

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LAS
AMÉRICAS**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CON ÉNFASIS EN GERENCIA**

**EVALUACIÓN DE HERRAMIENTAS PARA GESTIÓN DE
MODELOS DE NEGOCIO EN EMPRESAS COSTARRICENSES
DE ALIMENTOS Y BEBIDAS (CASOS DE ESTUDIO)**

ROBERTO A. MÉNDEZ TORRES

SAN JOSÉ, ENERO, 2021

CONTENIDO

DEDICATORIA	9
AGRADECIMIENTOS	10
RESUMEN.....	11
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	12
Planteamiento del Problema.....	12
Pregunta general.....	15
Preguntas específicas.....	15
Objetivos	16
Objetivo general	16
Objetivos específicos.....	16
Justificación.....	16
Antecedentes	18
Historia.....	18
Costa Rica	20
Proyecciones	24
CAPÍTULO II: MARCO DE REFERENCIA.....	25
Empresas costarricenses.....	25
Estudio de casos	25
Características	26
Tipología	26
Cantidad de casos requeridos	27
Metodologías.....	27
Gestión	27
Factores de éxito.....	28
Planificación.....	28
Organización	29
Dirección	29
Control.....	29
Pilares para una buena gestión empresarial.....	29
Los clientes.....	30
Estrategia.....	30
Cultura organizacional innovadora	30
Automatización de procesos	31
Uso de las tecnologías de información digital	31
Sistema de gestión de calidad	31
Financiación y toma de decisiones financieras	31
Alianzas estratégicas	31
Gestión de riesgos	31
Toma de decisiones	31
Innovación.....	32
Un equipo comercial potente	32
Delegación de tareas	32
La ejecución	¡Error! Marcador no definido.
Tipología	33
Gestión social.....	33

Gestión de proyectos	33
Gestión del conocimiento.....	33
Gestión ambiental.....	34
Gestión de la innovación.....	34
Puntos a trabajar para una buena gestión empresarial.....	34
Es necesario conocer la motivación del impulso que se quiere dar a la empresa	35
Es preciso una estrategia para una gestión eficiente	35
Estrategia significa también renuncia.	35
Una estrategia de expansión (o cualquier otra) debe estar en el presupuesto	36
Utilizar estrategias preventivas.	36
Analizar claras señales de advertencia de que la estrategia definida hay que revisarla... ..	36
Aprender de las organizaciones sin ánimo de lucro	36
Tomar buenas decisiones sobre contratación de personal.....	37
Para desarrollar la empresa, hay que desarrollar a las personas.....	37
Salir a nuevos mercados (incluso internacionales), supone la creación de nuevos puestos de trabajo.....	37
Procesos.....	38
Cadena de Valor	38
Clasificación.....	40
Metodología	41
Modelos de negocio	42
Características	42
Herramientas de Gestión de Modelos de Negocio	43
Tipología	43
Lienzo de modelo de negocio (Canvas)	44
Análisis FODA con el uso de la herramienta La Cuadrícula	56
Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEYEA)	68
Aplicación de herramientas de gestión de modelos de negocios	88
Requerimientos.....	89
Propuesta	90
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	91
Enfoque	91
Diseño	92
Muestra de la Investigación	93
Unidades de Análisis.....	94
Empresa.....	95
Planificación.....	95
Modelo de negocio	95
Capacitar.....	95
Empresario	95
Emprendedor	95
Herramientas de gestión	95
Instrumentos	95
Proceso para la Recolección de Datos	96
Método de Análisis	96
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS	98

Análisis de información provista por personas relacionadas con la actividad empresarial costarricense.....	99
Análisis de información provista por empresarios costarricenses del sector de alimentos y bebidas	100
Embutidos Caffer	101
Planeación	101
Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).....	101
Factores de éxito del negocio	101
Frecuencia de revisión de modelo de negocio	102
Opciones de capacitación para que empresarios de su sector (alimentos y bebidas).....	102
Comentarios adicionales	102
Pollos del Monte.....	102
Planeación	102
Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).....	102
Factores de éxito del negocio	103
Frecuencia de revisión de modelo de negocio	103
Opciones de capacitación para que empresarios de su sector (alimentos y bebidas).....	103
Comentarios adicionales	104
Green Vurgers	104
Planeación	104
Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).....	104
Factores de éxito del negocio	104
Frecuencia de revisión de modelo de negocio	105
Opciones de capacitación para que empresarios de su sector (alimentos y bebidas).....	105
Comentarios adicionales	105
Cervecería Artesanal Media Calle.....	105
Planeación	105
Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).....	106
Factores de éxito del negocio	106
Frecuencia de revisión de modelo de negocio	107
Opciones de capacitación para que empresarios de su sector (alimentos y bebidas).....	107
Comentarios adicionales	107
Batidos y Heladerías Bananas	107
Planeación	107
Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).....	107
Factores de éxito del negocio	108
Frecuencia de revisión de modelo de negocio	108
Opciones de capacitación para que empresarios de su sector (alimentos y bebidas).....	108
Comentarios adicionales	108
Resumen de ideas principales	109
Análisis del nivel de detalle de conocimiento de los empresarios entrevistados sobre su negocio.....	110
CAPÍTULO V: PROPUESTAS DE HERRAMIENTAS DE GESTION DE MODELO DE NEGOCIO.....	111
Propuestas	112
Embutidos Caffer	112

Propuesta de Valor	112
Segmentos de Mercado	112
Relaciones con los clientes.....	113
Canales de comunicación, distribución y venta	113
Fuentes de ingresos	113
Relaciones Clave	113
Actividades Clave	114
Recursos Clave.....	114
Estructura de Costos.....	114
Pollos del Monte.....	115
Propuesta de Valor	115
Segmentos de Mercado	116
Relaciones con los clientes.....	116
Canales de comunicación, distribución y venta	116
Fuentes de ingresos	117
Relaciones Clave	117
Actividades Clave	117
Recursos Clave.....	118
Estructura de Costos.....	118
Green Vurgers	119
Propuesta de Valor	119
Segmentos de Mercado	119
Relaciones con los clientes.....	120
Canales de comunicación, distribución y venta	120
Fuentes de ingresos	120
Relaciones Clave	120
Actividades Clave	121
Recursos Clave.....	121
Estructura de Costos.....	121
Cervecería Artesanal Media Calle.....	122
Propuesta de Valor	122
Segmentos de Mercado	123
Relaciones con los clientes.....	123
Canales de comunicación, distribución y venta	123
Fuentes de ingresos	123
Asociaciones Clave	123
Actividades Clave	124
Recursos Clave.....	124
Estructura de costos.....	124
Batidos y Heladerías Bananas	125
Propuesta de Valor	125
Segmentos de Mercado	125
Relaciones con los clientes.....	126
Canales de comunicación, distribución y venta	126
Fuentes de ingresos	126
Relaciones Clave	126

Actividades Clave	127
Recursos Clave.....	127
Estructura de Costos.....	127
Retroalimentación de las empresas luego de recibir la propuesta de herramientas de gestión de modelo de negocio	128
Embutidos Caffer	128
Pollos del Monte.....	129
Green Vurgers	130
Cervecería Artesanal Media Calle.....	130
Batidos y Heladerías Bananas	130
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	131
Conclusiones	131
Recomendaciones.....	132
BIBLIOGRAFÍA.....	134
ANEXOS.....	138
Anexo 1 Entrevista a empresario	138
Anexo 2 Entrevista a personas relacionada con la actividad empresarial costarricense	140
Anexo 3 Instrumento para elaborar propuesta de modelo de gestión de negocio.....	142
Anexo 4 Guía de preguntas para análisis FODA con el uso de la Cuadrícula.....	146
Anexo 5 Plantilla para elaborar Matriz PEYEA	152

Tablas

Tabla 1. Ejemplos de indicadores a utilizar en matriz PEYEA	71
Tabla 2. Ejemplos de escalas de calificación para parámetros de indicadores para cada dimensión de la matriz PEYEA	72
Tabla 3. Ejercicio de calificación de la Fortaleza de la Industria	78
Tabla 4. Ejercicio de calificación de la Ventaja Competitiva	79
Tabla 5. Sumatoria de los promedios de calificación de la Fuerza de la Industria y de la Ventaja Competitiva	79
Tabla 6. Ejercicio de calificación de la Fortaleza Financiera	79
Tabla 7. Ejercicio de calificación de la Estabilidad del Entorno	80
Tabla 8. Sumatoria de los promedios de calificación de la Fuerza Financiera y la Estabilidad del Entorno.....	80

Figuras

Figura 1. Cadena de valor representativa de una empresa	38
Figura 2. Estructura del lienzo del modelo de negocio	45
Figura 3. Objetivos de las empresas para tener éxito	57
Figura 4. Niveles cambiantes del entorno.	58
Figura 5. Factores de análisis de la cuadrícula.....	59
Figura 6. Desglose de los factores de análisis de la cuadrícula, en sus respectivos elementos	60
Figura 7. Elementos del factor “Deseos y necesidades”	61
Figura 8. Elementos del factor “Rivalidad”	62
Figura 9. Elementos del factor “Ofertas”	62
Figura 10. Elementos del factor “Ingresos”	63
Figura 11. Elementos del factor “Capacidad negociadora”	64
Figura 12. Elementos del factor “Costes”	64
Figura 13. Elementos del factor “Cartera de clientes”	65
Figura 14. Elementos del factor “Imitabilidad”	66
Figura 15. Elementos del factor “Adaptabilidad”	66
Figura 16. Análisis DAFO con el uso de La Cuadrícula.....	68
Figura 17. Dimensiones y cuadrantes de la matriz PEYEA.....	69
Figura 18. Ejemplo de Matriz PEYEA	81
Figura 19. Ejemplo de Matriz PEYEA mostrando la comparación entre la posición actual y la posición a futuro que se desea alcanzar	82
Figura 20. Ejemplo de Matriz PEYEA mostrando la comparación entre la posición actual de la compañía y las posiciones de dos empresas competidoras	83
Figura 21. Lienzo de Modelo de Negocio propuesto para Embutidos Caffer	112
Figura 22. Lienzo de Modelo de Negocio propuesto para Pollos del Monte.....	115
Figura 23. Lienzo de Modelo de Negocio propuesto para Green Vurgers	119
Figura 24. Lienzo de Modelo de Negocio propuesto para Cervecería Artesanal Media Calle	122
Figura 25. Lienzo de Modelo de Negocio propuesto para Batidos y Heladerías Bananas	125

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de graduación, en primera instancia, a Dios, porque su gracia me ha permitido culminar con éxito otra etapa en mi vida. También a mi familia, porque su apoyo resultó vital para que yo pudiese llegar a ser máster en Administración de Empresas.

AGRADECIMIENTOS

Doy gracias a Dios, por poder culminar este proceso en forma exitosa. Primero Él, todo lo aprendido pueda servir para ayudar a otras personas en diferentes formas.

También agradezco a mi familia por su apoyo, sin el cual no hubiera podido alcanzar esta meta.

Asimismo, agradezco la colaboración de todas las personas y empresas que brindaron información para la realización de este trabajo de investigación.

Además, deseo agradecer a don Iván Montero, como director del Programa de Maestría en Administración de Empresas de la Universidad Internacional de las Américas; a doña Maritza Hernández y a don Ronald Azofeifa, como tutora y lector de mi proyecto final de graduación, por su apoyo y guía.

Por último, deseo agradecer a los profesores y compañeros que tuve en cada una de las materias, por las enseñanzas y amistad recibidas.

RESUMEN

El tema de este proyecto de investigación es el análisis de herramientas para gestión de modelos de negocio en empresas costarricenses de alimentos y bebidas. Su objetivo general es diseñar, con el uso de herramientas de gestión de modelos de negocios, propuestas de planeación empresarial útiles para empresas costarricenses del sector de alimentos y bebidas.

La línea teórica corresponde al análisis conceptual de tres herramientas:

- Lienzo de Modelo de Negocio (CANVAS).
- Análisis DAFO con el uso de la cuadrícula.
- Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEYEA).

Se utiliza un enfoque cualitativo y un método de análisis de casos, aplicándose a cinco empresas del sector de alimentos y bebidas de Costa Rica:

- Embutidos Caffer.
- Pollos del Monte.
- Green Vurgers.
- Cervecería Artesanal Media Calle.
- Batidos y Heladerías Bananas.

La principal conclusión es que, en las empresas estudiadas, no hay un ejercicio estructurado y programado de planificación, en el que se dé un establecimiento de objetivos en forma anual y se establezcan estrategias para su cumplimiento. Por lo tanto, trabajando con cada una de estas empresas, fue factible establecer una propuesta de planeación a través del diseño de un lienzo de modelo de negocio personalizado a cada negocio.

Por último, se recomienda que las diferentes cámaras empresariales desarrollen capacitaciones sobre herramientas de gestión de modelos de negocio, que permitan a los empresarios estar en capacidad de planificar el desarrollo de sus operaciones en cualquier etapa en que se encuentre su negocio.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

Planteamiento del problema

El autor de este trabajo de investigación ha tenido la oportunidad de impartir varios cursos introductorios de la carrera universitaria de Administración de Empresas, donde a los estudiantes se les pide realizar estudios de la forma en que operan pequeñas empresas en Costa Rica. Sin importar el sector empresarial en el que están, en la mayoría de las ocasiones, los negocios no realizan ejercicios de revisión de sus modelos de negocio, incluso en ocasiones no tienen claro a qué negocio se dedican. Tampoco se toman el tiempo para entender sus puntos fuertes y débiles; sacar provecho de oportunidades que se puedan estar presentando o pueden estar por darse; responder o anticiparse a amenazas del entorno y, menos todavía, proyectar con detalle qué desean realizar a futuro.

Si bien, la mayor parte de estos negocios han tenido buenos resultados desde hace varios años, surge la interrogante de cuánto más exitosos podrían ser, utilizando herramientas de gestión de modelos de negocios que se ajusten a su realidad.

El adecuado planteamiento de modelos de negocios le da: “un valor agregado a cualquier empresa que haga uso de ellos, pues a partir de los mismos, existirá una mayor noción y visión de la organización, a través de un enfoque sistémico que englobe todos los aspectos de la corporación” Matiz, F. (diciembre, 2013). Modelos de negocio – Conceptos. Blog de Matiz & Asociados. <http://www.matizyassociados.com/conceptos-modelos-de-negocio/>.

Para obtener este valor agregado, se requiere que, a través de todos los niveles de la organización, la empresa comprenda a detalle en qué consiste desarrollar un modelo de negocio que responda en buena forma a su mercado meta y obtener con este proceso la rentabilidad necesaria para la continuidad en el tiempo de esta. Esto implica que cada parte de la organización entienda cuál es su aporte dentro de este plan y se comprometa a trabajar para alcanzar los objetivos que se establezcan para el modelo de negocios seleccionado.

En Costa Rica, la mayoría de las personas prefieren trabajar para alguien más que arriesgar y emprender. Lo anterior: “lo revela una encuesta de emprendedurismo realizada por la firma de investigación de mercados y opinión pública, UNIMER”. Solo 2 de cada 10 ticos aspira a ser empresario. (19 de agosto de 2013). La Nación. <https://www.nacion.com/economia/solo-2-de-cada-10-ticos-aspira-a-ser-empresario/WZUBGZQUSJHVMGCDZW52ECXJFQ/story/>.

En los casos de las personas que sí se animan a desarrollar su propia empresa, se tiene que, en promedio, el emprendedor es una persona que tiene estudios universitarios, “que decide iniciar un negocio sin tener experiencia como empresario”. Landaeta, M. (25 de febrero de 2013). El perfil del emprendedor de Costa Rica. El Financiero. <https://www.elfinancierocr.com/pymes/el-perfil-del-emprendedor-de-costa-rica/L2F2UNU3IZEOBAOFVNRVSJJ7PQ/story/>.

Al conversar con muchos emprendedores que han pasado por una universidad, se puede entender lo expresado por Adriana Sánchez, emprendedora, en un artículo publicado en La Nación: “Mis seis años de carrera no me prepararon para ser empresaria ni para entender que una empresa no se sostiene sobre el amor que le tengamos”. Sánchez, A. (28 de septiembre de 2014). El sueño de la empresa propia. La Nación. <https://www.nacion.com/revista-dominical/el-sueno-de-la-empresa-propia/MOUHKLPDOBBPHNHIQESXDZDNVM/story/>.

Aunque Costa Rica es el país más emprendedor de América Central: “diversos estudios estiman que casi un 80% de los emprendimientos que se crean en el país no superan los tres primeros años de vida en el mercado, lo que resulta una cifra preocupante”. Costa Rica, el país más emprendedor de América Central (24 de abril de 2018). Revista Summa. <http://revistasumma.com/costa-rica-el-pais-mas-emprendedor-de-america-central/>.

Un artículo publicado por Revista Summa indica que esto se da por cuanto la persona que emprendió lo hizo: “enfocado únicamente en el dinero, porque “todo el mundo” estaba emprendiendo en eso, o porque le ofrecieron un negocio que sonaba atractivo financieramente; sin embargo, el emprendedor no sentía realmente pasión hacia su producto o servicio”.

De lo anterior, se puede interpretar que el emprendedor tampoco tenía claro el modelo de negocio que debía desarrollar ni todo el detalle que implicaba trabajar un emprendimiento. Además, no lo hizo pensando en desarrollar una idea que le apasionase ni tomó en cuenta cuáles son sus habilidades o talentos particulares, que le podrían ayudar a desarrollar un producto o servicio de excelencia y, por consiguiente, de beneficio para el cliente.

José Carlos Sánchez García, director de la Maestría en Desarrollo Emprendedor e Innovación de la Universidad de Salamanca, España, considera que: “El emprendedor nace y se hace. Hay unas características que se potencian. Hay una parte que va en la persona y lo que se debe hacer es impulsarlas”. Cordero, C. (29 de agosto de 2016). La Nación. <https://www.nacion.com/economia/negocios/el-emprendedor-nace-y-se-hace/JUVKRMVNY5FAFAUQ26IPM7SENQ/story/>.

Además, en el artículo de Cordero (2016), se plantea que uno de los principales retos en Costa Rica es trabajar en un: “sistema educativo que fomente las capacidades emprendedoras”. Otro punto importante al que el especialista se refirió es: “que las micro y pequeñas empresas existentes se deben adaptar a las necesidades del momento e incorporarse a este “reciclaje” que la sociedad demanda. “No todas deben ser innovadoras. Pero lo ideal es que se adapten, innoven, que den valor añadido”, sostuvo”.

Con base en todo lo anterior, se desea analizar si existe en Costa Rica, una cultura empresarial, tanto por parte de dueños de compañías como de otros actores del sector (unos con conocimientos del tema empresarial y otros que brindan apoyo a las empresas), que facilite un adecuado manejo de herramientas que aumenten las posibilidades de éxito de una empresa, logrando generar mayor riqueza para la sociedad costarricense, a través del mantenimiento y creación de proyectos empresariales generadores de nuevas y atractivas oportunidades de empleo, así como desarrolladores de propuestas de valor a la sociedad.

Con la información que se obtenga al respecto y el planteamiento de propuestas a empresas con las que se trabaja como casos de estudio, se busca determinar ideas preliminares sobre la forma en que mejor se pueden adaptar herramientas de gestión de modelos de negocios en compañías y

proyectos de emprendimiento costarricenses del sector de alimentos y bebidas, además de los beneficios que se pueden conseguir al utilizarlas.

Lo anterior permite plantear las siguientes preguntas:

Pregunta general

¿Cómo diseñar, con el uso de herramientas de gestión de modelos de negocios, propuestas de planeación empresarial útiles para empresas costarricenses del sector de alimentos y bebidas, para el año 2020?

Preguntas específicas

1. ¿Cómo planifican sus modelos de negocios empresas costarricenses del sector de alimentos y bebidas?
2. ¿Cuáles opciones de capacitación para empresarios y emprendedores en gestión de modelos de negocios hay en Costa Rica?
3. ¿Cuáles necesidades de capacitación en el uso de herramientas de gestión de modelos de negocios se dan en empresas costarricenses?
4. ¿Qué tipo de herramientas de gestión de modelo de negocio pueden ser útiles para empresas costarricenses?

Objetivos

Objetivo general

Diseñar, con el uso de herramientas de gestión de modelos de negocios, propuestas de planeación empresarial útiles para empresas costarricenses del sector de alimentos y bebidas.

Objetivos específicos

1. Explicar diversas formas en que empresas costarricenses planifican sus modelos de negocio.
2. Examinar opciones de capacitación para empresarios y emprendedores en gestión de modelos de negocios que existen en Costa Rica.
3. Determinar necesidades de capacitación en el uso de herramientas de gestión de modelos de negocios en empresas costarricenses.
4. Analizar herramientas de gestión de modelo de negocio que puedan ser útiles para empresas costarricenses.

Justificación

La administración de empresas es una ciencia económica (perteneciente a las ciencias sociales), que estudia el funcionamiento de las organizaciones económicas, sus relaciones entre quienes las componen y sus correspondientes acciones, para obtener en buena forma, como lo indica Mochón, Mochón, y Sáez (2015): “mejora de los métodos de trabajo y el funcionamiento de las organizaciones” (p.36).

Con esta investigación, se hará un estudio en un área que, en Costa Rica, en lo que se refiere a planteamientos estratégicos, tiene retos importantes de cara a un futuro próximo y para los que, según parece, no se tiene claro cuáles son las mejores formas para primero enfrentarlos y luego convertirlos en oportunidades. Montero, J. (15 de abril de 2015). Gerentes de Costa Rica tienen debilidades en liderazgo, tecnología y uso de datos. El Financiero. <https://www.elfinancierocr.com/gerencia/gerentes-de-costa-rica-tienen-debilidades-en-liderazgo-tecnologia-y-uso-de-datos/6AQFU4XPARFT5ASM3NCIKDF66Q/story/>.

Con este trabajo se hará un análisis de varias herramientas para la elaboración de modelos de negocios y su facilidad de aplicación en el contexto de empresas costarricenses. En las aulas universitarias, se ven muchas de estas herramientas de gestión de modelos de negocios, pero pocas veces se pone en el contexto costarricense, de tal manera que se pueda demostrar las bondades de estas herramientas.

De hecho, muchas empresas han alcanzado cierto nivel de éxito siguiendo un estilo de gestión de sus fundadores, que muchas veces resulta empírico. Ante esto, se puede pensar si podrían estar mejor de haber utilizado algún modelo de gestión de negocios que les guiase en el proceso de creación, desarrollo y consolidación de su compañía.

Este estudio, que tiene un alcance exploratorio, define como propósito generar información para:

- Hacer estimaciones preliminares sobre la frecuencia y facilidad de aplicar herramientas de gestión de modelos de negocios en empresas costarricenses del sector de alimentos y bebidas.
- Analizar formas de adaptar estas herramientas al entorno de este sector empresarial del país.
- Establecer relaciones potenciales entre adaptarlas y la obtención de resultados en el desarrollo de las operaciones, en los casos de estudio que se trabajan en empresas de alimentos y bebidas en Costa Rica.

Antecedentes

Historia

La existencia de negocios está presente en la vida de las personas, desde que estas dejan de ser nómadas, se dedican a la agricultura e intercambian excedentes de sus productos. Luego, a través de los años, se van desarrollando nuevos oficios con sus correspondientes productos y nuevas formas de hacerlos en formas más eficientes, hasta que en los siglos XVIII y XIX, tiene lugar la Revolución Industrial, con lo que: “La sustitución de la fuerza humana por las máquinas propició la producción a gran escala en las fábricas y el abandono del trabajo en los hogares” George (1972), citado por Mochón et al. (2015) p.36.

Lo anterior da lugar al desarrollo de teorías de la administración, que buscan: “estudiar el comportamiento y el rendimiento de los individuos en el trabajo” (Mochón et al., 2015, p.37), con lo que se desarrollan procesos que pretenden mejorar la efectividad de las empresas.

A mediados del siglo XX, Peter Drucker, en su libro *La práctica del management*, fue el primero en hablar del concepto de *modelo de negocio*, proponiendo: “un modelo de negocio se refiere a la forma en la que la empresa lleva a cabo su negocio” Matiz, F. (3 de diciembre de 2013) Modelos de negocio – Conceptos. Blog de Matiz & Asociados. <http://www.matizyassociados.com/conceptos-modelos-de-negocio/>. Drucker indica que un modelo debe responder a quién es el cliente, qué valora, cuál es la lógica subyacente que explica y cómo se puede aplicar dicho valor al cliente a un costo apropiado.

Matiz (2013) también señala otras definiciones más recientes de otros autores:

- Linder y Cantrell (2000) de Accenture definen: “un modelo de negocio operativo es la lógica nuclear de la organización para crear valor. El modelo de negocio de una empresa orientada a los beneficios explica cómo ésta hace dinero”.
- Amit y Zott (2001) sostienen que un modelo de negocio explica el contenido, la estructura y el gobierno de las transacciones designadas para crear valor al explotar oportunidades de negocio.

- Chesbrough y Rosenbloom (2001) presentan una definición más detallada y operativa, al indicar que las funciones de un modelo de negocio son: articular la proposición de valor; identificar un segmento de mercado; definir la estructura de la cadena de valor; estimar la estructura de costes y el potencial de beneficios; describir la posición de la empresa en la red de valor y formular la estrategia competitiva.

- Magretta (2002) define el modelo de negocio como: “historias que explican cómo la empresa trabaja”. Utilizando a Drucker como referente, el autor define un buen modelo de negocio como aquel que responde a las siguientes preguntas: ¿quién es el cliente y qué valora? ¿Cuál es la lógica económica subyacente que explica cómo se puede aportar dicho valor al cliente a un coste apropiado?

- Shafer, Smith y Linder (2005) analizan 12 definiciones publicadas entre 1989 y 2002, y desarrollan un diagrama de afinidad para identificar las cuatro categorías comunes en todas las definiciones: elecciones estratégicas, que son las que marcan el rumbo de la empresa, así como la creación, captura y red de valor, lo cual se explica más adelante en el apartado de Cadena de valor. En definitiva, un modelo de negocio debe incluir las elecciones estratégicas, muchas veces asociadas a una red de organizaciones que colaboran, que explican la creación y captura de valor.

- Casadesus-Masanell y Ricart (2007) explican que dichas elecciones pueden agruparse en tres categorías: Políticas, que indican cómo deben hacerse las cosas; Activos, que indican cómo debe invertirse el dinero; Gobierno, que indica las condiciones legales y contractuales, y Organizativas para el control de políticas y activos, manejando un diagrama de flujo causal.

- Joan E. Ricart (2009) menciona que un modelo de negocio consiste en el conjunto de elecciones hechas por la empresa y el conjunto de consecuencias que se derivan de dichas elecciones.

Conforme pasan los años, se van planteando nuevas herramientas para gestionar modelos de negocios, así como obtener la información que se requiere como insumo para generar estos

modelos, de forma tal que incremente la posibilidad de tener éxito en la empresa que se desea desarrollar.

Costa Rica

Costa Rica forma parte de un entorno económico internacional cada vez más cambiante, donde tendencias que se venían dando por muchos años, como una mayor integración económica, se han visto alteradas, al darse situaciones como la llegada de Donald Trump a la presidencia de los Estados Unidos de América.

Durante su mandato, el señor Trump abogó por un retorno a este país de las empresas que tienen centros de producción de bienes y servicios en el extranjero, además de que Estados Unidos restrinja: “la importación de productos que procedan de países como China o México, por lo que las afectaciones a otras naciones de la región también podrían extenderse a Costa Rica, quien depende de Estados Unidos como su principal socio comercial” Salazar, D. (9 de noviembre de 2016). Así le afectará a Costa Rica la presidencia de Donald Trump. *El Financiero*. <https://www.elfinancierocr.com/economia-y-politica/asi-le-afectara-a-costa-rica-la-presidencia-de-donald-trump/C26PLBNP6VA57NZNJS77BVFXCM/story/>. Si bien Trump no fue reelecto, su paso por la presidencia estadounidense es una muestra de cómo este entorno económico internacional puede cambiar en forma muy marcada y en poco tiempo.

Además, el artículo de Salazar (2016) dice que: “Según un informe de Moody’s, Costa Rica y México pueden ser las dos economías con mayor exposición a una reducción de los lazos comerciales, debido al tipo de exportaciones vinculadas”. Esto plantea una amenaza directa a miles de puestos de trabajo en el país, debido a una amplia cantidad de empresas estadounidenses que están ubicadas en Costa Rica.

Adicionalmente, en un futuro cercano, la tecnología puede hacer que desaparezcan hasta la mitad de los trabajos que existen en este momento en Costa Rica, según se indica en un artículo de *La Nación*, que comparte datos de un estudio del Banco Mundial. Recio, P. (14 de abril de 2018). Automatización acecha a la mitad de los empleos en Costa Rica. *La Nación*.

<https://www.nacion.com/el-pais/trabajo/automatizacion-acecha-a-la-mitad-de-empleos-en/PUKV4XRRYNBL7JQGFG7C2RPN3A/story/>.

Según informa este medio, José Salas, asesor de Talento Humano de la Cámara de Industrias de Costa Rica, explicó que las estimaciones del sector en el país para los próximos 5 años indican que se podría perder un 15% de los puestos, es decir, cerca de 330 000 empleos, basados en la cifra del INEC sobre ocupación a diciembre 2017.

A pesar de estos riesgos, pocos costarricenses quieren ser empresarios, según un estudio realizado sobre emprendedurismo, por la firma de investigación de mercados y opinión pública, UNIMER. Solo dos de cada 10 ticos aspira a ser empresario. (19 de agosto de 2013). La Nación. <https://www.nacion.com/economia/solo-2-de-cada-10-ticos-aspira-a-ser-empresario/WZUBGZQUSJHVMGCDZW52ECXJFQ/story/>. Los resultados de dicha encuesta (aplicada a 1200 personas) revelan que: “solo dos de cada diez personas se proyectan como empresarios en los próximos dos años”.

Adicionalmente, se indica que: “solo uno de cada diez pequeños empresarios contó con apoyo para iniciar su proyecto, además, el 73% de quienes crean una empresa lo hace con sus propios recursos, el 13% lo hace a través de un crédito formal y un 12% por el préstamo de un familiar o conocido”.

Costa Rica repite un patrón de comportamiento, que se presenta en forma general en América Latina: “es general la idea de que la medida del éxito de un joven son sus notas escolares, luego la prontitud con que se gradúa en la universidad, y finalmente la rapidez con que obtiene un buen trabajo. No es habitual que las metas personales que se transmiten como valores familiares tengan que ver con ser un empresario” Faltan emprendedores en Latinoamérica. (8 de mayo del 2009). CentralAmericaData.

https://www.centralamericadata.com/es/article/home/Faltan_emprendedores_en_Latinoamerica.

Un estudiante de un curso de emprendedurismo manifestaba que no se veía como emprendedor, porque sentía que en toda su carrera se le había inculcado que estudiaba la carrera

de Administración de Empresas para poder conseguir un buen trabajo y que era difícil que en solo un curso se le cambiase ese enfoque.

Si se habla con otros estudiantes de la misma carrera, de diferentes universidades costarricenses, sobre su percepción de ser empresario, responderán en forma similar, a pesar de que, en la actualidad, es difícil que las empresas ofrezcan la misma estabilidad laboral que en el pasado daban a sus colaboradores.

Estas situaciones plantean un escenario en el que el hecho de pensar en promover la creación y consolidación de proyectos de emprendimiento en el país y la continuidad de empresas costarricenses se convierte en una necesidad; a la cual se debe dar carácter de prioridad, conservando y creando muchos puestos de trabajo; de esta forma, se logra desarrollar una nueva cultura de gestión de modelos de negocios.

Estos modelos de negocios deben contar con herramientas que ayuden a las pymes a sacar provecho de los buenos momentos de la economía y a enfrentar los retos que plantean situaciones como la pandemia del COVID-19, por ejemplo, los que se han presentado en Costa Rica, según se indica en el estudio realizado por el Ministerio de Economía, Industria y Comercio (2020):

Los mecanismos utilizados por las empresas para hacer llegar sus bienes y servicios a los clientes, se convierte en un elemento de gran importancia en las circunstancias actuales, en donde las medidas sanitarias impuestas por las autoridades, implican una gran cantidad de restricciones de movilidad y permanencia en sitios públicos, con el objetivo de disminuir las posibilidades de contagio. es preocupante que casi el 80 por ciento de las PYME optan por realizar ventas directas, por lo que es de esperar que su volumen de ventas decaiga de forma notable, si no adoptan otras formas de entrega. Al momento de la encuesta, solamente el 3 por ciento realizaba ventas a través de plataformas digitales. (p.10)

Sobre lo anterior, el mismo estudio señala que:

El principal e inmediato efecto directo que la pandemia ha causado en las empresas, se evidencia en el nivel de las ventas. La mitad de los empresarios entrevistados manifiesta haber experimentado una reducción de las ventas superior al 75 por ciento, al comparar el mes actual (al momento de la encuesta) con el mes anterior. (p.10)

Con el uso de herramientas que ayuden a planificar mejor sus actividades, cualquier empresa, en especial las que cuentan con menos recursos, pueden tener más claridad de todos los aspectos que pueden marcar diferencia en la operación de su negocio, ya sea que se esté viviendo un buen momento en la economía o se esté pasando por momentos difíciles como los que se han tenido con la pandemia del coronavirus.

Proyecciones

Con el desarrollo de este trabajo de investigación, se obtendrán los siguientes resultados:

1. Un entendimiento preliminar de las formas en que empresas de este sector empresarial costarricense planifican sus modelos de negocio.
2. Un análisis de opciones de capacitación para empresarios y emprendedores en gestión de modelos de negocios que existen en Costa Rica.
3. Un entendimiento preliminar sobre necesidades de capacitación en el uso de herramientas de gestión de modelos de negocios en empresas de alimentos y bebidas de Costa Rica.
4. Conclusiones preliminares sobre herramientas de gestión de modelo de negocio que puedan ser útiles para empresas costarricenses del sector mencionado.
5. Propuestas de aplicación de herramientas de gestión de modelos de negocios útiles para empresas costarricenses del sector de alimentos y bebidas.

CAPÍTULO II: MARCO DE REFERENCIA

Empresas costarricenses

El Diccionario Enciclopédico Usual de Larousse (2013) indica que una empresa es una: “Unidad económica de producción de bienes y servicios” (p. 259); y que por costarricense se entiende “De Costa Rica” (p. 192).

Estudio de casos

Guzmán y Alejo (2017) plantean el estudio de casos como:

Una metodología de investigación cualitativa que permite la obtención de información relevante a partir de la exploración y análisis de contextos exitosos y de fracasos empresariales, con la finalidad de comprender y determinar métodos acertados de actuación directiva y gerencial. La toma de decisiones empresariales es uno de los procesos decisivos para el desarrollo y la ventaja competitiva que pueden alcanzar las entidades de negocios tanto en el sector privado como público. (p.10)

Por su parte, Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland (2015) explican:

los casos sobre empresas reales sirven para que los alumnos practiquen el análisis estratégico y obtengan cierta experiencia para formular y ejecutar estrategias. (...) El enfoque de los casos en el análisis estratégico es, antes que nada, un ejercicio práctico de aprendizaje. (p.508)

Escobar (2009) plantea el estudio de casos como método de apoyo para el aprendizaje sobre el quehacer empresarial, el cual se puede definir como: “la descripción narrativa que hace un grupo de observadores de una determinada situación de la vida real, incidente o suceso, que envuelva una o más decisiones [sic]”.

De estas definiciones, se concluye que realizar estudios de casos empresariales permite al estudiante aplicar en forma práctica, los diferentes conocimientos adquiridos durante sus estudios,

lo cual ayuda a darle sentido a toda la información recibida en los cursos de su carrera y ver cómo estos tienen una aplicación real en el mundo de los negocios.

Características

Escobar (2009) plantea las siguientes características para un adecuado estudio de casos:

- Permiten la aplicación de conceptos teóricos y técnicos probadas en la vida real.
- Ayudan al participante a desarrollar habilidades tanto para resolver problemas, como para tomar decisiones.
- Requiere de una participación y favorecen al desarrollo de la [sic] facilidades de comunicación.
- Pueden replicar situaciones de crítica, de riesgo o incertidumbre, que son propios de la vida real.
- Contribuyen a dar un enfoque práctico y pragmático a situaciones diversas y variadas.
- Descargan en el participante la responsabilidad de su propio aprendizaje, y lo motivan a permanecer informado y activo en su profesión. (p.3)

Tipología

Guzmán et al. (2017) indican que los estudios de casos se pueden clasificar en dos tipos:

1. Atendiendo al objetivo de la estrategia de investigación, pueden ser:
 - a) descriptivos,
 - b) exploratorios,
 - c) ilustrativos o
 - d) explicativos.
2. Atendiendo al número de casos objeto de análisis, pueden ser:
 - a) un único caso o
 - b) múltiples o comparativos casos.

Es importante explicar que se puede buscar como objetivo que el estudio del caso sea ilustrativo, aplicando la investigación a una o más empresas. En otras palabras, al trabajar este método, se combinan ambos tipos, en la forma que más sirva a las necesidades de la investigación.

Cantidad de casos requeridos

En cuanto a la cantidad de casos que se requieren como mínimo para realizar estudios de casos múltiples, Chiva (2001), citado por Guzmán et al. (2017): “indica que deberían ser mínimo cuatro casos para que sea considerado un estudio de casos múltiples” (p.10). Por su parte, Eisenhardt (1989) citado por Guzmán et al. (2017): “sugiere entre 4 y 10 casos” (p.10). Dyer y Wilkins (1991), citados por Guzmán et al. (2017), “afirman que dos casos pueden ser suficientes” (p.10), finalmente, Voss, Tsikriktsis y Frohlich (2002), citados por Guzmán et al. (2017), indican que: “no hay un número preciso, que depende de la selección adecuada del investigador” (p.10).

En este proyecto de investigación, se trabajará con cinco empresas del sector de alimentos y bebidas de Costa Rica, como casos de estudio.

Metodologías

Guzmán et al. (2017) explican que:

Al ser preciso analizar aspectos de corte cualitativo como los comportamientos de las personas en las empresas, las decisiones tomadas en determinadas situaciones, los contextos macro y microeconómicos de los negocios que afectan las decisiones, es indispensable utilizar metodologías cualitativas que permitan analizar dichas particularidades. (p.10)

Gestión

El diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (2014) dice que gestión es la: “Acción y efecto de gestionar” e indica como definiciones que gestionar es: “Llevar adelante una iniciativa o un proyecto” y “Ocuparse de la administración, organización y funcionamiento de una empresa, actividad económica u organismo”. Por su parte, The Free Dictionary by Farlex (2017) muestra lo siguiente, como una definición para la palabra gestión: “conjunto de acciones que se realizan para administrar una empresa o un negocio”.

Estos enunciados hacen ver que la gestión (para efectos de la administración de empresas) se encarga de ejecutar y administrar una o más actividades que desarrolle una empresa. Buenas ideas que no se gestionen de la manera correcta no resultan de utilidad, ya que se aumenta el riesgo de que se trabajen sin una adecuada organización, todas las acciones que la iniciativa pueda requerir.

Además, una buena gestión da: “la posibilidad de crecer de manera cohesionada, sólida y con buenos resultados para la empresa” [...]. “La buena gestión es sobre todo una actitud en la organización, la buena gestión no solo es conocer todos los entresijos de cómo conseguir cosas o resultados, es imponer un modelo de gestión eficiente como innegociable para la marcha de la empresa” Cera, R. (25 de octubre de 2015). Y tú, ¿que [sic] entiendes por buena gestión? Blog de Rafael Cera. <http://rafacera.blogcanalprofesional.es/y-tu-que-entiendes-por-buena-gestion/>.

Como resumen, se puede decir que: “La gestión empresarial es la brújula que guía el camino de un negocio, su estrategia y finalidad” Argudo, C. (12 de septiembre de 2017.). ¿Qué es la gestión empresarial? Emprende Pyme. <https://www.emprendepyme.net/que-es-la-gestion-empresarial.html>.

Factores de éxito

Se requiere que un proceso de gestión contenga cuatro ingredientes, los cuales sirvan de base para los pilares de una buena gestión empresarial. Estos pilares se explican más adelante.

Los factores de éxito a los que se hace referencia han sido tomados del artículo de Cristina Argudo: ¿Qué es la gestión empresarial? (12 de septiembre de 2017). Emprende Pyme. <https://www.emprendepyme.net/que-es-la-gestion-empresarial.html>.

Planificación: en cualquier negocio es indispensable tener una buena gestión empresarial desde la perspectiva de la planificación. Establece muy bien las metas y cada una de las actividades y estrategias que va a seguir para llegar a sus objetivos empresariales, así como los recursos financieros, humanos y técnicos que necesita.

Organización: la organización es tan importante que puede marcar el éxito o fracaso de un negocio. Empieza desde ya a definir, asignar y coordinar cada una de las actividades que se van a llevar a cabo, quién las realizará [sic], en qué tiempo y cómo lo hará. Una empresa exitosa tiene como característica principal la organización.

Dirección: no se trata de mandar. Esta función es para líderes de verdad que impulsen y motiven a cada uno de los miembros de la organización. Un buen director será capaz de motivar y dar razones de peso a sus trabajadores para desarrollar sus tareas de forma óptima y certera. El personal de dirección debe mantener una serie de cualidades necesarias en el trato hacia los demás como la asertividad y la empatía.

Control: coordinar y supervisar el trabajo que se va realizando es de suma importancia. Con todo ello, se van conociendo las fortalezas y debilidades de la empresa, para extraer índices e indicadores de peso que permitan solucionar cualquier futuro inconveniente. El control se convierte al final en la herramienta necesaria para establecer medidas a corto y largo plazo, sin poner en riesgo la situación de la empresa.

Pilares para una buena gestión empresarial

Blogs de negocios como Gestionar Fácil y Factufácil coinciden en que hay una serie de puntos de mucha importancia, para buscar el éxito de un proceso de gestión empresarial. Ambos blogs enumeran 12 puntos, a los que denominan pilares para alcanzar una buena gestión empresarial. Los pilares de una buena gestión empresarial. (s.f.) Blog de Factufácil. https://www.factufacil.es/los-pilares-de-una-buena-gestion-empresarial.html?utm_source=empredepyme.net&utm_medium=content&utm_campaign=seo_sp&utm_term=post_50287. Polo, D. (11 de agosto de 2016). Gestión empresarial: ¡12 pilares para lograr crecimiento! Blog de Gestionar Fácil. . Para efectos de este trabajo de investigación, se toman ideas de ambos artículos, con el fin de presentar los puntos que se consideran más importantes.

Los clientes: la satisfacción del cliente debe ser el objetivo fundamental de cualquier empresa. El cliente debe quedar satisfecho no solo con el producto, sino también con la atención recibida tanto antes como después de realizada la venta (el conocido servicio postventa).

Para que el servicio de atención al cliente sea bueno, se debe convertir esta atención al cliente en la filosofía de la empresa. También se debe dedicar tiempo a conocer a los clientes, crear una estrategia para satisfacerles, crear un modelo para que todos los colaboradores lo sigan y valorar los resultados para ver si el sistema creado está funcionando o no.

Estrategia: conjunto de líneas y trazados de los pasos que se deben llevar a cabo, teniendo en cuenta factores como el mercado o el consumidor, para consolidar las acciones y hacerlas efectivas.

Cultura organizacional innovadora: la cultura de la organización es fundamental. Si tanto los trabajadores como la dirección comparten los mismos valores, pondrán dar lo mejor de sí en la realización de su trabajo. Se debe tener claro que el éxito de la empresa se basa no en el producto que se venda, que puede ser uno entre una multitud de otros productos similares, sino en el talento de las personas que trabajan para la empresa y que hacen que ese producto destaque sobre el resto.

Hellriegel, Jackson, y Slocum (2017) indican la importancia de una cultura organizacional que fomente el aprendizaje, ya que:

Una organización que aprende tiene tanto el ímpetu como las capacidades para modificarse o transformarse y para mejorar su desempeño de forma continua. Aprende de experiencias del pasado, de los clientes, de diversas partes de la empresa y de otras empresas. En las organizaciones que aprenden, la innovación y el cambio exitosos no son hechos que tengan un principio y un fin claros. Por el contrario, son procesos permanentes que ahora forman parte de la rutina diaria. La innovación y el cambio no son algo raro y especial, sino que son simplemente una forma de la vida organizacional. (p.409)

Cuando las empresas tienen culturas orientadas hacia el aprendizaje, toman conciencia de que necesitan separar tiempo para analizar todos los aspectos que se deben considerar al momento de planificar el accionar de la empresa, cómo estos están relacionados entre sí y cómo pueden variar sobre la marcha del tiempo, según las circunstancias que se enfrenten en el entorno de la organización y que puedan obligar a ajustar los planes establecidos.

Automatización de procesos: el automatizar procesos rutinarios o pesados que se prestan a que los trabajadores tengan mayores errores permite: agilizar tiempo, mejorar la precisión en dichas tareas y que los empleados estén centrados en aspectos más importantes.

Uso de las tecnologías de información digital: aplicar las nuevas tecnologías en la empresa permite, sobre todo, estar más cerca de los clientes y poder darles un servicio más personalizado. A través de programas de facturación o aplicaciones de gestión empresarial, se consigue optimizar recursos.

Sistema de gestión de calidad: se debe tener algún sistema que permita lograr la calidad tanto en los productos como en el servicio que se ofrece. Este sistema de control de calidad permitirá conocer los puntos débiles para realizar los cambios oportunos.

Financiación y toma de decisiones financieras: se requiere asesoría y administración financiera que ayude a orientar la estrategia en función de los objetivos.

Alianzas estratégicas: en momentos en que se quiera lanzar un nuevo producto o entrar en un nuevo mercado puede ser interesante colaborar con otra u otras empresas.

Gestión de riesgos: hay que tener estrategias para la prevención y evaluación de los riesgos. Del mismo modo, hay que contar con estrategias que puedan manejar dichos riesgos con el objetivo de mitigar sus efectos en la empresa.

Toma de decisiones: debido a que cada decisión que se toma supone un coste de oportunidad, hay que analizar concienzudamente la información de la que se dispone. Siempre se

debe tener en mente los objetivos perseguidos, con el fin de que la decisión que se tome resulte la más adecuada para conseguirlos, siendo oportuna y que fomente la mejora de la productividad y el satisfacer las necesidades de los consumidores.

Innovación: para ser competitivos, es necesario prestar atención a las últimas tendencias y herramientas de gestión empresarial. Dentro de la innovación, se puede distinguir entre la radical y la incremental, según sea de repentina la adopción de las innovaciones.

La innovación radical: “se produce cuando se incorpora al mercado un producto o servicio que en sí mismo es capaz de generar una categoría que no se conocía antes, provocando cambios revolucionarios en la tecnología.”; en tanto que: “Se considera innovación incremental cuando se crea un valor sobre un producto que ya existe, añadiéndole nuevas mejoras” EAE Business School. (12 de octubre de 2014). Innovación incremental vs. innovación radical. Ventajas e inconvenientes. El blog de retos para ser directivo. https://retos-directivos.eae.es/innovacion-incremental-vs-innovacion-radical-ventajas-e-inconvenientes/#Innovacion_radical_o_disruptiva

Un equipo comercial potente: actualmente, la tendencia entre los comerciales es considerarse un orientador de los clientes más que un simple vendedor. El seguimiento de los clientes es clave para el éxito comercial.

Delegación de tareas: aquí, se puede distinguir la delegación de tareas enfocada en el proceso y la enfocada en resultados. En la orientada a procesos, orienta a la persona delegada en los pasos a seguir y este debe darse cuenta de los resultados. Por otro lado, en la orientada a resultados, le deja a la persona delegada toda la responsabilidad en el proceso y solo le indica los resultados que se espera obtener.

Adicional a estos puntos, hay uno que convierte en éxito o en fracaso todo lo planteado anteriormente: la ejecución.

Pérez y Merino (2012) explican que la ejecución: “consiste en tomar las decisiones adecuadas y oportunas, fomentar la mejora de la productividad y satisfacer las necesidades de los consumidores” Concepto de gestión. Definición. <https://definicion.de/gestion/>.

La mejor de las ideas puede terminar en fracaso si no se ejecuta correctamente. Para evitar esto, es importante tener presente lo que indican Thompson et al. (2015):

Ejecutar la estrategia consiste en hacer que las cosas sucedan, y pone a prueba la capacidad de un administrador para mejorar continuamente las operaciones y procesos del negocio, crear y fomentar una cultura que apoye la estrategia y cumplir o superar constantemente los objetivos de desempeño. (p. 261)

Tipología

Pérez et al. (2012) indican que es necesario entender los diferentes tipos de gestión que hay, los cuales se mencionan a continuación Concepto de gestión. Definición de <https://definicion.de/gestion/> :

Gestión social: consiste en la construcción de diferentes espacios para promover y hacer posible la interacción entre distintos actores de una sociedad.

Gestión de proyectos: es la disciplina que se encarga de organizar y administrar los recursos, de manera tal que se pueda concretar todo el trabajo requerido por un proyecto dentro del tiempo y del presupuesto disponible.

Gestión del conocimiento: se trata de un concepto aplicado en las organizaciones, que se refiere a la transferencia del conocimiento y de la experiencia existente entre sus miembros. De esta manera, ese acervo de conocimiento puede ser utilizado como un recurso disponible para todos los integrantes de una misma organización.

Gestión ambiental: abarca el grupo de tareas enfocadas al control del sistema ambiental con base en el desarrollo sostenible. La gestión ambiental es una táctica por medio de la cual se establecen acciones de perfil antrópico que influyen sobre el ambiente a fin de conseguir una calidad de vida óptima.

Además de esta clasificación, se considera necesario agregar otro tipo de gestión: la relacionada con el tema de la innovación en las empresas.

Gestión de la innovación: saber manejar el tema de la innovación a lo interno de una organización permite abrir nuevas oportunidades de negocio que, de otra forma, hubiesen pasado desapercibidas. Kotler y Trías de Bes (2011) señalan que, cuando Procter & Gamble, la compañía estadounidense multinacional de bienes de consumo, comenzó a trabajar en buena forma esta gestión: “los procesos de innovación respondieron a los objetivos, metas, estrategias y métricas que la empresa había definido” (p.257).

Estos autores plantean que: “La planificación de la innovación debería ser responsabilidad conjunta del CIO (Consejero delegado de innovación) y el CEO (Chief Executive Officer por sus siglas en inglés, que en español viene a ser como “oficial ejecutivo en jefe” o “presidente”). En caso de no existir un responsable directo de la innovación, la responsabilidad de planificar la innovación recaerá en la gerencia, dado que se trata de un área estratégica y crítica para la supervivencia de las organizaciones” (p.257).

Puntos por trabajar para una buena gestión empresarial

Sastre y Ouassif (2018) plantean una serie de recomendaciones para una buena gestión empresarial, las cuales se comparten a continuación, adaptándose la redacción para efectos de este trabajo. 10 recomendaciones para una buena gestión empresarial y de recursos humanos. Julián Sastre. <http://juliansastre.com/10-recomendaciones-para-una-buena-gestion-empresarial-y-de-recursos-humanos/>.

Es necesario conocer la motivación del impulso que se quiere dar a la empresa. ¿Se hace por cultura o por necesidad? Un ejemplo, hoy en día una gran cantidad de empresas españolas están internacionalizadas o pensando en ello. Para ello, hay que preguntarse si se desea internacionalizar por cultura o por necesidad.

Adicional a lo planteado por los autores, si una idea que se impulsa es estimulada por la cultura, esta debe haberse desarrollado alrededor de las fortalezas de la compañía, por lo que este impulso estará en consonancia con la filosofía de la empresa.

Si la necesidad es lo que motiva un proyecto, posiblemente no hay mucho tiempo para obtener resultados, tal como le sucedió a Alex Rogo, personaje principal del libro *La Meta* de Eliyahu Goldratt (1984), quien en la historia era el gerente de una fábrica que sería cerrada, si, al cabo de tres meses, no mejoraba sus indicadores de gestión (p.9). En situaciones como esta, la necesidad debe llamar a hacer un replanteamiento de muchos aspectos, dentro de los cuales puede estar el darse cuenta de que hay que hacer un cambio en la cultura de la organización.

Una situación peor es si no se tiene claro el motivo que está detrás de una idea de proyecto, se puede incurrir en el riesgo de tomar decisiones sin el adecuado fundamento, que comprometan la operación de la compañía.

Es preciso una estrategia para una gestión eficiente. Decía Abraham Lincoln algo como que, si tuviera nueve horas al día para trabajar, dedicaría ocho horas a pensar y definir estrategia. Si uno tiene una estrategia, un plan bien definido, llega. Un barco perdido en el mar que ve la luz del faro llega.

El faro es la meta y la luz es la estrategia que le lleva a ella. Si no se tiene esa estrategia, puede que gaste mucha energía y recursos para llegar, pues no sabe el camino.

Estrategia significa también renuncia. Cuando una empresa planifica su estrategia, no solo tiene que definir lo que quiere ser en el futuro, sino también lo que no quiere ser, por lo tanto,

la estrategia implica también la renuncia. Está renuncia ayuda a darle enfoque al uso de los recursos de la empresa.

Una estrategia de expansión (o cualquier otra) debe estar en el presupuesto. Si no, no existe o no se hará correctamente. Hay que prever recursos humanos y económicos para poder llevar a cabo cualquier proyecto que se tenga considerado. Lleva tiempo y dinero.

Utilizar estrategias preventivas. Dos de las mejoras que conviene aplicar a un negocio fueron descritas en buena manera por Peter Drucker: La teoría del abandono: ¿si no se estuviese haciendo esta actividad, se haría? ¿O se sigue por inercia? Se deben plantear estas cuestiones para actividades que ya se hacen desde hace tiempo.

Es preciso estudiar lo que sucede fuera de la empresa y, sobre todo, observar a los no clientes. De ellos se puede aprender cómo crecer, captar nuevos mercados y cuáles son los defectos a lo interno de la organización.

Analizar claras señales de advertencia de que la estrategia definida hay que revisarla. Una de las estrategias es obvia, cuando hay pérdidas significativas. La otra es cuando hay crecimientos muy rápidos. Se debe tener mucho cuidado en ambas situaciones. Hay que analizarlas detenidamente.

Aprender de las organizaciones sin ánimo de lucro. Las organizaciones sin ánimo de lucro son expertas en gestión. Muchas veces, estimulan a los empleados con recursos distintos al pago convencional. Enseñan mucho de cómo gestionar personal eficientemente y cómo definir una estrategia. Por ejemplo, en Estados Unidos de América, este grupo de empresas representa el mayor empleador del país. Ejemplos como la Cruz Roja son destacables. Y gestionan muchas veces sin pagar a los empleados, estimulándoles de otras formas.

Esto tiene mucho mérito y generan muchas enseñanzas:

- Tienen una misión claramente definida.
- Una cuidada logística.

- Aprendizaje y enseñanza continuas.
- Una administración por objetivos y autocontrol.
- Altas exigencias y sus correspondientes responsabilidades.
- Capacidad de dar cuenta del rendimiento y los resultados.

Tomar buenas decisiones sobre contratación de personal. Para tomar decisiones sobre la contratación de personal que debe ocupar un puesto, es necesario seguir los siguientes pasos, para luego no tener que culpar al candidato por un bajo rendimiento:

- Reflexionar sobre la tarea que se quiere asignar. Para ello es básico tener bien definido un perfil de puesto.
- Tener en cuenta un número de personas suficientes que podrían ser candidatos.
- Reflexionar mucho sobre cómo juzgar a los candidatos.
- Hablar de cada candidato o de los principales con varias personas que hayan trabajado con ellos o que también les entrevisten. Tener una opinión variada.
- Asegurarse de que la persona elegida entiende el trabajo.

Para desarrollar la empresa, hay que desarrollar a las personas. A diferencia de la gestión empresarial tradicional, donde la empresa buscaba el desarrollo de la organización a través de las personas que la integran, la gestión empresarial moderna apunta directamente al desarrollo de las personas. Así que, desarrollando a los componentes de una empresa, se desarrolla la empresa de forma automática convirtiéndose en una empresa competitiva.

Salir a nuevos mercados (incluso internacionales) supone la creación de nuevos puestos de trabajo. Algunos desaparecen, otros se modifican, se cambia la estructura organizacional, algunos puestos claves dejan de serlo y surgen otros.

Algunos componentes de la organización necesitarán programas de reciclaje, otros programas de desarrollo y otros dejarán su sitio a nuevas incorporaciones con perfiles más competitivos. En definitiva, un nuevo organigrama con un nuevo mapa de puestos de trabajo capaz

de adaptarse a los nuevos cambios, que contengan las descripciones de puestos adecuadas y con procedimientos bien establecidos.

Procesos

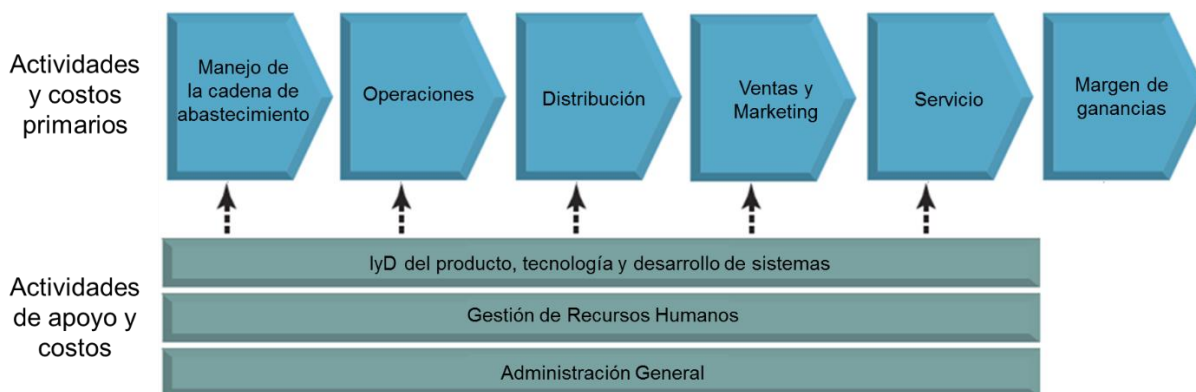
Según un artículo del blog de la compañía de *software* de manejo de procesos de negocio, Heflo, la gestión de empresas se puede dividir en tres tipos de procesos. Pacheco, J. (14 de septiembre de 2017). Procesos de negocio: vea los tres tipos principales. Blog de Heflo. <https://www.heflo.com/es/blog/bpm/tipos-procesos-negocio/>. Esta clasificación va en función de si las actividades de los procesos están directamente relacionadas con la generación de valor al cliente o si corresponden a actividades de apoyo para esta creación de valor.

Cadena de valor

Antes de indicar los tres tipos de proceso, es necesario explicar que esta entrega de valor para los consumidores que conforman el mercado objetivo se desarrolla a través de la creación de una “cadena de valor”, concepto desarrollado por el profesor Michael Porter, en su libro *Competitive Advantage* de 1985.

Thompson et al. (2015) (pp.88-89) y Hitt, Ireland y Hoskisson (2015) (pp.89-91) explican que todas las actividades que desarrolla una empresa se unen para formar a lo interno una cadena de valor (con la cual se genera valor al cliente). Estas actividades se separan en dos grupos (primarias y funciones de apoyo), según se puede ver en la figura 1:

Figura 1. Cadena de valor representativa de una empresa



Fuente: Thompson et al. (2015).

Thompson et al. (2015) explican cada una de estas actividades:

Actividades primarias

Manejo de la cadena de abastecimiento. Actividades, costos y activos asociados a la compra de combustible, energía, materias primas, partes y componentes, mercancía y artículos consumibles de las máquinas expendedoras; recibir, almacenar y distribuir insumos de los proveedores; inspección y manejo de inventarios.

Operaciones. Actividades, costos y activos asociados con la transformación de los insumos en el producto final (producción, ensamblado, empaque, mantenimiento de equipos, instalaciones, operaciones, aseguramiento de la calidad, protección ambiental).

Distribución. Actividades, costos y activos referentes a la distribución física del producto a los compradores (almacenamiento de bienes terminados, procesamiento de pedidos, levantamiento y empaque de pedidos, transporte, operaciones de entregas vehiculares, establecimiento y soporte de una red de distribuidores).

Ventas y marketing. Actividades, costos y activos relacionados con la fuerza de ventas, publicidad y promoción; investigación y planeación de mercado y soporte para los distribuidores.

Servicio. Actividades, costos y activos asociados a la asistencia de los compradores, como instalación, entrega de refacciones, mantenimiento y reparación, asistencia técnica, atención a los compradores y quejas.

Actividades de apoyo

Investigación y desarrollo del producto, tecnología y desarrollo de sistemas (IyD). Actividades, costos y activos relacionados con la IyD del producto, su proceso, mejora del proceso de diseño, desarrollo de equipo, desarrollo de *software*, sistemas de telecomunicaciones, diseño e ingeniería asistida por computadora; capacidades de bases de datos y desarrollo de sistemas de soporte computarizados.

Gestión de recursos humanos. Actividades, costos y activos asociados con la selección, contratación, capacitación, desarrollo y compensaciones de toda clase de personal; actividades de relaciones laborales y desarrollo de habilidades basadas en conocimiento y competencias esenciales.

Administración general. Actividades, costos y activos relacionados con la administración general, contabilidad y finanzas, asuntos legales y regulatorios, seguridad e higiene; gestión de sistemas de información, formación de alianzas estratégicas y colaboraciones con socios estratégicos y otras funciones de carácter directivo.

Clasificación

La clasificación exacta de si una actividad, como primaria o como función de apoyo, depende de las particularidades del negocio, por lo que es importante hacer ver que la lista de las actividades primarias y de apoyo de la figura 1 se indica a manera de clasificación general.

Luego de explicar la importancia de esta agrupación de actividades, se retoma la clasificación de procesos de gestión de negocios, según lo plantea José Pacheco de Heflo:

Primarios o esenciales

- Los procesos más importantes.
- El contacto directo con el cliente.
- Entregan valor al cliente directamente.
- A veces van más allá de los límites de la empresa.
- Una visión completa de la cadena de valor.

De soporte o apoyo

- Formalmente establecidos.
- Apoyan los procesos primarios.
- Sin contacto con el cliente.
- No entregan valor al cliente directamente.

Administrativos o de gestión

- Formalmente establecidos.
- Coordinan las actividades de los procesos primarios y de apoyo.
- Buscan la eficiencia y eficacia de los procesos.
- Miden, monitorean y controlan.
- No entregan valor al cliente directamente.

Metodología

Para ayudar a que las empresas saquen mejor provecho de todos sus recursos, alcancen y superen las expectativas de los clientes, y se generen rendimientos sobre la inversión de los propietarios, existe una metodología llamada Gestión de Procesos de Negocio (en inglés: *Business Process Management* o BPM).

Se puede definir a BPM como una disciplina o enfoque disciplinado orientado a los procesos de negocio, pero realizando un enfoque integral entre procesos, personas y tecnologías de la información.

BPM busca identificar, diseñar, ejecutar, documentar, monitorear, controlar y medir los procesos de negocios que una organización implementa. El enfoque contempla tanto procesos manuales como automatizados. Sánchez, D. (29 de abril de 2011). Introducción a Business Process Management (BPM). IBM. <https://www.ibm.com/developerworks/ssa/local/websphere/introduccion-bpm/index.html>

A manera de resumen, se puede decir que, con una adecuada Gestión de Modelo de Negocios, se busca que toda la organización entienda la importancia de los aportes de todas las áreas y que cada una de estas vea su relación con las demás, además, cómo esta interacción impactará en el cumplimiento de los objetivos de la compañía.

Para lo anteriormente indicado, es necesario entender todo el detalle relacionado acerca de lo que son los modelos de negocios.

Modelos de negocio

Osterwalder y Pigneur en su libro (2011) explican que un modelo de negocio es una descripción que plantea: “las bases sobre las que una empresa crea, proporcionan y capta valor” (p.14). Adicionalmente, se puede decir que el modelo de negocio es: “la historia que la administración cuenta respecto del modo en que la [sic] estrategia permitirá ganar dinero” (Thompson, Strickland, Janes, Sutton, Peteraf y Gamble, 2018, p.13).

Características

Mochón et al. (2014) indican que un modelo de negocio se basa en dos hechos: “por qué los clientes valoran lo que produce la compañía de forma que estarán dispuestos a pagar por ello y si la compañía, será capaz de ganar dinero produciendo el bien o servicio que lanza al mercado” (p.214). Esto implica que, al definir un modelo de negocio, se debe tener claro lo que se le ofrece al segmento de clientes que se tenga como objetivo (propuesta de valor) y establecer la factibilidad financiera de la forma (modelo de operación) en que la idea se quiere llevar al mercado.

Por su parte, Thompson et al. (2018) explican que: “Mientras mayor sea el valor que se entrega (V) y menor sea el Precio (P), más atractiva será la propuesta de valor para los consumidores” (pp. 13-14). El cliente debe percibir que el valor de lo que compra debe ser mucho mayor que la cantidad de dinero que está dando a cambio.

Habiéndose explicado en qué consisten los modelos de negocio, se procederá a explicar las herramientas con las cuales se puedan gestionar en buena forma, así como los tres ejemplos que se plantean en este trabajo de investigación.

Herramientas de gestión de modelos de negocio

Las herramientas de gestión de modelos de negocio son instrumentos que permiten apoyar a la gerencia al momento de establecer la dirección estratégica para la empresa como un todo (sin importar su tamaño) o para diferentes unidades de esta.

Tipología

Si bien existen una gran cantidad de herramientas de gestión de modelos de negocio, para efectos de este proyecto de investigación, el estudio agrupa el análisis de tres herramientas de gestión de modelos de negocios en específico:

- Lienzo de modelo de negocio (Canvas).
- Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), trabajándolo con la herramienta de la Cuadrícula de Matt Watkinson.
- Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEYEA).

Con estas tres herramientas se realizan análisis que responden a las siguientes preguntas:

1. ¿Dónde está la empresa el día de hoy? Esta pregunta se responde con el Lienzo de Modelo de Negocios (Canvas).
2. ¿Cómo está la empresa en este momento? Esta pregunta se responde con un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA).
3. ¿Hacia dónde puede dirigirse la empresa? Esta pregunta se responde con la Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEYEA).

Con estos tres análisis, una empresa puede partir de una visión general que incluya todos los puntos básicos de la operación del modelo de negocio, hacia una proyección de las posibles rutas por seguir a futuro, pasando por una estricta revisión de los puntos que le pueden resultar en fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, así como por un planteamiento de las formas en que trabajará cada área del análisis FODA.

Estas herramientas resultan de mucha utilidad en estos tiempos en los que: “Los directores corporativos y los ejecutivos reconocen que el ritmo de cambio de la actualidad continúa acelerándose y que las firmas necesitan innovar para mantenerse a la vanguardia” Cheng, J. y Groysberg, B. (2018). Directivas deben dar prioridad a la innovación. El Financiero N.º 1206, Sección Gerencia, p.10.

A continuación, se explica la primera herramienta propuesta en este trabajo de investigación, con la que se responde la pregunta: ¿dónde está la empresa el día de hoy?: el Lienzo de Modelo de Negocios (Canvas).

Lienzo de modelo de negocio (Canvas)

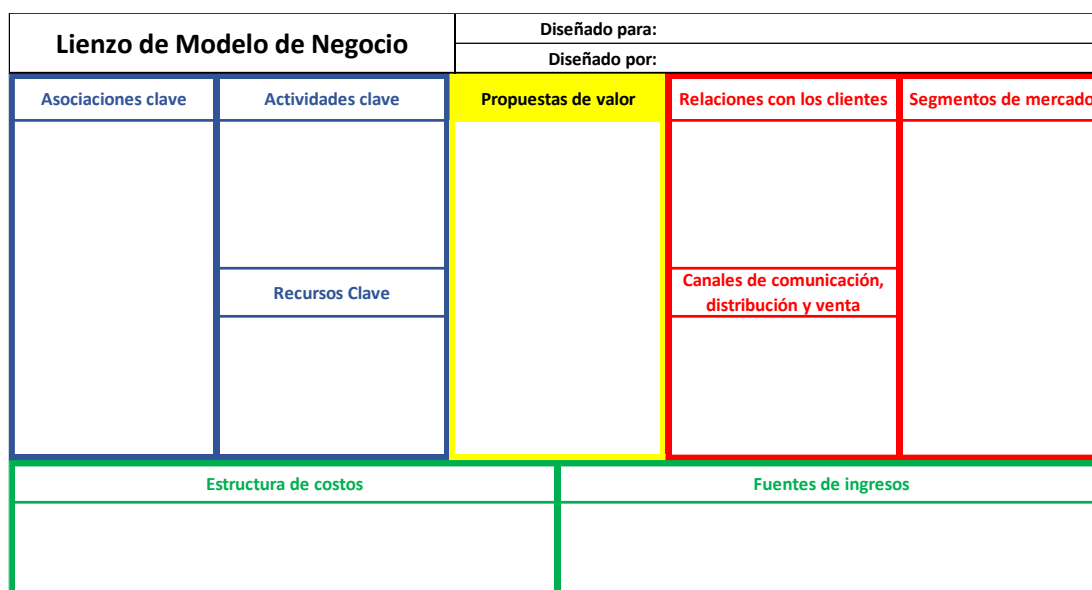
Esta herramienta, propuesta por Osterwalder e Yves Pigneur en su libro *Generación de Modelos de Negocio* (2011), toma el modelo de negocio de una empresa (actual o propuesto) y lo divide en nueve módulos que representan, en forma general, el esquema de trabajo con el que una empresa busca operar:

1. Propuestas de valor.
2. Segmentos de mercado.
3. Relaciones con los clientes.
4. Canales de comunicación, distribución y venta.
5. Fuentes de ingresos.
6. Asociaciones clave.
7. Recursos clave.
8. Actividades clave.
9. Estructura de costos.

De acuerdo con los autores: “Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio” (Osterwalder et al., 2011, p.15):

1. Clientes (Segmentos de mercado, relaciones con los clientes y canales de comunicación, distribución y venta).
2. Oferta (Propuestas de valor).
3. Infraestructura (Asociaciones clave, actividades clave y recursos clave).
4. Viabilidad económica (Fuentes de ingresos y estructura de costos).

Figura 2. Estructura del lienzo del modelo de negocio



Nota: tomado de Gestión de modelos de negocio de Alexander Osterwalder e Ives Pigneur (2011).

El lienzo de modelo de negocios representa: “El punto de partida para cualquier debate, reunión o taller provechoso sobre innovación en modelos de negocio debería ser una visión compartida del concepto de modelo de negocio” (Osterwalder et al., 2011, p.15).

Adicionalmente, los autores plantean que esta herramienta:

Podría convertirse en un lenguaje compartido que permita fácilmente describir y gestionar modelos de negocio con el fin de desarrollar nuevas alternativas estratégicas. Sin este idioma compartido, resulta difícil cuestionarse de forma

sistemática las percepciones personales de un modelo de negocio y, por lo tanto, tener éxito a la hora de innovar... El modelo de negocio es una especie de anteproyecto de una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa. (Osterwalder et al., 2011, p.15)

El lienzo de modelo de negocio facilita el análisis por parte de todas las partes involucradas en la gestión de la empresa. Con este análisis: “la clave es conseguir un concepto simple, relevante y fácilmente comprensible que, al mismo tiempo, no simplifique en exceso el complejo funcionamiento de una empresa” (Osterwalder et al., 2011, p.15). Además, con esta herramienta, se puede responder la pregunta: ¿dónde está la empresa el día de hoy?, incluso sirve para establecer las bases de una propuesta de negocio para un proyecto antes de llevarlo a cabo.

Esta herramienta, al dar en una sola imagen una visión de todos los puntos principales de la empresa, los cuales se pueden presentar a todos los encargados de todas las áreas, facilita que estos puedan comportarse como un verdadero equipo de trabajo, con “habilidades que se complementan” (Hellriegel et al., 2017, p.565) y que serán puestas en beneficio de la compañía, más que solo pensar en un departamento en particular.

Metodología. A continuación, se explica en qué consiste cada uno de los nueve módulos del lienzo de modelo de negocio y se indica una serie de preguntas, con las que se obtiene la información para alimentar cada módulo. Tanto la explicación como las preguntas se basan en el libro *Generación de Modelos de Negocio* (Osterwalder et al., 2011). Así mismo, se agregan aportes de otros autores para complementar las ideas en cada punto.

Propuestas 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. Las propuestas de valor son un conjunto de productos o servicios que satisfacen los requisitos de un segmento de mercado determinado. En este sentido, la propuesta de valor constituye una serie de ventajas que una empresa ofrece a los clientes.

Algunas propuestas de valor pueden ser innovadoras y presentar una oferta nueva o rompedora, mientras que otras pueden ser parecidas a ofertas ya existentes e incluir alguna característica o atributo adicional.

Una propuesta de valor bien redactada muestra claro qué vende la empresa, más allá del servicio o producto que se ofrece, más en una época en que cada vez más productos y servicios se convierten en “*commodities*” (bienes básicos similares entre sí), que para los consumidores: “se vuelven masivos y no diferenciables entre sí” (Klaric, 2010, p.10).

Es importante entender el valor simbólico de lo que se ofrece en el mercado porque: “Las cosas valen más por lo que significan que por lo que son” (Klaric, 2010, p.132). Si la(s) propuesta(s) de valor de la empresa va(n) en función de ese valor simbólico que da un cliente a sus productos o servicios, la misma será más atractiva, lo cual ayudará a obtener mejores resultados de ventas y utilidades.

Preguntas:

- ¿Qué valor se proporciona a los clientes?
- ¿Qué problema de los clientes se ayuda a solucionar?
- ¿Qué necesidades de los clientes se satisfacen?

Segmentos de mercado. En este módulo, se definen los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa. Los clientes son el centro de cualquier modelo de negocio, ya que ninguna empresa puede sobrevivir durante mucho tiempo si no tiene clientes (rentables) y es posible aumentar la satisfacción de estos agrupándolos en varios segmentos con necesidades, comportamientos y atributos comunes. Un modelo de negocio puede definir uno o varios segmentos de mercado, ya sean grandes o pequeños.

Las empresas deben seleccionar, con una decisión fundamentada, los segmentos a los que se van a dirigir y, al mismo tiempo, los que no tendrán en cuenta. Una vez que se ha tomado esta decisión, ya se puede diseñar un modelo de negocio basado en un conocimiento exhaustivo de las necesidades específicas del cliente objetivo.

Los grupos de clientes pertenecen a segmentos diferentes si:

- Sus necesidades requieren y justifican una oferta diferente.
- Son necesarios diferentes canales de distribución para llegar a ellos.
- Requieren un tipo de relación diferente.
- Su índice de rentabilidad es muy diferente.
- Están dispuestos a pagar por diferentes aspectos de la oferta.

Es importante entender que, si bien cualquier persona o empresa puede comprar un producto o servicio de cualquier empresa, no necesariamente todos van a ser clientes, por lo que es mejor enfocarse en que aquellos que se hayan definido según los parámetros indicados anteriormente. Al hacer esto, las empresas pueden: “responder con mayor eficacia a las necesidades de los grupos de compradores potenciales y, de este modo, aumentar sus ventas y utilidades” (Kerin, R. y Hartley S., 2018, p.220).

Pregunta:

- ¿Cómo es el cliente de la empresa? (En general: Características de personalidad, gustos, edad, nivel de ingreso, lugar de residencia, etc.).

Canales con los clientes (Comunicación, distribución y venta). En este módulo se explica el modo en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor.

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

Los canales tienen, entre otras, las siguientes funciones:

- Dar a conocer a los clientes los productos y servicios de una empresa.
- Ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor de una empresa.
- Permitir que los clientes compren productos y servicios específicos-

- Proporcionar a los clientes una propuesta de valor.
- Ofrecer a los clientes un servicio de atención posventa.

Como bien indican Kerin et al. (2018): “Llegar a los compradores potenciales, directa o indirectamente, es requisito para el éxito en el marketing”. Se debe facilitar, de todas las formas posibles, la comunicación con los consumidores, así como el acceso a la experiencia que ofrece la empresa, a través de sus productos y servicios (p.378).

Preguntas:

- ¿Cómo se da a conocer a los clientes los productos y servicios de la empresa?
- ¿De qué formas se le hace llegar el producto a los clientes?

Relación con los clientes. En este módulo, se describen los diferentes tipos de relaciones que establece una empresa con determinados segmentos de mercado.

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

- Captación de clientes.
- Fidelización de clientes.
- Estimulación de las ventas.

A manera de ejemplo, se puede ver que, en sus inicios, las relaciones con clientes de los operadores de redes móviles se basaban en agresivas estrategias de captación, como los teléfonos móviles gratuitos. Cuando el mercado se saturó, los operadores cambiaron de estrategia: se centraron en la fidelización de clientes y el aumento del promedio de beneficios por cliente.

El tipo de relación que exige el modelo de negocio de una empresa repercute en gran medida en la experiencia global del cliente. Con mayor razón si se toma en cuenta que ya desde hace algún tiempo: “las relaciones con el cliente se inician y sostienen mediante dos capacidades únicas de la tecnología de internet: interactividad e individualidad” (Kerin et al., 2018, p.565).

De lo anterior, se puede concluir que hay que sacar provecho de todas las alternativas existentes para facilitar y potenciar la relación que se tiene con el cliente, de manera que sea de provecho para ambas partes.

Preguntas:

- ¿Qué tipo de relación se desea establecer con cada segmento de mercado?
 - Asistencia personal. El cliente puede comunicarse con un representante real del servicio de atención al cliente (puntos de venta, en los centros de llamada, por correo electrónico).
 - Asistencia personal exclusiva. Un representante del servicio de atención al cliente se dedica específicamente a un cliente determinado.
 - Autoservicio. La empresa no mantiene una relación directa con los clientes, sino que se limita a proporcionar los medios necesarios para que los clientes puedan servirse ellos mismos.
 - Servicios automáticos. Combina una forma más sofisticada de autoservicio con procesos automáticos.
 - Comunidades. Se utilizan las comunidades de usuarios para profundizar en la relación con sus clientes, o posibles clientes, y facilitar el contacto entre miembros de la comunidad.
 - Creación colectiva. Muchas empresas van más allá de las relaciones tradicionales y recurren a la colaboración de los clientes para crear valor, como cuando los clientes escriben comentarios en el sitio web, creando así valor para otros visitantes y otras empresas animan a los clientes a que colaboren en el diseño de productos nuevos o que creen contenido para el consumo público.

- Con esta relación se busca:
 - Captar más clientes.
 - Fidelizar los clientes.
 - Estimular las ventas.

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. Las empresas deben preguntarse lo siguiente: ¿por cuál “propuesta de valor” está dispuesto a pagar cada segmento de mercado? Si responde correctamente a esta pregunta, la empresa podrá crear una o varias fuentes de ingresos en cada segmento de mercado. Cada fuente de ingresos puede tener un mecanismo de fijación de precios diferente: lista de precios fijos, negociaciones, subastas, según mercado, volumen o gestión de la rentabilidad.

Estos precios deben estar fijados en forma adecuada, ya que tienen: “un efecto directo en las utilidades de una empresa” (Kerin et al., 2018, p.326). Determinando la demanda de todas las opciones de valor que se le ofrecen a los clientes, se tiene la base para establecer las proyecciones de ingresos y gastos relacionados con todas las actividades directas e indirectas que forman parte de la cadena de valor.

Preguntas:

- Los clientes están dispuestos a pagar, ¿por cuál clase de valor?
- ¿Por qué están pagando actualmente?
- ¿Cómo pagan actualmente?
- ¿Cómo preferirían pagar?
- Los precios de los productos son establecidos por lo siguiente:
 - Listas de precios.
 - Según características del producto.
 - Según segmento de clientes.
 - Por volumen de ventas.
 - Por oferta y demanda del mercado.
 - Dependiendo del inventario acumulado.
 - El momento de venta (mes del año, ocasión especial, etc.).

Recursos claves. En este módulo se describen los activos más importantes para que un modelo de negocio 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. Cada modelo de negocio requiere recursos clave diferentes. Un fabricante de microchips necesita instalaciones de producción con un capital elevado, mientras que un diseñador de microchips depende más de los recursos humanos.

Los recursos clave pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos. Además, la empresa puede tenerlos en propiedad, alquilarlos u obtenerlos de sus socios clave. Todos estos recursos representan elementos necesarios: “Para poder desarrollar su actividad” (Mochón et al., 2015, p.66).

Conseguir todos estos recursos clave implica un reto para cualquier organización, porque se debe buscar un equilibrio entre conseguir todo lo necesario para ofrecer una propuesta de valor atractiva para los clientes y no comprometer la salud financiera de la empresa. Esto es de mayor importancia para proyectos de emprendimiento, donde comprar instalaciones y maquinaria puede implicar una parte muy fuerte de la estructura de costos.

Una vez que se tiene definido todo lo que se requiere para el funcionamiento de la empresa, es necesario conocer: “como asignar los recursos para alcanzar los objetivos” (Mochón et al., 2015, p.188), los cuales les darán soporte a las actividades claves para buscar el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Preguntas:

- ¿Qué recursos clave requieren las propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos? Las opciones que se indican a continuación son a manera de ejemplo. Dependiendo de la empresa, pueden ser otras.

- Físicos (instalaciones de fabricación, instalaciones de venta al detalle, máquinas para producción, sistema de tecnologías de información, redes de distribución, etc.).
- Intelectuales (marcas, patentes, bases de datos de clientes, etc.).
- Humanos (conocimiento técnico en el negocio, capacidad de relacionarse con otros, habilidades de influencia, etc.).
- Económicos (efectivo, líneas de crédito, aportes de socios, etc.).

Actividades clave. En este módulo se describen las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione.

Todos los modelos de negocio requieren una serie de actividades clave. Estas actividades son las acciones más importantes que debe emprender una empresa para tener éxito y, al igual que los recursos clave, son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con clientes y percibir ingresos. Además, las actividades también varían en función del modelo de negocio.

Parte de una adecuada planificación es: “coordinar las acciones que se deben de tomar... para alcanzar los objetivos” (Mochón et al., 2015, p.188). Como se indicó en el punto anterior, para desarrollar estas actividades, se debe poder contar con los recursos necesarios.

Preguntas:

- ¿Qué actividades clave requieren?
 - La propuesta de valor.
 - Los canales de distribución.
 - Las relaciones con clientes.
 - Las fuentes de ingresos.

Asociaciones clave. 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. Se puede hablar de cuatro tipos de asociaciones:

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

Adicional a las anteriores asociaciones, se puede agregar que hay organizaciones o instituciones reguladoras, ante las cuales cualquier empresa debe estar al día con los permisos respectivos y con el cumplimiento de sus responsabilidades legales. De lo contrario, a pesar de contar con una extraordinaria propuesta de valor, tener bien delimitados los segmentos del mercado, manejar una excelente relación con los clientes o tener una ágil red de canales de comunicación, distribución y venta, la empresa corre el riesgo de llegar a cerrar o, incluso, ser cerrada.

Esto fue lo que sucedió al Hotel La Condesa, que en su momento fue un negocio exitoso, pero debido a deudas por cuotas obrero-patronales con la Caja Costarricense del Seguro Social, fue cerrado por esta institución. Montero, S. (2014) Hotel La Condesa cierra y despide a más de 100 colaboradores. La República.

<https://www.larepublica.net/noticia/hotel-la-condesa-cierra-y-despide-a-mas-de-100-colaboradores>. Bosque, D. (2014). Hotel La Condesa despidió a trabajadores. La Nación. <https://www.nacion.com/el-pais/trabajo/hotel-la-condesa-despidio-a-trabajadores/OSRXCXKU4VF3HH6ZAEDGMOBKGM/story/>.

El caso anterior es un ejemplo del riesgo en que incurre una empresa al no cuidar una “relación” que es vital para poder tener en operación una compañía, por lo cual es necesario tener bien claras las consecuencias de no “prevenir eventuales problemas en el campo legal que puedan originar pérdida de oportunidades y despilfarro de dinero” (Madia, 1997, p.284).

Preguntas:

- ¿Quiénes son los socios clave de la empresa?

- ¿Quiénes son los proveedores clave?
- ¿Qué recursos clave (físicos-intelectuales-humanos-económicos) se les compra a los socios/proveedores?
- ¿Qué actividades clave realizan los socios?
- ¿Con qué organizaciones/instituciones se debe estar al día?

Estructura de costos. En este último módulo, se describen todos los costes que implica la puesta en marcha de un modelo de negocio.

Tanto la creación y la entrega de valor como el mantenimiento de las relaciones con los clientes o la generación de ingresos tienen un coste. Estos costes son relativamente fáciles de calcular, una vez que se han definido los recursos, las actividades y las asociaciones clave. No obstante, algunos modelos de negocio implican más costes que otros. Las compañías aéreas de bajo coste, por ejemplo, han desarrollado modelos de negocio completamente centrados en estructuras de costes reducidos.

Todo lo anterior va en línea con lo que indica Ramírez (2008), quien considera que un correcto control de costos de una organización busca: “facilitar la toma de decisiones, la planeación y el control administrativo” (p.35).

Preguntas:

- ¿Cuáles son los costes más importantes inherentes al modelo de negocio?
 - Costos fijos (*no varían en función del volumen de bienes o servicios producidos. Por ejemplo, sueldos, pagos de seguros, servicios por contrato; alquileres de instalaciones de fabricación, bodegas, oficinas; depreciación*).
 - Variables (*varían en proporción directa al volumen de bienes o servicios producidos. Por ejemplo, la materia prima directa; la mano de obra directa cuando se paga destajo; impuestos sobre ingresos, comisiones sobre ventas*).
- ¿Cuáles son los recursos clave más caros?
- ¿Cuáles son las actividades clave más caras?

- El modelo de negocio está basado en:
 - Costos (*manteniendo una estructura de costos lo más reducida posible*).
 - Valor (*la prioridad es centrarse en la creación de valor*)

- ¿El modelo de negocio maneja economías de escala? (*ventajas de costos que obtiene una empresa a medida que crece su producción, disminuyendo el costo fijo por unidad producida*).
 - Sí.
 - No.

- ¿El modelo de negocio de la empresa maneja economías de campo? (*ventajas de costos que obtiene una empresa a medida que amplía su ámbito de actuación. En una empresa grande, por ejemplo, las mismas actividades de marketing o canales de distribución sirven para diversos productos*).
 - Sí.
 - No.

A continuación, se explica la segunda herramienta propuesta en este trabajo de investigación, con la que se responde la pregunta: ¿cómo está la empresa en este momento?: el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), con el uso de la Cuadrícula.

Análisis FODA con el uso de la herramienta La Cuadrícula

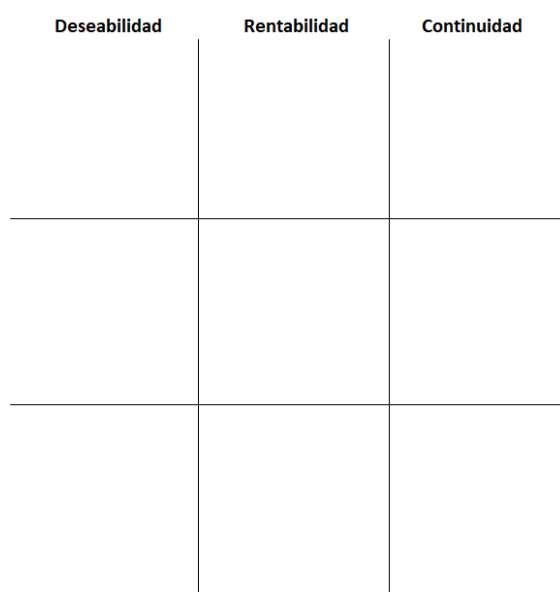
Antes de analizar este instrumento, es importante establecer que el FODA es un análisis de situación interna y externa, donde: “la empresa debe de identificar las fortalezas (F) y las oportunidades (O), así de examinar las debilidades (D) internas y las amenazas (A) externas” (Lamb, Hair y McDaniel, 2018, p.26).

Un análisis FODA o DAFO implica considerar todos aquellos aspectos con los cuales se pueda responder la pregunta: ¿cómo está la empresa en este momento? El reto radica en saber cuáles puntos se deben revisar. Para una misma empresa, dos personas distintas pueden considerar diferentes elementos por estudiar. Por su parte, el uso de la Cuadrícula conlleva una lista de puntos clave que deben ser considerados en un análisis FODA que resulta integral.

Definición. La explicación del uso de esta herramienta está basada en el libro de Matt Watkinson (2018), *The Grid* (La Cuadrícula). El autor considera que hay tres objetivos (interdependientes) que cualquier empresa desea alcanzar y que, si lo hace, será exitosa:

- **Deseabilidad:** las personas deben querer y necesitar lo que la empresa produce.
- **Rentabilidad:** los ingresos generados deben superar los costos de operación.
- **Continuidad:** los esfuerzos que se hagan hoy deben buscar asegurar la permanencia de la empresa con el tiempo.

Figura 3. Objetivos de las empresas para tener éxito



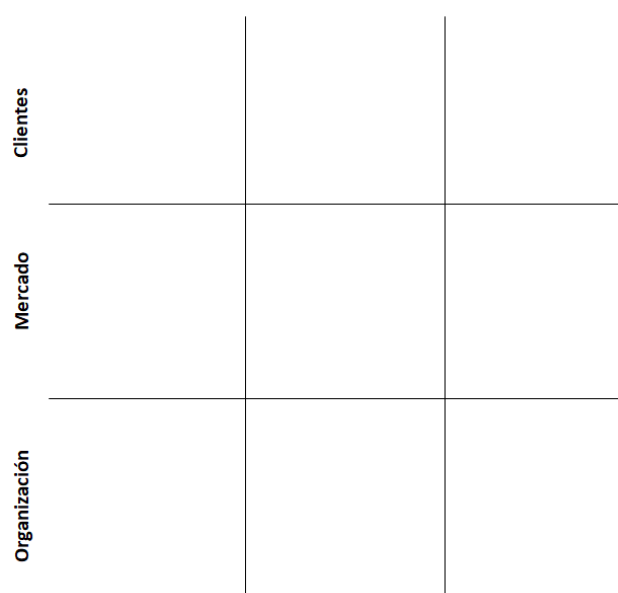
Nota: tomado de *The Grid: La mejor herramienta para tomar todo tipo de decisiones* de Matt Watkinson (2018).

Se debe tener claro que se toman decisiones sobre estos objetivos, en medio de un panorama que no es invariable, por el contrario, como indica Watkinson (2018): “está en constante cambio” (p.27). Lo anterior se da en tres categorías:

- **Los clientes:** los gustos de estos y su comportamiento varían con el tiempo. Una empresa está en función de sus clientes, sin ellos, simplemente pierde su razón de ser; por consiguiente, estar atento a estos cambios es de vital importancia.

- **El mercado:** las condiciones de este también pueden cambiar. Surgen nuevos competidores, los sectores crecen y decaen, nuevas leyes entran en vigor; cualquiera de estas acciones puede afectar a los buenos resultados.
- **La organización** (la empresa en sí): igualmente está en permanente cambio. A medida que la empresa crece, se descubre que sus capacidades y sus puntos fuertes y débiles cambian. Por ejemplo, una empresa al crecer puede llegar a tener una plantilla más numerosa y más liquidez que al comenzar, pero puede resultar no ser tan ágil como antaño.

Figura 4. Niveles cambiantes del entorno



Nota: tomado de The Grid: La mejor herramienta para tomar todo tipo de decisiones de Matt Watkinson (2018).

Al hacer el análisis de cada objetivo de la empresa (deseabilidad, rentabilidad y continuidad), en función de una de las categorías (clientes, mercado y organización), se tiene como resultado de esta combinación, un factor que afecta el resultado de la empresa y que, en conjunto con los otros ocho factores, permite tener una visión integral de esta. Al colocarse los objetivos en una fila y los niveles cambiantes en una columna, se genera una cuadrícula de nueve espacios y cada espacio corresponde a un factor de análisis, según se puede ver a continuación.

1. Al combinarse “deseabilidad” con “clientes”, se tienen los “**deseos y necesidades**” de los clientes.

2. Al combinarse “deseabilidad” con “mercado”, se tiene la “**rivalidad**” que se encuentra en el mercado.
3. Al combinarse “deseabilidad” con “organización”, se tienen las “**ofertas**” que crea la empresa.
4. Al combinarse “rentabilidad” con “clientes”, se tienen los “**ingresos**” procedentes de los clientes.
5. Al combinarse “rentabilidad” con “mercado”, se tiene la “**capacidad negociadora**” con clientes y proveedores.
6. Al combinarse “rentabilidad” con “organización”, se tienen los “**costes**” requeridos para llevar a cabo la operación de la empresa.
7. Al combinarse “continuidad” con “clientes”, se tienen la “**cartera de clientes**”. Sin clientes, no hay negocio que pueda existir.
8. Al combinarse “continuidad” con “mercado”, se tiene la “**imitabilidad**”, que permite determinar qué tan fácil o difícil resulta a los competidores copiar aspectos clave de la empresa.
9. Al combinarse “continuidad” con “organización”, se tiene la “**adaptabilidad**”, con la que se puede ver sus posibilidades de supervivencia ante retos y oportunidades que surjan.










Figura 5. Factores de análisis de la cuadrícula

	Deseabilidad	Rentabilidad	Continuidad
Cientes	 DESEOS Y NECESIDADES	 INGRESOS	 CARTERA DE CLIENTES
Mercado	 RIVALIDAD	 CAPACIDAD NEGOCIADORA	 IMITABILIDAD
Organización	 OFERTAS	 COSTES	 ADAPTABILIDAD

Nota: tomado de The Grid: La mejor herramienta para tomar todo tipo de decisiones de Matt Watkinson (2018).

Cada uno de estos nueve factores se desglosa en tres elementos que lo determinan. En la figura 6, se explica este desglose:

Figura 6. Desglose de los factores de análisis de la cuadrícula, en sus respectivos elementos

	Deseabilidad	Rentabilidad	Continuidad
Cientes	 DESEOS Y NECESIDADES <input type="radio"/> valores y creencias <input type="radio"/> objetivos <input type="radio"/> obstáculos	 INGRESOS <input type="radio"/> modelo de ingresos <input type="radio"/> precio <input type="radio"/> Volumen (cant. y frec.)	 CARTERA DE CLIENTES <input type="radio"/> conocimiento <input type="radio"/> captación <input type="radio"/> retención
Mercado	 RIVALIDAD <input type="radio"/> categorías <input type="radio"/> territorio <input type="radio"/> alternativas y sustitutos	 CAPACIDAD NEGOCIADORA <input type="radio"/> con los clientes <input type="radio"/> con los proveedores <input type="radio"/> normas y disposiciones	 IMITABILIDAD <input type="radio"/> protección legal <input type="radio"/> ventajas duraderas <input type="radio"/> desfase de la competencia
Organización	 OFERTAS <input type="radio"/> propuesta <input type="radio"/> atractivo de marca <input type="radio"/> experiencia del cliente	 COSTES <input type="radio"/> costes fijos <input type="radio"/> costes variables <input type="radio"/> gastos de capital	 ADAPTABILIDAD <input type="radio"/> situación de tesorería <input type="radio"/> escalabilidad o capacidad <input type="radio"/> complejidad y rigidez

Nota: tomado de The Grid: La mejor herramienta para tomar todo tipo de decisiones de Matt Watkinson (2018).

Deseos y necesidades:

1. Los clientes escogen los productos y los servicios que reflejan sus **valores y creencias**: conducir una motocicleta Harley-Davidson, por ejemplo, o creer que una cámara con más megapíxeles es mejor que otra con menos.
2. Para los clientes, todos los productos y servicios son también medios para alcanzar sus **objetivos**: perder peso, aprender otro idioma o concertar una reunión, por ejemplo. A su vez, los objetivos se pueden presentar como *el superobjetivo* y como *el subtexto*.

Un *superobjetivo* de leer un libro es aprender, no tener un ejemplar físico en casa: por lo cual Amazon, al crear un lector electrónico (Kindle), desarrolla una alternativa de lectura distinta a los libros físicos.

Al preguntarse: ¿cuáles objetivos los clientes no se sienten a gusto mencionando?, se busca tener presente qué es en lo que están pensando los clientes, pero no dicen. Lo anterior sirve para

poder crear más ofertas atractivas. Hay personas que llegan a decir que preferirían quedarse sentados en casa padeciendo dolores indefinidamente que acudir al médico para contarle su problema. Tal vez su superobjetivo sea mejorar, pero el subtexto de evitar la vergüenza es demasiado intenso para que utilicen los servicios de su médico habitual.

Para atender este tipo de situaciones, Doctor Online de Lloyds Pharmacy (empresa británica) ofrece servicios específicos de consulta en línea, para los problemas de salud de los que muchas personas no se sienten cómodas hablando “cara a cara” con su médico de cabecera, por ejemplo, la disfunción eréctil, el tratamiento de la alopecia o los métodos anticonceptivos de emergencia. Por lo que el paciente recibe de una manera discreta y segura el tratamiento que necesita.

3. Los **obstáculos** son impedimentos que evitan que los clientes alcancen sus objetivos o que aprueben los productos o servicios. Ejemplos de esto podrían ser los conocimientos necesarios o los productos que ya tienen y que son incompatibles con los de la empresa.

Figura 7. Elementos del factor “Deseos y necesidades”



Nota: tomado de The Grid: La mejor herramienta para tomar todo tipo de decisiones de Matt Watkinson (2018).

Rivalidad:

1. La **categoría** —el tipo de producto o servicio en venta— determina las exigencias básicas que hay que satisfacer para ser competitivos. La facilidad con que los rivales pueden emprender un negocio en esa categoría, y si aumenta o disminuye su popularidad, también afectará a la intensidad de la competencia.
2. El **territorio** —allí donde radica la empresa y el área geográfica que abarca— influye en la magnitud de la oportunidad y de los rivales a los que hay que enfrentarse.

3. Por último, dentro del campo que se ha escogido, siempre habrá **alternativas y sustitutos**; otras opciones que los clientes utilizan para juzgar la deseabilidad de la oferta. Las alternativas son rivales directos, como las líneas aéreas competidoras. Los sustitutos son rivales indirectos, como las líneas aéreas locales que compiten con un servicio ferroviario.

Figura 8. Elementos del factor “Rivalidad”



Nota: tomado de The Grid: La mejor herramienta para tomar todo tipo de decisiones de Matt Watkinson (2018).

Ofertas:

1. La **propuesta** de producto o servicio es el concepto que el cliente compra. Para que sea oportuna, los clientes deben tener razones claras y evidentes para escogerla por sobre las alternativas.
2. Las expectativas y asociaciones que la gente tiene sobre una empresa —su **atractivo de marca**— afectan a la deseabilidad de todos sus productos y servicios.
3. La **experiencia de los clientes** también es importante. Si la página web es confusa, el personal es maleducado o la devolución de los artículos deteriorados difícil, la deseabilidad se verá afectada, independientemente de lo bueno que sea el producto.

Figura 9. Elementos del factor “Ofertas”



Nota: tomado de The Grid: La mejor herramienta para tomar todo tipo de decisiones de Matt Watkinson (2018).

Ingresos:

1. Los mecanismos con los que se gana dinero o **modelo de ingresos**, por ejemplo, escogiendo entre vender los servicios a un precio fijo o cobrando por horas.
2. También debe decidirse el **precio**: sin perder beneficios por cobrar de menos ni perder clientes por poner un precio demasiado elevado.
3. Por último, hay que considerar el **volumen** o la cantidad de gente que compra y la frecuencia con que lo hacen.

Figura 10. Elementos del factor “Ingresos”



Nota: Tomado de The Grid: La mejor herramienta para tomar todo tipo de decisiones de Matt Watkinson (2018).

Capacidad negociadora:

1. Hacer frente a unos compradores que están en una posición sólida puede dejar unos márgenes estrechos, así que es importante tener en cuenta la capacidad negociadora **con los clientes** y en qué medida podría estar modificándose.
2. La capacidad negociadora **con los proveedores** es igual de importante. Si la empresa se vuelve demasiado dependiente de un proveedor concreto, este puede apretarle las tuercas, aumentando los propios beneficios a costa de esta.
3. Los gobiernos promulgan **normas y disposiciones** por múltiples razones, pero uno de sus principales estímulos es el de proteger a la sociedad controlando el poder de las empresas.

Figura 11. Elementos del factor “Capacidad negociadora”



Nota: tomado de The Grid: La mejor herramienta para tomar todo tipo de decisiones de Matt Watkinson (2018).

Costes:

1. Los **costes fijos**, como el alquiler o los salarios del personal, permanecen inalterables con independencia del volumen de producción.
2. Los **costes variables** dependen del volumen de producción, como las materias primas o los embalajes necesarios para fabricar y vender el producto. Un fabricante de automóviles tendrá unos costes variables altos y un proveedor de *software* los tendrá bajos.
3. Los **gastos de capital** hacen referencia a las inversiones a largo plazo, como la compra de una fábrica o de equipamiento. Estos gastos reciben un trato diferente al de los gastos de explotación habituales, puesto que su impacto en la rentabilidad se extiende a lo largo de la vida útil del bien.

Figura 12. Elementos del factor “Costes”



Nota: tomado de The Grid: La mejor herramienta para tomar todo tipo de decisiones de Matt Watkinson (2018).

Cartera de clientes

1. Las personas no pueden ser clientes a menos que sepan que la empresa existe, así que mejorar el **conocimiento** es lo primero que debe considerar.
2. El conocimiento debería conducir a la **captación**, es decir, los nuevos clientes que se incorporan a la empresa. No hay cartera de clientes si la gente no va a comprar lo que le ofrecen.
3. Por último, la cartera de clientes no aumentará si los ya existentes se marchan en el mismo porcentaje en que se incorporan los nuevos. La **retención** —mantener los clientes que se han conseguido— es esencial para la mayoría de las empresas.

Figura 13. Elementos del factor “Cartera de clientes”



Nota: tomado de The Grid: La mejor herramienta para tomar todo tipo de decisiones de Matt Watkinson (2018).

Imitabilidad:

1. Puede buscar **protección legal**, utilizando patentes, marcas registradas y derechos de autor(ía) (*copyright*) que impidan que los rivales copien.
2. Se pueden desarrollar **ventajas duraderas** que sean difíciles de imitar, tales como una estructura de costes o un ecosistema de productos exclusivos.
3. En último término, se puede crear un **desfase de la competencia**, de forma que los rivales vayan a la zaga mientras se realizan avances, u obligándoles a realizar sacrificios difíciles que retrasen su actividad.

Figura 14. Elementos del factor “Imitabilidad”

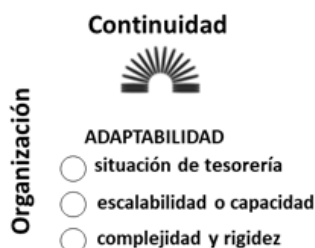


Nota: tomado de The Grid: La mejor herramienta para tomar todo tipo de decisiones de Matt Watkinson (2018).

Adaptabilidad:

1. Si se queda sin dinero, la empresa no puede seguir funcionando. Cuanto más sólida sea la situación de **tesorería**, mayor será el ámbito de las opciones a su alcance.
2. La **escalabilidad o capacidad** también puede representar una importante limitación. Funcionar a pleno rendimiento deja sin margen para planear el futuro, y si no puede hacer escalar la empresa, esta no crece.
3. Para terminar, la **complejidad y la rigidez** de una empresa pueden hacer que los cambios de dirección sean atrozmente lentos, cuando no imposibles.

Figura 15. Elementos del factor “Adaptabilidad”



Nota: tomado de The Grid: La mejor herramienta para tomar todo tipo de decisiones de Matt Watkinson (2018).

Metodologías

En todo análisis de negocio, se debe comenzar entendiendo cómo es la situación de la empresa: “los actuales puntos fuertes y débiles, las áreas de incertidumbre o cambio y las de inactividad o estabilidad relativa” (p. 65). Lo anterior equivale a realizar un análisis de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, y ese se puede realizar basándose en la cuadrícula. Esto

radica en la idea de que los 27 puntos anteriormente descritos se pueden clasificar en alguna de estas cuatro áreas.

Una novedad, con respecto a un análisis DAFO tradicional, es que existe la posibilidad de que se pueda realizar una quinta clasificación, que es la de “incógnitas”, lo cual tiene sentido, ya que, al momento de hacer un análisis tan detallado como este, puede darse el caso de que, de primera entrada, no se sepa si alguno o algunos de los puntos de la cuadrícula pueden ser debilidades, amenazas, fortalezas u oportunidades. Eso sí, se requiere realizar el análisis necesario, para dejar vacía el área de incógnita a la mayor brevedad.

Es importante recordar que algunos puntos pueden clasificarse en más de un área a la vez; a manera de ejemplo, podría ser que uno de los puntos de la cuadrícula se clasifique como una debilidad y al mismo tiempo se presente como una oportunidad.

Para efectos de este trabajo de graduación, se ha desarrollado una plantilla en Excel, con una pestaña para cada área de análisis. En cada pestaña, además de presentar los puntos según su clasificación, se ha ampliado el análisis DAFO planteado por el autor, agregando una sección, donde se explique la clasificación de cada punto. Adicionalmente, este análisis DAFO se complementa con un análisis CAME, con lo que cada “debilidad” se “corrige”, cada “amenaza” se “ataca”, cada “fortaleza” se “mantiene o mejora” y cada “oportunidad” se “explota”.

Figura 16. Análisis DAFO con el uso de la Cuadrícula

	Deseabilidad	Rentabilidad	Continuidad	Fortalezas	CAME Mantener o mejorar
Clientes	<u>Deseos y Necesidades</u>	<u>Ingresos</u>	<u>Cartera de Clientes</u>	1 Explicación de porque el punto uno es una fortaleza	Sugerencia(s) para mantener o mejorar fortaleza uno.
	Valores y Creencias	Modelo de Ingresos	4 Conocimiento	2 Explicación de porque el punto dos es una fortaleza	Sugerencia(s) para mantener o mejorar fortaleza dos.
	Objetivos	Precio	Captación	3 Explicación de porque el punto tres es una fortaleza	Sugerencia(s) para mantener o mejorar fortaleza tres.
	Obstáculos	Volumen (Cantidad y Frecuencia)	Retención	4 Explicación de porque el punto cuatro es una fortaleza	Sugerencia(s) para mantener o mejorar fortaleza cuatro.
Mercado	<u>Rivalidad</u>	<u>Capacidad Negociadora</u>	<u>Imitabilidad</u>	5	
	1 Categorías	Con los clientes	Protección legal	6	
	Territorio	Con los proveedores	Ventajas duraderas	7	
2 Alternativas y Sustitutos	Normas y Disposiciones	Desfase de competidores	8		
Organización	<u>Oferta</u>	<u>Costes</u>	<u>Adaptabilidad</u>		
	Propuesta	3 Costes Fijos	Situación de tesorería		
	Atractivo de Marca	Costes Variables	Escalabilidad o capacidad		

The Grid Debilidades Amenazas Fortalezas Oportunidades Incógnitas

Nota: elaboración propia, con base en el libro The Grid: La mejor herramienta para tomar todo tipo de decisiones de Matt Watkinson (2018).

Hay que tener presente que una empresa es como un sistema en el que todo está interconectado, por lo que, al momento de plantear sugerencias para cualquiera de los puntos de la cuadrícula, estas pueden tener un efecto en el resto de los otros puntos, lo que obliga a analizar las repercusiones que se van a dar en toda la matriz, como producto de este análisis integral de toda la operación de la empresa.

Por último, se explica la tercera herramienta propuesta en este trabajo de investigación, con la que se responde la pregunta: ¿hacia dónde puede dirigirse la empresa?: la Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEYEA).

Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEYEA)

La Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEYEA) es un modelo de análisis de cuatro cuadrantes que indica qué tipo de estrategia puede ser más recomendable de seguir (conservadora, defensiva, competitiva o agresiva), una vez revisada tanto la posición estratégica a lo interno (fortaleza financiera y ventaja competitiva) como a lo externo (fortaleza de

la industria a la que el negocio pertenece, así como la estabilidad del entorno político, económico, legal, social, tecnológico y ambiental).

Esta definición se basa en lo expuesto por David et al. (2017) (pp.174-178), quienes a su vez tomaron como fuente a Rowe et al. (1982). Con el uso de esta herramienta se puede responder la pregunta: ¿hacia dónde puede dirigirse la empresa?, porque tomando como base una serie de indicadores, la misma plantea rumbos alternativos que se pueden seguir.

Figura 17. Dimensiones y cuadrantes de la matriz PEYEA



Nota: basado en H. Rowe, R. Mason, y K. Dickel, Strategic Management and Business Policy: A Methodological Approach (Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Co. Inc., © 1982), 155.

Posición estratégica interna. Se busca realizar un análisis interno, con lo que se puede ver la capacidad de sobrevivir de la empresa, ante cambios del entorno. Para ello se revisan aspectos relacionados tanto con la fuerza financiera de la compañía como con el nivel de ventaja competitiva que posea.

Con el diagnóstico de su fortaleza financiera, se puede ver qué tan solvente y rentable está siendo la empresa, mediante el análisis de indicadores (principalmente, razones financieras), que permitan analizar el grado de estabilidad financiera de la organización e incluso, la facilidad con la que se puedan obtener recursos monetarios, ya sea por deuda o de inversionistas, para aprovechar oportunidades o reaccionar ante amenazas del entorno.

Además, con el análisis de la ventaja competitiva, se revisa qué tan bien posicionada está la propuesta de valor en la mente de los consumidores y, por ende, en el mercado; así como la

eficiencia de los procesos internos de la empresa, lo que también debe ir acompañado con una relación con proveedores y distribuidores, que sea positiva para los intereses de la compañía.

Posición estratégica externa. Las empresas operan en medio de un entorno, de donde pueden provenir situaciones que generen oportunidades y amenazas. Por ello, es importante ver los aspectos externos a la compañía que más puedan afectar su operación, ya sea en forma conjunta con otras empresas del sector o en forma individual.

Al hacer el análisis de la fuerza de la industria, se busca entender el grado de poder o influencia que pueda tener el sector sobre grupos de interés, como pueden ser los sindicatos, gobierno, organizaciones no gubernamentales, la sociedad en general, entre otros; con lo que, como agrupación de empresas, se pueda trabajar en forma conjunta, temas como ventajas impositivas, menores precios en adquisición de materias primas, importación de nuevas tecnologías, imposición de barreras para evitar la nueva entrada de competidores, etc.

Otros aspectos por considerar pueden ser los potenciales de crecimiento de las ventas y las utilidades, que se obtienen relacionando sus valores absolutos con respecto a períodos anteriores, para determinar el cambio porcentual del período.

Las cámaras de comercio o de la industria respectiva pueden ser buenas fuentes de información para el análisis de la fuerza de la industria. Con esto, se pueden dar mejores condiciones para el sector en general, con el fin de buscar el crecimiento de la actividad y una mayor generación de utilidades.

Adicional a la fuerza industrial, es importante ver la estabilidad del ambiente o entorno donde opera la empresa y analizar: “factores y fuerzas ajenas a la organización que condicionan su actuación, aunque no la influya directamente” (Mochón et. al, 2014, p.73), por ejemplo, variables macroeconómicas como la tasa de inflación y la devaluación de la moneda, así como cambios en las preferencias de los consumidores que puedan afectar la demanda, la variación de la actividad económica del sector, etc.

Metodología. Según David et al. (2017) (pp.174-178), lo primero que hay que hacer, al momento de trabajar con la matriz PEYEA, es determinar cuáles son los indicadores que mejor se adaptan a la empresa por analizar. A continuación, se plantean algunos que pueden ser de utilidad, pero podrían usarse otros según las circunstancias de la compañía en particular.

Tabla 1. Ejemplos de indicadores por utilizar en matriz PEYEA

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA	POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA
<i>Fortaleza financiera (FF)</i>	<i>Estabilidad ambiental (EA)</i>
Rendimiento sobre los activos (ROA)	Cambios tecnológicos
Rendimiento sobre la inversión (ROE)	Tasa de inflación
Apalancamiento	Variación de la demanda
Liquidez	Rango de precios de los productos de la competencia
Capital de trabajo	Barreras de ingreso al mercado
Flujo de capital	Presión competitiva
Rotación de inventarios	Variación del Índice Mensual de Actividad Económica
Relación de precio de acción/utilidades	
<i>Ventaja competitiva (VC)</i>	<i>Fortaleza industrial (FI)</i>
Participación en el mercado	Potencial de crecimiento
Calidad del producto	Potencial de utilidades
Lealtad de los clientes	Estabilidad financiera
Utilización de la capacidad de la competencia	Conocimiento tecnológico
Conocimiento tecnológico	Utilización de recursos
Control sobre proveedores y distribuidores	Intensidad de capital
Ciclo de vida de producto	Facilidad de ingreso al mercado
Relación Costo de Ventas/Ventas	Productividad, utilización de la capacidad

Nota: basado en H. Rowe, R. Mason, y K. Dickel, Strategic Management and Business Policy: A Methodological Approach (Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Co. Inc., © 1982), 155-156.

Una vez definidos los indicadores más adecuados, se procede a establecer los parámetros para la calificación. Si son aspectos de la fuerza financiera y de la fuerza de la industria, la escala va de +1 a +7, donde +1 es la calificación más baja (peor) y +7 la calificación más alta (mejor). Si los indicadores son para analizar la ventaja competitiva y la estabilidad del entorno, la escala va de -7 a -1, donde -7 es la calificación más baja (peor) y -1 la calificación más alta (mejor).

La tabla 2 muestra unos ejemplos de cómo se pueden trabajar escalas de calificación para algunos indicadores. En el caso de que se utilicen otros indicadores, se requiere elaborar un esquema de calificación que siga la misma lógica.

Tabla 2. Ejemplos de escalas de calificación para parámetros de indicadores para cada dimensión de la matriz PEYEA

Indicador	Posición estratégica	Grupo	Parámetro	Calificación
ROA (Rendimiento sobre los activos)	Interna	Fuerza financiera	Si el ROA de la empresa es \geq que el 15% del ROA industrial.	+7
ROA	Interna	Fuerza financiera	Si el ROA de la empresa es \geq que el 10% y $<$ al 15% del ROA industrial.	+6
ROA	Interna	Fuerza financiera	Si el ROA de la empresa es \geq que el 7,5% y $<$ al 10% del ROA industrial.	+5
ROA	Interna	Fuerza financiera	Si el ROA de la empresa es \geq que el 5% y $<$ al 7,5% del ROA industrial.	+4
ROA	Interna	Fuerza financiera	Si el ROA de la empresa es \geq que el 2,5% y $<$ al 5% del ROA industrial.	+3
ROA	Interna	Fuerza financiera	Si el ROA de la empresa es $>$ que cero y $<$ al 2,5% del ROA industrial.	+2
ROA	Interna	Fuerza financiera	Si el ROA de la empresa es \leq al ROA industrial.	+1

Indicador	Posición estratégica	Grupo	Parámetro	Calificación
ROE (Rendimiento sobre el capital)	Interna	Fuerza financiera	Si el ROE de la empresa es \geq que el 15% del ROE industrial.	+7
ROE	Interna	Fuerza financiera	Si el ROE de la empresa es \geq que el 10% y $<$ al 15% del ROE industrial.	+6
ROE	Interna	Fuerza financiera	Si el ROE de la empresa es \geq que el 7,5% y $<$ al 10% del ROE industrial.	+5
ROE	Interna	Fuerza financiera	Si el ROE de la empresa es \geq que el 5% y $<$ al 7,5% del ROE industrial.	+4
ROE	Interna	Fuerza financiera	Si el ROE de la empresa es \geq que el 2,5% y $<$ al 5% del ROE industrial.	+3
ROE	Interna	Fuerza financiera	Si el ROE de la empresa es $>$ que cero y $<$ al 2,5% del ROE industrial.	+2
ROE	Interna	Fuerza financiera	Si el ROE de la empresa es \leq al ROE industrial.	+1

Indicador	Posición estratégica	Grupo	Parámetro	Calificación
Endeudamiento	Interna	Fuerza financiera	Si el endeudamiento de la empresa es menor de un 20% en adelante, con respecto al endeudamiento industrial promedio.	+7
Endeudamiento	Interna	Fuerza financiera	Si el endeudamiento de la empresa es menor entre un 15% y hasta en un 20%, con respecto al endeudamiento industrial promedio.	+6
Endeudamiento	Interna	Fuerza financiera	Si el endeudamiento de la empresa es menor entre un 10% y hasta en un 15%, con respecto al endeudamiento industrial promedio.	+5
Endeudamiento	Interna	Fuerza financiera	Si el endeudamiento de la empresa es menor entre un 5% y hasta en un 10%, con respecto al endeudamiento industrial promedio.	+4
Endeudamiento	Interna	Fuerza financiera	Si el endeudamiento de la empresa es menor entre un 0% y hasta en un 5%, con respecto al endeudamiento industrial promedio.	+3
Endeudamiento	Interna	Fuerza financiera	Si el endeudamiento de la empresa es = al endeudamiento industrial promedio.	+2
Endeudamiento	Interna	Fuerza financiera	Si el endeudamiento de la empresa es \geq al endeudamiento industrial promedio.	+1

Indicador	Posición estratégica	Grupo	Parámetro	Calificación
Ventas	Interna	Ventaja competitiva	Si las ventas son mayores al 20% del promedio industrial.	-1
Ventas	Interna	Ventaja competitiva	Si las ventas son mayores al promedio industrial entre un 15% y hasta en un 20%.	-2
Ventas	Interna	Ventaja competitiva	Si las ventas son mayores al promedio industrial entre un 10% y hasta en un 15%.	-3
Ventas	Interna	Ventaja competitiva	Si las ventas son mayores al promedio industrial entre un 5% y hasta en un 10%.	-4
Ventas	Interna	Ventaja competitiva	Si las ventas son mayores al promedio industrial entre un 0% y hasta en un 5%.	-5
Ventas	Interna	Ventaja competitiva	Si las ventas son = al promedio industrial de su sector.	-6
Ventas	Interna	Ventaja competitiva	Si las ventas son < al promedio industrial de su sector.	-7

Indicador	Posición estratégica	Grupo	Parámetro	Calificación
Participación en el mercado	Interna	Ventaja competitiva	Si la participación en el mercado es > al 50%.	-1
Participación en el mercado	Interna	Ventaja competitiva	Si la participación en el mercado es > al 30% y < al 50%.	-2
Participación en el mercado	Interna	Ventaja competitiva	Si la participación en el mercado es \geq al 20% y < al 30%.	-3
Participación en el mercado	Interna	Ventaja competitiva	Si la participación en el mercado es \geq al 15% y < al 20%.	-4
Participación en el mercado	Interna	Ventaja competitiva	Si la participación en el mercado es \geq al 10% y < al 15%.	-5
Participación en el mercado	Interna	Ventaja competitiva	Si la participación en el mercado es \geq al 5% y < al 10%.	-6
Participación en el mercado	Interna	Ventaja competitiva	Si la participación en el mercado es > a 0% y < al 5%.	-7

Indicador	Posición estratégica	Grupo	Parámetro	Calificación
Calidad	Interna	Ventaja competitiva	Si el producto dura un 15% más que la industria.	-1
Calidad	Interna	Ventaja competitiva	Si el producto dura entre un 10% y un 15% más que la industria.	-2
Calidad	Interna	Ventaja competitiva	Si el producto dura entre un 5% y un 10% más que la industria.	-3
Calidad	Interna	Ventaja competitiva	Si el producto dura hasta un 5% más que la industria.	-4
Calidad	Interna	Ventaja competitiva	Si el producto dura igual a la industria.	-5
Calidad	Interna	Ventaja competitiva	Si el producto dura entre un 0% y hasta un 50% por debajo de la industria.	-6
Calidad	Interna	Ventaja competitiva	Si el producto dura menos del 50% de la industria.	-7

Indicador	Posición estratégica	Grupo	Parámetro	Calificación
<u>Costo de ventas</u> Ventas	Interna	Ventaja competitiva	Si la relación es < al 20% de la industria.	-1
<u>Costo de ventas</u> Ventas	Interna	Ventaja competitiva	Si la relación es < a la de la industria entre un 10% y hasta en un 20%.	-2
<u>Costo de ventas</u> Ventas	Interna	Ventaja competitiva	Si la relación es < a la de la industria entre un 5% y hasta en un 10%.	-3
<u>Costo de ventas</u> Ventas	Interna	Ventaja competitiva	Si la relación es < a la de la industria hasta en un 5%.	-4
<u>Costo de ventas</u> Ventas	Interna	Ventaja competitiva	Si la relación es = a la de la industria.	-5
<u>Costo de ventas</u> Ventas	Interna	Ventaja competitiva	Si la relación es > a la de la industria hasta en un 5%.	-6
<u>Costo de ventas</u> Ventas	Interna	Ventaja competitiva	Si la relación es > al 5% de la industria.	-7

Indicador	Posición estratégica	Grupo	Parámetro	Calificación
Crecimiento de las ventas	Externa	Fuerza industrial	Si el crecimiento de las ventas en el último período es 20% > al promedio de los últimos años.	+7
Crecimiento de las ventas	Externa	Fuerza industrial	Si el crecimiento de las ventas en el último período es > entre un 10% y hasta en un 20% del promedio de los últimos años.	+6
Crecimiento de las ventas	Externa	Fuerza industrial	Si el crecimiento de las ventas en el último período es > entre un 5% y hasta en un 10% del promedio de los últimos años.	+5
Crecimiento de las ventas	Externa	Fuerza industrial	Si el crecimiento de las ventas en el último período es > al promedio de los últimos años hasta en un 5%.	+4
Crecimiento de las ventas	Externa	Fuerza industrial	Si el crecimiento de las ventas en el último período es = al promedio de los últimos años.	+3
Crecimiento de las ventas	Externa	Fuerza industrial	Si el crecimiento de las ventas en el último período es < hasta en un 10% al promedio de los últimos años.	+2
Crecimiento de las ventas	Externa	Fuerza industrial	Si el crecimiento de las ventas en el último período es < en más de un 10%, del promedio de los últimos años.	+1

Indicador	Posición estratégica	Grupo	Parámetro	Calificación
Crecimiento de las utilidades	Externa	Fuerza industrial	Si el crecimiento de las utilidades en el último período es 10% > al promedio de los últimos años	+7
Crecimiento de las utilidades	Externa	Fuerza industrial	Si el crecimiento de las utilidades en el último período es <10% y >=5% del promedio de los últimos años	+6
Crecimiento de las utilidades	Externa	Fuerza industrial	Si el crecimiento de las utilidades en el último período es <10% y >=5% del promedio de los últimos años	+5
Crecimiento de las utilidades	Externa	Fuerza industrial	Si el crecimiento de las utilidades en el último período es > al promedio de los últimos años hasta en un 5%.	+4
Crecimiento de las utilidades	Externa	Fuerza industrial	Si el crecimiento de las utilidades en el último período es igual al promedio de los últimos años.	+3
Crecimiento de las utilidades	Externa	Fuerza industrial	Si el crecimiento de las utilidades en el último período es < hasta en un 90% al promedio de los últimos años.	+2
Crecimiento de las utilidades	Externa	Fuerza industrial	Si el crecimiento de las utilidades en el último período es inferior al 90% del promedio de los últimos años.	+1

Indicador	Posición estratégica	Grupo	Parámetro	Calificación
Nuevos competidores	Externa	Fuerza industrial	Si los competidores disminuyeron más del 15%, en el último año.	+7
Nuevos competidores	Externa	Fuerza industrial	Si los competidores disminuyeron entre un 5% y un 15%, en el último año.	+6
Nuevos competidores	Externa	Fuerza industrial	Si los competidores disminuyeron entre el 0% y el 5%, en el último año.	+5
Nuevos competidores	Externa	Fuerza industrial	Si los competidores se mantuvieron constantes, en el último año,	+4
Nuevos competidores	Externa	Fuerza industrial	Si los competidores se incrementaron entre el 0% y el 5%, en el último año.	+3
Nuevos competidores	Externa	Fuerza industrial	Si los competidores se incrementaron entre el 5% y hasta un 10%, en el último año.	+2
Nuevos competidores	Externa	Fuerza industrial	Si los competidores se incrementaron más de un 10%, en el último año.	+1

Indicador	Posición estratégica	Grupo	Parámetro	Calificación
Inflación	Externa	Estabilidad ambiental	Si la inflación es < del 20% del promedio de los últimos periodos.	-1
Inflación	Externa	Estabilidad ambiental	Si la inflación es < entre un 10% y 20% del promedio de los últimos periodos.	-2
Inflación	Externa	Estabilidad ambiental	Si la inflación es < entre un 5% y hasta un 10%.	-3
Inflación	Externa	Estabilidad ambiental	Si la inflación es = al promedio de los últimos periodos.	-4
Inflación	Externa	Estabilidad ambiental	Si la inflación es > al promedio de los últimos periodos hasta en 10%.	-5
Inflación	Externa	Estabilidad ambiental	Si la inflación es > entre el 10% y hasta un 20% del promedio de los últimos periodos.	-6
Inflación	Externa	Estabilidad ambiental	Si la inflación es > al 20% del promedio de los últimos periodos.	-7

Indicador	Posición estratégica	Grupo	Parámetro	Calificación
Devaluación	Externa	Estabilidad ambiental	Si la devaluación es < del 20% del promedio de los últimos periodos.	-1
Devaluación	Externa	Estabilidad ambiental	Si la devaluación es < entre un 10% y 20% del promedio de los últimos periodos.	-2
Devaluación	Externa	Estabilidad ambiental	Si la devaluación es < entre un 5% y hasta un 10%.	-3
Devaluación	Externa	Estabilidad ambiental	Si la devaluación es = al promedio de los últimos periodos.	-4
Devaluación	Externa	Estabilidad ambiental	Si la devaluación es > al promedio de los últimos periodos hasta en 10%.	-5
Devaluación	Externa	Estabilidad ambiental	Si la devaluación es > entre el 10% y hasta un 20% del promedio de los últimos periodos.	-6
Devaluación	Externa	Estabilidad ambiental	Si la devaluación es > al 20% del promedio de los últimos periodos.	-7

Nota: basada en ejemplos dados en el documento Matriz PEYEA de la Pontificia Universidad Javeriana (2003).

El siguiente paso es escoger cinco (y solo cinco) factores para evaluar cada eje de la Matriz PEYEA: Fuerza Financiera (FF), Estabilidad del Entorno (EE), Ventaja Competitiva (VC) y Fuerza de la Industria (FI). Se preparan cuatro tablas para los cinco factores que se desea usar para cada dimensión (FF, EE, VC y FI) y la calificación correspondiente que debe recibir cada factor.

Primero se trabaja con los indicadores de las dos dimensiones que van en el eje x (horizontal), Ventaja Competitiva y Fuerza de la Industria.

Tabla 3. Ejercicio de calificación de la Fortaleza de la Industria

Fortaleza de la Industria	Calificación
Indicador 1 FI	De +1 a +7
Indicador 2 FI	De +1 a +7
Indicador 3 FI	De +1 a +7
Indicador 4 FI	De +1 a +7
Indicador 5 FI	De +1 a +7
Promedio FI	De +1 a +7

Nota: basado en H. Rowe, R. Mason, y K. Dickel, Strategic Management and Business Policy: A Methodological Approach (Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Co. Inc., © 1982), 155-156.

Tabla 4. Ejercicio de calificación de la Ventaja Competitiva

Ventaja Competitiva	Calificación
Indicador 1 VC	De -7 a -1
Indicador 2 VC	De -7 a -1
Indicador 3 VC	De -7 a -1
Indicador 4 VC	De -7 a -1
Indicador 5 VC	De -7 a -1
Promedio VC	De -7 a -1

Nota: basado en H. Rowe, R. Mason, y K. Dickel, Strategic Management and Business Policy: A Methodological Approach (Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Co. Inc., © 1982): 155-156.

Luego se obtiene la sumatoria de los promedios de las dos dimensiones del eje x.

Tabla 5. Sumatoria de los promedios de calificación de la Fuerza de la Industria y de la Ventaja Competitiva

Sumatoria Eje X	De -6 a 6
-----------------	-----------

Nota: basado en H. Rowe, R. Mason, y K. Dickel, Strategic Management and Business Policy: A Methodological Approach (Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Co. Inc., © 1982), 155-156.

Después se trabaja con los indicadores de las dos dimensiones que van en el eje y (vertical), Fuerza Financiera y Estabilidad del Entorno.

Tabla 6. Ejercicio de calificación de la Fortaleza Financiera

Fortaleza Financiera	Calificación
Indicador 1 FF	De +1 a +7
Indicador 2 FF	De +1 a +7
Indicador 3 FF	De +1 a +7
Indicador 4 FF	De +1 a +7
Indicador 5 FF	De +1 a +7
Promedio FF	De +1 a +7

Nota: basado en H. Rowe, R. Mason, y K. Dickel, Strategic Management and Business Policy: A Methodological Approach (Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Co. Inc., © 1982), 155-156.

Tabla 7. Ejercicio de calificación de la Estabilidad del Entorno

Estabilidad del Entorno (Ambiental)	Calificación
Indicador 1 EE	De -7 a -1
Indicador 2 EE	De -7 a -1
Indicador 3 EE	De -7 a -1
Indicador 4 EE	De -7 a -1
Indicador 5 EE	De -7 a -1
Promedio EE	De -7 a -1

Nota: H. Rowe, R. Mason, y K. Dickel, Strategic Management and Business Policy: A Methodological Approach (Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Co. Inc., © 1982): 155.

Luego, se obtiene la sumatoria de los promedios de las dos dimensiones del eje y.

Tabla 8. Sumatoria de los promedios de calificación de la Fuerza Financiera y la Estabilidad del Entorno

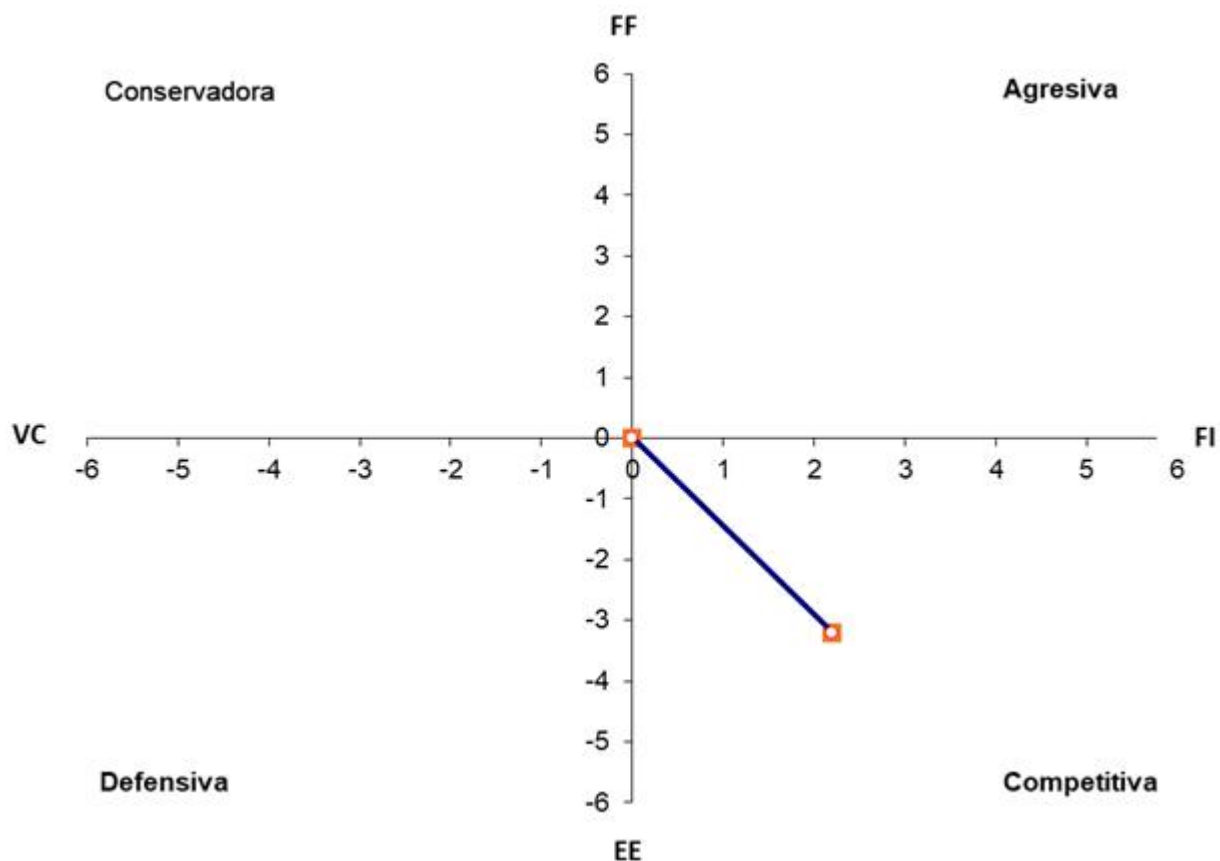
Sumatoria Eje Y	De -6 a 6
-----------------	-----------

Nota: H. Rowe, R. Mason, y K. Dickel, Strategic Management and Business Policy: A Methodological Approach (Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Co. Inc., © 1982): 155.

Una vez que se obtienen las posiciones para ambos ejes, en la matriz PEYEA, se marca la intersección de la nueva coordenada x, y. Luego se traza una línea (vector direccional), que va desde el punto de origen (0,0) hasta el punto de intersección (x, y). El cuadrante donde caiga este vector indicará el tipo de estrategia que la empresa puede seguir.

El siguiente es un ejemplo donde la sumatoria del eje x da 2,20 y la sumatoria del eje y da -3,20, lo que genera un vector que se ubica en el cuadrante inferior derecho, que corresponde al de la estrategia competitiva.

Figura 18. Ejemplo de Matriz PEYEA

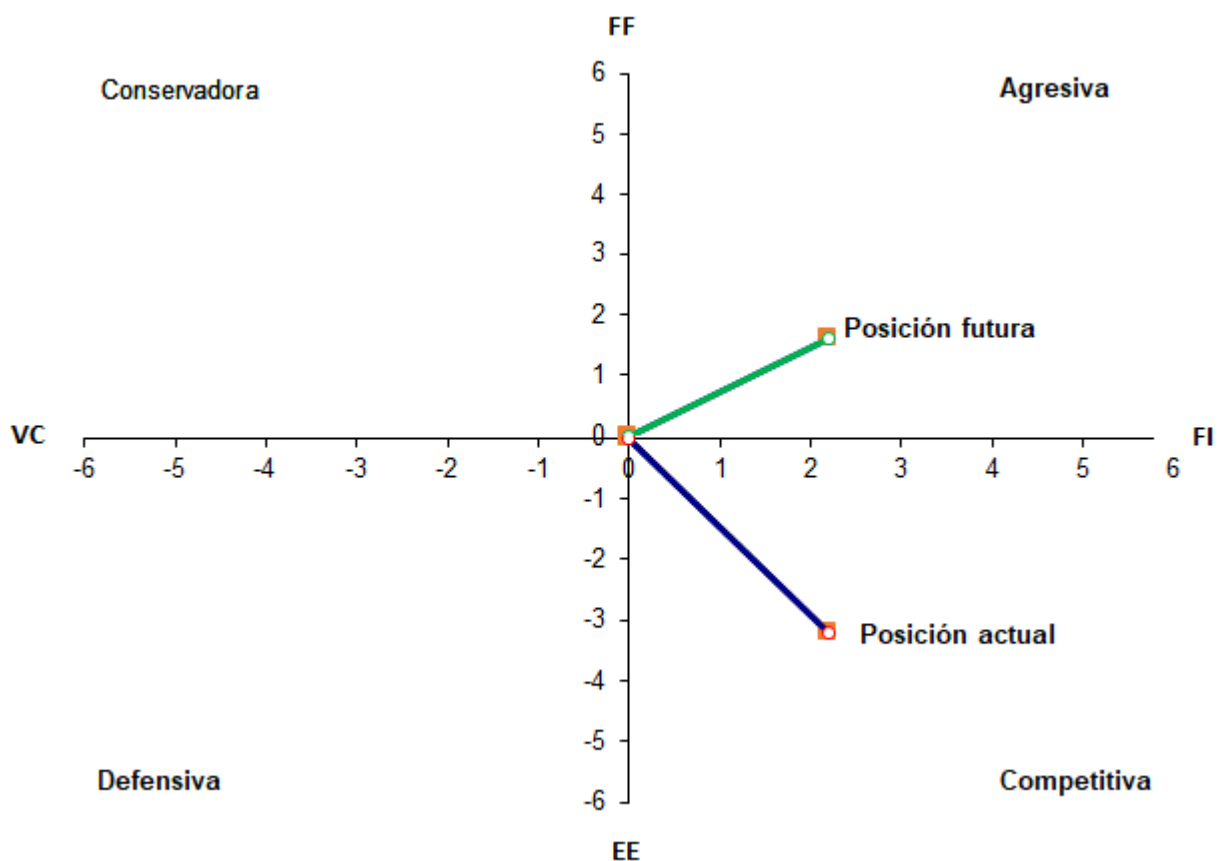


Nota: H. Rowe, R. Mason, y K. Dickel, *Strategic Management and Business Policy: A Methodological Approach* (Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Co. Inc., © 1982), 155.

La matriz PEYEA muestra la posición de la empresa en un momento del tiempo, pero también podría mostrar los valores de la matriz estimados para la empresa a futuro, después de implementar las recomendaciones que se propongan, para hacer una comparación en la posición actual y la futura.

Por ejemplo, si se plantea objetivos más ambiciosos para la Fuerza Financiera y, además, se proyecta una mejor situación económica en el país o región donde opera la empresa, la posición de esta se movería hacia el cuadrante que sugiere trabajar estrategias de tipo agresivas, tal y como se observa en la figura 19.

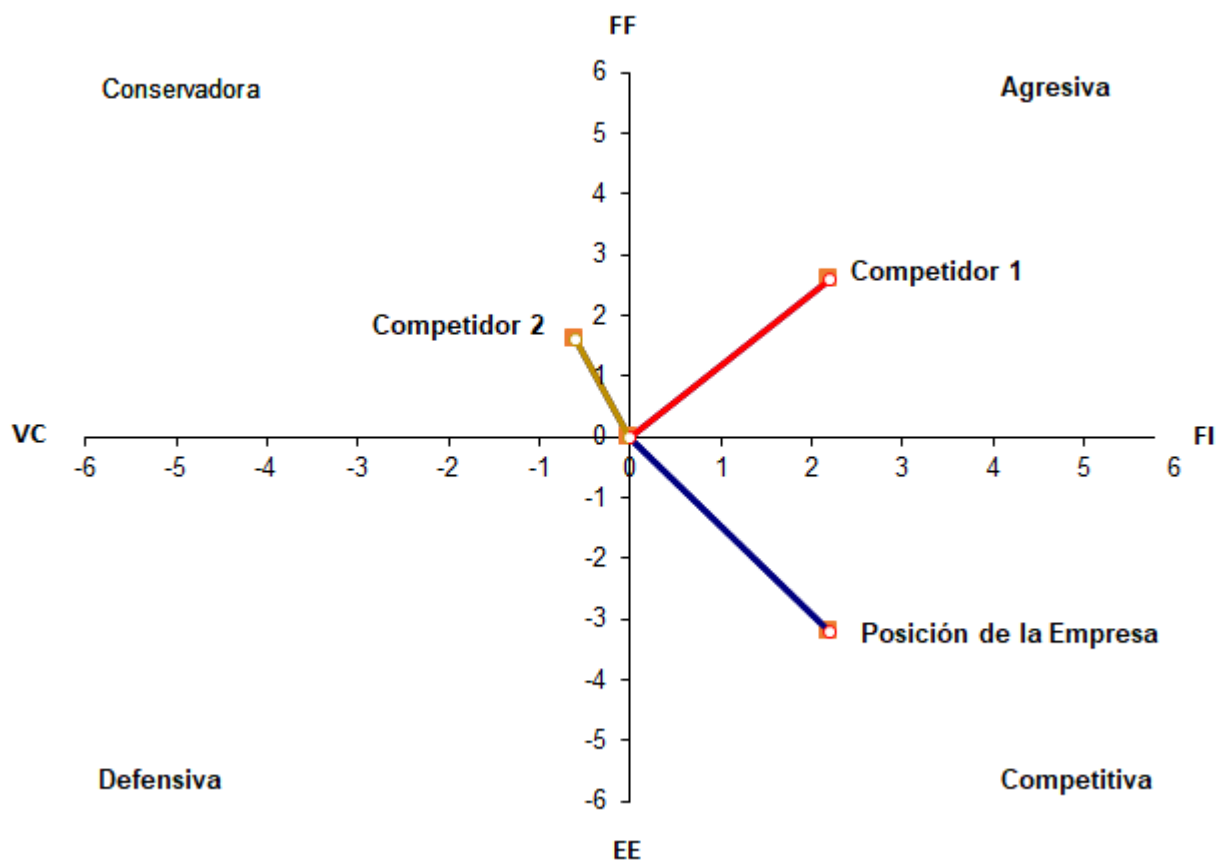
Figura 19. Ejemplo de Matriz PEYEA mostrando la comparación entre la posición actual y la posición a futuro que se desea alcanzar



Nota: H. Rowe, R. Mason, y K. Dickel, Strategic Management and Business Policy: A Methodological Approach (Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Co. Inc., © 1982), 155.

La matriz PEYEA también puede ser usada para compararse con otros competidores. Por ejemplo, en la figura 20 se ve que, en este momento, lo más recomendable para la empresa es buscar una estrategia competitiva, en tanto que uno de los dos competidores analizados puede optar uno por una estrategia conservadora y el otro tiene las condiciones para optar por una estrategia agresiva, lo cual podría resultar en una amenaza para la empresa propia.

Figura 20. Ejemplo de Matriz PEYEA mostrando la comparación entre la posición actual de la compañía y las posiciones de dos empresas competidoras



Nota: H. Rowe, R. Mason, y K. Dickel, Strategic Management and Business Policy: A Methodological Approach (Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Co. Inc., © 1982), 155.

Posibles estrategias por seguir según la posición en un determinado cuadrante. A continuación, el detalle de cada uno, basándose en lo que David et al. (2017) (pp.138-140) plantean:

Estrategias del cuadrante conservador: indica la conveniencia de centrarse en las competencias básicas de la empresa y no asumir riesgos excesivos.

Estrategias:

- Penetración del mercado: se busca incrementar su participación en un mercado en el que ya se está presente, con la misma línea de productos a través de mayores esfuerzos de mercadotecnia. Esta estrategia se utiliza mucho sola o en combinación con otras. La penetración en el mercado

incluye el aumento en el número de vendedores, el incremento en los gastos de publicidad, la oferta de artículos de promoción de ventas en forma extensa y el aumento de los esfuerzos publicitarios.

- Desarrollo de mercado: se trata de atraer clientes nuevos (nuevos mercados) a los productos actuales y que nuevos usos para los productos antiguos estimulen ventas adicionales entre los clientes actuales, al tiempo que atraigan nuevos compradores. Este último punto se considera más adecuado para una estrategia conservadora.
- Desarrollo de producto: es una estrategia que intenta aumentar las ventas por medio de ofertar productos nuevos o productos modificados a segmentos de mercados ya existentes, o un mejoramiento, la modificación de los productos o servicios actuales. El desarrollo de productos implica, por lo general, grandes gastos en investigación y desarrollo, por lo que, en un enfoque conservador, se puede optar por mejorar o modificar la línea actual de productos.
- Diversificación relacionada: una estrategia de diversificación consiste en expandir las operaciones en una nueva línea de negocio o industria y competir en nuevos mercados. Al diversificar en forma relacionada, la empresa entra en un nuevo negocio compartiendo recursos con los ya existentes. Un ejemplo es cuando un banco ofrece seguros o cuando una compañía telefónica comienza a ofrecer telefonía celular.

Estrategias del cuadrante defensivo: la empresa debe enfocarse en rectificar sus debilidades internas y evitar las amenazas externas, trabajando las siguientes estrategias, cuyas definiciones se basan en lo que indican David et al. (2017) (pp.141-144):

Estrategias:

- Recorte de gastos: ocurre cuando una empresa se reagrupa por medio de la reducción de costos y activos para revertir la disminución de las ventas y utilidades. Se busca fortalecer la capacidad distintiva básica de una empresa. Esta trabaja con recursos limitados e implica la posibilidad de vender terrenos y edificios para reunir el efectivo necesario, la reducción de las líneas de

productos, el cierre de empresas marginales y de fábricas obsoletas, la automatización de los procesos, la disminución del número de empleados y la institución de sistemas de control de gastos.

- **Desinversión.** Consiste en la venta de una división o parte de una empresa. Se utiliza con frecuencia para obtener capital con el propósito de realizar mayores adquisiciones o inversiones estratégicas. Puede formar parte de una estrategia de recorte de gastos generales para que una empresa se deshaga de compañías que no son rentables, que requieren demasiado capital o no concuerdan con las demás actividades de la empresa.
- **Liquidación.** La venta en partes de todos los activos de una empresa por su valor de mercado se denomina liquidación. La liquidación es un reconocimiento de derrota y, por lo tanto, es una estrategia difícil de seguir emocionalmente; sin embargo, es mejor cesar las operaciones que continuar perdiendo grandes cantidades de dinero. Cuando una empresa ha seguido tanto una estrategia de recorte de gastos como de enajenación y ninguna ha sido exitosa, es muy posible que sea momento de liquidarla.

Estrategias del cuadrante competitivo: indica que la organización está en buenas condiciones para utilizar sus fortalezas internas con el propósito de:

1. Aprovechar las oportunidades externas.
2. Superar las debilidades internas.
3. Evitar las amenazas externas.

Basándose en lo que David et al. (2017) (pp.134-139) indican, se cuenta con las siguientes definiciones de las estrategias recomendadas por seguir:

- **Integración horizontal, integración vertical (hacia adelante, hacia atrás).** Una estrategia de integración busca obtener la propiedad (comprar) o aumentar el control sobre distribuidores, proveedores o competidores.
 - **Integración horizontal.** Se refiere a una estrategia que busca la propiedad o el aumento del control sobre los competidores de una empresa. Las fusiones, las adquisiciones y la

toma de control entre competidores permiten el incremento de las economías de escala y el mejoramiento de la transferencia de recursos y capacidades.

- Integración vertical. Las estrategias de integración vertical permiten a la empresa ganar control sobre proveedores y sobre distribuidores.
 - Integración vertical hacia atrás. Consiste en que una empresa se apropie de sus proveedores o aumente el control que tiene sobre ellos. En una estrategia competitiva, se puede pensar en renegociar acuerdos con los proveedores, que mejoren las condiciones para la empresa.
 - Integración vertical hacia adelante. Implica obtener la propiedad o un mayor control sobre los distribuidores o vendedores al detalle (menudeo). En una estrategia competitiva, se puede pensar en renegociar acuerdos con los distribuidores y representantes de venta externos, que mejoren las condiciones para la empresa.
- Penetración del mercado. Se busca incrementar su participación en un mercado en el que ya se está presente, con la misma línea de productos a través de mayores esfuerzos de mercadotecnia. La penetración en el mercado incluye el aumento en el número de vendedores, el incremento en los gastos de publicidad, la oferta de artículos de promoción de ventas en forma extensa y el aumento de los esfuerzos publicitarios.
- Desarrollo de mercado. Se trata de atraer clientes nuevos (nuevos mercados) a los productos actuales y que nuevos usos para los productos antiguos estimulen ventas adicionales entre los clientes actuales, al tiempo que atraigan nuevos compradores.
- Desarrollo de producto. Es una estrategia que intenta aumentar las ventas por medio de ofertar productos nuevos o productos modificados a segmentos de mercados ya existentes; un mejoramiento o la modificación de los productos o servicios actuales.

Estrategias del cuadrante agresivo: indica que la organización está en excelentes condiciones para utilizar sus fortalezas internas con el propósito de:

1. Aprovechar las oportunidades externas.
2. Superar las debilidades internas.

3. Evitar las amenazas externas.

Basándose en lo que David et al. (2017) (pp.134-141) indican, se cuenta con las siguientes definiciones de las estrategias recomendadas por seguir:

- Integración horizontal, integración vertical (hacia adelante, hacia atrás). Una estrategia de integración busca obtener la propiedad (comprar) o aumentar el control sobre distribuidores, proveedores o competidores.
 - Integración horizontal. Se refiere a una estrategia que busca la propiedad o el aumento del control sobre los competidores de una empresa. Las fusiones, las adquisiciones y la toma de control entre competidores permiten el incremento de las economías de escala y el mejoramiento de la transferencia de recursos y capacidades.
 - Integración vertical. Las estrategias de integración vertical permiten a la empresa ganar control sobre proveedores y sobre distribuidores.
 - Integración vertical hacia atrás. Consiste en que una empresa se apropie de sus proveedores o aumente el control que tiene sobre ellos.
 - Integración vertical hacia adelante. Implica obtener la propiedad o un mayor control sobre los distribuidores o vendedores al detalle (menudeo).
- Penetración del mercado. Se busca incrementar su participación en un mercado en el que ya se está presente, con la misma línea de productos a través de mayores esfuerzos de mercadotecnia. Esta estrategia se utiliza mucho sola o en combinación con otras. La penetración en el mercado incluye el aumento en el número de vendedores, el incremento en los gastos de publicidad, la oferta de artículos de promoción de ventas en forma extensa y el aumento de los esfuerzos publicitarios.
- Desarrollo de mercado. Se trata de atraer clientes nuevos (nuevos mercados) a los productos actuales y que nuevos usos para los productos antiguos estimulen ventas adicionales entre los clientes actuales, al tiempo que atraigan nuevos compradores.
- Desarrollo de producto. Es una estrategia que intenta aumentar las ventas por medio de ofertar productos nuevos o productos modificados a segmentos de mercados ya existentes; un mejoramiento o la modificación de los productos o servicios actuales.

- Diversificación (relacionada o no relacionada). Una estrategia de diversificación consiste en expandir las operaciones en una nueva línea de negocio o industria y competir en nuevos mercados.
 - Diversificación relacionada. En este caso, la empresa entra en un nuevo negocio compartiendo recursos con los ya existentes. Un ejemplo es cuando un banco ofrece seguros o cuando una compañía telefónica comienza a ofrecer telefonía celular.
 - Diversificación no relacionada. Tiene lugar cuando las organizaciones entran en nuevas industrias que no están relacionadas en forma alguna con el negocio o mercado actual. Ejemplo: una compañía de chocolates que empiece a fabricar alimentos para perros.

Teniendo la explicación de todas las herramientas propuestas en este trabajo de investigación, es necesario entender cómo se pueden aplicar para ayudar al éxito de las organizaciones que las implementen.

Aplicación de herramientas de gestión de modelos de negocios

El diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (2014) indica que aplicación es la: “Acción y efecto de aplicar”, además, al revisar varias definiciones para el concepto de aplicar, se encuentra una que dice: “Emplear, administrar o poner en práctica un conocimiento, medida o principio, a fin de obtener un determinado efecto o rendimiento en alguien o algo”. Por su parte, The Free Dictionary by Farlex (2017) muestra lo siguiente, como una definición para la palabra aplicación: “uso o puesta en práctica de un modelo o mecanismo”. De estas definiciones, se puede concluir que, al hacer el acto de aplicar, se habla de ejecutar en un sentido práctico y en tiempo real, un sistema que se ha ideado para alcanzar un determinado objetivo.

En la temática de este proyecto de investigación, se busca analizar formas en que se puedan aplicar distintas herramientas de gestión de modelos de negocios, las cuales ayuden a empresas costarricenses del sector de alimentos y bebidas, a mejorar sus resultados, analizando opciones que les faciliten mantenerse vigentes en el mercado y luego, incluso, alcanzar nuevos niveles de eficiencia y rentabilidad.

Requerimientos

Para que se apliquen herramientas de gestión de modelos de negocios de una forma tal que aumenten las probabilidades de que se haga en forma exitosa, es necesario seguir una serie de pasos, los cuales ayuden a dar una guía adecuada a este proceso.

Según el sitio informativo de negocios Alto Nivel, “la clave del éxito está en tener una implementación de procesos exitosa, ese es el elemento fundamental para sobresalir en un mercado altamente competitivo” 10 mejores prácticas para una implementación exitosa. (4 de septiembre de 2014). Alto Nivel. <https://www.altonivel.com.mx/tecnologia/45100-10-mejores-practicas-para-una-implementacion-exitosa/>. El artículo habla de proyectos de Tecnologías de Información (TI), pero estas prácticas son válidas para aplicaciones de herramientas de gestión de modelo de negocios.

Estas prácticas, adaptadas a la implementación de proyectos de modelos de negocio, son:

- Comprender la visión, las metas y la estrategia de la empresa.
- Establecer las metas propias de cada área de la empresa.
- Definir el propósito del proceso; para qué sirve, qué necesidades va a satisfacer y cuáles son los objetivos por cumplir para las actividades, siempre justificado en el cumplimiento de las metas de cada área.
- Determinar los lineamientos a seguir por los procesos.
- Asignar un dueño del proceso.
- Especificar las actividades particulares de cada proceso.
- Señalar los indicadores de desempeño para medir si se cumple con los cuatro indicadores principales de su ejecución: eficiencia, efectividad, valor y calidad.
- Buscar siempre la mejora (optimización) del proceso.

Por último, es necesario entender la mejor forma de hacer una propuesta de utilización de las herramientas planteadas en este trabajo de investigación.

Propuesta

El diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (2014) indica que una propuesta es una: “Proposición o idea que se manifiesta y ofrece a alguien para un fin determinado”. Así mismo, The Free Dictionary by Farlex (2017) presenta esta definición para la palabra propuesta: “Idea que se propone a otros para sea puesta en práctica si se considera acertada”. Ambas definiciones establecen a la propuesta, como una idea que se comparte con una o más personas, buscando que esta se lleve a cabo, con un objetivo que se considera conveniente para quien la vaya a implementar.

Para efectos de las empresas, el desarrollo de propuestas resulta importante con el fin de analizar opciones que les permitan mejorar su situación actual e incluso alcanzar niveles de crecimiento que, de otra manera, no podrían conseguir. Esto implica que las organizaciones empresariales sean receptivas a ideas que vengan tanto de adentro como de afuera de estas, ya que pueden aportar puntos de vista que amplíen el potencial de la organización.

Estas propuestas deben ser planteadas de forma tal que sean fáciles de entender por parte de todos los involucrados en la toma de decisiones, en los diferentes niveles de la organización, porque de ello va a depender, primero, que sea aceptada por los que la van a ejecutar y el grado en que se puedan implementar con éxito las nuevas propuestas.

Como dice Taylor, B. (2020) en Haga que sus empleados estén orgullosos. El Financiero N.º 1269, Sección Gerencia, p.7: “Es mucho más probable que las personas hagan las cosas de forma excepcional si creen profundamente en lo que hacen”. Y para creer en algo nuevo, primero se debe entender de qué se trata.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

Enfoque

Hernández, Fernández y Baptista (2014) definen la investigación como: “un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema” (p.4). Con este conjunto de procesos, se puede obtener la necesaria comprensión sobre el tema que se desea analizar.

La investigación puede tener los siguientes enfoques:

- **Cuantitativo:** es secuencial (va de etapa en etapa de la investigación) y probatorio (se trabaja a prueba y error). Adicionalmente, el estudio busca en forma objetiva enfocar la información, para comprobar o rechazar una hipótesis, siguiendo una lógica deductiva.
- **Cualitativo:** el proceso de investigación resulta bidireccional; lo que implica que, ante la aparición de nuevos elementos, el estudio se puede devolver a una etapa previa. Aquí, se busca construir en forma subjetiva el conocimiento de un tema, siguiendo una lógica inductiva.
- **Mixto:** se combinan características de los enfoques cuantitativo y cualitativo, combinando las fortalezas de ambos. El grado en que se use más uno u otro enfoque depende del tipo de proyecto de investigación.

Para la presente investigación, se utiliza el enfoque cualitativo. La investigación cualitativa: “se selecciona cuando el propósito es examinar la forma en que los individuos perciben y experimentan los fenómenos que los rodean, profundizando en sus puntos de vista, interpretaciones y significados” (Punch, 2014; Lichtman, 2013; Morse, 2012; Encyclopedia of Educational Psychology, 2008; Lahman y Geist, 2008; Carey, 2007, y DeLyser, 2006) citados por Hernández et al. (2014).

Se desea comprender la manera en que herramientas de gestión de modelo de negocios se pueden adaptar mejor en compañías costarricenses del sector de alimentos y bebidas; por lo que la investigación se basa en la perspectiva de empresarios y de organizaciones relacionadas con estas empresas.

Este fenómeno, hasta el momento, ha sido poco explorado, por lo que, a través de un estudio cualitativo, se pueden obtener ideas preliminares sobre la forma en que mejor se pueden adaptar herramientas de gestión de modelos de negocios en compañías y proyectos de emprendimiento costarricenses del sector de alimentos y bebidas. Así como los beneficios que se pueden conseguir al utilizarlas; la investigación va de lo particular a lo general, al obtener información sobre las experiencias en el tema por investigar y circunstancias que les afectan en el proceso de gestión empresarial.

Diseño

Hernández et al. (2014) explican que el diseño: “se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea con el fin de responder al planteamiento del problema” (p.128). En lo que respecta al enfoque cualitativo, los mismos autores explican que: “el diseño se refiere al abordaje general que habremos de utilizar en el proceso de investigación” (p.470).

El diseño por utilizar para este trabajo de investigación es el *Diseño de investigación-acción*, cuya finalidad es: “comprender y resolver problemáticas específicas de una colectividad vinculadas a un ambiente (grupo, programa, organización o comunidad)”.

Así mismo, Sandín (2003) citado por Hernández et al. (2014, p.496): “señala que la investigación-acción pretende, esencialmente, propiciar el cambio social, transformar la realidad (social, educativa, económica, administrativa, etc.) y que las personas tomen conciencia de su papel en ese proceso de transformación”.

Por su parte, McKernan (2001) citado por Hernández et al. (2014, p.497) explica que este tipo de diseño:

Implica la total colaboración de los participantes en: la detección de necesidades (ya que ellos conocen mejor que nadie la problemática a resolver), el involucramiento con la estructura a modificar, el proceso a mejorar, las prácticas que requieren cambiarse y la implementación de los resultados del estudio.

Por lo anteriormente expuesto, al usar este tipo de diseño, se busca un esquema de trabajo, con el cual se ayude a que las organizaciones con que se trabaje aprendan a usar herramientas de gestión de modelos de negocios y así, mejorar (transformar) su realidad social, económica y administrativa. Para ello, se requerirá la colaboración de los encargados de las empresas en donde se hará el estudio (dueños o gerentes), quienes manejan datos de las diferentes circunstancias que ha vivido la operación de la compañía, los cuales sirven de base para el análisis de la situación actual de cada empresa.

Al ser este un estudio exploratorio en el tema de investigación, este tipo de diseño facilita el uso de casos de estudio, lo cual ayuda a establecer relaciones potenciales entre adaptar herramientas de gestión de modelos de negocios en empresas costarricenses del sector de alimentos y bebidas, y obtener mejores resultados en el desarrollo de sus operaciones.

Muestra de la investigación

Flick (2013), Creswell (2013a), Savin-Baden y Major (2013) y Miles y Huberman (1994b), citados por Hernández et al. (2014, p.384), afirman:

El muestreo cualitativo es propositivo. Las primeras acciones para elegir la muestra ocurren desde el planteamiento mismo y cuando seleccionamos el contexto, en el cual esperamos encontrar los casos que nos interesan. En las investigaciones cualitativas nos preguntamos qué casos nos interesan inicialmente y dónde podemos encontrarlos.

Además, Miles, Huberman y Saldaña (2013); Koerber y McMichael (2008); Battaglia (2008a) y Esterberg (2002), citados por Hernández et al. (2014, p.384), indican que:

Por lo general son tres los factores que intervienen para “determinar” o sugerir el número de casos:

1. Capacidad operativa de recolección y análisis (el número de casos que podemos manejar de manera realista y de acuerdo con los recursos que tenemos).
2. El entendimiento del fenómeno (el número de casos que nos permitan responder a las preguntas de investigación, que más adelante se denominará “saturación de categorías”).
3. La naturaleza del fenómeno en análisis (si los casos o unidades son frecuentes y accesibles o no, si recolectar la información correspondiente lleva poco o mucho tiempo).

Hernández et al. (2014) señalan que, al utilizar un enfoque cualitativo: “Los tipos de muestras que suelen utilizarse en las investigaciones son las no probabilísticas o dirigidas, cuya finalidad no es la generalización en términos de probabilidad” (p.386). Para efectos de este trabajo de investigación, se utilizará una muestra de casos tipo: “en el que el objetivo es la riqueza, profundidad y calidad de la información, no la cantidad ni la estandarización” (Hernández et al, (2014, p.387).

Se plantea realizar el estudio con cinco empresas costarricenses del sector de alimentos y bebidas, con las cuales se obtenga la información suficiente para el cumplimiento de los objetivos del estudio. Además, se contactará a personas con experiencia relacionada al trabajo con pequeñas y medianas empresas, de diferentes sectores, como incubadoras, cámaras empresariales y bancos, con el fin de obtener información sobre las posibilidades que existen en Costa Rica, para poder capacitarse en el uso de herramientas de gestión de modelos de negocios.

Unidades de análisis

Al ser un estudio cualitativo, se trabajará con unidades de análisis: “las cuales se derivan del contenido de cada objetivo específico”. Universidad Internacional de las Américas, (s.f.). Indicaciones para la Elaboración de un Manuscrito Original sobre Investigación Científica.

Empresa

Definición conceptual: unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos.

Planificación

Definición conceptual: plan general, metódicamente organizado y, por lo general, de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado, tal como el desarrollo económico.

Modelo de negocio

Definición conceptual: descripción de manera racional sobre cómo una organización crea, entrega y captura valor en contextos sociales, culturales, etc. El proceso de construcción de un modelo de negocios es parte de la estrategia de negocios.

Capacitar

Definición conceptual: hacer a alguien apto, habilitarlo para algo.

Empresario

Definición conceptual: titular propietario o directivo de una industria, negocio o empresa.

Emprendedor

Definición conceptual: que emprende con resolución, acciones o empresas innovadoras.

Herramientas de gestión

Definición conceptual: todos los sistemas, aplicaciones, controles, soluciones de cálculo, metodología, etc., que ayudan a la gestión de una empresa.

Instrumentos

En este proyecto de investigación, se utilizaron tres diseños de entrevistas estructuradas, como instrumento para la recolección de datos. Dos dirigidas a empresarios para conocer sobre sus procesos de planeación de negocios y otra a personas relacionadas con la actividad empresarial costarricense, para conocer sobre las formas en que empresas del país manejan sus procesos de

gestión de modelos de negocios, así como las opciones de capacitación que existen al respecto. En dichas entrevistas, el entrevistador ajustará su comunicación a las normas y lenguaje del entrevistado, como recomiendan Hernández et al. (2014), (p.404).

Proceso para la recolección de datos

Para el caso de las entrevistas a los empresarios, se coordinaron reuniones en las instalaciones de las empresas analizadas como casos de estudio. El entrevistador visitó al empresario y le realizó la entrevista. Luego, se planteó al empresario la posibilidad de desarrollarle una propuesta de modelo de negocio, que le ayude a mejorar el desarrollo de sus operaciones, con base en un cuestionario que el entrevistador le hizo llegar. En todos los casos, la respuesta fue positiva y el investigador presentó las propuestas ofrecidas, las cuales fueron analizadas en conjunto con el empresario para obtener sus impresiones.

Con respecto a las entrevistas realizadas a personas relacionadas con la actividad empresarial costarricense, se les contactó vía telefónica y se les enviaron los cuestionarios por correo electrónico.

Método de análisis

Para el análisis de la información obtenida, se tomará como base lo que plantean Creswell (2013a), Daymon (2010), Henderson (2009), Michael-Boje (2009), Baptiste (2001), Charmaz (2000); y Miles y Huberman (1994a), citados por Hernández et al. (2014, p.418):

1. Explorar los datos.
2. Imponerles una estructura (organizándolos en unidades y categorías).
3. Describir las experiencias de los participantes según su óptica, lenguaje y expresiones.
4. Descubrir los conceptos, categorías, temas y patrones presentes en los datos, así como sus vínculos, a fin de otorgarles sentido, interpretarlos y explicarlos en función del planteamiento del problema.
5. Comprender en profundidad el contexto que rodea a los datos.
6. Reconstruir hechos e historias.
7. Vincular los resultados con el conocimiento disponible.

8. Generar las conclusiones que sirvan para plantear relaciones potenciales entre adaptar herramientas de gestión de modelos de negocios en empresas costarricenses y obtener mejores resultados en el desarrollo de sus operaciones.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS

Para realizar entrevistas a personas relacionadas con la actividad empresarial costarricense, se les contactó vía telefónica. Los formularios se enviaron por correo electrónico y por la misma vía se recibieron las respuestas. Se entrevistó a:

- Mónica Elizondo de la Cámara Costarricense de la Industria Alimentaria (CACIA).
- Jerlin Campos de la Agencia Universitaria para la Gestión del Emprendimiento (AUGE).
- Andrés Durán Jara, ex gerente de Sucursal de Scotiabank.
- Geovanny Flores Miranda, ex administrador general de Tiendas Libres de Impuestos del IMAS.

Con estas entrevistas, se buscó conocer sobre las formas en que empresas costarricenses manejan sus procesos de gestión de modelos de negocios, así como las opciones de capacitación que existen al respecto.

Para las entrevistas a los empresarios, se coordinó reuniones en las instalaciones de la empresa respectiva con las siguientes personas:

- Adriana Bolaños de Embutidos Caffer (de carne de búfalo).
- Francisco Jiménez de restaurante Pollo del Monte.
- Marianella Hidalgo del restaurante Green Vurgers.
- Ronald Sosa y Osman Blanco de Cervecería Artesanal Media Calle.
- Alejandra Bolaños de Batidos y Heladerías Bananas.

Primero, se les realizó una entrevista para conocer sobre sus procesos de planeación de negocios y luego, se les envió un formulario con el fin de recopilar información que sirviera de base para una propuesta de modelo de negocio.

Análisis de información provista por personas relacionadas con la actividad empresarial costarricense

Al consultarles sobre los aspectos que se pueden considerar claves para que una empresa costarricense aumente sus posibilidades de éxito, dos de los entrevistados consideraron que la innovación es uno de ellos. Otros aspectos mencionados son la importancia de los procesos de planificación, tener claro el negocio en que está, obtener aceptación del mercado, el manejo de economías de escala, dar un buen servicio a los clientes y tener buenos canales de comunicación con ellos, así como tener un personal comprometido.

Luego, se preguntó sobre si se cree que empresas costarricenses del sector de alimentos y bebidas (restaurantes, sodas, fabricantes de alimentos y bebidas) realizan procesos de planificación de negocio. Además, se consultó por diferentes tamaños de empresas, según la cantidad de trabajadores: más de 100 trabajadores, de 31 a 100 trabajadores, de 6 a 30 trabajadores y de 1 a 5 trabajadores.

Las respuestas van más en el sentido de que estos procesos se realizan más en empresas medianas (de 31 a 100 trabajadores) y grandes (más de 100 trabajadores), aunque no de una forma que permita ver que muchas empresas costarricenses crezcan incluso a nivel internacional.

Llama la atención una de las respuestas, la cual indica que, en empresas grandes, al ya estar consolidadas, no realizan la planificación, a pesar de ser necesaria. Para el caso de empresas más pequeñas (de 30 o menos trabajadores), se considera que, al comenzar, no es común que realicen actividades de planeación, y ya sobre la marcha del tiempo, en muchas ocasiones, no cuentan con el conocimiento, tiempo y los recursos para desarrollar estos procesos.

Con respecto al conocimiento sobre si, en Costa Rica, empresas del sector de alimentos y bebidas (restaurantes, sodas, fabricantes de alimentos y bebidas) utilizan herramientas de gestión de modelo de negocios, dos de los entrevistados dijeron que sí y los otros dos respondieron que no. Las dos personas que respondieron afirmativamente indicaron que medianas empresas son las que más las utilizan.

Al indagar sobre si en Costa Rica existen opciones de capacitación para que empresarios del sector de alimentos y bebidas (restaurantes, sodas, fabricantes de alimentos y bebidas) aprendan a manejar herramientas de gestión de modelo de negocios que hagan más eficiente su empresa, solo se indicó la Cámara de Industrias, con programas de especialización de proyectos y el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA).

Como comentario final sobre el uso de herramientas de gestión de modelo de negocios, dos entrevistados hicieron énfasis en la necesidad de que emprendimientos, así como micro y pequeñas empresas reciban capacitación sobre herramientas de este tipo, para que se implementen y usen en buena forma, de esta manera, las empresas serán exitosas y perdurarán en el tiempo.

Análisis de información provista por empresarios costarricenses del sector de alimentos y bebidas

Las cinco empresas son del sector de alimentos y bebidas de Costa Rica, y están ubicadas en el Gran Área Metropolitana:

- Embutidos Caffer se dedica a la elaboración de productos con carne de búfalo, productos funcionales ricos en proteína y bajos en grasa, con preservantes naturales y lo más natural posible. Tiene 3 años de operar.
- Pollos del Monte produce alimentos y bebidas a través de un servicio de restaurante, para exprés, pedidos para retirar en la caja, por la aplicación y para servicio de los comensales en el restaurante. Su dueño lo ve más como una producción de comida y servicio para la gente. Opera desde 1982.
- Green Vurgers es una empresa dedicada en sí a fomentar el veganismo, a través de la alimentación, mostrando a las personas que se puede comer sano, sin hacer ningún maltrato animal, comiendo rico. ¿Con qué tipo de comida? Comida rápida, porque es la que más hace referencia a las personas que puede saber distinto y hacen las comparaciones, esa es la propuesta que hacen. Opera desde hace 3 años.

- Cervecería Artesanal Media Calle elabora y comercializa cerveza artesanal. Tiene 4 años de operar.
- Batidos y Heladerías Bananas es un negocio de venta de batidos, heladería y otros alimentos, cuyo principal producto son los batidos 100% naturales. Tiene 6 años de operar.

Embutidos Caffer

Planeación

Solo se planifica la parte de producción, no así las ventas, las cuales se dan conforme los clientes van saliendo.

Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)

Fortalezas y debilidades

Este análisis casi nunca lo realizan, pero cuando lo hacen, es Adriana Bolaños (su propietaria) quien se reúne para este fin, con el equipo de la Agencia Universitaria para la Gestión del Emprendimiento (AUGE).

Oportunidades y amenazas

En Embutidos Caffer no se realiza este análisis.

Uso del Análisis FODA

Embutidos Caffer no realiza este proceso.

Factores de éxito del negocio

Para Embutidos Caffer, el éxito ha estado en ofrecer un producto muy diferente a lo que está en el mercado, a base de una carne exótica, con los beneficios que se ofrece al consumidor, entre ellos: son bajos en grasa, altos en proteína y brindan los beneficios de la carne de búfalo. Estos productos no tienen preservantes artificiales ni glutamato monosódico, la cual es una de las sales que hace que se potencien los sabores, pero es muy cancerígena y la contienen muchos productos que el consumidor actual busca evitar. Por lo cual, con su oferta, Embutidos Caffer ha alcanzado un segmento de gente que quiere cuidar su salud mediante la alimentación.

Frecuencia de revisión de modelo de negocio

Embutidos Caffer revisa una vez al año si el negocio está funcionando.

Opciones de capacitación para empresarios de su sector (alimentos y bebidas)

Adriana Bolaños indicó que considera que en Costa Rica sí existen opciones de capacitación para que empresarios de su sector (alimentos y bebidas) aprendan diferentes formas de administrar su negocio. Mencionó a AUGE, ya que Adriana ganó un concurso de innovación organizado por AUGE y, a partir de ahí, ha recibido asesorías, porque ella estudió una carrera diferente a la Administración de Negocios.

También AUGE le brindó un espacio para trabajar al principio del proyecto, financiamiento y capacitaciones. Todo esto le ha ayudado; desde que entró a AUGE, pudo desarrollar productos nuevos, conocer más clientes y estructurar su negocio de la mejor manera, en lo que es finanzas, contabilidad, mercadeo, los números, los flujos de inversión, el modelo de negocios (CANVAS) y pudo validar si el producto iba a ser rentable o no, además, si iba a tener aceptación con la gente.

Comentarios adicionales

Adriana no hizo ningún comentario adicional a la información compartida en la entrevista.

Pollos del Monte

Planeación

En esta empresa se tiene un proceso de planeación, donde el gerente general reporta a una Junta Directiva en forma mensual el cumplimiento de los planes establecidos.

Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)

Fortalezas y debilidades

Se hace una revisión con detalle dos veces al año, pero el equipo gerencial (compuesto por dos hermanos) trabaja muy unido y va corrigiendo lo necesario según se presenten las situaciones.

Oportunidades y amenazas

En Pollos del Monte se está al tanto de nuevos desarrollos empresariales en la zona, a lo que respondió con mejoras en el área de servicio exprés y en el desarrollo de una aplicación para celulares propia. También se está al tanto de los retos que plantean aplicaciones para solicitar y entregar comida a domicilio como UBER Eats, por lo que buscan responder no solo con su propia aplicación, sino brindando un servicio más personalizado al cliente.

Uso del Análisis FODA

Para Pollos del Monte, hacer un Análisis FODA implica un medidor básico para el negocio, que, si bien lo hacen en forma más inconsciente que consciente, sí lo realizan todos los días, viendo todas las fortalezas y debilidades que tienen internamente como restaurante en algunos aspectos, así como las oportunidades y amenazas que les puedan dar algunos competidores alrededor de la zona.

Factores de éxito del negocio

En Pollos del Monte, la diferenciación ha sido base para su éxito. Dadas las características del producto que ofrecen, no pueden ser líderes en costos, porque las porciones son grandes y no pueden dar un precio muy bajo como dan cadenas de restaurantes de comida rápida, pero si tratan de hacer una diferenciación en las porciones de los productos, en la calidad y en cómo se entrega, haciendo una combinación con volumen. Desde hace mucho tiempo, este ha sido el enfoque de la empresa, una diferenciación ampliada. La retroalimentación que reciben de los clientes indica que esta oferta es de su agrado.

Frecuencia de revisión de modelo de negocio

En Pollos del Monte tanto el gerente general como la gerente de operaciones revisan a diario todos los procesos, con el apoyo de los jefes de diferentes áreas del servicio exprés y de producción en cocina.

Opciones de capacitación para empresarios de su sector (alimentos y bebidas)

Don Francisco Jiménez indicó que la Cámara Costarricense de Restaurantes (CACORE) ofrece capacitaciones en diferentes áreas de negocio a sus asociados; y él ha asistido a todos los

congresos que CACORE ha hecho. Ha llevado todos los talleres de Gerencia, de Gerencia del Servicio al Cliente, Gerencia de Producción y Manejo del Personal.

El señor Jiménez plantea que CACORE ofrece una oferta interesante de talleres, para mantenerse al día con los cambios del entorno. Todo esto lo considera de mucha utilidad para la operación de su negocio.

Comentarios adicionales

Como comentario adicional, don Francisco dijo que: *“en este tipo de industria, en este tipo de rama de comercio, hay que estar siempre actualizándose, el entorno es muy cambiante, el que se queda, simplemente va a morir”*.

Comentó sobre el caso de un amigo que tiene una pizzería desde hace 25 años, y está a punto de cerrarla porque se quedó rezagado con lo del desarrollo de la tecnología y de los procesos. El señor Jiménez cree que: *“siempre hay que estar anuente al cambio, porque lo que no cambia se muere”*.

Green Vurgers

Planeación

El mayor proceso de planeación que ha tenido Green Vurgers se realizó cuando tuvo un proyecto de mayor dimensión, cuando decidió hacer un cambio de su punto de venta de Pavas a Montes de Oca, con sus respectivos esfuerzos de planeación y ejecución asociados.

Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)

Todo lo relacionado con este análisis, así como su uso respectivo, solo se hizo cuando se pasó de local.

Factores de éxito del negocio

Un punto muy importante ha sido la atención personalizada, con lo que se le da un valor distinto, al sentirse los clientes en un ambiente totalmente diferente, con un producto que ofrece no solo un platillo vegano como tal (como una hamburguesa de torta de garbanzos), sino un plato con

mucho por detrás, que conlleva salud y tiene una huella de carbono muy baja. Todo eso se le trata de conversar, de explicar al cliente; entonces, por ahí es donde se ha visto que la gente ha aceptado los productos y que vuelven sean o no veganos y vegetarianos.

Frecuencia de revisión de modelo de negocio

Esta revisión se da cada dos meses, entre la gerente general y su esposo (socio), al conversar sobre lo que están haciendo y cómo pueden ir mejorando.

Opciones de capacitación para empresarios de su sector (alimentos y bebidas)

Marianella Hidalgo indicó que hay capacitaciones que ofrece la Cámara Costarricense de Restaurantes (CACORE), aunque no ha asistido a ninguna capacitación ofrecida por esta cámara. Marianella se ha formado en el manejo de un negocio de restaurante en forma un tanto empírica, si bien cuenta con una Licenciatura en Administración de Negocios, lo que le permite tener buenas bases para la administración de su negocio. Sin embargo, estas deben actualizarse.

Comentarios adicionales

La señora Hidalgo comentó que, sobre el planeamiento, sí se necesita una orientación, cuando se comienza con un negocio, especialmente un negocio de comidas. Mencionó que no hay información donde se pueda ver qué se necesita: *“y se termina creyendo mucho en lo que dicen otras personas, por no ser experto en esta área y se pasan tantos problemas y tantos errores”*.

También agregó: *“el negocio de restaurante es un negocio muy bonito, pero muy demandante y por esa cantidad de tiempo requerido, es difícil tener tiempo para planear. Sería bueno que existiera algo como: siga estos pasos y verá que puede ir caminando por esta línea”*.

Cervecería Artesanal Media Calle

Planeación

Este aspecto lo trabajan combinando improvisación con planeamiento. Sí se ponen metas y objetivos que hay que cumplir; algunos porque son meramente legales, otros porque es lo natural de una empresa que quiere crecer, para continuar con el crecimiento del negocio, pero se presentan imprevistos como le sucede a cualquier empresa y, entonces, requieren improvisar. Si bien los

socios tienen actividades por aparte y no les es fácil dedicar el tiempo que quisieran a planificar, sí establecen metas mensuales de ventas y las han venido cumpliendo.

Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)

Fortalezas y debilidades

Los cuatro socios centran mucho tiempo en el proceso productivo, pero, cuando se requiere, se hacen ajustes para ver cómo fortalecer o corregir el rumbo del negocio.

Oportunidades y amenazas

Los socios de la Cervecería Artesanal Media Calle constantemente están analizando lo que hacen las otras cervecerías artesanales, aunque en este momento viven un momento de rivalidad y cooperación entre las empresas del sector. Proyectan que, dada la gran cantidad de pequeñas cervecerías artesanales y la situación económica del país, se dará una contracción del mercado y algunas de estas compañías cerrarán.

Uso del Análisis FODA

El análisis FODA ayuda a detectar problemas, así como buscar formas para arreglarlos y superarlos, además, ver el rumbo que la empresa debe tomar. También les permite ver la reacción del consumidor ante sus productos, por ejemplo, han lanzado cervezas que no han tenido buena acogida y las han retirado de una vez.

Factores de éxito del negocio

Para los dos socios entrevistados, el buen suceso de Cervecería Artesanal Media Calle se basa en la calidad que han logrado darle a su producto, en la objetividad que tienen a la hora de analizarlo y en la buena comunicación que poseen entre los socios.

Son conscientes de que todavía no son la mejor cerveza del mercado, pero sí ofrecen una cerveza de mucha calidad. Han recibido retroalimentaciones positivas no solo de consumidores, sino incluso de un chef profesional que probó una de sus cervezas (tipo IPA), Red IPA, y dijo que es una de las cervezas más ricas que ha probado, porque está balanceada, le sintió todos los sabores y aromas en forma pareja.

Frecuencia de revisión de modelo de negocio

En Cervecería Artesanal Media Calle, no tienen muchas reuniones formales para trabajar, pero, cuando se reúnen para producir cerveza, hablan entre los socios presentes sobre comentarios y críticas positivas y negativas que hayan recibido, para ver qué ajustes se pueden requerir en la forma de operar el negocio.

Opciones de capacitación para empresarios de su sector (alimentos y bebidas)

Ronald Sosa y Osman Blanco indicaron que, en Costa Rica, sí existen opciones de capacitación para que empresarios de su sector (alimentos y bebidas) aprendan diferentes formas de administrar su negocio. Mencionaron la Asociación de Cerveceras Artesanales; aunque no han asistido a ninguna capacitación ofrecida por esta asociación. Se han formado en forma más empírica en el desarrollo de su negocio.

Comentarios adicionales

Ambos socios indicaron que es muy difícil ser empresario en Costa Rica, por todos los trámites que hay que realizar.

Batidos y Heladerías Bananas

Planeación

Se trabaja la planificación en forma trimestral, porque presenta declaraciones ante la Administración Tributaria cada tres meses; se analizan las ventas del trimestre finalizado y se proyecta que el siguiente se tiene que vender más y así se va.

Desde que se inició, han tenido una meta de venta diaria, para que el negocio vaya operando. Esa es la idea, que todos los años el negocio se vaya consolidando y que cada año sea más fuerte.

Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)

Fortalezas y debilidades

Este análisis se realiza todos los meses, mediante reuniones que tiene su dueña (Alejandra Bolaños) con la administradora del punto de venta en Belén.

Oportunidades y amenazas

Después del cierre semanal, se reúnen la dueña y la administradora del puesto de Belén, para revisar si surgieron nuevos competidores o si alguno de los existentes hizo algo diferente.

Uso del Análisis FODA

Se ha utilizado para diversificar el negocio y cumplir con las metas diarias de ventas.

Factores de éxito del negocio

El punto número uno es el servicio al cliente, el cual buscan que sea siempre bastante bueno y contar con un horario estable, que se estableció desde el inicio y eso a la gente le ha gustado mucho.

Frecuencia de revisión de modelo de negocio

Alejandra Bolaños, dueña de Batidos y Heladerías Bananas, indica que la revisión es constante.

Opciones de capacitación para empresarios de su sector (alimentos y bebidas)

Alejandra Bolaños indicó que ha recibido capacitaciones del Banco Nacional, con colaboradores de este, en la sucursal de la Ribera de Belén, sobre temas como la planificación de negocio y procesos de contratación de personal. Con estas herramientas empezaron a planificar un poquito la semana, el mes y después el trimestre.

Ahí fue donde ella vio que no estaba haciendo ciertas cosas, ya que el negocio lo abrió y a partir de ahí fue aprendiendo, al principio no sabía mucho. Si bien la dueña tiene un diplomado en Administración de Empresas, al principio no sabía muchas cosas operativas y con estas capacitaciones aprendió a planificar.

Comentarios adicionales

La dueña de Batidos y Heladerías Bananas no realizó algún comentario adicional.

Resumen de ideas principales

De las entrevistas realizadas a los dueños de las cinco empresas, se pueden extraer los siguientes puntos:

- Al menos una vez al año, revisan si la forma en que operan su negocio es la adecuada sobre la marcha del tiempo, buscando hacer ajustes con prontitud según se requiera, los cuales permitan que sus negocios sigan manteniéndose vigentes ante retos y oportunidades que se presenten.
- Tanto la diferenciación en el producto como la entrega de un servicio al cliente que brinde una atención personalizada han sido los factores que marcan el éxito de su modelo de negocio.
- Todos los empresarios entrevistados indicaron que, en Costa Rica, sí existen opciones de capacitación para que empresarios de su sector (alimentos y bebidas) aprendan diferentes formas de administrar su negocio. Fueron mencionadas AUGÉ, la Cámara Costarricense de Restaurantes (CACORE), la Asociación de Cerveceras Artesanales y el Banco Nacional.
- No todos utilizan las opciones disponibles de capacitación, aunque las conozcan. Para un negocio que desee tener éxito y que perdure en el tiempo, es necesario mantenerse actualizado con capacitaciones que lo tengan al tanto de los cambios del entorno, así como nuevas formas de operar un negocio. En el caso de las empresas que sí lo han hecho, han podido adquirir conocimientos que, al ponerlos en práctica, les permiten ser hoy más competitivos que ayer.
- Operar un negocio de alimentos y bebidas implica una serie de retos, no obstante, con un proceso constante de planeación, se puede tener una mayor probabilidad de éxito sobre la marcha del tiempo. Pero llegar a tener esa disciplina de planear a la vez que se está al tanto de los cambios del entorno implica una dedicación que demanda una cantidad de tiempo, de la cual no siempre los negocios parecen disponer.

Análisis del nivel de detalle de conocimiento de los empresarios entrevistados sobre su negocio.

De la información recibida a través de los formularios para la elaboración del Lienzo de Modelo de Negocio (CANVAS), que se comparte en el siguiente capítulo, se puede deducir que todos los empresarios entrevistados tienen un nivel de conocimiento de sus respectivas empresas muy amplio y manejan muy bien el detalle de los aspectos principales.

Si bien lo anterior refleja su comprensión del negocio, ninguno, a excepción de Adriana Bolaños de Embutidos Caffer (que ya ha trabajado esta herramienta con AUGE), está acostumbrado a ver todos los elementos principales de su negocio en una forma que los integre a la vez y que sea fácil de revisar como lo permite el CANVAS; aún en aquellos casos en que trabajen en forma cotidiana el tema de planificación.

CAPÍTULO V: PROPUESTAS DE HERRAMIENTAS DE GESTIÓN DE MODELO DE NEGOCIO

Con base en la información recibida de las empresas tanto en reuniones como en formularios contestados por los empresarios, se elaboró un Lienzo de Modelo de Negocio (CANVAS) por empresa, el cual fue expuesto ante cada empresario en forma presencial o por video conferencia (en el caso de Embutidos Caffer).

El día que se expuso el CANVAS, también se explicó cómo funcionan las otras dos herramientas que en este trabajo se recomiendan como continuación de un análisis de planeación de negocio a mayor profundidad:

- Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) con el uso de la Cuadrícula.
- La Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEYEA).

Los CANVAS desarrollados, junto con las plantillas y las guías para la elaboración del FODA con Cuadrícula y la Matriz PEYEA, fueron compartidos vía correo electrónico con los empresarios.

- Personas a las que les guste comer carne, que quieran cuidar su salud mediante la alimentación y les guste probar cosas nuevas; clase media alta, entre 20 y 60 años, del área rural (en proceso).

Relaciones con los clientes

- Se busca una relación de asistencia personalizada en las ventas que se dan a domicilio y en las ferias.
- Además, se motiva al consumidor objetivo para que busque el producto en diferentes puntos de venta.

En ambos tipos de relaciones, se trabaja para captar más clientes, fidelizar la clientela actual y futura, así como estimular las ventas.

Canales de comunicación, distribución y venta

- Ferias.
- Redes sociales (Facebook e Instagram).
- Puntos de venta.
- Entrega a domicilio.
- Ferias locales.

Fuentes de ingresos

- Los precios de las diferentes líneas de productos.
- Se reciben pagos en efectivo, tarjeta y por transferencia bancaria.

Relaciones clave

- Productores de búfalos con procesos responsables.
- Puntos de venta y distribuidores.
- Incubadora Auge.
- Empresa de maquila de producción de embutidos.
- Sistema de banca para el desarrollo.

- Organismos reguladores: Ministerio de Salud, Ministerio de Hacienda, Caja Costarricense del Seguro Social, Municipalidad, Servicio Nacional de Salud Animal (SENASA).
- Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER).

Actividades clave

- Planificación de actividades de negocio.
- Consecución de materia prima con productores de búfalo con procesos responsables.
- Fabricación, empaque y distribución de los productos.
- Obtener compromiso de los puntos de venta para vender el producto bajo el concepto de saludable, natural y diferenciado.
- Mantener relación cercana con los clientes.
- Participación en ferias y otras oportunidades para dar a conocer el producto y la marca.
- Generación de ideas de mercadeo.

Recursos clave

- Relación con el maquilador del producto.
- Materias primas (carne de búfalo y condimentos)
- Formulaciones para obtener productos diferenciados.
- Protección legal de la marca y recetas.
- Recursos financieros.
- Donaciones por premios de concursos de emprendimiento.
- Alianzas con supermercados.

Estructura de costos

- Costos fijos: salarios y alquiler de local.
- Costos variables: materia prima.
- Servicios públicos.
- La distribución es la actividad más cara.

Pollos del Monte

Figura 22. Lienzo de Modelo de Negocio propuesto para Pollos del Monte

RELACIONES CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIONES CON LOS CLIENTES	SEGMIENTOS DE MERCADO
<p>Socios que aportan capital.</p> <p>Proveedores que aportan presupuesto de mercadeo para publicidad y apoyo y en punto de venta y apoyan en campañas promocionales.</p> <p>Proveedores de materia prima que cumplan con estrictas normas de calidad y prácticas de responsabilidad social corporativa.</p> <p>Proveedores de suministros que cumplan con estrictas normas de calidad y prácticas de responsabilidad social corporativa.</p> <p>Proveedores de servicios financieros (Leasing de vehículos y línea de crédito revolving).</p> <p>Organismos reguladores (Min. de Salud, Min. de Hacienda, C.C.S.S., Municipalidad).</p>	<p>Actividades de desarrollo y crecimiento de la empresa, en sintonía con la misión y visión establecidas.</p> <p>Control de las operaciones para que se den en forma eficiente (inventarios, recetas, manejo de personal, servicio en el restaurante y en el exprés, tanto por teléfono como por la App).</p> <p>Gestión eficiente de los recursos financieros.</p>	<p>Un servicio de comida; especializado en la elaboración de platillos saludables a base de pollo asado a la leña (de café), preparados para encantar al paladar del cliente y que son servidos con esmero. Todo lo anterior, siguiendo estrictos controles de calidad y buenas prácticas de sostenibilidad.</p> <p>Una opción de alimentación de conveniencia y de extraordinario sabor y saludables, en casa o en el sitio de trabajo, mediante el servicio exprés que funciona por teléfono o por la aplicación web y con un compromiso de entrega en el tiempo estipulado.</p>	<p>Se busca una relación de asistencia personalizada en el punto de venta y por teléfono (servicio exprés), así como autoservicio a través de la App (Servicio exprés). Con estas relaciones se busca a captar más clientes, fidelizar los actuales y estimular las ventas.</p> <p>Se toma en cuenta la retroalimentación de los clientes para generar nuevas opciones de productos, o hacer variaciones a las ofertas existentes.</p> <p>Canales de comunicación, distribución y venta</p> <p>Publicidad a través de redes sociales como Facebook y WhatsApp, y WAZE.</p> <p>Aplicación Google Mi negocio. Se utiliza como herramienta de comunicación con los clientes. Califican el restaurante después de su visita y se les contesta en tiempo real, agradeciendo la interacción con la empresa y tomando en cuenta las sugerencias.</p> <p>Estrategia de BRANDING para aumentar el flujo de clientes y desarrollar una identidad de marca que permita que el cliente la reconozca.</p> <p>Volantes que se entregan con el servicio exprés, con el menú del restaurante y las promociones.</p> <p>Ocasionalmente se pauta en algún afiche local de las fiestas patronales.</p> <p>Servicio en el restaurante.</p> <p>Servicio exprés (Teléfono o App).</p> <p>Servicio para llevar.</p>	<p>Clientes de entre semana. Personas entre los 25 a 45 años que se encuentran trabajando en lugares cercanos a la zona, son personas de clase media a media alta, que según la empresa buscan una opción de comida rápida, saludable y económica para almorzar.</p> <p>Clientes de fin de semana. Familias de tres o más personas que buscan un lugar ameno para pasar un rato en familia y un precio cómodo. Estas familias son de clase media a media alta y tanto de zonas cercanas al restaurante como de zonas alejadas pertenecientes a la GAM.</p> <p>Clientes del servicio exprés. Personas de clase media a media alta, que prefieren la opción de alimentarse en su sitio de trabajo o en su hogar.</p>
<p>Estructura de Costos</p> <p>Salarios y alquiler de local (Costos Fijos).</p> <p>Materia prima, suministros (leña de café), crédito bancario, impuesto renta.</p> <p>Atención en el departamento de servicio exprés por la especialización de servicio al cliente y se requiere de bastante personal para dar un servicio exprés de calidad.</p>		<p>Fuentes de Ingresos</p> <p>Los precios de las diferentes opciones del menú, que pueden ser pagadas en efectivo o en tarjeta.</p> <p>Se vende a través de:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Restaurante. * Servicio para llevar en el restaurante. * Exprés por teléfono. * Exprés por App. 		

Nota: elaboración propia.

Propuesta de valor

- Un servicio de comida especializado en la elaboración de platillos saludables a base de pollo asado a la leña (de café), preparados para encantar al paladar del cliente y servidos con esmero. Todo lo anterior siguiendo estrictos controles de calidad y buenas prácticas de sostenibilidad.
- Una opción de alimentación de conveniencia, de extraordinario sabor y saludable, en casa o en el sitio de trabajo, mediante el servicio exprés que funciona por teléfono o por la aplicación web, con un compromiso de entrega en el tiempo estipulado.

Segmentos de mercado

- Clientes de entre semana. Personas entre los 25 a 45 años que se encuentran trabajando en lugares cercanos a la zona, son personas de clase media a media alta, que según la empresa buscan una opción de comida rápida, saludable y económica para almorzar.
- Clientes de fin de semana. Familias de tres o más personas que buscan un lugar ameno para pasar un rato en familia y un precio cómodo. Estas familias son de clase media a media alta y tanto de zonas cercanas al restaurante como de zonas alejadas pertenecientes a la Gran Área Metropolitana.
- Clientes del servicio exprés. Personas de clase media a media alta, que prefieren la opción de alimentarse en su sitio de trabajo o en su hogar.

Relaciones con los clientes

- Se busca una relación de asistencia personalizada en el punto de venta y por teléfono (servicio exprés), así como autoservicio a través de la *App* (Servicio exprés). Con estas relaciones, se busca captar más clientes, fidelizar los actuales y estimular las ventas.
- Se toma en cuenta la retroalimentación de los clientes para generar nuevas opciones de productos o hacer variaciones a las ofertas existentes.

Canales de comunicación, distribución y venta

- Canales de comunicación, distribución y venta.
- Publicidad a través de redes sociales como Facebook, WhatsApp y WAZE.
- Aplicación Google Mi negocio. Se utiliza como herramienta de comunicación con los clientes. Califican el restaurante después de su visita y se les contesta en tiempo real, agradeciendo la interacción con la empresa y tomando en cuenta las sugerencias.
- Estrategia de *branding* para aumentar el flujo de clientes y desarrollar una identidad de marca que permita que el cliente la reconozca.
- Volantes que se entregan con el servicio exprés, los cuales incluyan el menú del restaurante y las promociones.
- Ocasionalmente se pauta en algún afiche local de las fiestas patronales.
- Servicio en el restaurante.

- Servicio exprés (teléfono o *App*).
- Servicio para llevar.

Fuentes de ingresos

- Los precios de las diferentes opciones del menú que pueden ser pagadas en efectivo o en tarjeta.
- Se vende a través de:
 - Restaurante.
 - Servicio para llevar en el restaurante.
 - Exprés por teléfono.
 - Exprés por *App*.

Relaciones clave

- Socios que aportan capital.
- Proveedores que aportan presupuesto de mercadeo para publicidad y apoyo, así como en punto de venta y apoyan en campañas promocionales.
- Proveedores de materia prima que cumplan con estrictas normas de calidad y prácticas de responsabilidad social corporativa.
- Proveedores de suministros que cumplan con estrictas normas de calidad y prácticas de responsabilidad social corporativa.
- Proveedores de servicios financieros (*Leasing* de vehículos y línea de crédito revolutiva).
- Organismos reguladores (Ministerio de Salud, Ministerio de Hacienda, Caja Costarricense del Seguro Social, Municipalidad de Belén).

Actividades clave

- Actividades de desarrollo y crecimiento de la empresa, en sintonía con la misión y visión establecidas.
- Control de las operaciones para que se den en forma eficiente (inventarios, recetas, manejo de personal, servicio en el restaurante y en el exprés, tanto por teléfono como por la *App*).
- Gestión eficiente de los recursos financieros.

Recursos clave

- Instalaciones amplias y adecuadas, tanto en el restaurante como en la cocina y el parqueo, para generar una experiencia diferenciadora al cliente.
- Personal identificado con la empresa, capacitado y dotado del equipo correcto, con espíritu de servicio, iniciativa y la claridad de que el cliente es el centro del negocio.
- Tecnología de primera para facilitar la relación con el cliente y el aprovechamiento de los recursos de la empresa. Marcas, logos y eslogan registrados.
- *Leasing* de vehículos y línea de crédito revolutiva.

Estructura de costos

- Salarios y alquiler de local (costos fijos).
- Materia prima, suministros (leña de café), crédito bancario e impuesto de renta.
- Atención en el Departamento de servicio exprés por la especialización de servicio al cliente y se requiere de bastante personal para dar un servicio exprés de calidad.

Green Vurgers

Figura 23. Lienzo de Modelo de Negocio propuesto para Green Vurgers

Relaciones Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relaciones con los clientes	Segmentos de Mercado
<p>Socio con aporte de capital</p> <p>Proveedores de materia prima y suministros</p> <p>Proveedor de servicios de Community Management</p> <p>Proveedores de servicios administrativos, mercadológicos, contables y legales.</p> <p>Empresas de servicio a domicilio a través de Apps.</p> <p>Proveedor bancario.</p> <p>Organismos reguladores (Min. de Salud, Min. de Hacienda, C.C.S.S., Municipalidad, I.N.S.).</p>	<p>Planificación de actividades de negocio.</p> <p>Preparación de recetas diferenciadoras.</p> <p>Mantener relación cercana con los clientes.</p> <p>Consecución de recursos financieros.</p> <p>Generación de ideas de mercadeo.</p> <p>Recursos Clave</p> <p>Instalaciones y equipos de preparación de productos y venta al detalle.</p> <p>Marcas, bases de datos de clientes, lista de proveedores</p> <p>Know-how especial para la preparación de alimentos 100% veganos (recetas).</p> <p>Rapidez y constancia en la preparación de alimentos.</p> <p>Capacidad de relacionarse con los clientes (buen trato, conocimiento básico del inglés) y transmitir el mensaje del propósito del negocio (embajadores del producto).</p> <p>Efectivo, líneas de crédito</p>	<p>Una experiencia 100% vegana, con excelente sabor y procesos amigables con el ambiente.</p> <p>Una alternativa de sabor y saludable, para no veganos que gustan de probar nuevas opciones de calidad.</p>	<p>Se busca tener una comunidad de usuarios para profundizar en la relación con los clientes.</p> <p>Se toma en cuenta la retroalimentación de los clientes para generar nuevas opciones de productos, o hacer variaciones a las ofertas existentes.</p> <p>Canales de comunicación, distribución y venta</p> <p>Redes sociales y sitios web especializados (Trip Advisor, Happy Cow).</p> <p>Volanteo</p> <p>Punto de venta (Restaurante en San Pedro)</p> <p>Entrega a domicilio (EatsOn, Glovo, UberEats)</p>	<p>El vegano 100% y vegetariano, la población mayor está entre los 18 a 35 años, especialmente mujeres, estudiantes en su mayoría. Sobre todo del este de S., Cartago, Heredia y Rohmoser (que era donde estuvo anteriormente). Esto representa alrededor del 50% de los clientes. Nivel socioeconómico más limitado por ser estudiantes.</p> <p>Los clientes que buscan comer sanamente, superan los 35 años, nivel socioeconómico alto.</p> <p>Los que sufren algún problema de alergias, edad entre los 25-45 años.</p> <p>Extranjeros veganos/vegetarianos de toda edad (europeos, Canadá y USA principalmente), que se enteran por TripAdvisor o Happy Cow.</p>
Estructura de Costos		Fuentes de ingresos		
<p>Salarios y alquiler de local (Costos Fijos).</p> <p>Materia prima, comisión bancaria, impuesto renta.</p> <p>Servicios públicos (Electricidad, agua) y gas.</p> <p>Actividades de soporte tercerizadas como mercadeo (la más cara).</p>		<p>Los precios de las diferentes opciones del menú, que pueden ser pagadas en efectivo o en tarjeta.</p> <p>Se vende a través de:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Restaurante. * Servicio para llevar en el restaurante. * Exprés por teléfono. * A través de las App de terceros 		

Nota: elaboración propia.

Propuesta de valor

- Una experiencia 100% vegana, con excelente sabor y procesos amigables con el ambiente.
- Una alternativa de sabor y saludable, para no veganos que gustan de probar nuevas opciones de calidad.

Segmentos de mercado

- El vegano 100% y vegetariano, la población mayor está entre los 18 a 35 años, especialmente mujeres, estudiantes en su mayoría. Sobre todo, del este de San José, Cartago, Heredia y

Rohrmoser (que era donde estaban anteriormente). Esto representa alrededor del 50% de los clientes. Cuentan con un nivel socioeconómico más limitado por ser estudiantes.

- Clientes que buscan comer sanamente, quienes superan los 35 años, con un nivel socioeconómico alto.
- Los que sufren algún problema de alergias, edad entre los 25 y los 45 años.
- Extranjeros veganos/vegetarianos de toda edad (europeos, canadienses y estadounidenses principalmente), que se enteran por TripAdvisor o Happy Cow.

Relaciones con los clientes

- Se busca tener una comunidad de usuarios para profundizar en la relación con los clientes.
- Se toma en cuenta la retroalimentación de los clientes para generar nuevas opciones de productos o hacer variaciones a las ofertas existentes.

Canales de comunicación, distribución y venta

- Redes sociales y sitios web especializados (Trip Advisor, Happy Cow).
- Volanteo.
- Punto de venta (Restaurante en San Pedro).
- Entrega a domicilio (EatsOn, Glovo, UberEats).

Fuentes de ingresos

- Los precios de las diferentes opciones del menú, que pueden ser pagadas en efectivo o en tarjeta.
- Se vende a través de:
 - Restaurante.
 - Servicio para llevar en el restaurante.
 - Exprés por teléfono.
 - A través de las *App* de terceros

Relaciones clave

- Socio con aporte de capital.
- Proveedores de materia prima y suministros.

- Proveedor de servicios de *Community Management*.
- Proveedores de servicios administrativos, mercadológicos, contables y legales.
- Empresas de servicio a domicilio a través de *Apps*.
- Proveedor bancario.
- Organismos reguladores: Ministerio de Salud, Ministerio de Hacienda, Caja Costarricenses del Seguro Social, Municipalidad de Montes de Oca, Instituto Nacional de Seguros (INS).

Actividades clave

- Planificación de actividades de negocio.
- Preparación de recetas diferenciadoras.
- Mantener relación cercana con los clientes.
- Consecución de recursos financieros.
- Generación de ideas de mercadeo.

Recursos clave

- Instalaciones y equipos de preparación de productos y venta al detalle.
- Marcas, bases de datos de clientes y lista de proveedores.
- *Know-how* especial para la preparación de alimentos 100% veganos (recetas).
- Rapidez y constancia en la preparación de alimentos.
- "Capacidad de relacionarse con los clientes (buen trato, conocimiento básico del inglés) y transmitir el mensaje del propósito del negocio (embajadores del producto)".
- Efectivo y líneas de crédito.

Estructura de costos

- Salarios y alquiler de local (costos fijos).
- Materia prima, comisión bancaria e impuesto de renta.
- Servicios públicos (electricidad, agua) y gas.
- Actividades de soporte tercerizadas como mercadeo (la más cara).

Segmentos de mercado

- Hombres y mujeres, entre 20 y 45 años; de clase media, media alta, trabajadores, mayoritariamente, habitantes del Gran Área Metropolitana; que gusten probar diferentes estilos de cerveza.
- Hombres y mujeres, entre 20 y 45 años; de clase media, media alta, trabajadores, mayoritariamente, habitantes del Gran Área Metropolitana; que gusten probar diferentes estilos de cerveza, y con un alto apego al sentimiento de ser de Heredia.

Relaciones con los clientes

- Se busca una relación de asistencia personal, que permita desarrollar una buena relación con los puntos de venta (bares), así como fidelizar a los clientes (consumidores) y estimular las ventas.

Canales de comunicación, distribución y venta

- Canales de comunicación, distribución y venta.
- Puntos de venta (bares).
- Participación en festivales de cerveza artesanal.
- Redes sociales (Facebook) para compartir el entusiasmo por la cerveza artesanal.
- Eventos (a menor escala) en bares y *pubs*.
- Ventas a clientes individuales.

Fuentes de ingresos

- Precio para envases de 350 ml, establecido según listas de precios y presentaciones del producto.
- El comercio que vende el producto paga en efectivo o por transferencia.
- El consumidor en el punto de venta paga en efectivo o con tarjeta de débito o crédito.
- Compradores individuales directos.

Asociaciones clave

- Puntos de venta de bebidas alcohólicas.
- Proveedores de materia prima.

- Organismos reguladores (Ministerio de Salud, Ministerio de Hacienda, Caja Costarricenses del Seguro Social, Municipalidad de Heredia, Instituto Nacional de Seguros (INS), Instituto de Desarrollo Rural (INDER), Instituto de Fomento y Asesoría Municipal (IFAM).

Actividades clave

- Planeación de actividades de negocio.
- Fabricación, envase y distribución de producto.
- Cobro y otras actividades administrativas.
- Búsqueda de retroalimentación con quienes atienden en los puntos de venta, así como con los clientes en bares, festivales y compradores directos.

Recursos clave

- Materia prima.
- Equipo de producción.
- Capital financiero.
- Botellas y otros elementos para envasado.
- Equipo para esterilizar.
- Recetas.
- Estructura de costos
- Pago de préstamo bancario y depreciación de equipo.
- Compra de materia prima y material de envasado.
- Servicios públicos asociados al proceso productivo.
- Gastos fijos de salarios y alquiler.
- Otros gastos como publicidad y distribución.

Estructura de costos

- Pago de préstamo bancario y depreciación de equipo.
- Compra de materia prima y material de envasado.
- Servicios públicos asociados al proceso productivo.
- Gastos fijos de salarios y alquiler.

- Otros gastos como publicidad y distribución.

Batidos y Heladerías Bananas

Figura 25. Lienzo de Modelo de Negocio propuesto para Batidos y Heladerías Bananas

Relaciones Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relaciones con los clientes	Segmentos de Mercado
Proveedores de materia prima y suministros. Nutricionista que asesora las opciones de menú. Empresas donde se realizan ferias. Organismos reguladores (Min. de Salud, Min. de Hacienda, C.C.S.S., Municipalidad, I.N.S.). Proveedor bancario.	Planificación de actividades de negocio. Preparación de recetas diferenciadoras, manteniendo la calidad y constancia en la elaboración de los productos. Distribución de la materia prima en los puntos de venta por parte de la propietaria. Mantenimiento de equipo de producción. Promociones a través de Facebook, para atraer a los clientes favorecidos a los puntos de venta. Diversificación de líneas de producto. Participación en ferias empresariales. Mantener relación cercana con los clientes. Consecución de recursos financieros. Generación de ideas de mercadeo.	Una opción saludable de alimentación, a través de batidos, helados y otros productos, que se diferencian por su sabor y la atención que se brinda al cliente.	Se da una relación de asistencia personal exclusiva, a través del personal que atiende los puntos de venta. Con ello se busca captar más clientes y fidelizar los existentes. Canales de comunicación, distribución y venta Redes sociales (Facebook) WhatsApp Branding en los puntos de venta. Entrega de cupones cuando se participa en ferias de empresas. Estos cupones se deben de cambiar en los puntos de venta. Puntos de venta (La Ribera de Belén y Alajuela). Entrega a domicilio.	Personas de todas las edades, de clase media y media alta de Belén, Alajuela y alrededores.
Estructura de Costos Costos Fijos: Salarios y alquiler de local, seguros, cargas sociales, agua (Belén). Materia prima, impuesto renta. Servicios públicos (Electricidad, agua en local de Alajuela). Repuestos de equipo de producción.		Fuentes de ingresos Los precios de las diferentes opciones del menú (Batidos y otros productos), que pueden ser pagadas en efectivo o en tarjeta. Se vende a través de: <ul style="list-style-type: none"> * Restaurante. * Exprés por teléfono. * Exprés por WhatsApp. * Ferias en empresas. 		

Nota: elaboración propia.

Propuesta de valor

- Una opción saludable de alimentación, a través de batidos, helados y otros productos, que se diferencian por su sabor y la atención que se brinda al cliente.

Segmentos de mercado

- Personas de todas las edades, de clase media y media alta de Belén, Alajuela y alrededores.

Relaciones con los clientes

- Se da una relación de asistencia personal exclusiva, a través del personal que atiende los puntos de venta. Con ello se busca captar más clientes y fidelizar los existentes.

Canales de comunicación, distribución y venta

- Redes sociales (Facebook).
- WhatsApp.
- *Branding* en los puntos de venta.
- Entrega de cupones cuando se participa en ferias de empresas. Estos cupones se deben cambiar en los puntos de venta.
- Puntos de venta (La Ribera de Belén y Alajuela).
- Entrega a domicilio.

Fuentes de ingresos

- Los precios de las diferentes opciones del menú (batidos y otros productos), que pueden ser pagadas en efectivo o en tarjeta.
- Se vende a través de:
 - Restaurante.
 - Exprés por teléfono.
 - Exprés por WhatsApp.
 - Ferias en empresas.

Relaciones clave

- Proveedores de materia prima y suministros.
- Nutricionista que asesora las opciones de menú.
- Empresas donde se realizan ferias.
- Organismos reguladores: Ministerio de Salud, Ministerio de Hacienda, Caja Costarricense del Seguro Social, Municipalidad de Belén, Instituto Nacional de Seguros (INS).
- Proveedor bancario.

Actividades clave

- Planificación de actividades de negocio.
- Preparación de recetas diferenciadoras, manteniendo la calidad y constancia en la elaboración de los productos.
- Distribución de la materia prima en los puntos de venta por parte de la propietaria.
- Mantenimiento de equipo de producción.
- Promociones a través de Facebook, para atraer a los clientes favorecidos a los puntos de venta.
- Diversificación de líneas de producto.
- Participación en ferias empresariales.
- Mantener relación cercana con los clientes.
- Consecución de recursos financieros.
- Generación de ideas de mercadeo.

Recursos clave

- Instalaciones y equipos de preparación de productos y venta al detalle.
- Recetas diferenciadas.
- Conocimiento técnico para el manejo del negocio y poder preparar las opciones del menú, con calidad, rapidez y constancia.
- Capacidad de relacionarse con los clientes y proveedores.
- Efectivo y líneas de crédito.

Estructura de costos

- Costos fijos: salarios y alquiler de local, seguros, cargas sociales, agua (Belén).
- Materia prima e impuesto de renta.
- Servicios públicos (electricidad, agua en local de Alajuela).
- Repuestos de equipo de producción.

Retroalimentación de las empresas luego de recibir la propuesta de herramientas de gestión de modelo de negocio

Luego de presentadas las propuestas de herramienta de gestión de modelo de negocio, los empresarios dieron su retroalimentación sobre lo que les pareció todo el ejercicio realizado para este proyecto de investigación. Cuatro de los empresarios enviaron sus impresiones por correo electrónico, además de lo externado el día de la última reunión. A continuación, se comparte en forma literal las retroalimentaciones recibidas por correo electrónico.

Embutidos Caffer

Buenos días, don Roberto.

Primero que todo, quiero agradecerle el trabajo que ha hecho con Caffer, cada una de las herramientas que me enseñó, y a pesar de algunas ya haberlas conocido, están muy bien elaboradas y contribuyen mucho a encontrar una dirección para posicionar los productos de la mejor manera a nivel local.

El modelo Canvas, por ejemplo, me dio una actualización al día de la situación de Caffer versus la situación del día que empezamos.

La cuadrícula fue mi herramienta favorita, ya que especifica bien cada una de las acciones que están pasando en la realidad de una empresa y tal vez no somos capaces de reconocer, la matriz Peyea, como le había comentado en videollamada, fue para mí la más compleja de entender, sin embargo, viene muy especificada en la guía.

Reitero que las herramientas son de mucha ayuda para nuestra empresa en aspectos tales como segmentación de clientes, contabilidad de costos, modelo de negocios y distribución y, principalmente, entender que hay que atender una necesidad específica para lanzar un producto o servicio.

Agradezco de nuevo el trabajo realizado y quedo anuente a cualquier otra ayuda que pueda recibir y yo pueda brindarles.

Saludos.

Andrea Bolaños.

Pollos del Monte

Saludos

En nombre de todos los miembros de la Junta Directiva de Pollos del Monte, nuestro equipo de trabajo operativo y la gerencia de nuestra empresa, agradecemos profundamente el aporte hecho por su persona, quien con dedicación y detalle realizó este estudio para beneficio de nuestra organización.

El ejercicio realizado es de gran aporte para Pollos del Monte y aporta a la gerencia herramientas necesarias que ayudarán a tomar decisiones más racionales con base en los instrumentos dados en este estudio. Dichas decisiones impactarán en el futuro de nuestro desarrollo y las estrategias que se llevarán a cabo para hacer crecer la organización en el mediano plazo y corregir estrategias actuales de atención al cliente y operación de la empresa.

Agradeciendo de nuevo su trabajo y profesionalismo se despide,

Atentamente,

Francisco Jiménez Carmona

Pollos del Monte S.A.

Gerente

Green Vurgers

¡Muchas gracias!, estas herramientas me serán útiles, pues permiten ver toda la situación estratégica en un plano, sin necesidad de tantos textos. Es más intuitiva.

El reto ahora es ponerlo en práctica para tomar decisiones estratégicas de cara a la situación económica que estamos enfrentando.

Voy a revisarlo a mayor profundidad, pero muchas gracias por el tiempo, ¡la explicación!
Marianella Hidalgo.

Cervecería Artesanal Media Calle

Hola, Roberto.

Quiero agradecerte y felicitarte por el trabajo realizado. El análisis que practicaste con nuestra cervecería nos ha ayudado para generarnos un plano más específico en cuanto a nuestra posición en el mercado y cómo podríamos mejorarla de acuerdo con los resultados de los modelos aplicados.

Por otra parte, la combinación de varios modelos (Modelo de Canvas, la Plantilla y la Matriz Peyea) da una visión más clara de las variables que debemos conservar y cuáles mejorar. Con esta información podemos tomar una decisión mercadológica basada en números reales.

Realmente estoy muy agradecido.

Ronald Sosa

Batidos y Heladerías Bananas

No hubo un correo de respuesta, pero en la reunión, en que se le presentó el Lienzo de Modelo de Negocio (CANVAS) adaptado a su empresa, Alejandra Bolaños externó que esta herramienta le dio mucha visibilidad de todo el proceso del negocio y que agradecía la oportunidad de ser parte del estudio, ya que consideró que tanto esta herramienta como las otras dos (Análisis

FODA con Cuadrícula y Matriz PEYEA) son de mucha utilidad para pequeños negocios como el de ella tomen mejores decisiones.

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

1. A excepción de Pollos del Monte, en las empresas estudiadas no hay un ejercicio estructurado y programado de planificación, en el que se dé un establecimiento de objetivos en forma anual y se establezcan estrategias para su cumplimiento.
2. Existen opciones de capacitación para empresarios y emprendedores en gestión de modelo de negocio, pero no todos los empresarios entrevistados las utilizan, lo cual impide que estos estén más al tanto de las opciones existentes para adquirir conocimientos que potencien sus capacidades gerenciales de planeación.
3. Se requieren capacitaciones, las cuales les faciliten a los empresarios aprender de herramientas que les permitan, en forma fácil e integral, visualizar los detalles principales de su modelo de negocio y establecer una base para realizar ejercicios de planeación a mayor profundidad.
4. Se analizaron y compartieron tres herramientas de gestión de modelo de negocio con los empresarios que participaron en este proyecto de investigación:
 - a. El Lienzo de Modelo de Negocio o Business Model Canvas permite a los empresarios y emprendedores visualizar en forma general todas las áreas principales de su empresa, para ver la operación como un todo y la relación entre las partes. Todos los empresarios comentaron que, si bien ellos tienen en su mente toda la información que se recopiló en el Canvas, el poder plasmar los puntos principales en una sola imagen a través de plantilla les resulta muy llamativo, porque les permite ver de una forma más fácil todo su negocio.

- b. El Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) con la Cuadrícula ayuda a determinar en forma más ordenada, aspectos por mejorar y corregir, así como oportunidades por aprovechar y amenazas por enfrentar. Si bien la mayor parte de las empresas indicaron hacer este ejercicio, manifestaron que, al realizarse con la Cuadrícula, el análisis puede ser más completo gracias a que ofrece una lista de control de puntos.
- c. La matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEYEA) da una guía para tomar decisiones sobre el futuro rumbo que puede seguir una empresa. Dado que los dueños de las empresas indicaron no tener siempre el tiempo que quisieran para poder sentarse a planear el futuro de la organización, esta herramienta permite tener claridad de qué información se requiere para plantear posibles escenarios por seguir en el futuro de la compañía.

Recomendaciones

1. Que las diferentes cámaras empresariales desarrollen capacitaciones sobre herramientas de gestión de modelos de negocio, las cuales permitan a los empresarios estar en capacidad de planificar el desarrollo de sus operaciones en cualquier etapa en que se encuentre su negocio.
2. Las instituciones bancarias deben solicitar como requisito al otorgar créditos para empresas:
 - a. Realizar capacitaciones sobre herramientas de gestión de modelos de negocio, para que desarrollen conocimientos con los que puedan aumentar la eficiencia del desarrollo de los proyectos apoyados.
 - b. Que los empresarios presenten las matrices de las herramientas de gestión de modelo de negocio respectivas, para asegurar que tienen claro cómo plantear estrategias que guíen en mejor forma el accionar de la empresa.
3. Las diferentes instancias gubernamentales (Ministerio de Hacienda, Municipalidades y otras) deben solicitar como requisito, al otorgar permisos para operar una empresa, realizar

capacitaciones sobre herramientas de gestión de modelos de negocio, con las que desarrollen conocimientos y puedan aumentar la eficiencia del desarrollo de los negocios autorizados.

4. Las incubadoras de ideas de negocio (AUGE, por ejemplo), además de apoyar en la etapa de formación de empresas nuevas, deben dar capacitaciones que ayuden a los emprendedores a tener los conceptos y herramientas necesarios, para asegurar la continuidad de la idea de negocio en las etapas posteriores.

BIBLIOGRAFÍA

- 10 mejores prácticas para una implementación exitosa. (4 de septiembre de 2014). Alto Nivel. <https://www.altonivel.com.mx/tecnologia/45100-10-mejores-practicas-para-una-implementacion-exitosa/>.
- Argudo, C. (12 de septiembre de 2017.). ¿Qué es la gestión empresarial? Emprende Pyme. <https://www.emprendepyme.net/que-es-la-gestion-empresarial.html>.
- Bosque, D. (2 de octubre de 2014) Hotel La Condesa despidió a trabajadores. La Nación. <https://www.nacion.com/el-pais/trabajo/hotel-la-condesa-despidio-a-trabajadores/OSRXCXKU4VF3HH6ZAEDGMOBKGM/story/>
- Cera, R. (25 de octubre de 2015). Y tú, ¿que [sic] entiendes por buena gestión? Blog de Rafael Cera. <http://rafacera.blogcanalprofesional.es/y-tu-que-entiendes-por-buena-gestion/>.
- Cheng, J. y Groysberg, B. (2018). Directivas deben dar prioridad a la innovación. El Financiero N.º 1206, Sección Gerencia, p.10.
- Cordero, C. (29 de agosto de 2016). La Nación. <https://www.nacion.com/economia/negocios/el-emprendedor-nace-y-se-hace/JUVKRMVNY5FAFAUQ26IPM7SENQ/story/>.
- Costa Rica, el país más emprendedor de América Central (24 de abril de 2018). Revista Summa. <http://revistasumma.com/costa-rica-el-pais-mas-emprendedor-de-america-central/>.
- David, F. y David, F. (2017). Conceptos de Administración Estratégica. Pearson Educación de México. S.A. de C.V.
- EAE Business School. (12 de octubre de 2014). Innovación incremental vs. innovación radical. Ventajas e inconvenientes. El blog de retos para ser directivo. https://retos-directivos.eae.es/innovacion-incremental-vs-innovacion-radical-ventajas-e-inconvenientes/#Innovacion_radical_o_disruptiva
- Ediciones Larousse, S.A. de C.V. (2013). Diccionario Enciclopédico Larousse. México.
- Escobar, V. (2009). Casos Empresariales. Bogotá. Universidad Nacional de Colombia.
- Faltan emprendedores en Latinoamérica. (8 de mayo del 2009). CentralAmericaData. https://www.centralamericadata.com/es/article/home/Faltan_emprendedores_en_Latinoamerica.
- Goldratt, E. (2005). La Meta. Madrid. Ediciones Diaz de Santos.

- Guzmán, A. y Alejo, O. (julio 2017). El estudio de casos: una metodología efectiva para la investigación empresarial. Revista Espacios.
- Hellriegel, D., Jackson, S, y Slocum, J. (2017). Administración. Un enfoque basado en competencias. México. Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). Metodología de la Investigación. México. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Hitt, M., Ireland, D. y Hoskisson, R. (2015). Administración Estratégica. México. Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Kerin, R. y Hartley S. (2018). Fundamentos de Marketing. México. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Klaric, J. (2017). Véndele a la mente y no a la gente. Ediciones Culturales Paidós, S.A. de C.V.
- Kotler, P. y Trías de Bes, F. (2011). Innovar para ganar. El modelo A-F. Barcelona. Ediciones Urano, S.A.
- Lamb, C., Hair, J. y McDaniel, C. (2018). México. Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Landaeta, M. (25 de febrero de 2013). El perfil del emprendedor de Costa Rica. El Financiero. <https://www.elfinancierocr.com/pymes/el-perfil-del-emprendedor-de-costa-rica/L2F2UNU3IZEOBAOFVNRVSJJ7PQ/story/>.
- Los pilares de una buena gestión empresarial. (s.f.) Blog de Factufácil. https://www.factufacil.es/los-pilares-de-una-buena-gestion-empresarial.html?utm_source=emprendepyme.net&utm_medium=content&utm_campaign=seo_sp&utm_term=post_50287.
- Madia, F. (1995). La sexta generación del marketing. El síndrome del Camaguro. Bogotá. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A.
- Matiz, F. (3 de diciembre de 2013). Modelos de negocio – Conceptos. Blog de Matiz & Asociados. <http://www.matizyassociados.com/conceptos-modelos-de-negocio/>.
- Matiz, F. (diciembre, 2013). Modelos de negocio – Conceptos. Blog de Matiz & Asociados. <http://www.matizyassociados.com/conceptos-modelos-de-negocio/>.
- Ministerio de Economía, Industria y Comercio. (2020). Impacto de la pandemia por Covid19 en las PYME costarricenses. <http://reventazon.meic.go.cr/informacion/estudios/2020/pyme/covid19.pdf>

- Mochón, F., Mochón, M., Sáez, M. (2015). Administración. Enfoque por Competencias con Casos Latinoamericanos. México. Alfaomega Grupo Editor, S.A. de C.V.
- Montero, J. (15 de abril de 2015). Gerentes de Costa Rica tienen debilidades en liderazgo, tecnología y uso de datos. El Financiero. <https://www.elfinancierocr.com/gerencia/gerentes-de-costa-rica-tienen-debilidades-en-liderazgo-tecnologia-y-uso-de-datos/6AQFU4XPARFT5ASM3NCIKDF66Q/story/>.
- Montero, S. (1° de octubre de 2014). Hotel La Condesa cierra y despide a más de 100 colaboradores. La República. <https://www.larepublica.net/noticia/hotel-la-condesa-cierra-y-despide-a-mas-de-100-colaboradores>.
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011). Generación de modelos de negocio. Barcelona. Deusto.
- Pacheco, J. (14 de septiembre de 2017). Procesos de negocio: vea los tres tipos principales. Blog de Heflo. <https://www.heflo.com/es/blog/bpm/tipos-procesos-negocio/>.
- Pérez, J. y Merino, M. (2012). Concepto de gestión. Definición. <https://definicion.de/gestion/>.
- Polo, D. (11 de agosto de 2016). Gestión empresarial: ¡12 pilares para lograr crecimiento! Blog de Gestionar Fácil. <https://www.gestionar-facil.com/gestion-empresarial/>.
- Pontificia Universidad Javeriana. (2003). Matriz PEYEA - posición Estratégica Y Evaluación de la Acción. Bogotá.
- Ramírez, N. (2008). Contabilidad administrativa. México. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Real Academia Española. (2019). Diccionario de la lengua española. <https://dle.rae.es/aplicaci%C3%B3n?m=form>
- Recio, P. (14 de abril de 2018). Automatización acecha a la mitad de empleos en Costa Rica. La Nación. <https://www.nacion.com/el-pais/trabajo/automatizacion-acecha-a-la-mitad-de-empleos-en/PUKV4XRRYNBL7JQGFG7C2RPN3A/story/>.
- Rodríguez, O. (19 de agosto de 2013). Solo 2 de cada 10 ticos aspira a ser empresario, La Nación. Recuperado de <https://www.nacion.com/economia/solo-2-de-cada-10-ticos-aspira-a-ser-empresario/WZUBGZQUSJHMGCDZW52ECXJFQ/story/>.
- Rowe, H., Mason, R. y Dickel, K. (1983). Strategic Management and Business Policy: A Methodological Approach. Addison-Wesley Publishing Co. Inc.

- Salazar, D. (9 de noviembre de 2016). Así le afectará a Costa Rica la presidencia de Donald Trump. El Financiero. <https://www.elfinancierocr.com/economia-y-politica/asi-le-afectara-a-costa-rica-la-presidencia-de-donald-trump/C26PLBNP6VA57NZNJS77BVFXCM/story/>.
- Sánchez, A. (28 de septiembre de 2014). El sueño de la empresa propia. La Nación. <https://www.nacion.com/revista-dominical/el-sueno-de-la-empresa-propia/MOUHKLPDOBBPHNHIQESXDZDNVM/story/>.
- Sánchez, D. (29 de abril de 2011). Introducción a Business Process Management (BPM). IBM. <https://www.ibm.com/developerworks/ssa/local/websphere/introduccion-bpm/index.html>.
- Sastre, J. y Ouassif, Z. (2018). 10 recomendaciones para una buena gestión empresarial y de recursos humanos. Julián Sastre. <https://juliansastre.com/10-recomendaciones-para-una-buena-gestion-empresarial-y-de-recursos-humanos/>.
- Taylor, B. (2020). Haga que sus empleados estén orgullosos. El Financiero N.º 1269, Sección Gerencia, p.7.
- The Free Dictionary by Farlex. (2013). Farlex, Inc. <https://es.thefreedictionary.com/aplicaci%c3%b3n>
- Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J. y Strickland, A. (2015). Administración Estratégica. México. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Thompson, A., Strickland, A., Janes, A., Sutton, C., Peteraf, M. y Gamble, J. (2018). Administración Estratégica. México. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Universidad Internacional de las Américas, (s.f.). Indicaciones para la Elaboración de un Manuscrito Original sobre Investigación Científica. San José.
- Watkinson, M. (2018). The Grid (La Cuadrícula). Madrid. Ediciones Urano, S.A.U.

ANEXOS

Anexo 1. Entrevista a empresario

Datos de identificación

Nombre del entrevistado:	
Nombre de la empresa:	
Puesto del entrevistado:	
Nombre del entrevistador:	
Fecha:	
Lugar:	

Presentación del entrevistado

Buenos(as) días(tardes).

Como parte de un proyecto de graduación en la Maestría de Administración de Empresas, en la Universidad Internacional de las Américas, se está entrevistando a empresarios del sector de alimentos y bebidas, para conocer sobre sus procesos de planeación de negocios, por lo que le solicitamos unos minutos para contestar unas pocas preguntas.

Gracias.

1) ¿A qué se dedica su negocio?

2) ¿Hace cuánto opera su empresa?

3) En su empresa, ¿se planifican los procesos de negocio (ventas, mercadeo, compras, producción, etc.) con anticipación?

() Sí () No. Pase a la pregunta 5.

4) ¿Cómo se realiza esta planificación?

5) ¿Cada cuánto en su empresa se revisan las fortalezas y debilidades internas de la compañía?

6) ¿Quién lo hace? _____

7) ¿Cada cuánto en su empresa se revisan las oportunidades y amenazas del entorno (situación económica del país, políticas del gobierno, competencia, etc.)?

8) ¿Quién lo hace? _____

9) ¿A la información del análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas se le da algún uso?

() Sí No () Pase a la pregunta 10.

10) ¿De qué manera se utilizó?

11) ¿Cuál(es) es(son) el factor(es) clave(s) de éxito en su empresa? _____

12) ¿Con qué frecuencia se revisa la forma de operar su negocio?

13) ¿Sabe si en Costa Rica existen opciones de capacitación para que empresarios de su sector (alimentos y bebidas) aprendan diferentes formas de administrar su negocio?

() Sí No () Fin de la entrevista. ¡Gracias!

14) ¿Cuáles opciones conoce?

15) ¿Ha recibido alguna capacitación de esas?

() Sí No () Fin de la entrevista. ¡Gracias!

16) ¿Quién le dio esa capacitación? _____

17) ¿Cuáles herramientas le enseñaron?

18) ¿Le resultó útil?

() Sí No ()

19) ¿Por qué? _____

20) ¿Algo más que desee agregar sobre lo conversado? _____

¡Muchas gracias!

Anexo 2. Entrevista a personas relacionadas con la actividad empresarial costarricense

Datos de identificación

Nombre del entrevistado:	
Nombre de la organización:	
Nombre del entrevistador:	
Puesto:	
Fecha:	
Lugar:	

Presentación del entrevistado

Buenos(as) días(tardes).

Como parte de un proyecto de graduación en la Maestría de Administración de Empresas, en la Universidad Internacional de las Américas, se está entrevistando a personas relacionadas con la actividad empresarial costarricense, para conocer sobre las formas en que empresas de nuestro país manejan sus procesos de gestión de modelos de negocios, así como las opciones de capacitación que existen al respecto. Le agradezco de antemano, si me puede brindar unos minutos para contestar unas pocas preguntas.

- 1) ¿Cuáles aspectos considera que son claves para que una empresa costarricense aumente sus posibilidades de éxito?

- 2) ¿Considera usted que empresas grandes de nuestro país realizan procesos de planificación de negocio?

() Sí () No.

- 3) ¿Por qué? _____

- 4) ¿Considera usted que empresas medianas de nuestro país realizan procesos de planificación de negocio?

() Sí () No.

- 5) ¿Por qué? _____

- 6) ¿Considera usted que empresas medianas de nuestro país realizan procesos de planificación de negocio?

() Sí () No.

- 7) ¿Por qué? _____

8) ¿Sabe usted si en Costa Rica se utilizan herramientas de gestión de modelo de negocios?
() Sí () No. Pase a la pregunta 6.

9) ¿Qué tipo de empresas las utiliza?

10) ¿Sabe si en Costa Rica existen opciones de capacitación para que empresarios aprendan a manejar herramientas de gestión de modelo de negocios que hagan más eficiente su empresa?

() Sí () No. Pase a la 8.

11) ¿Cuáles opciones conoce?

12) ¿Cuáles herramientas enseñan?

13) ¿Algo más que desee agregar sobre herramientas de gestión de modelo de negocios en nuestro país?

¡Muchas gracias!

Anexo 3. Instrumento para elaborar la propuesta de modelo de gestión de negocio

Estimado(a) señor(a).

Como conversamos en nuestra reunión del día _____ de 2018, necesito hacer unas preguntas adicionales para complementar la información y poder diseñar la propuesta de modelo de negocio para su empresa.

Reitero que la información que se me proporcione se utilizará solo para fines académicos.

Gracias.

21) ¿Qué valor proporcionamos a nuestros clientes?

22) ¿Qué problema de nuestros clientes ayudamos a solucionar?

23) ¿Qué necesidades de los clientes satisfacemos?

24) ¿Cómo es mi cliente? (en general: características de personalidad, edad, nivel de ingreso, lugar de residencia, etc.). *Con esta información se determina el o los segmentos de mercado a los que se dirige la empresa.*

25) ¿Cómo damos a conocer a los clientes los productos y servicios de nuestra empresa?

26) ¿De qué formas le hacemos llegar el producto a nuestros clientes?

27) ¿Qué tipo de relación deseamos establecer con cada segmento de mercado? Puede marcar más de una opción.

- a. () **Asistencia personal.** El cliente puede comunicarse con un representante real del servicio de atención al cliente (puntos de venta, en los centros de llamada, por correo electrónico).
- b. () **Asistencia personal exclusiva.** Un representante del servicio de atención al cliente se dedica específicamente a un cliente determinado.
- c. () **Autoservicio.** La empresa no mantiene una relación directa con los clientes, sino que se limita a proporcionar los medios necesarios para que los clientes puedan servirse ellos mismos.

- d. **Servicios automáticos.** Combina una forma más sofisticada de autoservicio con procesos automáticos.
- e. **Comunidades.** Se utilizan las comunidades de usuarios para profundizar en la relación con sus clientes, o posibles clientes, y facilitar el contacto entre miembros de la comunidad.
- f. **Creación colectiva.** Muchas empresas van más allá de las relaciones tradicionales y recurren a la colaboración de los clientes para crear valor, como cuando los clientes escriben comentarios en el sitio web, creando así valor para otros visitantes y otras empresas animan a los clientes a que colaboren en el diseño de productos nuevos o que creen contenido para el consumo público.

28) Con esta relación buscamos:

- a. Captar más clientes
- b. Fidelizar los clientes
- c. Estimular las ventas

29) Nuestros clientes están dispuestos a pagar ¿por cuál clase de valor?

30) ¿Por qué están pagando actualmente?

31) ¿Cómo pagan actualmente?

32) ¿Cómo preferirían pagar?

33) Los precios a nuestros productos son establecidos por (*puede marcar más de una*):

- a. Listas de precios.
- b. Según características del producto.
- c. Según segmento de clientes.
- d. Por volumen de ventas.
- e. Por oferta y demanda del mercado.
- f. Dependiendo del inventario acumulado.
- g. El momento de venta (mes del año, ocasión especial, etc.).

34) ¿Qué recursos clave requieren nuestras propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos? *Las opciones dadas son a manera de ejemplo. Para el caso de su empresa, pueden ser otras.*

- a. Físicos (instalaciones de fabricación, instalaciones de venta al detalle, máquinas para producción, sistema de tecnologías de información, redes de distribución, etc.).

- b. Intelectuales (marcas, patentes, bases de datos de clientes, etc.).

- c. Humanos (conocimiento técnico en el negocio, capacidad de relacionarse con otros, habilidades de influencia, etc.).

- d. Económicos (efectivo, líneas de crédito, aportes de socios, etc.).

35) ¿Cuáles actividades clave requieren?:

- a. Nuestra propuesta de valor

- b. Canales de distribución

- c. Relaciones con clientes

- d. Fuentes de ingresos.

36) ¿Quiénes son nuestros socios clave?

37) ¿Quiénes son nuestros proveedores clave?

38) ¿Qué recursos clave (físicos-intelectuales-humanos-económicos) les compramos a nuestros socios/proveedores?

39) ¿Qué actividades clave realizan los socios?

40) ¿Cuáles son los costes más importantes inherentes a nuestro modelo de negocio?

- a. Costos fijos (*no varían en función del volumen de bienes o servicios producidos. Por ejemplo: sueldos, pagos de seguros, servicios por contrato; alquileres de instalaciones de fabricación, bodegas, oficinas; depreciación*).

- b. Variables (*varían en proporción directa al volumen de bienes o servicios producidos. Por ejemplo: la materia prima directa; la mano de obra directa cuando se paga destajo, impuestos sobre ingresos, comisiones sobre ventas*).

41) ¿Cuáles son los recursos clave más caros?

42) ¿Cuáles son las actividades clave más caras?

43) Nuestro modelo de negocio está basado en:

- a. Costos (*manteniendo una estructura de costos lo más reducida posible*).
- b. Valor (*la prioridad es centrarse en la creación de valor*).

44) ¿Nuestro modelo de negocio maneja economías de escala? (*Ventajas de costos que obtiene una empresa a medida que crece su producción, disminuyendo el costo fijo por unidad producida*).

- a. Sí
- b. No

45) ¿Nuestro modelo de negocio maneja economías de campo? (*Ventajas de costos que obtiene una empresa a medida que amplía su ámbito de actuación. En una empresa grande, por ejemplo, las mismas actividades de marketing o canales de distribución sirven para diversos productos*).

- a. Sí
- b. No

¡Muchas gracias!

Anexo 4. Guía de preguntas para análisis FODA con el uso de la Cuadrícula

	Deseabilidad	Rentabilidad	Continuidad
Cientes	 DESEOS Y NECESIDADES <input type="radio"/> valores y creencias <input type="radio"/> objetivos <input type="radio"/> obstáculos	 INGRESOS <input type="radio"/> modelo de ingresos <input type="radio"/> precio <input type="radio"/> Volumen (cant. y frec.)	 CARTERA DE CLIENTES <input type="radio"/> conocimiento <input type="radio"/> captación <input type="radio"/> retención
Mercado	 RIVALIDAD <input type="radio"/> categorías <input type="radio"/> territorio <input type="radio"/> alternativas y sustitutos	 CAPACIDAD NEGOCIADORA <input type="radio"/> con los clientes <input type="radio"/> con los proveedores <input type="radio"/> normas y disposiciones	 IMITABILIDAD <input type="radio"/> protección legal <input type="radio"/> ventajas duraderas <input type="radio"/> desfase de la competencia
Organización	 OFERTAS <input type="radio"/> propuesta <input type="radio"/> atractivo de marca <input type="radio"/> experiencia del cliente	 COSTES <input type="radio"/> costes fijos <input type="radio"/> costes variables <input type="radio"/> gastos de capital	 ADAPTABILIDAD <input type="radio"/> situación de tesorería <input type="radio"/> escalabilidad o capacidad <input type="radio"/> complejidad y rigidez

1. Deseos y necesidades (Deseabilidad – Clientes)

i. Valores y creencias

- ¿Cómo se describen o se identifican a sí mismos los clientes?
- ¿Qué valores quieren expresar nuestros clientes mediante sus elecciones de productos?
- ¿Qué creencias tienen que cambiar para que nuestras ofertas tengan éxito?
 - ¿Cómo lo conseguiremos?

ii. Objetivos

- ¿Cuáles son los super objetivos de nuestros clientes?
- ¿Qué objetivos ocultos o subtextos tienen?
- ¿Cómo sabemos si los clientes han conseguido sus objetivos de forma satisfactoria?
 - ¿Cuáles son sus criterios de éxito?

iii. Obstáculos

- ¿Qué equipamiento tienen ya nuestros clientes con el que debemos trabajar?
 - ¿Supone esto un obstáculo?
 - ¿A qué maneras de trabajar podrían afectar nuestras ofertas?

- ¿Podemos reducir el esfuerzo necesario para conseguir que los clientes empiecen a utilizar nuestro producto o servicio?
- ¿Qué obstáculos financieros se interponen en el camino de nuestros clientes potenciales?
 - ¿Podemos encontrar la manera de suprimirlos?

2. Rivalidad (Deseabilidad – Mercado)

i. Categoría

- ¿A qué categorías pertenecen nuestros productos o servicios?
 - ¿Son evidentes para los clientes?
- ¿La demanda para la categoría crece o se contrae?
- ¿Qué barreras de entrada y de salida se dan en la categoría?
 - ¿Están cambiando?

ii. Territorio

- ¿Es nuestro territorio lo bastante grande para sostener el negocio que queremos llevar a cabo?
- ¿Qué territorio ofrecería la máxima demanda para nuestras ofertas?
- Si fuéramos a cambiar o a ampliar nuestro territorio, ¿cómo afectaría esto al resto de la cuadrícula?

iii. Alternativas y sustitutos

- ¿Cuáles son las alternativas directas entre las que escogerán nuestros clientes?
 - ¿Cuáles son sus puntos fuertes y débiles?
- ¿Con qué sustitutos cuentan nuestros clientes?
 - ¿Suponen una preocupación creciente?
- ¿Es nuestra propia diversidad de ofertas un problema?
 - ¿Pueden los clientes escoger fácilmente entre nuestras ofertas?

3. Ofertas (Deseabilidad – Organización)

i. Propuesta

- ¿Qué aspectos de las alternativas actuales podemos mejorar?
 - ¿Les importará a los clientes potenciales?
- ¿Es nuestra combinación de argumento suficientemente diferente a la de los rivales?
- ¿En qué superamos las normas de nuestro sector?
 - ¿En qué no podemos mejorar a las alternativas?

ii. Atractivo de marca

- ¿Qué asociaciones queremos que la gente haga con nuestra marca?
 - ¿Qué asociaciones ha creado la gente independientemente?
- ¿Expresamos los valores de nuestra marca con coherencia?
- ¿Dónde radica la diferencia entre la imagen de nuestra marca y la realidad de esta?

- iii. Experiencia del cliente
 - ¿Acaban los trayectos de nuestros clientes en lo más alto?
 - ¿Cómo podríamos establecer mejores expectativas que aumenten la satisfacción de los clientes?
 - Si nuestros clientes tuvieran en el mando durante un día, ¿qué cosa cambiarían?

4. Ingresos Rentabilidad - Clientes

- i. Modelo de ingresos
 - ¿Qué modelo de ingresos es el más adecuado para sacarle provecho económico a nuestra oferta?
 - ¿Qué limitaciones impone nuestro actual modelo de ingresos a nuestra oferta?
 - ¿Cómo podría estar limitando nuestro modelo de ingresos la deseabilidad de nuestros productos o servicios?
- ii. Precio
 - ¿Estamos vendiendo nuestro producto o servicio al precio óptimo?
 - ¿Y cómo lo sabemos?
 - ¿Controlamos nuestros precios de manera continuada o los fijamos y nos olvidamos de ellos?
 - ¿En qué medida podrían estar afectando los descuentos a nuestra rentabilidad?
- iii. Volumen (cantidad y frecuencia)
 - ¿Nuestros objetivos de volumen reflejan la posición de nuestra marca?
 - ¿Qué elementos de la cuadrícula ofrecen el máximo potencial para incrementar nuestro volumen?
 - ¿Disponemos de una variedad suficientemente amplia de indicadores para identificar las verdaderas áreas de deseabilidad?

5. Capacidad negociadora (Rentabilidad – Mercado)

- i. Con los clientes
 - ¿Qué factores están influyendo la capacidad de negociación de nuestros clientes?
 - ¿Cómo podríamos cambiar que la competencia afecta nuestra capacidad de poder *de negociación con nuestros clientes*?
- ii. Con los proveedores
 - ¿Escogemos los proveedores pensando en la capacidad de negociación?
 - ¿Cómo podríamos cambiar que la competencia afecta nuestra capacidad de poder *de negociación con nuestros proveedores*?
- iii. Normas y disposiciones
 - ¿De qué manera afecta el marco legal a cada una de las nueve casillas de nuestra cuadrícula?
 - ¿Se prevé algún cambio normativo inminente?
 - ¿Cómo podría afectar esto cada una de las casillas de la cuadrícula?
- iv. *La paradoja del poder*

- *¿Es posible que nuestras decisiones estén generando resentimiento entre nuestros compradores y proveedores?*
- *¿Cuáles podrían ser las consecuencias de ello a largo plazo?*
- *¿Merece la pena correr el riesgo?*

6. Costes (Rentabilidad – Organización)

- i. Costes fijos
 - *¿Cuáles son los mayores costos fijos en hacer empresa y cómo podrían producirse?*
 - *¿Están estrictamente controlados los gastos de personal?*
- ii. Costes variables
 - *¿Exigimos responsabilidad al personal en las reducciones de costes?*
 - *¿En qué actividades podríamos eliminar el despilfarro?*
- iii. *Estructura de costes*
 - *¿Cuál es la estructura de costes óptima para nuestra empresa, teniendo en cuenta nuestras ofertas, nivel de precios y volumen de ventas?*
 - *¿De qué manera podría cambiar todo eso a lo largo del tiempo?*
 - *¿Cómo afecta nuestra estructura de costes a los demás elementos de la cuadrícula, como la competencia, la imitabilidad o la adaptabilidad?*
 - *¿De qué manera podría estar limitando nuestra actual estructura de costes nuestras opciones estratégicas?*
- iv. *Reducción de costes*
 - *¿Son nuestras cuentas de gestión lo bastante buenas para que podamos tomar decisiones bien fundadas sobre los costes?*
 - *¿De qué manera podría una decisión reducir la influencia de los costes en el resto de la cuadrícula?*
- v. Gastos de capital
 - *¿Cuál es la principal limitación de nuestra empresa?*
 - *¿Cómo podría influir en ella nuestra inversión?*
 - *¿Cuál es el beneficio de los gastos?*
 - *¿Cómo se convierte esto en efectivo a lo largo de la vida de la inversión?*
 - *¿Cuál sería el rendimiento de la inversión?*

7. Cartera de clientes (Continuidad – Clientes)

- i. Conocimiento
 - *¿Pasaríamos la prueba del intercambio de logotipo?*
 - *¿Es nuestro producto fácil de reconocer?*
 - *¿Podemos explicarnos el producto en un par de frases?*
 - *¿Reforzamos nuestros argumentos con las comunicaciones?*
 - *¿Tienen nuestras comunicaciones un atractivo emocional?*

- ii. Captación
 - ¿Sería la captación de nuevos clientes una de nuestras prioridades más firmes?
 - ¿Qué proporción de nuestras ventas proceden de compradores infrecuentes o casuales?
- iii. Retención
 - ¿Cuáles son las técnicas que tendrán un mayor impacto sobre la retención?
 - ¿Podemos mejorar suficientemente la aplicación para crear una verdadera fidelidad?
- iv. *Parámetros de la captación y la retención*
 - *¿Estamos evaluando las cosas adecuadas?*
 - *¿Qué nos dice los parámetros?*
 - *¿Dónde radican las mejores oportunidades para nuestra empresa?*

8. Imitabilidad (Continuidad – Mercado)

- i. Protección legal
 - ¿Qué propiedad intelectual poseemos?
 - ¿Qué políticas y procedimientos protege nuestra propia intelectual?
 - ¿La respetan los demás?
 - ¿Qué estrategia de PI es la más conveniente para nuestros objetivos actuales?
 - ¿La exclusión absoluta, la concesión de licencias o el libre acceso?
- ii. Ventajas duraderas
 - ¿Tenemos alguna ventaja competitiva?
 - Y, si es así, ¿cómo es de duradera?
 - ¿Cómo podemos combinar los recursos que se ofrecen en este capítulo para generar una ventaja duradera sobre los rivales?
- iii. Desfase de la competencia
 - ¿Cómo podemos evitar enfrentarnos a los líderes de mercado para que nos ignoren?
 - ¿Agregar o desagregar dificultaría que nos copiaran nuestros rivales?
 - ¿Qué problemas están generando los productos más conocidos?
 - ¿Cómo podríamos resolverlos?
- iv. *Efectos red*
 - *¿Están los efectos red afectando a la oportunidad de nuestra oferta?*
 - *¿Cómo podrían ayudar a impulsar el crecimiento de la empresa los clientes actuales?*
 - *¿En qué comunidades deberíamos concentrarnos para crear un interés inicial?*

9. Adaptabilidad (Continuidad – Organización)

- i. Situación de tesorería
 - ¿Cómo podríamos mejorar nuestra situación de tesorería?
 - ¿Cómo podemos reducir el capital circulante?
 - ¿Nuestros empleados son conscientes de que sus decisiones influyen en la situación de tesorería de la empresa?

- ii. Escalabilidad o capacidad
 - ¿Con qué facilidad puede nuestra empresa ampliar o reducirse?
 - ¿Hay suficientes pausas en la actividad para permitir al cambio?
- iii. Complejidad y rigidez
 - ¿En qué tapa del ciclo adaptativo está nuestra empresa?
 - ¿Nos parece que nos estamos dirigiendo a la siguiente?
- iv. *Conservación de la adaptabilidad*
 - *¿Estamos siendo víctimas de una de las cuatro peligrosas trayectorias de la paradoja de Ícaro?*
 - *Si es así, ¿en cuál?*
 - *¿Hemos caído en la trampa de la primera versión e ignoramos las nuevas alternativas porque carecen del refinamiento de las nuestras?*
 - *¿Deberíamos estar trabajando ya en el siguiente gran éxito?*
 - *Si no es ahora, ¿cuándo?*

Anexo 5. Plantilla para elaborar Matriz PEYEA

Matriz PEYEA															
1	Incluya cinco (y solo cinco) factores para evaluar cada eje de la Matriz PEYEA: Fuerza Financiera (FF), Estabilidad del Entorno (EE), Ventaja Competitiva (VC) y Fuerza de la industria (FI).														
2	Ingrese los cinco factores que desea usar cada uno para FF, EE, VC e FI y la calificación correspondiente que debe recibir cada factor. Puede usar los factores proporcionados aquí, pero trate de determinar los factores clave relacionados con su empresa e industria. Los cálculos se realizan automáticamente y la escala de calificación se proporciona a continuación.														
3	Ingrese los números estimados de FF, EE, VC e FI para hasta dos competidores. O bien, en lugar de un competidor, podría mostrar los valores de la Matriz PEYEA estimados para su empresa después de implementar sus recomendaciones propuestas, es decir, un análisis Antes y Después. O puede hacer ambas cosas, simplemente corte y pegue la Matriz PEYEA en PowerPoint y vuelva a llenar los datos nuevos. Es importante que complete toda la información o Excel colocará un círculo (s) en el origen del ESPACIO ya que el valor predeterminado será (0,0), que es el origen.														
<p>FF and FI De +1 (peor) a +7 (mejor)</p> <p>VC and EE De -1 (mejor) a -7 (peor)</p> <p>Ingrese el nombre de su empresa</p> <p>Compañía XYZ</p>															
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Fortaleza Financiera (FF)</th> <th>Calificaciones</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Rendimiento sobre el capital</td><td></td></tr> <tr><td>Rendimiento sobre los activos</td><td></td></tr> <tr><td>Grado de endeudamiento</td><td></td></tr> <tr><td>Liquidez</td><td></td></tr> <tr><td>Rotación de inventarios</td><td></td></tr> </tbody> </table>		Fortaleza Financiera (FF)	Calificaciones	Rendimiento sobre el capital		Rendimiento sobre los activos		Grado de endeudamiento		Liquidez		Rotación de inventarios			
Fortaleza Financiera (FF)	Calificaciones														
Rendimiento sobre el capital															
Rendimiento sobre los activos															
Grado de endeudamiento															
Liquidez															
Rotación de inventarios															
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Fortaleza de la Industria (FI)</th> <th>Calificaciones</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Facilidad de ingreso de competidores</td><td></td></tr> <tr><td>Potencial de crecimiento de ventas</td><td></td></tr> <tr><td>Potencial de utilidades</td><td></td></tr> <tr><td>Facilidad de acceso a financiamiento</td><td></td></tr> <tr><td>Uso de la capacidad instalada</td><td></td></tr> </tbody> </table>		Fortaleza de la Industria (FI)	Calificaciones	Facilidad de ingreso de competidores		Potencial de crecimiento de ventas		Potencial de utilidades		Facilidad de acceso a financiamiento		Uso de la capacidad instalada			
Fortaleza de la Industria (FI)	Calificaciones														
Facilidad de ingreso de competidores															
Potencial de crecimiento de ventas															
Potencial de utilidades															
Facilidad de acceso a financiamiento															
Uso de la capacidad instalada															
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Ventaja Competitiva (VC)</th> <th>Calificaciones</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Calidad del producto</td><td></td></tr> <tr><td>Participación de mercado</td><td></td></tr> <tr><td>Lealtad del cliente</td><td></td></tr> <tr><td>Uso de la capacidad instalada</td><td></td></tr> <tr><td>Control sobre proveedores y distribuidores</td><td></td></tr> </tbody> </table>		Ventaja Competitiva (VC)	Calificaciones	Calidad del producto		Participación de mercado		Lealtad del cliente		Uso de la capacidad instalada		Control sobre proveedores y distribuidores			
Ventaja Competitiva (VC)	Calificaciones														
Calidad del producto															
Participación de mercado															
Lealtad del cliente															
Uso de la capacidad instalada															
Control sobre proveedores y distribuidores															
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Estabilidad del Entorno (EE)</th> <th>Calificaciones</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Tasa de inflación</td><td></td></tr> <tr><td>Devaluación</td><td></td></tr> <tr><td>Elasticidad precio de la demanda</td><td></td></tr> <tr><td>Cambios tecnológicos</td><td></td></tr> <tr><td>Presión competitiva</td><td></td></tr> </tbody> </table>		Estabilidad del Entorno (EE)	Calificaciones	Tasa de inflación		Devaluación		Elasticidad precio de la demanda		Cambios tecnológicos		Presión competitiva			
Estabilidad del Entorno (EE)	Calificaciones														
Tasa de inflación															
Devaluación															
Elasticidad precio de la demanda															
Cambios tecnológicos															
Presión competitiva															
<table border="1"> <tbody> <tr><td>Su empresa 1 Eje X</td><td>#¡DIV/0!</td></tr> <tr><td>Su empresa 1 Eje Y</td><td>#¡DIV/0!</td></tr> </tbody> </table>		Su empresa 1 Eje X	#¡DIV/0!	Su empresa 1 Eje Y	#¡DIV/0!										
Su empresa 1 Eje X	#¡DIV/0!														
Su empresa 1 Eje Y	#¡DIV/0!														
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Competidor 1</th> <th>Calificaciones</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Estimado FF</td><td></td></tr> <tr><td>Estimado FI</td><td></td></tr> <tr><td>Estimado VC</td><td></td></tr> <tr><td>Estimado EE</td><td></td></tr> <tr><td>Competidor 1 Eje X</td><td>0,00</td></tr> <tr><td>Competidor 1 Eje Y</td><td>0,00</td></tr> </tbody> </table>		Competidor 1	Calificaciones	Estimado FF		Estimado FI		Estimado VC		Estimado EE		Competidor 1 Eje X	0,00	Competidor 1 Eje Y	0,00
Competidor 1	Calificaciones														
Estimado FF															
Estimado FI															
Estimado VC															
Estimado EE															
Competidor 1 Eje X	0,00														
Competidor 1 Eje Y	0,00														
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Competidor 2</th> <th>Calificaciones</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Estimado FF</td><td></td></tr> <tr><td>Estimado FI</td><td></td></tr> <tr><td>Estimado VC</td><td></td></tr> <tr><td>Estimado EE</td><td></td></tr> <tr><td>Competidor 2 Eje X</td><td>0,00</td></tr> <tr><td>Competidor 2 Eje Y</td><td>0,00</td></tr> </tbody> </table>		Competidor 2	Calificaciones	Estimado FF		Estimado FI		Estimado VC		Estimado EE		Competidor 2 Eje X	0,00	Competidor 2 Eje Y	0,00
Competidor 2	Calificaciones														
Estimado FF															
Estimado FI															
Estimado VC															
Estimado EE															
Competidor 2 Eje X	0,00														
Competidor 2 Eje Y	0,00														