataforma/Red Registro de marca	<b>Propuesta de valor</b> Fima empresarial que ofrece servicios de asesoría y consultoría en asuntos organizacionales, jurídicos y contables, de manera integral; orientados a la resolución de conflictos y gestión empresarial; por medio de un servicio adaptado a las necesidades de cada cliente.	<b>Relaciones con clientes</b> Asistencia personal Asistencia personal exclusiva Asistencia digital Comunidades Creación colectiva	<b>Segmento de mercados</b> 1. Instituciones privadas y públicas 2. Pequeñas empresas. 3. Microempresas
	<b>Recursos clave</b> Marca/confianza Gestión de conocimiento Propiedad intelectual Talento Humano Experiencia		<b>Canales</b> <b>Promoción:</b> Brochure, página web, redes sociales, tarjetas de presentación, cuñas radiales, publicidad en periódico empresarial, recomendación. <b>Distribución:</b> oficina propia y del cliente <b>Venta:</b> Oficina, página web, recomendación.	
<b>Estructura de costes</b> <b>Costos fijos:</b> Servicios de arrendamiento, impuestos, seguridad social, landing page, redes sociales, salario de asesores y directivos, sostenimiento de la página web. <b>Costos variables:</b> Diseño de imagen corporativa, honorario de los consultores, aportes a entidades de contribución, capacitaciones, costos imprevistos.		<b>Fuentes de ingresos</b> <b>Cuota por uso:</b> Compra de servicios individuales, Paquetes de servicios contruidos por el cliente y ofrecidos por la empresa. <b>Cuota de suscripción:</b> Suscripciones, Tarjeta empresario. <b>Crowdfunding.</b> Gastos de corretaje		

Fuente: Pizarro Miranda. Elaboración: Soy Empresa

