



UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA

# **Factores determinantes en innovación de modelos de negocio en el clúster sector constructor del Parque de Innovación Empresarial Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales**

**Andrés Felipe Salazar Vargas**

Universidad Nacional de Colombia  
Facultad de Ciencias y Administración  
Manizales, Colombia

2016

# **Factores determinantes en innovación de modelos de negocio en el clúster sector constructor del Parque de Innovación Empresarial Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales**

**Andrés Felipe Salazar Vargas**

Trabajo final de maestría presentado como requisito parcial para optar al título de:

**Magister en Administración**

Director:

PhD. (c), MBA, Pablo Felipe Marín Cardona

Codirector:

PhD., MSc., Esp., Francisco Javier Valencia Duque

Universidad Nacional de Colombia  
Facultad de Ciencias y Administración  
Maestría en Administración (Línea Profundización)  
Manizales, Colombia

2016

*He fracasado... y me siento orgulloso de ello.  
Gracias a esto he logrado ir hasta donde  
muchos no se atreverían...*

*Estoy convencido que se debe EMPEZAR  
mientras otros dan excusas, TRABAJAR  
mientras otros sólo desean. SEGUIR,  
mientras otros renuncian.*

## **Agradecimientos**

Estoy sumamente agradecido con Dios y la vida por darme tantos logros y aprendizajes con esta maestría.

Agradezco a la Universidad Nacional de Colombia por el indudable aporte al desarrollo de profesionales competentes y con valores para una sociedad en constante cambio.

A mi madre Gabriela, mi padre José Narcés, y mis hermanas Valentina y Claudia Marcela, que siempre creyeron en mí y estuvieron en todo el proceso. A Andrea Cruz mi compañera incondicional.

A Pablo Felipe Marín, director de este proyecto; y Francisco Javier Valencia co-director, quienes no sólo demostraron interés y conocimiento académico, sino su enorme capacidad de generar motivación.

A Felipe Salazar Pinzón, quien con su experiencia, conocimiento y disposición de servicio, siempre estuvo presente en los momentos más necesarios.

A los empresarios entrevistados, y Parque de Innovación Empresarial por su disposición de servicio y tiempo en el desarrollo del presente trabajo.

## Resumen

Con el objetivo de identificar los factores determinantes en innovación de modelos de negocio en el clúster sector constructor del Parque de Innovación Empresarial Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales, se realizó un estudio de caso múltiple cualitativo de tipo descriptivo-analítico a 4 organizaciones pertenecientes a este grupo existente; este análisis se desarrolló desde la teoría de innovación en modelos de negocio propuesta por (Osterwalder & Pigneur, 2010), quienes plantean que la misma proporciona un buen punto de partida para un debate profundo en la innovación de modelos de negocio. Se realizó un estudio de caso en el que se aplicaron entrevistas a profundidad direccionadas a cada gerente/propietario y juicio de expertos, logrando identificar y valorar nueve bloques temáticos que determinan factores críticos en la innovación del modelo de negocio, correspondientes a propuesta de valor, segmentos de clientes, canales de distribución y comunicaciones, relaciones con clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, red de aliados y estructura de costos. Los resultados demuestran que los factores determinantes en innovación del modelo de negocio aportan a la creación de valor y competitividad en las empresas estudiadas, sin embargo se requieren por parte de los actores directamente involucrados, crear mecanismos de planeación, comunicación e implementación de estrategias que logren el propósito. Igualmente se evidencia la necesidad de conocer a profundidad el contexto competitivo en el que se encuentran para innovar.

**Palabras clave:** Factores determinantes, innovación, modelo de negocios, clúster, sector constructor.

## **Abstract**

**Determinant factors in bussiness model innovation on the constructor sector cluster of the Bussiness Innovation Park National University of Colombia, Manizales campus.**

In order to identify the determinants of innovation of business models in the cluster builder sector of Parque de Innovación Empresarial – Universidad Nacional de Colombia, Manizales. A qualitative study of multiple case-analytical descriptive four organizations belonging to this group existing type was made. This analysis was developed from the theory of innovation in business models proposed by Osterwalder & Pigneur (2010), who argue that it provides a good starting point for a thorough debate on innovation of business models. A case study in which depth interviews addressed to each manager / owner and expert opinion, achieving identify and assess nine thematic blocks that determine critical factors in business model innovation, corresponding to applied value proposition was made, customer segments, distribution channels, communications, customer relationships, revenue streams, key resources, key activities, partner network and cost structure. The results show that the determining factors in business model innovation contribute to creating value and competitiveness in the companies, though required by those directly involved, to create mechanisms of planning, communication and implementation of strategies to achieve the purpose. Also the need to know in depth the competitive environment in which to innovate are evident.

**Keywords: Determinants, innovation, Business Model innovation, cluster, building sector.**

# Contenido

<b>Resumen .....</b>	<b>VII</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>VIII</b>
<b>Contenido .....</b>	<b>IX</b>
<b>Lista de figuras.....</b>	<b>XI</b>
<b>Lista de tablas .....</b>	<b>XII</b>
<b>Introducción .....</b>	<b>13</b>
<b>1. Descripción del estudio .....</b>	<b>15</b>
1.1 Planteamiento del problema .....	15
1.1.1 Pregunta de investigación:.....	18
1.2 Objetivos .....	18
1.2.1 Objetivo general.....	18
1.2.2 Objetivos específicos.....	18
1.3 Justificación e importancia del estudio .....	19
1.3.1 Conveniencia.....	19
1.3.2 Relevancia social.....	20
1.3.3 Implicaciones prácticas.....	20
1.3.4 Valor teórico .....	21
1.3.5 Utilidad metodológica.....	21
1.4 Alcance del estudio .....	21
<b>2. Referente Teórico.....</b>	<b>22</b>
2.1 Fundamentación Teórica-Conceptual.....	23
2.1.1 Perspectivas de la innovación.....	23
2.1.2 La Innovación .....	25
2.1.2.1 Tipos de Innovación.....	26
2.1.3 Innovación en modelos de negocio.....	29
2.2 Fundamentación Teórica-Metodológica.....	33
2.2.1 El Business Model Canvas una herramienta para la generación de valor e innovación.....	33
2.2.1.1 Ontología del Business Model Canvas .....	34
2.2.1.2 Los bloques en detalle.....	35
2.2.1.3 Aplicabilidad del Business Model Canvas en la organización .....	41
2.2.1.4 Diseño de un modelo de negocio.....	43
2.2.2 Construcción y análisis de casos .....	45
2.2.2.1 Características del Estudio de Caso: .....	46
2.2.2.2 Diseño de un estudio de caso:.....	47
2.3 Descripción del contexto .....	49
2.3.1 Clúster Sector Constructor Parque de Innovación Empresarial Universidad Nacional de Manizales .....	49

---

<b>3. Estrategia Metodológica.....</b>	<b>53</b>
3.1 Tipo de investigación .....	53
3.2 Diseño de la investigación .....	54
3.3 Fases de la investigación.....	55
3.3.1 Fase uno: formulación del problema.....	55
3.3.2 Fase dos: construcción teórica y metodológica .....	55
3.3.3 Fase tres trabajo de campo .....	56
3.3.4 Fase cuatro análisis .....	56
3.4 Fuentes de información.....	56
3.5 Descripción de la población y selección de la muestra .....	57
3.5.1 Descripción empresa (E1) .....	58
3.5.2 Descripción empresa (E2) .....	58
3.5.3 Descripción empresa (E3) .....	59
3.5.4 Descripción empresa (E4) .....	59
3.6 Técnicas e instrumentos .....	60
3.7 Diseño instrumentos de recolección de información .....	61
3.7.1 Matriz de Identificación y valoración de modelos de negocio.....	61
3.7.2 Lienzo de Modelo de Negocios .....	65
3.8 Validez de los instrumentos .....	66
<b>4. Presentación de Resultados .....</b>	<b>67</b>
4.1 Identificación y valoración de modelos de negocio.....	67
4.1.1 Resultados Empresa (E1) .....	68
4.1.2 Resultados Empresa (E2) .....	78
4.1.3 Resultados Empresa (E3) .....	87
4.1.4 Resultados Empresa (E4) .....	96
4.2 Factores determinantes en innovación de modelos de negocio .....	105
4.2.1 Propuesta de Valor (BT-1).....	105
4.2.2 Segmento de clientes (BT-2).....	106
4.2.3 Canales de distribución y comunicación (BT-3).....	107
4.2.4 Relaciones con clientes (BT-4).....	108
4.2.5 Fuentes de ingresos (BT-5).....	109
4.2.6 Recursos clave (BT-6).....	111
4.2.7 Actividades clave (BT-7).....	112
4.2.8 Red de aliados (BT-8) .....	113
4.2.9 Estructura de costos (BT-9).....	114
4.3 Síntesis gráfica factores determinantes en innovación de modelos de negocio	115
<b>5. Conclusiones .....</b>	<b>117</b>
5.1 Conclusiones desde la teoría:.....	117
5.2 Conclusiones desde la investigación empírica: .....	118
5.3 Limitaciones y recomendaciones .....	121
5.4 Líneas futuras de investigación.....	121
<b>Bibliografía.....</b>	<b>123</b>
<b>A. Anexo: Matriz de Identificación y Valoración de Modelos de Negocio .....</b>	<b>127</b>

## Lista de figuras

	<b>Pág.</b>
<b>Figura 2-1:</b> Diagrama Estructural Referente Teórico.....	22
<b>Figura 2-2:</b> Diagrama de la ontología de modelos de negocio.....	35
<b>Figura 2-3:</b> Diagrama del Business Model Canvas.....	36
<b>Figura 2-4:</b> Proceso de diseño del Business Model Canvas.....	43
<b>Figura 2-5:</b> Proceso de diseño del estudio de caso.....	47
<b>Figura 2-6:</b> Empresas y líneas de Negocio Clúster Sector Constructor Parque de Innovación Empresarial Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales.....	51
<b>Figura 3-1:</b> Ruta metodológica de la investigación.....	54
<b>Figura 3-2:</b> Esquema de Integración DOFA- Business Model Canvas Osterwalder.....	62
<b>Figura 3-3:</b> Interfaz de herramienta Web para diagramación de modelos de negocio ...	65
<b>Figura 4-1:</b> Agrupación bloques temáticos en Business Model Canvas empresa (E1)...	77
<b>Figura 4-2:</b> Agrupación bloques temáticos en Business Model Canvas empresa (E2)...	86
<b>Figura 4-3:</b> Agrupación bloques temáticos en Business Model Canvas empresa (E3)...	95
<b>Figura 4-4:</b> Agrupación bloques temáticos en Business Model Canvas empresa (E4)..	104
<b>Figura 4-5:</b> Síntesis factores determinantes en innovación de modelos de negocio. ....	116

## Lista de tablas

	Pág.
<b>Tabla 2-1:</b> Significados de innovación. ....	24
<b>Tabla 2-2:</b> Evolución del concepto de modelo de negocio. ....	32
<b>Tabla 3-1:</b> Delimitación de la investigación. ....	58
<b>Tabla 3-2:</b> Mapa de Instrumentos para la recolección de información. ....	60
<b>Tabla 3-3:</b> Diseño matriz de identificación y valoración de modelos de negocio. ....	61
<b>Tabla 3-4:</b> Criterios de calificación matriz de valoración de modelos de negocio. ....	63
<b>Tabla 4-1:</b> Matriz comparativa bloque temático Propuesta de Valor. ....	106
<b>Tabla 4-2:</b> Matriz comparativa bloque temático Segmentos de Clientes. ....	107
<b>Tabla 4-3:</b> Matriz comparativa bloque temático Canales de Distribución y Comunicación. .....	108
<b>Tabla 4-4:</b> Matriz comparativa bloque temático Relaciones con Clientes. ....	109
<b>Tabla 4-5:</b> Matriz comparativa bloque temático Fuentes de Ingresos. ....	110
<b>Tabla 4-6:</b> Matriz comparativa bloque temático Recursos Clave. ....	111
<b>Tabla 4-7:</b> Matriz comparativa bloque temático Actividades Clave. ....	112
<b>Tabla 4-8:</b> Matriz comparativa bloque temático Red de Aliados. ....	113
<b>Tabla 4-9:</b> Matriz comparativa bloque temático Estructura de Costos. ....	114

## Introducción

La dirección de las organizaciones adquiere una importante responsabilidad, al estar en una era de competencia en la cual la generación de valor se encuentra cada vez más ligada a una comprensión acertada de los procesos de innovación y desarrollo del modelo de negocios.

Estos hechos pueden hacer que directivos de las organizaciones cometan errores impidiendo un desarrollo satisfactorio: “Hay factores que se deben considerar para lograr que los procesos de transformación funcionen adecuadamente, no solo para enfrentar los cambios actuales sino para anticiparse” (Kerber, 2005), citado por (Sandoval Duque, 2014, pág. 164).

En este orden de ideas, el aprovechamiento de nuevos sectores emergentes de talla mundial mediante la creación de organizaciones asociadas con innovación en Colombia, define un grado de importancia dentro de las organizaciones, y su contribución como una alternativa para aumentar los niveles de competitividad en un contexto global, dinámico e interconectado. Una frontera aún por rebasar y un reto para las organizaciones en el Sector de la Construcción en Colombia, es integrar estas nuevas posibilidades a sus modelos de negocio.

De allí nace la iniciativa de hacer un estudio descriptivo-analítico para establecer los factores determinantes en innovación de modelos de negocio mediante un estudio de casos múltiples aplicado en el clúster sector constructor del Parque de Innovación Empresarial Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales; para dicho efecto se usan bases teóricas robustas, metodologías e investigaciones comprobadas

internacionalmente, junto con un trabajo de campo aplicado que sirven de guía para tener una comprensión acertada del problema de estudio.

De aquella exploración, se constata que los procesos estratégicos para la creación de valor y crecimiento en las organizaciones requieren de un análisis detenido en los componentes de su modelo de negocio a fin de determinar qué aspectos han sido desarrollados a partir de las prácticas, cómo se implementan y qué actores han estado involucrados en las mismas, así como qué factores contribuyen al éxito de su ejecución.

El presente trabajo está estructurado en cinco capítulos, en el primero se describe el estudio, planteando y justificando el problema, identificando la pregunta de investigación, objetivos, así como su alcance; el segundo reúne todas las bases teóricas conceptuales y metodológicas de la investigación y descripción de su contexto que dan soporte a la metodología usada en la parte empírica, la cual es planteada en el tercer capítulo.

Con base en los conceptos definidos anteriormente, lo primero que se hará es identificar el modelo de negocio de cada una de las organizaciones que conforman el clúster sector constructor del Parque de Innovación Empresarial de la Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales, y posteriormente se realiza una evaluación que indicará los factores determinantes en innovación de sus modelos de negocio.

Ha sido fundamental evaluar el modelo de negocio de forma integral, sin embargo, el estudio en detalle de cada uno sus componentes por separado evidencia vías de innovación y renovación notables. Por tanto se combinan los elementos individuales de cada módulo del modelo de negocios con su totalidad de manera complementaria.

Posteriormente se dará lugar a la presentación de resultados en la cuarta parte. En el último capítulo se presentan las principales conclusiones del estudio realizado; de igual manera sus limitantes, recomendaciones y líneas futuras de investigación. El presente estudio finaliza con la bibliografía consultada y referenciada, y anexos que contienen información del proceso de investigación.

# 1. Descripción del estudio

## 1.1 Planteamiento del problema

El siglo XXI para las organizaciones es un reto, al encontrarse con un ambiente cada vez más competitivo y agresivo, uno que impone mejorar la capacidad de reaccionar y actuar de manera efectiva a mercados constantemente cambiantes y con mayores exigencias.

Las presiones del mercado han ido cambiando su enfoque, debido a diferentes hechos históricos, especialmente a la crisis económica mundial de los primeros años del siglo XXI; ahora el enfoque no se basa únicamente en la generación de utilidades, sino específicamente en la capacidad que deben tener las organizaciones para generar valor de manera sostenible, es decir, ya no es suficiente ser eficiente -buen manejo de los recursos- o ser efectivo -buenos resultados-, “es necesario armonizar todos los procesos para lograr que las decisiones de gestión se basen en la generación de valor (Chari, 2009)” citado por (Sandoval Duque, 2014, pág. 163).

En un mundo tan enormemente interconectado, con épocas de cambios y, concretamente, durante los períodos de escasez de recursos y de altas dosis de incertidumbre y volatilidad “los empresarios y directivos tienen que ver más allá de los niveles del producto y el proceso, y centrarse en su modelo de negocio y en las formas de innovarlo, con el fin de crear y explotar oportunidades para generar nuevos flujos de ingresos y beneficios” (Zott & Amit, 2009, pág. 119).

En el ámbito internacional, la innovación aplicada desde los modelos de negocio ya hace parte vital para generar ventaja competitiva en el contexto antes mencionado. No hay duda que estas prácticas están constituyendo el “motor de los cambios sociales y económicos de las últimas décadas” (Castells, 1998).

Esas novedades han permitido a la organización cambiar fundamentalmente la fórmula potenciar su oferta de valor. En otras palabras, han aumentado las posibilidades para innovar de forma decidida. “Los altos directivos de las empresas pueden diseñar activamente -es decir, construir, relacionar, secuenciar-, en forma innovadora, intercambios y actividades que cruzan los límites de la empresa individual y local a través de su modelo de negocio” (Zott & Amit, 2009, pág. 113).

Sin embargo, llevar a la práctica estos elementos no resulta ser una tarea fácil para las organizaciones, pues a pesar de que existe en los ejecutivos la conciencia de que el mundo de los negocios cambia constantemente y se estén realizando acciones ante esta situación, “no es claro que entiendan a cabalidad que las organizaciones deben adquirir las capacidades para lograrlo tanto desde sus estructuras y procesos como desde las personas que pueden contribuir con ello” (Christensen & Overdorf, 2000), citado por (Sandoval Duque, 2014, pág. 163).

La competencia deja de ser local y regional, pasando a un contexto global por tanto se requieren mejores condiciones, donde la apropiación de nuevos modelos de negocio innovadores podrían convertirse en amenaza para la organización, -en la medida en que la aparición de empresas externas compitiendo en el mercado local, crea una necesidad de que las empresas locales asuman un cambio organizativo y estén preparadas-; u oportunidad en la medida que se aprovechen e identifiquen factores a considerar para ser competitivos en este nuevo escenario, conectado con nuevos mercados y, quizás, con la opción de ofrecer nuevos productos y servicios.

El Estado Colombiano frente a esta situación ha realizado avances significativos, estudios y políticas como son por ejemplo los informes nacionales de competitividad, la

creación del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación en los Planes Nacionales de Desarrollo, o las alianzas Universidad – Empresa - Estado, que propenden y estimulan la generación de crecimiento sostenible en la economía y desarrollo organizacional del país, con sectores altamente competitivos, alcanzando estándares organizacionales de clase mundial, productos y servicios de alto valor agregado, donde la innovación y diversificación es una premisa; traduciéndose todo esto en oportunidades muy valiosas que requieren su aplicación en la organización para un adecuado aprovechamiento.

En el Sector de la Construcción Colombiano, particularmente en las organizaciones que se gestan, se desearía el conocimiento de esas amenazas y el aprovechamiento de estas oportunidades para lograr una mayor adaptación a este nuevo entorno organizacional. Serpell (2002) catalogan a la industria como “uno de los sectores que presenta el menor grado de desarrollo en la mayoría de los países latinoamericanos, con un atraso significativo frente a naciones más desarrolladas”; y, en palabras del mismo autor, “no ha aprovechado las oportunidades que brinda el desarrollo tecnológico para resolver adecuadamente los problemas actuales”; es paradójico que una industria de gran actividad e importancia para el desarrollo económico de cualquier país según informes periódicos, estadísticas mundiales y para muchos autores: motor, que impulsa el progreso de una sociedad, presente visibles falencias en sus modelos de negocio y una poca participación (voluntaria o forzada) en los procesos de innovación, inhibiendo un nuevo paradigma frente al cambio organizacional.

Para llevar a cabo procesos exitosos de cambio enfocados a la generación de valor, es necesario una reestructuración en la manera de pensar. Por esta razón se requiere saber si tal oportunidad es ventajosa o no, desde la perspectiva de la integralidad organizacional traducida en su modelo de negocio.

La presente investigación tiene como población estudiada el Clúster de la Construcción del Parque de Innovación Empresarial de la Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales, una de las dos unidades de emprendimiento e innovación de esta

universidad, cuyo objetivo es fomentar y facilitar a los estudiantes, docentes, investigadores, egresados y emprendedores de la comunidad universitaria la creación y desarrollo de empresas; el clúster, surge en el año 2013 como oportunidad de integración entre empresas inscritas involucradas con el sector constructor y hace explícita la construcción de redes de cooperación y colaboración entre universidad, empresa y estado para promover el crecimiento económico y social del país.

De acuerdo con lo anterior, la problemática que se desea analizar en esta investigación consiste en identificar los factores determinantes en innovación de las organizaciones pertenecientes al clúster sector constructor del Parque de Innovación Empresarial Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales y su impacto desde su modelo de negocio como base que orienten su desarrollo.

### **1.1.1 Pregunta de investigación:**

A partir de un estudio de casos múltiples ¿cuáles son los factores determinantes en innovación de modelos de negocio en el clúster sector constructor del Parque de Innovación Empresarial Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales?

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo general**

Identificar los factores determinantes en innovación de modelos de negocio en el clúster sector constructor del Parque de Innovación Empresarial Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- Identificar los modelos de negocio de empresas del clúster sector constructor Parque de Innovación Empresarial Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales.
- Valorar los modelos de negocio de cada empresa del clúster.

- Establecer los factores determinantes del clúster a partir de una comparación de los modelos de negocio identificados y valorados.

### **1.3 Justificación e importancia del estudio**

El estudio a desarrollarse, en función de sus objetivos y área temática, presenta oportunidades de conexión entre los procesos formativos desarrollados en el transcurso de la maestría en administración y la experiencia profesional acumulada en la planificación, y ejecución de proyectos de emprendimiento organizacional. Su propósito por tanto, estará determinado por el discernimiento de fuentes académicas y prácticas que puedan generar conceptos que proporcionen un aporte de valor para la producción de conocimiento.

Se hace muy importante la identificación y evaluación frecuente del modelo de negocio en las organizaciones desde sus etapas iniciales; es una actividad de gestión requerida para ubicar su posición en el mercado y adaptarse en función de su modo de operación y resultados que generan ventaja competitiva en el tiempo.

Esta valoración es sin dudas un punto de partida crucial para identificar factores determinantes de mejora gradual del modelo de negocio o propiciar innovaciones que le permita a las organizaciones crear valor y mantenerse en el tiempo.

Existen criterios relevantes que deben ser considerados para justificar y evaluar el valor potencial de la investigación; entre ellos se pueden describir los siguientes:

#### **1.3.1 Conveniencia**

El interés de desarrollar el presente trabajo de investigación se centra en la aplicación de los conocimientos emprendidos en la Maestría en Administración (MBA) de la Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales, para proponer nuevas alternativas que influyan en el desarrollo competitivo de nuestra región.

La decisión de desarrollar este proyecto, es dada por la ausencia de una valoración profunda de modelos de negocio que basados en metodologías de construcción comprobadas se apliquen en el sector constructor de la ciudad de Manizales.

Permite dar continuidad a un proceso que desde estudios de pregrado, y que apoyado y galardonado a nivel local, regional y nacional puede generar una evidencia valiosa para ser compartida dentro de la academia y público interesado.

### **1.3.2 Relevancia social**

Permite desde lo académico complementar las prácticas profesionales asociadas a la generación de nuevos proyectos basados en innovación, y con ellas fundamentar la dimensión formativa de los empresarios y que además puedan tener claro qué factores determinantes se deben considerar en la tarea de formular, o mejorar un proyecto de innovación a partir del modelo de negocio.

Para la Universidad Nacional de Colombia, esta investigación permite cumplir con su visión que es acrecentar el conocimiento a través de la investigación, ella aplicada a la realidad organizacional del país, transmitir el saber a través del proceso de enseñanza, aprendizaje, e interactuar con las nuevas realidades del país.

Hay que buscar fortalecer la capacidad innovadora de los estudiantes ya que esta es capaz de trascender lo económico, lo social, cultural y político aprendiendo de las experiencias basadas, reforzándose mutuamente para así mejorar en un entorno propicio para el desarrollo y planeación de proyectos de negocio innovadores que logren convertirse en empresas de alto impacto.

### **1.3.3 Implicaciones prácticas**

Abre la posibilidad a futuras investigaciones relacionadas con el tema desde una dimensión centrada en la formación y la creación de empresas basadas en la innovación,

todo como fomento de la cultura del emprendimiento como política de estado en Colombia.

### **1.3.4 Valor teórico**

El desarrollo de este proyecto permitirá identificar factores determinantes en la innovación de modelos de negocio la organización, existiendo la posibilidad de generar teorías conceptuales, proposiciones, interrogantes y paradigmas sobre procesos decisionales desde una dimensión transformacional. Por otra parte la información que se obtenga, puede servir para discutir, comentar, desarrollar o apoyar otras teorías.

### **1.3.5 Utilidad metodológica**

Este proyecto no sólo permite visibilizar los resultados de la identificación y valoración de modelos de negocio y sus factores determinantes para ser innovadores, también poner a prueba herramientas metodológicas comprobadas internacionalmente en un contexto particular que contribuye a la correcta aplicación de los instrumentos propuestos.

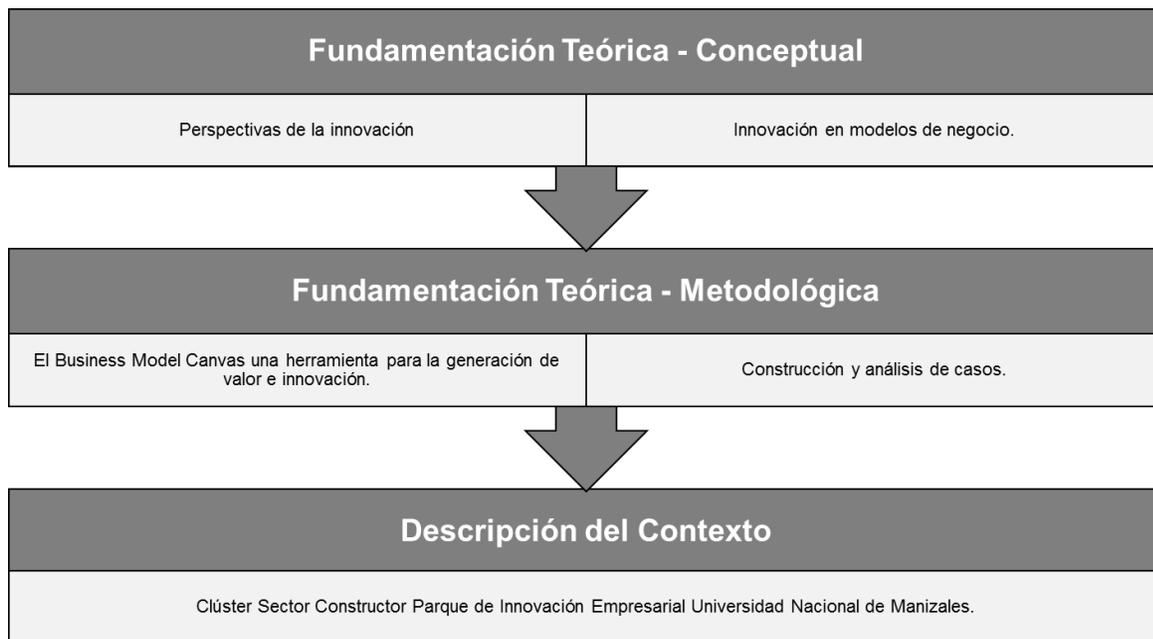
## **1.4 Alcance del estudio**

El presente estudio permite aplicar las metodologías y conceptos en el clúster sector constructor del Parque de Innovación Empresarial Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales; sin embargo, podría llegar a ser un modelo de análisis y uso para otros sectores y contextos.

## 2. Referente Teórico

En este capítulo se delimitan y relacionan los conceptos base del presente trabajo con el fin de enmarcarlo correctamente desde el punto de vista teórico y crear un punto de partida hacia el enfoque metodológico. Para dichos efectos se realizó una revisión rigurosa de la literatura y una estructura acorde a lo que se pretende abordar en los objetivos. Apoyada en autores representativos en temas puntales como se representa la **Figura 2-1** que sintetiza la teoría tratada en este documento:

**Figura 2-1:** Diagrama Estructural Referente Teórico.



Fuente: Elaboración propia.

## 2.1 Fundamentación Teórica-Conceptual

### 2.1.1 Perspectivas de la innovación

La innovación ha sido un concepto de interés en el mundo, es reconocida por su papel decisivo en el desarrollo económico y social de los países, considerándola “fuente principal de crecimiento económico, que ayuda a mejorar la productividad, fundamentando la competitividad y la mejora del bienestar (World Bank, 2010)”, citado por (López Isaza, 2013, pág. 5).

Así mismo, la innovación ha sido relevante en las organizaciones, ya que hace parte de su entorno competitivo y estratégico y puede ser una respuesta para asumir cambios inesperados y cada vez más acelerados que presenta el mercado para su crecimiento económico y generación de valor.

“A partir de la década de los noventa surgió diversa literatura dedicada a la comprensión de los factores que llevan a las empresas a promover cambios tecnológicos en sus sectores productivos, o, en otras palabras, para comprender cuáles son los factores que las empresas tienen en cuenta al momento de innovar (Van de Ven & Poole , 1990)” citado por (Peña Romero & Ari Zilber, 2015, pág. 172). De ahí que el concepto de innovación haya tomado gran relevancia en el ámbito empresarial y de mercado.

Sin embargo, conceptualizar la innovación ha sido complejo, ya que su significado se ve influido por diferentes corrientes de pensamiento; “como término difuso, conceptualizar la innovación es un problema de conocimiento pues su significado está influido por los enfoques teóricos de los que la fomentan; por tanto, se puede definir de diferentes formas, según los referentes epistemológicos de quienes la interpretan (Dávila, 2002, pág. 103)” citado por (López Isaza, 2013, pág. 12).

Numerables aportes de autores y organismos multilaterales representativos a lo largo del tiempo definen la innovación (**Tabla 2-1**)

**Tabla 2-1:** Significados de innovación.

Innovación es:	Fuente:
Introducción de nuevas combinaciones en la actividad económica.	Schumpeter, 1934.
Incorporación del conocimiento –propio o ajeno- con el objeto de generar un proceso productivo.	Sábato, 1975.
Proceso de aprendizaje interactivo, embebido y contextualizado social y territorialmente.	Lundvall, 1992; Asheim y Coenen, 2005.
Nuevas creaciones de significado económico.	Edquist, 1997.
Solución de problemas.	Dosi, 1982; Jaramillo, Lugones y Salazar, 2000.
Resultado de procesos socialmente distribuidos.	Von Hippel, 1988; Arocena y Sutz, 2001.
Gestión creativa del conocimiento para responder a las demandas formuladas por el mercado y por las necesidades sociales.	OCDE, 1999.
Como innovación abierta, es explotación de la propiedad intelectual o de la inteligencia distribuida con el propósito de crear valor.	Hurmelinna, Kyláheiko y Jauhiainen, 2007; Chesbrough, 2003.
Implementación de un nuevo producto o de uno significativamente mejorado –bien o servicio-, de un proceso, de un nuevo método de mercado, o un nuevo método organizacional en las prácticas comerciales, organización del lugar de trabajo, o en las relaciones externas.	Manual de Oslo, 1992, 1997, 2005.
Introducción e implantación intencional en un puesto de trabajo, equipo u organización, de ideas, procesos, productos o procedimientos que son nuevos para ese puesto, equipo u organización, y que son diseñados para mejorar el puesto, el equipo o la organización.	West y Farr, 1990; González-Romá, 2008.
Debe ser total, permeando cada una de las funciones requeridas para el éxito de una empresa, en particular considerando aquellos aspectos que usualmente no se han tenido en cuenta o que han permanecido ocultos.	Xu <i>et al</i> , 2007; Kestenbaum, 2008.
Difusión de algo nuevo en un contexto dado, no como algo nuevo en términos absolutos.	World Bank, 2010.
Generación y puesta en práctica de nuevas ideas sobre cómo la gente debe ordenar actividades interpersonales, o las interrelaciones sociales, para satisfacer uno o más objetivos comunes –innovación social-.	Mumford, 2002.
Nuevas formas organizacionales e institucionales, nuevas prácticas e interacciones sociales, nuevos mecanismos, enfoques y conceptos que cambian el modo en que se formulan los problemas sociales y cómo se responde a ellos.	Klein <i>et al.</i> , 2008.
Un proceso social basado en la producción e intercambio de conocimiento entre múltiples actores, internos y externos a las organizaciones –en el contexto del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación de Colombia –SNCTI-.	Conpes 3582, 2009.

Fuente: Elaboración propia a partir de (López Isaza, 2013)

Para el caso de Colombia, donde se desarrolla el presente estudio, se han llevado a cabo varias mediciones de innovación que han permitido dilucidar un concepto más contextualizado: la primera en 1996 por parte del Departamento Nacional de Planeación -DNP-, y una segunda encuesta se realizó en el 2003, a partir de allí se empezó a aplicar de manera generalizada.

De acuerdo con (Salazar Acosta & Albis Salas, 2010) , la mayor influencia a nivel teórico y metodológico en el área se debe al Manual de Bogotá, el Manual de Oslo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico -OECD-, y de la Community Innovation Survey -CIS- europea.

Teniendo en cuenta el interés de pertenecer y posterior ingreso de Colombia a la OECD, este estudio tomará como referencia el Manual de Oslo, con relación a los conceptos y metodología de la innovación en la empresa.

### **2.1.2 La Innovación**

Una empresa puede introducir cambios en sus bienes y/o servicios, en métodos organizacionales, de producción y distribución y/o en sus métodos de comercialización.

Para que estos cambios sean considerados como innovaciones deben tener cierto grado de novedad, es decir, deben ser completamente nuevos o corresponder a una mejora significativa. Así mismo, dichos cambios deberán tener una difusión a través de los canales comerciales u otros medios, hacia los consumidores, países, regiones, sectores, mercados y empresas, después de su primera introducción. En otras palabras una innovación empresarial siempre debe tener un impacto económico.

De esta manera en el Manual de Oslo se define la innovación en la organización como “la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto -bien o servicio-, de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del trabajo o las relaciones exteriores” (OECD, Eurostat, 2005, pág. 56). Así, se denomina empresa innovadora a

aquella que ha introducido una innovación en un período de tiempo previamente establecido.

Adicionalmente, también se definen las actividades innovadoras como las que “corresponden con todas las operaciones científicas, tecnológicas, organizativas, financieras y comerciales que conducen efectivamente, o tienen por objeto conducir, a la introducción de innovaciones. Algunas de estas actividades son innovadoras en sí mismas, otras no son nuevas pero son necesarias para la introducción de innovaciones. Las actividades de innovación incluyen también a las de I+D que no están directamente vinculadas a la introducción de una innovación particular”. (OECD, Eurostat, 2005, pág. 57)

### 2.1.2.1 Tipos de Innovación

La innovación se puede clasificar de diferentes maneras; se puede distinguir por su novedad en el contexto geográfico, por el grado de novedad y por su naturaleza.

#### 2.1.2.1.1 Innovaciones por novedad en el contexto geográfico:

Los tipos de innovación de que se distinguen por su novedad en el contexto geográfico son los siguientes:

- **Mundo:** Se trata de innovaciones introducidas en un contexto global.
- **Sector o Industria:** Se trata de innovaciones que se introducen en un sector o industria, pero que ya podrían existir en otros sectores o industrias. De esta manera un sector adopta a su contexto una innovación que pudo previamente haber sido introducida a nivel global o regional proveniente de otro contexto o de una región diferente.
- **Empresa:** Son innovaciones que pueden existir previamente a nivel mundial o en el mismo sector o industria, pero que aún no habían sido previamente introducidas en una empresa determinada.

#### **2.1.2.1.2 Innovaciones por su grado de novedad:**

Las innovaciones clasificadas por su grado de novedad pueden ser radicales e incrementales:

- **Innovaciones radicales:** En la medida en que se distancien de la forma en la que se operaba en tecnología anteriormente. Se refiere a aplicaciones nuevas de una tecnología, cambio o introducción de un nuevo producto, servicio o proceso que no se conocía antes.
- **Innovaciones incrementales:** Mejoras que se realizan a un producto, servicio o método existente, las cuales crean valor agregado sobre estos.

#### **2.1.2.1.3 Innovaciones por su naturaleza:**

Finalmente por su naturaleza, los tipos de innovación se dividen entre tecnológicas y administrativas. De conformidad con el Manual de Oslo, la Séptima Encuesta de Innovación en empresas chilenas 2012 (OECD, Eurostat, 2005) plantea que la innovación de producto o de bienes y servicios, así como las de procesos, se conocen como innovación tecnológica; mientras que las de marketing o de métodos de comercialización y las de gestión organizativa o métodos organizacionales son identificadas como administrativas.

- **Innovación tecnológica:** Hace referencia a la mejora de productos, servicios o procesos o cuando se hace todo nuevo. Las innovaciones de producto y de proceso se incluyen en esta clasificación:

“Una innovación de producto se corresponde con la introducción de un bien o de un servicio nuevo, o significativamente mejorado, en cuando a sus características o en cuanto al uso al que se destina. Esta definición incluye la mejora significativa de las características técnicas, de los componentes y los materiales, de la informática integrada, de la facilidad de uso u otras características funcionales”.

“Una innovación de proceso es la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, proceso de producción o de distribución. Ello implica cambios significativos en las técnicas, los materiales y/o los programas informáticos”. (OECD, Eurostat, 2005, págs. 58-59).

- **Innovaciones administrativas:** Son aquellas innovaciones que se hace en la estructura organizacional o procesos administrativos, y que puede afectar o no a la innovación tecnológica. Las innovaciones de mercadotecnia y organizacionales se incluyen en esta clasificación.

“Una innovación de mercadotecnia es la aplicación de un nuevo método de comercialización que implique cambios significativos del diseño o el envasado de un producto, su posicionamiento, su promoción o su tarificación”. (OECD, Eurostat, 2005, pág. 60).

“Una innovación de organización es la introducción de un nuevo método organizativo en las prácticas, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores de la empresa”. (OECD, Eurostat, 2005, pág. 62) citado por (Zott & Amit, 2009).

Finalmente, es importante tener en cuenta los cambios que NO se consideran innovaciones, tales como:

- El cese de la utilización de un proceso, de un método de comercialización, de un método de organización o de la comercialización de un producto.
- La simple sustitución o ampliación de equipos.
- Cambios que se derivan solamente de variaciones del precio de los factores.
- Producción personalizada.
- Modificaciones estacionales regulares y otros cambios cíclicos.
- Comercialización de productos nuevos o significativamente mejorados.

Varela *et al.* (2009, pág. 36) destacan que “la percepción de valor de parte de los usuarios finales, indicador absolutamente necesario para poder clasificar un cambio como innovación. Si lo que se quiere llamar innovación no reporta un verdadero valor a alguien, entonces no debe ser llamado innovación. La innovación tiene entonces en sí mismo el mérito de crear valor y empujar a las sociedades hacia adelante a través del crecimiento y bienestar que este valor produce”.

### **2.1.3 Innovación en modelos de negocio**

Se ha demostrado que “la generación de innovación a través de los modelos de negocio han permitido a las organizaciones crear una ventaja competitiva, ya que son menos susceptibles a la imitación por otras empresas en comparación con las innovaciones de productos o procesos.” (Amit & Zott, 2012) .

“La innovación vista desde la perspectiva del modelo de negocios, se ha convertido cada vez más en una prioridad para los directivos en cuanto a la creación de ventajas competitivas y lograr un rendimiento superior (ver Baden-Fuller y Morgan, 2010; Calia et al., 2007; Esslinger, 2011)”. Citado por (Velu, 2015, pág. 1).

Una encuesta realizada por IBM en el año 2008 a más de 700 directores ejecutivos a nivel mundial encontró que las presiones competitivas han empujado la innovación hacia el modelo de negocio en todo el mundo; afirman que “las organizaciones que aumentan sus márgenes operativos más rápido que sus competidores han colocado dos veces más énfasis en la innovación del modelo de negocio respecto a las que logran un bajo rendimiento” (Velu, 2015, pág. 1), por lo tanto, las nuevas organizaciones que tienen un alto grado de innovación en su modelo de negocio tienen más probabilidades de sobrevivir más tiempo que las nuevas firmas con un grado moderado de innovación en su modelo de negocio. (Velu, 2015).

Es importante señalar que la innovación en el modelo de negocio es un concepto que ha surgido hace más de cincuenta años; sin embargo, desde finales de los años 90, se ha

vuelto importante, utilizado ampliamente en la academia y en la industria para describir cómo las organizaciones crean y capturan valor de diferentes maneras.

Es un término que puede llegar a tener muchas definiciones, numerosos académicos le atribuyen a este concepto diferentes significados, sin embargo hasta el momento no existe una definición ampliamente aceptada.

Aunque gran parte de la literatura se centra en la definición de innovación de modelo de negocio, los académicos y los profesionales están de acuerdo cada vez más de su importancia en la estrategia organizacional, Amit & Zott (2012); Johnson et al. (2008); Zott et al. (2011) dicen que un modelo de negocios representa el "contenido, la estructura y la gobernabilidad de las transacciones diseñadas a fin de crear valor a través de la explotación de oportunidades de negocio". Morris et al. (2005) explican la innovación del modelo de negocio como "un conjunto de variables de decisión interrelacionados dirigida a crear una ventaja competitiva sostenible en los mercados definidos". (Velu & Khanna, 2013, pág. 158) citando a Teece (2010), afirma que la innovación en el modelo de negocio es "el descubrimiento de un modo fundamentalmente diferente de la propuesta de valor, la captura de valor y la creación de valor en un negocio ya existente".

(Winter & Szulanski, 2001) argumentan: "La fórmula o el modelo de negocio, lejos de ser una cantidad de información que se revela de una sola vez, normalmente es un conjunto complejo de rutinas interdependientes que se descubren, ajustan y matizan mediante la acción". Algunos cambios masivos en el modelo de negocio pueden incluso transformar radicalmente un sector industrial.

A menudo se describe al modelo de negocio como "el esquema general de una actividad empresarial (Magretta, 2002)" citado por (Demil & Lecocq, 2009, pág. 88), ayuda a pensar en la pregunta básica: "¿Cómo puedo ganar dinero en mi sector?" (Afuah, 2004); en esta visión, un modelo de negocio describe y sintetiza la forma de crear valor en un negocio.

Más concretamente, lleva a los directivos a conceptualizar las diferentes actividades que una empresa inicia con el fin de generar valor para los clientes y los accionistas (Demil & Lecocq, 2009).

El propósito de usar un modelo es simplificar y aclarar la importancia de la creación de valor, y para aumentar la comprensión de la empresa a menudo compleja.

Básicamente, un modelo de negocio es un marco de referencia para la creación de valor en formas económicas, sociales o de otro tipo. En el nivel más abstracto, un modelo de negocio es una serie de elementos y relaciones entre ellos, y en las versiones más detalladas que a menudo implica la descripción de los componentes vitales para que la organización pueda tener ventaja competitiva.

Los componentes comunes acorde a (Sundelin, 2010) en la mayoría de las definiciones del modelo de negocio son:

- Capacidades básicas (activos, procesos)
- Propuestas de valor al cliente (productos y servicios, diferenciación)
- Cliente objetivo (segmentos, alcance de las necesidades)
- Modelo de ingresos (precios, formas de carga)
- Canal de distribución (entrega, canales, promoción)
- Asociaciones (proveedores, socios, posición de la cadena de valor)
- Estructura de costos (costos fijos y variables)

En la (**Tabla 2-2**), acorde a estudios realizados por (Sundelin, 2010) se muestran teorías y autores relevantes en el estudio y evolución del modelo de negocio a lo largo del tiempo, que aunque no es objeto principal de estudio para el presente trabajo de investigación, puede ser insumo de valor para investigadores interesados en profundizar sobre el tema posteriormente:

**Tabla 2-2:** Evolución del concepto de modelo de negocio.

Autor	Artículo	Año
Bellman, C et al.	On the construction of a multi-stage, multi-person business game	1957
Jones, M.	Educators, Electrons and Business Models: A Problem in Synthesis	1960
Drucker P.	The theory of the business concept	1984
Porter, M.	Competitive Advantage, The generic value chain	1985
Timmers, P.	Business Models for Electronic Markets	1998
Linder, J. and S. Cantrell, S.	Introduction to special section – Business Models	2000
Hamel, G.	Leading the revolution	2000
Alt, R. and Zimmermann, H-D.	Introduction to special section – Business Models	2001
Gordijn, J. & Akkermans, J.M.	Designing and Evaluating E-Business Models	2001
Weill, P. and Vitale, M.	Place to space: migrating to ebusiness models	2001
Amit, R. And Zott, C.	Value creation in E-Business	2001
Alt, R. and H. Zimmermann	Introduction to Special Section – Business Models.	2001
Applegate, L. M.	E-business Models: Making sense of the Internet business landscape	2001
Hawkins, R.	The Business Model as a Research Problem in Electronic Commerce	2001
Petrovic, O., Kittl, C., and Teksten, R.D.	Developing Business Models for eBusiness	2001
Rappa, M.	Managing the digital enterprise - Business models on the Web	2001
Chesbrough, H. and Rosenbloom, R.	The Role of the Business Model in capturing value from Innovation: Evidence from XEROX Corporation's Technology Spinoff Companies	2002
Hedman, J. and Kalling, T.	The Business Model: A means to comprehend the management and business context of information and communication technology	2002
Pateli, A.	A framework for understanding and analysing ebusiness models	2003
Fjeldstad, O. and Andersen, E.	Casting off the chains	2003
Faber, E., et al.	Designing business models for mobile ICT services	2003
Osterwalder, A.	The Business Model Ontology - A Proposition In A Design Science Approach	2004
Yip, G.	Using Strategy to Change Your Business Model	
Afuah, A.	Business Models - A Strategic Management Approach	2004
Lehmann-Ortega, L. and Schoettl, J-M.	From buzzword to managerial tool: The role of business models in strategic innovation	2005
Sahfer, S., Smith, J. and Linder, J.	The power of the business models	2005
Bowman, H., Faber, E. and Ven der Spek, J.	Connecting future scenarios to business models of insurance intermediaries	2005
Ammar, O.	Strategy and Business Models: Between Confusion and Complementaries	2006
Casadesus-Masanell, R. and Ricart, J.	Competing through Business Models	2007
Poel, M. Renda, A. and Ballon, P.	Business Model analysis as a new tool for policy evaluation: policies for digital plataforms	2007
Zott, C. and Amit, R.	Business Model Design and the Performance of Entrepreneurial Firms	2007
Johnson, M., Christensen, C. and Kagermann, H.	Reinventing Your Business Model	2008
Goethals, F.	The unified business model framework	2009
Plé, L., Lecoucq, X. and Angot, J.	Customer-Integrated Business Models: A theoretical framework	2009
Shi, Y. and Manning, T.	Understanding Business Models and Business Model Risks	2009
Lindgardt, Z., Reeves, M., Stalk, G. and Deimler, M.	Business Model Innovation – When the game gets tough, change the game	2009
Stahler, P.	Blog Business Innovation	2009
Osterwalder, A. and Pigneur, Y.	Business Model Generation	2009
De Mey, N. and De Ridder, P.	Board of Innovation	2009
Johnson, M.	Seizing the shite space	2010
Seelos, C.	Theorizing and Strategizing with models: Generative Models of Business Models	2010
Greiner, O. and Wolf, T.	Designing Businnes Models – Developing Strategies	2010
Casadesus-Masanell, R. and Ricart, J.	From Strategy of Business Models and onto Tactics	2010

**Tabla 2-2: (Continuación)**

De Mey, N. and De Ridder, P.	Board of Innovation	2010
Bernd Wirtz	Business Model Management	2010
Zott, C. and Amit, R.	Business Model Design: An Activity system Perspective	2010
Wirtz, B. et al.	Strategic Development of Business Models	2010
Ash Maurya	Running Lean	2010
Eric Ries	Lean Startup How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Business.	2011
Idris Mootee	Design Thinking for Strategic Innovation: What They Can't Teach You at Business or Design School	2012

Fuente: Elaboración propia a partir de (Sundelin, 2010)

## **2.2 Fundamentación Teórica-Methodológica**

### **2.2.1 El Business Model Canvas una herramienta para la generación de valor e innovación**

Como se ha mencionado anteriormente, la innovación en el modelo de negocios, “en el campo de la gerencia es una fuente muy importante de generación de valor en el mundo empresarial (Hamel, 2006); (Barsh, 2008)” citado por (Márquez García, 2010); al igual que no existe una definición concreta y concertada sobre este concepto.

Sin embargo, y para efectos del presente estudio, se tomarán como referencia los planteamientos de Alexander Osterwalder, quien ha indagado profundamente acerca de la innovación en modelos de negocio, buscando un entendimiento estructurado del concepto, y una representación visual articulada de la mayoría de planteamientos de autores y académicos sobre el tema.

En su disertación doctoral, toma la siguiente definición: “un modelo de negocio es una herramienta conceptual que, mediante un conjunto de elementos y sus relaciones, permite expresar la lógica mediante la cual una compañía intenta ganar x dinero generando y ofreciendo valor a uno o varios segmentos de clientes, la arquitectura de la firma, su red de aliados para crear, mercadear y entregar este valor, y el capital relacional para generar fuentes de ingresos rentables y sostenibles”. (Osterwalder, 2004, pág. 15).

Alex Osterwalder académico y consultor en innovación de modelos de negocio, junto con Yves Pigneur, Alan Smith, y 470 profesionales de 45 países de forma colaborativa, en el año 2009 han creado una poderosa herramienta denominada “Business Model Canvas” para describir los modelos de negocio de una manera estructurada, simplificada y comprensible, a través de ontologías, entendidas como “formas o esquemas de representación de conceptos abstractos en forma universal”. (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Alexander Osterwalder dio un paso significativo en el universo conceptual alrededor del diseño, evaluación e innovación de modelo de negocio, al proponer una ontología clara de nueve bloques y unas reglas de interrelaciones entre los mismos, tanto por su representación holística como por la sencillez en el manejo conceptual.

“Esta herramienta, combinada con otras y con una metodología basada en la interacción de inteligencia colectiva” (Osterwalder & Pigneur, 2010, págs. 248-259), ha dado lugar a importantes posibilidades de innovación en la organización, y un nivel de aceptación mundial a la fecha tanto para académicos, servidores públicos como empresarios.

### **2.2.1.1 Ontología del Business Model Canvas**

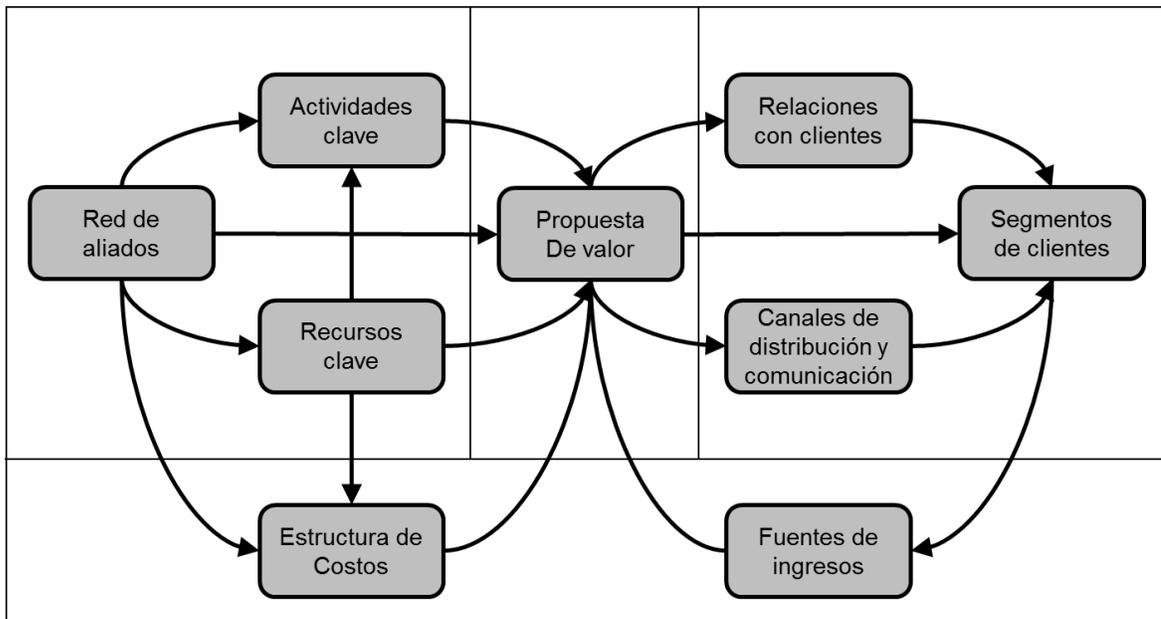
El Business Model Canvas se estructura mediante una ontología consistente en nueve bloques temáticos que agrupan las principales variables en un negocio. Ver

#### **Figura 2-2.**

Como se puede observar en el diagrama, están incluidas las cuatro áreas principales de un negocio: el bloque temático del centro representa la oferta, que en el bloque temático de la derecha se dirige a uno o varios segmentos de mercado a través de canales de distribución y comunicación con una forma específica de relacionamiento para unos clientes determinados; los bloques temáticos del lado izquierdo representan la infraestructura necesaria para producir y mantener la oferta de valor propuesta como son las actividades, recursos y aliados clave; y el bloque temático inferior representa la

viabilidad financiera de la totalidad de bloques anteriores, desde sus costos y flujo de ingresos.

**Figura 2-2:** Diagrama de la ontología de modelos de negocio.

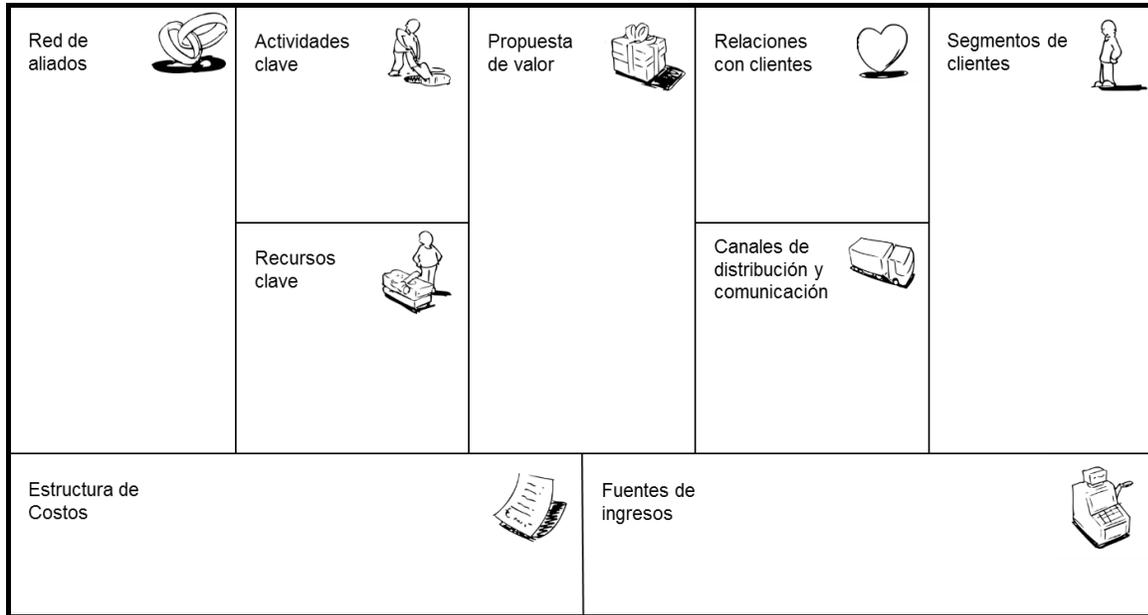


Fuente: Elaboración propia a partir de (Osterwalder, 2004)

### 2.2.1.2 Los bloques en detalle

“La mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica” (Osterwalder, 2004). Cada uno de estos bloques se describe con mayor precisión a continuación.

**Figura 2-3:** Diagrama del Business Model Canvas.



Fuente: Elaboración propia a partir de (Osterwalder & Pigneur, 2010)

### 2.2.1.2.1 Segmentos de clientes

“En este módulo se definen los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa” (Osterwalder & Pigneur, 2010, pág. 20). Este bloque responde a preguntas como: para quién creamos valor y cuáles son nuestros clientes más importantes.

Los clientes son la razón de ser de la organización y se convierten en el corazón del modelo de negocio. Para lograr una mayor satisfacción a ellos, se requiere una clasificación y agrupación por segmentos a aquellos que realmente sean potenciales para el negocio que se quiere formular. La clasificación se hace con base a características comunes, diferencias en necesidades, forma de accederlos, tipo de relación y rentabilidad, variables demográficas, geográficas, sicográficas, entre otras. Una vez hecho esto, se puede diseñar de manera cuidadosa partiendo de una clara comprensión de las necesidades específicas del cliente.

Algunos ejemplos de segmentos de mercado son:

- **Mercado masivo:** Se centran en mercados donde el público en general no distingue necesidades diferentes. La propuesta de valor, los canales y relaciones con los clientes se enfocan en un grupo grande de clientes que tienen necesidades y problemas similares.
- **Nicho de mercado:** Se centran en segmentos de mercado muy específicos y con un nivel de especialidad alto. La propuesta de valor, los canales y relaciones con los clientes se adaptan a los requisitos específicos de una fracción de mercado.
- **Mercado segmentado:** Algunos modelos de negocio se distinguen entre segmentos de mercado con donde hay una oferta similar que atiende pequeñas diferencias y problemas de los clientes.
- **Mercado diversificado:** Puede servir a dos segmentos que no están relacionados entre sí y atienden diferentes necesidades a pesar de ser un mercado para la misma organización.
- **Mercados multilaterales:** Es una segmentación en la que se consideran dos o más segmentos de mercado independientes, sin embargo necesarios para que el negocio funcione.

#### 2.2.1.2.2 Propuesta de valor

“En este módulo se describe el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico. La propuesta de valor es el factor que hace que un cliente se decante por una u otra empresa; su finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente” (Osterwalder & Pigneur, 2010, pág. 22).

Lo que la organización ofrece es lo que finalmente va atraer a los clientes; aquello por lo que están dispuestos a pagar. No tiene que ver únicamente con un producto o servicio

sino con los principales atributos de cada uno. Algunas propuestas de valor pueden representar una oferta única, otras pueden ser similares a las que el mercado existente ofrece pero con atributos añadidos.

#### **2.2.1.2.3 Canales de distribución y comunicación**

“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 & Pigneur, 2010, pág. 26). Los canales son los que establecen el contacto entre la organización y los clientes, juegan un rol importante en la experiencia del cliente desde su captura, mantenimiento y crecimiento.

Los canales tienen, entre otras, las siguientes funciones:

- Dar a conocer los productos y propuesta de valor de la organización a los clientes.
- Ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor de la organización.
- Permite que los clientes adquieran productos y servicios específicos.
- Ofrece a los clientes la posibilidad de una atención posventa.

#### **2.2.1.2.4 Relaciones con los clientes**

“En este módulo se describen los diferentes tipos de relaciones que establece una empresa con determinados segmentos de mercado... El tipo de relación que exige el modelo de negocio de una empresa repercute en gran medida en la experiencia global del cliente” (Osterwalder & Pigneur, 2010, pág. 28). Es importante considerar las etapas del ciclo de relacionamiento con los clientes como la preventa, venta, postventa y migración a nuevas ofertas. En otras palabras la captura, mantenimiento y crecimiento de clientes.

#### **2.2.1.2.5 Fuentes de ingresos**

“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-. Si los clientes constituyen el centro de un modelo de negocio, las fuentes de

ingresos son sus arterias” (Osterwalder & Pigneur, 2010, pág. 30). Las fuentes de ingresos son entonces la rentabilización de la propuesta de valor, donde se podrá crear una o varias fuentes en cada segmento de mercado, con mecanismos de fijación de precios más convenientes para cada uno, lo que puede determinar cuantitativamente los ingresos generados.

#### **2.2.1.2.6 Recursos clave**

“En este módulo se describen los activos más importantes para que un modelo de negocios funcione. Todos los modelos de negocio requieren recursos clave que permiten a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos” (Osterwalder & Pigneur, 2010, pág. 34). En otras palabras, este bloque corresponde a los recursos que una organización debe disponer para que el negocio pueda ponerse en marcha, cada modelo de negocio requiere diferentes recursos; estos pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos, además, pueden ser de propiedad de la empresa, arrendados ú obtenidos de sus aliados clave.

#### **2.2.1.2.7 Actividades clave**

“En el presente módulo se describen las acciones más importantes que se deben emprender en una empresa para que su modelo de negocio funcione” (Osterwalder & Pigneur, 2010, pág. 37). En otras palabras, corresponde a las actividades principales que deben realizarse en la organización mediante el uso de los recursos clave descritos para crear y fortalecer la propuesta de valor y gestionar adecuadamente las relaciones con los clientes y red de aliados para percibir ingresos. Estas actividades varían en función del modelo de negocio, por tanto es imprescindible concentrarse en las competencias esenciales de la organización y buscar aliados para las demás actividades. En este bloque se responde a la pregunta sobre qué actividades clave requieren nuestras propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos.

#### **2.2.1.2.8 Red de aliados**

“En este módulo se describe la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio. Las empresas se asocian por múltiples motivos y estas asociaciones son cada vez más importantes para muchos modelos de negocio. Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos” (Osterwalder & Pigneur, 2010, pág. 39). Las sociedades se están convirtiendo en una piedra angular de los modelos de negocio, con ellas se logran ciclos de innovación acelerados y de éxito, cada vez se hace más necesario apalancarse en recursos y actividades de terceros, con los que se puede lograr construir o complementar la propuesta de valor u optimizar costos.

Se pueden distinguir algunas formas de asociarse estratégicamente:

- Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras.
- Coopetencia: Alianzas estratégicas entre competidores.
- Asociación de Empresas para desarrollar nuevos negocios.
- Relaciones de comprador-suplidor para asegurar disponibilidad de materiales.

De igual manera resulta útil distinguir motivaciones para establecer asociaciones: una de ellas tiene que ver con una mayor optimización y generación de economías de escala; se puede reducir el riesgo en un entorno donde prima la incertidumbre; y se permite adquirir de una forma más eficiente recursos y actividades particulares en lugar de un esfuerzo propio.

#### **2.2.1.2.9 Estructura de costos**

“En este último módulo se describen todos los costes que implica la puesta en marcha de un modelo de negocio... Estos costes son relativamente fáciles de calcular una vez que se han definido los recursos clave, las actividades clave y la red de aliados” (Osterwalder & Pigneur, 2010, pág. 40).

En otras palabras, esta estructura está principalmente fundamentada en el listado de costos que resultan más significativos del modelo de negocio en la organización.

Para crear y entregar valor, mantener las relaciones con los clientes y generar ingresos en la organización hay que incurrir en costos; estos, de manera natural, es importante que sean minimizados en todo el modelo de negocios. Sin embargo, las estructuras de costos bajos son más significativas para algunos modelos de negocios que en otros.

Por lo tanto, resulta útil diferenciar entre dos clases amplias de estructuras de costos en los modelos de negocios: una corresponde a los impulsados por el costo, este enfoque busca que su estructura de costos sea lo más reducida posible, usando propuestas de valor de bajo precio, alta automatización y subcontratación.

La segunda clase de estructura de costos por la que las organizaciones se inclinan corresponde a los modelos de negocio impulsados por el valor, en el que hay una mayor preocupación por generar propuestas de valor relevantes sin importar sus costos para ser entregadas, con un alto grado de servicio para el cliente.

### **2.2.1.3 Aplicabilidad del Business Model Canvas en la organización**

El uso de los modelos de negocio en el ámbito empresarial representa para la organización oportunidades de comunicar, comparar y hacer de la innovación un componente tangible que genere ventaja competitiva. Finalizando el primer capítulo del recientemente publicado libro (Osterwalder & Pigneur, 2010) hay ejemplos de aplicación del modelo de negocios en las empresas.

En los siguientes numerales se describe brevemente la aplicabilidad del modelo de negocio en la organización:

#### **2.2.1.3.1 Como una herramienta de comunicación corporativa**

El Business Model Canvas, con sus elementos y relaciones, proporciona a los directivos y empleados de una organización una síntesis clara y poderosa de la lógica del negocio, de manera holística y sintetizada en tan sólo una hoja; Anthony et al. (2007), señalan que en la generación de innovación es necesario “construir un lenguaje común”.

Esta forma de comunicación corporativa no sólo es visible y clara por la posibilidad de comunicar fácilmente a terceros un modelo creado sino, que en el propio proceso de creación, se hace más ágil la interacción de los participantes, lograr un entendimiento común, enriquecer su contenido y diseño de forma colaborativa.

#### **2.2.1.3.2 Como una herramienta para el análisis competitivo**

Más que comunicar, existe otra aplicabilidad imprescindible en la organización, y consiste en el análisis y comparación de competidores a través del análisis y comparación de modelos de negocio; que resulta de gran utilidad para el entendimiento de las diferencias y similitudes de cada uno de los bloques temáticos del modelo de negocio que busquen después enfocar la creación de estrategias competitivas. Igualmente se pueden “tomar lógicas de negocios de distintas industrias y aprovecharlas para hacer planteamientos análogos en la propia industria” (Chan Kim & Mauborgne, 2005)” citado por (Márquez García, 2010, pág. 35).

#### **2.2.1.3.3 Como una herramienta para la innovación en modelos de negocio**

En la referenciación teórica conceptual anteriormente descrita, se han expuesto evidencias sustentadas en autores relevantes y académicos, sobre la importancia y el impacto de la innovación en los modelos de negocio para la organización.

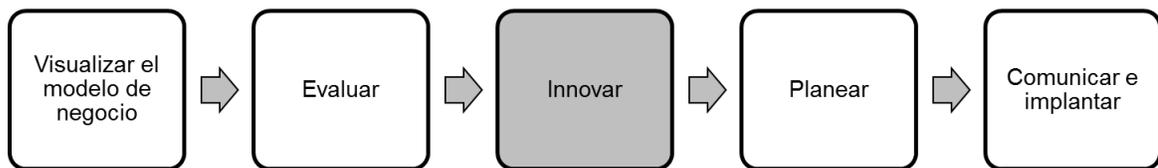
Esta aplicación, reviste un mayor impacto y responde al propósito del presente trabajo. Para el caso del Business Model Canvas, cuando se es utilizado como herramienta para la innovación en los modelos de negocio, se genera un mayor impacto. “En esta metodología se constata que el atributo del poder comunicativo de los nueve bloques, con su visión holística, se combina con la co-creación del modelo por parte de personas que conocen los diferentes aspectos de un negocio y su entorno competitivo” (Márquez García, 2010, pág. 35).

#### 2.2.1.4 Diseño de un modelo de negocio

Diseñar el modelo de negocio a través de la herramienta propuesta por (Osterwalder & Pigneur, 2010) tiene como punto de partida consideraciones estratégicas analizadas previamente, en la que es imprescindible realizar un análisis tanto al interior de la organización como un discernimiento del contexto, para identificar fortalezas y/o debilidades, oportunidades y/o amenazas, y finalmente se tenga la disposición de abordarlo con el equipo de trabajo involucrado en la organización.

Para la innovación en el modelo de negocios, Osterwalder sugiere dos etapas: una corresponde a la de diseño que incluye visualizar, evaluar e innovar, y la segunda etapa corresponde a la de implementación que incluye los pasos de planear el proyecto y comunicar e implantar. Cada uno de estos pasos son detallados a continuación y resumidos en la **Figura 2-4**:

**Figura 2-4:** Proceso de diseño del Business Model Canvas.



Fuente: Elaboración propia a partir de (Márquez García, 2010)

- **Visualizar el modelo de negocio:** Este primer paso permite tener una descripción de cada uno de los bloques del modelo de negocio sea existente o uno nuevo formulado mediante esta herramienta. Se recomienda sea codificado de manera corta y sencilla.
- **Evaluar:** El segundo paso consiste en poner evaluar las fortalezas y debilidades del modelo de negocio desde una lógica al interior de la organización; también sus oportunidades y amenazas desde una lógica al exterior de la misma. Esta valoración

puede hacer referencia a los elementos de cada bloque del modelo de negocio, o, al conjunto en general. Su calificación debe estar determinada con criterios objetivos con información de apoyo que los sustente.

- **Innovar:** En este tercer paso, se proponen realizar ejercicios de co-creación participativos con las personas que se encuentran involucradas en el diseño del modelo de negocios y con quienes conozcan del negocio así no estén involucrados. Se pueden combinar herramientas de creación, partiendo de preguntas claves, que sustentadas en un análisis concienzudo del contexto y una identificación adecuada del problema u oportunidad se puedan priorizar posibles soluciones y generar prototipos en caso de ser necesario, que facilite una posterior profundización.
- **Planear:** Este cuarto paso define la etapa previa a la ejecución, y consiste en generar un estructura del proyecto que pueda materializar el modelo de negocio diseñado, hasta llegar al detalle de un plan de trabajo asignado para cada área de la organización, con indicadores de medición de resultados. Igualmente es importante analizar las implicaciones que tendrá este nuevo modelo de negocio con los procesos, capacidades y estructura de la organización.
- **Comunicar e implantar:** El último paso consiste en la comunicación del nuevo modelo de negocio junto con su plan de implementación a los directivos e implicados en la decisión final de inversión, para garantizar la asignación oportuna de los recursos y las capacidades que se requieren.

Finalmente, es importante recalcar que el proceso de diseño expuesto, debe considerar una retroalimentación constante que permita identificar de manera oportuna factores determinantes en la innovación de modelos de negocio en las organizaciones.

### **2.2.2 Construcción y análisis de casos**

El estudio de caso se utilizó inicialmente en 1935 en la Escuela de Chicago como un método para analizar los fenómenos sociales que ocurrían en Estados Unidos, sin embargo, fue la escuela de Harvard la que popularizó la implementación de éste método. “Christopher Columbus el pionero al implementarlo en la Facultad de Derecho en la preparación de sus alumnos para intervenir en litigios (Peña Collazos, 2009 ) (Arzaluz Solano, 2005)” citado por Marcelino Aranda et al. (2012, pág. 130).

La aplicación del método del estudio de caso ha generado controversia por la creencia de algunas ciencias de que consistía en una simple narración de anécdotas o historias de vida. Sin embargo, en la actualidad, el uso del estudio de caso ha crecido de manera significativa debido a que las investigaciones ya no son únicamente de tipo cuantitativo sino que también se realizan a nivel cualitativo.

Robert Yin es el autor más conocido en la conceptualización aplicación de esta metodología, como “una estrategia de investigación que comprende todos los métodos con la lógica de la incorporación en el diseño de aproximaciones específicas para la recolección y análisis de datos (Yin, 1994)”.

La aplicación de este método ha permitido demostrar según Goode & Hatt, (1976) que “el método del estudio de caso no es sólo una técnica para conseguir datos, sino que también sirve para organizarlos con base en una unidad escogida, a través de utilizar diversas técnicas como son el cuestionario, las historias personales y la entrevista” citado por Marcelino Aranda et al.(2012, pág. 130).

Diversos autores se han referido al estudio de caso como una buena herramienta en las investigaciones, por ejemplo, para Peña Collazos (2009 ) el estudio de caso “es una investigación empírica que se aplica a un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto real de la vida social, en donde los límites entre el fenómeno y el contexto del entorno no son claramente visibles, y en donde se propicia la utilización de distintas fuentes de evidencia, distintas miradas y disciplinas afines”.

Complementando este concepto, también comenta que “consiste en proporcionar una serie de hechos que representen situaciones problemáticas de la vida real para que se analicen y se busquen soluciones pertinentes bajo un análisis en conjunto riguroso” Marcelino Aranda et al. (2012, pág. 130).

De acuerdo a esto, puede entonces entenderse el estudio de caso como un método que a través de una muestra seleccionada aleatoriamente, permite recolectar de manera organizada datos que podrán ser analizados contribuyendo a mejorar la unificación de los resultados. El método de estudio de caso permite una comprensión más global, permitiendo entender el fenómeno estudiado desde todas sus partes, tanto internas como externas, haciendo posible una explicación más profunda de los hechos o procesos del fenómeno, siempre con una activa participación del investigador.

### **2.2.2.1 Características del Estudio de Caso:**

Las principales características del estudio de caso son enunciadas por Arsaluz Solano (2005) , Chetty (1996), Qi (2009) y Peña Collazos (2009 ), entre las cuales Marcelino Aranda et al. (2012, pág. 131) las sintetizan de la siguiente manera:

- Investigar fenómenos en los que se busca dar respuesta a cómo, por qué ocurre y que van a describir y explicarlos.
- Contrastar varios contextos y generar miradas desde distintas disciplinas.
- Generalización teórica que envuelve el surgimiento de nuevas interpretaciones y conceptos en los que las teorías existentes son inadecuadas.
- Estudiar desde múltiples perspectivas y considerando varias variables.
- Explorar en forma más profunda y obtener un conocimiento más amplio sobre cada fenómeno en sus escenarios propios.
- Adquirir competencias de diagnóstico.

Los criterios para delimitar el estudio de caso según Arnal et al. (1992, pág. 207) son cuatro:

- “Es particular, ya que se centra en una situación, grupo o fenómeno determinado”.
- “Es descriptivo: porque pretende realizar una pormenorizada descripción del objeto estudiado”.
- “Es inductivo, puesto que parte de los datos para formular conceptos, hipótesis y generalizaciones”.
- “Es heurístico en tanto que pretende iluminar sobre la comprensión del caso”.

### 2.2.2.2 Diseño de un estudio de caso:

A continuación se presenta el diseño del estudio de caso presentado por Chetty (1996), en el cual se describen los pasos esenciales que deben seguir en una investigación:

**Figura 2-5:** Proceso de diseño del estudio de caso.



Fuente: Elaboración propia a partir de (Chetty, 1996)

- **Selección de la muestra:** Es importante tener en cuenta que la muestra debe ser representativa, seleccionada por el investigador, cumpliendo con los requerimientos del análisis y sin necesidad de algún método estadístico en particular, el número de casos recomendado puede ser entre 4 y 10.
- **Definición de la unidad de análisis:** Una unidad de análisis puede ser un individuo, un conjunto de individuos, una ciudad, una familia. Siempre y cuando sirva como objeto para el estudio y dependerán de que si son simples o múltiples, dependiendo del número de casos por estudiar.

- **Recolección de la información:** Este es uno de los puntos más importantes, porque de ello dependerá el rumbo del estudio, siendo posible utilizar múltiples fuentes como son: documentos, registros de archivos, entrevistas y observación directa de los participantes, observación de instalaciones y objetos físicos.
  
- **Análisis de la información:** Puede realizarse a través del método inductivo, siguiendo los siguientes pasos:
  - **Análisis en el sitio:** Permite hacer un análisis en el momento de realizar las entrevistas.
  - **Transcripción de los datos:** Es necesario transcribir la información así como las diversas notas para poder acomodarlas y estructurarlas.
  - **Foco de análisis:** Es la comprensión de los datos recolectados y compararlos con lo ya existente
  - **Análisis profundo:** Interpretar las relaciones de los datos obtenidos y el marco teórico.
  - **Presentación del análisis al grupo de investigadores:** Es necesaria para asegurar que en verdad el análisis consiguió dar respuesta a los objetivos que se tenían.
  - **Realizar el informe:** Paso en el que se presenta la comprensión válida de la investigación.

## **2.3 Descripción del contexto**

### **2.3.1 Clúster Sector Constructor Parque de Innovación Empresarial Universidad Nacional de Manizales**

Antes de entrar a describir el contexto en el que se aborda la presente investigación, se hace importante y necesario exponer de una manera corta el significado del término clúster y la importancia de ser conformados en ambientes altamente competitivos.

El término clúster ha sido tratado de forma muy amplia en la literatura, sus orígenes conceptuales se sitúan a mediados del siglo XX desde las ciencias sociales entendido como “formas de interacción social, definidas por un intercambio dinámico entre personas, grupos en instituciones en contextos de complejidad” (Becerra Rodríguez & Álvarez Giraldo , 2011).

Igualmente, va adquiriendo especial importancia en las escuelas de negocios, UNIDO (2001) muta el concepto a Red Empresarial entendida como “un grupo de empresas que colaboran en un proyecto de desarrollo conjunto, complementándose unas con otras, y especializándose con el propósito de resolver problemas comunes, lograr eficiencia colectiva y conquistar mercados a los que no pueden acceder de manera individual.”

Se observa un consenso sobre la positiva influencia de las redes empresariales en el ámbito organizacional, especialmente para pequeñas y medianas empresas -PYMES-.

Es en esta premisa donde se fundamenta la importancia de conformar un clúster en el Parque de Innovación Empresarial de la Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales, contexto en el que se aborda la presente investigación.

El Parque de Innovación Empresarial es una de las dos unidades de emprendimiento e innovación de la Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales con más de 10 años de experiencia, tiene como objetivo fomentar y facilitar a los estudiantes, docentes, investigadores, egresados y emprendedores de la Comunidad Universitaria, el desarrollo

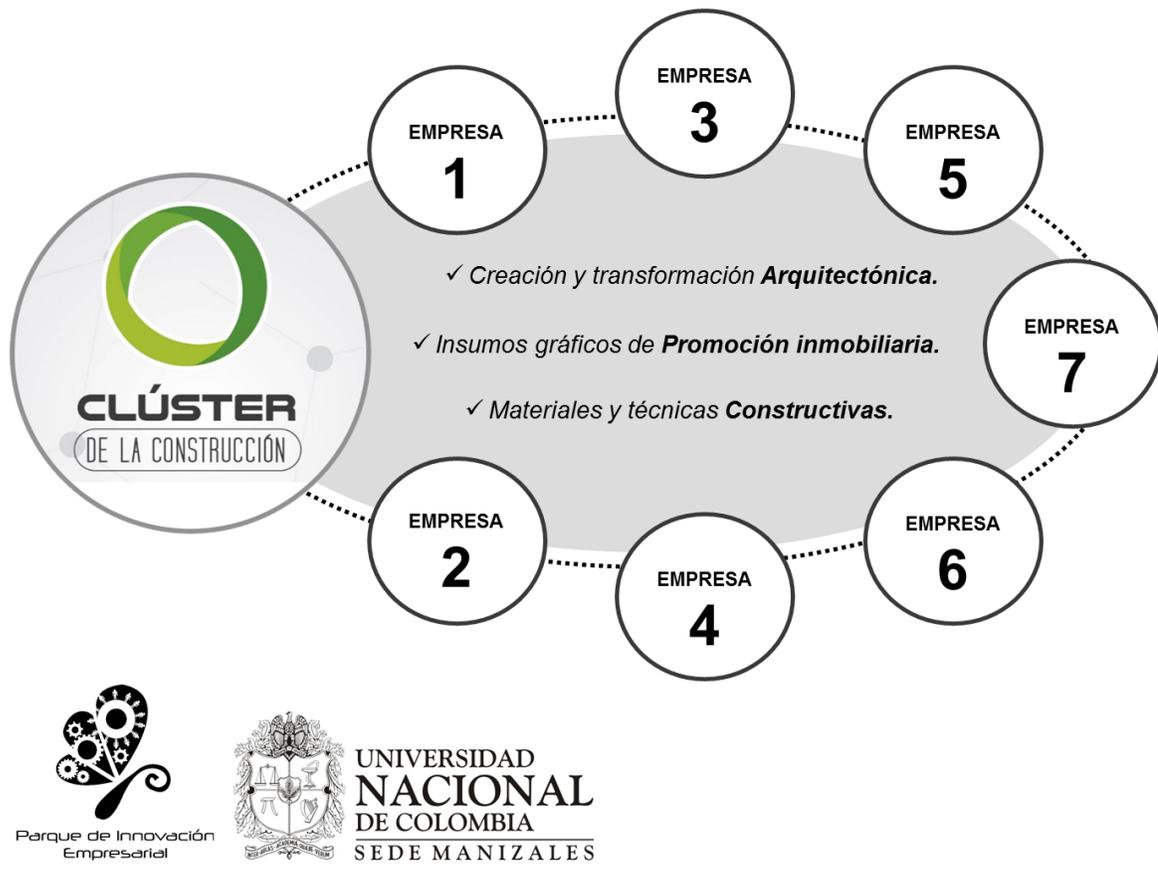
de ideas innovadoras y la pre-incubación de proyectos empresariales que se constituyen en elementos importantes para el empleo, la economía, el avance de la ciencia y la tecnología en la región.

“La mayor capacidad del Parque de Innovación, la constituyen sus emprendedores, los cuales además de aportar al empleo local y al desarrollo económico de la ciudad, promueven dinámicas de trabajo colaborativo que permiten contar no sólo con el espacio para la innovación y el empresariado más importante de la UN sino que también inspiran el liderazgo en los estudiantes que se forman en nuestras aulas”. (Universidad Nacional de Colombia, 2014).

En el año 2013, surge una oportunidad de integración entre empresas inscritas al Parque de Innovación Empresarial involucradas con el sector constructor, para generar nuevas oportunidades de trabajo conjunto que pueda traer mayores beneficios. La creación de clúster hace explícita la construcción de redes de cooperación y colaboración entre las empresas e instituciones para promover el crecimiento económico y social de la región.

Producto de reuniones entre los empresarios y estudios de mercado realizados se crea el Clúster de Construcción Parque de Innovación Empresarial Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales; compuesto por un conjunto de empresas y profesionales con amplia experiencia cuyo propósito se centra en innovar por un mundo mejor, cooperando en proyectos de construcción que desarrollan calidad de vida. Ver **Figura 2-6**

**Figura 2-6:** Empresas y líneas de Negocio Clúster Sector Constructor Parque de Innovación Empresarial Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales.



Fuente: Elaboración propia.

Uno de los sectores que ha entrado en todo el proceso de innovación en el que actualmente está Colombia es el sector constructor, las compañías se están viendo en la necesidad de innovar en sus procesos, ya sean productivos, de servicio al cliente o demás, para poder tener un posicionamiento competitivo y de mercado. Dentro de esa situación se encuentra actualmente el clúster sector constructor, grupo objeto de este estudio.

El sector de la construcción en Colombia es muy importante para la economía del país, pues impulsa su crecimiento y es un sector generador de empleo. Según cifras del

Departamento Administrativo Nacional de Estadística durante el segundo trimestre de 2013 el sector de la construcción a precios corrientes representó el 8,6% del total del Producto Interno Bruto (PIB) de Colombia y registró un crecimiento anual del 6,4% respecto al año anterior. En materia de empleo, durante el trimestre de junio-agosto de 2013 el total de ocupados a nivel nacional fue de 1.210 personas, y el 5,7% de la población ocupada en el país reportó estar trabajando en la rama de la construcción (Peña Romero & Ari Zilber, 2015).

## **3. Estrategia Metodológica**

### **3.1 Tipo de investigación**

Considerando que el objetivo del presente trabajo de investigación está encaminado a establecer factores determinantes en innovación de modelos de negocio en el clúster sector constructor del Parque de Innovación Empresarial Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales, se acude a un método de investigación cualitativa, con un enfoque o tipo de investigación descriptivo, analítico. Por tanto, se determina emplear el estudio de caso -descrito y detallado en el capítulo anterior- como la opción metodológica más apropiada.

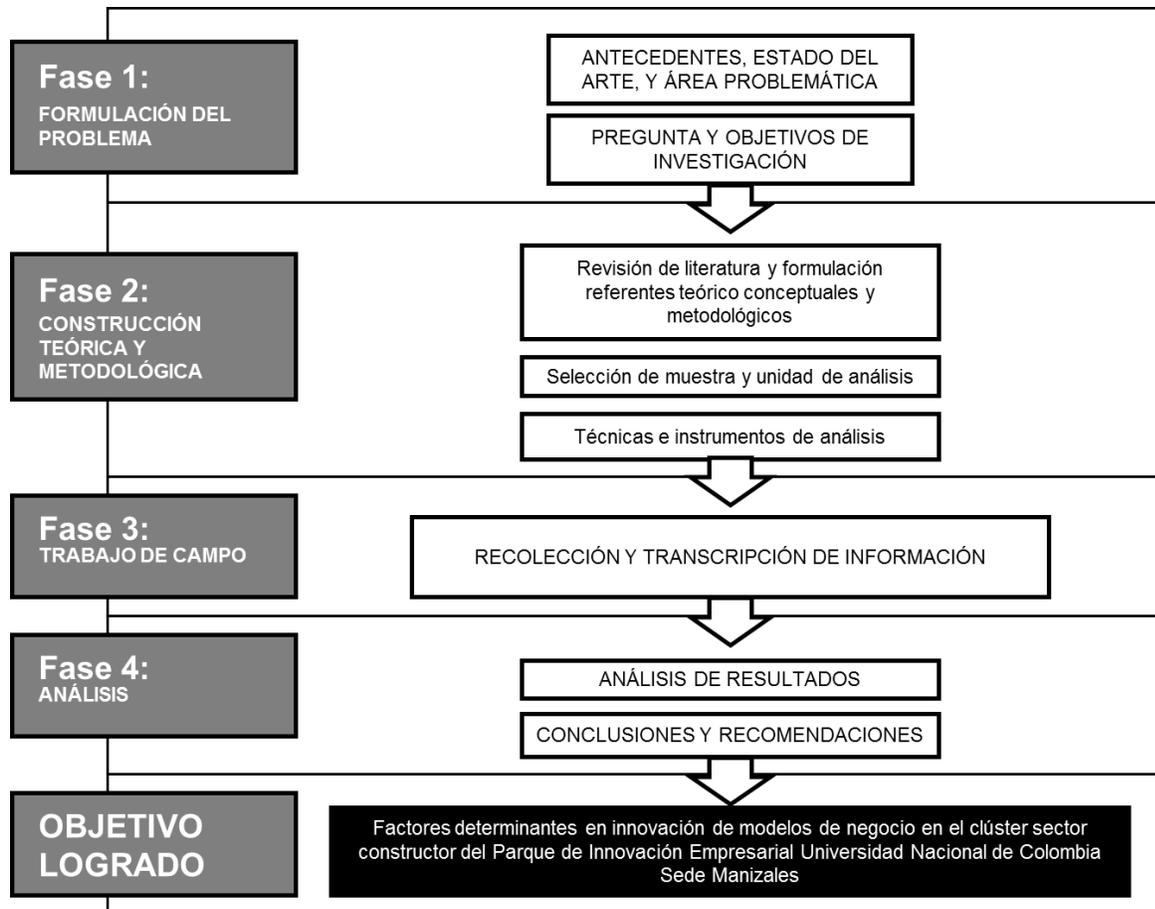
Dado el foco de interés de acuerdo con Lincoln & Guba (1985) sugieren que “el estudio cualitativo es el más apropiado para comprender un tema desde la perspectiva de los participantes”. Por lo tanto implicó un proceso en el que se diseñó un problema de investigación parcialmente delimitado, y que corresponde a una situación real, cuya pregunta de investigación fue elaborada como pauta para tener una comprensión del fenómeno a estudiar.

Strauss & Corbin (2002) justifican de igual manera que la investigación cualitativa “produce hallazgos a los que no se llega por medio de ningún medio de procedimientos estadísticos o de cuantificación, sino a través de investigaciones sobre la vida de la gente, las experiencias vividas, los comportamientos, emociones, sentimientos, así como el funcionamiento organizacional, los movimientos sociales, los fenómenos culturales y la interacción entre las naciones”, citado por (Peña Romero & Ari Zilber, 2015).

### 3.2 Diseño de la investigación

Teniendo como referencia que el diseño de investigación constituye el proceso de tomar aquellas decisiones que permiten articular y construir un plan operativo que guíe y dirija la acción. Se formuló un proceso empírico, estructurado y concreto para garantizar resultados válidos y confiables que se describe en la **Figura 3-1**.

**Figura 3-1:** Ruta metodológica de la investigación.



Fuente: Elaboración propia. Con base en (Chetty, 1996); (Calderon Hernandez, 2005) y (Shaw, 1999)

### **3.3 Fases de la investigación**

Teniendo en cuenta que para aumentar la calidad de la investigación en el estudio de caso se requiere “protocolizar las tareas, instrumentos y procedimientos que se van a ejecutar, y el protocolo de estudio de caso se convierte en el documento en el que se materializa el diseño de la investigación y las reglas tanto generales como específicas que se deben seguir” (Martínez Carazo , 2006), se describen a continuación las principales fases del presente trabajo:

#### **3.3.1 Fase uno: formulación del problema**

La primera fase precisó los antecedentes y estado del arte, que dieron evidencia al problema, pregunta y objetivos de investigación; por lo tanto permitió tomar decisiones sobre la construcción teórica y metodológica, la estructuración de los casos objeto de estudio, para definir las técnicas e instrumentos, la recolección de información y la planeación preliminar del trabajo de campo.

#### **3.3.2 Fase dos: construcción teórica y metodológica**

La segunda fase de la investigación permitió estructurar un referente teórico conceptual y metodológico que contextualiza el estudio planteado, se recurrió a fuentes bibliográficas en las principales bases de datos de Latinoamérica y el mundo, que implicó una rigurosa consulta de libros, revistas especializadas con alto grado de categorización, tesis doctorales, artículos técnicos, estudios estadísticos, antecedentes investigativos y demás fuentes de información relacionadas con los temas en cuestión.

Adicional, esta fase aportó las teorías y conocimiento de sustento al problema de investigación, proporcionando un punto de inicio para el ajuste de objetivos en la fase anterior, y posterior definición de la estrategia metodológica. En esta revisión se eligieron instrumentos confiables para la recolección y análisis de la información, que fueron validados con estudios anteriores después de hacer una revisión de la literatura, y, que adicional de ser accesibles, son fácilmente aplicables a la muestra y responden a los interrogantes planteados.

### 3.3.3 Fase tres trabajo de campo

La tercera fase corresponde a la puesta en marcha de la recolección y transcripción de información, la participación y discusión con la población objeto de estudio. Además, incluyó la validación y aplicación de los instrumentos.

### 3.3.4 Fase cuatro análisis

Después de realizar la recolección de información necesaria, se procedió a su análisis e interpretación de los resultados en el que se incluye además sus limitaciones del estudio y las líneas futuras de investigación para dar lugar a conclusiones y recomendaciones. Para Rodríguez Gómez et al. (1996, pág. 23) el análisis de datos se trata de un “un conjunto de manipulaciones, transformaciones, operaciones, reflexiones, comprobaciones que realizamos sobre los datos con el fin de extraer significado relevante en relación a un problema de investigación”.

## 3.4 Fuentes de información

Para el desarrollo del presente trabajo fue necesario acudir a diferentes tipos de fuentes:

- **Fuentes primarias:** Directivos de empresas, expertos en temas metodológicos y del sector constructor, de los cuales se obtuvo información relevante a través de los diferentes instrumentos aplicados para tal fin.
- **Fuentes secundarias:** Libros, revistas y artículos especializados con alto grado de categorización, catálogo de bases de datos, tesis de doctorado relacionadas con el tema, estudios estadísticos, páginas de internet y reportajes de prensa, entre otros.

### **3.5 Descripción de la población y selección de la muestra**

La estrategia para la selección de los participantes fue teórica (Taylor & Bodgan, 1987) o intencional (Coffrey & Atkinson, 2003); es decir, la escogencia de los participantes se estableció a partir de los propósitos de la investigación.

El foco de interés del presente trabajo está compuesto por las empresas que integran el clúster sector constructor del Parque de Innovación Empresarial Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales, teniendo como requisito adicional que cada una de ellas tenga un modelo de negocio inicial elaborado con la herramienta Business Model Canvas que oriente una mejor aplicación y entendimiento básico de los instrumentos propuestos. Para fines de este estudio se tomó a cada empresa como un caso.

Para la selección de las empresas se utilizó la base de datos del Parque de Innovación Empresarial de la Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales, de igual manera se consultó al coordinador de esta dependencia para comprobar estos datos y seleccionar las empresas relevantes para el estudio.

Se obtuvo información de todas las empresas vinculadas al clúster de primera mano de los gerentes/propietarios.

Siguiendo este criterio de selección, se tuvo como listado inicial 7 empresas; de este listado original se recibió respuesta válida por parte de 4, suficientes para el estudio. Por motivos de discreción solicitada por los gerentes/propietarios de cada empresa, se ha codificado cada empresa con la letra “E” acompañada del consecutivo numérico. A continuación se presenta la delimitación de la investigación (ver Tabla 3-1: Delimitación de la investigación. y descripción de las empresas seleccionadas para la muestra:

**Tabla 3-1:** Delimitación de la investigación.

<b>Delimitación</b>	<b>Descripción</b>
Informantes	Gerentes/propietarios de empresas.
Unidad de análisis	Clúster sector constructor Parque de Innovación Empresarial Universidad Nacional de Colombia.
Alcance	Departamento de Caldas, ciudad Manizales.
Tiempo	2014
Total empresas	7
Empresas no compatibles	3
Empresas compatibles para el estudio	4

Fuente: Elaboración propia.

### **3.5.1 Descripción empresa (E1)**

La empresa 1 fundada en el año 2011 ofrece insumos clave de información visual en contexto real con aeronaves no tripuladas de tecnología avanzada, mediante tomas aéreas en foto, video y modelado 3D de alta definición gráfica para la generación de diagnósticos, diseño, visualización y acompañamiento de obra de proyectos de construcción. Los servicios y/ productos que ofrecen son los siguientes:

- Fotografías aéreas.
- Videos aéreos.
- Simulaciones tridimensionales de proyectos.

### **3.5.2 Descripción empresa (E2)**

La empresa 2 fundada en el año 1990 genera rentabilidad a las empresas del sector de la construcción mediante el suministro, eficiencia y control en obra a través de la oferta de prefabricados de cemento producidos in-situ. Los servicios y productos que ofrecen son los siguientes:

- Bloques.
- Estructuras.
- Adoquines.
- Mobiliario urbano.
- Servicios de asesoría e instalación.

### **3.5.3 Descripción empresa (E3)**

La empresa 3 fundada en el año 2013 está dedicada a generar eficiencia en proyectos constructivos a través de la optimización en el uso de sistemas constructivos livianos. Generan desarrollo del sector constructor por medio de la innovación, la construcción sostenible y el trabajo colaborativo entre empresas. Conformada por un grupo interdisciplinar de profesionales, para ofrecer las mejores alternativas. Los servicios y/ productos que ofrecen son los siguientes:

- Construcción de vivienda urbana y campestre sostenible.
- Soluciones en construcción liviana.
- Asesorías en remodelaciones.
- Adecuación y transformación de espacios.

### **3.5.4 Descripción empresa (E4)**

La empresa E4 fundada en el año 2007 se especializa en el desarrollo gráfico en 3D de proyectos de construcción, valiéndose de planos, fotografías o Sketch -Dibujos a mano alzada- para su posterior desarrollo en 3D con técnicas y software especializado de última tecnología. Los servicios y/ productos que ofrecen son los siguientes:

- Modelado 3D de proyectos inmobiliarios.
- Rendering foto-realista.
- Multimedia promocional.
- Ambientación de planos técnicos.

### 3.6 Técnicas e instrumentos

Para la recolección de la información las técnicas empleadas corresponden a la realización de entrevistas a profundidad direccionadas con los gerentes o propietarios de las empresas que hacen parte del clúster sector constructor del Parque de Innovación Empresarial de la Universidad Nacional de Colombia sede Manizales. Igualmente para corroborar la validez de los instrumentos que se diseñaron se someten a juicio de expertos académicos y empresariales.

Estas técnicas de investigación fueron las más apropiadas dada las características de la población y objetivos del estudio, “son recomendadas en los casos de sondeo detallado del participante, de discusión de temas confidenciales, de entrevistas con profesionales y de entrevistas con competidores” (Malhotra, 2004).

En la Tabla 3-2: Mapa de Instrumentos para la recolección de información. se observa la relación de la técnica utilizada, el sistema de registro, de información y el contexto de aplicación.

**Tabla 3-2:** Mapa de Instrumentos para la recolección de información.

<b>Técnica</b>	<b>Sistema de Registro</b>	<b>Informante</b>	<b>Contexto de aplicación</b>
Entrevista a profundidad direccionada	Narrativo	Gerentes/propietarios	Final
Juicio de expertos	Narrativo	Expertos en académicos y empresariales	Final

Fuente: Elaboración propia.

Tanto las entrevistas como juicio de expertos se realizaron el segundo trimestre del año 2014 en la ciudad de Manizales (Colombia). Los ejecutivos y expertos fueron entrevistados directamente en sus lugares de trabajo y las reuniones se realizaron en dos sesiones cada una de una hora aproximadamente. Las entrevistas fueron grabadas en audio y luego transcritas de forma textual para su análisis e interpretación posterior.

### 3.7 Diseño instrumentos de recolección de información

A continuación se describen las características de los instrumentos aplicados para la obtención de información para el presente trabajo. La utilización y temas abordados en los instrumentos responden principalmente a los conceptos y teorías tratados en el capítulo 2. A continuación se expone cada uno en detalle.

#### 3.7.1 Matriz de Identificación y valoración de modelos de negocio

Se elaboró una matriz de acuerdo con los planteamientos de (Osterwalder, 2004) (Osterwalder & Pigneur, 2010) y el programa de fortalecimiento a la innovación (Cámara de comercio de Bogota, 2011), resumida en la (Tabla 3-3: Diseño matriz de identificación y valoración de modelos de negocio.) y detallada en los anexos.

**Tabla 3-3:** Diseño matriz de identificación y valoración de modelos de negocio.

"NOMBRE DEL BLOQUE TEMATICO"	EMPRESA E "N°"						BT - "n°"
<b>Etapa 1 : IDENTIFICAR</b>							
<b>Etapa 2 : VALORAR</b>							
<b>Evaluación aspectos internos de la empresa</b>							
Elementos que orientan la reflexión	VALORACIÓN						Por qué se evalúa así
	FORTALEZA			DEBILIDAD			
	A	M	B	B	M	A	
<b>Evaluación posición de la empresa con el entorno</b>							
Elementos que orientan la reflexión	VALORACIÓN						Por qué se evalúa así
	OPORTUNIDAD			AMENAZA			
	A	M	B	B	M	A	

Fuente: Elaboración propia a partir de (Osterwalder, 2004) (Osterwalder & Pigneur, 2010), (Cámara de comercio de Bogota, 2011)

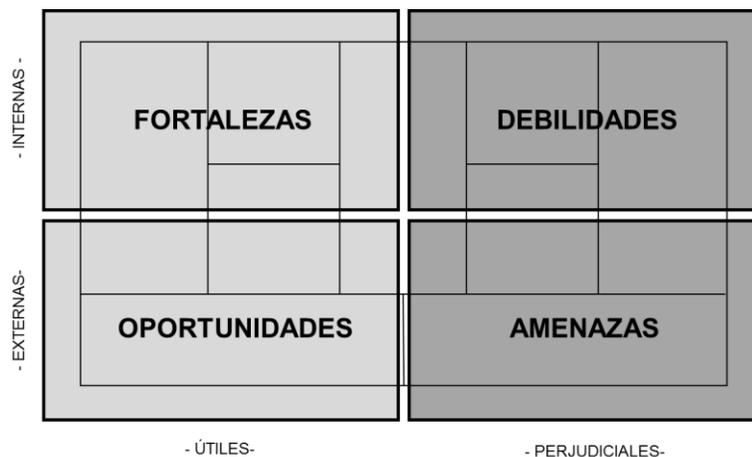
Conformada por dos campos divididos en etapas; el primer campo hace referencia a la etapa uno denominada “Etapa 1: Identificar”, en la que con una serie de preguntas ayudarán, como su nombre lo dice, a identificar el lienzo del modelo de negocio y sus bloques temáticos para cada empresa. A la fecha de las entrevistas, se realizaron nuevamente las preguntas para corroborar y actualizar dicha información.

Una vez realizada la parte uno de la matriz se diligenciará el campo dos, el cual hace referencia a la etapa denominada “Etapa 2: Valorar”; para esta se propone acorde a (Osterwalder & Pigneur, 2010) combinar el análisis DAFO -debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades- (ver **Figura 3-2**) con el lienzo del modelo de negocio identificado.

En la matriz de identificación y valoración de modelos de negocio se formularon cuatro grandes preguntas críticas para la empresa:

- ¿Cuáles son los puntos débiles y los fuertes de la empresa?  
Estos evalúan aspectos internos.
- ¿Qué oportunidades tiene la empresa y a qué amenazas potenciales se enfrenta? :  
Estos evalúan la posición de la empresa en su entorno.

**Figura 3-2:** Esquema de Integración DOFA- Business Model Canvas Osterwalder.



Fuente: Elaboración propia a partir de (Osterwalder & Pigneur, 2010, pág. 216.)

Justificado por los autores, el análisis DAFO proporciona cuatro puntos de vista para la evaluación de los elementos de un modelo de negocio y el lienzo de modelo de negocio, a su vez, proporciona el formato necesario para un debate estructurado.

“Muchos empresarios están familiarizados con el análisis DAFO, que sirve tanto para estudiar los puntos débiles y fuertes de una empresa como para identificar las posibles amenazas y oportunidades. Se trata de una herramienta interesante por su sencillez, pero que no orienta sobre los aspectos que deben ser objeto de análisis, por lo que puede llevar a debates superficiales. A veces los resultados obtenidos no son útiles, por lo que los directivos lo han dejado un poco de lado. Sin embargo, combinado con el lienzo de modelo de negocio, el análisis DAFO permite realizar una evaluación rigurosa de una empresa y sus módulos”. (Osterwalder & Pigneur, 2010, pág. 216).

A partir de (Osterwalder & Pigneur, 2010) se crearon grupos de preguntas generales que ayudaron a evaluar las fortalezas y debilidades de los diferentes módulos del modelo de negocio. El método de calificación se realizó con una “X” en el campo de la matriz - valoración- según el grado de la calificación que el empresario defina para cada aspecto de su organización. Cada debilidad, fortaleza, oportunidad y amenaza tiene la posibilidad de ser calificada entre: alta (A), media (M), baja (B) y el porqué de su calificación, explicada en detalle en la (Tabla 3-4: Criterios de calificación matriz de valoración de modelos de negocio).

**Tabla 3-4:** Criterios de calificación matriz de valoración de modelos de negocio

<b>Fortalezas altas:</b>	Corresponden a las fortalezas de mayor nivel dentro del bloque del modelo de negocios, es decir aquellas que se sustentan en GRANDES CAPACIDADES para la generación de valor.
<b>Fortalezas medias:</b>	Corresponden a las fortalezas de que se encuentran en un NIVEL DE CONSOLIDACIÓN y que apoyan el proceso de generación de valor en el bloque del modelo de negocios.
<b>Fortalezas bajas:</b>	Corresponden a las fortalezas que se encuentran en un NIVEL BÁSICO, es decir cercanas a las debilidades y que requieren de un trabajo y esfuerzo permanente para su consolidación.

**Tabla 3-4:** Criterios de calificación matriz de valoración de modelos de negocio(Continuación)

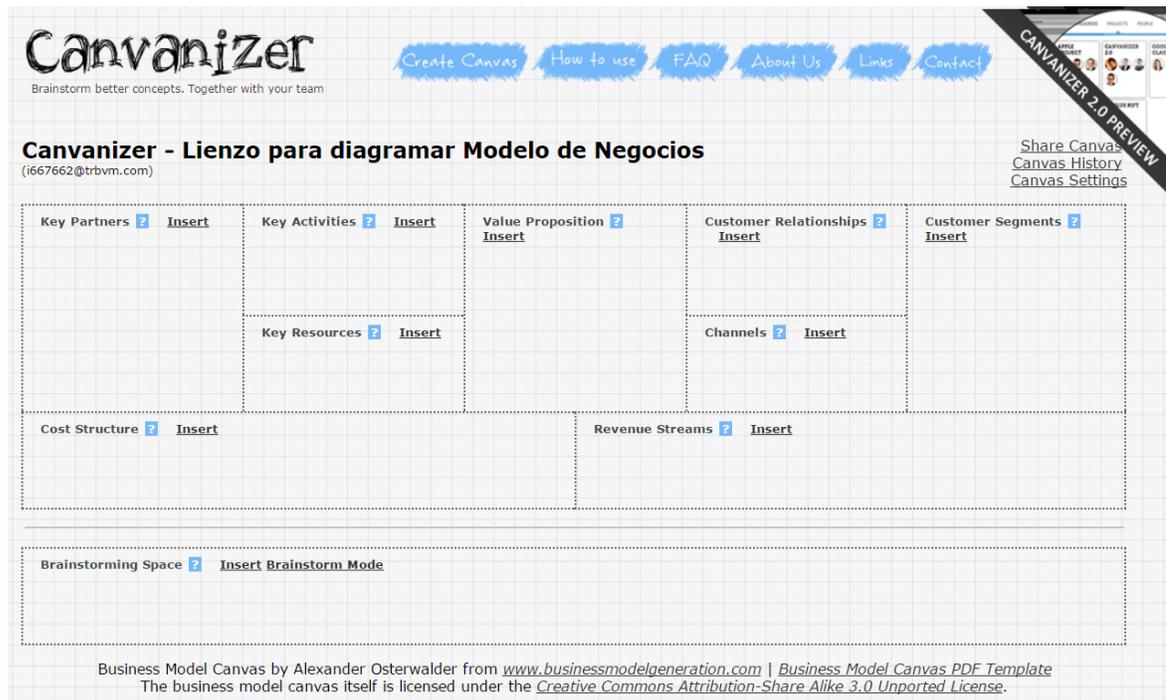
<b>Debilidades bajas:</b>	Corresponden a las debilidades que NO REPRESENTAN GRANDES LIMITACIONES para generar valor en el bloque de modelos de negocios.
<b>Debilidades medias:</b>	Corresponden a las debilidades que representan un PROBLEMA PRESENTE y que desfavorecen la generación de valor en el bloque del modelo de negocios.
<b>Debilidades altas:</b>	Corresponden a las debilidades que se encuentran en un ESTADO CRÍTICO, limitando enormemente la generación de valor.
<b>Oportunidades altas:</b>	Corresponden a las oportunidades de mayor nivel dentro del bloque del modelo de negocios, es decir aquellas que se sustentan en GRANDES CAPACIDADES para la generación de valor.
<b>Oportunidades medias:</b>	Corresponden a las oportunidades de que se encuentran en un NIVEL DE CONSOLIDACIÓN y que apoyan el proceso de generación de valor en el bloque del modelo de negocios.
<b>Oportunidades bajas:</b>	Corresponden a las oportunidades que se encuentran en un NIVEL BÁSICO, es decir cercanas a las debilidades y que requieren de un trabajo y esfuerzo permanente para su consolidación.
<b>Amenazas bajas:</b>	Corresponden a las amenazas que NO REPRESENTAN GRANDES LIMITACIONES para generar valor en el bloque de modelos de negocios.
<b>Amenazas medias:</b>	Corresponden a las amenazas que representan un PROBLEMA PRESENTE y que desfavorecen la generación de valor en el bloque del modelo de negocios.
<b>Amenazas altas:</b>	Corresponden a las amenazas que se encuentran en un ESTADO CRÍTICO, limitando enormemente la generación de valor.

Fuente: Elaboración propia a partir de (Osterwalder, 2004) (Osterwalder & Pigneur, 2010), (Cámara de comercio de Bogota, 2011)

### 3.7.2 Lienzo de Modelo de Negocios

Para tener la interpretación visual del modelo de negocio de cada una de las empresas analizadas, se utiliza una herramienta web llamada (Canvanizer, 2014) en la que el investigador interpretó y diligenció las respuestas en cada uno de los nueve bloques temáticos que agrupan las principales variables en un negocio. Ver **Figura 3-3** de acuerdo con el Business Model Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2010) explicado y justificado en el capítulo 2 para el presente estudio.

**Figura 3-3:** Interfaz de herramienta Web para diagramación de modelos de negocio



Fuente: (Canvanizer, 2014)

### 3.8 Validez de los instrumentos

La validez de los instrumentos está antecedida por varios aspectos; el primero tiene que ver con que parten de teorías y herramientas mundialmente conocidas y probadas desde el año 2004 en ámbitos académicos de estudios doctorales, y probadas en el ámbito organizacional hasta la fecha, constantemente se generan soluciones y adaptaciones alrededor de las mismos, convirtiéndose en referente mundial en la estructuración y evaluación de modelos de negocio.

Segundo, para dar más consistencia y confiabilidad en el uso de los instrumentos, se sometieron a juicio de expertos, para revisar e incorporar las sugerencias necesarias. Para su validación, se seleccionaron profesionales teniendo como criterios, una amplia experiencia académica y empresarial, conocedores de la realidad del contexto y del tema con lo cual podrían emitir juicios que aportarían elementos significativos a la investigación.

De esta manera, se solicitó a dichos expertos examinar la estructura, el contenido, el grado de claridad y adecuación de los instrumentos a utilizar. Los profesionales son:

- Un ingeniero industrial, Magister en administración, asesor en innovación organizativa de la Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales, y consultor experto de una empresa de consultoría empresarial destacada en el departamento de Caldas.
- Un ingeniero civil, especialista en administración de sistemas informáticos y magister en tecnología educativa, IT Manager e innovación de una importante comunidad empresarial y universitaria en Iberoamérica.

Sobre la base de las recomendaciones por los expertos, se hicieron adecuaciones pertinentes del instrumento, obteniendo como resultado un juicio de coherencia entre la problemática, los objetivos propuestos y la guía temática presentada.

## **4. Presentación de Resultados**

La descripción y análisis de la información que a continuación se presenta tiene como referente la pregunta de investigación, los objetivos propuestos y la justificación teórica conceptual y metodológica, que sirvieron como argumento para el diseño de los instrumentos aplicados para la recolección de la información. Se trata de un análisis de casos múltiples donde se busca identificar los factores determinantes del modelo de negocios en el clúster sector constructor del Parque de Innovación Empresarial Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales.

### **4.1 Identificación y valoración de modelos de negocio**

A continuación se presenta una descripción detallada de los resultados para la población estudiada después de aplicados los instrumentos tanto de identificación y valoración del modelo de negocio en las empresas del clúster sector constructor del Parque de Innovación Empresarial Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales.

Con el propósito de obtener una mejor lectura e interpretación se describen los resultados de los nueve bloques temáticos por (Osterwalder, 2004) por separado; luego la valoración desde los aspectos internos y posición de la empresa con el entorno. Para después hacer visible el Business Model Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2010) de cada empresa como síntesis visual en la etapa de identificación.

### 4.1.1 Resultados Empresa (E1)

<b>EMPRESA (E1)</b>	
<b>BLOQUE TEMÁTICO 1</b>	<b>BT-1 (PROPUESTA DE VALOR)</b>

#### **Etapa 1: Identificar**

La propuesta de valor de la empresa (E1) atiende problemas estratégicos, operativos, y promocionales del sector constructor. Está dirigida a articular procesos integrales y especializados con un sistema efectivo y oportuno de información visual aérea y 3D desde ámbitos técnicos y promocionales con aeronaves no tripuladas, a través de fotografías, videos y simulaciones tridimensionales. Se detectan pocas empresas consolidadas competidoras que brinden seguridad y confianza al cliente.

#### **Etapa 2: Valorar**

Aspectos internos: La empresa (E1) posee fortalezas altas en el nivel de diferenciación, calidad, consonancia y sinergia de la propuesta de valor con las necesidades de los clientes reflejada en los productos y servicios. Sin embargo posee fortaleza media, encontrándose en estado de consolidación el mejoramiento permanente de los productos y/o servicios así como la satisfacción del cliente con la empresa. Finalmente el efecto de red que genera las propuestas de valor de la empresa es una fortaleza baja considerada pero sin consolidar.

Posición de la empresa con el entorno: La empresa (E1) encuentra oportunidades altas y consolidadas en generar mayor capacidad para mejorar la integración de los productos y servicios, el conocimiento de otras necesidades que se pueden satisfacer; la posibilidad de que la propuesta de valor admita complementos o ampliaciones se encuentra en consolidación. Se detectan amenazas media y alta en la disponibilidad de productos sustitutos y que la competencia ofrezca precios menores o con mayor valor percibido.

<b>EMPRESA (E1)</b>	
<b>BLOQUE TEMÁTICO 2</b>	<b>BT-2 (SEGMENTOS DE CLIENTES)</b>

### **Etapa 1: Identificar**

Los segmentos de clientes de la empresa (E1) de acuerdo a su impacto son empresas constructoras medianas y grandes de la región cafetera que tengan promedio 4 proyectos de construcción anuales de mínimo \$1.000 millones c/u; tiene dos formas de generar escalabilidad: una es a través de diversificación geográfica en otras ciudades de Colombia y la otra en otros nichos del sector. Los segmentos se diferencian en su cantidad de proyectos e inversión, ubicación geográfica y nicho de actuación.

### **Etapa 2: Valorar**

Aspectos internos: La empresa (E1) posee fortalezas altas consolidadas en el nivel de identificación, segmentación y diversificación de clientes potenciales y necesidades en el mercado. Sin embargo hay una oportunidad baja por consolidar dada la escasa migración de clientes. Se tiene una debilidad baja correspondiente a la poca captación constante de clientes.

Posición de la empresa con el entorno: La empresa (E1) encuentra amenazas altas en la probabilidad de crecimiento de competencia y que los clientes actuales se inclinen hacia ellos. Se detectan amenazas medias en el nivel de saturación del mercado y que la competencia absorba cuota de mercado, y no se tiene claro como beneficiarse si el mercado es creciente. Sin embargo hay altas oportunidades y consolidadas de atender nuevos segmentos de mercado y depurar la segmentación existente de los clientes.

<b>EMPRESA (E1)</b>	
<b>BLOQUE TEMÁTICO 3</b>	<b>BT-3 (CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y COMUNICACIÓN)</b>

**Etapa 1: Identificar**

Los canales de distribución y comunicación de la empresa (E1) para dar a conocer su propuesta de valor son virtuales a través de oficina web; y físicos/presenciales haciendo visitas al cliente, en campo, en ferias y eventos. Los canales se integran mezclándose ofreciendo de una forma mixta la conexión con el cliente que prefiere de forma virtual y/o física la prestación del servicio.

**Etapa 2: Valorar**

Aspectos internos: La empresa (E1) tiene como fortalezas altas y consolidadas su eficacia y nivel de integración entre los canales, igualmente en la generación de contacto estrecho con los clientes. También tiene como fortalezas medias y en consolidación la eficiencia, adecuación a los segmentos de mercado, costos equilibrados y facilidad de acceso para los clientes a los canales. Sin embargo hay dos puntos débiles y sin consolidar que tiene que ver con la evaluación y mejoramiento del comportamiento de los canales y la calidad del servicio post-venta utilizado.

Posición de la empresa con el entorno: La empresa (E1) posee una alta oportunidad de mejorar la integración de los canales, y en menor grado la capacidad de mejorar la eficiencia ó efectividad de los mismos. Se resalta un nivel de amenaza alto en que la competencia ponga en riesgo los canales usados, y en nivel medio la posibilidad de que clientes dejen de usarlos.

<b>EMPRESA (E1)</b>	
<b>BLOQUE TEMÁTICO 4</b>	<b>BT-4 (RELACIONES CON CLIENTES)</b>

**Etapa 1: Identificar**

El tipo de relaciones que construye la empresa (E1) con sus clientes es de permanencia. La estrategia que utiliza para la gestión de relaciones de asistencia personal no presencial y la generación de comunidad en canales virtuales; y, asistencia personal exclusiva presencial en canales físicos. Los clientes esperan que la empresa ofrezca soluciones de acuerdo a sus requerimientos y fidelización. El relacionamiento es fuerte

con la propuesta de valor, al ser una innovación, hubo que buscar una promesa de valor familiarizada con su necesidad latente.

### **Etapas 2: Valorar**

Aspectos internos: La empresa (E1) tiene fortalezas altas y consolidadas en el nivel de fidelización que los clientes tienen con el producto y servicio, y el nivel de consonancia de la calidad de la relación con los segmentos de mercado. Se identifica la relación estrecha con clientes como una fortaleza media en consolidación. También fortalezas bajas sin consolidar pero presentes como el manejo de información sobre el comportamiento histórico de clientes, y fuerza de marca. Se detectan también debilidades baja y media que corresponden al vínculo de clientes con alto coste de cambio y la poca realización de actividades permanentes de fidelización.

Posición de la empresa con el entorno: La empresa (E1) posee oportunidades altas en la capacidad de estrechar más las relaciones con clientes, aumentar personalización y automatización de las mismas. Se identifican oportunidades medias en la capacidad de mejorar el seguimiento de clientes potenciales y eliminación de no potenciales. Sin embargo hay una amenaza baja de que las relaciones se deterioren.

<b>EMPRESA (E1)</b>	
<b>BLOQUE TEMÁTICO 5</b>	<b>BT-5 (FUENTES DE INGRESOS)</b>

### **Etapas 1: Identificar**

La estructura y fuentes de ingresos para la empresa (E1) se encuentran definidos a través de cuatro productos base, que se cobran por área medida en metros cuadrados, por tiempo de uso, por número de unidades que el cliente requiere; productos de oportunidad por diversificación geográfica y nichos alrededor del sector; productos en paquete cuantificados en cinco; y finalmente, servicios de asesoría y acompañamiento. Los clientes pagan a la empresa con anticipo del 40% y liquidación contra entrega, y se están generando contratos semestrales para garantizar permanencia y flujo de caja.

**Etapa 2: Valorar**

Aspectos internos: La empresa (E1) tiene fortalezas altas y consolidadas en la identificación de productos y servicios más estratégicos en términos de rentabilidad y generación de flujo de caja, en los mecanismos de fijación de precios que incluyan todas las oportunidades de ingresos y sostenibilidad. Fortaleza media y en consolidación en el nivel de diversificación de clientes y flujo de ingresos. Fortaleza baja y sin consolidar el nivel de rotación y recuperación de cartera. También se describen debilidades altas en que la empresa no cobra lo que el cliente está dispuesto a pagar; debilidades medias en el nivel de predictibilidad de los ingresos; y debilidades bajas en la percepción de ingresos antes de incurrir en gastos.

Posición de la empresa con el entorno: La empresa (E1) presenta amenazas altas descritas un alto grado de peligro en que la competencia reduzca márgenes de beneficios, hay una dependencia excesiva de una o varias fuentes de ingresos, no se tiene capacidad de identificar aquellas que podrían desaparecer y no hay capacidad para elevar precios sin que el mercado los rechace. Hay amenazas medias que corresponden a una poca capacidad de sustituir ingresos por transacción a recurrentes; sin embargo hay una amenaza baja al añadir o crear nuevas fuentes de ingreso.

<b>EMPRESA (E1)</b>	
<b>BLOQUE TEMÁTICO 6</b>	<b>BT-6 (RECURSOS CLAVE)</b>

**Etapa 1: Identificar**

Los recursos clave que requiere la propuesta de valor, relaciones y canales de la empresa (E1) son humanos con talento especializado para actividades operativas y de marketing; tecnológicos con equipos de cómputo, de vuelo, foto y video de alta calidad gráfica; y de infraestructura virtual con oficina web.

**Etapa 2: Valorar**

Aspectos internos: La empresa (E1) presenta fortalezas altas y consolidadas en el estado tecnológico de sus equipos, y en un nivel muy bajo de imitabilidad y predictibilidad de los

recursos. Se tiene como fortaleza media y en consolidación el nivel de formación, efectividad y coordinación del talento humano de la empresa; y en bajo grado la utilización de la capacidad instalada. Se tiene una debilidad baja correspondiente a que los recursos clave pueden ser predecibles, pero en un bajo grado.

Posición de la empresa con el entorno: La empresa (E1) tiene como oportunidad alta y media, en primer lugar la identificación de recursos poco explotados, y segundo los que podrían ser adquiridos con aliados; no se aprovecha la oportunidad de tener productos de propiedad intelectual sin utilizar que podrían ser valiosos para terceros. De igual manera, hay amenazas medias ya que la calidad de los recursos y su reducción de precios se ve amenazada por la competencia. También hay una amenaza en menor grado en la poca capacidad de hacer frente a una disrupción en el suministro de determinados recursos.

<b>EMPRESA (E1)</b>	
<b>BLOQUE TEMÁTICO 7</b>	<b>BT-7 (ACTIVIDADES CLAVE)</b>

### **Etapa 1: Identificar**

Las actividades y procesos clave que requiere el modelo de negocio de la empresa (E1) son las de prestación del servicio en tomas aéreas full HD y comercial generando expectativa, recordación, alianzas y ventas.

### **Etapa 2: Valorar**

Aspectos internos: La empresa (E1) tiene fortalezas altas y consolidadas predominantes, tales como, existencia de controles y sistemas de seguimiento para cada una de las actividades claves de la empresa, son difíciles de imitar, y son de alta calidad; también, fortalezas medias y en consolidación como la identificación de actividades principales de la empresa y su nivel de eficiencia, y relación con estándares formales existentes a nivel nacional e internacional. Sin embargo aún no se explota un equilibrio ideal entre trabajo interno y colaboración externa, considerado debilidad baja.

Posición de la empresa con el entorno: La empresa (E1) tiene una amenaza alta con la posibilidad de interrupción de sus actividades clave; y amenaza baja en que una de ellas pueda reducir su calidad. Sin embargo hay una oportunidad media en la capacidad de estandarización de una o varias actividades; y en baja oportunidad la capacidad de mejorar la eficiencia general de ellas.

<b>EMPRESA (E1)</b>	
<b>BLOQUE TEMÁTICO 8</b>	<b>BT-8 (RED DE ALIADOS)</b>

### **Etapa 1: Identificar**

Las alianzas que ha creado la empresa (E1), para optimizar el modelo de negocios, ahorrar en recursos o reducir el riesgo son operativas con empresas y profesionales de visualización digital y post-producción; institucionales en un grado muy bajo privado y público; y finalmente se requieren pero no tienen aliados en comerciales como agentes de ventas inmobiliarios. Las actividades internas se podrían externalizar con mayor calidad y menor costo son las de fuerza de ventas.

### **Etapa 2: Valorar**

Aspectos internos: La empresa (E1) tiene fortalezas altas y medias, primero por su grado de especialización y colaboración con socios estratégicos y segundo por estar consolidando una relación proactiva con instituciones públicas y privadas que brindan apoyo a la empresa. Sin embargo se tienen fortalezas bajas sin consolidar, que corresponden a la poca identificación y relación proactiva con proveedores de materias primas, insumos o servicios.

Posición de la empresa con el entorno: La empresa (E1) encuentra amenazas medias en la dependencia que tiene con sus aliados, en perder clientes y cómo estos pueden colaborar con la competencia. Sin embargo hay oportunidades altas en la detección de internacionalización, y de usar canales de los socios para mejorar el contacto con los clientes. Existe un grado medio de colaboración con socios para concentrarse en la

actividad empresarial principal; y oportunidades bajas de generar ventas cruzadas con socios y que estos complementen la propuesta de valor de la empresa.

<b>EMPRESA (E1)</b>	
<b>BLOQUE TEMÁTICO 9</b>	<b>BT-9 (ESTRUCTURA DE COSTOS)</b>

### **Etapas 1: Identificar**

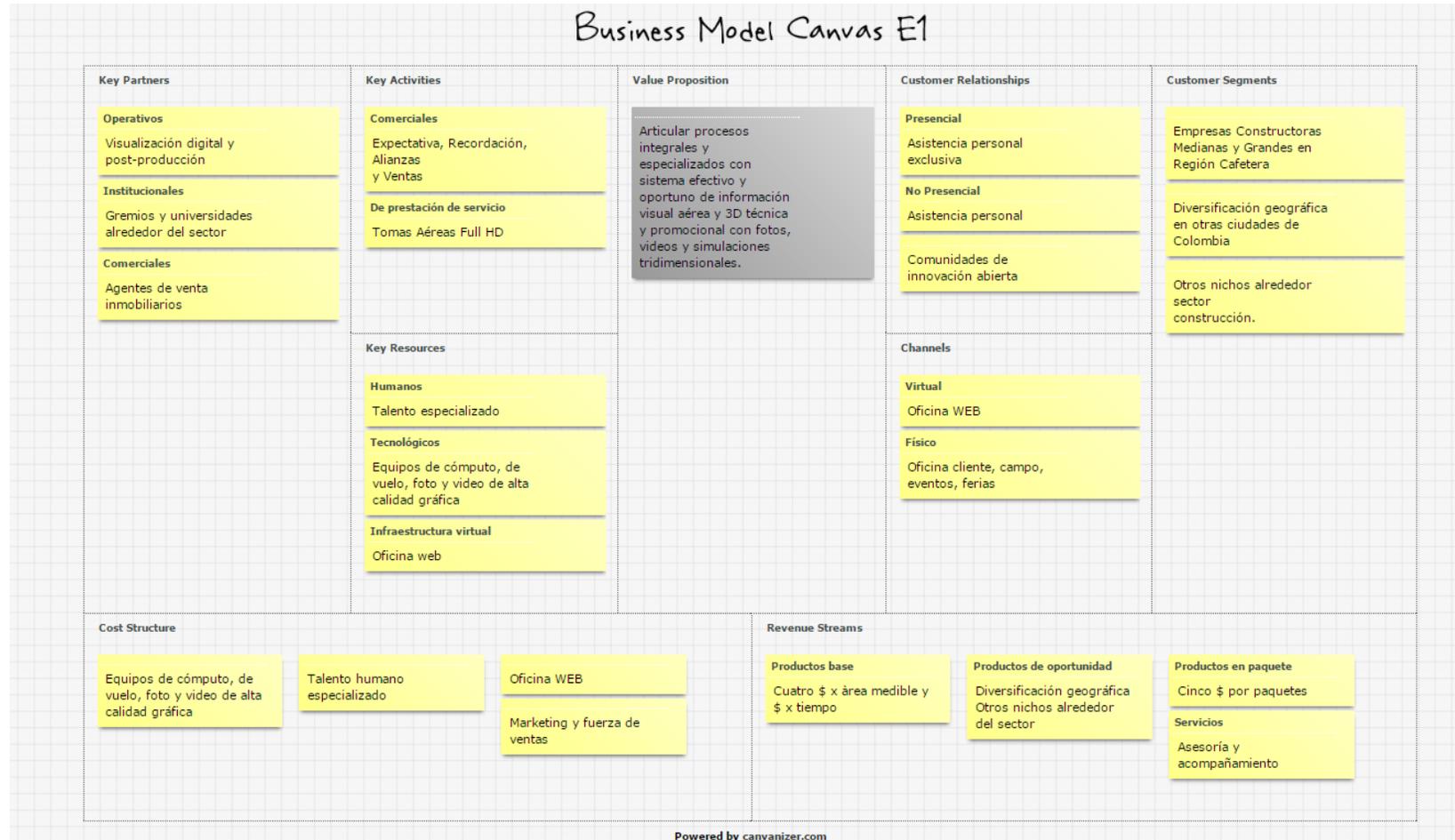
Los costos más importantes en la ejecución del modelo de negocio de la empresa (E1) corresponden a equipos de cómputo, de vuelo, foto y video de alta calidad gráfica; oficina web; marketing y fuerza de ventas; y talento humano especializado. Las formas como la empresa controla los costos corresponden a la generación de proyecciones y estimación para los segmentos de mercado actuales.

### **Etapas 2: Valorar**

Aspectos internos: La empresa (E1) posee fortalezas altas y consolidadas en la identificación de costos reales en la elaboración y venta de los productos y servicios. También fortalezas medias y en consolidación en la existencia de controles y predictibilidad en cuanto a ingresos y egresos, rentabilidad de las operaciones y aprovechamiento de economías de escala. Sin embargo hay una fortaleza baja sin consolidar, que es una falta de adecuación de los costos con el modelo de negocio.

Posición de la empresa con el entorno: La empresa (E1) encuentra amenazas medias en la poca capacidad que tiene de identificar y reducir costos impredecibles; y como amenaza baja la identificación costos que aumentan más rápido que los ingresos.

Figura 4-1: Agrupación bloques temáticos en Business Model Canvas empresa (E1)



Fuente: Elaboración propia a partir de (Osterwalder & Pigneur, 2010) y (Canvanizer, 2014)

### 4.1.2 Resultados Empresa (E2)

<b>EMPRESA (E2)</b>	
<b>BLOQUE TEMÁTICO 1</b>	<b>BT-1 (PROPUESTA DE VALOR)</b>

#### **Etapa 1: Identificar**

La propuesta de valor de la empresa (E2) atiende problemas de sobrecostos en el sector constructor. Está dirigida a generar ahorros en las construcciones mediante la integración del suministro, eficiencia y control en obra con prefabricados en concreto a través de productos como bloques, estructuras, adoquines, mobiliario urbano; y servicios de instalación y asesorías. La empresa tiene una alta experiencia en el mercado y modalidad de fabricar directamente en obra.

#### **Etapa 2: Valorar**

Aspectos internos: La empresa (E2) posee fortalezas alta consolidadas en la consonancia de la propuesta de valor con las necesidades de los clientes, el efecto de red que genera y la satisfacción generada. El nivel de sinergias entre productos y servicios lo tienen en una fortaleza media en consolidación. La calidad de los productos y servicios es una fortaleza baja y sin consolidar ya que la empresa no requiere algo superior en el mercado. Sin embargo se identifican debilidades bajas en la poca diferenciación de los productos; y medias, en el desarrollo y mejoramiento permanente de los productos y servicios.

Posición de la empresa con el entorno: La empresa (E2) encuentra oportunidades altas en la integración y ampliación de la propuesta de valor con los productos y servicios existentes. Como oportunidades medias en consolidación la generación de ingresos recurrentes alrededor de los productos. Y oportunidad baja y sin consolidar el poco conocimiento de otras necesidades del cliente. Existe una alta amenaza en que la competencia ofrezca precios más bajos, y en un grado bajo, la amenaza de existir productos sustitutos en el mercado.

<b>EMPRESA (E2)</b>	
<b>BLOQUE TEMÁTICO 2</b>	<b>BT-2 (SEGMENTOS DE CLIENTES)</b>

### **Etapa 1: Identificar**

Los segmentos de clientes de la empresa (E2) de acuerdo a su impacto, son únicamente constructores de vivienda de interés social de proyectos de gran envergadura, donde haya más de 50 unidades de vivienda. Los segmentos no se tienen claramente diferenciados ni detallados de acuerdo a testimonio del entrevistado.

### **Etapa 2: Valorar**

Aspectos internos: La empresa (E2) es altamente débil en el nivel de identificación y migración de clientes. En un nivel medio y bajo no posee suficiente captación y diversidad de clientes. Sin embargo posee fortalezas medias en consolidación identificando clientes potenciales con un mediano índice de migración.

Posición de la empresa con el entorno: La empresa (E2) tiene visibles amenazas bajas en la probabilidad de que los clientes se inclinen por la competencia y no hay suficiente claridad cómo la empresa puede beneficiarse con el crecimiento del mercado. Amenaza media con que la competencia absorba cuota de mercado cuando está fidelizado; y en alto grado la incapacidad de atender nuevos segmentos de mercado. Sin embargo hay oportunidad media en consolidación dada la capacidad de atender mejor a los clientes con una segmentación depurada; y en un nivel bajo la poca saturación del segmento de mercado de la empresa.

<b>EMPRESA (E2)</b>	
<b>BLOQUE TEMÁTICO 3</b>	<b>BT-3 (CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y COMUNICACIÓN)</b>

### **Etapa 1: Identificar**

Los canales de distribución y comunicación de la empresa (E2) para dar a conocer su propuesta de valor son físicos/presenciales, a través de referidos y con visitas

personales; y virtuales/no presenciales a través de emails pero muy poco, no se hace en redes sociales porque cree que su nicho no se encuentra en el lugar. Los canales no se encuentran integrados, ya que la empresa no ha puesto atención en este aspecto.

### **Etapa 2: Valorar**

Aspectos internos: La empresa (E2) posee fortalezas medias consolidándose, que corresponden a un bajo nivel de costos, mayor eficacia, generación de contacto estrecho con clientes y facilidad de acceso asociados a los canales utilizados. Como fortaleza baja sin consolidar se hace muy leve la calidad del servicio post-venta utilizado. Sin embargo, presenta debilidades altas en la falta de evaluación del comportamiento de los clientes, desintegración, poca adecuación de los canales con segmentos; finalmente poca eficiencia considerada debilidad media afectando directamente el relacionamiento.

Posición de la empresa con el entorno: La empresa (E2) encuentra oportunidades medias en la capacidad de mejorar la eficiencia, efectividad e integración de los canales. Como amenazas se identifican en un nivel medio que la competencia ponga en riesgo los canales de la empresa, y de manera baja la posibilidad de que los clientes dejen de usarlos.

<b>EMPRESA (E2)</b>	
<b>BLOQUE TEMÁTICO 4</b>	<b>BT-4 (RELACIONES CON CLIENTES)</b>

### **Etapa 1: Identificar**

El tipo de relaciones que construye la empresa (E2) con sus clientes son a largo plazo y de confianza. La estrategia que utiliza para la gestión de relaciones de mantenimiento consisten en generar atención personal exclusiva, estar muy cerca y comunicarse constantemente en venta y post-venta; las relaciones de crecimiento se dan con ampliación del portafolio de productos con asistencia personal. Los clientes esperan que la empresa genere confianza con el producto, atención, servicio y mejores opciones en precio. El relacionamiento no es fuerte con la propuesta de valor, se percibe la atención en el producto pero no en el entendimiento del concepto de generación de ahorros.

### **Etapas 2: Valorar**

Aspectos internos: La empresa (E2) posee fortalezas medias en consolidación que corresponden a la fidelización de los clientes con los productos y manejo de relaciones estrechas; fortalezas bajas sin consolidar en el vínculo de las relaciones mediante un bajo costo de cambio. Sin embargo presenta debilidades medias en la falta de realización de actividades de fidelización y falta de consonancia entre la calidad de la relación con el segmento de mercado; y debilidades altas en la falta de manejo de información sobre comportamiento histórico de clientes, y una marca poco fuerte.

Posición de la empresa con el entorno: La empresa (E2) encuentra oportunidades altas para estrechar relaciones con los clientes; oportunidades bajas en mejorar el seguimiento, personalización, identificación de clientes potenciales y no rentables. Sin embargo tiene una amenaza media en la baja automatización del relacionamiento, aunque hay un menor grado de peligrosidad de que se deteriore.

<b>EMPRESA (E2)</b>	
<b>BLOQUE TEMÁTICO 5</b>	<b>BT-5 (FUENTES DE INGRESOS)</b>

### **Etapas 1: Identificar**

La estructura y fuentes de ingresos para la empresa (E2) se encuentran definidos a través productos vendidos en unidades como bloques, estructuras, adoquines, mobiliario urbano; y servicios de instalación y asesoría vendidos en tiempo. Los clientes pagan a la empresa con un anticipo y luego se ajustan en actas quincenales según número de unidades de producto que se entreguen o tiempo de servicio.

### **Etapas 2: Valorar**

Aspectos internos: La empresa (E2) posee fortalezas altas y consolidadas en la identificación de productos más rentables y que generan flujo de caja; medias y en consolidación en el nivel de rotación, recuperación de cartera, y los mecanismos de fijación de precios incluyen las oportunidades de ingresos. Como fortalezas bajas y sin consolidar se tienen ingresos predecibles y se cobra a los clientes por lo que están

dispuestos a pagar. Sin embargo existen debilidades altas y medias, primero en la falta de diversificación de clientes, y segundo en que la fuente de ingresos es baja en sostenibilidad y se incurren en gastos aunque bajos, antes que ingresos.

Posición de la empresa con el entorno: La empresa (E2) encuentra oportunidades altas de generar venta cruzada con socios o empleados; oportunidades medias en la identificación de otros productos que los clientes estarían dispuestos a pagar; y oportunidades bajas y sin consolidar en identificar ingresos que pueden desaparecer y crear nuevos. También se encuentran amenazas altas en la incapacidad para elevar precios sin que el mercado los rechace; amenazas medias en el grado de peligro en que la competencia reduzca márgenes de beneficios, el nivel de dependencia de fuentes de ingresos y poca capacidad de sustituir ingresos por transacción a recurrentes.

<b>EMPRESA (E2)</b>	
<b>BLOQUE TEMÁTICO 6</b>	<b>BT-6 (RECURSOS CLAVE)</b>

### **Etapa 1: Identificar**

Los recursos clave que requiere la propuesta de valor, relaciones y canales de la empresa (E2) son materia prima como arenas, gravas y cemento; maquinaria y herramientas e infraestructura operativa; recursos económicos que financien el inicio de las obras; y humanos con talento especializado y mano de obra.

### **Etapa 2: Valorar**

Aspectos internos: La empresa (E2) tiene debilidades medias en el nivel de formación, efectividad y coordinación del talento humano, en el estado tecnológico de máquinas y equipos, en el nivel de imitabilidad de los recursos y su aplicabilidad en cantidad y momentos adecuados; igualmente debilidades bajas en el grado de utilización de capacidad instalada con la que cuenta. Sin embargo hay experiencia detrás del proceso de los recursos que no predecible considerado una fortaleza baja por consolidar.

Posición de la empresa con el entorno: La empresa (E2) encuentra oportunidades altas en la identificación de recursos que se podrían adquirir con aliados; medias en la capacidad de utilizar recursos más baratos y obtener iguales resultados; y baja amenaza en que la calidad de los recursos disminuya y no tener productos de propiedad intelectual aprovechables para terceros. También encuentra amenazas medias en la falta de capacidad en hacer frente a una disrupción en el suministro de recursos y la identificación de los poco explotados.

<b>EMPRESA (E2)</b>	
<b>BLOQUE TEMÁTICO 7</b>	<b>BT-7 (ACTIVIDADES CLAVE)</b>

### **Etapa 1: Identificar**

Las actividades y procesos clave que requiere el modelo de negocio de la empresa (E2) son las de ventas, producción, compras y control de obras. No se define en detalle cada aspecto ya que la empresa no tiene claridad en los procesos de cada actividad.

### **Etapa 2: Valorar**

Aspectos internos: La empresa (E2) tiene fortalezas medias y en consolidación en la identificación de actividades clave su nivel de eficiencia, sistemas de seguimiento, control, así mismo, equilibrio entre trabajo interno y colaboración externa; fortalezas bajas sin consolidar en la creación de estándares nacionales e internacionales, en que las actividades sean difíciles de copiar, y su ejecución sea de alta calidad.

Posición de la empresa con el entorno: La empresa (E2) encuentra oportunidades altas en la capacidad de mejorar eficiencia general en las actividades; oportunidad media en la capacidad de estandarizarlas; sin embargo, también encuentra amenazas medias en la posibilidad de interrupción y reducción de calidad de alguna actividad.

<b>EMPRESA (E2)</b>	
<b>BLOQUE TEMÁTICO 8</b>	<b>BT-8 (RED DE ALIADOS)</b>

**Etapa 1: Identificar**

Las alianzas que ha creado la empresa (E2), para optimizar el modelo de negocios, ahorrar en recursos o reducir el riesgo son aliados en suministro de materia prima como arena, gravas y cemento; aliados de transporte como empresas y profesionales que prestan servicio de transporte y logística; aliados de conocimiento como profesionales y consultores de operaciones y acompañamiento de obras. Las actividades internas se podrían externalizar con mayor calidad y menor costo no se tienen identificadas.

**Etapa 2: Valorar**

Aspectos internos: La empresa (E2) posee fortalezas altas y consolidadas en el grado de especialización de la empresa y colaboración con socios; fortalezas medias en consolidación en la identificación y relación proactiva de proveedores; y fortalezas bajas y sin consolidar en la relación proactiva con instituciones de apoyo.

Posición de la empresa con el entorno: La empresa (E2) encuentra oportunidades altas de colaboración con socios, venta cruzadas y uso de sus canales para concentrarse en la actividad principal; oportunidades medias en el poco nivel de dependencia de aliados; y oportunidades bajas en complementar la propuesta de valor con los socios. Sin embargo se identifican amenazas altas en la falta de identificación de oportunidades de externalización; y medias en la peligrosidad de perder clientes y que estos puedan colaborar con la competencia.

<b>EMPRESA (E2)</b>	
<b>BLOQUE TEMÁTICO 9</b>	<b>BT-9 (ESTRUCTURA DE COSTOS)</b>

### **Etapa 1: Identificar**

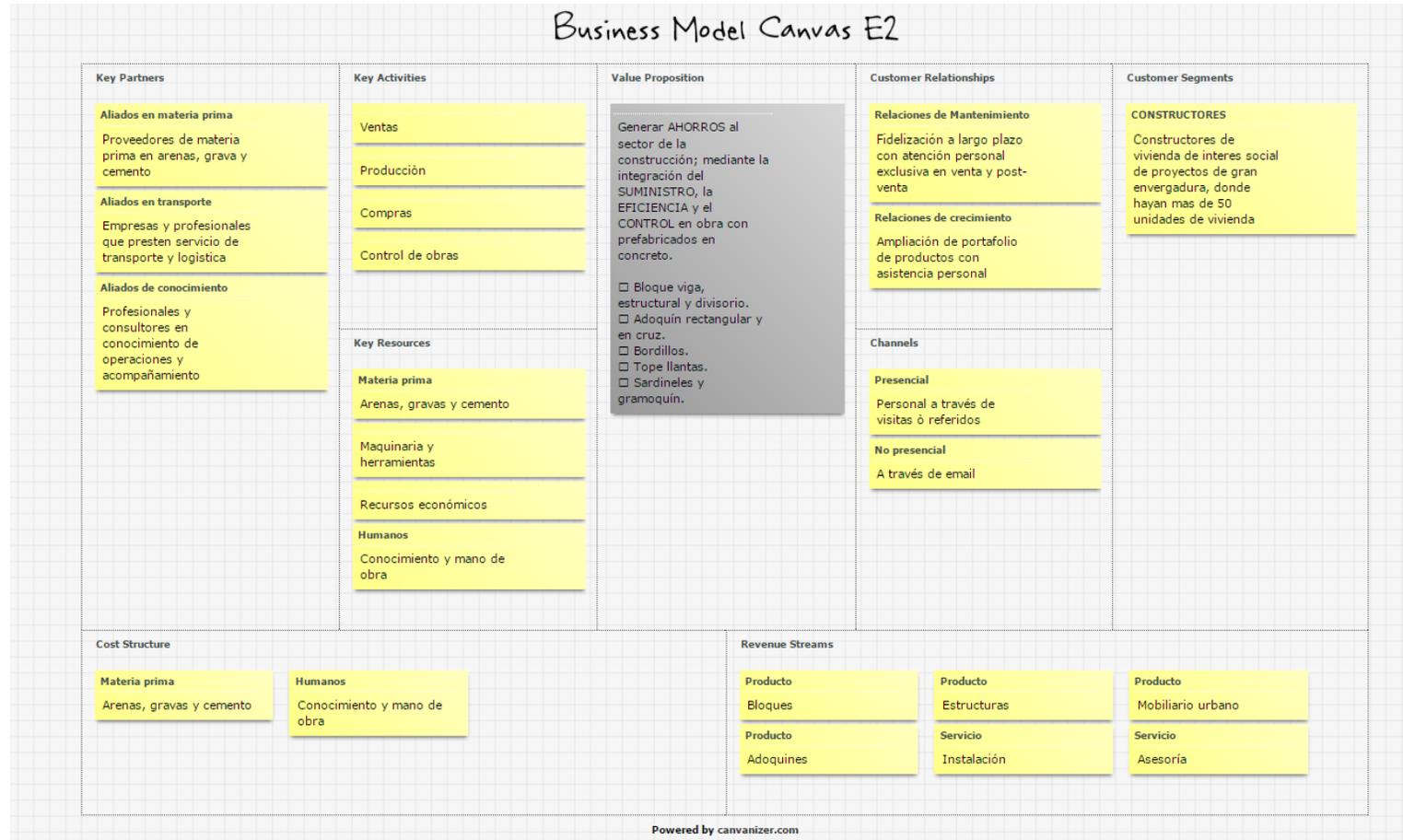
Los costos más importantes en la ejecución del modelo de negocio de la empresa (E2) corresponden a los de materia prima como arenas, gravas y cemento; y humanos como el conocimiento y mano de obra calificada. Las formas como la empresa controla los costos corresponden al uso de herramientas financieras y control de procesos.

### **Etapa 2: Valorar**

Aspectos internos: La empresa (E2) tiene fortalezas medias en consolidación, que corresponden a una identificación, predictibilidad de los costos reales, y aprovechamiento de economía de escala de sus productos y servicios. Igualmente posee fortalezas bajas sin consolidar en la existencia de controles en cuanto a ingresos y egresos de la actividad productiva, adecuación de los costos con el modelo de negocio, y rentabilidad de operaciones. No tiene debilidades.

Posición de la empresa con el entorno: La empresa (E2) encuentra oportunidades altas en la capacidad de reducir costos; sin embargo amenazas altas en la falta de capacidad para identificar costos que amenazan con volverse impredecibles, y los que aumentan más rápido que los ingresos.

Figura 4-2: Agrupación bloques temáticos en Business Model Canvas empresa (E2)



Fuente: Elaboración propia a partir de (Osterwalder & Pigneur, 2010) y (Canvanizer, 2014)

### 4.1.3 Resultados Empresa (E3)

<b>EMPRESA (E3)</b>	
<b>BLOQUE TEMÁTICO 1</b>	<b>BT-1 (PROPUESTA DE VALOR)</b>

#### **Etapa 1: Identificar**

La propuesta de valor de la empresa (E3) atiende la necesidad de desarrollar una mejor ciudad región y país a través de las construcciones sostenibles. Está dirigida en hacer familias felices en sus construcciones, a través de la construcción de casas campestres y urbanas sostenibles, transformación de espacios, soluciones constructivas con sistemas livianos y asesorías en remodelación. Esta empresa brinda la seguridad de llevar una evaluación principio a fin de las necesidades y soluciones para los clientes.

#### **Etapa 2: Valorar**

Aspectos internos: La empresa (E3) posee fortalezas altas y consolidadas en la calidad, nivel de sinergias y satisfacción de los clientes con los productos y servicios. También fortaleza media, en consolidación el nivel de diferenciación y mejoramiento permanente de los mismos. Finalmente se tienen debilidades altas y medias en el efecto de red que genera la propuesta de valor y consonancia de ésta con las necesidades de los clientes.

Posición de la empresa con el entorno: La empresa (E3) encuentra oportunidades altas en que la propuesta de valor admite complementos o ampliaciones; oportunidades medias en la capacidad de mejorar la integración de los productos; y oportunidades bajas el nivel de capacidad en generar ingresos recurrentes alrededor de los productos. Sin embargo, se detectan amenazas altas en la disponibilidad de productos sustitutos en el mercado y un muy poco conocimiento de otras necesidades de los clientes que podrían satisfacerse; y en un grado medio, amenazas en que la competencia ofrezca mejores precios o con mayor valor percibido para el cliente.

<b>EMPRESA (E3)</b>	
<b>BLOQUE TEMÁTICO 2</b>	<b>BT-2 (SEGMENTOS DE CLIENTES)</b>

**Etapa 1: Identificar**

Los segmentos de clientes de la empresa (E3) de acuerdo a su impacto, primero son personas de poder adquisitivo alto entre estratos 4 a 6 ubicadas en Manizales; y segundo personas de poder adquisitivo medio en estratos 2 y 3 ubicadas en la misma ciudad. Los segmentos se diferencian por el poder adquisitivo de sus clientes.

**Etapa 2: Valorar**

Aspectos internos: La empresa (E3) posee fortalezas altas consolidadas en la capacidad de captar y migrar nuevos clientes. Sin embargo tiene debilidades altas en el nivel de identificación y segmentación adecuada de estos. Finalmente hay debilidades medias en el grado de diversificación de clientes, e identificación de mercados potenciales.

Posición de la empresa con el entorno: La empresa (E3) encuentra oportunidades altas en un poco nivel de saturación del segmento de mercado y en la capacidad de atender mejor a los clientes con una segmentación depurada, y nuevos segmentos. Sin embargo hay amenazas altas en el grado de peligro que la competencia aumente velozmente, absorba cuota de mercado, y falta de claridad en saber beneficiarse si el mercado crece; y una amenaza media en la probabilidad que los clientes se inclinen por la competencia.

<b>EMPRESA (E3)</b>	
<b>BLOQUE TEMÁTICO 3</b>	<b>BT-3 (CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y COMUNICACIÓN)</b>

**Etapa 1: Identificar**

Los canales de distribución y comunicación de la empresa (E3) para dar a conocer su propuesta de valor son virtuales/no presenciales como página web y redes sociales por internet, pero es poca la captura, se captura mejor de manera física/presencial con ferias empresariales para clientes y prospectos, material pop y luego visitas especializadas. La

integración de los canales es dada primero de manera física y luego por medios virtuales se manejan el resto de comunicaciones.

### **Etapas 2: Valorar**

Aspectos internos: La empresa (E3) posee fortalezas altas consolidadas en la evaluación y mejoramiento permanente del comportamiento de los canales y contacto estrecho con clientes a través de ellos, su nivel de integración y facilidad de acceso, igualmente la calidad del servicio-post venta; fortalezas medias en consolidación como la eficiencia y eficacia de los canales. Sin embargo hay una debilidad alta y media en la adecuación de los canales a los segmentos, y el nivel de costos asociados.

Posición de la empresa con el entorno: La empresa (E3) encuentra oportunidades altas consolidadas en la capacidad de mejorar la eficiencia, efectividad e integración de los canales; sin embargo hay una alta amenaza en que la competencia ponga en riesgo los canales utilizados, y en menor grado la posibilidad de que los clientes dejen de usarlos.

<b>EMPRESA (E3)</b>	
<b>BLOQUE TEMÁTICO 4</b>	<b>BT-4 (RELACIONES CON CLIENTES)</b>

### **Etapas 1: Identificar**

El tipo de relaciones que construye la empresa (E3) con sus clientes es a largo plazo. La estrategia que utiliza para la gestión de relaciones de captura se logra con asistencia personal exclusiva; las relaciones de mantenimiento con seguimiento trimestral post-venta con asistencia personal exclusiva; y las relaciones de crecimiento con acompañamiento de obra y oferta de nuevos servicios. Los clientes esperan que la empresa haga un seguimiento constante de los trabajos una vez finalizados, y atención oportuna a eventuales postventas. El relacionamiento no es fuerte con la propuesta de valor ya que no se tiene una estrategia clara de comunicación y el cliente se rige mucho por el precio.

**Etapa 2: Valorar**

Aspectos internos: La empresa (E3) posee una debilidad media en el manejo de relaciones estrechas con los clientes. Sin embargo hay oportunidades medias en el nivel de fidelización de los clientes con los productos y servicios, consolidación en la realización de actividades permanentes de fidelización, manejo histórico del comportamiento de los clientes, y las relaciones los vinculan con un bajo coste de cambio. También posee oportunidades bajas en el nivel de consonancia de la calidad de la relación con segmentos de mercado, y una fuerza de marca sin consolidar.

Posición de la empresa con el entorno: La empresa (E3) encuentra oportunidades altas en la capacidad para mejorar el seguimiento con los clientes, estrechar sus relaciones, y aumento de personalización. También oportunidades bajas sin consolidar en el grado de identificación y eliminación de clientes no rentables y nivel de automatización del relacionamiento. Sin embargo hay un nivel medio de amenaza en que las relaciones con los clientes se deterioren.

<b>EMPRESA (E3)</b>	
<b>BLOQUE TEMÁTICO 5</b>	<b>BT-5 (FUENTES DE INGRESOS)</b>

**Etapa 1: Identificar**

La estructura y fuentes de ingresos para la empresa (E3) se encuentran definidos a través transformación de espacios, construcción de vivienda, soluciones constructivas con sistemas livianos vendidos todos con precio global después de presupuestarse la totalidad de insumos y actividades; también vende servicios de asesorías en remodelación con precios medidos en tiempo. Los clientes pagan a la empresa con un anticipo y liquidación en consignaciones bancarias.

**Etapa 2: Valorar**

Aspectos internos: La empresa (E3) posee fortalezas altas consolidadas en el nivel de rotación, recuperación de cartera y en la percepción de ingresos antes que gastos. Igualmente, fortalezas medias en consolidación en la identificación de los productos y/o

servicios más estratégicos en términos de rentabilidad y generación de flujo de caja, y el nivel de predictibilidad de los ingresos; tiene oportunidades bajas sin consolidar en el cobro a los clientes por lo que estarían dispuestos a pagar. Sin embargo se presentan debilidades altas en la sostenibilidad de las fuentes de ingresos; media en el nivel de diversificación de clientes y flujo de ingresos; y debilidad baja en los mecanismos de fijación de precios que no incluyen todas las oportunidades de ingresos.

Posición de la empresa con el entorno: La empresa (E3) encuentra oportunidades altas consolidadas en la capacidad de identificar fuentes de ingresos que podrían desaparecer en el futuro, y de añadir o crear nuevas; oportunidades medias en la posibilidad de venta cruzada con socios o empleados; igualmente, oportunidades bajas sin consolidar en la capacidad de sustituir ingresos por transacción a ingresos recurrentes, en identificar otros elementos que los clientes estarían dispuestos a pagar, y capacidad para elevar precios sin que el mercado los rechace. Sin embargo, hay amenaza alta en la dependencia de una o varias fuentes de ingresos; y amenaza baja en que la competencia reduzca márgenes de beneficios.

<b>EMPRESA (E3)</b>	
<b>BLOQUE TEMÁTICO 6</b>	<b>BT-6 (RECURSOS CLAVE)</b>

### **Etapas 1: Identificar**

Los recursos clave que requiere la propuesta de valor, relaciones y canales de la empresa (E3) son humanos como mano de obra calificada y personal para ventas y relaciones; financieros para tener capital de inicio en las obras; tecnológicos como software de gestión de obras y clientes; y maquinaria y equipos.

### **Etapas 2: Valorar**

Aspectos internos: La empresa (E3) posee fortalezas medias en consolidación en el nivel de formación, efectividad, coordinación del talento humano y utilización de la capacidad instalada para el ofrecimiento de los productos y/o servicios. Igualmente fortalezas bajas sin consolidar en el estado tecnológico de las máquinas y/o equipos, bajo nivel de

imitabilidad, predictibilidad y aplicabilidad de recursos clave en la cantidad y momento adecuados. No considera tener debilidades.

Posición de la empresa con el entorno: La empresa (E3) encuentra oportunidades altas consolidadas en la identificación de recursos clave poco explotados; medias por consolidar en la capacidad de utilizar recursos más baratos para obtener los mismos resultados incluso con aliados clave. Igualmente oportunidades bajas sin consolidar en la capacidad de hacer frente a una disrupción en el suministro de determinados recursos, la poca amenaza en que se vea amenazada su calidad y no se tienen productos de propiedad intelectual que podrían ser valiosos para terceros. Finalmente la empresa no encuentra amenazas en este bloque temático.

<b>EMPRESA (E3)</b>	
<b>BLOQUE TEMÁTICO 7</b>	<b>BT-7 (ACTIVIDADES CLAVE)</b>

### **Etapa 1: Identificar**

Las actividades y procesos clave que requiere el modelo de negocio de la empresa (E3) son marketing y ventas con visita técnica; realización de estudios técnicos y presupuestos preliminares; ejecución y entrega de obra; y servicio postventa.

### **Etapa 2: Valorar**

Aspectos internos: La empresa (E3) posee fortalezas altas consolidadas en que las actividades clave son difíciles de copiar y su ejecución es de alta calidad. También posee fortalezas medias en consolidación, la existencia de controles y sistemas de seguimiento para cada una de las actividades claves. Fortalezas bajas sin consolidar en la identificación de actividades principales, nivel de eficiencia, de cada una, relación con los estándares nacionales e internacionales y equilibrio bajo entre trabajo interno y colaboración externa. Finalmente no se tienen debilidades en este bloque temático.

Posición de la empresa con el entorno: La empresa (E3) detecta oportunidades altas en la capacidad de mejorar la eficiencia general de las actividades. Oportunidades medias

en consolidación relacionadas con la poca posibilidad de interrupción de actividades clave, y su capacidad de estandarización. Sin embargo también se encuentran amenazas en mediano nivel en que una actividad clave pueda reducir su calidad.

<b>EMPRESA (E3)</b>	
<b>BLOQUE TEMÁTICO 8</b>	<b>BT-8 (RED DE ALIADOS)</b>

### **Etapa 1: Identificar**

Las alianzas que ha creado la empresa (E3), para optimizar el modelo de negocios, ahorrar en recursos o reducir el riesgo son operativas con empresas que realizan estudios técnicos; comerciales con agentes de venta pero la empresa no las tiene actualmente; e institucionales con gremios para hacer integraciones que permitan crecimiento regional. Las actividades internas se podrían externalizar con mayor calidad y menor costo son de fuerza de ventas y de empresas que realizan estudios técnicos.

### **Etapa 2: Valorar**

Aspectos internos: La empresa (E3) posee fortalezas media y baja, primero en la identificación y relación proactiva con proveedores; y segundo, en el grado de especialización y colaboración con socios. Sin embargo tiene debilidad baja en la poca relación con instituciones que puedan brindar apoyo para el desarrollo de la empresa.

Posición de la empresa con el entorno: La empresa (E3) encuentra fortalezas altas en que el nivel de dependencia de aliados clave y oportunidades de venta cruzada. Oportunidades medias en consolidación relacionadas con la capacidad de que los socios complementen la propuesta de valor; oportunidades bajas en el nivel de detección de oportunidades de externalización, colaboración con socios clave para concentrarse y posibilidad de usar canales de los socios para mejorar contacto con los clientes. Hay amenazas medias en perder clientes y estos colaborar con la competencia.

<b>EMPRESA (E3)</b>	
<b>BLOQUE TEMÁTICO 9</b>	<b>BT-9 (ESTRUCTURA DE COSTOS)</b>

### **Etapa 1: Identificar**

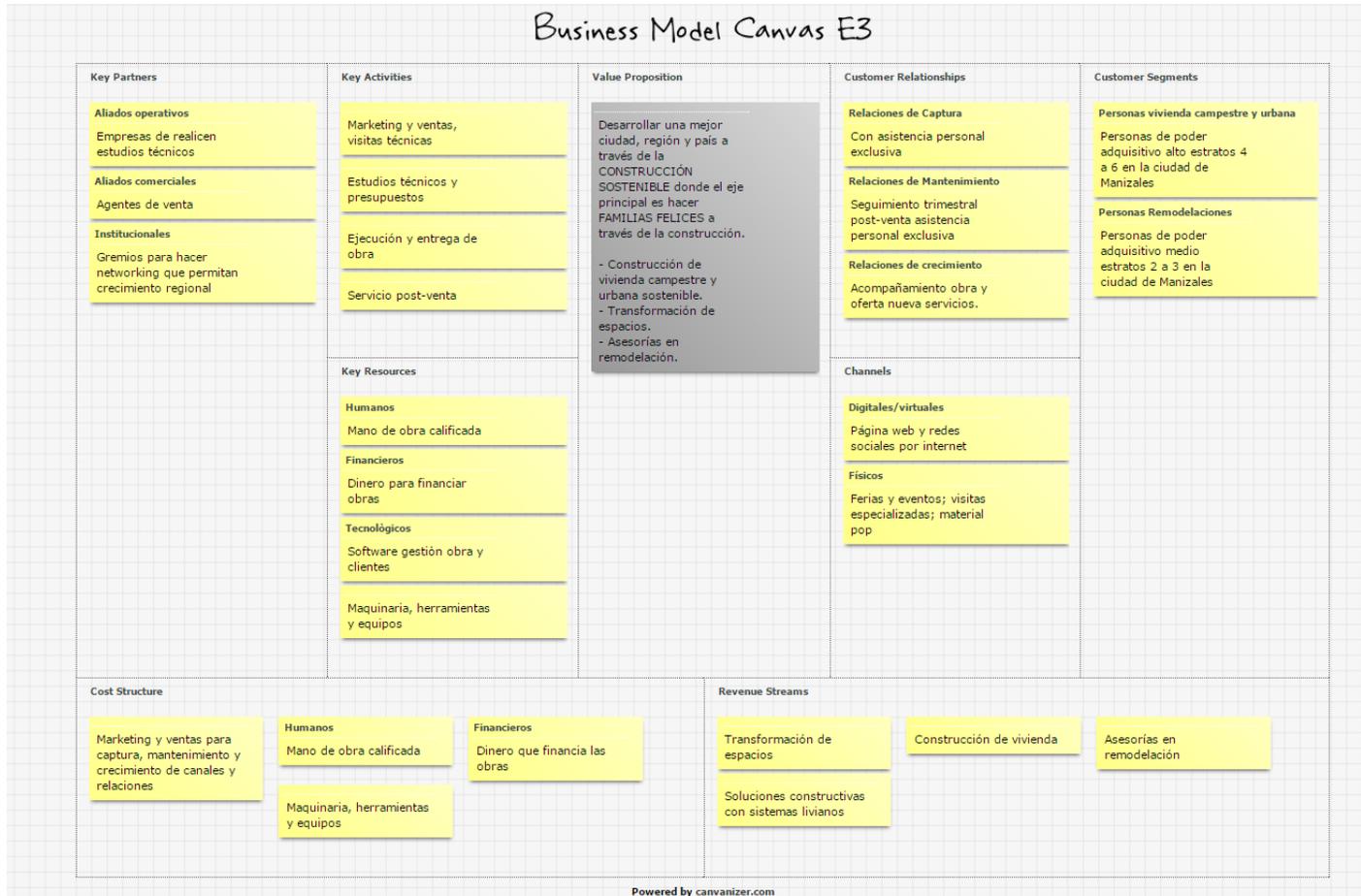
Los costos más importantes en la ejecución del modelo de negocio de la empresa (E3) corresponden a los de marketing y ventas para captura, mantenimiento y crecimiento de canales y relaciones; humanos como mano de obra calificada para obras; maquinaria, herramientas y equipos; y económicos que es dinero que la empresa necesita financiar para el inicio de las obras. Las formas como la empresa controla los costos corresponden al seguimiento de costo directo por proyectos, con el fin de garantizar la utilidad en cada uno. Cobro de porcentaje de imprevistos que subsanen gastos derivados de eventos no previstos.

### **Etapa 2: Valorar**

Aspectos internos: La empresa (E3) posee fortalezas altas consolidadas en la existencia de controles en cuanto a ingresos y egresos de la actividad productiva, también en la rentabilidad de sus operaciones. En un nivel medio de consolidación el nivel de predictibilidad de costos y adecuación con el modelo de negocio. Igualmente se tienen fortalezas bajas sin consolidar en la identificación de costos reales en la elaboración y venta de los productos, así como el aprovechamiento de economías de escala. No se tienen debilidades en este bloque temático.

Posición de la empresa con el entorno: La empresa (E3) encuentra como oportunidad alta la capacidad de reducir costos; oportunidad media identificar costos que aumentan más rápido que los ingresos; y baja en identificar costos que amenazan con volverse impredecibles. No considera amenazas en este bloque temático.

Figura 4-3: Agrupación bloques temáticos en Business Model Canvas empresa (E3)



Fuente: Elaboración propia a partir de (Osterwalder & Pigneur, 2010) y (Canvanizer, 2014)

#### 4.1.4 Resultados Empresa (E4)

<b>EMPRESA (E4)</b>	
<b>BLOQUE TEMÁTICO 1</b>	<b>BT-1 (PROPUESTA DE VALOR)</b>

##### **Etapa 1: Identificar**

La propuesta de valor de la empresa (E4) atiende la necesidad de que los proyectos inmobiliarios sean simulados previa su construcción. Está dirigida en el desarrollo gráfico en 3D de proyectos de construcción, con técnicas y software especializado de última tecnología con productos en modelado 3D, rendering foto-realista, multimedia promocional, ambientación planimétrica y asesorías post-venta. Esta empresa es especializada y su pilar es la atención al cliente, sus productos generan alto impacto comercial y cumplen con regulaciones de protección al consumidor.

##### **Etapa 2: Valorar**

Aspectos internos: La empresa (E4) posee fortalezas altas consolidadas en el nivel de sinergias entre los productos y servicios que se ofrecen, junto con la satisfacción de los clientes. Fortalezas medias en consolidación relacionadas con la calidad, desarrollo y mejoramiento permanente de oferta; así mismo, la consonancia de la propuesta de valor con las necesidades de los clientes. El efecto de red que genera las propuestas de valor de la empresa es una fortaleza baja sin consolidar, y el nivel de diferenciación en los productos y servicios es una debilidad media.

Posición de la empresa con el entorno: La empresa (E4) encuentra una oportunidad alta en la capacidad de mejorar la integración de los productos y/o servicios; oportunidad media en que la propuesta de valor admita complementos o variaciones y conocimiento de otras necesidades desatendidas de clientes; oportunidad baja en la generación de ingresos recurrentes como servicios alrededor de los productos o viceversa. Sin embargo se identifican amenazas altas en que hay productos sustitutos en el mercado, donde la competencia puede ofrecer un mejor precio y valor percibido para el cliente.

<b>EMPRESA (E4)</b>	
<b>BLOQUE TEMÁTICO 2</b>	<b>BT-2 (SEGMENTOS DE CLIENTES)</b>

### **Etapa 1: Identificar**

Los segmentos de clientes de la empresa (E4) de acuerdo a su impacto, primero son empresas constructoras pequeñas y medianas de la región cafetera; luego oficinas de arquitectos y contratistas de constructoras grandes; y en menor grado constructores en otras ciudades como Bogotá y Medellín. Los segmentos se diferencian geográficamente y por la relación directa o a través de intermediarios logísticos y comerciales.

### **Etapa 2: Valorar**

Aspectos internos: La empresa (E4) posee una fortaleza alta consolidada en el nivel de identificación de clientes y sus necesidades; fortalezas bajas y sin consolidación en el grado de diversificación de clientes, y un índice de migración bajo. También presenta debilidades medias y bajas en la identificación de segmentos adecuados y captación constante de clientes potenciales.

Posición de la empresa con el entorno: La empresa (E4) encuentra oportunidades medias en la capacidad de atender mejor a los clientes con una segmentación depurada; bajar sin consolidar en que no se tiene claro cómo beneficiarse con un mercado creciente, ni capacidad para atender nuevos segmentos. También se encuentran amenazas altas relacionadas al nivel de saturación del mercado, en que la competencia se inserte y absorba rápidamente cuota del mismo; y amenaza media en la probabilidad de que los clientes se inclinen por otra empresa.

<b>EMPRESA (E4)</b>	
<b>BLOQUE TEMÁTICO 3</b>	<b>BT-3 (CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y COMUNICACIÓN)</b>

**Etapa 1: Identificar**

Los canales de distribución y comunicación de la empresa (E4) para dar a conocer su propuesta de valor son virtuales/no presenciales como blog y redes sociales con la experiencia acumulada con el desarrollo de los proyectos, y físicos/presenciales con visitas especializadas. La integración de los canales solamente está dada en entre los virtuales/no presenciales, por ejemplo en redes sociales se publican proyectos del blog.

**Etapa 2: Valorar**

Aspectos internos: La empresa (E4) posee fortalezas altas y consolidadas en el nivel de costos asociados a los canales utilizados y calidad de servicio post-venta. También oportunidades medias en consolidación relacionada con la eficiencia, eficacia, facilidad de acceso, integración de los canales y contacto estrecho con los clientes a través de los mismos. Se encuentran debilidades bajas en la evaluación y mejoramiento del comportamiento de los clientes y adecuación de los canales a los segmentos.

Posición de la empresa con el entorno: La empresa (E4) encuentra oportunidades bajas en la capacidad de mejorar la eficiencia, efectividad e integración de los canales. Sin embargo se detectan amenazas medias en la posibilidad que los clientes dejen de utilizar los canales, y en un nivel bajo que la competencia los ponga en riesgo.

<b>EMPRESA (E4)</b>	
<b>BLOQUE TEMÁTICO 4</b>	<b>BT-4 (RELACIONES CON CLIENTES)</b>

**Etapa 1: Identificar**

El tipo de relaciones que construye la empresa (E4) con sus clientes es a largo plazo donde la fidelización es importante. La estrategia que utiliza para la gestión de relaciones es de asistencia personal no presencial, y presencial, sin embargo la empresa no la tiene estructurada. Los clientes esperan que la empresa esté en todo el proceso de entrega del producto, especialmente en post-venta. El relacionamiento no es fuerte con la propuesta de valor ya que no tiene que ver con bajos precios, y el cliente se inclina por eso.

## **Etapa 2: Valorar**

Aspectos internos: La empresa (E4) posee fortalezas altas y consolidadas en las relaciones estrechas con clientes y consonancia de la calidad de la relación con los segmentos de mercado; fortalezas medias en consolidación en la fidelización de clientes con los productos y las relaciones vinculan a los clientes mediante un bajo coste de cambio; también se tiene una fortaleza baja sin consolidar y es la fortaleza de marca. Sin embargo posee debilidades medias en la falta de realización de actividades permanentes de fidelización y manejo de información sobre el comportamiento histórico de los clientes.

Posición de la empresa con el entorno: La empresa (E4) encuentra oportunidades medias en consolidación en la capacidad de identificar y eliminar clientes no rentables, estrechar más las relaciones con los rentables, así mismo, capacidad para aumentar la personalización; oportunidad baja en la capacidad de mejorar el seguimiento a los clientes. También se encuentra una amenaza baja en que las relaciones con los clientes se deterioren.

<b>EMPRESA (E4)</b>	
<b>BLOQUE TEMÁTICO 5</b>	<b>BT-5 (FUENTES DE INGRESOS)</b>

## **Etapa 1: Identificar**

La estructura y fuentes de ingresos para la empresa (E4) se encuentran definidos a través productos base vendidos en unidades con calidades gráficas media y alta como modelado 3d, rendering foto-realista, multimedia promocional y ambientación planimétrica; paquetes de productos hechos a la medida; y servicios de modificaciones y post venta. Los clientes pagan a la empresa un anticipo del 50%, 15 días después de iniciado el contrato, y la liquidación hasta con un plazo de 30 días después.

## **Etapa 2: Valorar**

Aspectos internos: La empresa (E4) posee fortaleza alta consolidada en la identificación de productos más estratégicos en términos de rentabilidad y generación de flujo de caja; en un grado bajo y sin consolidar fortalezas en rotación y recuperación de cartera, y

sostenibilidad de la fuente de ingresos. Se encuentran debilidades altas en que se incurren en gastos antes que ingresos; finalmente debilidades medias en que estos son poco predecibles, los clientes no siempre están dispuestos a pagar lo que se cobra, y los mecanismos de fijación de precios no incluyen todas las oportunidades de ingresos.

Posición de la empresa con el entorno: La empresa (E4) identifica oportunidad alta de venta cruzada con socios o empleados; oportunidades medias en identificar fuentes de ingresos que podrían desaparecer en el futuro, y otros elementos que los clientes estarían dispuestos a pagar; también oportunidades bajas sin consolidar en la capacidad de sustituir ingresos por transacción a ingresos recurrentes, añadir o crear nuevas fuentes de ingresos, y capacidad para elevar precios sin que el mercado los rechaze. Sin embargo hay una amenaza alta de que la competencia reduzca márgenes de beneficios, y en un nivel medio hay dependencia de las fuentes de ingresos.

<b>EMPRESA (E4)</b>	
<b>BLOQUE TEMÁTICO 6</b>	<b>BT-6 (RECURSOS CLAVE)</b>

### **Etapa 1: Identificar**

Los recursos clave que requiere la propuesta de valor, relaciones y canales de la empresa (E4) son tecnológicos como equipos de cómputo y fotografía de alto procesamiento gráfico; humanos como talento especializado en operación, clientes y canales; y la infraestructura física para desarrollo de las actividades de la empresa.

### **Etapa 2: Valorar**

Aspectos internos: La empresa (E4) posee fortalezas altas consolidadas en la utilización de capacidad instalada para el ofrecimiento de los productos y/o servicios, igualmente, la aplicabilidad de recursos clave en la cantidad y momento adecuados; fortalezas medias en consolidación con el nivel de formación, efectividad y coordinación del talento humano, así como estado tecnológico de las máquinas y/o equipos. Sin embargo tiene debilidad alta en la predictibilidad de sus recursos; y debilidad su imitabilidad.

Posición de la empresa con el entorno: La empresa (E4) encuentra oportunidades medias en la identificación de recursos clave que se podrían adquirir con aliados; oportunidades bajas sin consolidar en la capacidad de utilizar recursos más baratos para obtener los mismos resultados, y se tienen productos de propiedad intelectual sin utilizar que podrían ser valiosos para terceros. Sin embargo se detectan amenazas en la afectación de la calidad de los recursos, y capacidad de hacer frente a una disrupción en el suministro de determinados recursos. Finalmente hay una amenaza baja en la falta de identificación de recursos clave poco explotados.

<b>EMPRESA (E4)</b>	
<b>BLOQUE TEMÁTICO 7</b>	<b>BT-7 (ACTIVIDADES CLAVE)</b>

### **Etapa 1: Identificar**

Las actividades y procesos clave que requiere el modelo de negocio de la empresa (E4) son de venta, producción, entrega y servicio post-venta de productos gráficos de promoción inmobiliaria.

### **Etapa 2: Valorar**

Aspectos internos: La empresa (E4) posee fortalezas altas consolidadas en la identificación de actividades principales y el nivel de eficiencia que se tiene en cada una de ellas; fortalezas medias en consolidación en la relación existente entre el estado actual de los principales procesos de la empresa con los estándares formales existentes a nivel nacional o internacional y nivel de equilibrio entre trabajo interno y colaboración externa; también fortalezas bajas sin consolidar en la existencia de controles y sistemas de seguimiento para cada una de las actividades claves. Sin embargo se tiene una debilidad alta en que estas actividades son fácilmente copiables.

Posición de la empresa con el entorno: La empresa (E4) encuentra oportunidades medias en la capacidad de estandarizar y mejorar eficiencia general de las actividades. Sin embargo se detectan amenazas media y baja en la posibilidad de interrumpir actividades y que pueda perder su calidad.

<b>EMPRESA (E4)</b>	
<b>BLOQUE TEMÁTICO 8</b>	<b>BT-8 (RED DE ALIADOS)</b>

### **Etapa 1: Identificar**

Las alianzas que ha creado la empresa (E4), para optimizar el modelo de negocios, ahorrar en recursos o reducir el riesgo son comerciales y logísticas con empresas o contratistas que manejen clientes potenciales y de permanencia que impulsen fuerza de ventas; algunas operativas desde la producción y post-producción de los productos. Las actividades internas se podrían externalizar con mayor calidad y menor costo son las comerciales, administrativas y logística con clientes débiles en la empresa.

### **Etapa 2: Valorar**

Aspectos internos: La empresa (E4) posee fortalezas altas consolidadas en el grado de especialización y colaboración con socios estratégicos; fortalezas medias por consolidar en la identificación y relación proactiva con proveedores de materias primas, insumos o servicios. Sin embargo tiene debilidad media en la relación proactiva con instituciones a nivel público o privado que puedan brindar apoyo para su desarrollo.

Posición de la empresa con el entorno: La empresa (E4) encuentra oportunidades altas de venta cruzada con socios, y la posibilidad de usar canales de los socios para mejorar el contacto con los clientes; oportunidades medias de externacionalización, y colaboración con socios clave para concentrarse en la actividad empresarial principal; también oportunidades bajas en la capacidad de que los socios complementen la propuesta de valor. Sin embargo hay amenazas medias en perder clientes y que ellos colaboren con la competencia; y amenazas bajas en la dependencia de aliados.

<b>EMPRESA (E4)</b>	
<b>BLOQUE TEMÁTICO 9</b>	<b>BT-9 (ESTRUCTURA DE COSTOS)</b>

### **Etapa 1: Identificar**

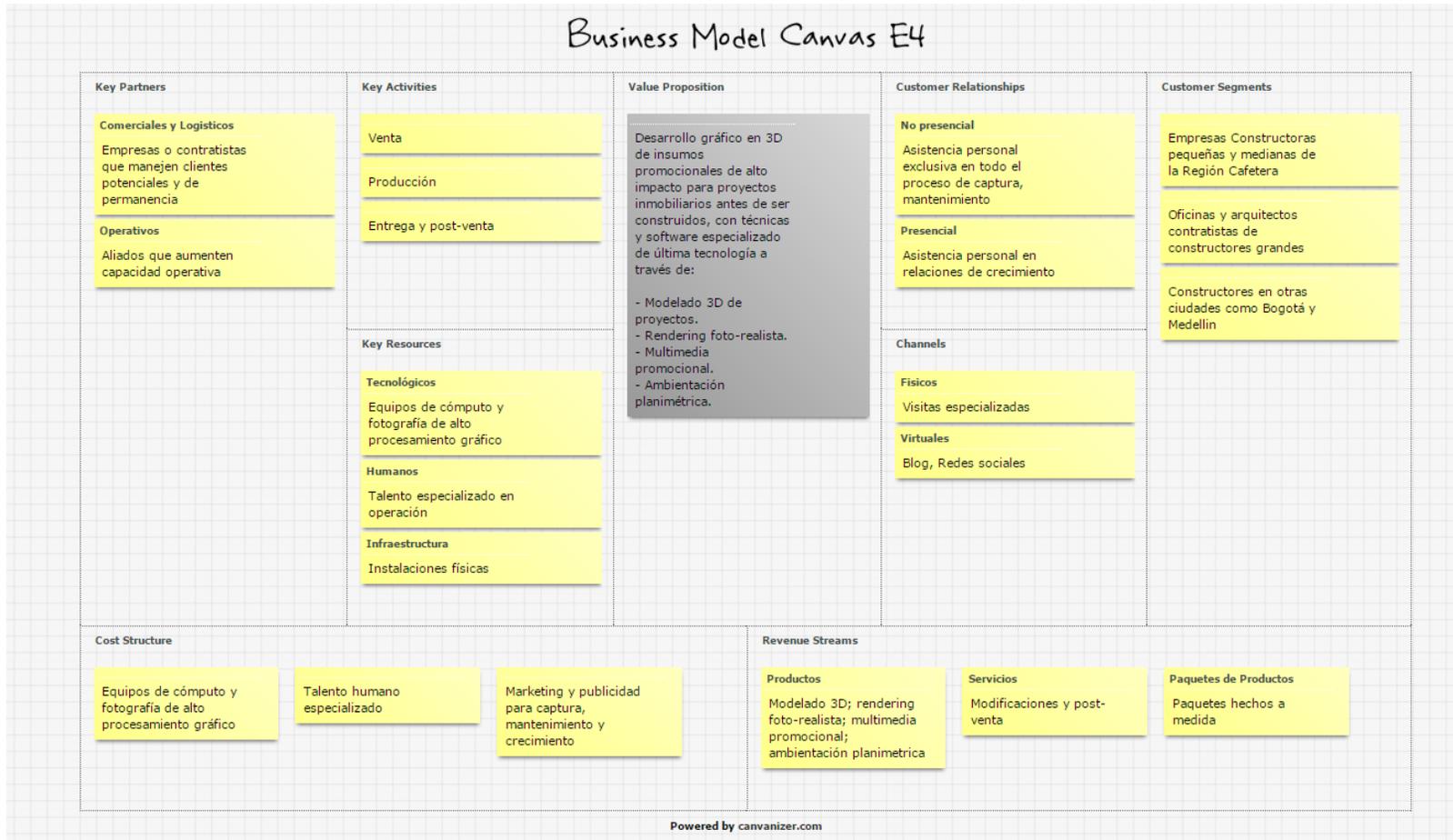
Los costos más importantes en la ejecución del modelo de negocio de la empresa (E4) corresponden a equipos cómputo y fotografía de alto procesamiento gráfico; talento humano especializado en producción y post-producción de productos; marketing y publicidad para captura, mantenimiento y crecimiento de las relaciones con clientes. Las formas como la empresa controla los costos corresponden a definir precios y cálculos de costos por cada producto al ser en su mayoría estandarizado sin embargo no es riguroso, ya que hay otros que son relativos al nivel de complejidad de los proyectos.

### **Etapa 2: Valorar**

Aspectos internos: La empresa (E4) posee fortalezas medias en consolidación en el nivel de predictibilidad de costos y rentabilidad de las operaciones. Sin embargo posee debilidades altas en la falta de aprovechamiento de economías de escala, y en un grado medio la identificación de costos reales en la elaboración y venta de los productos y/o servicios, la existencia de controles en cuanto a ingresos y egresos de la actividad productiva, y el nivel de adecuación de la estructura de costos con el modelo de negocio.

Posición de la empresa con el entorno: La empresa (E4) encuentra oportunidades bajas sin consolidar en la capacidad de reducir sus costos. Sin embargo se detectan debilidades medias en identificar costos que amenazan con volverse impredecibles, y que aumentan más rápido que los ingresos.

Figura 4-4: Agrupación bloques temáticos en Business Model Canvas empresa (E4)



Fuente: Elaboración propia a partir de (Osterwalder & Pigneur, 2010) y (Canvanizer, 2014)

## **4.2 Factores determinantes en innovación de modelos de negocio**

Luego de la descripción detallada de resultados en la identificación y valoración de los modelos de negocio para cada empresa estudiada en la presente investigación, se realizó posteriormente una nueva matriz de análisis que agrupó las respuestas de los empresarios y sirvió de herramienta para el cumplimiento del tercer objetivo específico, que consiste en establecer los factores determinantes del clúster a partir de una comparación de los modelos de negocio identificados y valorados.

### **4.2.1 Propuesta de Valor (BT-1)**

De acuerdo a la Tabla 4-1: Matriz comparativa bloque temático Propuesta de Valor. Se consideran en un alto grado fortalezas consolidadas en la formulación y puesta en marcha de la propuesta de valor de las empresas a nivel interno, sin embargo, debe consolidarse completamente aspectos de diferenciación y el efecto de red que puede generar con su contexto y participantes. A pesar de que consideran oportunidades importantes de mejora y crecimiento para la empresa, no están identificando y estudiando seriamente la competencia.

De esta manera el entendimiento de la competencia y la articulación de productos con beneficios de valor claramente diferenciados se consideran factores determinantes en la creación y puesta en marcha de la propuesta de valor de las empresas estudiadas.

**Tabla 4-1:** Matriz comparativa bloque temático Propuesta de Valor.

PROPUESTA DE VALOR			BT-1			
ANÁLISIS GENERAL DE RESULTADOS						
Evaluación aspectos internos de la empresa						
Elementos que orientan la reflexión	VALORACIÓN					
	FORTALEZA			DEBILIDAD		
	A	M	B	B	M	A
Nivel de diferenciación de los productos y/o servicios.	X	X		X	X	
Calidad con la que cuentan los productos y/o servicios.	XX	X	X			
Desarrollo o mejoramiento permanente de los productos y/o servicios.		XXX			X	
Consonancia de la propuesta de valor con las necesidades de los clientes.	XX	X			X	
Efecto de red que genera las propuestas de valor de la empresa.	X		XX			X
Nivel de sinergias entre los productos / servicios que se ofrecen.	XXX	X				
Satisfacción de los clientes con la empresa.	XXX	X				
Evaluación posición de la empresa con el entorno						
Elementos que orientan la reflexión	VALORACIÓN					
	OPORTUNIDAD			AMENAZA		
	A	M	B	B	M	A
Disponibilidad de productos sustitutos en el mercado.				X	X	XX
Grado de amenaza en que la competencia ofrezca un precio mejor o con más valor percibido para el cliente.					X	XXX
Nivel de capacidad en la generación de ingresos recurrentes como servicios alrededor de los productos o viceversa.	X	X	XX			
Capacidad de mejorar la integración de los productos y/o servicios.	XXX	X				
Conocimiento de otras necesidades de los clientes que se podrían satisfacer.	X	X	X			X
La propuesta de valor admite complementos o ampliaciones.	XX	XX				

Fuente: Elaboración propia a partir de instrumentos de recolección.

### 4.2.2 Segmento de clientes (BT-2)

A pesar de que las empresas del clúster tienen una capacidad de atender mejor a los clientes con una segmentación depurada, se necesita una mayor consolidación en aspectos de identificación y captación constante de clientes potenciales para sus productos y/o servicios, ya que hay un nivel de saturación alto en el mercado. El clúster se ve altamente amenazado al no considerar el entorno competitivo y no tienen claro como beneficiarse de nuevos segmentos que aseguren mayor diversificación y participación en el mercado (Ver

**Tabla 4-2:** Matriz comparativa bloque temático Segmentos de Clientes).

De esta manera la depuración en la segmentación, entendimiento del comportamiento y captación constante de clientes y conocimiento especializado del mercado, se consideran

factores determinantes en la creación y puesta en marcha de la segmentación de clientes en las empresas estudiadas.

**Tabla 4-2:** Matriz comparativa bloque temático Segmentos de Clientes.

SEGMENTOS DE CLIENTES		BT-2					
ANÁLISIS GENERAL DE RESULTADOS							
Evaluación aspectos internos de la empresa							
Elementos que orientan la reflexión	VALORACIÓN						
	FORTALEZA			DEBILIDAD			
	A	M	B	B	M	A	
Nivel de identificación de clientes y sus necesidades.	XX					XX	
Grado de diversificación en cuanto a clientes.	X		X	X	X		
Grado de identificación de clientes potenciales de los productos y servicios.	X	X		X	X		
El índice de migración de clientes es bajo o alto	X	X	XX				
Segmentación adecuada de clientes	X				X	XX	
Captación constante de nuevos clientes	X			X	XX		
Evaluación posición de la empresa con el entorno							
Elementos que orientan la reflexión	VALORACIÓN						
	OPORTUNIDAD			AMENAZA			
	A	M	B	B	M	A	
Nivel de saturación del segmento de mercado de la empresa	X		X		X	X	
Grado de peligro en que la competencia absorbe cuota de mercado.					XX	XX	
Probabilidad de que los clientes actuales se inclinen por otra empresa.				XX	X	X	
Velocidad de aumento de competencia en el mercado.				X		XXX	
Se tiene claro cómo beneficiarse si el mercado es creciente.			X	X	X	X	
Capacidad de atender nuevos segmentos de mercado.	XX		X			X	
Capacidad de atender mejor a los clientes con una segmentación depurada.	XX	XX					

Fuente: Elaboración propia a partir de instrumentos de recolección.

### 4.2.3 Canales de distribución y comunicación (BT-3)

Las empresas se fortalecen en tener un alto grado de calidad de servicio post-venta y generación de contacto estrecho con los clientes. Sin embargo no están totalmente adecuados e integrados entre ellos con los segmentos de mercado, generando mayores costos, e ineficiencia. La falta notoria de evaluación y mejoramiento del comportamiento de los clientes repercute en un grado alto de amenaza de que estos no hagan uso adecuado de los canales y que la competencia los ponga en riesgo. (Ver Tabla 4-3: Matriz comparativa bloque temático Canales de Distribución y Comunicación.).

De esta manera, la integración de los canales con los segmentos y herramientas de evaluación y control de eficiencia y efectividad se consideran factores determinantes en la creación y puesta en marcha de los canales de distribución y comunicación en las empresas estudiadas

**Tabla 4-3:** Matriz comparativa bloque temático Canales de Distribución y Comunicación.

CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y COMUNICACIÓN				BT-3		
ANÁLISIS GENERAL DE RESULTADOS						
Evaluación aspectos internos de la empresa						
Elementos que orientan la reflexión	VALORACIÓN					
	FORTALEZA			DEBILIDAD		
	A	M	B	B	M	A
Evaluación y mejoramiento permanente del comportamiento de los canales.	X			X	X	X
Calidad del servicio de post-venta utilizado.	XX		X	X		
Nivel de costos asociados a los canales de distribución utilizados.	X	X	X		X	
Eficiencia en los canales.		XXX			X	
Eficacia en los canales.	X	XXX				
Nivel de generación de contacto estrecho con clientes a través de canales.	XX	XX				
Facilidad de acceso a los canales para los clientes.	X	XXX				
Nivel de integración entre canales.	XX	X				X
Adecuación de los canales a los segmentos de mercado.		X		X		XX
Evaluación posición de la empresa con el entorno						
Elementos que orientan la reflexión	VALORACIÓN					
	OPORTUNIDAD			AMENAZA		
	A	M	B	B	M	A
Grado de amenaza en que la competencia ponga en riesgo los canales de la empresa.				X	X	XX
Posibilidad en que los clientes dejen de utilizar los canales propuestos.			X	X	XX	
Capacidad de mejorar la eficiencia ó efectividad de los canales	X	X	XX			
Grado de capacidad de mejorar la integración de los canales.	XX	X	X			

Fuente: Elaboración propia a partir de instrumentos de recolección.

#### 4.2.4 Relaciones con clientes (BT-4)

De acuerdo al análisis realizado en la Tabla 4-4: Matriz comparativa bloque temático Relaciones con Clientes. Las empresas encuentran muy buenas oportunidades de identificar y aumentar las relaciones con los clientes de una manera personalizada y estrecha; igualmente poseen fortalezas consolidándose en la fidelización. Sin embargo se ven altamente amenazadas en que se deterioren debido a la necesidad de fortalecer la marca, realizar actividades permanentes de fidelización y hacer un seguimiento automatizado del relacionamiento.

De esta manera, la fidelización, automatización del relacionamiento y la fortaleza de marca se consideran factores determinantes en la creación y puesta en marcha de las relaciones con los clientes en las empresas estudiadas.

**Tabla 4-4:** Matriz comparativa bloque temático Relaciones con Clientes.

RELACIONES CON CLIENTES				BT-4		
ANÁLISIS GENERAL DE RESULTADOS						
Evaluación aspectos internos de la empresa						
Elementos que orientan la reflexión	VALORACIÓN					
	FORTALEZA			DEBILIDAD		
	A	M	B	B	M	A
Realización de actividades permanentes de fidelización de los clientes.		X			XXX	
Manejo de información sobre el comportamiento histórico de los clientes.		X	X		X	X
Nivel de fidelización que los clientes tienen con los producto y/o servicios.	X	XXX				
Manejo de relaciones estrechas con los clientes.	X	XX			X	
Nivel de consonancia de la calidad de la relación con segmentos de mercado.	XX		X		X	
Las relaciones vinculan a los clientes mediante un bajo coste de cambio.		XX	X	X		
Nivel de fuerza de marca.			XXX			X
Evaluación posición de la empresa con el entorno						
Elementos que orientan la reflexión	VALORACIÓN					
	OPORTUNIDAD			AMENAZA		
	A	M	B	B	M	A
Nivel de peligro en que las relaciones con los clientes se deterioren.				XXX	X	
Capacidad de mejorar el seguimiento de los clientes.	X	X	XX			
Capacidad de estrechar más las relaciones con los clientes.	XXX	X				
Capacidad de aumento en la personalización.	XX	X	X			
Grado de identificación y eliminación de clientes no rentables.		XX	XX			
Nivel de automatización de relacionamiento.	X	X	X		X	

Fuente: Elaboración propia a partir de instrumentos de recolección.

#### 4.2.5 Fuentes de ingresos (BT-5)

A pesar de que las empresas son fuertes en la identificación de productos y servicios nuevos o existentes que generen mayores rentabilidades y alta rotación de cartera para la empresa. La gran mayoría de los elementos que orientan la reflexión en el bloque de fuentes de ingresos están considerados como debilidades y amenazas ya que no hay una diversificación de clientes que garantice sostenibilidad y predictibilidad en los ingresos, se tienen que incurrir en gastos antes, los clientes son reacios a pagar por lo que las empresas definen en sus precios, viéndose altamente amenazados en que la competencia les reduzca márgenes de beneficios y dependencia excesiva de una o

varias fuentes de ingresos. (Ver Tabla 4-5: Matriz comparativa bloque temático Fuentes de Ingresos.).

De esta manera, la identificación de productos estratégicos en términos de rentabilidad, y generación de flujo de caja, la captación de ingresos escalables y sostenibles, y mecanismos de fijación de precios que considere los segmentos y la competencia, se consideran factores determinantes en la creación y puesta en marcha de las relaciones con los clientes en las empresas estudiadas.

**Tabla 4-5:** Matriz comparativa bloque temático Fuentes de Ingresos.

FUENTES DE INGRESOS		BT-5					
ANALISIS GENERAL DE RESULTADOS							
Evaluación aspectos internos de la empresa							
Elementos que orientan la reflexión	VALORACIÓN						
	FORTALEZA			DEBILIDAD			
	A	M	B	B	M	A	
Identificación de los productos y/o servicios más estratégicos en términos de rentabilidad y generación de flujo de caja.	XXX	X					
Nivel de rotación y recuperación de cartera de la empresa.	X	X	XX				
Nivel de diversificación de clientes y por lo tanto del flujo de ingresos.		X		X	X	X	
Nivel de predicibilidad de los ingresos.		X	X		XX		
Nivel de sostenibilidad de las fuentes de ingresos.	X		X	X		X	
Se perciben ingresos antes de incurrir en gastos.	X			XX		X	
Cobra a los clientes por lo que están dispuestos a pagar.			XX		X	X	
Los mecanismos de fijación de precios incluyen todas las oportunidades de ingresos.	X	X		X	X		
Evaluación posición de la empresa con el entorno							
Elementos que orientan la reflexión	VALORACIÓN						
	OPORTUNIDAD			AMENAZA			
	A	M	B	B	M	A	
Grado de peligro en que la competencia reduce márgenes de beneficios.				X	X	XX	
Nivel de dependencia excesiva de una o varias fuentes de ingresos.					XX	XX	
Capacidad de identificar fuentes de ingresos que podrían desaparecer en el futuro.	X	X	X			X	
Capacidad de sustituir ingresos por transacción a ingresos recurrentes.			XX		XX		
Identificación de otros elementos que los clientes estarían dispuestos a pagar.		XXX	X				
Identificación de oportunidades de venta cruzada con socios o empleados.	XXX	X					
Capacidad de añadir o crear nuevas fuentes de ingresos.	X		XX	X			
Capacidad para elevar precios sin que el mercado los rechaze.			XX			XX	

Fuente: Elaboración propia a partir de instrumentos de recolección.

### 4.2.6 Recursos clave (BT-6)

De acuerdo al análisis realizado en la (Tabla 4-6: Matriz comparativa bloque temático Recursos Clave.), las empresas del clúster tienen claramente identificados, controlados y delegados los recursos clave para que su propuesta de valor se cumpla. Sin embargo se hace muy necesario consolidar la aplicabilidad de estos en la cantidad y momento adecuados, aprovechar los productos de propiedad intelectual que puedan tener con el fin de reducir la imitabilidad de los recursos por parte de la competencia, ya que la calidad de estos se ve altamente amenazada ante una disrupción.

De esta manera, la identificación de recursos delegables, aplicabilidad en la totalidad de elementos del modelo de negocio, al igual que la capacidad disruptiva de generar recursos únicos y eficientes, se consideran factores determinantes en la creación y puesta en marcha de los recursos clave en las empresas estudiadas.

**Tabla 4-6:** Matriz comparativa bloque temático Recursos Clave.

RECURSOS CLAVE		BT-6					
ANÁLISIS GENERAL DE RESULTADOS							
Evaluación aspectos internos de la empresa							
Elementos que orientan la reflexión	VALORACIÓN						
	FORTALEZA			DEBILIDAD			
	A	M	B	B	M	A	
Nivel de formación, efectividad y coordinación del talento humano de la empresa.		XXX			X		
Estado tecnológico de las máquinas y/o equipos que hacen las funciones claves requeridas para el ofrecimiento de los productos y/o servicios.	X	X	X		X		
Grado de utilización de la capacidad instalada con la que cuenta la empresa para el ofrecimiento de los productos y/o servicios.	X	X	X	X			
Nivel de imitabilidad de los recursos clave.	X		X		XX		
Grado de predecibilidad de los recursos clave.			XX	X		X	
Aplicabilidad de recursos clave en la cantidad y momento adecuados.	X		XX		X		
Evaluación posición de la empresa con el entorno							
Elementos que orientan la reflexión	VALORACIÓN						
	OPORTUNIDAD			AMENAZA			
	A	M	B	B	M	A	
Capacidad de hacer frente a una disrupción en el suministro de determinados recursos.			X	X	XX		
La calidad de los recursos se ve amenazada de alguna manera.			XX		XX		
Capacidad de utilizar recursos más baratos para obtener los mismos resultados.		XX	X		X		
Identificación de recursos clave que se podrían adquirir con aliados.	X	XXX					
Identificación de recursos clave poco explotados.	XX			X	X		
Se tienen productos de propiedad intelectual sin utilizar que podrían ser valiosos para terceros.			XXXX				

Fuente: Elaboración propia a partir de instrumentos de recolección.

### 4.2.7 Actividades clave (BT-7)

Los elementos que orientan la reflexión visto en la (Tabla 4-7: Matriz comparativa bloque temático Actividades Clave.) sobre un adecuado entendimiento y descripción de las actividades clave de las empresas estudiadas están altamente fortalecidos y aprovechan las oportunidades de estandarizarse y mejorar su eficiencia. Sin embargo, se hace muy necesario establecer mecanismos para delegar actividades, aumentando el nivel de especialización de cada empresa con el fin de reducir el grado de peligrosidad en que una actividad clave pueda reducir su calidad o ser interrumpida ante una disrupción.

De esta manera, la estandarización, especialización de actividades rentables y delegación de no rentables, se consideran factores determinantes en la creación y puesta en marcha de las actividades clave en las empresas estudiadas.

**Tabla 4-7:** Matriz comparativa bloque temático Actividades Clave.

ACTIVIDADES CLAVE		BT-7					
ANÁLISIS GENERAL DE RESULTADOS							
Evaluación aspectos internos de la empresa							
Elementos que orientan la reflexión	VALORACIÓN						
	FORTALEZA			DEBILIDAD			
	A	M	B	B	M	A	
Identificación de las actividades principales de la empresa y el nivel de eficiencia que se tiene en cada una de ellas.	X	XX	X				
Relación existente entre el estado actual de los principales procesos de la empresa con los estándares formales existentes a nivel nacional o internacional.		XX	XX				
Existencia de controles y sistemas de seguimiento para cada una de las actividades claves de la empresa.	X	XX	X				
Las actividades clave son difíciles de copiar.	XX		X			X	
La ejecución de las actividades claves es de alta calidad.	XX	X	X				
Nivel de equilibrio ideal entre trabajo interno y colaboración externa.		XX	XX				
Evaluación posición de la empresa con el entorno							
Elementos que orientan la reflexión	VALORACIÓN						
	OPORTUNIDAD			AMENAZA			
	A	M	B	B	M	A	
Posibilidad de interrupción de actividades clave.		X			XX	X	
Grado de peligrosidad en que una actividad clave pueda reducir su calidad.				XX	XX		
Capacidad de estandarización de una o varias actividades.		XXXX					
Capacidad de mejorar eficiencia en general de las actividades.	XX	X	X				

Fuente: Elaboración propia a partir de instrumentos de recolección.

### 4.2.8 Red de aliados (BT-8)

Las empresas del clúster tienen claramente identificadas cada una de las alianzas, consideran estar preparadas para trabajar de forma colaborativa y complementaria, definen su grado de especialidad y posición dentro del clúster. Sin embargo se ve la ausencia explícita de mecanismos de integración que evite competencia desleal, y peligrosidad en perder clientes, también hace falta una mayor proactividad en la relación entre las empresas, y con instituciones a nivel público o privado que brinden apoyo.

De esta manera, la colaboratividad en las alianzas, cooperación con la competencia o cooepetencia que genera oportunidades de diversificación y eficiencia; se consideran factores determinantes en la creación y puesta en marcha de la red de aliados en las empresas estudiadas.

**Tabla 4-8:** Matriz comparativa bloque temático Red de Aliados.

RED DE ALIADOS				BT-8		
ANÁLISIS GENERAL DE RESULTADOS						
Evaluación aspectos internos de la empresa						
Elementos que orientan la reflexión	VALORACIÓN					
	FORTALEZA			DEBILIDAD		
	A	M	B	B	M	A
Identificación y relación proactiva con proveedores de materias primas, insumos o servicios.		XXX	X			
Relación proactiva con instituciones a nivel público o privado que puedan brindar apoyo para el desarrollo de la empresa.		X	X	X	X	
Grado de especialización de la empresa y colaboración con socios estratégicos.	XXX		X			
Evaluación posición de la empresa con el entorno						
Elementos que orientan la reflexión	VALORACIÓN					
	OPORTUNIDAD			AMENAZA		
	A	M	B	B	M	A
Nivel de dependencia de los aliados clave.	X	X		X	X	
Nivel de peligrosidad en perder clientes.				X	XXX	
Los clientes podrían colaborar con la competencia.				X	XXX	
Nivel de detección de oportunidades de externacionalización.	X	X	X			X
Grado de colaboración con los socios clave para concentrarse en la actividad empresarial principal.	X	XX	X			
Existencia de oportunidades de venta cruzada con socios.	XXX		X			
Posibilidad de usar canales de los socios para mejorar el contacto con los clientes.	XXX		X			
Capacidad de que los socios complementen la propuesta de valor de la empresa.		X	XXX			

Fuente: Elaboración propia a partir de instrumentos de recolección.

### 4.2.9 Estructura de costos (BT-9)

De acuerdo a la (Tabla 4-9: Matriz comparativa bloque temático Estructura de Costos.) las empresas del clúster poseen altas fortalezas en la identificación, predictibilidad y rentabilidad de sus costos y operaciones, pero es importante recalcar que requieren consolidar mecanismos de evaluación y mejora de la estructura de costos con el resto del modelo de negocio. Dado que las empresas están altamente amenazadas al no identificar costos que puede volverse impredecibles y aumentar más rápido que los ingresos, y al no considerar un aprovechamiento de economías de escala que garanticen sostenibilidad en su desarrollo.

De esta manera, la predictibilidad, automatización de costos de todo el modelo de negocios, y el aprovechamiento de economías de escala; se consideran factores determinantes en la creación y puesta en marcha de la estructura de costos en las empresas estudiadas.

**Tabla 4-9:** Matriz comparativa bloque temático Estructura de Costos.

ESTRUCTURA DE COSTOS			BT-9			
ANÁLISIS GENERAL DE RESULTADOS						
Evaluación aspectos internos de la empresa						
Elementos que orientan la reflexión	VALORACIÓN					
	FORTALEZA			DEBILIDAD		
	A	M	B	B	M	A
Identificación de los costos reales en la elaboración y venta de los productos y/o servicios.	X	X	X	X		
Existencia de controles en cuanto a ingresos y egresos de la actividad productiva.	X	X	X		X	
Nivel de predictibilidad de costos.		XXXX				
Nivel de adecuación de la estructura de costos con modelo de negocio.		X	XX	X		
Rentabilidad de las operaciones.	X	XX	X			
Aprovechamiento de economías de escala.		XX	X			X
Evaluación posición de la empresa con el entorno						
Elementos que orientan la reflexión	VALORACIÓN					
	OPORTUNIDAD			AMENAZA		
	A	M	B	B	M	A
Capacidad en identificar costos que amenazan con volverse impredecibles.			X	X	X	X
Capacidad en identificar costos que aumentan más rápido que los ingresos.		X		XX		X
Capacidad de reducir costos en la empresa.	XX		X		X	

Fuente: Elaboración propia a partir de instrumentos de recolección.

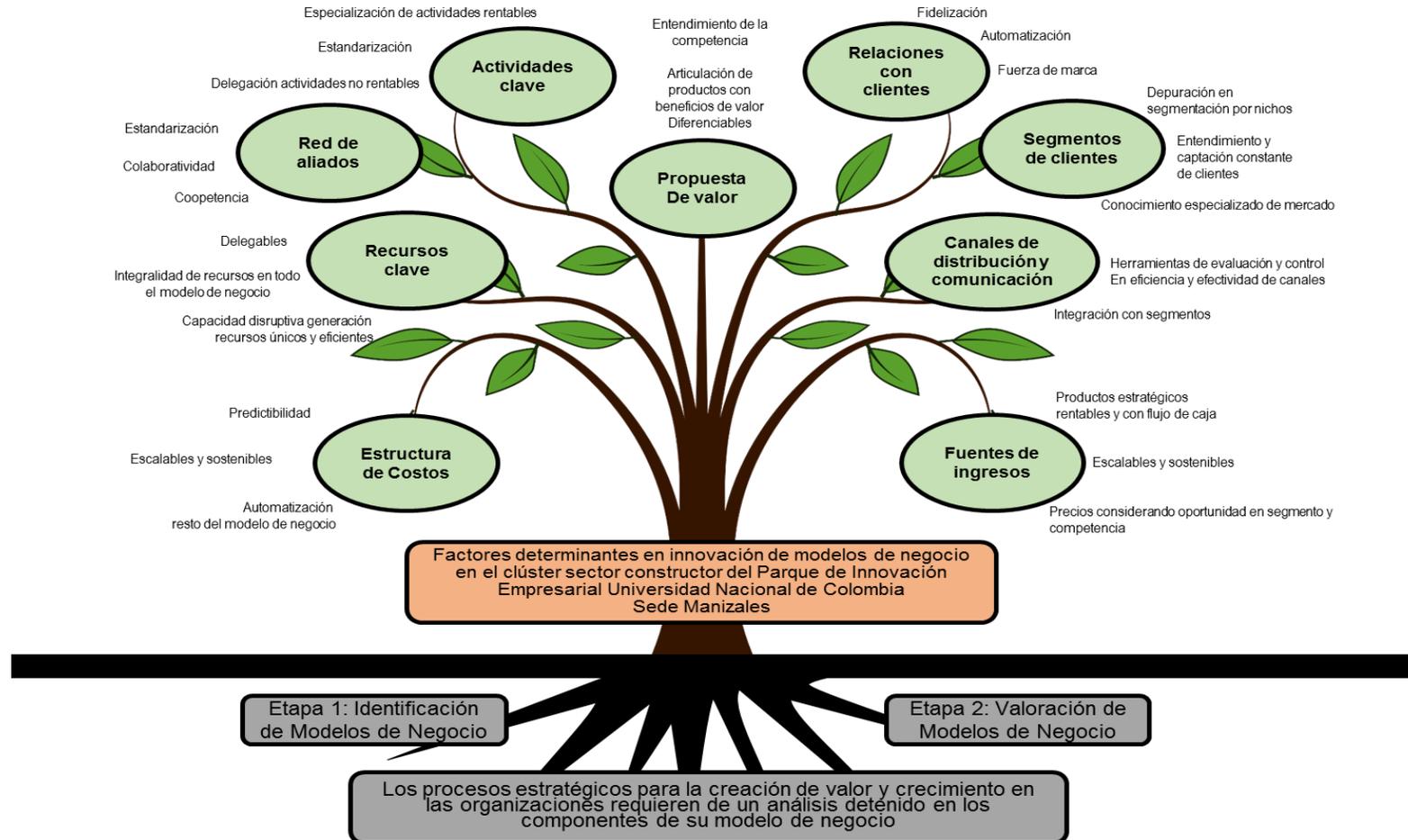
### **4.3 Síntesis gráfica factores determinantes en innovación de modelos de negocio**

Luego del análisis por bloque temático del modelo de negocios que permitió establecer los factores determinantes en innovación de modelos de negocio en el clúster sector constructor del Parque de Innovación Empresarial Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales, como complemento, se realiza a manera de síntesis una representación gráfica abstracta por medio de un árbol.

El árbol está compuesto principalmente por las raíces que son las generatrices del problema de investigación que se abordó correspondiente al tronco, las hojas en el árbol son los elementos determinantes que permitieron identificar los factores clave, que finalmente se visualización en los frutos.

Este árbol se convierte en una herramienta visual de síntesis que ilustra de manera más clara el origen de los resultados entregados en la presente investigación.

Figura 4-5: Síntesis factores determinantes en innovación de modelos de negocio.



Fuente: Elaboración propia.

## **5. Conclusiones**

Teniendo en cuenta los objetivos expuestos y los resultados obtenidos, se presentan las conclusiones más relevantes, presentadas desde dos perspectivas, la primera teórica y la segunda desde la investigación empírica realizada. Finalmente se presentan las limitaciones presentadas, recomendaciones y líneas futuras de investigación.

### **5.1 Conclusiones desde la teoría:**

El presente estudio brindó información valiosa desde la teoría para que las organizaciones identifiquen, evalúen y establezcan factores determinantes en la innovación de su modelo de negocio para una adecuada implementación. A pesar de que los antecedentes muestran la importancia de que las organizaciones deben ser competitivas y crear valor sostenible, se tiene una frontera aún por rebasar y un reto para sus gerentes/propietarios, y consiste en, integrar holísticamente estas nuevas posibilidades a sus modelos de negocio.

De aquella exploración, y la identificación del problema de investigación se constató que los procesos estratégicos para la creación de valor y crecimiento en las organizaciones requieren de un análisis detenido en los componentes de su modelo de negocio a fin de determinar qué aspectos han sido desarrollados a partir de las prácticas, cómo se implementan y qué actores han estado involucrados en las mismas, igualmente, los factores que contribuyen al éxito o fracaso de su implementación. Como lo menciona Chari (2009) “es necesario armonizar todos los procesos para lograr que las decisiones de gestión se basen en la generación de valor”.

Sin embargo, llevar a la práctica estos elementos no resultó ser una tarea fácil tanto para el investigador como para las organizaciones, pues a pesar de que existe en los ejecutivos la conciencia de que el mundo de los negocios cambia constantemente y se estén realizando acciones ante esta situación, no se tienen mecanismos claros en la identificación, valoración y establecimiento de factores determinantes en innovación de modelos de negocio; aquí, el valor de la presente investigación.

En la construcción del marco teórico se investigó el universo desde lo conceptual y metodológico; se descubrió que existen diversas teorías y autores que tienden a sesgar un significado objetivo especialmente de los términos innovación y modelos de negocio, sin embargo se adoptaron los conceptos de autores e instituciones más reconocidos mundialmente como la (OECD, Eurostat), (Osterwalder & Pigneur), (Zott & Amit) entre otros; para su adecuada interpretación, validez en el contexto y población aplicados.

Además, se tuvieron hallazgos valiosos a los que tradicionalmente se encuentran en la literatura; autores relevantes y evolución histórica, clasificaciones valiosas en la innovación (López Isaza) y mecanismos de diseño de estudios de caso, (Yin), (Chetty), y modelos de negocio (Sundelin), así como una construcción conceptual aplicada en el contexto colombiano que resulta valioso para la academia y sector empresarial.

## **5.2 Conclusiones desde la investigación empírica:**

En cuando a la adopción de una metodología cualitativa a través del estudio de caso (Yin), (Chetty) y creación de técnicas como las entrevistas a profundidad direccionadas con juicio de expertos, los instrumentos diseñados por el investigador basados en existentes y con validez comprobada (Osterwalder & Pigneur) y (Cámara de comercio de Bogota), como la matriz de identificación, valoración y análisis de innovación modelos de negocio, y el lienzo Business Model Canvas; se pudo comprobar que su elección es totalmente coherente con la revisión de la literatura, teniendo en cuenta tanto su enfoque holístico, elementos constitutivos de los mismos y su aplicabilidad al caso específico del clúster sector constructor del Parque de Innovación Empresarial Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales.

El interés de hacerlo con esta población radica en palabras de Serpell (2002) que cataloga el sector construcción como “uno de los sectores que presenta el menor grado de desarrollo en la mayoría de los países latinoamericanos, con un atraso significativo frente a naciones más desarrolladas”; y, en palabras del mismo autor, “no ha aprovechado las oportunidades que brinda el desarrollo tecnológico para resolver adecuadamente los problemas actuales”. Además, estudiar este clúster específicamente hace explícito un ejemplo de construcción de redes de cooperación y colaboración entre universidad, empresa y estado para promover el crecimiento económico y social del país.

Se identificaron los modelos de negocio del clúster sector constructor del Parque de Innovación Empresarial Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales; según los resultados obtenidos se han reconocido con los instrumentos de recolección satisfactoriamente e interpretado visualmente con herramientas comprobadas mundialmente (Canvanizer) los modelos de negocio de las 4 empresas estudiadas, desde nueve bloques temáticos explicados y justificados en el componente teórico y la aplicación de los instrumentos propuestos.

Se valoraron los modelos de negocio de cada empresa del clúster. Después de su identificación se obtuvo gracias a los instrumentos aplicados calificaciones de los nueve bloques temáticos que componen el modelo de negocios para las 4 empresas estudiadas, identificando en ellos de manera variada y fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas valoradas en bajo, medio y alto grado de impacto para la innovación en modelo de negocios dejando en evidencia aspectos que cada una de las empresas debe aprovechar y prestar atención en atender.

Teniendo la identificación y valoración de elementos que orientan la reflexión hacia la innovación de los modelos de negocios para cada una de las empresas estudiadas, se pudo realizar el análisis detallado que articuló las respuestas, estableciendo los factores determinantes para los nueve bloques temáticos que componen el modelo de negocios planteado y justificado en el referente teórico. Finalmente se obtuvo de manera abstracta una interpretación visual en forma de árbol los factores determinantes como síntesis

analítica de la población objeto de estudio. El valor de esta interpretación abstracta radica en la aplicabilidad y comprensión holística de un fenómeno.

Igualmente la presente investigación permitió conocer la percepción de los gerentes/propietarios de las empresas pertenecientes al clúster sector constructor del Parque de Innovación Empresarial de la Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales sobre los factores que pueden incidir sobre la innovación en los modelos de negocio, dejando abierta la oportunidad de realizar nuevas investigaciones para profundizar sobre cada relación causa efecto que puede establecerse con los resultados obtenidos.

Finalmente, a partir de los resultados obtenidos se pudo deducir que los factores determinantes en innovación del modelo de negocio aportan a la creación de valor y competitividad en las empresas estudiadas, sin embargo se requiere que cada uno de los elementos que componen el modelo de negocios sean estudiados desde su integralidad y no de forma separada, la síntesis igualmente evidencia la necesidad de que las organizaciones estudien su entorno competitivo y se consoliden internamente para aprovechar oportunidades y fortalezas, al igual que atender sus debilidades y amenazas.

En este orden de ideas, se requiere por parte de los actores directamente involucrados en las organizaciones, crear mecanismos de planeación, comunicación e implementación de estrategias que logren el propósito. Esta investigación permitió entonces, generar una guía de diagnóstico y descubrimiento de factores críticos en la generación de innovación en los modelos de negocio.

Luego de realizadas las verificaciones en el cumplimiento de los objetivos específicos de la investigación, se obtuvo una comprobación y cumplimiento satisfactorios. De esta manera se logró cumplir con el objetivo general de la investigación que consistió en identificar los factores determinantes en innovación de modelos de negocio en el clúster sector constructor del Parque de Innovación Empresarial Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales.

### **5.3 Limitaciones y recomendaciones**

El acceso a las fuentes de información primarias se mantuvo limitada, respecto a las políticas de protección de información, y privacidad de los informantes en la difusión de temas estratégicos que pudieran ser captados por la competencia. Concretamente en la etapa de recolección de datos se apreció cautela y limitación de los entrevistados en cuando a la información suministrada, sin embargo se manejaron acuerdos que evidencian fines académicos y el beneficio de estos estudios para sus empresas y sector.

Se recomienda el aprovechamiento de esta investigación por parte de las empresas estudiadas, y las que no, como punto de partida para la generación de innovación en su modelo de negocio, el presente trabajo desarrolló mecanismos para visualizar, evaluar e identificar factores determinantes en innovación de sus modelos de negocios, pero, la planeación de estrategias, comunicación e implantación es tarea de los gerentes/propietarios junto con sus actores involucrados intrínsecamente, quienes conocen profundamente las condiciones de oportunidad, definen el rumbo y crecimiento de sus organizaciones.

Finalmente, es importante recalcar que el proceso metodológico expuesto, debe considerar una retroalimentación constante que permita identificar de manera oportuna factores determinantes en la innovación de modelos de negocio en las organizaciones.

### **5.4 Líneas futuras de investigación**

A partir de los resultados y las limitantes de la presente investigación se invita a los investigadores que puedan conducir futuros estudios que ayuden a profundizar la identificación de los diferentes factores que influyen en la innovación de los modelos de negocios con un estudio longitudinal que permita un mayor entendimiento del comportamiento y evolución de la población estudiada en el tiempo, confirmar relaciones causales y ampliar el conocimiento.

Igualmente, pueden recomendar estudios que consideren metodologías cuantitativas que permitan establecer validaciones numéricas entre los objetivos y la percepción de los resultados obtenidos.

Se puede realizar un análisis más profundo que permita establecer relaciones y analizar el impacto entre los bloques temáticos que integran el modelo de negocio, aplicado en la misma población estudiada o como base para otra.

Finalmente, puede recomendarse un estudio que haga un comparativo entre empresas pertenecientes a diferentes sectores de actividad. Estos tipos de estudios comparativos ayudarían a determinar qué factores específicos impactan o no, en la innovación del modelo de negocio organizacional y si esta razón se debe a características propias del género, del entorno o del tipo de empresa creada.

## Bibliografía

- Afuah, A. (2004). *Business models: A strategic management approach* (1ª edición ed.). Nueva York: McGraw-Hill Irwin.
- Amit, R., & Zott, C. (2012). Creating value through business model innovation. *Sloan Management Review*, 49(4), 813-842.
- Anthony, S., Johnson, M., & Sinfield, J. (2007). *Building an innovation dynasty: How to build an engine that makes innovation more repeatable*. Retrieved Noviembre 2013, from Innosight: <http://innosight.com>
- Arnal, J., del Rincón, D., & Latorre, A. (1992). *Investigación educativa: Fundamentos y metodología*. Barcelona, España: Labor.
- Arzaluz Solano, S. (2005). La utilización del estudio de caso en el análisis local. *Región y Sociedad*, 17(32), 107-144.
- Barsh, J. (2008). Innovative management: A conversation with Gary Hamel and Lowell Bryan. *The McKinsey Quarterly*(1), 25-35.
- Becerra Rodríguez, F., & Álvarez Giraldo, C. M. (2011, abril 4). El talento humano y la innovación empresarial en el contexto de las redes empresariales: el clúster de prendas de vestir en Caldas-Colombia. *Estudios gerenciales*, 27(119), 209-232.
- Calderon Hernandez, G. (2005). *Aprendes a investigar investigando. Errores más frecuentes en el proceso investigativo y como evitarlos. Una aplicación en las ciencias de la administración*. Manizales: Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales.
- Cámara de comercio de Bogota. (2011). *Bogotá Innova*. Retrieved 2014, from Bogotá Innova: <http://www.bogotainnova.com/>
- Canvanizer. (2014). Retrieved 12 10, 2014, from Brainstorm better concepts. Together with your team: <https://canvanizer.com/>
- Castells, M. (1998). *La era de la información, economía, sociedad y cultura*. Madrid, España: Alianza Editorial.
- Coffrey, A., & Atkinson, P. (2003). *Encontrar el sentido a los datos cualitativos: estrategias complementarias de investigación*. Universidad de Alicante - Universidad de Antioquia.
- Chan Kim, W., & Mauborgne, R. (2005). *La estrategia del océano azul*. Norma.

- Chari, L. (2009). Measuring value enhancement through economic value added: Evidence from literature. *IUP Journal of Applied Finance*, 15(9), 46-62.
- Chetty, S. (1996). The case study method for research in small- and medium-sized firms. *International small business journal*, 5.
- Christensen, C. M., & Overdorf, M. (2000). Meeting the challenge of disruptive change. *Harvard Business Review*, 78(2), 66-76.
- Dávila, R. (2002). Las cooperativas en Colombia: innovación organizacional y novedad académica. *Cuadernos de Desarrollo Rural*, 48, 99-118.
- Demil, B., & Lecocq, X. (2009). Evolución de modelos de negocio: Hacia una visión de la estrategia en términos de coherencia dinámica. *Universia Business Review*(23), 86-107.
- Goode, W., & Hatt, P. (1976). *Métodos de investigación social*. Trillas.
- Hamel, G. (2006). The Why, What, and How of management innovation. *Harvard Business Review*, 84(2), 72-84.
- Johnson, M. W., Christensen, C. M., & Kagermann, H. (2008). Reinventing your business model. *Harvard Business Review*, 86(12), 50-59.
- Kerber, K. (2005). Rethinking organizational change: Reframing the challenge of change management. *Organization Development Journal*, 3(23), 23-38.
- Lincoln, Y., & Guba, E. (1985). *Naturalistic Inquiry*. SAGE Publications.
- López Isaza, G. A. (2013). Aportes teóricos para la gestión y política de innovación en función de la ciudadanía. *Innovar. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 23(47), 5-17.
- Magretta, J. (2002). Why business models matter. *Harvard Business Review*, 86-92.
- Malhotra, N. (2004). *Investigación de mercados: Un enfoque aplicado* (4ª edición ed.). PEARSON Prentice Hall.
- Marcelino Aranda, M., Baldazo Molotla, F. A., & Váldez Nieto, O. (2012, Junio). El método del estudio del caso para estudiar las empresas familiares. *Pensamiento y gestión* (33), 125-139.
- Márquez García, J. F. (2010, Junio 25). Innovación en modelos de negocio: La metodología de Osterwalder en la práctica. (I. D. Toro Jaramillo, Ed.) *MBA EAFIT*, 30-47.

- Martínez Carazo , P. (2006). El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento y Gestión*(20), 165-193.
- Morris, M., Schindehutte, M., & Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, 58, 726-735.
- OECD, Eurostat. (2005). *Manual de Oslo: Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación* (3ª ed.).
- Osterwalder, A. (2004). *The business model ontology a proposition in a design science approach*.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. (Wiley, Ed.) Wiley Destktop Editions.
- Peña Collazos, W. (2009 ). El estudio de caso como recurso metodológico apropiado a la investigación en ciencias sociales. *Revista de Educación y Desarrollo Social*, 3(2), 180-195.
- Peña Romero, J. P., & Ari Zilber, M. (2015). Innovación en el sector cementero de Colombia: estudio de caso Cementos Tequendama. *Estudios gerenciales*, 31(135), 171-182.
- Qi, S. (2009). Case study in contemporary Education research: Conceptualization and critique. *Cross-cultural communication* , 5(4), 21-31.
- Rodríguez Gómez, G., Gil Flores, J., & García Jiménez , E. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. ALJIBE.
- Salazar Acosta, M., & Albis Salas, N. (2010). Encuestas de innovación y política pública: Balance y desafíos para Colombia. *IB Revista de la Información Básica*, 4(1).
- Sandoval Duque, J. L. (2014, Febrero 20). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. *Estudios gerenciales*, 30, 162-171.
- Serpell, A. (2002). *Administración de operaciones de construcción* (2ª edición ed.). México D.F: Alfaomega.
- Shaw, E. (1999). A guide to the qualitative research process: Evidence from a small firm study. *Qualitative Market Research: An international Journal*, 2(2), 59-70.

- Strauss, A., & Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría*. Medellín : Editorial Universidad de Antioquia.
- Sundelin, A. (2010, 09 05). *The Business Model Database*. Retrieved 03 15, 2014, from The evolution of the business model concept:  
<http://tbmdb.blogspot.com.co/2010/09/evolution-of-business-model-concept.html>
- Taylor, S., & Bodgan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación: La búsqueda de significados*. Paidós.
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long-Range Planning*, 43, 172-194.
- UNIDO, U. (2001). *Development of cluster and Networks of SMEs*. Vienna, Austria.
- Universidad Nacional de Colombia. (2014). *Informe de gestión: Parque de innovación empresarial UN*. Universidad Nacional de Colombia.
- Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (1990). Methods for studying innovation development in the Minnesota innovation research program. *Organization Science*, 1(3), 313-335.
- Varela, C., Contesse, D., & Silva, P. (2009). Global Entrepreneurship Research Association GEM, Reporte de Innovación Chile. *Universidad del Desarrollo*.
- Velu, C., & Khanna, M. (2013). Business model innovation in India. *Journal of Indian Business Research*, 5(3), 156-170.
- Velu, C. (2015). Business model innovation and third-party alliance on the survival of new firms. *Technovation*, 35, 1-11.
- Winter, S., & Szulanski, G. (2001). Replication as strategy. *Organization Science*, 12(6), 730-743.
- World Bank. (2010). *Innovation Policy. A guide for developing countries*.
- Yin, R. (1994). *Case study research: Design and methods*. SAGE Publications.
- Zott, C., & Amit, R. (2009). Innovación del modelo de Negocio: creación de valor en tiempos de cambio. *Universia Business Review*, 108-121.
- Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The business model: Recent developments and future research. *Journal of Management*, 37, 1019-1042.

# A. Anexo Matriz de identificación y valoración de modelos de negocio

## Anexo: Cuestionario Empresa (E1)

PROPUESTA DE VALOR		EMPRESA E1	BT-1				
<b>Etapa 1 : IDENTIFICAR</b>							
¿Qué ofrece a sus clientes en términos de productos y/o servicios?	tomas aéreas en foto, video y modelado 3D de alta definición gráfica para la generación de diagnósticos, diseño, visualización y acompañamiento de obra de un proyecto inicialmente de construcción						
¿Cuáles son aquellas cosas por las que pagan sus clientes?	Articular procesos de gestión estratégica, productiva y de clientes con un sistema efectivo y oportuno de información visual y la posibilidad de tener una mayor certeza a partir de imágenes aéreas reales y modelos en 3D en todas sus fases						
¿Por qué los clientes vienen a la empresa?	Su alto grado de innovación permite tener una oferta que el mercado realmente necesita hay problemas estratégicos, operativos y promocionales en sector constructor						
¿En qué se diferencia su oferta de la de otros competidores?	se detectan pocas empresas consolidadas NO tienen en su mayoría una estructura formal que prometan una permanencia en el mercado que brinde seguridad y confianza al cliente						
<b>Etapa 2 : VALORAR</b>							
<b>Evaluación aspectos internos de la empresa</b>							
Elementos que orientan la reflexión	VALORACIÓN						Por qué se evalúa así
	FORTALEZA			DEBILIDAD			
	A	M	B	B	M	A	
Nivel de diferenciación de los productos y/o servicios.	X						Se tienen estrategias de diferenciación totalmente claras
Calidad con la que cuentan los productos y/o servicios.	X						Los productos son pensados con los mas altos estándares de calidad por su maquinaria y conocimiento especializado
Desarrollo o mejoramiento permanente de los productos y/o servicios.		X					Si aunque al depender de tecnología tiende a ser obsoleta por tanto hay que repetir ciclos de adaptación a nuevas máquinas
Consonancia de la propuesta de valor con las necesidades de los clientes.	X						Totalmente consonante porque son necesidades latentes del mercado
Efecto de red que genera las propuestas de valor de la empresa.			X				Los productos entregados quedan visibles para el público aunque no se tienen créditos visibles de nuestra empresa en ellos
Nivel de sinergias entre los productos / servicios que se ofrecen.	X						Todos los productos están pensados en una secuencia con las fases de un proyecto, todos son escalables
Satisfacción de los clientes con la empresa.		X					Se han recibido muy buenas retroalimentaciones de los clientes aunque informales sin estructura de evaluación clara
<b>Evaluación posición de la empresa con el entorno</b>							
Elementos que orientan la reflexión	VALORACIÓN						Por qué se evalúa así
	OPORTUNIDAD			AMENAZA			
	A	M	B	B	M	A	
Disponibilidad de productos sustitutos en el mercado.					X		Los hay pero sin especialización o manejados informal sin embargo es una tecnología cada vez menos costosa y en actualización permanente
Grado de amenaza en que la competencia ofrezca un precio mejor o con más valor percibido para el cliente.						X	La competencia no es formal en su mayoría por tanto sus costos son muy reducidos les permiten cobrar muy por debajo del estándar
Nivel de capacidad en la generación de ingresos recurrentes como servicios alrededor de los productos o viceversa.	X						Se tiene la capacidad y los servicios adicionales
Capacidad de mejorar la integración de los productos y/o servicios.	X						Total capacidad, los productos son pensados para estar integrados
Conocimiento de otras necesidades de los clientes que se podrían satisfacer.	X						Al igual que de nuevos nichos que permitan escalabilidad de doble vía
La propuesta de valor admite complementos o ampliaciones.		X					Es una empresa muy focalizada en su propuesta de valor sin embargo abre puertas en otros segmentos por tanto productos diferentes

SEGMENTOS DE CLIENTES	EMPRESA E1	BT-2
<b>Etapa 1 : IDENTIFICAR</b>		
¿Quiénes son sus clientes?	Constructores en la región cafetera	
¿Puede describir los diferentes segmentos de clientes en los que está enfocados?	empresas constructoras medianas y grandes de la region cafetera, y escalabilidad por diversificacion geografica y otros nichos alrededor del sector potenciales ya identificados	
¿En qué se diferencian los segmentos de clientes?	En su ubicación geográfica y en el nicho de actuación técnica o promocional	
¿Quiénes son sus clientes más importantes?	Empresas constructoras de la región cafetera que tengan promedio 4 proyectos de construcción anuales de mínimo \$1.000.	

<b>Etapa 2 : VALORAR</b>							
Evaluación aspectos internos de la empresa							
Elementos que orientan la reflexión	VALORACIÓN						Por qué se evalúa así
	FORTALEZA			DEBILIDAD			
	A	M	B	B	M	A	
Nivel de identificación de clientes y sus necesidades.	X						Totalmente identificados los clientes iniciales y sus necesidades, queda en estudiar los demás programados en el esquema de crecimiento
Grado de diversificación en cuanto a clientes.	X						Es muy diversificado pero focalizado lo que nos permite manejar lenguajes de venta y productos muy similares
Grado de identificación de clientes potenciales de los productos y servicios.	X						Ya se realizó un estudio y segmentación adecuado
El índice de migración de clientes es bajo o alto			X				Al ser una innovación los clientes necesitan ser educados e informados de la existencia de nuestros productos
Segmentación adecuada de clientes	X						El modelo de negocio está planteado en su totalidad para un segmento
Captación constante de nuevos clientes				X			Falta fuerza de ventas en la empresa

Evaluación posición de la empresa con el entorno							
Elementos que orientan la reflexión	VALORACIÓN						Por qué se evalúa así
	OPORTUNIDAD			AMENAZA			
	A	M	B	B	M	A	
Nivel de saturación del segmento de mercado de la empresa					X		A futuro sabemos que va a saturarse por la creciente llegada de equipos más económicos y competidores más baratos
Grado de peligro en que la competencia absorbe cuota de mercado.					X		A futuro puede suceder pero somos pioneros en el tema lo cual nos da credibilidad y fuerza de marca
Probabilidad de que los clientes actuales se inclinen por otra empresa.						X	El cliente nuestro se va por precio más que por otros aspectos lo cual siempre hay que tomar medidas para fidelizarlo
Velocidad de aumento de competencia en el mercado.					X	X	Cada vez más creciente
Se tiene claro cómo beneficiarse si el mercado es creciente.					X		No se tiene claro ya que la competencia cada vez es más informal y no está interesada en crear estructuras consolidadas
Capacidad de atender nuevos segmentos de mercado.	X						Nuestro pilar de crecimiento y sostenibilidad es este
Capacidad de atender mejor a los clientes con una segmentación depurada.	X						Nuestro pilar de crecimiento y sostenibilidad es este

CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y COMUNICACIÓN	EMPRESA E1	BT-3
<b>Etapa 1 : IDENTIFICAR</b>		
¿Cuáles son los mecanismos que utiliza para dar a conocer su propuesta de valor?	Virtual a través de oficina web; y Física haciendo visitas al cliente, en campo, ferias y eventos.	
¿Cómo llega a sus clientes y cómo los conquista?	La conexión con el cliente es directa mixta entre canales virtuales y físicos.	
¿Cómo están integrados ahora los canales?	La integración de los canales y rentabilidad en ellos se logra al ofrecer de una forma mixta la conexión con el cliente que prefiere de forma virtual y/o física la prestación del servicio.	

<b>Etapa 2 : VALORAR</b>							
Evaluación aspectos internos de la empresa							
Elementos que orientan la reflexión	VALORACIÓN						Por qué se evalúa así
	FORTALEZA			DEBILIDAD			
	A	M	B	B	M	A	
Evaluación y mejoramiento permanente del comportamiento de los canales.					X		A pesar de tener los canales definidos no hay mecanismo de evaluación
Calidad del servicio de post-venta utilizado.				X			No es claro un servicio post-venta para el cliente ya que los productos entregados responden perfectamente a los requerimientos
Nivel de costos asociados a los canales de distribución utilizados.			X				Son relativamente equilibrados
Eficiencia en los canales.		X					Son relativamente equilibrados, lo ideal es reducirlos al máximo con las alianzas por ejemplo
Eficacia en los canales.	X						Se tienen planes de trabajo adecuados para cada canal
Nivel de generación de contacto estrecho con clientes a través de canales.	X						Si, al tenerse una relación directa con ellos
Facilidad de acceso a los canales para los clientes.		X					Al ser varios si aunque faltan ser refinados
Nivel de integración entre canales.	X						La integración de los canales y rentabilidad en ellos se logra al ofrecer de una forma mixta
Adecuación de los canales a los segmentos de mercado.		X					Están adecuados acorde a estudio de mercados
Evaluación posición de la empresa con el entorno							
Elementos que orientan la reflexión	VALORACIÓN						Por qué se evalúa así
	OPORTUNIDAD			AMENAZA			
	A	M	B	B	M	A	
Grado de amenaza en que la competencia ponga en riesgo los canales de la empresa.						X	Los canales son directos con el cliente y es difícil la interferencia de la competencia
Possibilidad en que los clientes dejen de utilizar los canales propuestos.					X		Aún están en periodo de prueba se usan más los físicos
Capacidad de mejorar la eficiencia ó efectividad de los canales			X				La actualización tecnológica de los insumos ayuda y las alianzas pero aún están por consolidarse
Grado de capacidad de mejorar la integración de los canales.	X						Alto grado de capacidad al ser pensados así desde su principio

RELACIONES CON CLIENTES		EMPRESA E1	BT-4				
<b>Etapa 1 : IDENTIFICAR</b>							
¿Qué tipo de relaciones construye con sus clientes?	La empresa busca relaciones de permanencia con los clientes						
¿Cuál es su estrategia de gestión de relaciones?	Asistencia personal no presencial y la generación de comunidad en canales virtuales; y, asistencia personal exclusiva presencial en canales físicos						
¿Qué tipo de relaciones esperan sus clientes para mantener vínculos con la empresa?	Esperan que la empresa les ofrezca soluciones de acuerdo a sus requerimientos y fidelización.						
¿Son fieles sus clientes a su propuesta de valor?	Al ser una innovación hubo que buscar una promesa de valor familiarizada con su necesidad latente por tanto si son fieles.						
<b>Etapa 2 : VALORAR</b>							
<b>Evaluación aspectos internos de la empresa</b>							
Elementos que orientan la reflexión	VALORACIÓN						Por qué se evalúa así
	FORTALEZA			DEBILIDAD			
	A	M	B	B	M	A	
Realización de actividades permanentes de fidelización de los clientes.					X		La prestación del servicio en el proceso de entrega del producto lo busca sin embargo el post venta no es fuerte
Manejo de información sobre el comportamiento histórico de los clientes.			X				A pesar de que se manejan históricos no se dispone de una plataforma seria que maneje la relación con los clientes
Nivel de fidelización que los clientes tienen con los productos y/o servicios.	X						Hay recompra y satisfacción de los clientes
Manejo de relaciones estrechas con los clientes.		X					Se están consolidando gracias a los aliados clave
Nivel de consonancia de la calidad de la relación con segmentos de mercado.	X						Se tiene muy clara la segmentación por tanto los canales y relaciones son adecuados.
Las relaciones vinculan a los clientes mediante un bajo coste de cambio.				X			El coste no es bajo pero se trabaja para que pueda serlo
Nivel de fuerza de marca.			X				En consolidación pero con aliados clave se tiene fuerza rápidamente
<b>Evaluación posición de la empresa con el entorno</b>							
Elementos que orientan la reflexión	VALORACIÓN						Por qué se evalúa así
	OPORTUNIDAD			AMENAZA			
	A	M	B	B	M	A	
Nivel de peligro en que las relaciones con los clientes se deterioren.				X			Es bajo porque el proceso de prestación de servicio y entrega de producto busca la fidelización de clientes
Capacidad de mejorar el seguimiento de los clientes.		X					En consolidación
Capacidad de estrechar más las relaciones con los clientes.	X						Los productos no se venden y termina la relación la idea es crear formas de fidelizar al cliente con comunidades colaborativas por ejemplo
Capacidad de aumento en la personalización.	X						La oferta de productos están pensados desde la personalización
Grado de identificación y eliminación de clientes no rentables.		X					Está bien segmentado el mercado sin embargo hay clientes que pueden ser no rentables
Nivel de automatización de relacionamiento.	X						Se crean protocolos de relacionamiento adecuados para el segmento

FUENTES DE INGRESOS		EMPRESA E1	BT-5				
<b>Etapas 1 : IDENTIFICAR</b>							
¿Cuál es la estructura de sus ingresos?	Se tienen productos base, productos en paquete y productos de oportunidad						
¿Cómo gana dinero en el negocio?	Por área medida en m2, por tiempo de uso, por número de productos que el cliente requiera de la empresa						
¿Qué otros tipos de ingresos recibe? (pagos por transacciones, suscripciones y servicios, entre otros)?	Servicios de asesoría y acompañamiento de obras mediante fotografías y video aéreo						
¿Cómo pagan actualmente los clientes?	Con anticipo del 40% y liquidación contra entrega, y se están generando contratos semestrales para garantizar permanencia pagados mensualmente						
<b>Etapas 2 : VALORAR</b>							
<b>Evaluación aspectos internos de la empresa</b>							
Elementos que orientan la reflexión	VALORACIÓN						Por qué se evalúa así
	FORTALEZA			DEBILIDAD			
	A	M	B	B	M	A	
Identificación de los productos y/o servicios más estratégicos en términos de rentabilidad y generación de flujo de caja.	X						Claramente identificados y se explotan adecuadamente con el segmento de mercado
Nivel de rotación y recuperación de cartera de la empresa.			X				Es muy poca por no tener numerosa cantidad de clientes
Nivel de diversificación de clientes y por lo tanto del flujo de ingresos.		X					Se tienen claramente segmentados los clientes y su posibilidad de diversificar el flujo de ingresos, sin embargo está en consolidación
Nivel de predicibilidad de los ingresos.					X		A pesar de existir un plan de ventas, no es predecible al no existir fuerza de ventas en la empresa
Nivel de sostenibilidad de las fuentes de ingresos.	X						Son sostenibles en el tiempo por la escalabilidad doble vía para ingresos de oportunidad geográfica y por nichos
Se perciben ingresos antes de incurrir en gastos.				X			Primero se incurren en gastos pero son bajos para darle al cliente decisión de compra
Cobra a los clientes por lo que están dispuestos a pagar.						X	Los clientes aún no perciben, es peligroso porque la competencia puede cobrar muy por debajo y le da al cliente referente de precio equivocado
Los mecanismos de fijación de precios incluyen todas las oportunidades de ingresos.	X						Si claramente identificados en temporadas o regiones geográficas
<b>Evaluación posición de la empresa con el entorno</b>							
Elementos que orientan la reflexión	VALORACIÓN						Por qué se evalúa así
	OPORTUNIDAD			AMENAZA			
	A	M	B	B	M	A	
Grado de peligro en que la competencia reduce márgenes de beneficios.						X	Alto, la competencia no tiene estructuras claras de costos y puede cobrar muy por debajo reduciendo márgenes de utilidad
Nivel de dependencia excesiva de una o varias fuentes de ingresos.						X	Los productos dependen entre sí, se necesitan crear nuevas fuentes de ingreso que no lo sean
Capacidad de identificar fuentes de ingresos que podrían desaparecer en el futuro.						X	No se tienen identificados, es impredecible por cómo el mercado y el contexto acepte o no esta innovación
Capacidad de sustituir ingresos por transacción a ingresos recurrentes.					X		Es difícil puesto que todos los productos son interdependientes a pesar de tener ingresos recurrentes planificados
Identificación de otros elementos que los clientes estarían dispuestos a pagar.		X					Totalmente identificados para cada nicho de mercado estudiado, sin embargo se está consolidando los productos estrella primero
Identificación de oportunidades de venta cruzada con socios o empleados.	X						Se tienen claras con aliados clave
Capacidad de añadir o crear nuevas fuentes de ingresos.				X			Se puede sin embargo no está dentro de los planes hasta no explotar los actuales
Capacidad para elevar precios sin que el mercado los rechace.						X	Es difícil al ser un mercado que se rige por el precio principalmente para tomar una decisión de compra, y el problema de la competencia informal

RECURSOS CLAVE		EMPRESA E1		BT-6					
<b>Etapa 1 : IDENTIFICAR</b>									
¿Qué recursos requiere su propuesta de valor?	Se requieren talento humano especializado; equipos de vuelo, foto y video full hd y cómputo								
¿Qué recursos requiere las relaciones con los clientes?	Se requiere una oficina web y talento humano especializado								
¿Cuáles recursos requieren los canales utilizados?	Se requiere una oficina web								
¿Cuáles son los recursos más importantes y costosos en su modelo de negocio?	Talento humano especializado y equipos de vuelo, foto y video full HD								
<b>Etapa 2 : VALORAR</b>									
<b>Evaluación aspectos internos de la empresa</b>									
Elementos que orientan la reflexión	VALORACIÓN						Por qué se evalúa así		
	FORTALEZA			DEBILIDAD					
	A	M	B	B	M	A			
Nivel de formación, efectividad y coordinación del talento humano de la empresa.		X					Es alto sin embargo faltan en áreas financiera y administrativa, mercadeo y ventas, TICs, igualmente I+D+i.		
Estado tecnológico de las máquinas y/o equipos que hacen las funciones claves requeridas para el ofrecimiento de los productos y/o servicios.	X						Se posee tecnología de avanzada para desarrollar las actividades principales de la empresa		
Grado de utilización de la capacidad instalada con la que cuenta la empresa para el ofrecimiento de los productos y/o servicios.			X				No se está explotando cómo debería mientras se acaba de conocer y probar la tecnología que se dispone en la empresa		
Nivel de imitabilidad de los recursos clave.	X						Es difícilmente imitable hablando a corto plazo ya que requiere experiencia y conocimiento previo para ser imitado adecuadamente		
Grado de predecibilidad de los recursos clave.				X			Los recursos clave son predecibles con el tiempo esta tecnología puede ser adquirida por los clientes, pero el talento humano no tan fácil		
Aplicabilidad de recursos clave en la cantidad y momento adecuados.			X				Se disponen de conocimiento y equipos muy avanzados pero el mercado aún no está preparado para aceptarlo y pagar por él		
<b>Evaluación posición de la empresa con el entorno</b>									
Elementos que orientan la reflexión	VALORACIÓN						Por qué se evalúa así		
	OPORTUNIDAD			AMENAZA					
	A	M	B	B	M	A			
Capacidad de hacer frente a una disrupción en el suministro de determinados recursos.				X			Se tienen protocolos preliminares que permiten un suministro adecuado de los recursos.		
La calidad de los recursos se ve amenazada de alguna manera.					X		Los recursos tecnológicos son costosos y constantemente se actualizan		
Capacidad de utilizar recursos más baratos para obtener los mismos resultados.					X		Gradualmente la tecnología es más económica y el conocimiento se adquiere sin embargo la competencia puede adoptarlo		
Identificación de recursos clave que se podrían adquirir con aliados.		X					Se tienen identificados especialmente la fuerza de ventas		
Identificación de recursos clave poco explotados.	X						Se tienen identificados y hay un plan gradual de uso y explotación, sin embargo no se sabe si el mercado espera el tiempo para implementarse		
Se tienen productos de propiedad intelectual sin utilizar que podrían ser valiosos para terceros.			X				No se tienen		
<b>ACTIVIDADES CLAVE</b>						EMPRESA E1		BT-7	
<b>Etapa 1 : IDENTIFICAR</b>									
¿Cuáles son las actividades y procesos clave en el modelo de negocio?		Se realizan actividades de prestación del servicio en tomas aéreas full HD y comercial generando expectativa, recordación, alianzas y ventas							
¿Qué actividades requiere la propuesta de valor, los canales de comunicación y distribución, las relaciones con los clientes?		Actividades de expectativa, recordación, alianzas, ventas que puedan garantizar un esfuerzo de ventas y asistencia pos-venta.							
<b>Etapa 2 : VALORAR</b>									
<b>Evaluación aspectos internos de la empresa</b>									
Elementos que orientan la reflexión	VALORACIÓN						Por qué se evalúa así		
	FORTALEZA			DEBILIDAD					
	A	M	B	B	M	A			
Identificación de las actividades principales de la empresa y el nivel de eficiencia que se tiene en cada una de ellas.		X					Se tienen identificadas pero aun no se ha logrado establecer equilibrio en su eficiencia		
Relación existente entre el estado actual de los principales procesos de la empresa con los estándares formales existentes a nivel nacional o internacional.		X					Es una relación dada, sin embargo al ser innovación hay muchas cosas que aún no han sido comprobadas en nuestro contexto geográfico		
Existencia de controles y sistemas de seguimiento para cada una de las actividades claves de la empresa.	X						Se tienen protocolos y formatos de evaluación que nos permite relajar adecuadamente cada actividad clave de la empresa		
Las actividades clave son difíciles de copiar.	X						Si, se necesita de rigos técnico y conocimiento para ser replicado de manera especializada		
La ejecución de las actividades claves es de alta calidad.	X						Si, garantizamos la entrega de productos especializados y a la medida de los requerimientos y necesidades		
Nivel de equilibrio ideal entre trabajo interno y colaboración externa.			X				A pesar de ser reconocido como fortaleza se necesita trabajar mas fuertemente en la consolidación de alianzas que logren equilibrio		
<b>Evaluación posición de la empresa con el entorno</b>									
Elementos que orientan la reflexión	VALORACIÓN						Por qué se evalúa así		
	OPORTUNIDAD			AMENAZA					
	A	M	B	B	M	A			
Posibilidad de interrupción de actividades clave.						X	Si, es muy alta al depender de personal calificado difícilmente reemplazable o de fallo en alguna maquinaria requerida para ejecución		
Grado de peligrosidad en que una actividad clave pueda reducir su calidad.				X			Es baja porque se tienen estándares de calidad muy definidos que permiten entregar productos especializados y óptimos para el cliente		
Capacidad de estandarización de una o varias actividades.		X					Se tienen la mayoría de las actividades estandarizadas, aunque se necesitan crear formas de delegar el conocimiento especializado		
Capacidad de mejorar eficiencia en general de las actividades.			X				Aún no se tiene claro como hacerlo		

<b>RED DE ALIADOS</b>	<b>EMPRESA E1</b>	<b>BT-8</b>
-----------------------	-------------------	-------------

<b>Etapa 1 : IDENTIFICAR</b>		
¿Cuáles alianzas ha creado la empresa, para optimizar el modelo de negocios, ahorrar en recursos o reducir el riesgo?	Las alianzas creadas son operativas: de tercerización en visualización, post-producción	
¿Quiénes son sus aliados estratégicos más importantes?	Gremial e institucional privado y público; agentes de ventas inmobiliarios; operativos en visualización y post-producción de proyectos	
¿Quiénes apoyan con recursos estratégicos y actividades?	Aliados operativos de tercerización en visualización, post-producción	
¿Cuáles actividades internas se podrían externalizar con mayor calidad y menor costo?	Fuerza de ventas	

<b>Etapa 2 : VALORAR</b>		
--------------------------	--	--

<b>Evaluación aspectos internos de la empresa</b>							
Elementos que orientan la reflexión	VALORACIÓN						Por qué se evalúa así
	FORTALEZA			DEBILIDAD			
	A	M	B	B	M	A	
Identificación y relación proactiva con proveedores de materias primas, insumos o servicios.			X				Los identificados son varios, la relación proactiva se tienen con uno solo
Relación proactiva con instituciones a nivel público o privado que puedan brindar apoyo para el desarrollo de la empresa.		X					Se tienen buenas relaciones institucionales importantes que apoyan con su respaldo la consolidación del negocio
Grado de especialización de la empresa y colaboración con socios estratégicos.	X						Grado de especialización por tanto se identifican claramente segmentos y socios

<b>Evaluación posición de la empresa con el entorno</b>							
Elementos que orientan la reflexión	VALORACIÓN						Por qué se evalúa así
	OPORTUNIDAD			AMENAZA			
	A	M	B	B	M	A	
Nivel de dependencia de los aliados clave.					X		En el plan de crecimiento la fuerza de ventas requiere dependencia en la empresa
Nivel de peligrosidad en perder clientes.					X		Se pueden perder por ser un mercado basado en precio y la competencia vende a menor precio por su informalidad
Los clientes podrían colaborar con la competencia.					X		Efectivamente si, al contratar insumos con ellos y también con nosotros para ser complementados o viceversa.
Nivel de detección de oportunidades de externalización.	X						Se puede lograr en diferentes segmentos geográficos o por nichos
Grado de colaboración con los socios clave para concentrarse en la actividad empresarial principal.		X					Se tiene consolidada en la parte operativa aún falta el componente de ventas
Existencia de oportunidades de venta cruzada con socios.			X				Se puede lograr sin embargo los productos por paquetes
Possibilidad de usar canales de los socios para mejorar el contacto con los clientes.	X						Esta considerado con los aliados clave tercerizar a través de convenios la fuerza de ventas de la empresa
Capacidad de que los socios complementen la propuesta de valor de la empresa.			X				La propuesta de valor está hecha con los socios clave actuales y futuros

<b>ESTRUCTURA DE COSTOS</b>	<b>EMPRESA E1</b>	<b>BT-9</b>
-----------------------------	-------------------	-------------

<b>Etapa 1 : IDENTIFICAR</b>		
¿Cuáles son los costos más importantes en la ejecución de su modelo de negocios?	Equipos de vuelo, foto y video Full HD y cómputo; oficina w eb; marketing y ventas; y talento humano especializado	
¿Qué formas que utiliza para controlar los costos de su modelo de negocios?	Se tienen definidas proyecciones y estimación de costos para los segmentos de mercado actuales	

<b>Etapa 2 : VALORAR</b>		
--------------------------	--	--

<b>Evaluación aspectos internos de la empresa</b>							
Elementos que orientan la reflexión	VALORACIÓN						Por qué se evalúa así
	FORTALEZA			DEBILIDAD			
	A	M	B	B	M	A	
Identificación de los costos reales en la elaboración y venta de los productos y/o servicios.	X						Se tienen claramente identificados en proyecciones y estimaciones de costos anuales y de acuerdo al contexto de operación de la empresa
Existencia de controles en cuanto a ingresos y egresos de la actividad productiva.		X					Falta por refinar un control más adecuado en ingresos de la actividad productiva de la empresa a pesar de tener asesor contable y financiero
Nivel de predecibilidad de costos.		X					Se tiene capacidad para hacerlo a corto y mediano plazo, sin embargo la tecnología cambia rápidamente volviendo impredecible los costos
Nivel de adecuación de la estructura de costos con modelo de negocio.			X				Se tiene adecuado e integrado con la propuesta de valor sin embargo se necesitan crear estrategias de optimización y reducción de costos
Rentabilidad de las operaciones.		X					Es rentable, sin embargo el talento humano especializado es muy costoso para lograr crecimiento en la empresa
Aprovechamiento de economías de escala.		X					Se tiene programado como un plan de crecimiento sin embargo no está siendo ejecutado ni puesto a prueba actualmente

<b>Evaluación posición de la empresa con el entorno</b>							
Elementos que orientan la reflexión	VALORACIÓN						Por qué se evalúa así
	OPORTUNIDAD			AMENAZA			
	A	M	B	B	M	A	
Capacidad en identificar costos que amenazan con volverse impredecibles.					X		Se tiene capacidad para hacerlo, sin embargo la tecnología cambia rápidamente volviendo impredecible los costos
Capacidad en identificar costos que aumentan más rápido que los ingresos.				X			Se tienen identificados lo que permite crear planes de contingencia, que aún no se tienen totalmente definidos
Capacidad de reducir costos en la empresa.					X		A futuro se puede lograr por las capacitaciones que se puede hacer para aumentar talento humano y la reducción de precio de la tecnología aunque puede ser amenaza porque el precio de venta puede disminuir también

## Anexo: Cuestionario Empresa (E2)

PROPUESTA DE VALOR		EMPRESA E2	BT-1				
<b>Etapa 1 : IDENTIFICAR</b>							
¿Qué ofrece a sus clientes en términos de productos y/o servicios?	Generación de ahorros en las construcciones materializada en prefabricados en concreto						
¿Cuáles son aquellas cosas por las que pagan sus clientes?	Tiempo o velocidad de ejecución y entrega de pedidos, calidad medido en la resistencia del producto						
¿Por qué los clientes vienen a la empresa?	A través de referidos y la experiencia en el mercado y obras que mostrar respaldada de 30 años						
¿En qué se diferencia su oferta de la de otros competidores?	Modalidad de fabricar directamente en la obra, generación de ahorros en las construcciones.						
<b>Etapa 2 : VALORAR</b>							
<b>Evaluación aspectos internos de la empresa</b>							
Elementos que orientan la reflexión	VALORACIÓN						Por qué se evalúa así
	FORTALEZA			DEBILIDAD			
	A	M	B	B	M	A	
Nivel de diferenciación de los productos y/o servicios.				X			No se diferencia en realidad son iguales a los de los competidores pero no es grave porque son los que demanda el mercado, y es importante para él.
Calidad con la que cuentan los productos y/o servicios.			X				El sector tiene competidores pequeños en el país, se diferencian por costos y castigan calidad.
Desarrollo o mejoramiento permanente de los productos y/o servicios.					X		Se trabaja muy poco y se encuentran necesidades y soluciones pero no se materializan
Consonancia de la propuesta de valor con las necesidades de los clientes.	X						El sector influenciado por la reducción de costos sin sacrificar calidad y resultados, maneja grandes volúmenes en dinero y cantidad para un proyecto
Efecto de red que genera las propuestas de valor de la empresa.	X						Alta calidad y ahorro la mayoría ha sido referenciado y recomienda
Nivel de sinergias entre los productos / servicios que se ofrecen.		X					Todavía falta complementar el portafolio de productos que hagan mayor sinergia
Satisfacción de los clientes con la empresa.	X						Normalmente vuelven , relaciones a largo plazo
<b>Evaluación posición de la empresa con el entorno</b>							
Elementos que orientan la reflexión	VALORACIÓN						Por qué se evalúa así
	OPORTUNIDAD			AMENAZA			
	A	M	B	B	M	A	
Disponibilidad de productos sustitutos en el mercado.				X			Hay muchos productos sustitutos en muros y divisiones por ej. Pero no es tan importante porque hay otros que se fortalecen como el tema de mobiliario urbano y uso de prefabricados.
Grado de amenaza en que la competencia ofrezca un precio mejor o con más valor percibido para el cliente.						X	El cliente decide por precio, si llega alguien con menor precio y con igual o mejor calidad la empresa decae.
Nivel de capacidad en la generación de ingresos recurrentes como servicios alrededor de los productos o viceversa.		X					Ya se cuenta con el conocimiento para desarrollar nuevos servicios y buen recibimiento de los clientes, pero el sector trabaja de manera muy seccionada entonces entran intermediarios en aspectos específicos, y puede no tener una acogida alta por la especialidad demandada para los proyectos.
Capacidad de mejorar la integración de los productos y/o servicios.	X						Ya se hace, siempre que se ofrecen los productos compra mas, detrás de uno compran otros.
Conocimiento de otras necesidades de los clientes que se podrían satisfacer.			X				Tenemos gran capacidad para identificar otras necesidades , pero se quedan solo ahí, no se solucionan.
La propuesta de valor admite complementos o ampliaciones.	X						Dentro del concepto de ahorros pueden existir muchos productos, servicios y / o actividades.

SEGMENTOS DE CLIENTES		EMPRESA E2		BT-2			
<b>Etapa 1 : IDENTIFICAR</b>							
¿Quiénes son sus clientes?	No es muy claro pero son constructores						
¿Puede describir los diferentes segmentos de clientes en los que está enfocado?	Solamente constructores						
¿En qué se diferencian los segmentos de clientes?	No se es clara una diferenciación al tener un solo segmento identificado y sin detalle						
¿Quiénes son sus clientes más importantes?	Constructores de vivienda de interés social de proyectos de gran envergadura, donde hayan mas de 50 unidades de vivienda						
<b>Etapa 2 : VALORAR</b>							
<b>Evaluación aspectos internos de la empresa</b>							
Elementos que orientan la reflexión	VALORACIÓN						Por qué se evalúa así
	FORTALEZA			DEBILIDAD			
	A	M	B	B	M	A	
Nivel de identificación de clientes y sus necesidades.						X	Por el segmento es muy amplio y no se han identificados claramente nichos de operación
Grado de diversificación en cuanto a clientes.				X			VIS esta amarrado al sector publico y aunque hay volumen y el gobierno tiene como prioridad mejorar condiciones de vida es algo muy estacionario, cuando para el sector la empresa para tambie
Grado de identificación de clientes potenciales de los productos y servicios.		X					Llega mas rapido, de forma mas acertada y mas opciones en un mismo periodo, se sigue haciendo de una manera muy artesanal, no se ha estructurado ni fortalecido como elemento clave para la empresa
El indice de migración de clientes es bajo o alto		X					Relaciones a largo plazo y le da estabilidad a la empresa, pero está aun por explotar a un nivel que brinde más seguridad y capacidad para atenderlos.
Segmentación adecuada de clientes						X	Es un tema que debería tener claro la empresa
Captación constante de nuevos clientes					X		Capacidad de respuesta si se tiene pero no se ha dejado de generar ingresos en la empresa, se necesita fortalecer.
<b>Evaluación posición de la empresa con el entorno</b>							
Elementos que orientan la reflexión	VALORACIÓN						Por qué se evalúa así
	OPORTUNIDAD			AMENAZA			
	A	M	B	B	M	A	
Nivel de saturación del segmento de mercado de la empresa			X				Si hay oferta en el mercado pero no es demasiada
Grado de peligro en que la competencia absorbe cuota de mercado.					X		La capacidad se restringe haciendo que el cliente se vaya hacia la competencia y esta fidelizarlos antes de que la empresa llegue a atenderlos nuevamente
Probabilidad de que los clientes actuales se inclinen por otra empresa.				X			Los clientes normalmente les gusta tener continuidad con la empresa
Velocidad de aumento de competencia en el mercado.				X			No nacen muchas empresas seguidamente y cuando lo hacen son las que se quedan pequeñas y con baja calidad, por tanto no representa una amenaza fuerte al estar inclinados por mejorar cada día mas los productos
Se tiene claro cómo beneficiarse si el mercado es crecientemente.				X			No es clara la forma de actuación.
Capacidad de atender nuevos segmentos de mercado.						X	No tenemos ninguna capacidad para atender un mercado diferente al que atiende la empresa
Capacidad de atender mejor a los clientes con una segmentación depurada.		X					Se tiene una buena capacidad para identificar las necesidades de los clientes

CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y COMUNICACIÓN		EMPRESA E2	BT-3				
<b>Etapa 1 : IDENTIFICAR</b>							
¿Cuáles son los mecanismos que utiliza para dar a conocer su propuesta de valor?	Se realiza de manera mas personal, a través de referidos y con visitas personales, no se hace en redes sociales porque cree que su nicho no se encuentra en el lugar, y correo electrónico.						
¿Cómo llega a sus clientes y cómo los conquista?	Hacer visita de manera personal, se conquista demostrando de que manera genera ahorros y demostrando confianza de lo que puede lograr con la empresa para generar relacion a largo plazo y curiosidad de los que hace la empresa y cómo.						
¿Cómo están integrados ahora los canales?	Están desintegrados, ya que no se ha puesto atención en este aspecto						
<b>Etapa 2 : VALORAR</b>							
<b>Evaluación aspectos internos de la empresa</b>							
Elementos que orientan la reflexión	VALORACIÓN						Por qué se evalúa así
	FORTALEZA			DEBILIDAD			
	A	M	B	B	M	A	
Evaluación y mejoramiento permanente del comportamiento de los canales.						X	No se hace y al no estar pendiente afecta ventas y relaciones
Calidad del servicio de post-venta utilizado.			X				Se hace muy leve pero si se trata de hacerlo en asesoría en el producto y acompañamiento proceso del uso del producto y estar en constante contacto con el cliente para saber que otras necesidades se ofrece o inconvenientes
Nivel de costos asociados a los canales de distribución utilizados.		X					Son muy bajos aunque el tiempo es el que juega un papel importante
Eficiencia en los canales.					X		Por lo que están desintegrados , no se trabajan de forma continua en el desarrollo y afecta directamente la relacion con clientes
Eficacia en los canales.		X					Se ha visto buenos resultados cuando se hace un buen uso de los canales
Nivel de generación de contacto estrecho con clientes a través de canales.		X					Se trabaja mucho por generar relaciones a largo plazo y el cliente tiene curiosidad por saber de la empresa a través de sus boletines via email
Facilidad de acceso a los canales para los clientes.		X					Los canales no tienen acceso restringido solamente si se tiene internet y acceso al correo, lo que importa es el tiempo y receptividad para atender lo que la empresa envía
Nivel de integración entre canales.						X	No estan integrados y afectan la imagen y relacion con clientes
Adecuación de los canales a los segmentos de mercado.						X	Por lo que no hay una segmentación mas focalizada de los clientes
<b>Evaluación posición de la empresa con el entorno</b>							
Elementos que orientan la reflexión	VALORACIÓN						Por qué se evalúa así
	OPORTUNIDAD			AMENAZA			
	A	M	B	B	M	A	
Grado de amenaza en que la competencia ponga en riesgo los canales de la empresa.					X		Aunque competidores no trabajan mucho canales si alguno decide hacerlo lo puede realizar muy bien comparado con la empresa
Posibilidad en que los clientes dejen de utilizar los canales propuestos.			X				No considera que haya mucho riesgo de dejar de escuchar al cliente por lo que la tecnología hace parte de las personas como el email o redes
Capacidad de mejorar la eficiencia ó efectividad de los canales		X					Alededor se tienen muchos recursos de los cuales se puede hacer uso para mejorar el tema como empresas en el manejo de marca y redes, herramientas tecnologicas y un concepto medianamente claro
Grado de capacidad de mejorar la integración de los canales.		X					Capacidad si se apoya externamente de otras empresas porque la empresa no tiene la capacidad

RELACIONES CON CLIENTES		EMPRESA E2	BT-4				
<b>Etapa 1 : IDENTIFICAR</b>							
¿Qué tipo de relaciones construye con sus clientes?	Relaciones a largo plazo y de confianza						
¿Cuál es su estrategia de gestión de relaciones?	Estar muy cerca al cliente y comunicarse constantemente con el a través de visitas, correos, llamadas, y no terminar el proceso del cliente con entrega del producto sino dar asesorias post venta						
¿Qué tipo de relaciones esperan sus clientes para mantener vinculos con la empresa?	Confianza en producto, atención y servicio, esperan que uno les pueda dar mejores opciones ne precio						
¿Son fieles sus clientes a su propuesta de valor?	No sabe ... Se percibe es que se concentran mucho en el producto pero no en el entendimiento del concepto de generación de ahorros, no pueden ser tan fieles sino lo entienden						
<b>Etapa 2 : VALORAR</b>							
<b>Evaluación aspectos internos de la empresa</b>							
Elementos que orientan la reflexión	VALORACIÓN						Por qué se evalúa así
	FORTALEZA			DEBILIDAD			
	A	M	B	B	M	A	
Realización de actividades permanentes de fidelización de los clientes.					X		No se hacen esos procesos de manera permanente , no se potencializa como debería
Manejo de información sobre el comportamiento histórico de los clientes.						X	No se realiza
Nivel de fidelización que los clientes tienen con los producto y/o servicios.		X					Cada constructor es fiel al proceso constructivo que le gusta manejar y busca que el proveedor lo haga así
Manejo de relaciones estrechas con los clientes.		X					Se trata de estar mucho en contacto y tener una buena relacion
Nivel de consonancia de la calidad de la relación con segmentos de mercado.					X		No se tienen claro los segmentos del mercado
Las relaciones vinculan a los clientes mediante un bajo coste de cambio.			X				A veces se necesita desarrollo, tiempo y materiales que implican costos para una buena relacion
Nivel de fuerza de marca.						X	Cuando se visitan nuevos clientes no conocen la empresa
<b>Evaluación posición de la empresa con el entorno</b>							
Elementos que orientan la reflexión	VALORACIÓN						Por qué se evalúa así
	OPORTUNIDAD			AMENAZA			
	A	M	B	B	M	A	
Nivel de peligro en que las relaciones con los clientes se deterioren.				X			El nivel de cumplimiento es alto pero la empresa es aun muy volátil e inestable
Capacidad de mejorar el seguimiento de los clientes.			X				Se esta comenzando a trabajar apenas
Capacidad de estrechar más las relaciones con los clientes.	X						Se hace y si se fortalece puede lograr muy buenos resultados
Capacidad de aumento en la personalización.			X				Aunque hay muchas opciones de diversificaciones e ideas y conocimiento y recursos hace falta capacidad instalada
Grado de identificación y eliminación de clientes no rentables.			X				Proceso es facil, se identifica pero requiere tiempo en aplicarse
Nivel de automatización de relacionamiento.					X		No lo tiene automatizado

FUENTES DE INGRESOS		EMPRESA E2	BT-5				
<b>Etapa 1 : IDENTIFICAR</b>							
¿Cuál es la estructura de sus ingresos?	Por productos: Bloques, adoquines, estructuras, mobiliario urbano.						
¿Cómo gana dinero en el negocio?	Vendiendo prefabricados,						
¿Qué otros tipos de ingresos recibe? (pagos por transacciones, suscripciones y servicios, entre otros)?	Instalación y asesorías						
¿Cómo pagan actualmente los clientes?	Al principio se pide un anticipo y luego se ajustan en actas quincenales según número de unidades de producto que se entreguen						
<b>Etapa 2 : VALORAR</b>							
<b>Evaluación aspectos internos de la empresa</b>							
Elementos que orientan la reflexión	VALORACIÓN						Por qué se evalúa así
	FORTALEZA			DEBILIDAD			
	A	M	B	B	M	A	
Identificación de los productos y/o servicios más estratégicos en términos de rentabilidad y generación de flujo de caja.	X						Si los tienen muy bien identificado los de mayor flujo y mayor rentabilidad
Nivel de rotación y recuperación de cartera de la empresa.		X					Es muy alto el flujo de caja y la cartera no se baja muchos días
Nivel de diversificación de clientes y por lo tanto del flujo de ingresos.						X	Normalmente se trabaja en función de uno o dos clientes
Nivel de predicibilidad de los ingresos.			X				Los contratos permiten a través de actas quincenales manejar flujo de caja pero al trabajar por proyectos los ingresos no son tan continuos al finalizar un proyecto, todo depende de la gestión adecuada
Nivel de sostenibilidad de las fuentes de ingresos.				X	X		Aunque los pagos son constantes los proyectos no
Se perciben ingresos antes de incurrir en gastos.				X	X		Siempre hay que incurrir en gastos iniciales pero no son demasiados
Cobra a los clientes por lo que están dispuestos a pagar.			X				Aunque se fijan en precios el cliente la empresa tiene capacidad de incluir precios competitivos
Los mecanismos de fijación de precios incluyen todas las oportunidades de ingresos.		X					Si se incluyen cuando se negocia el precio se incluyen otras opciones es media porque el sector trabaja segmentado y en algunas actividades les gusta tener proveedores diferentes en cada proceso, pero al ir tan enlazados también lo considera en la decisión de compra
<b>Evaluación posición de la empresa con el entorno</b>							
Elementos que orientan la reflexión	VALORACIÓN						Por qué se evalúa así
	OPORTUNIDAD			AMENAZA			
	A	M	B	B	M	A	
Grado de peligro en que la competencia reduce márgenes de beneficios.					X		Quando competidores bajan precios afecta y si el cliente de entera se decide por precio, sin embargo la calidad y servicio no es tan sensible al precio.
Nivel de dependencia excesiva de una o varias fuentes de ingresos.					X		El nivel de dependencia de la venta de prefabricado es alta hay opciones que permiten contrarrestar
Capacidad de identificar fuentes de ingresos que podrían desaparecer en el futuro.			X				Ya se están identificando algunos productos que tienden a desaparecer o ser mas fuertes
Capacidad de sustituir ingresos por transacción a ingresos recurrentes.					X		Aun se depende mucho de la capacidad productiva de la empresa para generar ingresos
Identificación de otros elementos que los clientes estarían dispuestos a pagar.		X					Conocen otras necesidades de los clientes y son acertivos y el cliente ve la necesidad y disposición de pago
Identificación de oportunidades de venta cruzada con socios o empleados.	X						Si y se esta realizando
Capacidad de añadir o crear nuevas fuentes de ingresos.			X				Si las hay pero no estan dentro del foco actual de la empresa
Capacidad para elevar precios sin que el mercado los rechaze.						X	Son muy rehasios a que el precio se suba

RECURSOS CLAVE		EMPRESA E2		BT-6			
<b>Etapa 1 : IDENTIFICAR</b>							
¿Qué recursos requiere su propuesta de valor?	Maquinaria, conocimiento, recursos económicos, materia prima						
¿Qué recursos requiere las relaciones con los clientes?	Buen personal para atender clientes, herramienta de oficina, tiempo						
¿Cuáles recursos requieren los canales utilizados?	Tecnología de comunicación						
¿Cuáles son los recursos más importantes y costosos en su modelo de negocio?	Personal capacitado en la empresa e infraestructura operativa						
<b>Etapa 2 : VALORAR</b>							
<b>Evaluación aspectos internos de la empresa</b>							
Elementos que orientan la reflexión	VALORACIÓN						Por qué se evalúa así
	FORTALEZA			DEBILIDAD			
	A	M	B	B	M	A	
Nivel de formación, efectividad y coordinación del talento humano de la empresa.					X		La mayoría del conocimiento es empirico a traves de la experiencia, hay mucho trabajo fisico que no necesita nivel de educacion alto, falta formación
Estado tecnológico de las máquinas y/o equipos que hacen las funciones claves requeridas para el ofrecimiento de los productos y/o servicios.					X		Estan obsoletas
Grado de utilización de la capacidad instalada con la que cuenta la empresa para el ofrecimiento de los productos y/o servicios.				X			Se cuenta con 5 paquetes de maquinaria pero limitada para nuevos clientes
Nivel de imitabilidad de los recursos clave.					X		Cualquier persona puede tener los recursos clave pero no son tan sencillas de operar
Grado de predecibilidad de los recursos clave.			X				Hay experiencia detrás del proceso que no es tan predecible
Aplicabilidad de recursos clave en la cantidad y momento adecuados.					X		Se tiene herramienta pero no se hace uso adecuado por tanto se desaprovechan
<b>Evaluación posición de la empresa con el entorno</b>							
Elementos que orientan la reflexión	VALORACIÓN						Por qué se evalúa así
	OPORTUNIDAD			AMENAZA			
	A	M	B	B	M	A	
Capacidad de hacer frente a una disrupción en el suministro de determinados recursos.					X		Cuando hay limitacion de materia prima se necesita parar produccion
La calidad de los recursos se ve amenazada de alguna manera.			X				El proceso esta muy estandar por tanto la calidad no varía mucho
Capacidad de utilizar recursos más baratos para obtener los mismos resultados.		X					Hay muchas opciones de usar materias primas diferentes que disminuyen costos, y maquinaria y operación que mejoran
Identificación de recursos clave que se podrían adquirir con aliados.	X						Ya se está realizando
Identificación de recursos clave poco explotados.					X		Estan identificados pero no se han aprovechado y la competencia si
Se tienen productos de propiedad intelectual sin utilizar que podrían ser valiosos para terceros.			X				No se tienen

ACTIVIDADES CLAVE		EMPRESA E2		BT-7			
<b>Etapa 1 : IDENTIFICAR</b>							
¿Cuáles son las actividades y procesos clave en el modelo de negocio?	Ventas, produccion,compras y control						
¿Qué actividades requiere la propuesta de valor, los canales de comunicación y distribución, las relaciones con los clientes?	Produccion y ventas por lo que es lo que está de cara al cliente						
<b>Etapa 2 : VALORAR</b>							
<b>Evaluación aspectos internos de la empresa</b>							
Elementos que orientan la reflexión	VALORACIÓN						Por qué se evalúa así
	FORTALEZA			DEBILIDAD			
	A	M	B	B	M	A	
Identificación de las actividades principales de la empresa y el nivel de eficiencia que se tiene en cada una de ellas.		X					Se ha trabajado mucho en ellas y los competidores no lo aprovechan
Relación existente entre el estado actual de los principales procesos de la empresa con los estándares formales existentes a nivel nacional o internacional.			X				Falta mejorar mucho pero se buscar trabajar bajo un estandar
Existencia de controles y sistemas de seguimiento para cada una de las actividades claves de la empresa.		X					De las cosas mas estructuradas porque aun falta comparado con la competencia internacional
Las actividades clave son difíciles de copiar.			X				Estan identificadas pero no se explotan al nivel que genere mas productividad
La ejecución de las actividades claves es de alta calidad.			X				Se buscan manejar mejores estandares
Nivel de equilibrio ideal entre trabajo interno y colaboración externa.		X					Se trabaja mucho con aliados
<b>Evaluación posición de la empresa con el entorno</b>							
Elementos que orientan la reflexión	VALORACIÓN						Por qué se evalúa así
	OPORTUNIDAD			AMENAZA			
	A	M	B	B	M	A	
Posibilidad de interrupción de actividades clave.					X		Si la materia prima escasea impacta directamente en la produccion
Grado de peligrosidad en que una actividad clave pueda reducir su calidad.					X		Si en produccion pasa algo respecto a calidad se va notar
Capacidad de estandarización de una o varias actividades.		X					Hay mucho para estandarizas pero se ha mejorado algunos de los procesos
Capacidad de mejorar eficiencia en general de las actividades.	X						Los resultados seria muy diferentes e interesantes en temas de rentabilidad

<b>RED DE ALIADOS</b>	<b>EMPRESA E2</b>	<b>BT-8</b>
-----------------------	-------------------	-------------

Etapa 1 : IDENTIFICAR	
¿Cuáles alianzas ha creado la empresa, para optimizar el modelo de negocios, ahorrar en recursos o reducir el riesgo?	En temas de materia prima, transporte y conocimiento
¿Quiénes son sus aliados estratégicos más importantes?	Los que aportan al conocimiento
¿Quiénes apoyan con recursos estratégicos y actividades?	Transporte y conocimiento quienes hacen el acompañamiento
¿Cuáles actividades internas se podrían externalizar con mayor calidad y menor costo?	No se tienen identificadas

Etapa 2 : VALORAR							
Evaluación aspectos internos de la empresa							
Elementos que orientan la reflexión	VALORACIÓN						Por qué se evalúa así
	FORTALEZA			DEBILIDAD			
	A	M	B	B	M	A	
Identificación y relación proactiva con proveedores de materias primas, insumos o servicios.	X						Se hace pero no con todos , pero son muy buenas relaciones con proveedores
Relación proactiva con instituciones a nivel público o privado que puedan brindar apoyo para el desarrollo de la empresa.			X				Se tiene un aliado gremial pero no se ha aprovechado la relación existente
Grado de especialización de la empresa y colaboración con socios estratégicos.	X						Les gusta trabajar mucho con aliados y cada uno en su especialidad

Evaluación posición de la empresa con el entorno							
Elementos que orientan la reflexión	VALORACIÓN						Por qué se evalúa así
	OPORTUNIDAD			AMENAZA			
	A	M	B	B	M	A	
Nivel de dependencia de los aliados clave.		X					No depende de aliados para ejecutar sus actividades
Nivel de peligrosidad en perder clientes.				X			Por las buenas relaciones con los clientes siguen contratando
Los clientes podrían colaborar con la competencia.				X			Si, pueden decirles cuales son los procesos de la empresa a la competencia
Nivel de detección de oportunidades de externalización.						X	No se tienen identificadas
Grado de colaboración con los socios clave para concentrarse en la actividad empresarial principal.	X						Los socios clave están muy interesados en la especialización del negocio
Existencia de oportunidades de venta cruzada con socios.	X						Los socios complementan las actividades de la empresa
Posibilidad de usar canales de los socios para mejorar el contacto con los clientes.	X						Ya se está utilizando y logrando resultados
Capacidad de que los socios complementen la propuesta de valor de la empresa.			X				En realidad se puede hacer pero cada uno está muy especializado en el tema

<b>ESTRUCTURA DE COSTOS</b>	<b>EMPRESA E2</b>	<b>BT-9</b>
-----------------------------	-------------------	-------------

Etapa 1 : IDENTIFICAR	
¿Cuáles son los costos más importantes en la ejecución de su modelo de negocios?	Materia prima y mano de obra
¿Qué formas que utiliza para controlar los costos de su modelo de negocios?	Herramientas financiera y mucho control

Etapa 2 : VALORAR							
Evaluación aspectos internos de la empresa							
Elementos que orientan la reflexión	VALORACIÓN						Por qué se evalúa así
	FORTALEZA			DEBILIDAD			
	A	M	B	B	M	A	
Identificación de los costos reales en la elaboración y venta de los productos y/o servicios.		X					Faltan algunos pero cada vez se incluyen más los costos reales
Existencia de controles en cuanto a ingresos y egresos de la actividad productiva.			X				Aunque se hace puede ser uno de los procesos más desorganizados en la empresa actualmente
Nivel de predecibilidad de costos.		X					Se tienen identificados pero falta complementarlos
Nivel de adecuación de la estructura de costos con modelo de negocio.			X				Se están comenzando a identificar e incluir pero no están muy claras
Rentabilidad de las operaciones.			X				Puede ser aun más rentable pero se manejan buenos márgenes
Aprovechamiento de economías de escala.		X					Siempre se aprovecha mucho la capacidad para aumentar producción y disminuir costos
Evaluación posición de la empresa con el entorno							
Elementos que orientan la reflexión	VALORACIÓN						Por qué se evalúa así
	OPORTUNIDAD			AMENAZA			
	A	M	B	B	M	A	
Capacidad en identificar costos que amenazan con volverse impredecibles.						X	No se tiene nada identificado
Capacidad en identificar costos que aumentan más rápido que los ingresos.						X	No se tienen identificados esos costos
Capacidad de reducir costos en la empresa.	X						Hay muchas operaciones por organizar y mejorar, estandarizar que pueden lograr reducir costos en la operación de la empresa.

## Anexo: Cuestionario Empresa (E3)

PROPUESTA DE VALOR		EMPRESA E3	BT-1				
<b>Etapa 1 : IDENTIFICAR</b>							
¿Qué ofrece a sus clientes en términos de productos y/o servicios?	2 líneas de negocio: construcción de vivienda campestre y urbana sostenible, remodelaciones y asesorías en remodelación.						
¿Cuáles son aquellas cosas por las que pagan sus clientes?	La asesoría y el saber que se hace dentro de sus viviendas de principio a fin del proceso.						
¿Por qué los clientes vienen a la empresa?	La asesoría y trato con el cliente es muy bueno durante el desarrollo del proyecto, a través de la construcción hacemos familias felices.						
¿En qué se diferencia su oferta de la de otros competidores?	Identificar muy bien lo que el cliente necesita y dar una solución.						
<b>Etapa 2 : VALORAR</b>							
<b>Evaluación aspectos internos de la empresa</b>							
Elementos que orientan la reflexión	VALORACIÓN						Por qué se evalúa así
	FORTALEZA			DEBILIDAD			
	A	M	B	B	M	A	
Nivel de diferenciación de los productos y/o servicios.		X					El sector no asesora al cliente en todos sus procesos y la empresa lo hace.
Calidad con la que cuentan los productos y/o servicios.	X						Personal calificado, especialistas para cada área.
Desarrollo o mejoramiento permanente de los productos y/o servicios.		X					Es complicado innovar en procesos y productos pero se hace todo lo posible para lograr clientes satisfechos.
Consonancia de la propuesta de valor con las necesidades de los clientes.					X		La promesa de valor desde su filosofía no es suficiente por falta de supervisión en la obra con la mentalidad en su sangre para que el cliente sienta ese diferenciador.
Efecto de red que genera las propuestas de valor de la empresa.						X	En el sector el personal es fácilmente contratable por varias empresas, trabajan por dinero y no por comunicar una propuesta de valor.
Nivel de sinergias entre los productos / servicios que se ofrecen.	X						El proceso es el mismo para las dos líneas de negocio.
Satisfacción de los clientes con la empresa.	X						Aun sabiendo que la promesa de valor no se comunica se hace un acta de satisfacción de la empresa en el 90% de los casos el nivel de satisfacción es alto y muy alto.
<b>Evaluación posición de la empresa con el entorno</b>							
Elementos que orientan la reflexión	VALORACIÓN						Por qué se evalúa así
	OPORTUNIDAD			AMENAZA			
	A	M	B	B	M	A	
Disponibilidad de productos sustitutos en el mercado.						X	Hay diferentes empresas y personas que ofrecen productos similares, empresa joven que genera desconfianza en clientes por falta de experiencia.
Grado de amenaza en que la competencia ofrezca un precio mejor o con más valor percibido para el cliente.					X		Venden a mayor precio que la competencia pero saben que pueden cumplir la propuesta de valor
Nivel de capacidad en la generación de ingresos recurrentes como servicios alrededor de los productos o viceversa.			X				Se ha hecho, por ejemplo asesorías en tramitologías, es baja porque no lo ven como potencial ni alineado a la propuesta de valor, mucho trabajo para poca utilidad.
Capacidad de mejorar la integración de los productos y/o servicios.		X					Están estandarizando procesos para las líneas de negocio y mecanismos de integración entre ellas.
Conocimiento de otras necesidades de los clientes que se podrían satisfacer.						X	Hace falta hacer estudios de mercados.
La propuesta de valor admite complementos o ampliaciones.	X						Si, el modelo de negocio es cambiante, se revisa mensualmente para ser mejorado.

<b>SEGMENTOS DE CLIENTES</b>	<b>EMPRESA E3</b>	<b>BT-2</b>
------------------------------	-------------------	-------------

<b>Etapa 1 : IDENTIFICAR</b>	
¿Quiénes son sus clientes?	Personas de poder adquisitivo alto de altos ingresos estratos 4 a 6 para vivienda campestre y personas de estratos bajos para remodelaciones
¿Puede describir los diferentes segmentos de clientes en los que está enfocado?	Ya se ha realizado en la respuesta anterior, eje cafetero
¿En qué se diferencian los segmentos de clientes?	En su poder adquisitivo
¿Quiénes son sus clientes más importantes?	Los que generan mayores ingresos, aquellos que contratan para construcción de vivienda o asesoría estructural, porque el tiempo es menor para la empresa y también se amarra a la línea de remodelación a futuro

<b>Etapa 2 : VALORAR</b>							
<b>Evaluación aspectos internos de la empresa</b>							
Elementos que orientan la reflexión	VALORACIÓN						Por qué se evalúa así
	FORTALEZA			DEBILIDAD			
	A	M	B	B	M	A	
Nivel de identificación de clientes y sus necesidades.						X	Se basan meramente en proyectos que actualmente contratan con la empresa
Grado de diversificación en cuanto a clientes.					X		El segmento no está suficientemente estructurado, la diversificación es alta por tanto no está en concordancia con un lenguaje de marketing adecuado
Grado de identificación de clientes potenciales de los productos y servicios.					X		Hace falta crear mecanismos focalizados de identificación
El índice de migración de clientes es bajo o alto	X						El diferenciador con la competencia lo ha permitido
Segmentación adecuada de clientes						X	Falta hacer estudio más detallado del mercado objetivo
Captación constante de nuevos clientes	X						La participación en diversos escenarios en la ciudad potencia la marca y genera contratos, y referenciación de los actuales clientes

<b>Evaluación posición de la empresa con el entorno</b>							
Elementos que orientan la reflexión	VALORACIÓN						Por qué se evalúa así
	OPORTUNIDAD			AMENAZA			
	A	M	B	B	M	A	
Nivel de saturación del segmento de mercado de la empresa	X						El trabajo es muy distinto a lo que hace la competencia en el sector, no lo consideran amenaza
Grado de peligro en que la competencia absorbe cuota de mercado.						X	En el sector hay empresas reconocidas que construye viviendas campestres y urbanas que han quitado el 80% de los proyectos en construcción de viviendas
Probabilidad de que los clientes actuales se inclinen por otra empresa.				X			Por la convicción de que la empresa ofrece fidelización
Velocidad de aumento de competencia en el mercado.						X	El sector está en auge por tanto ofertante que existe y aparece
Se tiene claro cómo beneficiarse si el mercado es creciente.						X	Se entiende pero no se tiene claro
Capacidad de atender nuevos segmentos de mercado.	X						Se han atendido por el sector industrial
Capacidad de atender mejor a los clientes con una segmentación depurada.	X						No se ha empezado a ejecutar estos trabajos para atender a los clientes de acuerdo al segmento

<b>CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y COMUNICACIÓN</b>	<b>EMPRESA E3</b>	<b>BT-3</b>
---	-------------------	-------------

<b>Etapa 1 : IDENTIFICAR</b>	
¿Cuáles son los mecanismos que utiliza para dar a conocer su propuesta de valor?	Medios digitales y medios virtuales como página web pero es poca la captura, se capta mejor con ferias empresariales para clientes y prospectos, y luego visitas especializadas
¿Cómo llega a sus clientes y cómo los conquista?	Asesorando desde un principio para que se sientan seguros con la empresa y sepan las necesidades que se pueden atender, el acompañamiento lo es todo sin subestimar el cliente
¿Cómo están integrados ahora los canales?	El primer canal es en las ferias luego por medios virtuales se manejan el resto de comunicaciones web y menos redes

<b>Etapa 2 : VALORAR</b>							
<b>Evaluación aspectos internos de la empresa</b>							
Elementos que orientan la reflexión	VALORACIÓN						Por qué se evalúa así
	FORTALEZA			DEBILIDAD			
	A	M	B	B	M	A	
Evaluación y mejoramiento permanente del comportamiento de los canales.	X						Bimestral se realiza
Calidad del servicio de post-venta utilizado.	X						Se ha sacrificado utilidad para atender post venta y tener clientes satisfechos y felices
Nivel de costos asociados a los canales de distribución utilizados.					X		Costos del 21% de los indirectos pero si genera buena utilidad si el cliente contrata con la empresa, se necesita reducir más
Eficiencia en los canales.		X					6/10 personas contactan la empresa como prospecto y cliente
Eficacia en los canales.		X					se cumplen los propósitos medianamente.
Nivel de generación de contacto estrecho con clientes a través de canales.	X						Permanente seguimiento a clientes
Facilidad de acceso a los canales para los clientes.	X						Se tienen todos los medios para que los clientes se comuniquen fácilmente con la empresa
Nivel de integración entre canales.	X						Todos los canales si se integran en la forma de comunicar y atender los clientes
Adecuación de los canales a los segmentos de mercado.						X	No se sabe por la falta de estudio al segmento, los mismos canales para todos los segmentos
<b>Evaluación posición de la empresa con el entorno</b>							
Elementos que orientan la reflexión	VALORACIÓN						Por qué se evalúa así
	OPORTUNIDAD			AMENAZA			
	A	M	B	B	M	A	
Grado de amenaza en que la competencia ponga en riesgo los canales de la empresa.						X	Cualquiera puede copiar pero no sabe cómo actuar para que los canales funcionen
Possibilidad en que los clientes dejen de utilizar los canales propuestos.				X			Todos los canales funcionan integradamente
Capacidad de mejorar la eficiencia ó efectividad de los canales	X						Saben que pueden hacerlo mucho mejor y se trabaja para esto
Grado de capacidad de mejorar la integración de los canales.	X						Se está en un proceso de mejora continua los canales se verán afectados de manera positiva

RELACIONES CON CLIENTES		EMPRESA E3	BT-4				
<b>Etapa 1 : IDENTIFICAR</b>							
¿Qué tipo de relaciones construye con sus clientes?	Relación a largo plazo						
¿Cuál es su estrategia de gestión de relaciones?	Seguimiento de clientes trimestral con el fin de ofertar nuevos productos						
¿Qué tipo de relaciones esperan sus clientes para mantener vínculos con la empresa?	Seguimiento constante de los trabajos una vez finalizados, atención oportuna a eventuales postventas						
¿Son fieles sus clientes a su propuesta de valor?	A veces por lo que no se tiene una estrategia clara de comunicación y el cliente se rige mucho por el precio						
<b>Etapa 2 : VALORAR</b>							
<b>Evaluación aspectos internos de la empresa</b>							
Elementos que orientan la reflexión	VALORACIÓN						Por qué se evalúa así
	FORTALEZA			DEBILIDAD			
	A	M	B	B	M	A	
Realización de actividades permanentes de fidelización de los clientes.		X					Se está consolidando y haciendo reconocimiento de las necesidades.
Manejo de información sobre el comportamiento histórico de los clientes.		X					Se está consolidando y haciendo reconocimiento de las necesidades.
Nivel de fidelización que los clientes tienen con los productos y/o servicios.		X					Se está consolidando y haciendo reconocimiento de las necesidades.
Manejo de relaciones estrechas con los clientes.					X		Actualmente nos contratan por una necesidad, no por una relación.
Nivel de consonancia de la calidad de la relación con segmentos de mercado.			X				No se tiene muy claro el segmento, pero se busca mejorar la calidad.
Las relaciones vinculan a los clientes mediante un bajo coste de cambio.		X					Se está consolidando y haciendo reconocimiento de las necesidades.
Nivel de fuerza de marca.			X				La marca apenas empieza a considerarse en el mercado, es débil.
<b>Evaluación posición de la empresa con el entorno</b>							
Elementos que orientan la reflexión	VALORACIÓN						Por qué se evalúa así
	OPORTUNIDAD			AMENAZA			
	A	M	B	B	M	A	
Nivel de peligro en que las relaciones con los clientes se deterioren.					X		Es alto dado el estado de consolidación prestándose a la improvisación
Capacidad de mejorar el seguimiento de los clientes.	X						Se tiene presente y como prioridad.
Capacidad de estrechar más las relaciones con los clientes.	X						Se tiene presente y como prioridad.
Capacidad de aumento en la personalización.	X						Se tiene presente y como prioridad.
Grado de identificación y eliminación de clientes no rentables.			X				Se tiene presente sin embargo se reciben todo tipo de clientes,
Nivel de automatización de relacionamiento.			X				No se tiene automatizado pero se están creando mecanismos.

FUENTES DE INGRESOS		EMPRESA E3	BT-5				
<b>Etapa 1 : IDENTIFICAR</b>							
¿Cuál es la estructura de sus ingresos?	Se perciben ingresos por remodelaciones en la actualidad, pero la proyección es percibir ingresos provenientes de la construcción de viviendas						
¿Cómo gana dinero en el negocio?	Transformación de espacios						
¿Qué otros tipos de ingresos recibe? (pagos por transacciones, suscripciones y servicios, entre otros)?	N/A						
¿Cómo pagan actualmente los clientes?	Consignaciones bancarias con anticipo y liquidación						
<b>Etapa 2 : VALORAR</b>							
<b>Evaluación aspectos internos de la empresa</b>							
Elementos que orientan la reflexión	VALORACIÓN						Por qué se evalúa así
	FORTALEZA			DEBILIDAD			
	A	M	B	B	M	A	
Identificación de los productos y/o servicios más estratégicos en términos de rentabilidad y generación de flujo de caja.		X					Se tienen identificados pero se consolidan paulatinamente.
Nivel de rotación y recuperación de cartera de la empresa.	X						Es alta y hay re compra de un mismo cliente.
Nivel de diversificación de clientes y por lo tanto del flujo de ingresos.					X		Es muy cerrado ya que aún no se han aprovechado los nuevos servicios
Nivel de predicibilidad de los ingresos.		X					Se esta logrando , sin embargo necesitan consolidarse.
Nivel de sostenibilidad de las fuentes de ingresos.						X	Alta debilidad por lo que no hay fidelización o clientes fijos.
Se perciben ingresos antes de incurrir en gastos.	X						Si ya que los anticipos cubren gastos y logran utilidad inicialmente.
Cobra a los clientes por lo que están dispuestos a pagar.			X				Se cobra pensando en utilidad sin embargo se necesita mejorar mucho.
Los mecanismos de fijación de precios incluyen todas las oportunidades de ingresos.				X			No, pero se están trabajando en ello.
<b>Evaluación posición de la empresa con el entorno</b>							
Elementos que orientan la reflexión	VALORACIÓN						Por qué se evalúa así
	OPORTUNIDAD			AMENAZA			
	A	M	B	B	M	A	
Grado de peligro en que la competencia reduce márgenes de beneficios.				X			Se tienen mecanismos para evitarlo pero requieren ser validados.
Nivel de dependencia excesiva de una o varias fuentes de ingresos.						X	Alto, sin esos ingresos la empresa no opera.
Capacidad de identificar fuentes de ingresos que podrían desaparecer en el futuro.	X						Claramente identificados en estudios de mercado y conocimiento del sector.
Capacidad de sustituir ingresos por transacción a ingresos recurrentes.			X				Se tiene y es una de las cosas que busca consolidar la empresa.
Identificación de otros elementos que los clientes estarían dispuestos a pagar.			X				Se tienen identificados pero la capacidad de la empresa no alcanza.
Identificación de oportunidades de venta cruzada con socios o empleados.		X					Se tienen y están en consolidación.
Capacidad de añadir o crear nuevas fuentes de ingresos.	X						Altas capacidades en las actividades principales de la empresa.
Capacidad para elevar precios sin que el mercado los rechace.			X				Es una oportunidad que no puede explotarse, ya que el precio rige.

<b>RECURSOS CLAVE</b>	<b>EMPRESA E3</b>	<b>BT-6</b>
-----------------------	-------------------	-------------

### Etapa 1 : IDENTIFICAR

¿Qué recursos requiere su propuesta de valor?	Recursos financieros, capital humano calificado, gestión tecnológica - softw are de programación y presupuesto y CRM, Materiales, Herramientas Equipos.
¿Qué recursos requiere las relaciones con los clientes?	CRM, Recursos financieros, capital humano calificado
¿Cuáles recursos requieren los canales utilizados?	Capital humano calificado en fuerza de ventas y comunicaciones.
¿Cuáles son los recursos más importantes y costosos en su modelo de negocio?	Compra de material, herramientas y equipos y el pago de mano de obra para los distintos proyectos

### Etapa 2 : VALORAR

#### Evaluación aspectos internos de la empresa

Elementos que orientan la reflexión	VALORACIÓN						Por qué se evalúa así
	FORTALEZA			DEBILIDAD			
	A	M	B	B	M	A	
Nivel de formación, efectividad y coordinación del talento humano de la empresa.	X						Está en consolidación respecto a la capacidad y servicios en la empresa.
Estado tecnológico de las máquinas y/o equipos que hacen las funciones claves requeridas para el ofrecimiento de los productos y/o servicios.			X				No se tienen las suficientes pero se adquieren paulatinamente.
Grado de utilización de la capacidad instalada con la que cuenta la empresa para el ofrecimiento de los productos y/o servicios.	X						En consolidación sin embargo se ve afectada cuando hay mayor demanda.
Nivel de imitabilidad de los recursos clave.			X				Se pueden imitar, sin embargo se consideran estrategias de protección
Grado de predecibilidad de los recursos clave.			X				Son predecibles sin embargo se consideran estrategias de protección.
Aplicabilidad de recursos clave en la cantidad y momento adecuados.			X				No se tienen siempre a disposición.

#### Evaluación posición de la empresa con el entorno

Elementos que orientan la reflexión	VALORACIÓN						Por qué se evalúa así
	OPORTUNIDAD			AMENAZA			
	A	M	B	B	M	A	
Capacidad de hacer frente a una disrupción en el suministro de determinados recursos.			X				No se tiene esa capacidad consolidada pero se considera.
La calidad de los recursos se ve amenazada de alguna manera.			X				No sin embargo se necesitan crear mecanismos de mejora continua.
Capacidad de utilizar recursos más baratos para obtener los mismos resultados.		X					Se tiene capacidad y está en consolidación.
Identificación de recursos clave que se podrían adquirir con aliados.		X					Se tienen claramente identificados y en consolidación.
Identificación de recursos clave poco explotados.	X						Se tienen claramente identificados y consolidados.
Se tienen productos de propiedad intelectual sin utilizar que podrían ser valiosos para terceros.			X				No se tienen patentados o registrados, pero no se consideran amenaza ya que la empresa no se orienta a generar nuevos conocimientos o productos patentables.

<b>ACTIVIDADES CLAVE</b>	<b>EMPRESA E3</b>	<b>BT-7</b>
--------------------------	-------------------	-------------

### Etapa 1 : IDENTIFICAR

¿Cuáles son las actividades y procesos clave en el modelo de negocio?	Marketing y ventas- visita técnica - diseño y presupuesto preliminar - estudios técnicos - ejecución de obra - entrega - servicio postventa.
¿Qué actividades requiere la propuesta de valor, los canales de comunicación y distribución, las relaciones con los clientes?	Marketing y ventas- visita técnica - diseño y presupuesto preliminar - estudios técnicos - ejecución de obra - entrega - servicio postventa.

### Etapa 2 : VALORAR

#### Evaluación aspectos internos de la empresa

Elementos que orientan la reflexión	VALORACIÓN						Por qué se evalúa así
	FORTALEZA			DEBILIDAD			
	A	M	B	B	M	A	
Identificación de las actividades principales de la empresa y el nivel de eficiencia que se tiene en cada una de ellas.			X				Se tienen identificadas sin embargo están en consolidación, y son muchas para la capacidad de la empresa que tiene.
Relación existente entre el estado actual de los principales procesos de la empresa con los estándares formales existentes a nivel nacional o internacional.			X				No se tienen estándares pero se consideran al mediano plazo ser considerados para lograr mayor competitividad.
Existencia de controles y sistemas de seguimiento para cada una de las actividades claves de la empresa.		X					Se tienen identificadas sin embargo están en consolidación
Las actividades clave son difíciles de copiar.	X						Se genera conocimiento y metodologías y proveedores propios.
La ejecución de las actividades claves es de alta calidad.	X						Es la premisa de la empresa y su foco de interés.
Nivel de equilibrio ideal entre trabajo interno y colaboración externa.			X				Se considera pero apenas está formulándose y evaluando.

#### Evaluación posición de la empresa con el entorno

Elementos que orientan la reflexión	VALORACIÓN						Por qué se evalúa así
	OPORTUNIDAD			AMENAZA			
	A	M	B	B	M	A	
Posibilidad de interrupción de actividades clave.		X					Cuando hay proyectos no, cuando no sí, pero se consolida.
Grado de peligrosidad en que una actividad clave pueda reducir su calidad.					X		Se dependen de proveedores que garantizan o no una buena calidad.
Capacidad de estandarización de una o varias actividades.		X					Se tiene la capacidad y está en consolidación.
Capacidad de mejorar eficiencia en general de las actividades.	X						Se tiene y se obtiene.

<b>RED DE ALIADOS</b>	<b>EMPRESA E3</b>	<b>BT-8</b>
<b>Etapa 1 : IDENTIFICAR</b>		
¿Cuáles alianzas ha creado la empresa, para optimizar el modelo de negocios, ahorrar en recursos o reducir el riesgo?	En la parte operativa. Empresa de diseño y visualización arquitectónica.	
¿Quiénes son sus aliados estratégicos más importantes?	Fuerza de ventas pero no los tenemos.	
¿Quiénes apoyan con recursos estratégicos y actividades?	Proveedores y asesores institucionales.	
¿Cuáles actividades internas se podrán externalizar con mayor calidad y menor costo?	Fuerza de ventas pero no los tenemos, diseño y visualización arquitectónica.	

<b>Etapa 2 : VALORAR</b>							
<b>Evaluación aspectos internos de la empresa</b>							
Elementos que orientan la reflexión	VALORACIÓN						Por qué se evalúa así
	FORTALEZA			DEBILIDAD			
	A	M	B	B	M	A	
Identificación y relación proactiva con proveedores de materias primas, insumos o servicios.		X					Se tiene y se consolida, sin embargo falta aumentar cantidad.
Relación proactiva con instituciones a nivel público o privado que puedan brindar apoyo para el desarrollo de la empresa.				X			A pesar de existir apoyo y considerarse aliados, no se han logrado consolidar, por intereses divergentes entre actores.
Grado de especialización de la empresa y colaboración con socios estratégicos.			X				La empresa a pesar de tener líneas claras atiende muchas actividades que impiden una especialización rápida.
<b>Evaluación posición de la empresa con el entorno</b>							
Elementos que orientan la reflexión	VALORACIÓN						Por qué se evalúa así
	OPORTUNIDAD			AMENAZA			
	A	M	B	B	M	A	
Nivel de dependencia de los aliados clave.	X						Se tiene dependencia sin embargo se controla ya que hay opciones.
Nivel de peligrosidad en perder clientes.					X		Es una amenaza por las expectativas y la realidad de construir un proyecto, o por un desconocimiento previo de los costos por parte del posible cliente.
Los clientes podrían colaborar con la competencia.					X		Claro porque buscan reducir costos, y obtener mejores beneficios.
Nivel de detección de oportunidades de externalización.			X				Se detectan pero no se tienen consideradas.
Grado de colaboración con los socios clave para concentrarse en la actividad empresarial principal.			X				Se detectan pero no se tienen consideradas.
Existencia de oportunidades de venta cruzada con socios.	X						Se tienen claras, y consolidadas.
Posibilidad de usar canales de los socios para mejorar el contacto con los clientes.			X				Se tienen posibilidades pero no se han hecho acciones que lo logren.
Capacidad de que los socios complementen la propuesta de valor de la empresa.		X					Se tiene capacidad y se está consolidando.

<b>ESTRUCTURA DE COSTOS</b>	<b>EMPRESA E3</b>	<b>BT-9</b>					
<b>Etapa 1 : IDENTIFICAR</b>							
¿Cuáles son los costos más importantes en la ejecución de su modelo de negocios?	Costos asociados a la construcción y transformación de espacios (costos directos)						
¿Qué formas que utiliza para controlar los costos de su modelo de negocios?	Seguimiento de costo directo por proyectos, con el fin de garantizar la utilidad en cada uno. Cobro de % de imprevistos en los proyectos que subsanen gastos derivados de eventos no previstos en los proyectos.						
<b>Etapa 2 : VALORAR</b>							
<b>Evaluación aspectos internos de la empresa</b>							
Elementos que orientan la reflexión	VALORACIÓN						Por qué se evalúa así
	FORTALEZA			DEBILIDAD			
	A	M	B	B	M	A	
Identificación de los costos reales en la elaboración y venta de los productos y/o servicios.			X				Se tienen identificados sin embargo en un grado muy bajo ya que cada proyecto tiene particularidades.
Existencia de controles en cuanto a ingresos y egresos de la actividad productiva.	X						Consolidado y en ejecución constante.
Nivel de predecibilidad de costos.		X					Se predicen y está en consolidación.
Nivel de adecuación de la estructura de costos con modelo de negocio.		X					Se identifican claramente los principales pero se consolidan por lo que hay unos que son impredecibles.
Rentabilidad de las operaciones.	X						Las operaciones son altamente rentables,
Aprovechamiento de economías de escala.			X				Es una fortaleza que no se considera actualmente dada la necesidad de mejorar operativamente los procesos.
<b>Evaluación posición de la empresa con el entorno</b>							
Elementos que orientan la reflexión	VALORACIÓN						Por qué se evalúa así
	OPORTUNIDAD			AMENAZA			
	A	M	B	B	M	A	
Capacidad en identificar costos que amenazan con volverse impredecibles.			X				Se tienen identificados sin embargo en un grado muy bajo ya que cada proyecto tiene particularidades.
Capacidad en identificar costos que aumentan más rápido que los ingresos.		X					Se tienen identificados y está en periodo de consolidación.
Capacidad de reducir costos en la empresa.	X						Es un pilar de la empresa.

# Anexo: Cuestionario Empresa (E4)

<b>PROPUESTA DE VALOR</b>	<b>EMPRESA E4</b>	<b>BT-1</b>
---------------------------	-------------------	-------------

Etapa 1 : IDENTIFICAR	
¿Qué ofrece a sus clientes en términos de productos y/o servicios?	Desarrollo gráfico en 3D de proyectos de construcción, con técnicas y software especializado de última tecnología. Modelado 3D de proyectos inmobiliarios. Rendering foto-realista. Multimedia promocional. Ambientación planimétrica.
¿Cuáles son aquellas cosas por las que pagan sus clientes?	Obtienen un producto gráfico de alta calidad visual para la promoción de proyectos inmobiliarios, Ayuda a tomar mejores decisiones en la oferta y venta de los mismos. Genera cumplimiento a regulaciones de protección al consumidor.
¿Por qué los clientes vienen a la empresa?	Por la necesidad de que sus proyectos tengan una forma de ser simulados antes de ser construidos, como herramienta comercial de impacto.
¿En qué se diferencia su oferta de la de otros competidores?	En la trayectoria y atención especializada con el cliente.

Etapa 2 : VALORAR							
Evaluación aspectos internos de la empresa							
Elementos que orientan la reflexión	VALORACIÓN						Por qué se evalúa así
	FORTALEZA			DEBILIDAD			
	A	M	B	B	M	A	
Nivel de diferenciación de los productos y/o servicios.					X		Los productos son estándares en el mercado.
Calidad con la que cuentan los productos y/o servicios.		X					Los productos se encuentran en un estándar intermedio de calidad.
Desarrollo o mejoramiento permanente de los productos y/o servicios.		X					Se actualizan técnicas y equipos para mejorar el producto.
Consonancia de la propuesta de valor con las necesidades de los clientes.		X					Al estar especializados y atender una necesidad se logra sin embargo el cliente también tiene la necesidad de que sea muy económico y no lo es.
Efecto de red que genera las propuestas de valor de la empresa.			X				A pesar de atender una necesidad en el mercado está saturado.
Nivel de sinergias entre los productos / servicios que se ofrecen.	X						Se tienen productos específicos e integrados entre sí.
Satisfacción de los clientes con la empresa.	X						La atención y calidad visual alta genera una buena satisfacción.

Evaluación posición de la empresa con el entorno							
Elementos que orientan la reflexión	VALORACIÓN						Por qué se evalúa así
	OPORTUNIDAD			AMENAZA			
	A	M	B	B	M	A	
Disponibilidad de productos sustitutos en el mercado.						X	Toda, son productos con mucha competencia.
Grado de amenaza en que la competencia ofrece un precio mejor o con más valor percibido para el cliente.						X	Muy alta por la informalidad en la prestación y venta del producto/servicio, y el cliente se va por precio en el sector.
Nivel de capacidad en la generación de ingresos recurrentes como servicios alrededor de los productos o viceversa.			X				No se tiene esa capacidad, siempre se vende el mismo portafolio de productos.
Capacidad de mejorar la integración de los productos y/o servicios.	X						Constantemente retroalimentado para ofrecer paquetes por ejemplo.
Conocimiento de otras necesidades de los clientes que se podrían satisfacer.		X					Se tiene conocimiento y prototipos pero el cliente no los paga.
La propuesta de valor admite complementos o ampliaciones.		X					Si lo permite sin embargo así estamos bien.

<b>SEGMENTOS DE CLIENTES</b>	<b>EMPRESA E4</b>	<b>BT-2</b>
------------------------------	-------------------	-------------

Etapa 1 : IDENTIFICAR	
¿Quiénes son sus clientes?	Empresas constructoras pequeñas, medianas y grandes de la ciudad de Manizales y algunos en Medellín y Bogotá.
¿Puede describir los diferentes segmentos de clientes en los que está enfocando?	No son muchos, en realidad son Empresas constructoras pequeñas, medianas y empresas de arquitectura.
¿En qué se diferencian los segmentos de clientes?	En que las constructoras son un contacto directo, y las de arquitectura un intermediario.
¿Quiénes son sus clientes más importantes?	Empresas de arquitectura que actúan como intermediario logístico y comercial con las constructoras grandes.

Etapa 2 : VALORAR							
Evaluación aspectos internos de la empresa							
Elementos que orientan la reflexión	VALORACIÓN						Por qué se evalúa así
	FORTALEZA			DEBILIDAD			
	A	M	B	B	M	A	
Nivel de identificación de clientes y sus necesidades.	X						Altamente identificados y estudiados.
Grado de diversificación en cuanto a clientes.			X				Nos concentramos en pocos nichos de oportunidad geográfica.
Grado de identificación de clientes potenciales de los productos y servicios.				X			Se tienen identificados sin embargo no se tienen estrategias claras.
El índice de migración de clientes es bajo o alto			X				Es relativamente bajo sin embargo generan rentabilidades los actuales.
Segmentación adecuada de clientes					X		No se considera un estudio serio de segmentación a pesar de tenerlos identificados.
Captación constante de nuevos clientes					X		Al tener un nicho tan pequeño, y el estar saturado el mercado no es muy constante.
Evaluación posición de la empresa con el entorno							
Elementos que orientan la reflexión	VALORACIÓN						Por qué se evalúa así
	OPORTUNIDAD			AMENAZA			
	A	M	B	B	M	A	
Nivel de saturación del segmento de mercado de la empresa						X	Bastante, está en su máximo auge.
Grado de peligro en que la competencia absorbe cuota de mercado.						X	Mucho porque la informalidad trae precios muy bajos con buena calidad visual, y el cliente se inclina por precio.
Probabilidad de que los clientes actuales se inclinen por otra empresa.					X		Porque a pesar de estar saturado el mercado y fidelización.
Velocidad de aumento de competencia en el mercado.						X	Bastante, está en su máximo auge.
Se tiene claro cómo beneficiarse si el mercado es creciente.			X				No se tiene clara la oportunidad a pesar de que se considera.
Capacidad de atender nuevos segmentos de mercado.			X				La capacidad instalada y delegada no es suficiente.
Capacidad de atender mejor a los clientes con una segmentación depurada.		X					Indudablemente se puede lograr, ya que es una de nuestras fortalezas, sin embargo no lo se considera en este momento.

**CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y COMUNICACIÓN** EMPRESA E4 BT-3

**Etapa 1 : IDENTIFICAR**

¿Cuáles son los mecanismos que utiliza para dar a conocer su propuesta de valor?	Presencial, un blog y uso de redes sociales con la experiencia acumulada con el desarrollo de los proyectos.
¿Cómo llega a sus clientes y cómo los conquista?	Con los productos que se han elaborado evidencian experiencias exitosas, un impacto visual.
¿Cómo están integrados ahora los canales?	En las redes sociales se publican los proyectos del blog, y con la presencial no se tiene integrado.

**Etapa 2 : VALORAR**

**Evaluación aspectos internos de la empresa**

Elementos que orientan la reflexión	VALORACIÓN						Por qué se evalúa así
	FORTALEZA			DEBILIDAD			
	A	M	B	B	M	A	
Evaluación y mejoramiento permanente del comportamiento de los canales.				X			No se considera una evaluación y mejoramiento el actual funciona.
Calidad del servicio de post-venta utilizado.	X						Es nuestra mayor virtud según nuestros clientes.
Nivel de costos asociados a los canales de distribución utilizados.	X						Son mínimos.
Eficiencia en los canales.		X					Sin embargo a veces por falta de capacidad instalada no se cumple bien.
Eficacia en los canales.		X					Se cumplen los objetivos pero el cliente a veces esperaba algo mejor.
Nivel de generación de contacto estrecho con clientes a través de canales.		X					Se logra sin embargo la relación también la da el mismo producto.
Facilidad de acceso a los canales para los clientes.		X					Es fácil sin embargo se consolidan unos canales más que otros.
Nivel de integración entre canales.		X					Medianamente porque se usan unos más que otros.
Adecuación de los canales a los segmentos de mercado.				X			Se busca dar una buena comunicación y entrega sin embargo tiende a ser confusa en ocasiones.

**Evaluación posición de la empresa con el entorno**

Elementos que orientan la reflexión	VALORACIÓN						Por qué se evalúa así
	OPORTUNIDAD			AMENAZA			
	A	M	B	B	M	A	
Grado de amenaza en que la competencia ponga en riesgo los canales de la empresa.				X			Baja porque por email por ej. llegan otras propuestas pero se pierden en medio de la información que les llega a los clientes.
Posibilidad en que los clientes dejen de utilizar los canales propuestos.					X		Es posible ya que requiere una asistencia directa que actualmente no es la que usamos.
Capacidad de mejorar la eficiencia ó efectividad de los canales			X				Se tiene la capacidad sin embargo se concentra en otras actividades.
Grado de capacidad de mejorar la integración de los canales.			X				Se tiene la capacidad sin embargo se concentra en otras actividades.

**RELACIONES CON CLIENTES** EMPRESA E4 BT-4

**Etapa 1 : IDENTIFICAR**

¿Qué tipo de relaciones construye con sus clientes?	Relaciones a largo plazo donde la fidelización es importante.
¿Cuál es su estrategia de gestión de relaciones?	Asistencia personal no presencial y presencial pero realmente no se tiene estructurada como estrategia.
¿Qué tipo de relaciones esperan sus clientes para mantener vínculos con la empresa?	Esperan que la empresa este en todo el proceso de entrega del producto, especialmente en las modificaciones que presenten los proyectos.
¿Son fieles sus clientes a su propuesta de valor?	No tanto por lo que la propuesta de valor no tiene que ver con bajos precios, y el cliente se inclina por eso.

**Etapa 2 : VALORAR**

**Evaluación aspectos internos de la empresa**

Elementos que orientan la reflexión	VALORACIÓN						Por qué se evalúa así
	FORTALEZA			DEBILIDAD			
	A	M	B	B	M	A	
Realización de actividades permanentes de fidelización de los clientes.				X			Se realizan muy esporádicamente en el año.
Manejo de información sobre el comportamiento histórico de los clientes.					X		A pesar de manejar historiales no es claro un esquema que lo estructure.
Nivel de fidelización que los clientes tienen con los productos y/o servicios.		X					La mayoría de clientes recompran pero los que no se van por precio.
Manejo de relaciones estrechas con los clientes.	X						Se manejan y concentramos mucho en la atención oportuna.
Nivel de consonancia de la calidad de la relación con segmentos de mercado.	X						Se manejan y concentramos mucho en la atención oportuna.
Las relaciones vinculan a los clientes mediante un bajo coste de cambio.		X					Posiblemente si pero casi no se aplican estrategias formalizadas.
Nivel de fuerza de marca.			X				La marca tiene trayecto y experiencia pero no es muy conocida en el segmento donde se venden los productos.

**Evaluación posición de la empresa con el entorno**

Elementos que orientan la reflexión	VALORACIÓN						Por qué se evalúa así
	OPORTUNIDAD			AMENAZA			
	A	M	B	B	M	A	
Nivel de peligro en que las relaciones con los clientes se deterioren.				X			No se considera amenaza.
Capacidad de mejorar el seguimiento de los clientes.			X				La empresa no se concentra en crear estrategias de seguimiento.
Capacidad de estrechar más las relaciones con los clientes.		X					No se tiene una estrategia para ello, entonces es medianamente limitado.
Capacidad de aumento en la personalización.		X					Los productos buscan ser estandarizados aunque cada proyecto es particular.
Grado de identificación y eliminación de clientes no rentables.		X					Se identifican y eliminan sin embargo no se tiene claridad hasta no ser contratados.
Nivel de automatización de relacionamiento.		X					La empresa no se concentra en crear estrategias de relacionamiento.

FUENTES DE INGRESOS	EMPRESA E4	BT-5
<b>Etapa 1 : IDENTIFICAR</b>		
¿Cuál es la estructura de sus ingresos?	Se tiene productos base que se venden individualmente en calidad media y alta, pero también productos en paquetes.	
¿Cómo gana dinero en el negocio?	Se gana por unidad, o por paquete de productos.	
¿Qué otros tipos de ingresos recibe? (pagos por transacciones, suscripciones y servicios, entre otros)?	En las modificaciones a productos entregados, como un servicio post-venta.	
¿Cómo pagan actualmente los clientes?	Pagan un anticipo 15 días después de iniciado el contrato del 50%, y la liquidación hasta con un plazo de 30 días después.	

Etapa 2 : VALORAR							
Evaluación aspectos internos de la empresa							
Elementos que orientan la reflexión	VALORACIÓN						Por qué se evalúa así
	FORTALEZA			DEBILIDAD			
	A	M	B	B	M	A	
Identificación de los productos y/o servicios más estratégicos en términos de rentabilidad y generación de flujo de caja.	X						Claramente identificados y potencializados.
Nivel de rotación y recuperación de cartera de la empresa.			X				No es muy amplia sin embargo tiene rotación baja.
Nivel de diversificación de clientes y por lo tanto del flujo de ingresos.				X			Segmento saturado y se buscan otros pero aún no se concretan.
Nivel de predicibilidad de los ingresos.					X		Impredicible porque se valen de los proyectos que pidan clientes fidelizados o de solicitudes más no de ofrecimientos.
Nivel de sostenibilidad de las fuentes de ingresos.			X				Se generan ingresos y utilidades sin embargo son impredecibles al no existir un esquema de proyección robusto.
Se perciben ingresos antes de incurrir en gastos.						X	No, los anticipos siempre se dan después de iniciar operaciones.
Cobra a los clientes por lo que están dispuestos a pagar.					X		En la mayoría de los casos se necesita tener precios competitivos bajos
Los mecanismos de fijación de precios incluyen todas las oportunidades de ingresos.					X		No se tienen claros mecanismos de fijación basados en rentabilizar.

Evaluación posición de la empresa con el entorno							
Elementos que orientan la reflexión	VALORACIÓN						Por qué se evalúa así
	OPORTUNIDAD			AMENAZA			
	A	M	B	B	M	A	
Grado de peligro en que la competencia reduce márgenes de beneficios.						X	Mucho al ser en su mayoría informal o no miden sus costos con utilidad
Nivel de dependencia excesiva de una o varias fuentes de ingresos.					X		Se tiene dependencia de los clientes fidelizados.
Capacidad de identificar fuentes de ingresos que podrían desaparecer en el futuro.		X					Se tienen identificados sin embargo es un mercado en auge y aumento.
Capacidad de sustituir ingresos por transacción a ingresos recurrentes.			X				No se tiene esa capacidad, sin embargo es una oportunidad a considerar
Identificación de otros elementos que los clientes estarían dispuestos a pagar.		X					Se tienen identificados pero no siempre se pueden rentabilizar.
Identificación de oportunidades de venta cruzada con socios o empleados.	X						Actualmente se maneja el esquema como fuente principal de ingresos.
Capacidad de añadir o crear nuevas fuentes de ingresos.			X				La capacidad instalada y la especialización de la empresa no lo logra.
Capacidad para elevar precios sin que el mercado los rechace.			X				El mercado se rige por precio y cada vez menor.

RECURSOS CLAVE	EMPRESA E4	BT-6
<b>Etapa 1 : IDENTIFICAR</b>		
¿Qué recursos requiere su propuesta de valor?	Tecnológico como equipos de cómputo de alta capacidad gráfica; Humanos con conocimiento especializado; infraestructura física para la ejecución de los proyectos.	
¿Qué recursos requiere las relaciones con los clientes?	Se requiere un community manager para la gestión de clientes y canales en las redes sociales y blog.	
¿Cuáles recursos requieren los canales utilizados?	Se requiere un community manager para la gestión de clientes y canales en las redes sociales y blog. Y un asesor comercial.	
¿Cuáles son los recursos más importantes y costosos en su modelo de negocio?	Los tecnológicos ya que constantemente se deben ir actualizando y se deprecian con rapidez.	

Etapa 2 : VALORAR							
Evaluación aspectos internos de la empresa							
Elementos que orientan la reflexión	VALORACIÓN						Por qué se evalúa así
	FORTALEZA			DEBILIDAD			
	A	M	B	B	M	A	
Nivel de formación, efectividad y coordinación del talento humano de la empresa.		X					Es bueno para el estándar medio que busca la empresa.
Estado tecnológico de las máquinas y/o equipos que hacen las funciones claves requeridas para el ofrecimiento de los productos y/o servicios.		X					Es bueno para el estándar medio que busca la empresa.
Grado de utilización de la capacidad instalada con la que cuenta la empresa para el ofrecimiento de los productos y/o servicios.	X						Se tiene muy bien definida.
Nivel de imitabilidad de los recursos clave.					X		Facilmente imitables sin embargo hay conocimiento y manejo de técnicas propias.
Grado de predicibilidad de los recursos clave.						X	Totalmente predicibles al ser un producto demandado y estándar.
Aplicabilidad de recursos clave en la cantidad y momento adecuados.	X						Se tiene muy bien definida.

Evaluación posición de la empresa con el entorno							
Elementos que orientan la reflexión	VALORACIÓN						Por qué se evalúa así
	OPORTUNIDAD			AMENAZA			
	A	M	B	B	M	A	
Capacidad de hacer frente a una interrupción en el suministro de determinados recursos.					X		No hay equipos ni personal adicional a una contingencia mayor.
La calidad de los recursos se ve amenazada de alguna manera.					X		Si, porque el negocio depende de su fundador.
Capacidad de utilizar recursos más baratos para obtener los mismos resultados.			X				La tecnología es más costosa, sin embargo el conocimiento no por lo que es un mercado en crecimiento y saturación.
Identificación de recursos clave que se podrían adquirir con aliados.		X					Se tienen identificados, se utilizan pero no como se debería al no existir un protocolo estructurado para delegar.
Identificación de recursos clave poco explotados.				X			Se identifican pero en un grado muy menor y no se han creado mecanismos de explotación.
Se tienen productos de propiedad intelectual sin utilizar que podrían ser valiosos para terceros.			X				Se tiene conocimiento pero no productos claramente patentados o registrados.

ACTIVIDADES CLAVE		EMPRESA E4	BT-7
<b>Etapa 1 : IDENTIFICAR</b>			
¿Cuáles son las actividades y procesos clave en el modelo de negocio?	Se realizan actividades de venta y producción y entrega de productos gráficos de promoción inmobiliaria.		
¿Qué actividades requiere la propuesta de valor, los canales de comunicación y distribución, las relaciones con los clientes?	Actividades de captura, crecimiento y mantenimiento de clientes y canales presencial y virtual que garanticen fuerza de ventas y crecimiento.		

<b>Etapa 2 : VALORAR</b>							
Evaluación aspectos internos de la empresa							
Elementos que orientan la reflexión	VALORACIÓN						Por qué se evalúa así
	FORTALEZA			DEBILIDAD			
	A	M	B	B	M	A	
Identificación de las actividades principales de la empresa y el nivel de eficiencia que se tiene en cada una de ellas.	X						Se tienen totalmente claras.
Relación existente entre el estado actual de los principales procesos de la empresa con los estándares formales existentes a nivel nacional o internacional.		X					Se manejan estándares intermedios, y en consolidación la mejora de ellos.
Existencia de controles y sistemas de seguimiento para cada una de las actividades claves de la empresa.			X				Existen pero no están documentados.
Las actividades clave son difíciles de copiar.						X	Si mucho, por ser actividades en un mercado saturado y en auge,
La ejecución de las actividades claves es de alta calidad.		X					Se manejan estándares intermedios, y en consolidación la mejora de ellos.
Nivel de equilibrio ideal entre trabajo interno y colaboración externa.		X					Se tiene un equilibrio en consolidación.
Evaluación posición de la empresa con el entorno							
Elementos que orientan la reflexión	VALORACIÓN						Por qué se evalúa así
	OPORTUNIDAD			AMENAZA			
	A	M	B	B	M	A	
Posibilidad de interrupción de actividades clave.					X		Se interrumpen cuando no hay ventas.
Grado de peligrosidad en que una actividad clave pueda reducir su calidad.				X			Al manejarse estándares en la creación de producto no.
Capacidad de estandarización de una o varias actividades.		X					En consolidación porque los proyectos son únicos y hay procesos muy difíciles de cuantificar.
Capacidad de mejorar eficiencia en general de las actividades.		X					Se puede mejorar y está en consolidación.

RED DE ALIADOS		EMPRESA E4	BT-8
<b>Etapa 1 : IDENTIFICAR</b>			
¿Cuáles alianzas ha creado la empresa, para optimizar el modelo de negocios, ahorrar en recursos o reducir el riesgo?	Las alianzas son de fuerza de ventas, con empresas de arquitectura que tienen clientes grandes y lo subcontratan con nosotros. Algunas operativas desde la producción y post-producción de los productos.		
¿Quiénes son sus aliados estratégicos más importantes?	Empresas de arquitectura que actúan como intermediarios comerciales.		
¿Quiénes apoyan con recursos estratégicos y actividades?	Empresas de arquitectura que actúan como generadores de nuevas oportunidades.		
¿Cuáles actividades internas se podrían externalizar con mayor calidad y menor costo?	Actividad comercial, administrativa y logística con clientes.		

<b>Etapa 2 : VALORAR</b>							
Evaluación aspectos internos de la empresa							
Elementos que orientan la reflexión	VALORACIÓN						Por qué se evalúa así
	FORTALEZA			DEBILIDAD			
	A	M	B	B	M	A	
Identificación y relación proactiva con proveedores de materias primas, insumos o servicios.		X					Se tiene y está en consolidación porque se necesitan más participantes.
Relación proactiva con instituciones a nivel público o privado que puedan brindar apoyo para el desarrollo de la empresa.					X		No se tienen relaciones actualmente, en el pasado si, sin embargo no fueron necesarias para el modelo de negocio.
Grado de especialización de la empresa y colaboración con socios estratégicos.	X						Productos especializados y estándares definidos.
Evaluación posición de la empresa con el entorno							
Elementos que orientan la reflexión	VALORACIÓN						Por qué se evalúa así
	OPORTUNIDAD			AMENAZA			
	A	M	B	B	M	A	
Nivel de dependencia de los aliados clave.				X			Se tiene dependencia ya que ellos mueven la fuerza de ventas en la mayoría de proyectos.
Nivel de peligrosidad en perder clientes.					X		Medio, por la dependencia de aliados, si el aliado está mal la empresa tiene posibilidades de también decaer.
Los clientes podrían colaborar con la competencia.					X		Si, incluso dejar las relaciones, sin embargo la empresa tiene sus propios clientes.
Nivel de detección de oportunidades de internacionalización.		X					Se tienen oportunidades y en ejecución.
Grado de colaboración con los socios clave para concentrarse en la actividad empresarial principal.		X					Si hay sinergia con los socios, en consolidación.
Existencia de oportunidades de venta cruzada con socios.	X						Si hay sinergia con los socios, en consolidación.
Posibilidad de usar canales de los socios para mejorar el contacto con los clientes.	X						Si hay sinergia con los socios, en consolidación.
Capacidad de que los socios complementen la propuesta de valor de la empresa.			X				No, porque la empresa busca que la promesa de valor sea concreta.

ESTRUCTURA DE COSTOS		EMPRESA E4	BT-9				
<b>Etapla 1 : IDENTIFICAR</b>							
¿Cuáles son los costos más importantes en la ejecución de su modelo de negocios?	Equipos cómputo de alta capacidad gráfica, talento humano especializado en producción y post-producción de productos.						
¿Qué formas que utiliza para controlar los costos de su modelo de negocios?	Se tienen definidos precios y calculos de costos por cada producto al ser en su mayoría estandarizado sin embargo no es riguroso, ya que hay otros que son relativos al nivel de complejidad de los proyectos.						
<b>Etapla 2 : VALORAR</b>							
<b>Evaluación aspectos internos de la empresa</b>							
Elementos que orientan la reflexión	VALORACIÓN						Por qué se evalúa así
	FORTALEZA			DEBILIDAD			
	A	M	B	B	M	A	
Identificación de los costos reales en la elaboración y venta de los productos y/o servicios.				X			Se identifican pero no se contabilizan adecuadamente.
Existencia de controles en cuanto a ingresos y egresos de la actividad productiva.					X		Son muy pobres, no se tiene una estructura seria de manejo financiero.
Nivel de predecibilidad de costos.		X					Al ser productos estandarizados se puede lograr, sin embargo los imprevistos no se contabilizan.
Nivel de adecuación de la estructura de costos con modelo de negocio.				X			No hay una adecuación sin embargo se consideran los costos.
Rentabilidad de las operaciones.		X					El negocio tiene rentabilidades medias por la capacidad y necesidad de la empresa en su crecimiento.
Aprovechamiento de economías de escala.						X	No se tiene, la empresa tiene ventas casuales.
<b>Evaluación posición de la empresa con el entorno</b>							
Elementos que orientan la reflexión	VALORACIÓN						Por qué se evalúa así
	OPORTUNIDAD			AMENAZA			
	A	M	B	B	M	A	
Capacidad en identificar costos que amenazan con volverse impredecibles.				X			Se tienen identificados pero no cuantificados.
Capacidad en identificar costos que aumentan más rápido que los ingresos.				X			Se tienen identificados pero no cuantificados.
Capacidad de reducir costos en la empresa.			X				Se puede lograr sin embargo no se han creado las estrategias.