



DISEÑO Y ANÁLISIS DE VIABILIDAD DE UN MODELO DE NEGOCIO BAJO LA
METODOLOGÍA LEAN CANVAS PARA UNA ASOCIACIÓN MUTUAL PATROCINADA
POR EL FONDO DE EMPLEADOS DE ISA (FEISA)

NELSON DAVID TORRES MATEUS

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN (MBA)
MEDELLÍN
2019

DISEÑO Y ANÁLISIS DE VIABILIDAD DE UN MODELO DE NEGOCIO BAJO LA
METODOLOGÍA LEAN CANVAS PARA UNA ASOCIACIÓN MUTUAL PATROCINADA
POR EL FONDO DE EMPLEADOS DE ISA (FEISA)

Nelson David Torres Mateus

Trabajo presentado como requisito parcial para optar al título de
Magíster en Administración de Empresas

Asesora: Ana María Ortega Álvarez, PhD

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN (MBA)
MEDELLÍN

2019

Resumen

Este trabajo de grado se desarrolla como parte fundamental del análisis de viabilidad de una entidad solidaria patrocinada por el Fondo de Empleados de ISA (FEISA), cuyo objetivo es satisfacer las necesidades actuales y futuras de sus asociados, de los familiares de sus asociados, de los contratistas de las empresas vinculadas al fondo y del público en general interesado en pertenecer a esta entidad que sea referido por un asociado y que cumpla con los requisitos para pertenecer a ella. En la primera parte se analizan las principales causas por las cuales fracasan los emprendimientos en Colombia. En algunos de los estudios más recientes analizados en esta sección se detecta que la falta de un modelo de negocio es una de las principales causas de estos fracasos. A partir de este hallazgo se efectúa un análisis riguroso de la literatura sobre algunas de las metodologías actuales más utilizadas para el diseño y validación de modelos de negocio, y se encuentra que la metodología Lean Canvas es la más usada para los emprendimientos (*startups*), por cuanto posee mayores ventajas en comparación con las otras alternativas analizadas, y la más adecuada para utilizar en la etapa actual de este proyecto. Con las primeras hipótesis formuladas por el equipo gestor de la entidad se diseña un primer modelo de negocio con la metodología *Lean Canvas*, y se valida mediante una investigación de mercados aplicada, cuantitativa, descriptiva, programática a partir de fuentes primarias y secundarias, transversal y no experimental, llevada a cabo a través de una encuesta que muestra que el modelo de negocio para la entidad es viable y que hay un interés importante del público objetivo por afiliarse. Se crea el nombre de la entidad, que se conocerá como la asociación mutual *MiMu Familias Solidarias*; adicionalmente, en la parte final del trabajo se visualizan los productos y servicios con los cuales *MiMu Familias Solidarias* puede iniciar la prestación de sus servicios.

Palabras clave: análisis de viabilidad, *business model canvas*, Odyssey 3.14, entidad mutual, entidad solidaria, investigación de mercados, *lean canvas*, *lean startup*, modelo de negocio, *startup*.

Abstract

This work is carried out as a fundamental part of the feasibility analysis of a solidarity entity sponsored by the Fondo de Empleados de ISA (FEISA), whose objective is to meet the current and future needs of its associates, relatives of its associates, contractors of companies linked to the fund and the general public interested in belonging to this entity that is referred by an associate affiliated the entity and that meets the requirements to belong to it. In the first part, the main causes for which entrepreneurships fail in Colombia are analyzed, and it is detected in some of the most recent studies that the lack of a business model is one of the main causes of these failures. Based on this finding, a rigorous analysis of the literature is carried out on some of the current methodologies most used for the design and validation of business models, finding that the Lean Canvas methodology is the most used for startups, since it has greater advantages compared to the other alternatives analyzed and the most appropriate to use in the current stage of this project. With the first hypotheses made by the management team of the entity, a first business model is designed with the Lean Canvas methodology, and it is validated through an applied, quantitative, descriptive, programmatic market research from primary and secondary sources, transversal, and Non-experimental carried out through a survey that shows that the business model for the entity is viable and there is an important interest of the target audience to affiliate. The name of the entity that will be known as **the *MiMu Familias Solidarias*** mutual association is created; in addition, in the final part of the work the products and services with which *MiMu Familias Solidarias* can start providing its services are displayed.

Keywords: feasibility analysis, business model canvas, Odyssey 3.14, mutual entity, solidarity entity, market research, lean canvas, lean startup, business model, startup.

Tabla de contenido

Tabla de contenido.....	5
Lista de tablas	10
Lista de figuras	12
1. Introducción.....	14
Antecedentes del problema	14
Planteamiento del problema	17
2. Revisión de la literatura.....	21
¿Qué es un modelo de negocio?	21
Metodología ODYSSEY 3.14.....	25
La propuesta de valor.....	26
La arquitectura de valor	30
La ecuación de rentabilidad	32
Catorce direcciones para innovar	33
Metodología <i>business model canvas</i>	40
1. Segmentos de clientes	41
2. Propuesta de valor.....	45
3. Canales de distribución	47
4. Relaciones con los clientes.....	53
5. Fuentes de ingresos.....	55

6.	Recursos clave	58
7.	Actividades clave.....	60
8.	Asociaciones clave.....	61
9.	Estructura de costos	63
	Ventajas y desventajas del business model canvas	65
	Metodología <i>lean startup</i>	68
	Descubrimiento de clientes	71
	Validación de clientes	75
	Ventajas y desventajas de la metodología lean startup.....	78
	Metodología <i>lean canvas</i>	82
	Documentar el plan A.....	82
	Problemas	84
	Clientes	85
	Propuesta única de valor.....	85
	Solución.....	86
	Canales	87
	Estructura de costos.....	87
	Flujo de ingresos	88
	Métricas clave	89
	Ventaja competitiva injusta	92

Identificar las partes más arriesgadas del plan	93
Testar el plan	95
Ventajas y desventajas de la metodología lean canvas	96
Organizaciones de economía solidaria y asociaciones mutuales	98
Asociaciones mutuales.....	99
Características de las asociaciones mutuales	100
<i>Benchmark</i> de entidades solidarias	101
Análisis de tendencias y comportamiento.....	110
Transformación digital.....	111
Experiencias del cliente	111
Instantaneidad.....	111
Inteligencia artificial.....	112
Economía colaborativa	112
3. Metodología.....	113
Diseño del <i>lean canvas</i>	114
Validación del modelo de negocio	119
Tipo de investigación realizada	121
Herramienta utilizada para la investigación.....	122
Muestreo	124
Cuadro de operacionalización de variables.....	128

Guía o protocolo de la investigación	134
Paso 1: Diseño de la herramienta.....	134
Paso 2: Definición del público objetivo de la encuesta.....	134
Paso 3: Aplicación de la herramienta.....	135
Paso 4: Digitación de las encuestas físicas en la herramienta Qualtrics	137
Paso 5: Depuración de encuestas físicas y digitales	137
4. Resultados	138
Vínculo actual con el FEISA vs. nivel de interés en afiliarse a la entidad	156
Género vs. Nivel de interés en afiliarse a la entidad	159
Edad vs. nivel de interés por afiliarse a la entidad	160
Cálculo del tamaño del mercado con nivel de interés Vs. Otras variables	162
Cálculo de la viabilidad del negocio desde el punto de vista financiero	167
Limitaciones de la herramienta	169
5. Conclusiones y recomendaciones.....	171
Tamaño del mercado que se necesita para que la asociación mutual sea viable.....	172
Tamaño del mercado actual para que sea viable la asociación mutual.....	172
Clientes en los que debe enfocarse la entidad para viabilidad del modelo de negocio ...	174
Posible propuesta de valor que permita satisfacer a los clientes potenciales.....	174
Productos con los cuales la entidad podría iniciar la prestación del servicio	175
Conclusiones y recomendaciones generales	175

Referencias bibliográficas	178
Apéndice A. Encuesta realizada a clientes potenciales de la entidad mutual	189
Apéndice B. Estado de pérdidas y ganancias para MiMu Familias Solidaras	196
Apéndice C: Modelo de negocio final para la mutual MiMu Familias Solidarias ..	197

Lista de tablas

Tabla 1 Factores de fracaso del emprendimiento encontrados en la literatura	15
Tabla 2 Algunas definiciones sobre modelo de negocio	23
Tabla 3 Siete direcciones para innovar la propuesta de valor	35
Tabla 4 Siete direcciones para innovar en la arquitectura de valor	37
Tabla 5 Resumen de canales físicos	49
Tabla 6 Resumen de los canales virtuales.....	51
Tabla 7 Tipos de canales y sus fases	52
Tabla 8 Herramientas de relación con los clientes en canales físicos y virtuales	55
Tabla 9 Tipos de fuentes de ingresos.....	57
Tabla 10 Mecanismos de fijación de precios	58
Tabla 11 Características de las estructuras de costos	64
Tabla 12 Ventajas y desventajas del business model canvas	66
Tabla 13 Ventajas y desventajas del método lean startup.....	79
Tabla 14 Ejemplos de métricas clave para cada bloque lean canvas.....	91
Tabla 15 Ventajas y desventajas de la metodología lean canvas	96
Tabla 16 Gastos realizados por el equipo gestor	117
Tabla 17 Supuestos de personal para pago de nómina	118
Tabla 18 Descripción detallada del tipo de investigación realizada.....	121
Tabla 19 Cantidad de desviaciones estándar para un nivel de confianza dado.....	126
Tabla 20 Resumen de variables consideradas en la investigación	128
Tabla 21 Cuadro de operacionalización de variables	129
Tabla 22 Resumen de aplicación de la herramienta	136

Tabla 23	Estadística descriptiva para la edad de los encuestados.....	139
Tabla 24	Resumen de estadística descriptiva para el índice NPS	154
Tabla 25	Resumen de estadísticos por tipo de vínculo con FEISA Vs. NPS	158
Tabla 26	Resumen de estadísticas por tipo de género vs. NPS.....	160
Tabla 27	Análisis de varianza (ANOVA) arrojado por la regresión	161
Tabla 28	Matriz de relación entre aporte mensual y cuota de afiliación	165
Tabla 29	Personas interesadas en afiliarse a la entidad	166
Tabla 30	Gastos generales de la entidad y nómina mensual.....	167
Tabla 31	Gastos de nómina inicial para la entidad.....	168

Lista de figuras

Figura 1. Modelo de negocio Odyssey 3.14.....	26
Figura 2. Propuestas de valor posibles de acuerdo a Odyssey 3.14	27
Figura 3. Curva de valor del Circo Du Soleil.....	30
Figura 4. Cadena de valor de Porter	31
Figura 5. Siete direcciones para innovar en la propuesta de valor.	34
Figura 6. Siete direcciones para innovar en la arquitectura de valor.....	34
Figura 7. Tipos de clientes	43
Figura 8. Lienzo de la propuesta de valor	46
Figura 9. Algunas actividades clave generales.....	60
Figura 10. business model canvas con hipótesis en cada bloque	70
Figura 11. Fase de desarrollo de clientes	71
Figura 12. Descubrimiento de clientes: descripción del proceso.	72
Figura 13. Circuito de feedback de información lean startup.....	73
Figura 14. Validación de clientes: vistazo del proceso.....	76
Figura 15. Modelo de negocio lean canvas.....	83
Figura 16. Riesgos en cada bloque del lean canvas.....	94
Figura 17. Las tres fases de una startup.....	95
Figura 18. Primer Canvas para MiMu Familias Solidarias.....	120
Figura 19. Histograma de frecuencias para la edad de los encuestados	139
Figura 20. Género de los encuestados	140
Figura 21. Redes sociales usadas por los encuestados.....	141
Figura 22. Análisis de la página web del FEISA, a través de SimilarWeb.....	142

Figura 23. Encuestados según el vínculo con FEISA.....	143
Figura 24. Ahorros preferidos por los encuestados	144
Figura 25. Capacidad de ahorro mensual por encuestado.....	145
Figura 26. Créditos de interés para los encuestados	146
Figura 27. Servicios mutuales preferidos por los encuestados.....	147
Figura 28. Convenios de interés para los encuestados.....	149
Figura 29. Cuota única de afiliación que estaría dispuesto a pagar el encuestado.....	150
Figura 30. Contribución mensual que estaría dispuesto a aportar el encuestado	151
Figura 31. Preferencia en el pago/recaudo preferido por los encuestados.....	152
Figura 32. Nivel de interés de los encuestados de afiliarse a la entidad	155
Figura 33. Distribución de frecuencias para el nivel de interés en afiliarse a la mutual .	155
Figura 34. Relación entre vínculo con FEISA vs. nivel de interés en afiliarse.....	156
Figura 35. Relación entre género e interés por afiliarse a la entidad.....	159
Figura 36. Curva de regresión ajustada Edad vs. NPS	162
Figura 37. Capacidad de ahorro de los futuros asociados a la entidad	164

1. Introducción

Antecedentes del problema

La cultura y el fomento al emprendimiento para la creación de nuevas empresas ha sido en las últimas décadas un factor crucial para mejorar el crecimiento y el desarrollo económico en las diferentes regiones (Pardo y Alfonso, 2015; Sepúlveda y Gutiérrez, 2016). Los nuevos negocios contribuyen a la generación de riqueza para las personas, promueven a su vez la generación de nuevos empleos, facilitan la movilidad social, fomentan la flexibilidad económica, refuerzan la competencia y promueven la innovación y la eficiencia económica (Liao, Welsch & Moutray, 2008; Olaison & Meier, 2014; Suárez, 2014). En definitiva, según Pardo y Alfonso (2015): “Son elementos clave para fortalecer los sistemas productivos” (p. 08).

Schumpeter (1934) indica: “El emprendimiento es un fenómeno fundamental para el desarrollo económico” (p. 74). De acuerdo con Valls y otros (2012), si los emprendedores logran con éxito concretar y consolidar su negocio, le habrán aportado su grano de arena al desarrollo de la economía de su país (p. 14). Esto es especialmente importante en economías emergentes como es el caso de Colombia. Según arroja un estudio realizado Confecámaras (2017) a más de 48.000 empresas colombianas, un 78,3% sobreviven el primer año; un 61%, el tercer año, y tan solo un 42,9%, el quinto año; es decir, menos del 50% de los emprendimientos en Colombia sobreviven el quinto año (p. 9).

Como expresan Fuentelsaz y González (2015), lo anterior se traduce en que

Serán solo los emprendedores que sean capaces de perdurar en el tiempo los que tengan un impacto significativo en el desarrollo económico. No obstante, la evidencia pone de manifiesto que uno de los mayores problemas a los que se enfrentan las nuevas iniciativas es el fracaso. (p. 64).

Para conocer un poco más a fondo las causas de los fracasos de estos emprendimientos se revisan algunos estudios, tales como los de Rogoff, Lee y Suh (2004); Márquez y Ortiz (2011); Valls y otros (2012); Insights (2014); Lederman, Messina, Pienknagura y Rigolini (2014); Schnarch (2014); Pardo y Alfonso (2015); Confecámaras (2017); GEM (Gómez y otros, 2017) y Cantamessa, Gatteschi, Perboli, y Rosano (2018), donde se analizan las principales causas de los fracasos de los emprendimientos, y se identifican los factores que se resumen a continuación en la tabla 1.

Tabla 1

Factores de fracaso del emprendimiento encontrados en la literatura

Autores	Factores de fracaso
Rogoff y otros (2004)	Factores externos: cuestiones financieras, condiciones económicas, competencia, regulación, tecnología, mercado laboral.
Márquez y Ortiz (2011)	Falta de experiencia, falta de capital, mala ubicación, crecimiento imprevisto, planeación inadecuada o inexistente, costos iniciales altos, confundir el efectivo con las utilidades, seleccionar y dirigir al personal, ventas bajas, excesiva competencia, no ofrecer valor agregado, <i>marketing</i> deficiente.
Valls y otros (2012)	Factores internos: finanzas, gestión, producto y mercado, recursos humanos. Factores externos: finanzas, gobierno y entorno, producto y mercado.
Insights (2014)	No hay necesidad del mercado, gastarse el efectivo, no tener el equipo correcto, ser superado por la competencia, problemas de precio/costo, productos poco amigables para el usuario, producto sin un modelo de negocio, <i>marketing</i> deficiente, ignorar a los clientes, producto desaprovechado, pérdida de foco, problemas entre inversionistas y el equipo, un pivote salió mal, falta de pasión, expansión geográfica fallida, no tener financiación, retos legales, no usar las redes, consumirse.

Tabla 1

Factores de fracaso del emprendimiento encontrados en la literatura (continuación)

Autores	Factores de fracaso
Lederman y otros (2014)	Falta de innovación, capital humano poco calificado, logística e infraestructura inadecuadas, baja competencia, entorno contractual desfavorable.
Schnarch (2014)	No saber diferencias ideas de oportunidades, carecer de un modelo de negocio, no utilizar herramientas del marketing.
Pardo y Alfonso (2015)	Factores financieros, organizacionales, mercadeo, recursos humanos, entorno, operativos. Factores propios: tamaño, innovación, estructura financiera, organización jurídica, orientación al mercado, empresa con pocos establecimientos
Confecámaras (2017)	Factores sectoriales: crecimiento del sector, tasa de entrada, concentración de mercado Factores de localización geográfica: grado desarrollo de cada región, cercanía a un área metropolitana, clúster.
GEM (Gómez y otros, 2017)	El negocio no era rentable, problemas financieros, otra oportunidad de negocio o empleo, la deserción fue planeada con anticipación, retiro/jubilación, razones personales, incidentes, oportunidad de vender el negocio.
Cantamessa y otros (2018)	Falta de una estrategia estructurada de desarrollo de negocios.

Fuente: elaboración propia, basada en autores seminales.

Como se observa de la tabla 1, los autores consultados analizan las causas de los fracasos de los emprendimientos desde diferentes puntos de vista, lo que indica que no hay una única causa relacionada con los fracasos; es decir, las causas no son mutuamente excluyentes. Sin embargo, haciendo un análisis detallado de la información se encuentra que estas causas se pueden agrupar en dos grandes categorías: internas y externas, que se explican a continuación.

- Causas internas: razones asociadas al propio emprendedor y su ámbito de acción y a las características propias del negocio. Estas causas en muchos casos pueden ser previstas con anticipación.
- Causas externas: factores o variables relacionados con el entorno de la empresa; por lo general, son impredecibles (Valls y otros 2012, p. 24).

Un aspecto importante para resaltar de las fuentes consultadas es que la mayoría de los autores mencionan la falta de financiación como una de las principales causas del fracaso de los emprendimientos. El acceso a la financiación en *startups*, en empresas nuevas o en organizaciones establecidas a menudo se plantea como el desafío clave en la innovación o la creación de empresas; sin embargo, Truong (2016) presenta en su artículo el reporte de un estudio realizado a más de 200 empresas post mortem (empresas que fracasaron), en el cual participaron los fundadores de las empresas fracasadas, en el que encontró que el factor más citado por los fundadores, incluso con más frecuencia que quedarse sin efectivo o tener problemas de financiación, fue que sus modelos de negocios no eran viables.

El reporte de Truong (2016) muestra que el dinero no es realmente el problema. De hecho, los hallazgos de este informe mostraron que las empresas con acceso a financiación tienen más probabilidades de quedarse sin efectivo que las que están iniciando sin financiación. ¿Por qué? Porque es más probable que la empresa se arriesgue a construir algo que nadie quiere cuando tiene el dinero para construirlo.

Planteamiento del problema

El aspecto fundamental para que un emprendimiento, disminuya sus probabilidades de fracaso es contar con un modelo de negocio viable para la iniciativa, alrededor de una verdadera

necesidad del mercado, que la haga rentable y escalable en el tiempo (Cantamessa y otros, 2018; Insights, 2014; Schnarch, 2014; Truong, 2016).

En el estudio de Insights (2014), por ejemplo, de 300 emprendedores encuestados, un 42% estuvo de acuerdo en que abordar los problemas que son interesantes de resolver en lugar de aquellos que satisfacen las necesidades del mercado fue la causa número uno del fracaso en sus emprendimientos. Una empresa en particular de este estudio mencionó lo siguiente:

Las empresas emergentes fallan cuando no resuelven un problema de mercado. No estábamos resolviendo un problema lo suficientemente grande como para poder servir universalmente con una solución escalable. Contábamos con una excelente tecnología, excelentes datos sobre el comportamiento de compra, una gran reputación como líder, una gran experiencia, excelentes asesores, etc., pero lo que no teníamos era un modelo de negocio que resolviera un problema de forma escalable (p. 20).

La experiencia de esta organización demuestra que no es suficiente con crear un producto que se venda bien y que satisfaga las necesidades de los clientes. Si a la empresa le cuesta mucho crearlo y entregarlo, el negocio no será rentable. Si es difícil o demasiado costoso adquirir clientes, el negocio tendrá problemas en su escalabilidad y sostenibilidad en el tiempo. Incluso si el producto o servicio obtiene una buena tracción en el mercado, hoy en día la competencia lo puede copiar rápidamente. Es por esto que los emprendimientos deben integrar desde un principio su iniciativa en un único espacio que tenga en cuenta: infraestructura, tecnología, oferta/producto/servicio, clientes, canales, métricas y viabilidad económica de dicha iniciativa, y para ello lo recomendado por los estudios previamente citados es que se lleva a cabo a través del diseño de un modelo de negocio adecuado que les permita sobrevivir y prosperar.

Lo anterior, convertido en forma de pregunta, sería: ¿cuál es el modelo de negocio correcto alrededor de la iniciativa, la oportunidad, la necesidad encontrada, la tecnología disponible y el producto o servicio que se desea ofrecer?

Esta fue una de las preguntas que se planteó el Fondo de Empleados de ISA (FEISA) en el año 2017, cuando identificó una necesidad real en sus asociados y sus familias. El FEISA es una organización que se creó en Bogotá en el año 1970, por un grupo de empleados que anhelaban un fondo donde juntos pudieran ahorrar y hacer realidad sus sueños (FEISA, 2019).

Para que una persona pueda asociarse al FEISA y disfrutar de sus beneficios debe ser empleado de alguna de las empresas vinculadas directamente al fondo. En la actualidad FEISA es uno de los fondos de empleados más grandes del país, reconocido porque les brinda a sus asociados soluciones acordes a sus necesidades, los acompaña en la realización de sus sueños y los de sus familias, y vela siempre por el mejoramiento de su calidad de vida. Para ello les ofrece a sus asociados diversas líneas de ahorro y de crédito.

Dado el respaldo con el que cuenta ISA, y su gran capacidad de negociación, se han adelantado convenios comerciales con una serie de entidades, que permiten que las familias puedan acceder a una variedad de productos y servicios con diferenciales de costos, coberturas y beneficios agregados, bien sea en seguros, salud, servicios exequiales y turismo. Cuando una persona se asocia al FEISA adquiere todos estos beneficios, que pertenecen en especial a empresas del sector solidario. Esos beneficios son el valor agregado que el fondo les entrega de forma directa a los asociados, y en forma indirecta a su grupo familiar.

Cabe aclarar que en la actualidad los familiares de los asociados al FEISA no pueden pertenecer al fondo de empleados, a no ser que trabajen en alguna de las empresas vinculadas a

este, y aunque reciben de manera indirecta algunos de los beneficios del fondo, no tienen acceso a productos tales como ahorro y crédito, sino que acceden a estos por intermedio del familiar asociado al FEISA. Al identificar esta necesidad insatisfecha en los familiares de los asociados, el FEISA contempla la posibilidad de convocar a los asociados o a sus beneficiarios, para llevar a cabo un análisis de la viabilidad de crear una entidad solidaria dirigida a satisfacer las necesidades de este público. Esto con el fin de que ese público pueda beneficiarse de la cultura solidaria y de cooperación desde una entidad propia patrocinada por el FEISA, pero por completo independiente del fondo. El reto más relevante, y del cual se derivan todas las actividades importantes para sacar adelante esta iniciativa, es el diseño y análisis de viabilidad del modelo de negocio para satisfacer esta necesidad.

La principal pregunta de investigación derivada de los antecedentes del problema, y del problema en sí mismo, que este trabajo tiene la intención de responder es: *¿Cuál es el modelo de negocio para la asociación mutua que le permitirá ser una entidad viable?*

Como esta pregunta de investigación principal no puede responderse de una vez, se desglosó en preguntas específicas. Las siguientes preguntas específicas fueron importantes, ya que permitieron responder la pregunta principal de manera sistemática:

1. *¿Cuál es el tamaño del mercado que se necesita para que la asociación mutua sea viable?*
2. *¿Es suficiente el tamaño del mercado actual para que sea viable la asociación mutua?*
3. *¿Quiénes serán los clientes a los que debe enfocarse la asociación mutua para que el modelo de negocio sea viable?*
4. *¿Cuál será la posible propuesta de valor que permita satisfacer a los clientes potenciales?*
5. *¿Cuáles serían los productos más valorados con los cuales la asociación mutua podría iniciar la prestación del servicio a los clientes potenciales?*

2. Revisión de la literatura

¿Qué es un modelo de negocio?

El término modelo de negocio se ha malinterpretado y usado mal a lo largo de los años; en consecuencia, no ha sido comprendido ni aplicado adecuadamente por profesionales ni por académicos (DaSilva & Trkman, 2014; Zott, Amit & Massa, 2011). “El concepto ‘modelo de negocio’ con frecuencia se ha confundido con otros términos populares en la literatura de administración, tales como estrategia, concepto de negocio, modelo de ingresos, modelo económico o incluso modelado de procesos de negocio” (DaSilva & Trkman, 2014, p. 1).

En este sentido, DaSilva y Trkman (2014) indican:

La generalización y el uso del término sugieren que los modelos de negocios son extremadamente importantes; sin embargo, no se ha establecido un consenso sobre su significado. A veces, parece que el propósito principal del término es ayudar a los consultores a vender sus servicios y a los académicos a escribir estudios de casos que atribuyan la falla de las empresas de comercio electrónico a los modelos de negocios inadecuados. (p. 380).

El término modelo de negocio se mencionó por primera vez en 1957 en un artículo académico escrito por Bellman, Clark, Malcolm, Craft y Ricciardi (1957), quienes investigaban la construcción de juegos de negocios con fines formativos; sin embargo, en el texto solo se menciona una vez el término, y aparece de la siguiente manera: “Y muchos más problemas surgen para atormentarnos en la construcción de estos modelos de negocios a los que jamás se haya enfrentado un ingeniero” (p. 474).

Por otra parte, Eisenmann (2012), menciona:

Los modelos se utilizan para entender y predecir un fenómeno. El modelo de un arquitecto, por ejemplo, es una representación específica de un edificio propuesto, que representa sus elementos estructurales clave. Un modelo científico explica un sistema en términos de hipótesis sobre relaciones de causa-efecto entre variables. Un modelo de negocio sirve para fines similares. Aborda las condiciones definitorias del emprendimiento, - la incertidumbre y los recursos limitados - y de ese modo ilumina el camino de una nueva empresa hacia la autosuficiencia económica (p. 1).

Según esto, el significado del modelo de negocio parece estar conectado intrínsecamente con una representación de la realidad, una simulación del mundo real a través de un modelo. De acuerdo con DaSilva & Trkman (2014):

el término no tuvo un uso generalizado durante décadas. El número de artículos de revistas publicados sobre el modelo de negocio permaneció bajo hasta la década de 1990, con solo cinco artículos que contenían las palabras modelo de negocio en su título durante toda la década, según lo revisado por Osterwalder, Pigneur & Tucci (2005). (p. 380).

A partir de 1990, con el *boom* de las *puntocom*, el término se generalizó cada vez más, hasta tal punto que los modelos de negocio parecían ser la respuesta para explicar cómo las empresas innovadoras relacionadas con la tecnología o cualquier otra forma de conceptos poco claros, pero potencialmente rentables, ajenos a la lógica de las industrias tradicionales, se materializaron en términos comerciales (Bock & George, 2017; DaSilva & Trkman, 2014).

Magretta (2002) explica que en la época del *boom* se recaudó gran cantidad de dinero para financiar varias empresas tecnológicas que fracasaron, y, por tanto, se comenzó a asociar el

fracaso de estas empresas con el modelo de negocio; sin embargo, el problema no era el modelo de negocio como tal, sino el mal uso que en ese momento se le estaba dando al concepto.

Establecer el modelo de negocio es una parte fundamental para el éxito de una organización; por lo tanto, es necesario contar con una definición clara del término, para que empresarios, emprendedores y académicos lo usen de manera adecuada y en el mismo contexto. Según las investigaciones realizadas por DaSilva & Trkman (2014), en la última década se han propuesto decenas de definiciones y desgloses de componentes del modelo de negocio. Para corroborar esto se buscan en Google Scholar los autores con las publicaciones sobre la definición de modelo de negocio más citadas. A continuación, en la tabla 2 se extraen las definiciones que cada autor propone.

Tabla 2

Algunas definiciones sobre modelo de negocio

Autor	Definición
Timmers (1998)	El modelo de negocio es una arquitectura del flujo de productos, servicios e información, que incluye una descripción de los diversos actores del negocio y sus roles; una descripción de los beneficios potenciales para los diversos actores empresariales; una descripción de las fuentes de ingresos.
Amit & Zott (2001)	El modelo de negocios representa el contenido, la estructura y la gobernanza de las transacciones diseñadas para crear valor a través de la explotación de oportunidades de negocios.
Chesbrough y Rosenbloom (2002)	El modelo de negocio es la lógica heurística que conecta el potencial técnico con la realización del valor económico.

Tabla 2

Algunas definiciones sobre modelo de negocio (continuación)

Autor	Definición
Magretta (2002)	Los modelos de negocios son “historias que explican cómo funcionan las empresas. Un buen modelo de negocio responde las viejas preguntas de Peter Drucker: ¿Quién es el cliente? ¿Y qué valora el cliente? También responde las preguntas fundamentales que cada gerente debe hacer: ¿Cómo hacemos dinero en este negocio? ¿Cuál es la lógica económica subyacente que explica cómo podemos ofrecer valor a los clientes a un costo apropiado?
Morris, Schindehutte y Allen (2005)	Un modelo de negocio es una representación concisa de cómo se aborda un conjunto interrelacionado de variables de decisión en las áreas de estrategia de riesgo, arquitectura y economía para crear una ventaja competitiva sostenible en mercados definidos.
Osterwalder y otros (2005)	Un modelo de negocio es una herramienta conceptual que, mediante un conjunto de elementos y sus relaciones, permite expresar la lógica mediante la cual una compañía intenta ganar dinero generando y ofreciendo valor a uno o varios segmentos de clientes, la arquitectura de la firma, su red de aliados para crear, mercadear y entregar este valor, y el capital relacional para generar fuentes de ingresos rentables y sostenibles.
Casadesus-Masanell y Ricart (2010)	Un modelo de negocio es un reflejo de la estrategia realizada por la organización.
Osterwalder y Pigneur (2010) y Maurya (2012)	Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor.
Zott, Amit, y Massa (2011)	Un sistema de actividades interdependientes que trasciende la empresa focal y se extiende por sus límites.

Fuente: elaboración propia, a partir de Zott y otros (2011).

En la tabla 2 se presentan diferentes definiciones de lo que es un modelo de negocio, enfocadas desde puntos de vista tales como la estrategia, conjuntos de actividades, transacciones, flujos de información, productos y servicios y creación de valor, entre otras. Como en el momento no hay un consenso sobre la definición de modelo de negocio, para este trabajo se tomará la de Osterwalder y Pigneur (2010), que, a criterio del autor, es la más simple y la que encierra varias de las definiciones de la mayoría de los autores consultados: “Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor” (p. 14).

Una vez establecido el concepto de modelo de negocio que se va a manejar durante todo el trabajo, el siguiente paso es revisar algunas de las metodologías para diseñar modelos de negocio encontradas en la literatura, que serán puestas a consideración para fundamentar los objetivos planteados.

Metodología ODYSSEY 3.14

Odyssey 3.14 es una metodología para crear modelos de negocio que ofrece un enfoque original, que combina innovación y estrategia. En Odyssey 3.14 se define que un modelo de negocio está basado en tres pilares: la propuesta de valor, la arquitectura de valor y la ecuación de rentabilidad o ganancias (figura 1). Adicional a estos tres pilares, este enfoque recomienda 14 direcciones para que considere el emprendedor o empresario, para inventar o reinventar el modelo de negocio de la empresa o de la organización. De ahí el nombre Odyssey 3.14 (tres pilares y 14 direcciones para innovar).



Figura 1. Modelo de negocio Odyssey 3.14

Fuente: elaboración propia, a partir de Lehmann-Ortega, Musikas y Schoettl (2016).

Odyssey 3.14 es el resultado de más de diez años de consultoría y enseñanza impartidos por tres autores: Lehmann-Ortega, Musikas y Schoettl, en el campo de la innovación y la estrategia (Lehmann-Ortega y otros, 2016), en el HEC Business School de París. A continuación se presenta una descripción de cada uno de los tres pilares que componen el modelo de negocio Odyssey 3.14.

La propuesta de valor

Este primer pilar describe la oferta propuesta al cliente, por vía el qué y el quién:

- El qué: el atractivo a los clientes de los productos o servicios propuestos por la empresa. Cuando se menciona el “qué”, significa: qué ofrece la empresa y a qué precio. La estrategia consiste en hacer algo diferente a la competencia. Las compañías se diferencian especialmente en el “qué”.

- El quién: se describe a quién va dirigida la propuesta de valor. Por lo tanto, en este ítem es necesario tener en cuenta todas las partes interesadas para crear una propuesta de valor fuerte. Por ejemplo, en el caso de Coca Cola se tienen dos tipos de cliente: los consumidores de la gaseosa y los distribuidores. Para los consumidores la propuesta de valor se asocia a la frescura y a un estilo de vida fresco, y para los distribuidores se asocia con mejorar sus márgenes de venta.

Desde el punto de vista de este modelo de negocio, Lehmann-Ortega & Musikas (2019) mencionan que existen cinco tipos posibles de propuestas de valor. En la figura 2 se sitúan las diferentes posibilidades en términos de precios (eje X) y de ofertas de valor (eje Y). El eje horizontal (X) representa el precio al cual se vende un producto o servicio. El eje vertical (Y) representa el valor percibido de la propuesta de valor desde el punto de vista de los clientes.

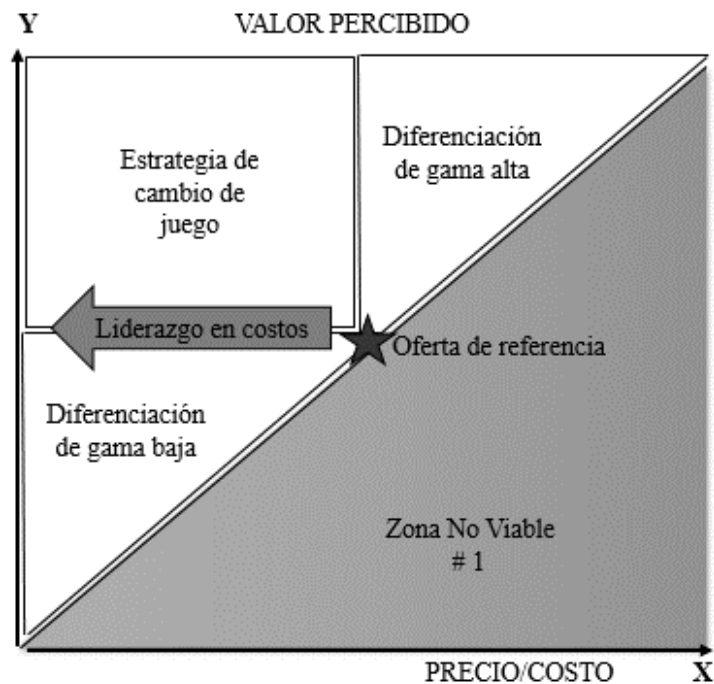


Figura 2. Propuestas de valor posibles de acuerdo a Odyssey 3.14
Fuente: elaboración propia, a partir de Lehmann-Ortega & Musikas (2019).

En la figura 2 se observan cómo Lehmann-Ortega y Musikas (2019) describen que hay una gran zona denominada zona no viable, en la que no se encuentra ninguna propuesta de valor, ya que el precio no es lo bastante atractivo en relación con el valor percibido de la oferta. Esta zona está representada en la figura 2 con una línea recta debajo de la cual no habrá propuestas de valor en el mercado; sin embargo, en la vida real esta frontera no necesariamente es una línea recta.

Sobre esta línea se encuentran diferentes tipos de propuestas de valor: si el mercado es suficientemente maduro, si tiene cierta historia, si han existido suficientes participantes en el mercado que se han copiado unos a otros a lo largo del tiempo, hay una propuesta de valor media, que se denomina oferta de referencia, y que corresponde a la oferta con la que el cliente va a comparar las nuevas ofertas.

A las propuestas de valor que ofrecen un valor percibido mayor por un precio más alto se les conoce como diferenciación de gama alta. El mayor valor percibido puede proceder ya sea de más funcionalidades, de mayor comodidad, de mejor diseño o de más emoción en lo que ofrece la empresa. Por tanto, estas propuestas de valor se ofrecerán a un precio mayor y, si el costo de base está bajo control, generan un mayor retorno en ventas: es más por más (Lehmann-Ortega & Musikas, 2019).

El posicionamiento opuesto también es frecuente. Según Lehmann-Ortega & Musikas (2019), estas empresas ofrecen menos valor percibido por un precio menor, y se le conoce como diferenciación de gama baja. Al producto se le despoja de muchos extras; por tanto, el valor percibido y el precio son menores. Si el costo de base también se ha reducido lo suficiente, este posicionamiento generará un mejor retorno en las ventas. Esto también se conoce como estrategia de bajo costo, ya que requiere reducir el costo de base de la compañía de forma muy

significativa para tener éxito. También es de bajo costo desde el punto de vista de los clientes, ya que los precios son más bajos: es menos por menos.

Hay una tercera estrategia genérica en la cual la propuesta de valor permanece intacta. El mismo valor percibido y el mismo precio, pero la empresa es capaz de reducir sus costos de base, y desarrolla un liderazgo en costos. Puede haber muchas razones para esto, tales como economías de escala porque la empresa es más grande que sus competidoras, tiene acceso a recursos más baratos o a mejores procesos, o una mejor gestión.

Por último, se pueden tener propuestas de valor que pueden alcanzar tanto un valor percibido mayor como un precio y unos costos menores. Este posicionamiento se conoce como estrategia de cambio de juego. Se llama de esta forma debido a que la propuesta de valor es tan atractiva para el cliente que las reglas convencionales de juego en la industria se alteran.

Para diseñar la propuesta de valor se utiliza la herramienta curva de valor. Lehmann-Ortega y otros (2016) explican que la curva de valor es una gráfica que descompone la propuesta de valor mapeando las expectativas del cliente. Esta gráfica se construye analizando y comparando los criterios de decisión de los clientes, llamados atributos. Es muy útil para comparar diferentes propuestas de valor; por ejemplo, las de la empresa frente a la de los competidores, ya que permite una fácil visualización de las distintas ofertas del mercado, y debe ser construida para cada tipo de cliente.

A modo de ejemplo, se presenta en la figura 4 el cuadro estratégico o curva de valor del Circo Du Soleil, que es muy conocido a nivel mundial.

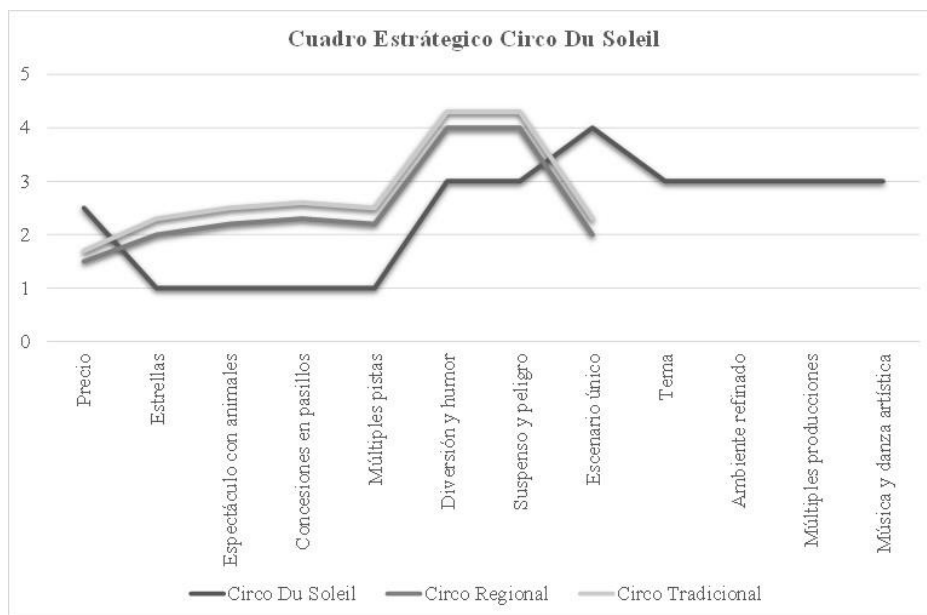


Figura 3. Curva de valor del Circo Du Soleil
Fuente: tomada de Chan y Mauborgne (2008).

Para propuestas de valor disruptivas se ha encontrado que sus curvas de valor siempre son muy distintas a las curvas de valor existentes, y entre ellas siempre presentan características similares. Elevan significativamente la oferta en algunos atributos de valor y crean algunos nuevos, mientras reducen o eliminan el nivel de oferta de otros atributos de valor.

La arquitectura de valor

De acuerdo con Lehmann-Ortega y otros (2016), este pilar describe “Todas las tareas principales, recursos y competencias clave implementadas por la compañía” (p. 154). Describe tanto las principales tareas, llamadas cadena de valor (ver figura 4), como los recursos, tangibles e intangibles, y las competencias clave necesarias para entregarle la propuesta de valor al cliente. La arquitectura de valor describe, además, cómo está organizada la empresa.

Durante los últimos 20 años la cadena de valor ha sido desintegrada. En el pasado, la mayoría de las tareas de las compañías, desde las más básicas (limpieza, servicios de seguridad, etc.),

hasta las más especializadas (investigación y desarrollo, servicio posventa, etc.), eran realizadas internamente. Con la creciente presión de los mercados financieros y con el desarrollo de grandes empresas subcontratistas especializadas, las compañías han incrementado el *outsourcing*. Hoy en día, las empresas son capaces de confiar su fuerza de ventas, sus sistemas de tecnologías de la información, e incluso la investigación y desarrollo, a proveedores de servicios externos (Lehmann-Ortega y otros, 2016).

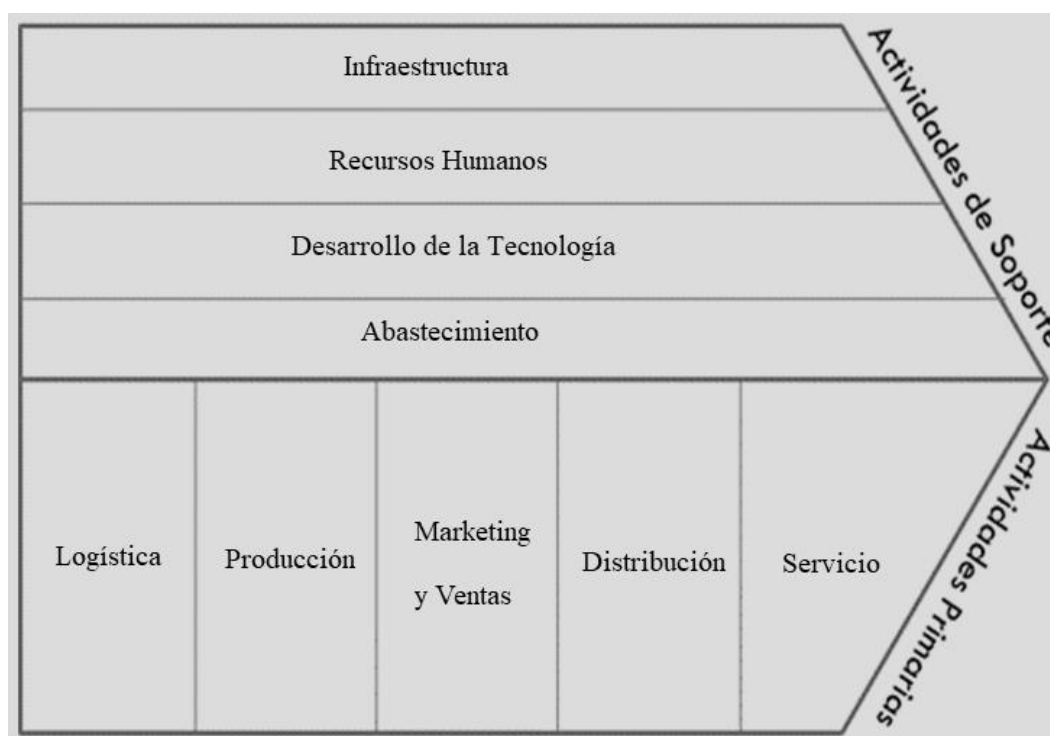


Figura 4. Cadena de valor de Porter

Fuente: Porter (2013).

Las decisiones de outsourcing deben ser tomadas no solo para reducir costos. Más importante aún, se deben analizar para asegurar su consistencia con la propuesta de valor. Una empresa externalizará lo que sea que le permita construir una propuesta de valor diferente.

Mientras empresas como Nike, por ejemplo, tienen *outsourcing* en la mayoría de los pasos de su cadena de valor, excepto los procesos de *marketing* y diseño, otras compañías como Zara, por ejemplo, han tomado la decisión estratégica opuesta a Nike y manejan internamente todos los procesos y actividades de la cadena de valor.

La ecuación de rentabilidad

En este tercer pilar, Lehmann-Ortega y otros (2016) explican el origen de la rentabilidad. La ecuación de rentabilidad se deriva de los dos componentes anteriores.

- Los ingresos son el resultado de una exitosa propuesta de valor para el cliente.
- Los costos y el capital empleado reflejan la arquitectura de valor.

Para ser rentable, un modelo de negocio debe ser consistente; es decir, la propuesta de valor y la arquitectura de valor deben estar alineadas.

El retorno del capital invertido (ROCE, por sus siglas en inglés *Return On Capital Employed*) se mide comparando el ingreso operativo (ingresos-costos) con el capital invertido. El capital invertido está compuesto de los siguientes elementos necesarios para la operación del modelo de negocio: activos fijos netos (planta, camiones, máquinas, patentes, etc.) y requerimientos de capital de trabajo (inventario + cuentas por cobrar – cuentas por pagar).

El modelo de negocio explica el origen del ROCE. Este describe la forma en la cual una compañía genera ingresos desde la propuesta de valor y genera costos sobre la base de su capital invertido, siendo inherentes a las elecciones en la arquitectura de valor (ecuación 1).

$$ROCE = \frac{\text{Resultado operativo}}{\text{Capital invertido}} \quad (1)$$

$$ROCE = \frac{\text{Ingresos} - \text{costos}}{\text{Activos fijos} + \text{capital de trabajo}}$$

$$ROCE = \text{Margen operacional} * \text{Rotacion de capital}$$

El ROCE puede mejorar al:

- Incrementar los ingresos
- Disminuir los costos
- Reducir los activos fijos
- Disminuir el capital de trabajo
- Mejorar el margen operacional
- Incrementar la rotación del capital invertido

Catorce direcciones para innovar

La innovación involucra explorar nuevas ideas. Es por eso que Lehmann-Ortega y otros (2016) presentan 14 direcciones para reinventar un modelo de negocio. Siete, relacionadas con cambios en la propuesta de valor, y siete, relacionadas con cambios en la arquitectura de valor, tal como se puede ver en las figuras 5 y 6.

Más adelante en la tabla 3, se presenta una breve descripción de cada una de las 7 direcciones de innovación del modelo de negocio desde la propuesta de valor y las preguntas que debe hacerse el empresario o emprendedor que quiera aplicar cada una de ellas a su modelo de negocio. Finalmente, en la tabla 4 se presentan las siete direcciones para innovar en la arquitectura de valor y una breve descripción de cada una ellas.

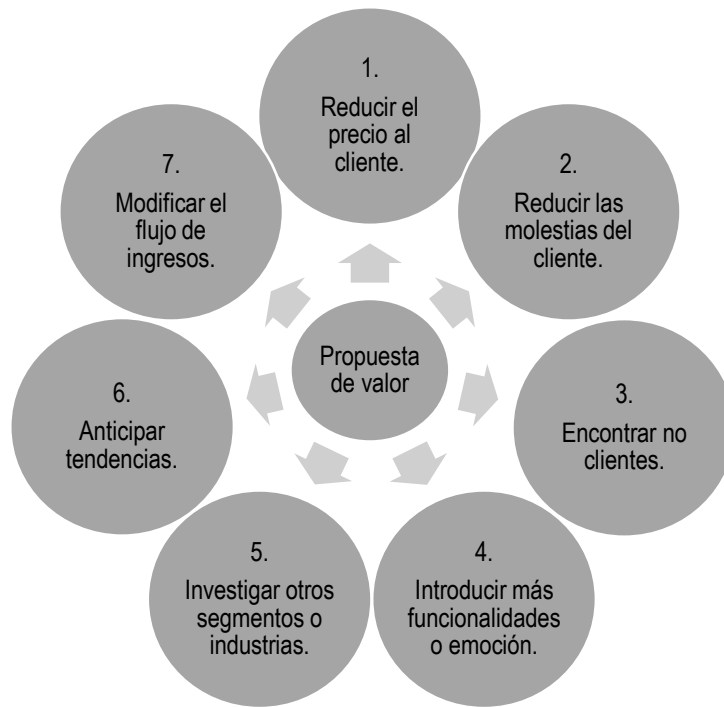


Figura 5. Siete direcciones para innovar en la propuesta de valor.

Fuente: elaboración propia, a partir de Lehmann-Ortega y otros (2016, p.317).



Figura 6. Siete direcciones para innovar en la arquitectura de valor.

Fuente: elaboración propia, a partir de Lehmann-Ortega y otros (2016, p. 319).

Tabla 3

Siete direcciones para innovar la propuesta de valor

Nombre de la dirección para innovar	Descripción	Preguntas por resolver
<p>1 Reducir el precio al cliente</p>	<p>El precio es uno de los criterios de decisión para comprar. Todos los clientes comparan el precio y el valor que perciben en la oferta que se les presenta. Hay tres formas de reducir el costo para el cliente; en otras palabras, para cambiar el valor percibido de la oferta:</p> <p>a. Una oferta de bajo costo b. Una oferta <i>freemium</i> c. Una oferta gratuita</p>	<p>¿Puede reducir la oferta, para bajar los costos y, por lo tanto, el precio al cliente?</p> <p>¿Puede ofrecer una parte de su producto/servicio gratis, para atraer al cliente?</p> <p>¿A quién le interesaría hacer publicidad con su cliente?</p>
<p>2 Reducir los problemas o molestias del cliente</p>	<p>El objetivo de esta dirección de innovación es simplificar el uso de productos y servicios en su totalidad. Esto lleva a las empresas a ofrecerles a los clientes una solución completa, que incluya facilidades de pago, garantías, o mantenimiento.</p> <p>Esta solución se ofrece como un paquete cuyo precio es menor que la suma de sus productos o servicios individuales, lo que le permite al cliente reducir costos.</p>	<p>¿Qué productos o servicios usan sus clientes, adicionales a los que su empresa les ofrece?</p> <p>¿Cuáles son las restricciones o complicaciones que sus clientes encuentran al usar sus productos o servicios?</p> <p>¿Cómo puede usted minimizar esas restricciones?</p>
<p>3 Encontrar no clientes</p>	<p>Algunos clientes potenciales se rehúsan a comprar un producto o servicio, a pesar de que son conscientes de su existencia y sus características clave. Cuando cierto número de obstáculos o frustraciones hacen insatisfactoria y difícil la experiencia del cliente, los clientes abandonan por completo la idea de usar el producto o servicio.</p> <p>Es importante entender las principales frustraciones de los no clientes, y a través de la innovación ayudar a reducir los obstáculos que hacen que los clientes se mantengan alejados de los productos o servicios de la empresa.</p>	<p>¿Qué motiva a los clientes potenciales a ignorar su oferta?</p> <p>¿En este caso, qué hacen los clientes, a dónde van?</p> <p>¿Con qué aspectos de la oferta están insatisfechos los clientes?</p>

Tabla 3

Siete direcciones para innovar la propuesta de valor (continuación)

Nombre de la dirección para innovar	Descripción	Preguntas por resolver
<p>4 Introducir más funcionalidades o emoción</p>	<p>Ciertos productos son considerados funcionales y son usados en una forma pragmática y eficiente, tales como productos para el hogar, bombas de gasolina, dispensadores de bebidas, etc.</p> <p>Otros productos son ante todo emocionales, tales como cosméticos, ropa y autos. Esos son productos o servicios que satisfacen requerimientos fundamentales tales como seguridad, identidad y búsqueda de sentido.</p> <p>Desarrollar la calidad emocional o la funcionalidad de un producto o servicio es como nadar contra la corriente cuando se le añaden características atípicas: más emociones si el producto es funcional y más funcionalidad si el producto es emocional.</p>	<p>¿Es su producto o servicio esencialmente emocional o funcional?</p> <p>¿Cómo puede añadirle componentes emocionales positivos a este?</p> <p>¿Cómo puede volver a sus funciones básicas removiendo la emocionalidad?</p>
<p>5 Investigar otros segmentos o industrias</p>	<p>Cada sector de negocios incluye subgrupos de jugadores que sirven a determinados segmentos de clientes. Esos segmentos constan de subgrupos homogéneos diferentes, donde cada uno tiene sus propios códigos.</p> <p>Hay dos oportunidades de innovación para buscar ideas:</p> <p>a. En su propio sector, pero en otros segmentos de clientes. b. Fuera de su propio sector de negocios.</p>	<p>¿Cuáles son los diferentes segmentos de su sector de negocios?</p> <p>¿Cuáles son los códigos, reglas o propuestas de otros segmentos que la empresa podría integrar en su propuesta de valor?</p> <p>¿Qué otros sectores de negocio puede propiciar su empresa con inspiración?</p>
<p>6 Anticiparse a las tendencias</p>	<p>La evolución social resulta en nuevas tecnologías, en cambios económicos y en el ambiente político. Las compañías innovadoras anticipan e integran tales cambios o desarrollos a su propuesta de valor.</p> <p>La integración temprana de esas tendencias se transforma normalmente en una ventaja competitiva para las compañías pioneras.</p>	<p>¿Cuáles son las tendencias sociales que influenciarán a sus clientes?</p> <p>¿Qué propuesta de valor se puede imaginar para anticipar esta tendencia?</p>

Tabla 3

Siete direcciones para innovar la propuesta de valor (continuación)

Nombre de la dirección para innovar	Descripción	Preguntas por resolver
7 Modificar el flujo de ingresos	<p>Considerando que el ingreso es un factor clave en la decisión de compra de un cliente, los intentos por cambiar las fuentes de ingresos pueden impactar los costos de los clientes y la toma de decisiones. Hay tres tipos de cambios posibles:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Conseguir que el usuario pague de forma diferente. 2. Hacer un pago a terceros. 3. Pagarse usted de los ahorros o ganancias alcanzados por los clientes. 	<p>¿Podría facturar a sus clientes de manera diferente?</p> <p>¿Qué terceros estarían interesados en financiar la totalidad o parte de su oferta?</p> <p>¿Su oferta les permite a los clientes ahorrar o generar ingresos?</p>

Fuente: elaboración propia, a partir de Lehmann-Ortega y otros (2016, pp. 322 - 511).

Tabla 4

Siete direcciones para innovar en la arquitectura de valor

Nombre de la dirección para innovar	Descripción	Preguntas por resolver
8 Introducción de nuevas tecnologías	<p>Mientras la tecnología no es el único medio de innovación, es de lejos uno de los más importantes.</p> <p>Como resultado, muchos modelos de negocio han sido reinventados con la introducción de la tecnología, en particular ligada a internet.</p> <p>Es importante identificar o desarrollar tecnologías que permitan una modificación radical de la arquitectura de valor.</p>	<p>¿Usan sus competidores tecnología que su negocio pueda integrar?</p> <p>¿Cuáles son las tecnologías existentes en otros sectores que el negocio pueda usar?</p>

Tabla 4

Siete direcciones para innovar en la arquitectura de valor (continuación)

Nombre de la dirección para innovar	Descripción	Preguntas por resolver
<p>9 Modificar uno o varios pasos en la cadena de valor</p>	<p>En un sector dado, cada paso en la cadena de valor puede ser implementado de diferentes formas, por diferentes compañías.</p> <p>Por ejemplo, hay varias soluciones para la compra y suministros de insumos (materiales o servicios):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Contratos de corto o mediano plazo. 2. Relaciones exclusivas o no exclusivas entre cliente-proveedor. 3. Suministro automático o por pedido. <p>La innovación puede darse rediseñando ciertos pasos en la cadena de valor. Eliminar un paso o agregar uno a la cadena de valor tendrá un impacto en la propuesta de valor.</p>	<p>¿Cuáles son los diferentes pasos en su cadena de valor?</p> <p>¿Puede cambiar o rediseñar la forma en que pone en juego cada paso?</p>
<p>10 Eliminar o agregar uno o varios pasos en la cadena de valor</p>	<p>Remover un paso reduce costos y, por lo tanto, el precio de oferta. Adicionar un paso puede significar un mejoramiento de la oferta.</p> <p>El reto con esta dirección es mantener una buena relación calidad-precio.</p>	<p>¿Qué tan útil es este paso en la cadena de valor? ¿Puede eliminarlo?</p> <p>¿Cuál será el impacto en términos de costos y, por lo tanto, de precio?</p> <p>¿Puede agregarle un paso a la cadena de valor? ¿Cuál será el resultado? ¿Le traería valor al cliente?</p>
<p>11 Apalancarse en sus recursos estratégicos y competencias</p>	<p>Con el tiempo, las compañías desarrollan recurso y competencias: el objetivo es apalancarse en ellos de una forma nueva.</p> <p>Recursos: pueden ser tangibles o intangibles, ya sea marca, reputación, etc. Competencias: consiste del <i>know-how</i> especial adquirido por la compañía.</p> <p>Al igual que en un árbol las raíces forman la base pero permanecen invisibles, las competencias y los recursos son las raíces de una compañía. La propia empresa no es consciente de su riqueza.</p>	<p>¿Cuáles son sus recursos estratégicos y sus competencias?</p> <p>¿Qué recursos no está explotando la empresa plenamente? ¿Puede promocionarlos de otra manera?</p> <p>¿Ha desarrollado la empresa un <i>know-how</i> que puede ser interesante para otras empresas?</p>

Tabla 4

Siete direcciones para innovar en la arquitectura de valor (continuación)

Nombre de la dirección para innovar	Descripción	Preguntas por resolver
12 Asociaciones con competidores o socios	<p>En cada sector, los competidores desarrollan características y fortalezas particulares que a otros les faltan, aún si se han copiado entre ellos.</p> <p>La innovación puede suceder a través de un <i>joint venture</i> sin precedentes entre competidores y/o socios con fortalezas complementarias. El nuevo modelo de negocio es construido con competidores. Se crea por lo general una entidad completamente separada de la original.</p>	<p>¿Quiénes son sus competidores?</p> <p>¿Cuáles son sus fortalezas?</p> <p>¿Cuáles son sus recursos estratégicos?</p>
13 Identificar complementos	<p>Un complemento es una compañía cuya oferta complementa la de otra compañía y de este modo, se le puede ofrecer al cliente una oferta más atractiva.</p>	<p>¿Qué ofertas son usadas por sus clientes antes, durante y después de su oferta?</p> <p>¿Puede su empresa integrar esas ofertas a su propuesta de valor?</p> <p>¿Qué sería de interés para la empresa que ofrece esta oferta complementaria?</p>
14 Encontrar nuevos recursos	<p>Las compañías usan diferentes recursos para operar: recursos financieros, material prima, ideas, etc. Esta dirección apunta a encontrar nuevos recursos enfocada en la multitud de usuarios de internet.</p> <p>Las compañías pueden usar el Crowdsourcing internamente o a través de una plataforma externa especializada para dicho fin.</p>	<p>¿Qué recursos podría obtener fuera de su empresa?</p> <p>¿Cómo puede su empresa aumentar su base de recursos financieros, humanos, tangibles e intangibles?</p>

Fuente: elaboración propia, a partir de Lehmann-Ortega y otros (2016, pp. 512 - 691).

Estas catorce direcciones de innovación en el modelo de negocio Odyssey 3.14 no son excluyentes; al contrario, en varias innovaciones realizadas, por ejemplo, en empresas como Michelin, DHL y Valtis, entre otras, se combinan varias de estas direcciones. Explorar las

catorce direcciones son un proceso iterativo; por lo tanto, cuando se tenga una idea, lo ideal es revisar todas las direcciones de innovación para ver si puede surgir alguna idea complementaria.

Se pueden generar ideas, empezando con la propuesta de valor o con la arquitectura de valor; sin embargo, un cambio radical en una de las dos eventualmente llevará a un cambio radical en la otra.

Metodología *business model canvas*

Es una metodología que nace en el 2004, de la tesis doctoral de Alexander Osterwalder, con Yves Pigneur como asesor (Osterwalder y Pigneur 2010). Cuando Alexander e Yves comenzaron a practicar esta metodología en campo, las personas con las que trabajaron quedaron muy interesadas.

La metodología *business model canvas* permite describir cualquier modelo de negocio basado en nueve bloques de construcción fundamentales: segmentos de clientes, propuesta de valor, canales de distribución, relaciones con los clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, asociaciones clave y estructura de costos. Es una herramienta comercial práctica para diseñar, probar, implementar y administrar modelos de negocios a lo largo de su ciclo de vida, que permite, además, hablar un lenguaje común en el tema de modelos de negocio, porque cambia del lenguaje hablado al lenguaje visual, lo que permite desarrollar reuniones mucho más productivas relacionadas con el tema.

La herramienta *business model canvas* sirve para mejorar modelos de negocio existentes o para crear nuevos modelos de negocio, porque posee un lenguaje compartido y práctico, que permite llevar a cabo mejores conversaciones estratégicas acerca de cómo las organizaciones crean, entregan y capturan valor. Así mismo, les ayuda a empresarios y a emprendedores a trazar

y comprender el panorama general para lograr este objetivo. El enfoque no se centra tanto en los bloques de construcción individuales; por el contrario, se centra en cómo todas las piezas se conectan para contar una historia; sin embargo, se deben dominar todos los componentes del *business model canvas* para hablar el idioma del modelo de negocio (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Los nueve bloques del *business model canvas* se describen a continuación.

1. Segmentos de clientes

Las preguntas clave por resolver en este bloque del modelo de negocio de Osterwalder son: ¿Para quién se está creando valor?, ¿cuáles son los clientes más importantes?

Como es bien sabido, 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 (Osterwalder & Pigneur, 2010).

En una definición muy sencilla, los segmentos de clientes son grupos de personas u organizaciones para los que la empresa o emprendimiento está creando valor con una o más propuestas de valor, ayudando a resolver problemas y(o) a satisfacer necesidades propias del segmento.

Tradicionalmente se han descrito los segmentos de clientes haciendo un análisis demográfico, psicográfico y de su comportamiento; sin embargo, esto ya no es suficiente, y algunos autores como Christensen, Hall, Dillon y Duncan (2016) y Ulwick (2003) consideran que hay una forma complementaria para definir el segmento de clientes, y es a través de los *jobs to be done*, o solución a las necesidades de los clientes y no clientes.

La idea básica es que las personas no buscan productos para comprar, lo que hacen es tomar la vida como viene y buscan una solución cuando encuentran un problema. Es en ese punto cuando emplean un producto o servicio. La clave de pensar en el negocio a partir de esta perspectiva es que la tarea se convierte en la unidad fundamental de análisis, y no el cliente o el producto. Con este enfoque no se busca segmentar a los clientes por quiénes son, es decir, por variables como edad, sexo, nivel socioeconómico, etc. Lo que se busca es segmentar a los clientes de acuerdo con los trabajos que ellos intentan resolver. Este enfoque es muy importante porque permite crear propuestas de valor diferentes de acuerdo con cada trabajo que el cliente necesite resolver; adicionalmente, todo el modelo de negocio estará orientado a la solución de este trabajo del cliente de una forma escalable y rentable.

Osterwalder, Pigneur, Bernarda, Smith y Papadacos (2015) describen tres tipos de trabajos que los clientes intentan solucionar:

Trabajos funcionales: son aquellos en los que los clientes intentan realizar o terminar una tarea específica, o solucionar un problema. Por ejemplo, cortar el césped, comer sano, redactar un informe, etc.

Trabajos sociales: son aquellos en los que los clientes quieren quedar bien, ganar poder o estatus. Estos trabajos describen cómo quieren que los perciban los demás. Por ejemplo, como consumidor, ir a la moda, o como profesional, ser considerado competente.

Trabajos personales/emocionales: son aquellos en los que los clientes buscan alcanzar un estado emocional específico, como sentirse bien, encontrar la paz mental en lo referente a inversiones o lograr sensación de seguridad en el puesto de trabajo (p. 12).

El tema de los trabajos y sus tipos se analizará en detalle en el bloque de propuesta de valor del modelo de negocio.

Hay otro tema en este bloque de segmento de clientes que es importante mencionar y es el concepto de clientes directos e indirectos. En el modelo de negocio Odyssey 3.14 se expuso el ejemplo de Coca Cola, donde se tienen dos tipos de clientes, los consumidores de la gaseosa y los distribuidores de esta. Los consumidores de la gaseosa se denominan los clientes finales, y tiene una propuesta de valor asociada; por otro lado, los distribuidores de la Coca Cola se denominan clientes reales, y se les asocia una propuesta de valor específica diferente a la de los consumidores. Entonces, la conclusión importante aquí es que en un modelo de negocio con intermediarios se tienen dos o más segmentos de clientes y, por consiguiente, dos o más propuestas de valor según corresponda. Se debe crear valor para cada segmento con una propuesta de valor específica para cada uno.

Para finalizar este bloque de segmento de clientes se presenta un aspecto fundamental que Blank y Dorf (2013) denominan tipos de clientes (figura 7). Cada venta depende de un conjunto de personas que tomas decisiones. Por eso, el análisis de los clientes debe comenzar comprendiendo cuáles son los tipos de clientes posibles.



Figura 7. Tipos de clientes

Fuente: elaboración propia, a partir de Blank y Dorf (2013).

Blank y Dorf (2018) definen así a cada tipo de cliente posible:

Usuarios finales: los usuarios finales de un producto son los que oprimen el botón, tocan el producto, lo usan, les encanta o lo odian. El conocimiento amplio de sus necesidades y motivaciones es vital, sabiendo que este usuario final es el que a menudo no tiene la menor influencia en el proceso de venta o adopción.

Influenciadores: a veces la presión más poderosa sobre la decisión de compra de un cliente puede no ser algo que la *startup* haya hecho directamente, sino algo hecho por alguien que está al margen. En cada mercado o sector, virtual o real, un selecto grupo de individuos pioneros marca las tendencias, los estilos y las opiniones. A veces estas personas son bloggers o expertos a sueldo de empresas de investigación de mercado. Pueden ser niños o famosos que visten la última moda. Por lo tanto, hay que incluirlos en la lista de influenciadores y pensar en cómo se les va a alcanzar. Productos gratis, sueldo, eventos VIP, ordenadores gratis y accesos gratuitos, entre muchas otras opciones.

Prescriptores: también influyen en las decisiones de compra, pero son diferentes a los influenciadores ya que sus opiniones pueden confirmar o deshacer una venta. Un prescriptor podría ser un bloguero muy conocido que hablase maravillas de un producto, un jefe de departamento que diga que cualquier PC nuevo debería ser Dell, el comité de un hospital que aprobara la compra de un dispositivo médico o un cónyuge con un gusto muy fuerte por una marca.

Comprador económico: ellos se posicionan más arriba en la pirámide de la toma de decisiones, y a menudo controlan o aprueban la compra o el presupuesto. Pueden ser vicepresidentes corporativos, directivos, compañías de seguros que emiten órdenes de pago de siniestros, adolescentes con capacidad de compra o cónyuges con un presupuesto para las vacaciones.

Toma de decisiones: pueden ser los compradores, o quizá están aún más arriba en la jerarquía de toma de decisiones. Los responsables son los que imponen finalmente su

criterio en la compra, y a veces se les llama responsables últimos, ejecutivos responsables, o tal vez mamá, papá o ‘cariño’. Muy importante, hay que entender sus motivos.

Saboteadores: pueden esconderse en cualquier lugar, y tienen nombres como director financiero, director informático, hijo, cónyuge o responsable de compras con amigos.

Pueden encontrarse en los departamentos de planeación estratégica o en su propia casa y su veto puede ralentizar las cosas hasta el extremo (pp. 142-144).

2. Propuesta de valor

Las preguntas por resolver en este bloque del modelo de negocio son: ¿Qué valor se le proporciona a los clientes?, ¿qué problema de los clientes se ayuda a solucionar?, ¿qué necesidades de los clientes se satisfacen?, ¿qué paquetes de productos o servicios se ofrecen a cada segmento de mercado?

La propuesta de valor es el centro del modelo de negocio. Esta no existe de forma independiente, existe siempre en relación con el segmento de clientes. En la propuesta de valor se define cómo se está creando valor de forma específica para un segmento de clientes, a través de un conjunto de productos/servicios (Osterwalder & Pigneur, 2010, p. 23).

Además, les ayuda a los clientes a abordar un problema o necesidad fundamental, es decir, un *job to be done*, elimina sus dolores y crea alegrías para ellos. En pocas palabras, la propuesta de valor es lo que atrae al cliente a hacer negocios con una empresa determinada.

Un aspecto fundamental de la propuesta de valor es que esta no es el producto, servicio o tecnología usados por la empresa *per se*. Por ejemplo, si se analiza la empresa Alpina S. A., el Bonyurt es uno de sus productos estrella; sin embargo, la propuesta de valor de esta compañía para los consumidores finales, como menciona Fernández (2013), es: “En Alpina estamos

comprometidos con alimentar saludablemente. Creemos con firmeza que la vida genera vida. Somos una organización inteligente que logra prosperidad colectiva de manera persistente” (p. 78). Como se observa, la propuesta de valor es que los clientes se pueden alimentar de una forma saludable a través de una variedad de productos, y no se menciona el Bonyurt en la propuesta de valor; este es un producto que les permite entregarle la propuesta de valor a los clientes.

Para hacer el diseño de la propuesta de valor, Osterwalder y otros (2015) propone trabajar con un lienzo diferente al de los nueve bloques del modelo de negocio, al que llaman lienzo de la propuesta de valor. El lienzo de la propuesta de valor trabaja junto con el mapa de entorno y con el lienzo del modelo de negocio, para apoyar los esfuerzos de emprendedores y empresarios de diseño de productos. Adicionalmente, el lienzo de la propuesta de valor contiene el perfil del cliente y el mapa de valor (figura 8).

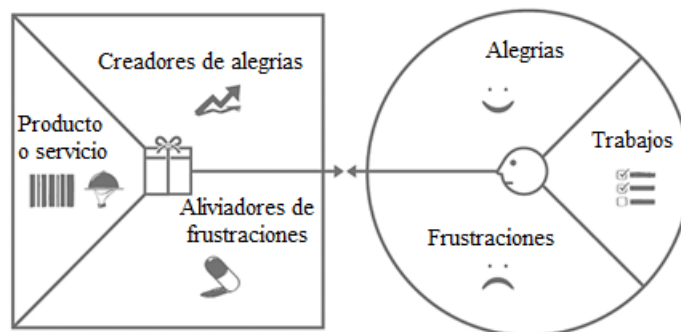


Figura 8. Lienzo de la propuesta de valor

Fuente: elaboración propia, a partir de Osterwalder y otros (2015).

De acuerdo con Osterwalder y otros (2015), el lienzo de la propuesta de valor se divide en el perfil del cliente y en el mapa de la propuesta de valor. El perfil del cliente describe de una manera más estructurada y detallada un segmento de clientes específico del modelo de negocio, y se divide en trabajos, frustraciones y alegrías del cliente.

Trabajos del cliente: describen aquello que intentan resolver en su vida personal y laboral tal como lo expresan con sus propias palabras.

Frustraciones: describen los malos resultados, riesgos y obstáculos relacionados con los trabajos del cliente.

Alegrías: describen los resultados que quieren conseguir los clientes o los beneficios concretos que buscan (p. 9).

El mapa de la propuesta de valor describe de manera más estructurada y detallada las características de una propuesta de valor específica para un modelo de negocio. Se define como el conjunto de beneficios de la propuesta de valor que se diseña para atraer a los clientes, y se divide en productos y servicios, aliviadores de frustraciones y creadores de alegrías.

Productos y servicios: es una lista de todos los productos y servicios alrededor de la cual se construye una propuesta de valor.

Aliviadores de frustraciones: describen como los productos y servicios apalancas las frustraciones del cliente.

Creadores de alegrías: describen como los productos y servicios crean alegrías para el cliente (Osterwalder y otros, 2015, p. 8).

La finalidad del lienzo de la propuesta de valor es conseguir el encaje, que se logra cuando el mapa de valor coincide con el perfil del cliente; es decir, cuando los productos y servicios del emprendimiento o de la empresa generan aliviadores de frustraciones y creadores de alegrías que coinciden con alguno de los trabajos, frustraciones y alegrías importantes para el cliente.

3. Canales de distribución

Las preguntas por resolver en este bloque del modelo de negocio son: ¿Cómo va a vender la empresa los productos/servicios?, ¿qué canales prefieren los segmentos de clientes?, ¿cómo se

establece actualmente el contacto con los clientes?, ¿cómo se conjugan los canales?, ¿cuáles tienen mejores resultados?, ¿cuáles son más rentables?, ¿cómo se integran en las actividades diarias de los clientes?

El canal de distribución describe cómo se va a entregar el producto o servicio al cliente. Es el punto de contacto o interfaz con el cliente, también llamado el medio a través del cual la empresa se comunica con el cliente y entrega la propuesta de valor.

Antes de la década de los 90 los únicos canales para llegar a un cliente eran los canales físicos; es decir, las personas solo tenían la posibilidad de ir directamente a un almacén, una tienda, un supermercado, a comprar lo que necesitaban. Pero a partir de las últimas dos décadas existen los canales virtuales (páginas web, dispositivos móviles y la nube, entre otros), donde la intervención humana ya no es necesaria ya que el producto se ofrece y se vende virtualmente. Hoy la mayoría de las empresas utilizan tanto los canales de distribución virtuales como los físicos; pero si una empresa emplea uno u otro tipo, o los dos, debe generar la demanda entre los clientes y dirigirla al canal de ventas. Los canales de distribución físicos y virtuales emplean actividades muy diferentes de creación de demanda (Blank & Dorf, 2013).

El canal de distribución de una empresa tiene entre otras las siguientes funciones, según Osterwalder y Pigneur (2010):

- Dar a conocer a los clientes los productos y servicios de una empresa.
- Ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor de una empresa.
- Permitir que los clientes comprendan productos y servicios específicos.
- Proporcionar a los clientes una propuesta de valor.
- Ofrecer a los clientes un servicio de atención posventa (p. 26).

Es importante resaltar que no todos los negocios son rentables a través de un canal determinado, ya que cada canal tiene un costo asociado; adicionalmente, diferentes canales de ventas admiten distintas bandas de precios de los productos y servicios. Es importante asegurarse de que se tienen en cuenta todos los costos del canal, ya que estos cambian el modelo de generación de ingresos de la empresa.

Blank y Dorf (2013) presentan los diferentes tipos de canales físicos y virtuales que pueden usar las empresas para entregar su propuesta de valor. En las tablas 5 y 6 se presenta el resumen de dichos canales, con sus respectivas ventajas y desventajas.

Tabla 5

Resumen de canales físicos

Canales físicos	Ventajas	Desventajas
Venta directa: vendedores que la empresa emplea para atender a los usuarios finales.	Control y visibilidad excelentes. Fuerza de ventas concentrada en vender productos de la empresa.	Alternativa más costosa, en la que es difícil encontrar talentos, y aún más difíciles de dirigir.
Vendedores independientes: trabajan para varias empresas de un canal o de una cadena, por lo general en un área geográfica.	Forma rápida de conseguir una distribución nacional con un costo variable y poca inversión por adelantado.	Son leales al cliente, no a la empresa que vende; realmente son más un medio que un agente de ventas proactivo.

Tabla 5

Resumen de canales físicos (continuación)

Canales físicos	Ventajas	Desventajas
<p>Integradores de sistemas/ revendedores de valor agregado (VAR): si agregan valor a los productos que venden. Venden B2B, principalmente en sectores tecnológicos.</p>	<p>Forma rápida de conseguir una distribución nacional y una instalación total del producto, y su instalación con un costo variable sin gasto inicial para la empresa.</p>	<p>Son leales al cliente, no a la empresa que vende. Es más bien un medio que un agente de ventas proactivo. Requieren un cuidado y atención inmensos; por ejemplo, promociones, formación e incentivos. Son difíciles de motivar.</p>
<p>Distribuidores/mayoristas: venden productos con un volumen medio y bajo para consumidores. Son intermediarios entre el fabricante y el minorista.</p>	<p>Ofrecen atención personalizada y pueden exhibir y promocionar los productos que les gusten.</p>	<p>Costoso, generalmente tienen una mentalidad de recogedor de pedidos y rara vez se alían con el fabricante para comercializar-promocionar el producto.</p>
<p>Minoristas: compran el producto y lo venden tanto a empresas como a consumidores y suelen ser independientes o pequeñas cadenas que exhiben y promocionan una selección generalmente limitada de productos.</p>	<p>Ofrecen atención personalizada y pueden exhibir y promocionar los productos que les gusten.</p>	<p>Es difícil y costoso construir un nuevo negocio con minoristas como canal principal.</p>
<p>Gran distribución: supermercados e hipermercados que mueven cantidades enormes de mercancía a los consumidores.</p>	<p>Distribución masiva y potencial de publicidad-<i>marketing</i>.</p>	<p>Toma mucho tiempo vender a través de ellos, costo extremadamente alto, poco control sobre el <i>marketing</i> y menos posibilidades de influencia.</p>
<p>Fabricantes de equipos originales: compran un producto para hacerlo parte de su producto más grande.</p>	<p>Potencial enorme de volumen de ventas.</p>	<p>Por lo general, márgenes bajos, ninguna ventaja de <i>branding</i> o beneficio de marca, y ninguna visibilidad para la <i>startup</i>.</p>

Fuente: elaboración propia, a partir de Blank y Dorf (2013, pp. 154-159).

Tabla 6

Resumen de los canales virtuales

Canal virtual	Ventajas	Desventajas
Sitio web dedicado a comercio electrónico: la empresa vende sus productos directamente en su propia tienda de comercio electrónico.	Los sitios básicos son fáciles de crear y ofrecen un control completo del precio, la presentación del producto y el inventario, entre otros.	La empresa debe asumir todos los costos y desafíos de la creación del tráfico de visitantes y su conversión a compradores.
e-distribución en dos pasos: la empresa vende sus productos en sitios de <i>e-commerce</i> de terceros.	Es la forma más rápida de obtener una distribución nacional a un costo variable con poca inversión por adelantado.	Poco control de la publicidad que se hace en el sitio o de la visibilidad de los productos, a menos que se gaste más.
Agregadores: es el equivalente a un centro comercial físico, dedicado por lo general a una categoría.	Es una forma rápida de obtener distribución nacional con un costo variable con poca inversión por adelantado.	Es difícil conseguir visibilidad, publicidad, y <i>marketing</i> en el sitio, y puede ser muy costoso.
Ventas de aplicaciones web/móvil: se comporta en muchos aspectos como la tienda de un canal físico.	Alcance masivo en un canal de rápido crecimiento para juegos, <i>software</i> , aplicaciones de compra y mucho más. Es una canal que está siempre encendido y bastante práctico.	Intermediarios costosos, limitaciones de tamaño de archivos, retos en la presentación de productos y en las formas de pago, complejidad operativa, extremadamente difícil captar la atención del consumidor.
Comercio social: venta del producto/servicios a través de redes sociales.	Distribución rápida y potencialmente masiva, muy buena para lanzamientos de productos, para mantener la sensibilización y para captar dinero rápido.	Difícil crear sensibilización y llamar la atención. Las plataformas pueden quedarse con el 50% o más del precio de venta.
Oportunidades de un día (flash sales): les ofrecen a un conjunto de consumidores grandes descuentos en mercancía de marca que expira en 24 a 48 horas.	Distribución rápida y potencialmente enorme, ideal para lanzamientos de productos y para mantener la sensibilización y captar dinero rápido.	A menudo son costosas. Los usuarios finales suelen esperar un 50% de descuento del precio de venta original. El fabricante paga después el 50% de ese precio de venta, con descuento al sitio de comercio social.
Canal freemium: se trata de una plataforma de creación de demanda, y se utiliza para productos que requieren poco o ninguna personalización.	Acelera la prueba y la adopción por parte de los clientes, con un costo relativamente bajo. Muy bueno como estrategia de lanzamiento.	Es sexi pero peligroso. Se pueden obtener un montón de usuarios rápidamente, pero si no se convierten y pagan, el canal está muerto. Acertar con la conversión de los usuarios gratuitos para que sean rentables encumbra o rompe la empresa.

Fuente: elaboración propia, a partir de Blank y Dorf (2013, pp. 162-166).

Hay dos tipos de canales: canales directos y canales indirectos. En los canales directos los clientes se alcanzan a través de tiendas propias, página web o canales móviles propios, o tal vez a través de una fuerza de ventas propia de la empresa. Los canales indirectos son los socios clave que usa el negocio para alcanzar a los clientes. Por ejemplo, a través de almacenes de terceras personas, página web o canales móviles de terceros, vendedores de una empresa independiente, vendedores mayoristas o medios de terceros para llegar a los clientes.

Empresas como Alpina S. A. o Coca Cola usan canales directos para llegar a los distribuidores a través de una fuerza de ventas, y canales indirectos a través de los distribuidores para llegar a los consumidores.

Tabla 7

Tipos de canales y sus fases

Tipos de canal				
Propio			Socio	
Equipo comercial	Ventas en internet	Tiendas propias	Tiendas de socios	Mayoristas
Fases del canal (aplica para los dos tipos de canal)				
1	2	3	4	5
Información	evaluación	Compra	Entrega	Posventa
¿Cómo se dan a conocer los productos y servicios de la empresa?	¿Cómo ayuda a empresa a los clientes a evaluar su propuesta de valor?	¿Cómo pueden comprar los clientes los productos y servicios?	¿Cómo se entrega a los clientes la propuesta de valor?	¿Qué servicios de atención posventa ofrece la empresa?

Fuente: elaboración propia, a partir de Osterwalder y Pigneur (2010, p. 27).

4. Relaciones con los clientes

Las preguntas por resolver en este bloque del modelo de negocio son: ¿Qué tipo de relación esperan los diferentes segmentos de mercado?, ¿qué tipo de relaciones se han establecido?, ¿cuál es el costo?, ¿cómo se integran en el modelo de negocio?

Este bloque es el enlace que se establece entre la organización y cada segmento de mercado; es decir, describe la naturaleza de la relación que la empresa establece con los clientes (Osterwalder & Pigneur, 2010, p. 28). Básicamente lo que dice es: ¿Cómo consigo clientes?, ¿cómo los conservo? y ¿cómo aumento la base de clientes?

Hay cuatro temas que pueden ayudar a entender mejor la relación con los clientes:

1. Tipo de relación que se establece con el cliente. Aquí es posible estudiar un continuo, que va desde relaciones indirectas, que quiere decir que el cliente trata solo con intermediarios y no tratan con la empresa directamente, hasta una relación 100% directa, donde los clientes tratan solamente, y de manera directa, con la empresa.
2. Vínculo que se establece con los clientes. También es un continuo, que va desde una relación transaccional, lo que significa que la empresa tiene un vínculo débil con el cliente, es decir, es fácil para los clientes dejar o cambiar la empresa, hasta una relación estrecha con el cliente, una relación de largo plazo en la cual es muy difícil para el cliente irse de la empresa.
3. Intimidad de la relación con el cliente. Es un continuo también: por un lado, la empresa puede tener una relación automatizada con el cliente, por lo tanto, los clientes tratan con máquinas, por lo que el contacto con el cliente es bajo; por el otro lado, cuando la relación con el cliente es muy personal, por ejemplo, con las mismas personas trabajando en la organización atendiendo los mismos clientes, se conocen muy bien entre ellos.

4. Ciclo de vida de la relación. En un principio la empresa piensa en cómo adquirir clientes y cuáles son esas estrategias de adquisición. Una vez la empresa ya tiene los clientes, piensa en la estrategia para retenerlos, qué va a hacer la empresa con los clientes para mantenerlos en su esfera de influencia. Por último, lo que hay que pensar es cómo convertir los clientes actuales en mejores clientes haciendo que compren más en la empresa (Strategyzer, 2019).

Blank y Dorf (2013), expresan que

cada empresa, con independencia de si su producto o canal es físico o virtual, puede resumir su misión en tres breves frases: construir grandes productos; captar, retener, aumentar clientes, y ganar dinero directa o indirectamente con esos clientes. Las relaciones con los clientes son las estrategias y las tácticas utilizadas para captar y retener a los clientes y aumentar los ingresos procedentes de estos.

- Captar clientes, a veces llamado creación de demanda, dirige a los clientes hacia el canal o los canales de ventas elegidos.
- Retener a los clientes, o fidelizarlos, les ofrece a estos razones para seguir con la empresa y su producto.
- Aumentar los ingresos procedentes de los clientes representa el esfuerzo por venderles más de lo que compraron, y productos nuevos y diferentes, además de animarlos a traer a nuevos clientes (p.185).

Al igual que los canales de distribución, las relaciones con los clientes en los canales virtuales son muy diferentes a las de los canales físicos. A continuación, en la tabla 8 se presenta el resumen de las estrategias y las tácticas para relacionarse con los clientes tanto en los canales físicos como en los virtuales.

Tabla 8

Herramientas de relación con los clientes en canales físicos y virtuales

	Canales físicos	Canales virtuales
Captar clientes (creación de demanda)	<p>Estrategia: sensibilización, interés, reflexión, compra.</p> <p>Tácticas: publicidad gratuita (blogs, folletos, relaciones públicas, etc.), publicidad de pago (anuncios, promociones), herramientas <i>online</i>.</p>	<p>Estrategia: adquisición, activación.</p> <p>Tácticas: sitios web, <i>app stores</i>, búsquedas (SEO/SEM), correo electrónico, blogs, <i>marketing</i> viral, redes sociales, comparativas, relaciones públicas, períodos de prueba, páginas de destino/inicio.</p>
Retener clientes	<p>Estrategia: interactuar, fidelizar.</p> <p>Tácticas: programas de fidelización, actualizaciones de producto, encuestas a clientes, llamadas de seguimiento.</p>	<p>Estrategia: interactuar, fidelizar.</p> <p>Tácticas: personalización, grupos de usuarios, blogs, ayuda <i>online</i>, consejos/boletines sobre el producto, contacto personal, afiliados.</p>
Ampliar ingresos de clientes	<p>Estrategia: ingresos nuevos, referencias.</p> <p>Tácticas: venta dirigida, venta cruzada, complementos, referencias, individualización si se puede.</p>	<p>Estrategia: ingresos nuevos, referencias.</p> <p>Tácticas: mejores (<i>upgrades</i>), concursos, automatización de pedidos, referencias, venta dirigida, venta cruzada, <i>marketing</i> viral.</p>

Fuente: elaboración propia, a partir de Blank y Dorf (2013, p. 186).

5. Fuentes de ingresos

Las preguntas por resolver en este bloque del modelo de negocio son: ¿Cómo gana dinero la empresa de cada segmento de clientes?, ¿por qué valor están dispuestos a pagar los clientes?, ¿por qué pagan actualmente?, ¿cómo pagan actualmente?, ¿cómo les gustaría pagar?, ¿cuánto reportan las diferentes fuentes de ingresos al total de ingresos?

Este bloque muestra cómo se monetiza o cómo se convierte en dinero la propuesta de valor de la empresa.

Hay dos cosas importantes en este bloque que los emprendedores tienen a confundir. Una cosa es cómo es el modelo de ingresos, es decir, cómo hace dinero la empresa, y otra muy

diferente es cuáles son las tácticas para fijar los precios, es decir, la cantidad de dinero que efectivamente se cobraría por el producto/servicio.

Hay unos errores comunes que los emprendedores novatos, e incluso los emprendedores expertos, cometen cuando piensan en los ingresos y en la fijación de precios:

1. Error 1: pensar que una fuente de ingresos es la cantidad de dinero que se le cobra a los clientes.
2. Error 2: pensar que hay que calcular el precio de un producto con base en cuánto le cuesta a la empresa producirlo.
3. Error 3: pensar que el precio del producto/servicio tiene que ser inferior al de los competidores (Blank y Mullaney 2019).

Todas estas respuestas, bien analizadas, parten del conocimiento que se tiene sobre los clientes, su reacción ante la propuesta de valor y todo el trabajo que los emprendedores han realizado en campo.

Pero ¿qué es una fuente de ingresos? Una fuente de ingresos es la estrategia que utiliza la empresa para obtener dinero contante y sonante de cada segmento de clientes. Entonces, si la empresa tiene múltiples segmentos de clientes, puede tener múltiples fuentes de ingresos. Por otro lado, la fijación de precios es la táctica que usa la empresa para fijar el precio; es decir, cuántos pesos se cobra, o si es gratis, para cada uno de los segmentos de clientes.

Con la claridad de las diferencias entre lo que es flujo de ingresos y fijación de precios, a continuación en la tabla 9 se presentan ejemplos de cada tipo de ingreso.

Tabla 9

Tipos de fuentes de ingresos

Tipo de fuente de ingresos	Descripción
Venta de activos	Venta de los derechos de propiedad de un activo físico. Ejemplo: una compañía de autos como Ford, una librería.
Cuota por uso	La cuota es proporcional al uso del servicio. Ejemplo: Servientrega, EPM con los servicios públicos, Amazon Web Services, un hotel.
Cuota de suscripción	Es el pago que se realiza por el acceso ininterrumpido de un servicio. Ejemplo: un gimnasio, Netflix, Revista Semana.
Préstamo/alquiler/ <i>leasing</i>	Es la cuota que se paga por el acceso temporal a un bien o servicio. Ejemplo: renta de propiedades, renta de vehículos.
Licencias	Se paga una tarifa por el uso de propiedad intelectual. Ejemplos: Microsoft.
Tasa de intermediación	Se trata de una tarifa que se paga por reunir dos o más partes involucradas en una transacción. Ejemplo: Airbnb, asesores inmobiliarios.
Publicidad	Se basa en generar cantidades enormes de usuarios que no pagan nada por usar un producto o servicio, y esta cantidad de usuarios es usada para venderles a los anunciantes, que quieren divulgar su publicidad. Ejemplo: Google, Facebook.

Fuente: elaboración propia, a partir de Blank y Mullaney (2019).

Las fuentes de ingresos toman la forma de un grupo completo de estrategias sobre las formas posibles de cobrar. Lo interesante es que cada estrategia de fuente de ingresos podría tener diferentes tácticas de fijación de precios. A continuación, en la tabla 10 se presentan los mecanismos de fijación de precios.

Tabla 10

Mecanismos de fijación de precios

Fijos: los precios definidos se basan en variables estáticas	Dinámico: los precios cambian en función del mercado
<p>Costo del producto + margen de ganancia Se toma el costo de lo que cuesta producir el producto, y se le agrega un margen de ganancia fijo, lo que la empresa considere que deben ser las utilidades. Eso se llama precio mínimo del mercado.</p>	<p>Negociación El precio se negocia entre dos o más socios y depende de las habilidades o del poder de negociación.</p>
<p>Precio según las características del producto El precio depende de la cantidad o calidad de la propuesta de valor.</p>	<p>Gestión de la rentabilidad El precio depende del inventario y del momento de la compra (suele utilizarse en recursos perecederos, tales como habitaciones de hotel o plazas de avión).</p>
<p>Precio basado en las características del segmento de mercado La empresa puede saber algo que los competidores no saben, y los clientes valoran la propuesta de valor de la empresa más que la de la competencia.</p>	<p>Mercado en tiempo real El precio se establece dinámicamente en función de la oferta y la demanda. Ejemplo: el mercado bursátil.</p>
<p>Precio por volumen El precio depende de la cantidad adquirida. Esto aplica para economías de escala. Por ejemplo, si se compran de X a Y unidades, el precio es A. Si de compra de entre Y y Z unidades, el precio es A -1.</p>	<p>Subastas o remates El precio se determina en una licitación. Ejemplo: los remates de eBay.</p>

Fuente: elaboración propia, a partir de Osterwalder y Pigneur (2010, p. 33).

¿Cómo determinar la fuente de ingresos o el mecanismo de fijación de precios? Es necesario conversar con los clientes, saber cómo compran actualmente y analizar cada segmento de mercado en particular.

6. Recursos clave

Las preguntas por resolver en este bloque del modelo de negocio son: ¿Qué recursos clave requieren nuestras propuestas de valor, nuestros canales de distribución, las relaciones con

clientes y las fuentes de ingresos?, ¿cuáles son los activos más importantes para concretar el modelo de negocio?

Los recursos clave corresponden a las cosas más importantes que es necesario tener para que el modelo de negocio funcione. Los modelos de negocio están basados en un número de recursos esenciales, que pueden ser tangibles e intangibles, y se pueden dividir en las siguientes categorías:

- Físicos: pueden ser vehículos, maquinaria, instalaciones de la empresa, provisiones para los productos y servicios.
- Intelectuales: patentes, listas de clientes, personas, marca registrada, derechos de autor, contratos, confianza.
- Humanos: ¿Cuáles son las personas necesarias para lograrlo? Pueden ser empleados calificados, mentores, profesores, asesores.
- Financieros: ¿Cómo obtener el dinero para poner en marcha la empresa? Puede ser por medio de tarjeta de crédito, un préstamo, una donación, apoyo de la familia y(o) de amigos (Blank y Mullaney 2019).

Los recursos clave cambian a medida que la empresa evoluciona. Por ejemplo, en el caso de la financiación, cuando la empresa este más madura puede acceder a créditos en bancos o entidades más grandes. Los recursos financieros hacen pensar a la empresa en otras actividades de creación de demanda, en las relaciones con los clientes y en los costos del canal. Es importante empezar a calcular con anticipación cuáles otros montos de capital se necesitarán más adelante durante el ciclo de vida de la empresa (Strategyzer, 2019).

Algo importante que se debe tener en cuenta en este bloque, y que normalmente es uno de los errores comunes de los emprendedores, es que al listar los recursos clave se lleve a cabo la actividad de forma granular; es decir, con demasiado detalle. Por el contrario, esta se debe realizar de forma estratégica, con las cosas que sean esenciales. Por ejemplo, las personas son esenciales para una organización, pero no necesariamente un recurso clave para el modelo de negocio (Strategyzer, 2019).

7. *Actividades clave*

Las preguntas por resolver en este bloque del modelo de negocio son: ¿Qué actividades clave requieren la propuesta de valor, los canales de distribución, las relaciones con los clientes y las fuentes de ingresos?

Las actividades clave son las cosas más importantes que debe estar en capacidad de realizar la empresa para que el modelo de negocio funcione. Las actividades clave se pueden dividir en las categorías que se presentan a continuación en la figura 9.

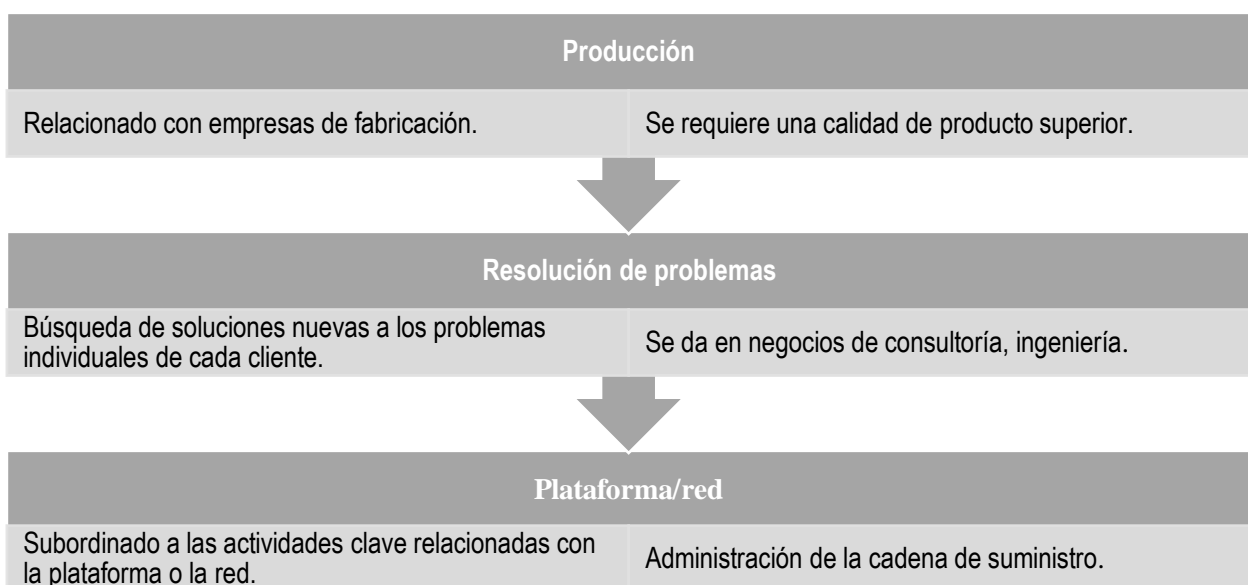


Figura 9. Algunas actividades clave generales

Fuente: elaboración propia, a partir de Osterwalder y Pigneur (2010, p. 37).

Es necesario identificar esas actividades que conforman el modelo de negocio, o que pueden ponerlo en problemas, mediante verbos colocando solo aquellas que sean realmente claves, sin entrar en detalles; es decir, sin tanta granularidad, debido a que se pueden convertir en humo que oculte las actividades realmente importantes o las actividades estratégicas que hacen que el modelo funcione.

8. Asociaciones clave

Las preguntas por resolver en este bloque del modelo de negocio son: ¿Quiénes son los socios y proveedores clave?, ¿qué recursos clave se adquieren de los socios?, ¿qué actividades clave realizan los socios?

Osterwalder y Pigneur (2010) describen en este bloque: “La red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio” (p. 38). Los socios/proveedores clave le proporcionan al negocio recursos, actividades y otros asuntos que son esenciales para que la empresa tenga éxito.

Las alianzas son interesantes y muy importantes para las organizaciones; sin embargo, antes de realizarlas es necesario preguntarse: ¿Cuál es el trato?, es decir, qué es exactamente lo que se va a adquirir de los socios. En este punto algunas empresas se equivocan al pensar: bueno, las grandes empresas hacen alianzas y suponen que el emprendimiento también las necesita desde el primer día. Para un emprendimiento, las alianzas que se necesitan el primer año con seguridad no son las que se van a necesitar el tercero, el quinto o el décimo año.

El tipo de alianzas pueden ser:

- Alianzas estratégicas
- *Joint ventures* (uniones temporales)

- Solo compradores y proveedores regulares (*outsourcing*)
- Competencia cooperativa

Se debe considerar detenidamente quiénes serán los socios y(o) los proveedores, y ponerlos a prueba. No se debe tomar al primer socio/proveedor clave que aparezca, se debe hablar y crear una relación con este antes de hacer cualquier acuerdo, y se debe comparar con otras opciones. Sin embargo, también es necesario ponerse en los zapatos de los socios/proveedores y entender por qué la empresa es importante para ellos, qué beneficio pueden obtener ellos al asociarse con la empresa. Además, es necesario buscar un buen abogado que se encargue de revisar toda la parte legal del acuerdo, para que no haya ningún inconveniente (Blank & Mullaney, 2019).

Una pregunta interesante para responder sería: ¿Por qué tener socios?, y la respuesta puede ser por alguna de las siguientes razones:

- Salir más rápido al mercado.
- Ofrecer un portafolio de productos más amplio.
- Hacer un uso más eficiente del capital.
- Capitalizar el conocimiento exclusivo que se tiene de los clientes.
- Tener acceso a nuevos mercados (Blank & Mullaney, 2019).

Como se observa, a las alianzas no las determina únicamente el mejoramiento de los balances financieros de las compañías implicadas; adicional a esto, a las alianzas las determinan las competencias técnicas, las necesidades de los clientes y la capacidad de entregar un producto de excelente calidad.

9. Estructura de costos

Las preguntas por resolver en este bloque del modelo de negocio son: ¿Cuáles son los costos más importantes inherentes al modelo de negocio?, ¿cuáles son los recursos clave más costosos?, ¿cuáles son las actividades clave más costosas?

Una de las cosas interesantes con respecto a los costos es que no solo son los costos obvios, como el personal, las edificaciones o los materiales lo que realmente se debe preguntar en este bloque, sino, además: ¿Cuáles son todos los costos para operar el modelo de negocio? Algo que también es obvio es que los ingresos deben ser iguales o superiores a los gastos de operación del modelo de negocio, para que el negocio sea rentable.

Osterwalder y Pigneur (2010), distinguen dos amplias clases de estructuras de costos:

- Según costos: el objetivo de este modelo de negocio es recortar gastos en donde sea posible. Está enfocado en crear y mantener una estructura de costos lo más reducida posible, con propuestas de valor de bajo precio, el máximo uso posible de sistemas automáticos y un elevado grado de externalización.
- Según valor: algunas empresas no consideran que los costos de un modelo de negocio sean una prioridad, sino que prefieren centrarse en la creación de valor. Normalmente, las propuestas de valor *premium* y los servicios personalizados son rasgos característicos de los modelos de negocio basados en el valor (p. 41).

Las características de las estructuras de costos se presentan a continuación en la tabla 11.

Tabla 11

Características de las estructuras de costos

Estructura de costos	Descripción
Costos fijos	Este costo no varía en función del volumen de bienes o servicios producidos.
Costos variables	Este tipo de costos varía en proporción directa al volumen de bienes o servicios producidos.
Economías de escala	Este término se refiere a las ventajas de costos que obtiene una empresa a medida que crece su producción. Las grandes empresas, por ejemplo, disfrutan de precios reducidos de compra al por mayor.
Economías de campo	Este término se refiere a las ventajas de costos que obtiene una empresa a medida que amplía su ámbito de actuación.

Fuente: elaboración propia, a partir de Blank y Mullaney (2019).

Una de las cosas interesantes con respecto a los costos es que anteriormente los inversionistas decían que para hacerle seguimiento al modelo de negocio necesitaban que los emprendedores llenaran un balance general, un estado de resultados y un flujo de caja desde el primer día, con el fin de tener las proyecciones del negocio bien estructuradas y, adicionalmente, para que existiera transparencia entre emprendedores e inversionistas. El inconveniente con dichos parámetros es que son métricas de ejecución; es decir, métricas para empresas ya constituidas y en funcionamiento.

Para los emprendimientos, o *startups*, existen otro tipo de métricas que son realmente representativas de la situación del emprendimiento en cada momento. Croll, Yoskovitz, Ries y López (2014) proponen las métricas propuesta de valor, relaciones con los clientes, costo e ingresos, que se describen a continuación.

Propuesta de valor: ¿Cuál es el costo del producto?, ¿cuál es el tamaño del mercado?, ¿qué parte del mercado pueden tomar?, ¿cuál es la competencia?, ¿cuánto cobra?

Relaciones con los clientes: todas las métricas de conseguir, conservar y aumentar clientes. Por ejemplo: ¿Cuáles fueron los costos de adquisición de los clientes?, ¿cuáles fueron las tasas de conversión?, ¿cuál fue el *lifetime value*?

Costos: ¿Cuáles son los costos operativos?, ¿cuáles son los costos básicos fijos y variables de la empresa?, ¿cuánto cuesta su canal?, ¿de cuánto es el margen que necesita el canal?, ¿cuánto tendrán que pagar por promoción del canal?

Ingresos: ¿Saben con certeza el precio promedio de venta, la cantidad de clientes por año, los ingresos factibles, cuánto tiempo tarda cerrar una venta? Y esta cifra, que en verdad se interseca con algo que a los inversionistas verdaderamente les preocupa: ¿Cuánto dinero está gastando la empresa por mes?, conocida como tasa de consumo (*burning rate*), y para cuánto tiempo le va a alcanzar el dinero a la empresa.

Ninguna *startup* tiene 300 indicadores, tienen entre 5 a 15 que son los que realmente importan, y es deber del emprendedor conocerlos, con independencia de que el modelo de negocio esté cambiando constantemente (Blank & Mullaney, 2019).

Para conocer métricas relevantes se recomienda revisar Klipfolio (s. f.).

Ventajas y desventajas del business model canvas

Para capturar la información sobre las ventajas y desventajas del BMC se analizan diversos artículos en diferentes contextos que permiten extraer factores, que pueden ser tomados como ventajas o desventajas del *business model canvas*, y estos se muestran en la tabla 12.

Tabla 12

Ventajas y desventajas del business model canvas

Ventajas	Desventajas
<p>Simplicidad</p> <p>Fuentes: Ching y Fauvel (2013), Coes (2014), Gierej (2017).</p>	<p>Ausencia de análisis de factores externos tales como la competencia, fuerzas del mercado, estrategia competitiva.</p> <p>Fuentes: Ching y Fauvel (2013), Coes (2014), Sánchez, Vélez y Araújo (2016), Vecsenyi y Petheő (2017).</p>
<p>Centralidad en el valor. El propósito de capturar y entregarles valor a los clientes es claro.</p> <p>Fuentes: Coes (2014), Gierej (2017).</p>	<p>El modelo se centra en la propuesta de valor en relación con la generación de ingresos. Esto excluye los fines sociales o las organizaciones sin ánimo de lucro.</p> <p>Fuente: Coes (2014).</p>
<p>Buena representación visual</p> <p>Fuente: Coes (2014).</p>	<p>Confusión sobre los componentes básicos Actividades clave, recursos clave, canales y relaciones con los clientes. Esta confusión puede explicarse por el diferente nivel de detalle en comparación con los otros bloques de construcción.</p> <p>Fuentes: Ching y Fauvel (2013), Coes (2014).</p>
<p>Buena usabilidad en la organización</p> <p>Fuente: Coes (2014).</p>	<p>No está explícito para los equipos que diseñan el modelo saber por qué no es fácil imitarlo o copiarlo.</p> <p>Fuentes: Maurya (2012), Coes (2014).</p>
<p>Herramienta de comunicación entre la empresa, los clientes, los proveedores y los socios.</p> <p>Fuente: Coes (2014).</p>	<p>No formula objetivos comerciales.</p> <p>Fuente: Ching y Fauvel (2013).</p>
<p>Orientación práctica en lugar de palabrería académica.</p> <p>Fuente: Ching y Fauvel (2013).</p>	<p>No tiene en cuenta los KPI para la medición del rendimiento.</p> <p>Fuente: Ching y Fauvel (2013), Maurya (2012)</p>

Tabla 12

Ventajas y desventajas del business model canvas (continuación)

Ventajas	Desventajas
Principio <i>plug and play</i> (la posibilidad de comenzar desde cero). Fuente: Ching y Fauvel (2013).	Excluye el propósito estratégico: misión, visión, y objetivos estratégicos. Fuente: Ching y Fauvel (2013).
Universalidad. Es apropiado para diferentes tipos de negocios. Fuentes: Osterwalder y Pigneur (2010), Gierej (2017).	No tener explícito el problema por resolver. Fuente: Maurya (2012).
Ayuda a comprender fácilmente el modelo de negocio de una empresa nueva o existente. Fuente: Vecsenyi y Petheó (s. f.).	No tiene explícita la solución. Fuente: Maurya (2012).
Popular, muy conocida en muchas partes. Fuentes: Vecsenyi y Petheó (s. f.), Osterwalder y Pigneur (2010).	Falta de consistencia debido a que tiene una arquitectura fija que lleva o que convierte a la actividad de diseño del modelo en una actividad de relleno. Fuente: Verrue (2014), Gierej (2017)
Fácil acceso a la herramienta y a las explicaciones sobre cómo usarla. Fuente: Vecsenyi y Petheó (s. f.)	Falta de un mecanismo de <i>feedback</i> . Fuente: Gierej (2017).
--	Baja adecuación para soluciones dinámicamente cambiantes. Requiere herramientas, métodos y técnicas adicionales. Fuentes: Gierej (2017), Cândido y Garcia (2018).
--	Orientación al cliente/mercado y falta de diferenciación entre clientes y usuarios. Fuente: Brix y Jakobsen (2015).
--	Las organizaciones que utilizan este modelo pierden un gran potencial de creación de nuevos negocios, porque no buscan la innovación del modelo de negocio como un objetivo, sino la comercialización del modelo de negocio. Fuente: Brix y Jakobsen (2015).
--	El tamaño del mercado no forma parte del lienzo. Fuente: Vecsenyi y Petheó (2017).

Fuente: elaboración propia, basada en autores seminales.

La principal ventaja de la metodología *business model Canvas*, de acuerdo con lo encontrado en la literatura, es la simplicidad con la que fue desarrollado el modelo, lo que permite comprender la naturaleza de cualquier modelo de negocio. Es un lenguaje común para describir, visualizar, y modificar modelos de negocio; sin embargo, a pesar de su simplicidad, no simplifica en exceso el complejo funcionamiento de una empresa (Osterwalder & Pigneur, 2010). Su principal desventaja acorde con la investigación académica y con la práctica, es que no tiene en cuenta factores importantes tales como la competencia, la estrategia y las fuerzas del mercado. Osterwalder y Pigneur (2010) dan cuenta de ello cuando mencionan:

Creemos que la mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica (p. 15).

A pesar de que Osterwalder en su *business model canvas* no tenga un bloque específico sobre la competencia, en su libro *Generación de modelos de negocio* y en su curso *online* de complemento al libro (Strategyzer, s. f.) tiene un análisis del entorno, donde contempla el análisis de tendencias clave, las fuerzas del mercado, las fuerzas macroeconómicas y las fuerzas de la industria, con el fin de desarrollar una buena comprensión del entorno de la organización que ayuda a concebir modelos de negocios más fuertes y competitivos.

Metodología *lean startup*

Antes de iniciar la explicación de la metodología *lean startup*, es necesario comenzar respondiendo dos preguntas fundamentales: qué es una *startup*, y para qué sirve.

Blank y Dorf (2013) definen una *startup* como: “Una organización temporal diseñada para buscar un modelo de negocio repetible y escalable” (p. 29), y Ries (2012) la define como:

“Una institución humana diseñada para crear un nuevo producto o servicio bajo condiciones de incertidumbre extrema” (p. 39).

Lean startup es una manera de abordar el lanzamiento de un negocio o de un producto, que se basa principalmente en el aprendizaje validado, en la experimentación científica y en la interacción constante con los clientes. En esencia, una *lean startup* se compone de tres columnas, o fundamentales:

1. El diseño del modelo de negocio, donde se utiliza el *business model canvas* de Alexander Osterwalder, con sus nueve (9) bloques.
2. La aplicación de la metodología de desarrollo de clientes para validar este modelo de negocio, que toma como referencia el trabajo realizado por Steve Blank y Bob Dorf.
3. La construcción interactiva del producto basado en metodologías ágiles, a partir del trabajo de Eric Ries.

Estos tres ejes componen lo que se denomina *lean startup*. El *lean startup* se aplica porque es un proceso rápido, ágil y sencillo, para validar si realmente el modelo de negocio o el producto que tiene un emprendimiento le aportan valor a alguien o si resuelve un problema de verdad, porque, como lo ha mencionado Maurya (2017) en varias entrevistas: “La vida es demasiado corta para crear algo que nadie quiere”.

En la columna 1 del diseño del modelo de negocio se propone como paso previo a la creación de una empresa lanzar una *startup*, un experimento, que le permita al emprendedor buscar un modelo de negocio rentable antes de crear una empresa (Llamas y Fernández, 2018). Este nuevo proceso reconoce que la búsqueda de un modelo de negocio (que es la tarea principal que enfrenta una *startup*) es por completo diferente a la ejecución de ese modelo (que es lo que

hacen las empresas ya establecidas). Para ello, se utiliza la metodología de *business model Canvas*, explicada en detalle anteriormente, de donde se obtiene un modelo de negocio con hipótesis en cada uno de los nueve bloques (figura 10).

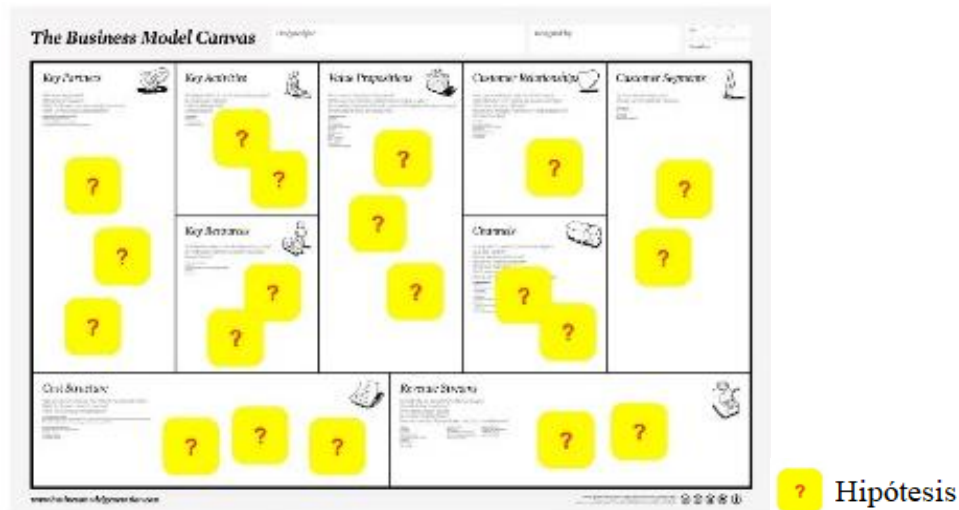


Figura 10. Business model canvas con hipótesis en cada bloque

Fuente: Velasco (2018, diapositiva 7).

Las hipótesis son las suposiciones con las que inicia el emprendedor en cada uno de los nueve bloques del *business model canvas*, que es necesario validar/invalidar en contacto directo con los clientes. Para ello, salen y les solicitan comentarios a usuarios potenciales, a compradores y a socios, acerca de todos los elementos del modelo de negocio, incluidas las características del producto, los precios, los canales de distribución y las estrategias de adquisición de clientes asequibles.

En las columnas 2 y 3 de la metodología *lean startup* se encuentra el desarrollo y validación de clientes, realizado por Steve Blank y Bob Dorf (figura 11), y el circuito de *feedback* de información crear-medir-aprender de los clientes, desarrollado por Eric Ries.

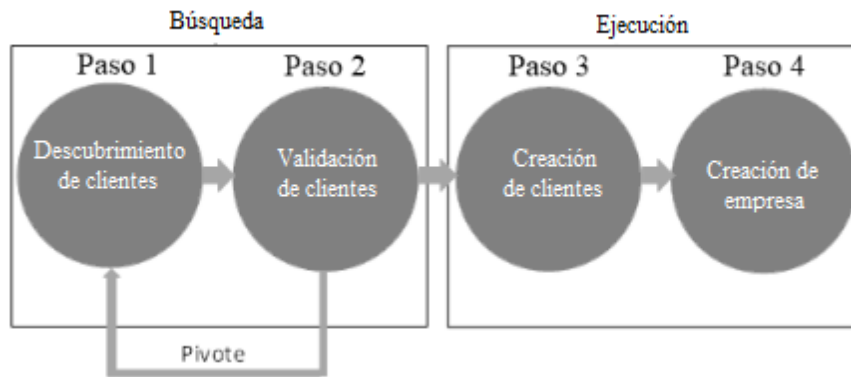


Figura 11. Fase de desarrollo de clientes

Fuente: elaboración propia, a partir de Blank y Dorf, 2013, p. 71).

Una startup se crea para la búsqueda de un modelo de negocio escalable y rentable. Así, el método lean startup se enfoca en el desarrollo de los dos primeros pasos (pasos 1 y 2) de la fase de desarrollo de clientes. En la etapa de ejecución (pasos 3 y 4) se encuentran las empresas que ya tienen un modelo de negocio establecido y quieren continuar innovando y creando nuevos productos/servicios para sus clientes.

Descubrimiento de clientes

El descubrimiento de clientes consta de cuatro fases, de acuerdo con lo desarrollado en Blank y Dorf (2013), tal como se presenta en la figura 12.

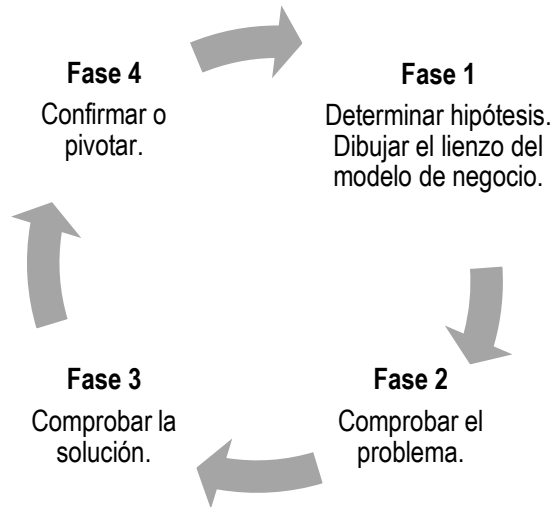


Figura 12. Descubrimiento de clientes: descripción del proceso.

Fuente: elaboración propia, a partir de (Blank y Dorf, 2013)

Blank y Dorf (2013) explican cada una de las fases así:

Fase 1: se deconstruye la visión de los socios fundadores en las nueve partes del business model Canvas, explicado en detalle en un apartado anterior de este trabajo (productos, clientes, canales, creación de demanda, modelo de ingresos, socios, recursos, actividades y estructura de costos). Después, el equipo completa una página sobre las hipótesis relacionadas con cada una de las nueve partes, en la que se incluye la lista de experimentos o pruebas que se necesitan para validar cada hipótesis (p. 121).

Fase 2: se llevan a cabo experimentos para comprobar las hipótesis sobre los problemas. Esos experimentos ayudan a entender la importancia del problema y la dimensión que este puede llegar a tener. En esta fase se ponen a prueba la mayoría de los elementos del modelo de negocio, incluyendo la propuesta de valor, la fijación de precios, la estrategia de canal y el proceso de ventas. El objetivo es convertir las hipótesis en hechos, o descartarlas si son erróneas, para reemplazarlas con nuevas hipótesis. En el proceso, se gana un conocimiento profundo del negocio, del flujo de trabajo, de la organización y de

las necesidades del producto que tienen los clientes. Según se confirman los hechos, hay que actualizar el lienzo con los resultados (p. 122).

Para recopilar los comentarios de los clientes se utiliza un circuito que Ries (2012) denomina: “Circuito de *feedback* de información crear-medir-aprender. Este circuito se debe recorrer en el menor tiempo posible y con la mínima inversión. Se comienza por crear un producto, se miden los resultados, y se aprende” (p. 90). Dicho circuito se aprecia a continuación en la figura 13.

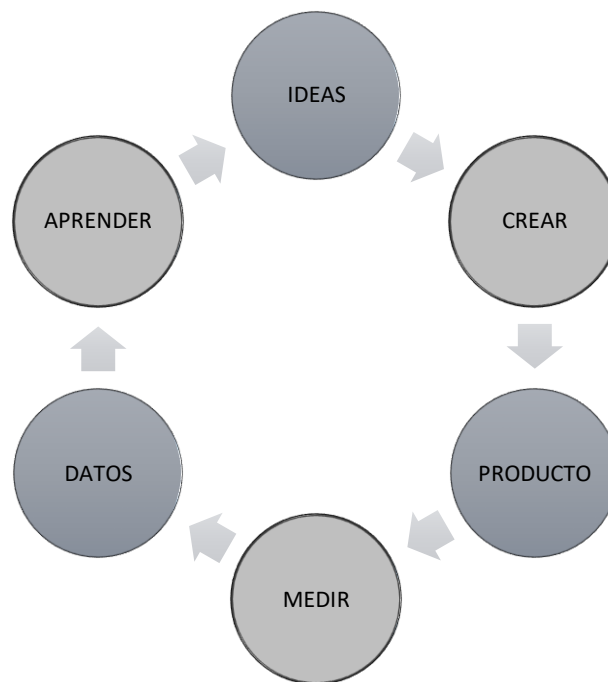


Figura 13. Circuito de *feedback* de información *lean startup*

Fuente: elaboración propia, a partir de Ries (2012, p. 90).

Crear: cuando se lanza la *startup*, no se cuenta con los suficientes datos como para crear un producto ajustado a las necesidades del cliente. Por eso, lo ideal es crear un producto mínimo viable (PMV). Este producto debe ser una versión con las funcionalidades mínimas que permitan recoger la máxima cantidad de aprendizaje validado acerca de los clientes.

Medir: el mayor reto en esta fase es medir cómo responden los consumidores, y a partir de esos datos tomar las decisiones apropiadas.

Aprender: el circuito del proceso *lean startup* permite, sobre todo, aprender si es viable el negocio, seguir perseverando o, de lo contrario, si pivotar, es decir, reajustar sustancialmente las ideas que no están funcionando.

A partir de este circuito de *feedback* se validan las hipótesis del modelo de negocios a través de un producto con las características mínimas, para facilitarle al emprendedor los datos necesarios que permitan descubrir el modelo de negocio viable y dar el salto a la empresa, minimizando así el miedo al fracaso, que les impide a muchos emprendedores convertir sus ideas en negocios.

Fase 3: se comprueba la solución, en la que se les presenta a los clientes la propuesta de valor (productos, precios, características y otros componentes del modelo de negocio) y el producto mínimo viable, y se comparan sus respuestas con los criterios u objetivos de validación que se definieron anteriormente. El objetivo no es vender el producto, sino validar si se entiende bien el problema detectado en la fase 2, en la que los clientes hicieron sus comentarios: incluso con estas características mínimas se pueden resolver nuestros problemas, o necesito este producto. Idealmente, los clientes deberían haber preguntado: ¿Cuándo puedo tenerlo? (Blank y Dorf, 2013, p. 122).

El producto mínimo viable (PMV) es la versión de un producto que permite darle la vuelta entera al circuito crear-medir-aprender, con un mínimo esfuerzo y en un mínimo tiempo. Dicho de otra forma, el PMV le permite al equipo emprendedor recoger la máxima cantidad de aprendizaje validado, acerca de sus clientes y con el mínimo esfuerzo (Llamas y Fernández, 2018).

Fase 4: el proceso se detiene, se evalúan los resultados de los experimentos que se hayan realizado, y se comprueba si se tiene:

- Comprensión completa de los problemas de los clientes, de sus pasiones o de sus necesidades.
- Confirmación de que la propuesta de valor soluciona problemas, pasiones o necesidades.
- Confirmación de que existe un volumen considerable de clientes interesados en el producto.
- Conocimiento de lo que los clientes pagarían por el producto.
- Certeza de que los ingresos que se pueden generar permiten desarrollar un negocio rentable (Blank y Dorf, 2013, pp. 122-123).

Hay dos términos usados en esta fase que es importante definir para que haya una mejor claridad a la hora de ejecutar esta fase del proceso: iteración y pivote. Mientras la iteración es un cambio menor en uno o más de los nueve elementos del lienzo del modelo de negocio, el pivote es un cambio sustancial en uno o más de los nueve elementos del lienzo del modelo de negocio (Blank y Dorf, 2013, pp. 613-615).

Con las características del producto y el modelo de negocio validados, hay que decidir si se ha aprendido lo suficiente como para tratar de venderle el producto a unos pocos clientes visionarios, o si es necesario seguir aprendiendo más sobre los clientes. Si, y solo si, se tiene éxito en esta etapa, se procede a la validación de clientes.

Validación de clientes

El proceso de validación de clientes consta de cuatro fases, de acuerdo con lo desarrollado en Blank y Dorf (2013), tal como se presenta en la figura 14.

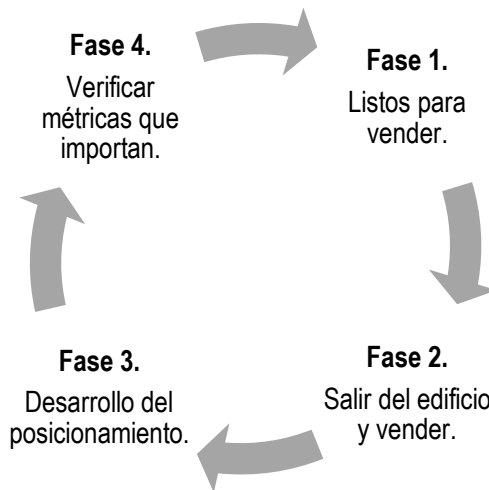


Figura 14. Validación de clientes: vistazo del proceso

Fuente: elaboración propia, a partir de (Blank y Dorf, 2013)

Fase 1: consta de seis acciones para prepararse para vender: posicionamiento del producto, generación de materiales, comerciales/*marketing* para las pruebas de ventas, contratación de un responsable comercial, creación de un plan de canales de distribución, mejora de la hoja de ruta para vender y creación de un consejo de asesores. Estas acciones hacen que el equipo de una empresa en sus fases iniciales se prepare de la mejor forma para salir a la calle (Blank y Dorf, 2013, pp. 352-353).

Fase 2: saca a los creadores del negocio a la calle, para someter el producto a la prueba definitiva: ¿Confirmarán los clientes el modelo de negocio comprando el producto? Hay que intentar vender realmente un producto inacabado, con posibles fallos y sin una organización de ventas profesional. Conseguir opiniones es tan importante como conseguir pedidos. Las *startups* en el canal físico lo logran con folletos, presentaciones en PowerPoint, materiales comerciales y, si es posible, con demostraciones o prototipos del producto. Decenas o, si se puede, cientos de reuniones permiten perfeccionar los planes de presentación del producto y de los canales, validar la hoja de ruta para vender,

confirmar las predicciones del embudo de ventas y contrastar si el modelo de negocio es repetitivo, escalable y rentable realizando una prueba en el mundo real.

Las *startups* en mercado multilaterales (Airbnb, por ejemplo) tienen que salir a la calle para comprobar cada lado del mercado. Las empresas web primero confirman lo que sea con los usuarios, y luego validan otro conjunto diferente de hipótesis (propuesta de valor, segmento, modelo de generación de ingresos, etc.), con los que pagan, con las empresas o con los anunciantes que están dispuestos a pagar para llegar a las personas que utilizan el sitio de forma gratuita (Blank y Dorf, 2013, p. 353).

Fase 3: se alcanza cuando se han producido un par de pedidos y se tiene suficiente información sobre los clientes para desarrollar o perfeccionar el producto y el posicionamiento de la empresa. El posicionamiento se comprueba en reuniones con expertos y analistas del sector y cara a cara con todos los clientes, primeros y nuevos

Fase 4: paraliza toda la actividad durante el tiempo suficiente para llevar a cabo un análisis detallado, para decidir si pivotar o continuar, y para comprobar que, con independencia del canal, la validación de clientes ha terminado y la empresa sabe cómo crecer. Si es así, está lista para cosechar beneficios por igual para sus creadores e inversionistas. Pero, primero hay un montón de preguntas difíciles y trabajo duro para comprobarlo todo.

En definitiva, la cuestión se resume en: ¿Es este un negocio que vale la pena y al que le pueden dedicar varios años de trabajo agotador?, ¿va a generar ingresos, crecimiento y beneficios suficientes para conseguir los objetivos de los fundadores y de los inversionistas?, ¿el equipo ha aprendido lo suficiente como para conseguirlo?

Las probabilidades de no encontrar un modelo de negocio óptimo en el primer o segundo intento de validación son abrumadoras.

La validación de clientes ha terminado cuando es evidente que hay pedidos, usuarios o clics reales (no encuestas o palabras). La validación de clientes confirma que los clientes aceptan el PMV, prueba que los clientes existen, indica cómo llegar a ellos de forma predecible y crea un plan de crecimiento que permite implicar y venderles a muchos más clientes (Blank y Dorf, 2013, p. 354).

Ventajas y desventajas de la metodología lean startup

Se presenta a continuación el resumen de las principales ventajas y desventajas de la metodología *lean startup* encontradas en la literatura, y analizada desde diferentes enfoques (empresas tecnológicas, empresas no tecnológicas, entidades sin ánimo de lucro) y en diferentes países.

Analizando las principales desventajas de la metodología *lean startup* se encontró que la principal, y la más nombrada en la teoría y en la práctica, es la confusión y la falta de consistencia en la aplicación de los principios de la metodología. Maurya (s. f.) lo describe de la siguiente manera:

Trabajamos con muchos equipos y aún no hemos encontrado dos equipos, incluso dentro de la misma compañía, que practiquen el Lean Startup de manera consistente y de la misma manera. Una de mis pruebas de fuego es pedirles a los diferentes equipos una definición de Producto Mínimo Viable (PMV) y veo mucha variación y confusión en torno a un concepto tan fundamental. (p. 1).

Otro de los inconvenientes que se consideran importantes es la aplicación del concepto del PMV.

Según Maurya (2017):

La premisa detrás del PMV es que, en lugar de pasar meses y años construyendo un producto completo con el riesgo de construir un gran producto que nadie quiere, se debe

comenzar con *la solución* más pequeña posible, entregarla a los clientes y luego refinarla gradualmente desde allí. Comenzar con un PMV suena bien en teoría, pero en la práctica, encontramos que muchos PMV no van a ninguna parte. La razón es que el enfoque basado en el experimento de Lean Startup es excelente para probar una idea rápidamente, pero el éxito se basa en el supuesto de que comienzas con una idea razonablemente buena. Si comienzas con una idea mala, a veces aprendes por qué la idea era mala y puedes pasar a algo mejor, pero la mayoría de las veces, todo lo que aprendes es que tenías una mala idea y no tienes a dónde ir, sino empezar todo de nuevo. (p.1).

A raíz de esta problemática, Maurya (2017) recomienda desarrollar un proceso de ajuste de problema/solución que les muestra a los equipos cómo definir, probar y construir de manera sistemática un PMV que los clientes desean, comenzando con los problemas antes que con las soluciones (tabla 13).

Tabla 13

Ventajas y desventajas del método lean startup

<i>Ventajas</i>	<i>Desventajas</i>
<p>Ayuda a nuevas empresas a lanzar productos que los clientes realmente quieren, mucho más rápido y más barato que los métodos tradicionales.</p> <p>Fuente: Blank (2013).</p> <p>Establecimiento de los precios adecuados en el momento justo, con el fin de maximizar el beneficio.</p> <p>Fuente: Trujillo y Becerra (2018).</p>	<p>Debe incluir análisis competitivos y <i>benchmarking</i> de la competencia.</p> <p>Fuente: Bidewell y Sapsford (2016).</p> <p>Los patrocinadores de proyectos en grandes empresas son inflexibles y no están dispuestos a cambiar el alcance de los proyectos, para realizar el pivotar/iterar.</p> <p>Fuentes: Karlsson y Nordström (2012), Nirwan y Dhewanto (2015).</p>

Tabla 13

Ventajas y desventajas del método lean startup (continuación)

Ventajas	Desventajas
<p>Segmentación de clientes más eficiente.</p> <p>Fuente: Trujillo y Becerra (2018).</p>	<p>En grandes empresas tiene la limitación de que la comunicación es muy lenta y no se puede iterar con rapidez.</p> <p>Fuente: Karlsson y Nordström (2012), Nirwan y Dhewanto (2015).</p>
<p>Genera equilibrio entre calidad, costo y tiempo para una <i>startup</i>.</p> <p>Fuente: Yau y Murphy (2013).</p>	<p>Enfoque centrado en compañías de alta tecnología.</p> <p>Fuente: Bloomberg (2012).</p>
<p>Ha impulsado la actividad empresarial a ser más científica y orientada a la experimentación.</p> <p>Fuente: Felin, Gambardella, Stern y Zenger (2019).</p>	<p>Es más difícil localizar e interactuar con los <i>early adopters</i> cuando se desarrolla un producto físico y no tecnológico.</p> <p>Fuentes: Bloomberg (2012), Nirwan y Dhewanto (2015).</p>
<p>Puede reducir la tasa de fracaso de nuevas empresas, y en combinación con otras tendencias lanzar una nueva economía más emprendedora.</p> <p>Fuente: Blank (2013).</p>	<p>La distinción entre un pivote y una iteración depende del producto.</p> <p>Fuente: Bloomberg (2012).</p>
<p>Se apoya en el <i>business model canvas</i> como parte fundamental de su metodología.</p> <p>Fuente: Blank (2013).</p>	<p>Al desarrollar productos físicos de baja tecnología es más difícil medir el efecto directo de iterar características de productos independientes.</p> <p>Fuente: Bloomberg (2012).</p>
--	<p>Cuando se desarrolla un producto físico de baja tecnología es más difícil saber cuándo se tiene la "suficiente" retroalimentación válida para realizar iteraciones o pivote.</p> <p>Fuente: Bloomberg (2012).</p>
--	<p>El concepto de creación de prototipos con el uso de productos mínimos viables no es realista para las <i>startups</i> que desarrollan productos físicos de baja tecnología.</p> <p>Fuente: Bloomberg (2012).</p>

Tabla 13

Ventajas y desventajas del método lean startup (continuación)

Ventajas	Desventajas
--	<p>Más recursos gastados en el desarrollo de prototipos reales conducen a un sesgo a favor del prototipo en el cual se han invertido más recursos.</p> <p>Fuente: Bloomberg (2012).</p>
--	<p>Conduce a una innovación incremental y no a una innovación radical en empresas nuevas.</p> <p>Fuentes: Nirwan y Dhewanto (2015), Felin y otros (2019).</p>
--	<p>La palabra hipótesis se usa de forma errada, y especifica erróneamente la naturaleza de la teoría y la orientación que les puede proporcionar a los fundadores y estrategias de <i>startups</i>.</p> <p>Fuente: Felin y otros (2019).</p>
--	<p>Confusión y falta de consistencia en la aplicación de los principios de la metodología.</p> <p>Fuentes: Nirwan y Dhewanto (2015), Maurya (2017).</p>
--	<p>Si se realiza un PMV comenzando con una idea mala, a veces se aprende por qué la idea era mala, y se puede pasar a algo mejor, pero la mayoría de las veces todo lo que se aprende es que se tenía una mala idea y no hay a dónde ir, sino empezar todo de nuevo.</p> <p>Fuente: Maurya (2017).</p>
--	<p>Lo que importa no es la cantidad de experimentos o la cantidad de aprendizaje que se realizan, sino la cantidad de clientes o tracción en el modelo de negocio que se crea como resultado de ese aprendizaje.</p> <p>Fuentes: Maurya (2017), Björk, Ljungblad y Bosch (2013).</p>
--	<p>El emprendedor debe enfocarse y priorizar la ejecución solo de aquellos experimentos que puedan generar el mayor impacto en su modelo de negocio e ignorar el resto.</p> <p>Fuentes: Maurya (2017), Björk y otros (2013).</p>

Fuente: elaboración propia, basada en autores seminales.

Metodología *lean canvas*

Ash Maurya, analizando el potencial de las metodologías explicadas anteriormente, hacia el año 2012 desarrolló el *lean canvas*, fusionando modelos de negocio a través del *business model canvas*, de Alexander Osterwalder, con la metodología *lean startup*, de Eric Ries.

La idea general es el diseño ágil de modelos de negocio, haciendo énfasis especial en definir un problema que encaje con una solución y que, a su vez, satisfaga una necesidad del mercado. Hay tres etapas principales que componen la generación del modelo de negocio ágil a través de *lean canvas*:

- Documentar el plan A.
- Identificar las partes más arriesgadas del plan.
- Testar el plan.

Documentar el plan A

Tal como mencionan Maurya, Ries y Marqués (2014):

La mayoría de los emprendedores posee una gran idea inicial y un plan A para hacerla realidad. Por desgracia, la mayoría de los planes A no funcionan. Es importante reconocer que la idea inicial se apoya principalmente en hipótesis o supuestos no probados. (p. 30).

Tradicionalmente se han utilizado los planes de negocios para documentar el plan A. El problema con los planes de negocio tradicionales es que tardan demasiado tiempo en redactarse (son rígidos), rara vez se actualizan (son estáticos) y, lo más importante, las personas que piden escribirlos (generalmente inversionistas o personas interesadas en una empresa) no se toman el tiempo necesario para leerlos, optando en su lugar por solicitar un resumen ejecutivo de una

página, una presentación de diez diapositivas o el discurso de ascensor (*elevator pitch*) de 30 segundos.

Para documentar el plan A, Maurya y otros (2014) proponen utilizar un esquema de modelo de negocio de una sola página, llamado *lean canvas* (figura 15).

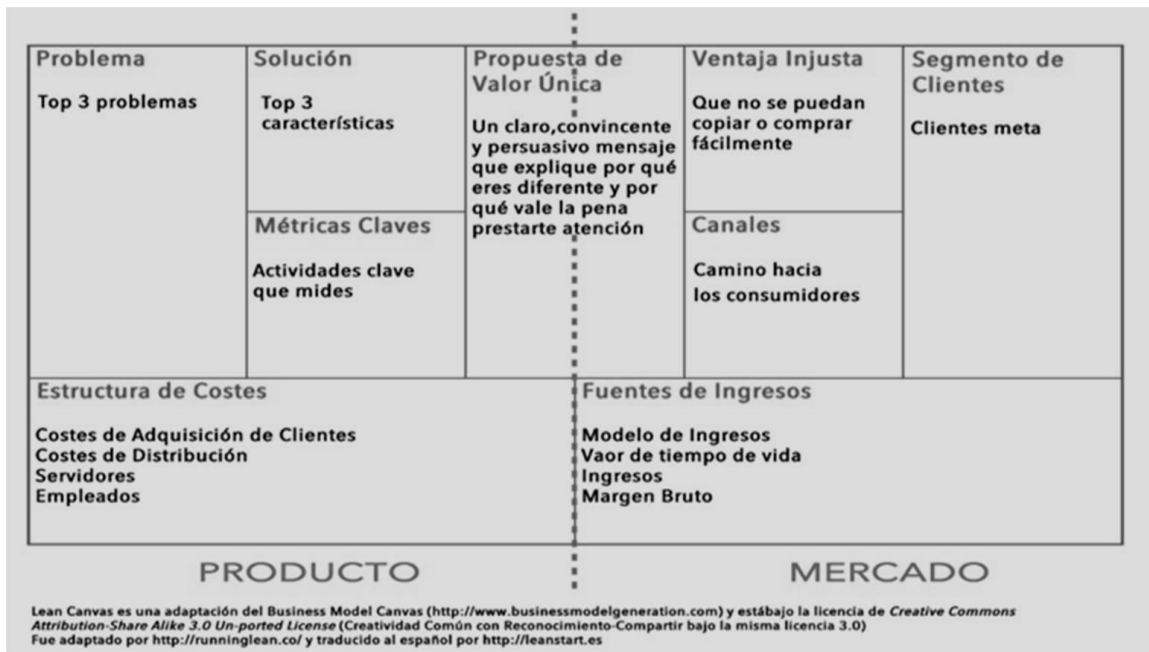


Figura 15. Modelo de negocio *lean canvas*

Fuente: elaboración propia, a partir de Maurya y otros (2014, p. 31).

A diferencia del plan de negocios tradicional, Maurya y otros (2014) explican que el *lean canvas* se diferencia por las siguientes características:

- **Rápido:** en comparación con la formalidad de un plan de negocio que puede extenderse semanas o meses, lo ideal es desarrollar las principales ideas del modelo de negocio en un lienzo. Así es posible crear en una sola página y en poco tiempo un boceto del modelo de negocio que se desea implementar, en el que se pueden añadir

modificaciones, ideas o incluso priorizar tareas. Se pueden elaborar varios modelos de negocio en uno o varios canvas de forma rápida.

- **Conciso:** al tratarse de un lienzo de una página, quien esté creando el modelo de negocio se verá forzado a escoger las palabras cuidadosamente para obtener una idea directa; es decir, se destila la esencia del producto.
- **Portable:** llevar el modelo de negocio en una página permite compartirlo e interactuar con otras personas, generando una mayor audiencia y, por tanto, una frecuencia de actualización más alta (pp. 31-32).

A pesar de que el *lean canvas* tiene nueve bloques, igual que el *business model canvas* de Alexander Osterwalder, algunos elementos cambian y otros son renombrados, detallándose según el orden deseable en que deberían ser completados.

Problemas

Se buscan los tres principales problemas que los clientes están intentando resolver, y se describe el problema principal. Para esto hay muchas técnicas y herramientas. Una de ellas es la técnica de los cinco por qué, otra manera es reflexionando sobre los trabajos que los clientes necesitan desarrollar.

Si no se tiene identificado un problema del cliente, un dolor o una alegría no satisfecha, no hay aún un modelo de negocio. Los problemas deben ser claros, específicos y cuantificables para poderlos solucionar.

El *lean canvas* es especialmente útil para nuevos emprendedores y para emprendimientos en etapas muy tempranas (Bock & George, 2017), y es para ellos en especial que este modelo hace que el problema del cliente quede explícito a través de dicho bloque.

Clientes

Los segmentos de clientes son simplemente grupos de personas que comparten las mismas necesidades o preferencias de compra.

Aparece en este bloque un concepto importante, y es el concepto de los *early adopters*, o primeros evangelistas. Según Blank y Dorf (2013), en una *startup* los primeros evangelistas son los primeros clientes que compran el producto muy al principio, porque resuelve un problema o una necesidad urgente para ellos. Posteriormente el trabajo del emprendedor es centrarse en el segmento de clientes que tienen en mente este tipo de problemas. El objetivo inicial en este bloque es definir al *early adopter*, no al cliente habitual (Maurya y otros, 2014, p. 54).

Propuesta única de valor

Es uno de los espacios más difíciles del canvas, y también uno de los espacios más difíciles de completar de forma adecuada. En palabras de Maurya y otros (2014), la PUV significa: “Por qué somos diferentes y por qué vale la pena que nos presten atención” (p. 56), y se define de esta manera porque la primera batalla no es vender, sino conseguir la atención de un cliente potencial. No es necesario encontrar la primera PUV perfecta en la primera iteración o en la primera sentada; por el contrario, esta se debe ir puliendo a medida que se tengan más conversaciones con los clientes potenciales.

Para bloques como este y como cualquiera de los otros ocho, es válido en la primera sentada dejar los bloques en blanco. El emprendedor debe comprender que trabajar el *lean canvas* no es perfección, es paciencia y trabajo. Adicionalmente, como explican Bock y George (2017):

Es importante entender que el principal propósito del Lean Canvas y el pensamiento Lean Startup es, en general, generar hipótesis y hacer suposiciones. Si el emprendimiento está

en una etapa temprana para usar el Lean Canvas, hay probabilidad de que se tenga aún cierta incertidumbre con respecto a la PUV. El objetivo del emprendedor en el corto plazo es crear experimentos que lo ayudarán a probar y evolucionar un PMV. (p. 142).

Si la idea está un poco más madura, Maurya y otros (2014) recomiendan una fórmula para diseñar una PUV eficaz:

Título claro e instantáneo = resultado final que el cliente desea + período de tiempo específico + tratamiento de los “peros”.

Solución

Buscar una solución viene después de los bloques anteriores. Es importante no apresurarse a buscar una solución completa para un problema de forma temprana. Esto debido a que, como se está en constante interacción con los clientes potenciales, los problemas pueden estar cambiando o, dicho de otra forma, cada vez más se van quitando capas que finalmente revelaran los verdaderos problemas de los clientes.

En este bloque se ponen las características más importantes del producto o servicio que se vaya a desarrollar, que les ayuden a los clientes a resolver sus problemas, una vez sean revelados por completo.

Es importante aclarar que una solución no es un producto o servicio, sino más bien lo que sea necesario utilizar para abordar aspectos específicos del problema. Adicionalmente, Bock y George (2017) indican: “Identificar la solución no resuelve el problema; por el contrario, la solución real requiere averiguar el resto del modelo de negocio, comenzando con los elementos específicos de la solución” (p. 134).

Canales

Como se ha descrito en anteriores apartados de este trabajo, el producto que en sus inicios crea una *startup* son experimentos, y el resultado de dichos experimentos es el aprendizaje. En esta etapa no es tan importante definir el canal por el cual se va a llegar a los clientes, lo importante acá es poder llegar a ellos; es decir, se confía en cualquier canal que ponga a la *startup* al frente de ellos. Sin embargo, si el emprendimiento se fundamenta en adquirir un gran número de clientes desde el principio y no tanto en el aprendizaje a través de experimentos, si es necesario plantear los canales con bases sólidas, para ir realizando escalamiento a medida que se interactúa con más clientes potenciales. Esto aplica para emprendimientos más maduros donde ya se conocen los clientes potenciales.

Es importante comenzar a pensar en cómo la *startup* les va a informar a los clientes potenciales acerca de su producto o servicio, cómo comprarán y pagarán los clientes, cómo se les entregarán los productos/servicios a los clientes y cómo se les prestará a los clientes potenciales el servicio posventa.

Estructura de costos

En estos dos bloques del modelo de negocio la *startup* se debe enfocar en lo que le cuesta crear su PMV, visitar a los clientes, y aprender; es decir, los costos no son proyecciones a tres o a cinco años sobre cuánto va a gastar la *startup*. Por el contrario, se trata de algo más cercano (Maurya y otros, 2014). Lo que se debe hacer es calcular cuánto valen los experimentos necesarios para obtener el aprendizaje validado requerido por la *startup*.

Acorde a lo recomendado por Bock y George (2017), si el emprendimiento está en una etapa más avanzada, se desea comprender desde el inicio cuáles son la mayoría de los costos clave, así como contar con una estimación razonable de los costos operativos probables. El orden

de la magnitud de los costos es crítico en este punto; es decir, no es lo mismo buscar un ahorro por ejemplo del 5% en un costo que representa más del 50% del total de los costos operativos, que un 5% de un costo que representa menos del 3% de los mismos.

El emprendedor debe priorizar el trabajo de análisis de costos por su magnitud. El consejo general que dan Bock y George (2017) es no perder mucho tiempo tratando de obtener costos exactos para la *startup* o los ítems operativos que representen menos del 5% de la estructura de costos general. Es importante no distraerse especificando costos simplemente porque sean fáciles de encontrar o de calcular, hay que concentrarse en los ítems de mayor precio.

No es posible abordar todos los tipos de costos con el mismo nivel de detalle. Algunos costos serán más fáciles de identificar, otros requerirán una investigación detallada, una estimación reflexiva o unas conjeturas basadas en la intuición. Es necesario crear una estimación con la mejor información posible. Si no hay información, hay que adelantar búsquedas en la web o llamar a algunos contactos que puedan ayudar.

Flujo de ingresos

El flujo de ingresos es uno de los bloques preferidos de los emprendedores; sin embargo, no es un bloque tan simple como se piensa. El problema por lo general puede estar relacionado con un malentendido acerca de la necesidad subyacente del cliente. Para llenar este bloque se recomienda comenzar completando la oración: “Los clientes están dispuestos a pagar por...”.

¿Por qué responder a esta pregunta no es tan simple como parece? Porque es importante ser lo más claros posible sobre lo que realmente quieren los clientes; es decir, para saber cuál va a ser el ingreso por un producto/servicio, es necesario primero saber cuál es el producto/servicio

por el que el cliente está dispuesto a pagar. La pregunta que vendría entonces a continuación sería: ¿Se generarán los ingresos suficientes para que el modelo sea rentable?

Para Bock y George (2017), por lo general: “Los emprendedores se casan con la primera fuente de ingresos que encuentran y no exploran diferentes alternativas. Se recomienda realizar una sesión de *brainstorming* para considerar diferentes alternativas y crear nuevas ideas” (p. 145). Por otro lado, el objetivo de este bloque es conseguir lo más pronto posible un cliente o un *early adopter* con una necesidad o problema latente, que pueda ser resuelto con un PMV no terminado y tal vez con algunos fallos, y que aun así esté dispuesto a pagar por ello. Estos clientes o *early adopters* serán los que hagan que el PMV evolucione y pueda ser llevado a los clientes potenciales mediante su *feedback*.

Uno de los aspectos fundamentales para poder conseguir esto es determinar un precio por el producto y aprovechar las entrevistas con los clientes potenciales como una buena oportunidad para probarlo. El hecho de que el producto no esté terminado no implica que no se deba cobrar nada por él; por el contrario, si el PMV genera valor para los clientes se podrá cobrar por él desde el primer día (Maurya y otros, 2014, p. 66). Las razones de peso que manifiestan Maurya y otros (2014) para determinar el precio del producto desde el principio son tres:

1. El precio forma parte del producto.
2. El precio define a los clientes.
3. La primera forma de validación es que los clientes paguen por el producto.

Métricas clave

Croll y otros (2014) mencionan que las métricas contables tradicionales se convierten en un peligro si se aplican a la incertidumbre de la innovación. Eric Ries las denomina métricas de vanidad, o *egométricas*, porque aplicadas a una *startup* pueden ser números que hacen sentir bien

al emprendedor, pero al final solo le sirven para confundirlo. Por ejemplo, si se está desarrollando un producto que nadie quiere, ¿por qué debería un emprendedor sentirse orgulloso por haber cumplido con el presupuesto y la fecha de entrega?

El aprendizaje dirigido por datos es la piedra angular para que las *startups* triunfen, porque permite que las empresas iteren hacia el producto correcto antes de que se acabe el dinero. El aprendizaje no ocurre de forma accidental. En realidad, constituye una parte integral del proceso *lean*. Como dijo Peter Drucker: “Si no puede medirlo, no puede gestionarlo”.

Es por ello, que el trabajo de una *startup* es: 1) medir rigurosamente dónde está en el momento actual, afrontando la dura verdad que revele esa evaluación y, entonces, 2) diseñar experimentos para descubrir cómo hacer avanzar esas cifras reales hacia el ideal reflejado en su plan de negocios (Ries, 2012). Para ello es necesario seleccionar las actividades en las que se medirán los indicadores que permitirán obtener métricas de apoyo para la toma de decisiones.

De acuerdo con Croll y otros (2014), hay unas reglas básicas para identificar una buena métrica; es decir, un número que pueda indicar si están produciendo o no los cambios que como emprendedor se están buscando:

- **Una métrica debe ser comparativa:** la comparación entre métricas para diferentes períodos de tiempo, grupos de usuarios o competidores puede ayudar a entender el modo en que las cosas se están desarrollando.
- **Una buena métrica debe ser comprensible:** si la gente no puede recordarla ni discutirla, será mucho más difícil que asuma que al cambiar la métrica también deben hacerlo la cultura y el comportamiento de la empresa.

- **Una buena métrica debe ser un ratio o un índice:** los analíticos y los analistas financieros disponen de unos ratios en los que con solo darles un vistazo pueden comprobar la salud financiera de una empresa.
- **Una buena métrica cambia la manera de comportarse:** este, con mucho, es el criterio más importante de todos: ¿Qué cambiarías en tu comportamiento si la métrica varía?

Bock y George (2017) definen las métricas clave como la medición de los datos que determinarán si la oportunidad es viable, al igual que si la organización está explotando la oportunidad efectivamente, mediante la cuantificación de los factores críticos de éxito.

Algunos ejemplos de métricas clave que puede tener una *startup* se muestran a continuación en la tabla 14.

Tabla 14

Ejemplos de métricas clave para cada bloque lean canvas

Bloque del <i>lean canvas</i>	Algunas métricas relevantes
Problema	Los encuestados que tienen esta necesidad, los encuestados que son conscientes de tener la necesidad.
Solución	Los encuestados que prueban el PMV, el compromiso, el abandono, las funciones más utilizadas/menos utilizadas, las personas dispuestas a pagar.
Propuesta de valor única	Puntuaciones de retroalimentación, calificaciones independientes, análisis de opinión, descripciones redactadas por el cliente, encuestas, búsqueda y análisis competitivo.
Segmentos de clientes	Qué tan fácil es encontrar grupos de prospectos, segmentos de palabras clave únicos, tráfico de embudo dirigido desde una fuente en particular.

Tabla 14

Ejemplos de métricas clave para cada bloque lean canvas (continuación)

Bloque del lean canvas	Algunas métricas relevantes
Canales	Clientes potenciales y clientes por canal, coeficiente viral y ciclo, puntaje neto del promotor, tasa de apertura, márgenes de afiliación, tasa de clics, <i>page rank</i> , alcance de mensajes.
Ventaja injusta	Comprensión de los encuestados sobre la UVP (propuesta de valor único), patentes, valor de marca, barreras de entrada, número de nuevos participantes, exclusividad de las relaciones.
Flujos de ingresos	Valor del cliente de por vida, ingresos promedio por usuario, tasa de conversión, tamaño del carrito de compras, tasa de clics.
Estructura de costos	Costos fijos, costo de adquisición de clientes, costo de servicio al enésimo cliente, costos de soporte, costos de palabras clave.

Fuente: elaboración propia, a partir de Croll y otros (2014).

Ventaja competitiva injusta

Maurya y otros (2014) mencionan que este apartado o bloque lo deja para el final porque suele ser el más difícil de completar. Adicionalmente, explican que la mayoría de los emprendedores enumeran como ventajas competitivas cosas que no lo son, tales como la pasión, las funciones y características del producto/servicio o el número de líneas de código (p. 70).

La ventaja competitiva injusta se define como algo que no puede copiarse fácilmente. Porter y otros (2009) definen la ventaja competitiva como el calce de un conjunto de actividades único de la compañía, que están completamente adaptadas a la estrategia, en las cuales existen claros *tradeoffs*, o renuncias en relación con los competidores. Porter lo define como ventaja competitiva debido a que para un competidor es mucho más difícil imitar un conjunto de actividades interrelacionadas que solo imitar un determinado enfoque de fuerza de ventas, igualar una tecnología de proceso o replicar un conjunto de características del producto.

Adicional a lo que menciona Porter sobre la ventaja competitiva, Bock y George (2017), mencionan que las ventajas competitivas injustas pueden ser generadas por:

- Propiedad intelectual única y protegible (como patentes).
- Individuos que simplemente conocen más acerca de un tema específico tras años de estudio y experiencia.
- Relaciones únicas y protegibles con otras organizaciones, tales como contratos a largo plazo con un proveedor clave, un socio o un cliente.
- Información única y propietaria, tales como información confidencial acerca de las necesidades del cliente.

Identificar las partes más arriesgadas del plan

Las *startups* son negocios arriesgados. Por eso el trabajo del emprendedor es ir eliminando sistemáticamente los riesgos que las amenazan. El mayor riesgo para la mayoría de las *startups* es crear algo que nadie quiere.

Si el emprendedor inicia desde cero, es decir, solo con una idea, la recomendación es crear un primer canvas en una primera sentada, que no debe durar más de 20 minutos en realizarse, porque el objetivo aquí es plasmar lo que el emprendedor tiene en la cabeza en un momento determinado, para luego identificar cuáles son los elementos más arriesgados de la idea y, por último, salir a la calle a probar el modelo con otras personas.

Maurya y otros (2014) hacen énfasis en la importancia de recordar que no hay respuestas correctas o incorrectas. Si el emprendedor comienza a llenar el canvas y no le es posible en ese momento llenar alguno de los nueve bloques, no hay de qué preocuparse. Por el contrario, que un

bloque quede sin llenar puede ser indicativo de cuáles son los elementos de mayor riesgo del modelo y de dónde se deben empezar a hacer pruebas.

Existen básicamente tres tipos de riesgos:

- *Riesgos relacionados con el producto (P)*: que el producto sea el apropiado.
- *Riesgos relacionados con el cliente (C)*: construir un camino hacia el cliente.
- *Riesgos relacionados con el mercado (M)*: desarrollar un negocio viable.

Estos riesgos se ubican según los bloques del *lean canvas* (figura 16).

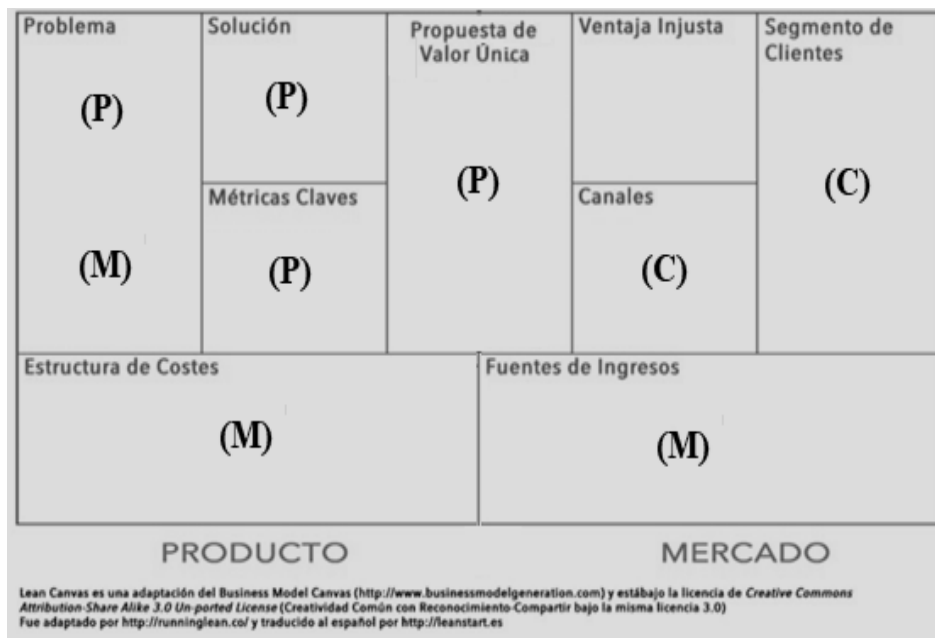


Figura 16. Riesgos en cada bloque del *lean canvas*

Fuente: elaboración propia, a partir de Maurya y otros (2014, p. 78).

Si bien los elementos de mayor riesgo varían de un modelo de negocio a otro, gran parte del riesgo depende de la fase en la que se encuentre la *startup*. Básicamente hay tres fases o etapas distintas que atraviesa una *startup*, que están relacionadas directamente con el tipo de riesgo con el producto, el cliente o el mercado (figura 17).

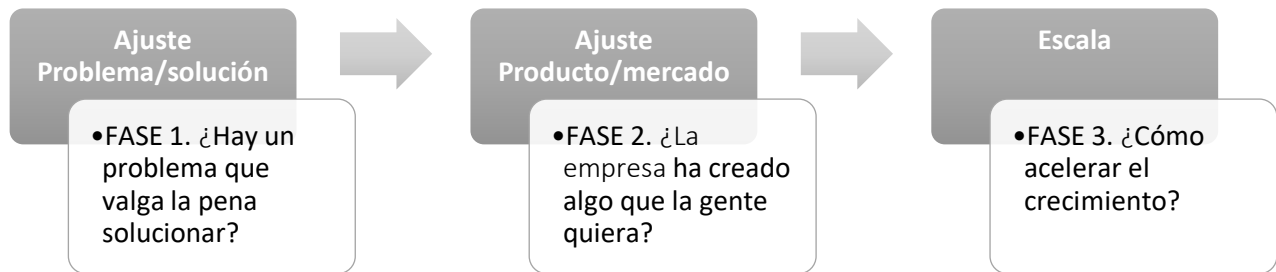


Figura 17. Las tres fases de una startup.

Fuente: elaboración propia, a partir de Maurya y otros (2014).

En la figura anterior los riesgos están asociados a la respuesta a cada pregunta planteada en cada una de las fases de la *startup*, y estos, a su vez, con cada uno de los bloques del *lean canvas*.

Testar el plan

Con el plan A documentado y los riesgos priorizados, el plan pasa a ser testado a través de una serie de experimentos. Un experimento es un ciclo de aprendizaje que parte de una idea que se lanza al exterior (Maurya y otros, 2014, p. 38). Este ciclo de aprendizaje es el mismo que se explicó anteriormente en el método *lean startup*, de crear-medir-aprender.

Todo comienza con *crear* el conjunto de ideas o hipótesis que son usadas para desarrollar un producto (boceto, prototipo, código, etc.) que sirva para testarlas. Se pone el producto a disposición de los clientes, y entonces se procede a *medir* sus respuestas utilizando una combinación de datos cualitativos y cuantitativos. Estos datos son usados para *aprender* de los clientes, y para validar o refutar las hipótesis definidas con anterioridad, lo que genera un nuevo conjunto de acciones.

La finalidad de testar el plan es realizar tantas iteraciones y experimentos como sean necesarios, para alcanzar un objetivo específico; por lo general, el ajuste del producto en el mercado; es decir, la fase 2 de la *startup*.

Ventajas y desventajas de la metodología lean canvas

Durante la búsqueda de información para encontrar las ventajas y desventajas de esta metodología se encuentra que hay pocos trabajos que realicen un cuestionamiento serio y riguroso a la misma. Adicionalmente, a diferencia de las metodologías anteriores, son más las ventajas que las desventajas las que se encuentran en la literatura consultada.

Tabla 15

Ventajas y desventajas de la metodología lean canvas

Ventajas	Desventajas
Simplicidad. El concepto es simple y fácil de digerir. Fuente: Gierej (2017).	Comienza desde el problema: enfocado en el cliente. Fuente: Gierej (2017).
Se centra más en el mercado, en términos de problemas-soluciones, y menos en el producto. Fuentes: Coes (2014), Gierej (2017).	No fomenta acciones audaces destinadas a crear innovaciones radicales. Fuente: Gierej (2017)
Enfocado en los recursos humanos y la interacción del equipo, y no en el concepto o la tecnología. Fuentes: Coes (2014), Gierej (2017).	La definición de problemas, la creación y la medición de métricas clave requieren experiencia o conocimiento especial que a algunos emprendedores les puede faltar. Fuente: Vecsenyi y Petheó (2017)
Flexible. No se cierra en la estructura de recursos y organización, sino que piensa y define problemas humanos. Fuente: Gierej (2017).	Los elementos faltantes, como el potencial de crecimiento del mercado, el ámbito competitivo, los recursos críticos, las inversiones necesarias, pueden reducir la utilidad de este enfoque. Fuente Vecsenyi y Petheó (2017)
Se evalúa si el negocio tiene una ventaja competitiva injusta sobre el resto, y cómo sacar provecho de ella para un mejor cimiento. Fuentes: Vecsenyi y Petheó (2017), Coes (2014), Gierej (2017).	No ofrece el enfoque esperado cuando la solución dada al problema inicial se vuelve irreal o difícil de alcanzar en la realidad. Fuente: Canvanizer (2019).

Tabla 15

Ventajas y desventajas de la metodología lean canvas (continuación)

Ventajas	Desventajas
<p>Define los problemas que vayan a ser resueltos por la <i>startup</i> desde el principio.</p> <p>Fuentes: Vecsenyi y Petheó (2017), Maurya (2017).</p>	<p>La financiación inicial no se menciona en ninguna parte del modelo. La herramienta es débil en finanzas y se concentra más en tecnología, modelo del negocio y gestión de proyectos.</p> <p>Fuente: A. P. Vecsenyi (2018).</p>
<p>Desarrolla una solución al mayor problema identificado. Esto es clave para mejorar las ideas.</p> <p>Fuente: Vecsenyi y Petheó (2017).</p>	--
<p>Desarrolla métricas clave y las mide durante la fase de desarrollo.</p> <p>Fuentes: Vecsenyi y Petheó (s. f.), Maurya (2017).</p>	--
<p>Herramienta de modelado de negocios accesibles, no solo para la gente de negocios de la organización, sino también para los ingenieros y diseñadores, porque las buenas ideas pueden venir de cualquier parte.</p> <p>Fuente: Maurya (2017b)</p>	--

Fuente: elaboración propia, basada en autores seminales.

Las ventajas más importantes de esta metodología son la inclusión de la ventaja competitiva injusta y el enfoque problema-solución dentro de los bloques del modelo de negocio, que permiten realizar una propuesta de valor enfocada a solucionar problemas reales del cliente, acompañada de forma explícita de lo que diferencia el modelo de negocio de la *startup* de los modelos de la competencia. Esto obliga al emprendedor a analizar el entorno, a conocer otros modelos de negocio y otras propuestas de valor y diseñar algo innovador.

Bock y George (2017) definen la metodología *lean canvas* como:

Una excelente herramienta para probar lo que usted sabe acerca de su oportunidad de emprendimiento. Bien usada, proporciona un mapa claro y efectivo del modelo de negocio para explorar y probar la viabilidad a corto y a largo plazo de un nuevo emprendimiento. (p. 146).

Estos autores, además, mencionan que esta es una excelente herramienta para explorar el modelo de negocio de un emprendimiento naciente o que está en sus primeras etapas; es decir, para *startups*.

El objetivo principal de Maurya (2017b) con *lean canvas* era hacerlo lo más accionable posible mientras se enfocaba en los emprendedores. La metáfora que tenía en mente era la de un plan o un plan táctico de base que guiaba al emprendedor mientras navegaba desde la ideación hasta la creación de una *startup* exitosa.

Organizaciones de economía solidaria y asociaciones mutuales

Antes de definir lo que significan la economía solidaria y las asociaciones mutuales, es importante definir el concepto raíz que abarca estos dos conceptos, la solidaridad.

UAEOS (2017) la define así:

La solidaridad puede entenderse como la unión voluntaria a una causa de otros. Proviene del latín *solidus*, que significa sólido, soldado, unido. La solidaridad une a los que se consideran afectados por los mismos problemas y que luchan por los mismos intereses.

No debe confundirse el concepto de solidaridad con el de justicia. El concepto de la justicia se basa en la equidad y en la legalidad. Tampoco se puede confundir con el concepto de caridad, que se ofrece, voluntariamente, a quien se considera más necesitado.

Se entiende la solidaridad como el vínculo que une a varios seres humanos entre sí, para

colaborar y asistirse recíprocamente frente a las necesidades, problemas y aspiraciones.

(p. 9).

Cuando las personas se unen para crear un beneficio mutuo, superar una necesidad común, generar ingresos en colectivo y mejorar sus condiciones de vida, se dice que se tiene un flujo solidario mutuo (de nosotros para nosotros). Según la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias (UAEOS, 2017), esta manera de desarrollar la solidaridad es característica de las organizaciones de economía solidaria (p. 10).

La UAEOS (2017) se refiere así al concepto de solidaridad:

Las organizaciones del sector solidario surgen por iniciativa de una comunidad que decide asociarse a través de la solidaridad, la cooperación y la ayuda mutua. Unen recursos humanos y económicos como herramientas para resolver sus problemas y necesidades o para desarrollar proyectos productivos comunes para el bienestar del colectivo. A su vez permiten experimentar y fortalecer la participación igualitaria, democrática y equitativa de las comunidades en procesos de desarrollo local y territorial. Estas organizaciones privilegian a las personas y a las comunidades frente a la lógica de las organizaciones económicas tradicionales que buscan la maximización de ganancias para unos pocos. (p. 13).

Asociaciones mutuales

Una asociación mutua es una persona jurídica de derecho privado, sin ánimo de lucro, constituida libre y democráticamente por personas naturales inspiradas en la solidaridad, con el objeto de brindarse ayuda recíproca frente a riesgos eventuales y de satisfacer sus necesidades mediante la prestación de servicios de seguridad social.

Los servicios que ofrecen las asociaciones mutuales para la satisfacción de necesidades de sus asociados corresponden a asistencia médica, farmacéutica y funeraria, subsidios, ahorro, crédito, seguridad alimentaria, actividades culturales, educativas, deportivas o turísticas, así como a cualquier otra prestación dentro del ámbito de la seguridad social que tenga por fin la promoción y dignificación de la persona humana; por ejemplo, la implementación de proyectos productivos (UAEOS, 2019).

Características de las asociaciones mutuales

- El patrimonio y el número de asociados es variable e ilimitado.
- Tienen una duración indefinida.
- Funcionan de acuerdo con los principios de autonomía, adhesión voluntaria, participación democrática, solidaridad, ayuda mutua, integración y neutralidad política, religiosa, ideológica y racial.
- Garantizan la igualdad de derechos y obligaciones de los asociados.
- Realizan de forma permanente actividades de educación solidaria y mutual.
- Promueven la participación e integración con otras entidades que tengan como fin motivar el desarrollo integral del ser humano.
- Establecen a los asociados contribuciones económicas para la prestación de servicios.
- Establecen la no devolución de las contribuciones de los asociados y la irrepartibilidad o no repartición del remanente patrimonial en caso de liquidación.

Una asociación mutua debe contar con un mínimo de 25 asociados, los cuales pueden ser personas naturales y(o) jurídicas, no hay restricciones para las actividades que realiza, su régimen económico es mediante contribuciones y ahorros acorde a lo establecido en sus estatutos y es vigilada por la Supersolidaria (UAEOS, 2019).

Benchmark de entidades solidarias

Antes de comenzar con el diseño del modelo de negocio para la entidad mutual se realiza un *benchmark* local y global enfocado en empresas tales como fondos de empleados, cooperativas financieras, cooperativas de agricultores, comercializadoras de leche, del área de la salud, cajas de compensación familiar, organizaciones sin ánimo de lucro y corporaciones, para identificar sus propuestas de valor y el conjunto de productos y servicios que prestan en la actualidad.

Los textos que describen cada entidad son fragmentos textuales tomados de sus respectivos sitios web.



El Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva está catalogado entre los 20 más importantes de Colombia. Genera más de 15.000 empleos directos en 24 departamentos del país. Por su origen cooperativo, las empresas Coomeva contribuyen al desarrollo integral de los asociados a la Cooperativa, así como de los demás usuarios y clientes, brindando servicios en tres sectores – Protección, Financiero y Salud (Coomeva, 2019).

Productos y servicios: banco, salud, corredores de seguros, recreación y cultura, turismo agencia de viajes, fundación.



La marca Cotrafa nació hace 61 años bajo la consigna de un grupo de trabajadores de la empresa Fabricato. Hoy en día nuestra marca, debido a la necesidad de abrirse más a nuestros consumidores financieros, ha venido en un proceso de cambio para darle a nuestro nombre un significado más amplio que se identifique con nuestro objetivo de Cooperar, Transformar y Facilitar la vida de nuestros asociados. En Cotrafa estamos Transformando para Cooperar con sus necesidades y proyectos, por ello siempre buscamos un constante crecimiento, buena atención y un compromiso claro de servicio hacia Usted, Facilitando un portafolio diversificado de Productos y Servicios financieros y Sociales (Cooperativa Financiera, 2019).

Productos y servicios: créditos, ahorros, seguros, auxilios, capacitaciones, turismo, auxilio funerario, convocatorias.



Somos una Organización dispuesta a asumir el cambio y la transformación social, soportada en un Sistema Integral de Gestión Organizacional que incorpora y desarrolla el talento humano, los procesos, la información, la administración de riesgos, la tecnología y el servicio para lograr la excelencia organizacional, el cumplimiento de la formulación estratégica y la generación de valor para los grupos sociales objetivo (Cooperativa Confiar, 2019).

Productos y servicios: ahorro, crédito, seguros, protección exequial, vivienda, cultura, educación, medio ambiente, mujeres, juventudes, investigaciones, recreación y tiempo libre.



Somos una entidad perteneciente al sector de la economía solidaria, con alto sentido de responsabilidad social, que contribuye al mejoramiento de la calidad de vida de los asociados y su grupo familiar en todo el territorio nacional a través de un portafolio de productos, servicios y beneficios, especializado en ahorro y crédito, orientados por los principios y valores cooperativos (Coopemsura, 2019).

Productos y servicios: líneas de ahorro, líneas de crédito, seguros (SURA), portafolio de auxilios, convenios y alianzas.



Somos una aseguradora cooperativa constituida para fomentar cultura de previsión y asegurar a las personas, sus familias, sus bienes y sus empresas. De propiedad de las cooperativas, entidades sin ánimo de lucro y sus propios trabajadores, promovemos el

fortalecimiento del cooperativismo y la práctica de sus principios y valores (Equidad Seguros, 2019).

Productos y servicios: seguros generales, seguros de vida, seguros mascotas, seguros de vehículos.



JFK Cooperativa Financiera es una empresa asociativa de derecho privado, de responsabilidad limitada, sin ánimo de lucro con fines de interés social, de duración indefinida, con un número de asociados y Patrimonio variable e ilimitado; es un establecimiento de crédito, en los términos establecidos en las normas vigentes. Hoy la institución goza de plena aceptación en la comunidad y de gran posicionamiento público, siendo considerada como modelo de organización económica netamente comunitaria, que posibilita el acceso al ahorro y al crédito a sectores medios y populares, dentro de claros conceptos de transparencia, disciplina y responsabilidad social (JFK Cooperativa Financiera, 2019).

Productos y servicios: ahorros y depósitos, créditos, seguros, auxilios, educación cooperativa.



Cuando conoces nuestro pasado, descubres por qué somos uno de los fondos de empleados más grandes de Colombia. Nuestra historia es muy significativa y tiene gran valor por

la iniciativa que tuvieron 33 empleados de EPM, cuando observaban que sus compañeros desmejoraban su calidad de vida al ser abordados por los agiotistas del sector y las múltiples natilleras.

Era el año 1987 cuando se creó el Fondo de Empleados de EPM con un capital de \$56.368, fundamentado bajo el espíritu cooperativo y solidario, para ayudar a sus integrantes a hacer posibles las cosas, y así generarles un mayor bienestar (FEPEP, 2019).

Productos y servicios: ahorro, créditos, auxilios, programas especiales, fondos especiales, servicios comerciales, directorio, ofertas, convocatorias.



Somos PRESENTE, el Fondo de Empleados del Grupo Éxito. Una entidad solidaria líder en servicios de ahorro, crédito, recreación y previsión, que contribuye al mejoramiento de la calidad de vida de los asociados y sus familias. En PRESENTE trabajamos día a día con pasión, integridad, innovación y compromiso, para ofrecer más posibilidades a nuestros asociados y sus familias. Con servicios superiores, que contribuyen a su calidad de vida (Presente, 2019).

Productos y servicios: ahorros y créditos, seguros, convenios, programas sociales, centros vacacionales.



Creamos oportunidades de bienestar y desarrollo a través de servicios de valor diferenciados e integrales, proporcionados con calidez, cercanía y sencillez. Crear oportunidades de bienestar y desarrollo para los trabajadores, sus familias, las empresas y la comunidad, a través de servicios de valor diferenciados e integrales en los Sistemas de Compensación Familiar, Seguridad y Protección Social, proporcionados con calidez, cercanía y sencillez (Comfenalco Antioquia, 2019).

Productos y servicios: educación, con programas de educación formal y educación para el empleo y el desarrollo humano, bienestar y educación familiar, atención al adulto mayor, programas de cooperación internacional en beneficio de las poblaciones menos favorecidas, cultura y bibliotecas, cuota monetaria y servicios subsidiados, banca ética, vivienda, turismo, esparcimiento, agencia de viajes.



Caja Colombiana de Subsidio Familiar fundada en 1957 comprometida con la construcción y preservación de condiciones de vida dignas; siendo coherentes con nuestra razón de ser, actuamos dentro de la verdad, con honradez, responsabilidad y total transparencia. Buscamos la práctica de la mutua ayuda entre las personas, apoyamos a los grupos menos favorecidos para que puedan mejorar su calidad de vida de igual forma velamos por el bienestar sin discriminación alguna, proporcionando igualdad de oportunidades (Colsubsidio, 2019).

Productos y servicios: crédito, salud, educación, vivienda, recreación, cultura, alimentos y bebidas, deportes, turismo, afiliaciones, droguerías, supermercados, pensionados.



Al igual que en 1929, CHS es una cooperativa de agricultores que trabaja para ayudar a los agricultores de Estados Unidos a ser más exitosos. Hoy, debido a nuestra creencia en el éxito compartido y los valores primordiales para los agricultores, hemos mantenido nuestras raíces en nuestras comunidades y nuestro compromiso con el éxito compartido. Juntos, estamos haciendo una diferencia en todo el mundo con nuestra profundidad de energía, granos y soluciones de alimentos, sin mencionar nuestra gama completa de servicios comerciales y nuestro compromiso con la administración (CHS, 2019).

Productos y servicios: corretaje de productos básicos, servicios financieros, seguros, granja y rancho, transporte y logística, recursos cooperativos, aprendizaje y desarrollo.



Dairy Farmers of America (DFA) es una cooperativa de comercialización de leche y procesadora de productos lácteos propiedad de más de 14.500 productores lecheros en todo el

país. Como una cooperativa propiedad de los agricultores, DFA ofrece trabajos gratificantes en todo el país en una variedad de campos, incluida manufactura, contabilidad, comunicaciones, mercadeo, economía, servicios de campo en las fincas y más. A través de Dairy University, los empleados reciben capacitación en línea y clases de mejoramiento de empleos. Los empleados también tienen la oportunidad de crecer dentro de DFA (2019).

Productos y servicios: empleos, beneficios empleados, salud, seguros, vacaciones, prácticas, becas.



Land O'Lakes, Inc. es una cooperativa de alimentos y agricultura impulsada por ideas y de propiedad de agricultores. Estamos calificados de manera única para cumplir con nuestro propósito de alimentar el progreso humano en todo el mundo, mientras que siempre cumplimos con nuestra responsabilidad para con los miembros-propietarios a través de nuestros valores fundamentales. Estamos unidos en una causa común, comprometidos con la excelencia e inspirados por nuestro lugar en el mundo, pero no hay atajos. Nunca hemos perdido de vista el valor de un duro día de trabajo (Land O'Lakes, 2019).

Productos y servicios: cuidado animal, planeación estratégica, servicios integrales, soluciones de seguros, compañía financiera, sostenibilidad, manejo de riesgo, compra de camiones.



Líder en el comercio minorista de alimentos y bebidas, la estructura cooperativa única de Wakefern permite a los comerciantes independientes competir y tener éxito contra cadenas multinacionales. De hecho, con 50 familias miembros que poseen y operan de manera independiente 344 supermercados minoristas bajo ShopRite, Price Rite, The Fresh Grocer, banners de Dearborn Market, Wakefern Food Corp. es la mayor cooperativa propiedad de minoristas en los Estados Unidos (Wakefern, 2019).

Productos y servicios: desarrollo de marca privada, soporte publicitario, gestión por categorías, servicio de ingeniería, servicios de apoyo financiero, servicios de salud y bienestar, *marketing*, desarrollo de tiendas minoristas, servicios de apoyo de farmacia, medios de comunicación y relaciones públicas.



Corporación Mondragon, líder mundial en cooperativismo, constituye el primer grupo empresarial del País Vasco y el décimo de España, con importante presencia en los sectores Financiero, Industrial, Distribución y Conocimiento (Corporación Mondragon, 2019).

Productos y servicios: Mondragon *health*, Mondragon *eko*, Mondragon *green community*.

Tomando como referencia el *benchmark* anterior realizado a entidades solidarias locales y globales, el equipo gestor de la entidad contrata a la empresa *Brand It Up S.A.S* para que lo asesore en el diseño del nombre de la entidad solidaria, en la creación de la identidad y el carácter de marca. Para lograrlo, se llevan a cabo varias sesiones de innovación, de las cuales salen varios posibles nombres para la entidad. Posteriormente, se toman los dos nombres mejor valorados por el equipo gestor que fueron FAMISOL (Familias Solidarias) y MiMu (Mi Mutual, la tuya, la nuestra), con los cuales *Brand It Up S.A.S* construye una propuesta de marca para cada uno, para que sea más sencillo seleccionar aquel con el que más se identifique el equipo gestor y la entidad en sí misma. El nombre seleccionado para la entidad es: *MiMu Familias Solidarias* que se concibió como una combinación de los dos nombres mejor valorados por el equipo gestor.

Análisis de tendencias y comportamiento

La complejidad del entorno, la velocidad y la magnitud de los cambios obligan a realizar un análisis constante de las nuevas condiciones globales y regionales, identificando los elementos más relevantes que permitan generar las mejores estrategias de acción. Estas decisiones pueden conducir al aprovechamiento de oportunidades de desarrollo en las personas y comunidades, para lograr nuevas formas de creación y uso eficiente y efectivo del conocimiento. (Grupo de Desarrollo Regional del Tecnológico de Monterrey, 2009). Es por ello que se hace relevante analizar las tendencias tecnológicas y sociales actuales y futuras, para identificar oportunidades de generación de nuevos productos y servicios que satisfagan las necesidades cambiantes de los futuros asociados a la mutual. A continuación, se describen algunos de los principales cambios y las oportunidades que de estos se derivan.

Transformación digital

Si la tecnología es tendencia, la adaptación de las empresas a ese entorno digital también lo es, porque la mayoría de las empresas no la han hecho, no han creado una estrategia digital, que puede implicar un cambio de su modelo de negocio.

Oportunidad: analizar estos procesos de la transformación digital de las empresas, y en qué parte de ellos se podría ofrecer un producto o servicio a empresas, o desarrollar una línea de consultoría y acompañamiento global para ayudarles a las empresas en esta transformación.

Experiencias del cliente

Mejorar la experiencia del cliente como forma de fidelizarlo se ha convertido en la gran preocupación de algunas empresas, y para ello están desarrollando estrategias de negocio reales para hacerlo.

Oportunidad: ofrecer soluciones informáticas para adaptar la experiencia del cliente al *e-commerce* y a los canales digitales de empresas de todos los sectores. Soluciones reales que facilitan la vida de los consumidores, acciones de realidad virtual para hacer más emocional la compra en *e-commerces* o aplicaciones que desarrollan el concepto de *instant commerce*, o la venta directa desde redes como Instagram, WhatsApp o Facebook sin hacer ninguna integración del medio de pago.

Instantaneidad

En el mundo se impone una nueva modalidad de hacer *marketing* en redes: el *social life streaming*. El público escribe a través de las redes las preguntas que le surjan al ver las emisiones, y se puede responder de forma oral en tiempo real. La participación y el compromiso se impulsan a través de *hashtags*.

Oportunidad: cambia por completo el perfil de profesional que se necesita. No son los *community managers* tradicionales, es otro perfil, de profesionales que sepan comunicar muy bien en directo. Más un reportero que sabe improvisar y transmitir el mensaje de las marcas. Las oportunidades no se van a limitar al desarrollo de campañas de *marketing*, existe un potencial grande en consultoría y en el desarrollo de aplicaciones específicas para estas plataformas.

Inteligencia artificial

La inteligencia artificial aplicada a la atención al cliente se está desarrollando a través de *bots*, o asistentes virtuales, capaces de aprender de las conversaciones y darles respuesta a los clientes de forma autónoma.

Oportunidad: crear aplicaciones especializadas tales como Reply.ai, que permite crear *bots* personalizados para integrarlos en aplicaciones de mensajería como WhatsApp. Este tipo de iniciativas ya se están emprendiendo con éxito.

Economía colaborativa

La economía colaborativa sigue ganando adeptos entre los consumidores, a pesar de los muchos conflictos legales que algunas de estas plataformas están teniendo en todo el mundo.

Oportunidad: creación de nuevas propuestas de valor, tales como proyectos de colaboración entre empresas y profesionales, plataformas que faciliten la colaboración en la cadena de suministro y distribución para reducir el impacto ambiental, compartir datos para conseguir una visión más completa sobre el futuro comportamiento del consumidor o compartir tecnología, por la necesidad de estar al día en un mercado en constante evolución.

3. Metodología

Seleccionar la metodología adecuada para diseñar y validar el modelo de negocio para la entidad mutual que se está creando es un reto muy interesante. Como se observó en el *capítulo 2, revisión de la literatura*, existen diferentes alternativas en el mercado para el diseño y validación de modelos de negocio y, por lo tanto, se hace necesario desde el inicio de este proyecto seleccionar la metodología adecuada para evitar el despilfarro de recursos (tiempo y dinero).

Para seleccionar la metodología que se va a utilizar para el diseño del modelo de negocio de la entidad se tomó como referencia específica el análisis de las ventajas y desventajas de cada metodología presentada en el capítulo 2 y, adicionalmente, la metodología que se ajustara a las necesidades actuales del proyecto.

De las metodologías analizadas, el *lean canvas* fue la que presentó la mayor cantidad de ventajas y la menor cantidad de desventajas, comparada con las metodologías *lean startup* y *business model canvas*. Por otra parte, de acuerdo con lo que mencionan Bock y George (2017): “El Lean Canvas es una excelente herramienta para explorar el modelo de negocio de un emprendimiento naciente o en sus primeras etapas, es decir, para startups” (p. 146). La iniciativa que se está desarrollando con el presente trabajo es una *startup*, debido a que es una organización temporal que está en busca de un modelo de negocio escalable y repetible que permita satisfacer las necesidades actuales y futuras de los asociados al FEISA, de familiares de los asociados, de contratistas de las empresas vinculadas al fondo y del público en general interesado en pertenecer a esta entidad, y que cumpla con los requisitos para pertenecer a ella.

Por otra parte, en este proyecto sería una gran ventaja usar el enfoque del *lean canvas* relacionado con el PMV, donde se comienza desde un problema del cliente y no desde una

solución, como lo propone *lean startup*, considerando que desde antes de 2017 el FEISA tiene identificada una necesidad/problema de los familiares de los asociados al fondo. La necesidad es que los familiares de los asociados no pueden pertenecer al fondo y, por consiguiente, no pueden acceder a los beneficios que el FEISA les ofrece a sus asociados.

Un aspecto relevante que vale la pena mencionar es que una de las desventajas importantes del *lean canvas* encontradas en la literatura se refiere a que es débil en la parte financiera, porque parte de análisis básicos; sin embargo, esta desventaja de la metodología no es relevante para el desarrollo de este proyecto, debido a que se desarrolló un modelo financiero básico en Excel que permite analizar diferentes escenarios para el análisis de la viabilidad del modelo de negocio desde el punto de vista financiero, para una ventana de 12 meses.

Diseño del *lean canvas*

El diseño del *lean canvas* se realiza con el equipo gestor de la entidad mutual en varias sesiones, en las que se plasman en una hoja todas las suposiciones que se tienen sobre el problema, la solución, los clientes, la ventaja competitiva injusta, la propuesta de valor, el flujo de ingresos y los costos. Se desarrollan sesiones tipo *brainstorming*, en las cuales cada miembro del equipo gestor comparte su punto de vista, y se llena un lienzo general con los mejores aportes de cada integrante.

Adicionalmente, para llenar el *lean canvas* se tienen en cuenta los análisis de *benchmark* realizados a entidades solidarias a nivel local y global, y el análisis de tendencias y comportamientos globales presentados en el capítulo 2.

A continuación, se detallan los resultados para cada bloque:

Problemas: como se explicó en el apartado de problema del *lean canvas*, se buscan los tres principales problemas que los clientes están intentando resolver, y se describe el principal problema de los tres. Los tres problemas que fueron seleccionados por el equipo gestor como los más relevantes son los siguientes:

1. Las personas normalmente desconocen los beneficios de la economía solidaria.
2. Hay falta de confianza en el sector solidario.
3. Los familiares y conocidos no pueden acceder a los beneficios del FEISA.

El problema principal de los tres anteriores según el equipo gestor de la entidad es que los familiares de los asociados al FEISA no pueden acceder a los beneficios de este fondo. Se considera que esta es la razón principal por la cual nació este proyecto, y el principal problema de los potenciales asociados.

Segmento de clientes: el FEISA plantea inicialmente que la entidad mutual sea creada para satisfacer las necesidades de los familiares de los asociados al fondo; sin embargo, en las sesiones de *brainstorming* realizadas por el equipo gestor se detectan otros potenciales asociados, que son: los mismos asociados al FEISA que deseen tener beneficios adicionales a los que se ofrecen en el fondo; los contratistas de las empresas vinculadas al fondo, quienes no tienen acceso al FEISA; los emprendedores del FEISA (que pueden ser asociados directos o beneficiarios del FEISA) y sus trabajadores, y personas que no tengan ningún vínculo con el FEISA que sean referidas por otros asociados de la mutual.

Propuesta única de valor: la propuesta única de valor nace de la misma necesidad detectada en los familiares de los asociados al FEISA y de una fuerte convicción del equipo gestor de la mutual, de que tanto la economía solidaria como las entidades solidarias están

transformando el mundo en un lugar en el cual la ayuda mutua, el bienestar social, la educación y la tecnología son los pilares fundamentales de esta transformación.

Como se observó en el análisis de tendencias y comportamiento del capítulo 2, la experiencia del cliente, la instantaneidad, la transformación digital, la inteligencia artificial y la economía colaborativa son cruciales para los negocios futuros. Todos estos aspectos se tuvieron en cuenta para diseñar la primera propuesta de valor de la entidad.

La propuesta de valor inicial es entonces:

Ser parte de una comunidad de familias con principios solidarios, que genera bienestar integral acorde a sus necesidades, a través de la educación solidaria y la tecnología.

Solución: la solución que se plantea de manera integral, que aborde los tres problemas detectados en el bloque problemas, es crear una entidad mutua que enseñe economía solidaria y diseñe productos y servicios de acuerdo con las necesidades de los asociados.

Canales: para llenar este bloque el equipo gestor respondió a las siguientes preguntas:

- ¿La *startup* cómo les va a informar a los clientes potenciales acerca de su producto o servicio?

A través de redes sociales, página web, mediante ferias y eventos realizados por el FEISA y otras entidades y a través de voz a voz de asociados satisfechos.

- ¿Cómo comprarán y pagarán los clientes?

Los productos y servicios de la entidad se van a adquirir a través de la página web y(o) de la atención al cliente directo.

- ¿Cómo se les entregarán los productos/servicios a los clientes?

Todos los productos financieros se manejarán por internet, a través de la página web de la entidad. Los convenios y otro tipo de servicios serán prestados de manera indirecta a través de terceros.

- ¿Cómo se les prestará a los clientes potenciales el servicio postventa?

Será a través de atención telefónica o de atención al cliente directamente en la oficina de la entidad.

Flujo de ingresos: los ingresos que la mutual recibirá serán asociados a los intereses por créditos, ingresos por intermediación en convenios con otras entidades, aportes de otras entidades (FEISA). Para este proyecto, se cuenta con una suma de \$50.000.000 en aportes del fondo para el desarrollo empresarial que el FEISA destinó para el análisis de viabilidad de esta entidad.

Estructura de costos: si se analizan los costos requeridos para tener un PMV inicial en la entidad, se calcularía a través de las horas hombre invertidas por el equipo gestor en el proyecto, la papelería, los refrigerios y gastos de transporte (tabla 16).

Tabla 16

Gastos realizados por el equipo gestor

Rubro	Valor
Tiempo invertido grupo gestor (1860 horas-hombre @ COP\$31.500)	\$18'270.000
Gastos de transporte (COP \$20.000 por reunión, 77 sesiones)	\$1'440.000
Refrigerios	\$291.650

Fuente: elaboración propia

Los costos asociados que se consideran importantes para iniciar la operación del modelo de negocio son los siguientes: nómina, arriendo, telecomunicaciones, publicidad, diseño web,

impuestos, desarrollo tecnológico, asesorías y consultorías legales, papelería, *community manager* y contenidos.

Para el tema de la nómina se tienen los supuestos que se presentan a continuación en la tabla 17.

Tabla 17

Supuestos de personal para pago de nómina

CARGO	TIPO DE CONTRATO	NÓMINA MENSUAL			
		Sueldo	Subsidio transporte	Valor F.P.	Vr. por pagar
Gerente	Contrato a término fijo	\$ 900,000	\$ -	\$ 540,000	\$ 1,440,000
Secretaria	Contrato a término fijo	\$ 781,242	\$ 88,211	\$ 468,745	\$ 1,338,198
Tesorero	Contrato a término fijo	\$ 800,000	\$ -	\$ 400,000	\$ 1,200,000
Asesor	Contrato a término fijo	\$ 1,200,000	\$ -	\$ 720,000	\$ 1,920,000
Mensajero	Contrato a término fijo	\$ 781,242	\$ 88,211	\$ 468,745	\$ 1,338,198

Fuente: elaboración propia

Métricas clave: dentro de las métricas clave se encuentran: número de personas interesadas en afiliarse, afiliaciones, número de visitas e interacciones con la página web, número de convenios establecidos, ingresos por convenios, ingresos por intereses de créditos, número de personas referidas, eventos y ferias asistidos, número de personas que se retiran de la entidad, número de seguidores por red social, costo de adquisición de clientes.

Ventaja competitiva injusta: una de las grandes ventajas injustas de la entidad mutual que se está ayudando a consolidar con este trabajo es que está apoyada por el FEISA, el cual

tiene más de 40 años de experiencia en el sector solidario, y les brinda a los futuros asociados la confianza en que el proyecto que se está estructurando es algo serio y que será un hecho.

El perfil de los potenciales asociados y la red de empresas vinculadas al FEISA es una gran ventaja competitiva injusta. Por un lado, la mayoría de los potenciales asociados ya tienen una cultura solidaria debido al trabajo realizado por el FEISA y, por otro, la red de empresas vinculadas al fondo tiene un número importante de empleados que pueden tener familiares interesados en pertenecer a la entidad mutual. Con toda la información anterior, y después de algunas sesiones de brainstorming, se crea el primer lean canvas presentado en la figura 18, usando para ello la plataforma dispuesta por Ash Maurya para este fin (Leanstack, s. f.).

Validación del modelo de negocio

Con el primer lean canvas consolidado para la entidad, lo que se tiene hasta ahora son una serie de hipótesis sin validar en cada uno de los nueve bloques del modelo de negocio. Aunque las hipótesis se construyeron con la participación del equipo gestor, del cual hacen parte asociados al FEISA, pensionados, beneficiarios o familiares de asociados al FEISA, contratistas y personal de emprendimiento y de la junta directiva del FEISA, es de vital importancia validar tanto el modelo de negocio como las hipótesis que subyacen al modelo de negocio propuesto. Para validar el modelo de negocio propuesto en la figura 18 se realizó una investigación de mercados orientada a potenciales asociados a la entidad mutual, que permitía además responder a cada una de las preguntas planteadas al inicio de la presente investigación.


<p>PROBLEMA</p> <p>Las personas normalmente desconocen los beneficios de la economía solidaria.</p> <p>Hay falta de confianza en el sector solidario.</p> <p>Los familiares y conocidos no pueden acceder a los beneficios del FEISA.</p> <p>ALTERNATIVAS EXISTENTES</p> <p>Cooameva Coogranada JFK</p>	<p>SOLUCIÓN</p> <p>Crear una entidad mutual que enseñe economía solidaria y diseñe productos y servicios de acuerdo a las necesidades de los asociados.</p> <p>Afiliaciones Visitas e Interacciones Afiliaciones / PQR Convenios Ingresos y Excedentes Referidos Analítica Web Analítica Redes Eventos y Ferias asistidos Servicios y Capacitaciones Bienestar (Balance social)</p>	<p>PROPUESTA DE VALOR</p> <p>SER PARTE DE UNA COMUNIDAD DE FAMILIAS CON PRINCIPIOS SOLIDARIOS</p> <p>QUE GENERA BIENESTAR INTEGRAL ACORDE A SUS NECESIDADES</p> <p>A TRAVÉS DE LA EDUCACIÓN SOLIDARIA Y LA TECNOLOGÍA.</p> <p>CONCEPTO DE ALTO NIVEL</p> <p>Cooperativa + Membresía + Escuela</p>	<p>VENTAJA INJUSTA</p> <p>Experiencia FEISA</p> <p>Perfil de los asociados y sus familias.</p> <p>Red de empresas vinculantes.</p> <p>Atención cliente directo</p> <p>Plataforma virtual</p> <p>Atención telefónica</p> <p>Oficinas Aliados</p> <p>Voz a Voz</p> <p>Página Web</p> <p>Eventos y Ferias</p> <p>Redes Sociales</p>	<p>SEGMENTO DE CLIENTES</p> <p>Familiares de asociados del FEISA.</p> <p>Contratista In House de las empresas vinculantes del FEISA.</p> <p>Emprendedores del FEISA y sus trabajadores.</p> <p>Referidos de asociados de la mutual.</p> <p>Personas cooperativas, solidarias, con deseos de crecer en bienestar con consciencia y responsabilidad. Personas honestas y con deseo de participar y pertenecer a algo.</p>
<p>ESTRUCTURA DE COSTOS</p> <p>Nómina Arriendo Telecomunicaciones Publicidad Diseño Web Impuestos</p> <p>Desarrollo Tecnológico Asesorías y consultorías Legales Papelería</p> <p>Community Manager Contenidos</p>		<p>FLUJO DE INGRESOS</p> <p>Convenios</p> <p>Aportes</p> <p>Intereses x Créditos</p> <div style="text-align: right;">  </div>		

Figura 18. Primer Canvas para MiMu Familias Solidarias

Fuente: elaboración propia, a partir de Leanstack (s. f.).

Tipo de investigación realizada

La investigación de mercados realizada es aplicada, cuantitativa, descriptiva, programática, elaborada a partir de fuentes primarias y secundarias, y es transversal y no experimental. En la tabla 18 se presenta la descripción detallada de cada una de las características de la investigación con una breve explicación.

Tabla 18

Descripción detallada del tipo de investigación realizada

Tipo de investigación	Descripción
Aplicada	Investigación destinada a resolver un problema práctico específico: para conocer mejor el mercado, descubrir por qué falló una estrategia o reducir la incertidumbre en la toma de decisiones gerenciales (McDaniel y Gates, 2016).
Cuantitativa	Usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías. En la investigación cuantitativa se pretende generalizar los resultados encontrados en un grupo o segmento (muestra) o una colectividad mayor (universo o población).(Hernández, Fernández y Baptista, 2014).
Descriptiva	Busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.(Hernández y otros, 2014).
Programática	Investigación realizada para desarrollar opciones de <i>marketing</i> a través de la segmentación del mercado, el análisis de oportunidades de mercado o estudios de actitud del consumidor y uso del producto. (McDaniel y Gates, 2016).
Fuentes primarias y secundarias	Primarios: son datos obtenidos por encuesta, por observación y por experimento recolectados para resolver un asunto particular. Secundarios: constan de información que ya ha sido recopilada y podría ser relevante para el problema inmediato. (McDaniel y Gates, 2016).
Transversal	Se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede (Hernández y otros, 2014).
No experimental	Estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos (Hernández y otros, 2014).

Fuente: elaboración propia, con información de los autores citados (s. f.).

La fuente primaria en esta investigación es una herramienta diseñada para recolectar información específica de potenciales asociados a la entidad, que permita validar el modelo de negocio propuesto. Las fuentes secundarias son todas aquellas referencias que el lector encontrará en el capítulo con este mismo nombre al finalizar el trabajo, que permitieron comprender metodológicamente la selección, el diseño y la elaboración del modelo de negocio adecuado para la entidad que se está creando.

Herramienta utilizada para la investigación

La herramienta utilizada para validar el modelo de negocio es una encuesta. La investigación por encuesta es el uso de un cuestionario para recopilar hechos, opiniones y actitudes; se trata de la forma más popular de recopilar datos primarios (McDaniel y Gates, 2016, p. 119).

Estas son las razones por las cuales se seleccionó este tipo de herramienta para la presente investigación:

- Proporciona datos de la calidad y la cantidad deseadas, al menor costo (dependiendo del tamaño de la muestra).
- Su facilidad para acceder al público objetivo (Feria Empresarial y Día de la Familia celebrado por el FEISA). El FEISA realizó en el municipio de Copacabana un evento en el mismo lugar en donde se celebró el Día de la Familia, y llevó a cabo una feria empresarial para emprendedores. En este evento se contó con una asistencia aproximada de 1000 personas, entre asociados al FEISA, beneficiarios o familiares de asociados, emprendedores y otras personas sin vínculo directo con el fondo.

- Se puede aplicar en diferentes contextos (cara a cara, mediante correo electrónico o por celular, compartiéndola a través de redes sociales).
- Es una herramienta sencilla que permite darles respuesta a todos los interrogantes planteados en esta investigación.

La gran desventaja de este enfoque es que no pueden utilizarse sondeos para aclarar algunas respuestas. Esto se presentó con parte de las encuestas, específicamente en las que se les enviaron por correo electrónico y por redes sociales (WhatsApp) a los potenciales asociados de este proyecto. Además, es importante destacar que en el evento realizado por el FEISA se diligenciaron en formato físico (impresas) alrededor de 80 encuestas en sitio, donde se tuvo la posibilidad de interactuar con los encuestados y contarles acerca de la propuesta de valor y de la necesidad que se quiere satisfacer con el proyecto, y se solucionaron las inquietudes que surgieron en el diligenciamiento de la encuesta.

La encuesta se planeó teniendo en cuenta factores tales como el grado requerido de precisión muestral, la extensión del cuestionario, el grado de estructura y el tiempo disponible para completarla.

Dentro de las preguntas de la encuesta, en una de estas se utiliza la herramienta Net Promoter Score, definida como una medida de la disposición de una base de clientes para promocionar un producto o servicio a colegas y amigos. Esta métrica se basa en los resultados de una actual encuesta de clientes, que les pide a los encuestados que respondan a preguntas del tipo: (En una escala del 1 al 10) ¿qué posibilidades hay de que recomiende (marca o producto X) a un amigo o colega? (siendo 10 “extremadamente probable” y siendo 1 “poco probable”) (ver apéndice A).

Las respuestas se agrupan de la siguiente manera: las personas con calificaciones de 10 y 9 son promotores de la marca, 8 y 7 son neutrales o pasivos, y cualquier respuesta por debajo de 7 son detractores de la marca (Klipfolio, s. f.).

Esta pregunta se destaca en dicho apartado debido a la importancia que tiene dentro de los análisis de la investigación.

Muestreo

Tal como se emplea este término en la investigación de mercados, el muestreo es el proceso para obtener información de un subconjunto (muestra) que pertenece a un grupo mayor (el universo o población). Luego se toman los resultados de la muestra y se proyectan al grupo mayor. La motivación del muestreo es hacer esas estimaciones más rápidamente y a mucho menor costo de lo que sería posible por otros medios (McDaniel y Gates, 2016, p. 308).

El muestreo realizado en esta investigación es no probabilístico y por conveniencia. Por un lado, no se garantizó que existiera la probabilidad para todas las unidades de la población de ser escogidas dentro de la muestra y, por el otro, se seleccionó en su mayoría a los beneficiarios (familiares de los asociados) y asociados al FEISA para que diligenciaran la encuesta, porque fueron los que se tuvieron más cerca y a los que se pudo acceder más fácilmente. Además, la encuesta se distribuyó a través de las redes sociales y de la página web del FEISA, que es de alto tráfico, en su mayoría de asociados al fondo.

A continuación se describen términos como población, muestra, margen de error y nivel de confianza.

Población: se define como el grupo entero de personas sobre las que se necesita información; también llamado universo o población de interés (McDaniel y Gates, 2016, p. 309).

Definir la población de interés suele ser el primer paso del proceso de muestreo, y con frecuencia implica definir el mercado objetivo del producto o servicio en cuestión. La población que se toma como referencia para esta investigación son 3000 personas, que es el número de asociados que en cinco años se espera tener afiliados a la mutual, entre asociados al FEISA, beneficiarios, contratistas de las empresas vinculadas al fondo y del público en general interesado en pertenecer a esta entidad, que cumpla con los requisitos para pertenecer a ella.

Además, este valor se toma como población teniendo en cuenta que para agosto de 2019 la cantidad de asociados que tenía el FEISA era de 3057 (FEISA, 2019), considerando que es un fondo de empleados cerrado, y con el supuesto de que al menos una persona por cada asociado al FEISA se afilie a la entidad.

Muestra: Según McDaniel y Gates (2016) “es un subconjunto de la población. Se obtiene información de o acerca de una muestra, y se le usa para hacer estimaciones sobre diversas características de la población total. En términos ideales, la muestra de la que se obtiene información es una sección transversal representativa de la población total” (p. 309). Para que los resultados tomados de una muestra sean extrapolables (generalizables) a toda la población, se debe contar con un tamaño de muestra adecuado (teniendo identificado el nivel de confianza y el margen de error); es decir, se debe hacer uso de una fórmula matemática ya probada para realizar este cálculo y no tomar un tamaño a criterio propio.

Margen de error: es un porcentaje que dice en qué medida se espera que los resultados de la encuesta reflejen la opinión de la población general. Entre más pequeño sea el margen de error, más cerca se estará de tener la respuesta correcta en un determinado nivel de confianza.

Nivel de confianza: este número expresa cuánta certeza se tiene de que la muestra refleja con precisión las actitudes de la población total (ecuación 2).

$$\text{Tamaño de la muestra} = \frac{\frac{z^2 * p * (1 - p)}{e^2}}{1 + \left(\frac{z^2 * p * (1 - p)}{e^2 N}\right)} \quad (2)$$

donde

N = tamaño de la población

e = margen de error (porcentaje expresado con decimales)

z = puntuación z

p = probabilidad de éxito

La puntuación z es la cantidad de desviaciones estándar que una proporción determinada se aleja de la media. Para encontrar la puntuación z adecuada, se consulta la tabla 19, presentada a continuación.

Tabla 19

Cantidad de desviaciones estándar para un nivel de confianza dado

Nivel de confianza deseado	Puntuación
80%	1,28
85%	1,44
90%	1,65
95%	1,96
99%	2,58

Tanto el margen de error como el nivel de confianza son criterios de calidad del estudio en cuanto a su capacidad para tomar los resultados y hacerlos generales a la población de

estudio. Son medidas que define el investigador según el “nivel” que le desee dar a su estudio, siendo los más deseables 95% nivel de confianza y 5% margen de error.

Para la presente investigación, la muestra ideal, de acuerdo con la fórmula anterior para una población de 3000 personas, un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5% se presenta a continuación en la ecuación 3.

$$\text{Tamaño de la muestra} = \frac{\frac{(1,96)^2 * 0,5 * (1 - 0,5)}{(0,05)^2}}{1 + \left(\frac{(1,96)^2 * 0,5 * (1 - 0,5)}{(0,05)^2 * 3000}\right)} \quad (3)$$

$$\text{Tamaño de la muestra ideal} = 341 \text{ personas}$$

Sin embargo, muchas veces, por tiempo, presupuesto, capacidad, accesibilidad al público objetivo o negociaciones con un determinado cliente, se debe tomar un tamaño de muestra menor al ideal, lo que hace que aumente el margen de error.

Para esta investigación, la muestra es de 132 encuestados, que es un valor inferior al ideal (341 personas), por lo que se hace necesario recalcular el margen de error que con esta muestra se va a tener en los resultados de la investigación. La pregunta que surge ahora es: ¿cómo se calcula el nuevo margen de error teniendo una muestra de 132 personas? (ecuaciones 4 y 5).

$$\text{Margen de error} = \sqrt{\left(\frac{p * (1 - p)}{m} - \frac{p * (1 - p)}{N}\right) * z^2} \quad (4)$$

donde

N = tamaño de la población

m = tamaño de la muestra

z = puntuación z

p = probabilidad de éxito

$$\text{Margen de error} = \sqrt{\left(\frac{0,5*(1-0,5)}{132} - \frac{0,5*(1-0,5)}{3000}\right) * (1,96)^2} \quad (5)$$

$$\text{Margen de error} = \pm 8,3\%$$

Por lo tanto, para una población de 3000 personas, una muestra de 132 encuestados y un nivel de confianza del 95%, el margen de error es del $\pm 8,3\%$.

El margen de error es el porcentaje en el que los resultados de la encuesta pueden presentar variación (hacia arriba o hacia abajo). Para este caso, los resultados que se obtengan de la encuesta tendrán una variación de $\pm 8,3\%$.

Tabla 20

Resumen de variables consideradas en la investigación

Variable	Valor ideal	Valor real
Población	3.000	--
Muestra	341	132
Nivel de confianza	95%	95%
Margen de error	$\pm 5\%$	$\pm 8,3\%$

Cuadro de operacionalización de variables

A continuación se presentan las preguntas problema planteadas al inicio de este trabajo y sus respectivas preguntas relacionadas con la encuesta realizada, que ayudarán a responderlas. Es importante notar que para resolver algunas preguntas problema se utilizó más de una pregunta de la encuesta. La encuesta completa realizada para esta investigación de mercados puede ser consultada en el apéndice A de este trabajo.

Tabla 21

Cuadro de operacionalización de variables

Objetivo general			
Analizar la viabilidad del modelo de negocio de la entidad mutual, con asociados potenciales			
Preguntas problema	Preguntas	Tipo de dato	Procesamiento estadístico
¿Quiénes serán los clientes en los que debe enfocarse la asociación mutual para que el modelo de negocio sea viable?	P3. Edad	Numérico	Resumen estadístico Histograma
	P4. ¿Cuál es tu género?	Nominal	Gráfico de torta
	<ul style="list-style-type: none"> • Masculino • Femenino 		
	P8. Tu vínculo actual con el FEISA es:	Nominal	Tabla de frecuencia Gráfico de barras
	<ul style="list-style-type: none"> • Asociado • Beneficiario • Contratista • Otro - ¿Cuál? 		
¿Cuáles serían los productos y servicios más pertinentes con los cuales la asociación mutual podría iniciar la prestación del servicio a los clientes potenciales?	P11. De los siguientes servicios de CRÉDITO, ¿cuáles te interesan?	Nominales	Tabla de frecuencia Gráfico de barras
	<ul style="list-style-type: none"> • A la vista (no hay restricciones con el monto de ahorro ni con el retiro) • Contractual (permanencia mínima 1 año) • CDAT 90 días • CDAT 180 días • CDAT 360 días • Otro - ¿Cuál? 		
	*CDAT: Certificado de Depósito de Ahorro a Término		

Tabla 21

Cuadro de operacionalización de variables (continuación)

Objetivo general			
Analizar la viabilidad del modelo de negocio de la entidad mutual, con asociados potenciales			
Preguntas problema	Preguntas	Tipo de dato	Procesamiento estadístico
	<p>P10. ¿Cuál es tu capacidad de ahorro mensual actualmente?</p> <p>Menos de \$50.000 Entre \$50.000 y \$150.000 Entre \$160.000 y \$500.000 Más de \$500.000</p>	Ordinal	Gráfico de torta
<p>¿Es suficiente el tamaño del mercado actual para que sea viable la asociación mutual?</p>	<p>P14. En caso de encontrar una entidad mutual accesible, equitativa y transparente que cumpla con algunas de tus expectativas previas, ¿cuánto estarías dispuesto a aportar una única vez como cuota de afiliación?</p> <p>\$120.000 \$140.000 \$160.000 \$180.000 Más de \$200.000 No estaría dispuesto a aportar una cuota única de afiliación.</p>	Ordinal	Gráfico de torta

Tabla 21

Cuadro de operacionalización de variables (continuación)

Objetivo general: Analizar la viabilidad del modelo de negocio de la entidad mutual, con asociados potenciales.			
Preguntas problema	Preguntas	Tipo de dato	Procesamiento estadístico
¿Es suficiente el tamaño del mercado actual para que sea viable la asociación mutual?	<p>P15. En caso de asociarte a esta entidad, tu contribución mensual sería de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • \$50.000 • \$60.000 • \$70.000 • \$80.000 • \$90.000 • \$100.000 • Otro valor - ¿Cuánto? 	Ordinal	Gráfico de torta
	<p>P17. Este año cuando nuestra mutual esté constituida legalmente ¿En una escala de 0 a 10, qué tan interesado estarías en afiliarte a nuestra entidad? (donde 0 es: Nada interesado/a y 10 es: Extremadamente interesado/a</p>	Intervalo numérico	Resumen estadístico Histograma Caja de bigotes ANOVA

Tabla 21

Cuadro de operacionalización de variables (continuación)

Objetivo general			
Analizar la viabilidad del modelo de negocio de la entidad mutual, con asociados potenciales			
Preguntas problema	Preguntas	Tipo de dato	Procesamiento estadístico
	<p>P11. De los siguientes servicios de CRÉDITO ¿cuáles te interesan?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Libre inversión • Educativo • Ninguno • Otro -¿Cuál? 		
<p>¿Cuáles serían los productos y servicios más pertinentes con los cuales la asociación mutual podría iniciar la prestación del servicio a los clientes potenciales?</p>	<p>P12. Según tus necesidades actuales ¿Cuál(es) sería(n) el/los servicios mutuales de tu interés?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tratamientos de Ortodoncia • Acompañamiento familiar con profesionales (incluye un número de horas con especialistas en terapia de pareja, duelos, crianza, etc. • Seguro exequial para mascotas • Seguro de accidentes personales • Seguro de vida con acumulación y ahorro (puedes acumular un capital a largo plazo y al mismo tiempo tener un seguro de protección) • Seguro de viaje (Assist Card) • Plan complementario de salud (te permite complementar la atención que te presta la EPS en su plan básico) • Servicios de oftalmología (adquisición de monturas y lentes) • ¿Qué otro servicio te interesa? 	<p>Nominales</p>	<p>Tabla de frecuencia Gráfico de barras</p>

Tabla 21

Cuadro de operacionalización de variables (continuación)

Objetivo general: Analizar la viabilidad del modelo de negocio de la entidad mutual, con asociados potenciales.			
Preguntas problema	Preguntas	Tipo de dato	Procesamiento estadístico
¿Cuáles serían los productos y servicios más pertinentes con los cuales la asociación mutual podría iniciar la prestación del servicio a los clientes potenciales?	<p>P13. Selecciona el o los convenios que consideres más relevantes para satisfacer tus necesidades actuales.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Accesorios y decoración de Hogar • Asesoría legal • Asesoría para emprendedores • Asesoría tributaria • Belleza y estética • Conciertos y eventos • Cuidado mascota • Deportes • Diligencias y mensajería • Farmacia • Floristería • Gimnasio • Idiomas • Reparaciones del hogar • Restaurantes • SOAT, revisión técnico mecánica y talleres • Supermercado • Tecnología • Universidades • Vestuario • Viajes 	Nominales	Tabla de frecuencia Gráfico de barras

Fuente: elaboración propia.

Guía o protocolo de la investigación

A continuación, se detalla el protocolo seguido en la investigación para aplicarles la encuesta a los potenciales asociados.

Paso 1: Diseño de la herramienta

El equipo gestor de la mutual crea un borrador de la encuesta en la aplicación Google Forms, con algunas preguntas básicas que recogieran la información relevante para el análisis de viabilidad del modelo de negocio de la entidad. Posteriormente, se pasa por un proceso de filtrado hecho por la asesora de este trabajo de grado, donde recomienda algunos ajustes a la encuesta y sugiere anexar al final de la encuesta una pregunta del tipo Net Promoter Score, para saber el nivel de interés de las personas en afiliarse a la entidad.

Se hacen los ajustes recomendados y se diseña la encuesta en la herramienta Qualtrics (facilitada por la Universidad EAFIT a los estudiantes). La encuesta se diseñó sin que hubiera para el encuestado la restricción de tener que llenar una pregunta para continuar con la siguiente.

Paso 2: Definición del público objetivo de la encuesta

En conjunto con el equipo gestor de la entidad se define a quiénes debe ir dirigida la encuesta, de acuerdo con el público objetivo hacia el cual se va a enfocar la entidad y según lo establecido como segmento de clientes en el *lean canvas* de la figura 18.

Los clientes potenciales a los cuales se dirige la encuesta son:

- Asociados al Fondo de Empleados de ISA (FEISA).
- Familiares de asociados al FEISA, con vínculo con FEISA como beneficiarios y sin ningún tipo de vínculo con el FEISA.
- Contratistas de las empresas que hacen parte del FEISA.

- Personas referidas por los gestores de la entidad que no tengan vínculo con el FEISA pero que puedan estar interesados en pertenecer a la entidad.

Paso 3: Aplicación de la herramienta

Una vez diseñada la encuesta, y teniendo claridad sobre el público objetivo al cual esta se iba a dirigir, se imprimen 90 encuestas para llevarlas al evento organizado por el FEISA (Día de la Familia y Feria Empresarial), para aprovechar que es posible interactuar en dicho evento con algunos de los potenciales asociados a la entidad:

- **Fiesta de la Familia:** el público objetivo son los asociados al FEISA y su grupo familiar, con vínculo (beneficiarios) y sin vínculo con el FEISA.
- **Feria Empresarial:** el público objetivo es cualquier persona que cumpliera dos requisitos: tener un negocio y ser patrocinado por un asociado del FEISA para participar.

Adicionalmente, de forma simultánea se comparte el enlace de la encuesta entre el equipo gestor, sus familias y sus amigos, y se deja disponible por si alguno de los asistentes al evento del FEISA la desea diligenciar de forma digital.

Entre las encuestas diligenciadas por los asistentes al evento organizado por el FEISA (familiares, amigos, físicas y las virtuales enviadas al público objetivo) se recoge un total de 172 encuestas (tabla 22).

Tabla 22

Resumen de aplicación de la herramienta

Tipo de encuesta	Herramienta	Total de encuestados	Fecha de realización	Lugar
Física-administrada	Impresa	80	31/08/2019	Comfama de Copacabana, de 08:00 a 17:00
Digital-auto administrada	Qualtrics	92	31/08/2019 al 31/12/2019	Redes sociales Página web del FEISA

Fuente: elaboración propia

En la realización de las encuestas impresas se les explicó a los potenciales asociados cómo espera funcionar la entidad, de dónde nació la necesidad de crearla, cómo funcionaría el esquema de aportes, ahorros y cuota de afiliación. Luego de esto los asociados la diligenciaban, y si tenían alguna inquietud se les solucionaba de inmediato. A las personas que llenaron la encuesta se les entregaron dos *souvenirs* (un bolso y una alcancía) para tener mayor afluencia de público y para que conocieran la marca.

A partir del 31 de agosto de 2019, adicional a la encuesta impresa se inició el proceso de compartirla digitalmente teniendo la precaución de que fuera diligenciada por el público objetivo de la entidad. Se distribuyó por redes sociales (WhatsApp), y el 9 de septiembre de 2019 se publicó en la página web del FEISA, con una breve descripción de la entidad y la marca, y se anexó el enlace a la encuesta para que los asociados al fondo la diligenciaran.

Paso 4: Digitación de las encuestas físicas en la herramienta Qualtrics

Como la idea era tener todas las encuestas en la herramienta Qualtrics para poder después llevar a cabo los análisis estadísticos respectivos, desde 5 de septiembre de 2019 se comenzó el proceso de digitar en la aplicación las encuestas impresas, cuyo proceso finalizó al día siguiente (6 de septiembre de 2019). El proceso de digitación fue realizado por una persona y verificado por dos.

Paso 5: Depuración de encuestas físicas y digitales

De 172 encuestas recogidas tanto físicas como digitales se descarta un total de 40 de las que serán tomadas en los análisis, teniendo en cuenta inconsistencias en los siguientes criterios:

- Aquellas que no se diligenciaron en su totalidad (más de tres preguntas sin responder) (8).
- En las físicas, en las que se encontraron ambigüedades en la información y la persona que las estaba digitando tenía duda sobre la información (6).
- Encuestas virtuales, en las que la persona entraba, no la diligenciaba, pero quedaba como un registro o encuesta válida (12).
- Las que fueron diligenciadas por menores de edad, considerando que en la encuesta existen varios términos técnicos que podrían confundir al encuestado o que el encuestado no sabía con certeza qué significaba el término (7).
- Las encuestas de personas que manifestaron no estar de acuerdo en que sus datos fueran usados con fines estadísticos, de acuerdo con la política de tratamiento de datos (7).

La encuesta se deja abierta hasta diciembre de 2019, mes en el cual ya debería estar constituida la entidad.

4. Resultados

A continuación se presentan los resultados obtenidos de la investigación de mercados realizada mediante la encuesta elaborada a los asociados potenciales de esta entidad, que permiten validar/invalidar las hipótesis planteadas en el *lean canvas* propuesto en la sesión anterior. Los resultados se presentan en el orden en el que se desarrollaron las preguntas de la encuesta, explicando los hallazgos encontrados en cada caso.

Se descartan del análisis las siguientes preguntas (P1, P2, P5 y P6), debido a que son netamente informativas:

- P1. ¿Estás con acuerdo con suministrarnos tus datos personales para manejo de carácter estadístico en esta encuesta?
- P2. Nombre
- P5. Número celular
- P6. Correo electrónico

El número total de encuestados con los cuales se realizan los análisis que se presentan a continuación es de 132 personas.

P3. Edad

Hay dos reportes que no se tienen en cuenta en el análisis de esta pregunta, debido a que los encuestados no reportaron la edad.

En la tabla 23 se presenta el resumen estadístico para la edad de los encuestados.

Tabla 23

Estadística descriptiva para la edad de los encuestados

Estadística descriptiva para edad	
Media	41,7
Error típico	1,21301086
Mediana	39
Moda	37
Desviación estándar	13,8304517
Varianza de la muestra	191,281395
Curtosis	-0,51023648
Coficiente de asimetría	0,49883389
Rango	59
Mínimo	18
Máximo	77
Suma	5421
Cuenta	130

Fuente: elaboración propia con análisis de datos de EXCEL.

Los encuestados tienen un rango de edad amplio, que va desde los 18 hasta los 77 años, siendo la moda la edad de 37 años y la media 41,7 años (figura 19).

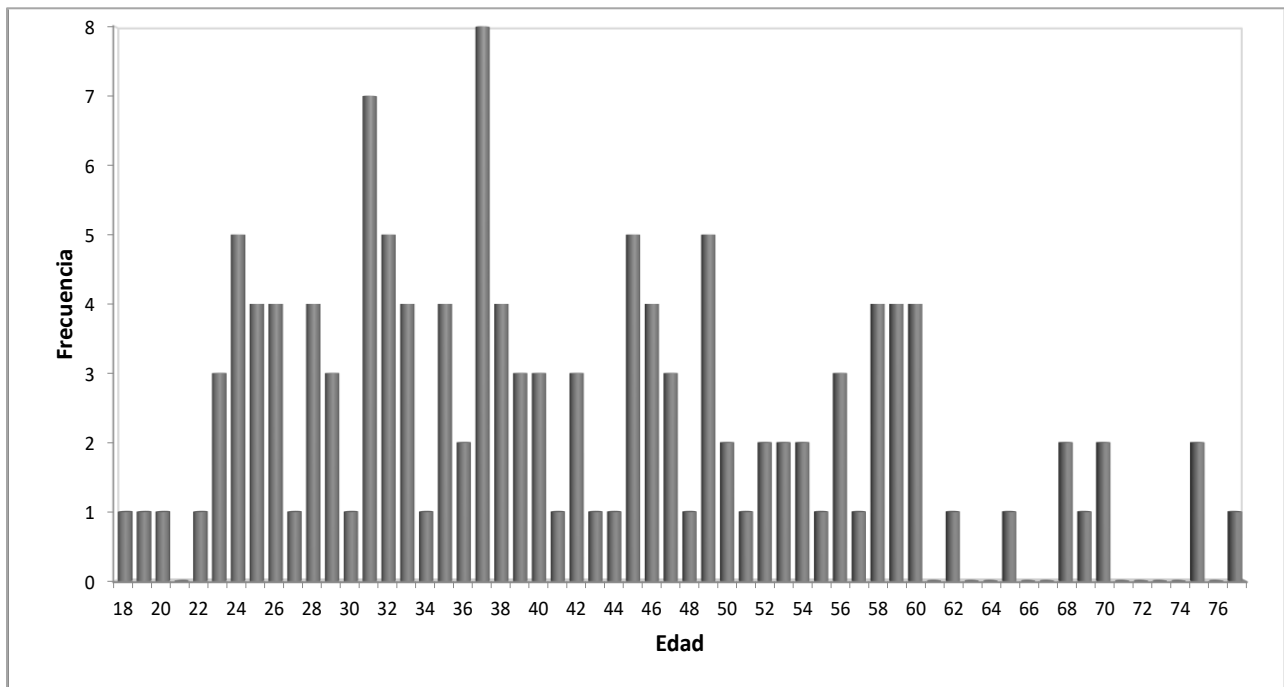


Figura 19. Histograma de frecuencias para la edad de los encuestados

P4. ¿Cuál es tu género?

De la muestra seleccionada para esta encuesta, un 60% de los encuestados fueron mujeres y un 40% fueron hombres, como se observa en la figura 20.

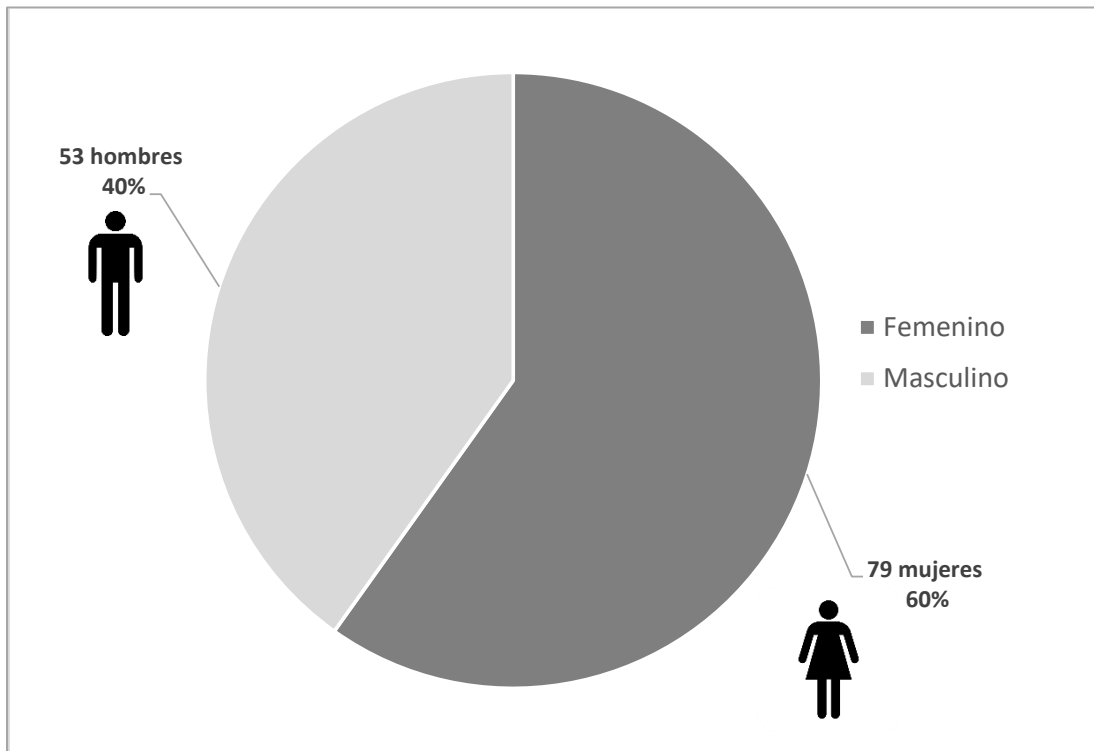


Figura 20. Género de los encuestados

Como se explicó en la parte metodológica del trabajo, la muestra es no probabilística; es decir, no se garantizó que existiera la misma probabilidad para todas las unidades de la población de ser elegidas dentro de la muestra.

P7. ¿Qué redes sociales usas actualmente?

Un aspecto crucial para el éxito de este proyecto es la forma en que la mutual debe comunicarse con los futuros asociados; es decir, a través de qué medios digitales o redes sociales se deberá mantener informados a los asociados sobre las novedades de la entidad (figura 21).

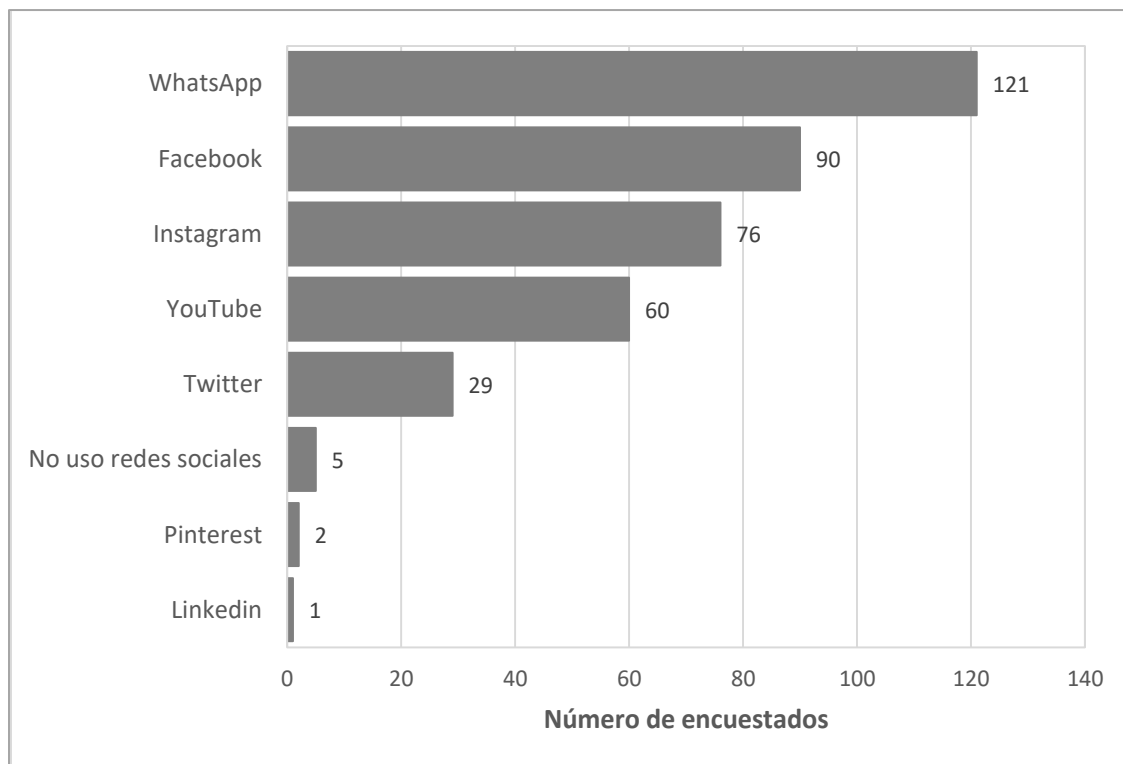


Figura 21. Redes sociales usadas por los encuestados

WhatsApp y Facebook son las redes sociales más usadas por los encuestados. Este hallazgo es muy importante, considerando que el FEISA como patrocinador de este proyecto no se ha preocupado demasiado por el tema del *marketing* digital para la comunicación con sus asociados, y todo lo hace a través de la página web y de correo electrónico (SimilarWeb, 2019). La entidad tendrá en cuenta tanto este aspecto como la información obtenida en esta pregunta, para tener una comunicación adecuada con sus asociados (figura 22).

Ranking de la página web del FEISA, según consultas en la web



Fuentes de tráfico en la página web del FEISA

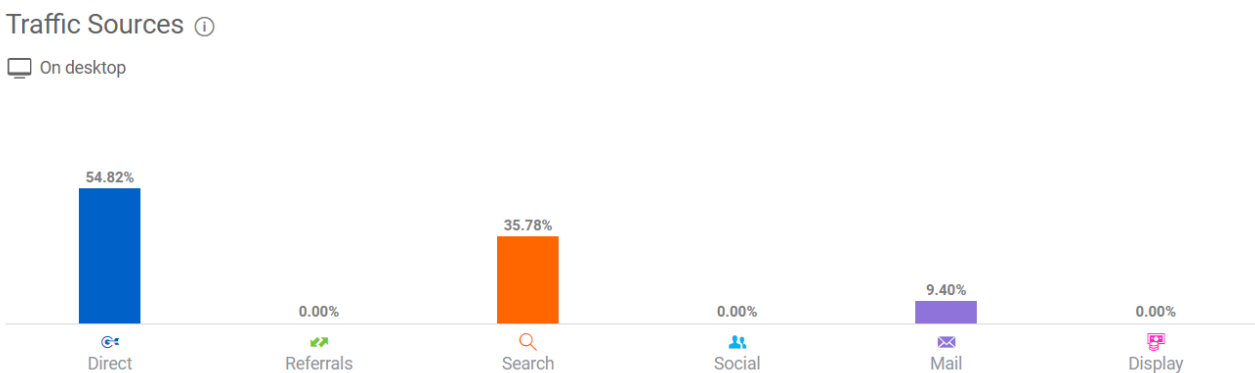


Figura 22. Análisis de la página web del FEISA

Fuente: elaboración propia, a través de SimilarWeb (2019).

P8. ¿Cuál es tu vínculo actual con el FEISA?

Para entender los resultados de la figura 23, es importante recordar que las personas aptas para pertenecer a la entidad mutual son: asociados al Fondo de Empleados de ISA (FEISA), beneficiarios de los asociados que estén inscritos en el FEISA, es decir, el grupo familiar básico del asociado, contratistas pertenecientes a todas las empresas vinculadas al FEISA y toda aquella persona que sea referida por una persona que ya se encuentre asociada a la entidad mutual (figura 23).

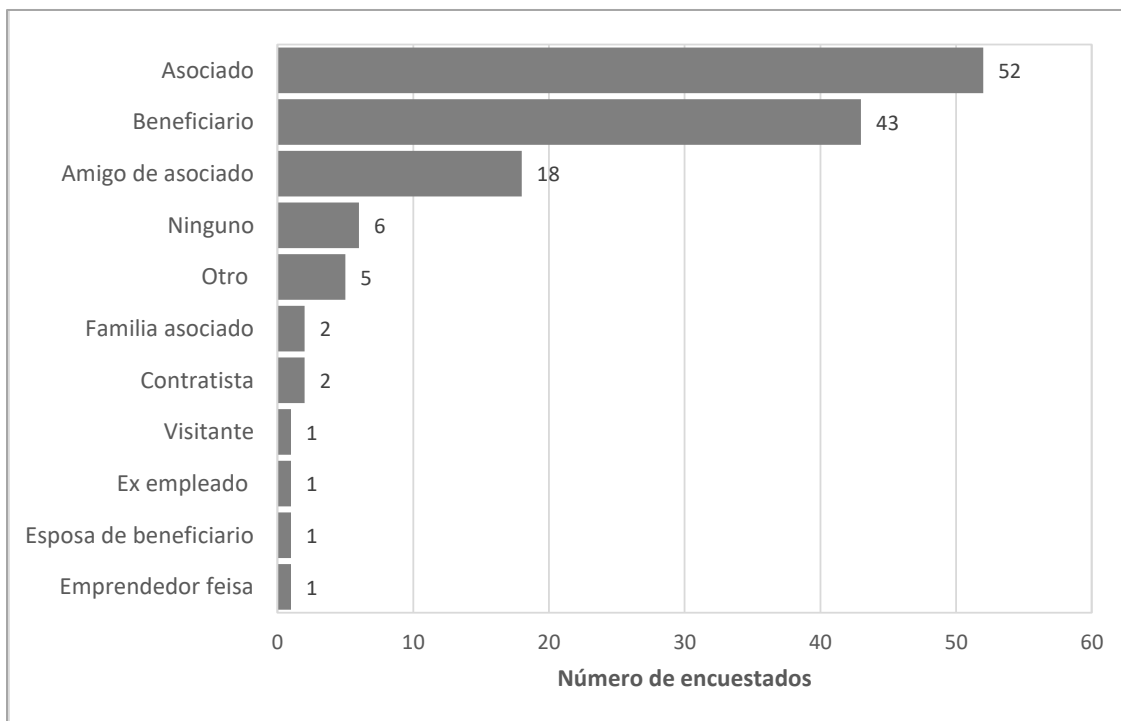


Figura 23. Encuestados según el vínculo con FEISA

La mayoría de las personas que respondió la encuesta, como era de esperarse, son los asociados al FEISA y sus beneficiarios. Esto teniendo en cuenta que la mayor cantidad de encuestas se han obtenido de la página web del FEISA y de la celebración del Día de la Familia.

P9. De los siguientes servicios de ahorro, ¿cuáles te interesan?

El Certificado de Depósito de Ahorro a Término (CDAT) se define como un ahorro que se hace a un plazo determinado y se entrega al finalizar dicho período. Este ahorro es similar al contractual, el cual tiene una permanencia mínima de un año. A diferencia de estos dos, el ahorro a la vista no tiene una permanencia mínima y el asociado puede ahorrar el monto que desee (figura 24).

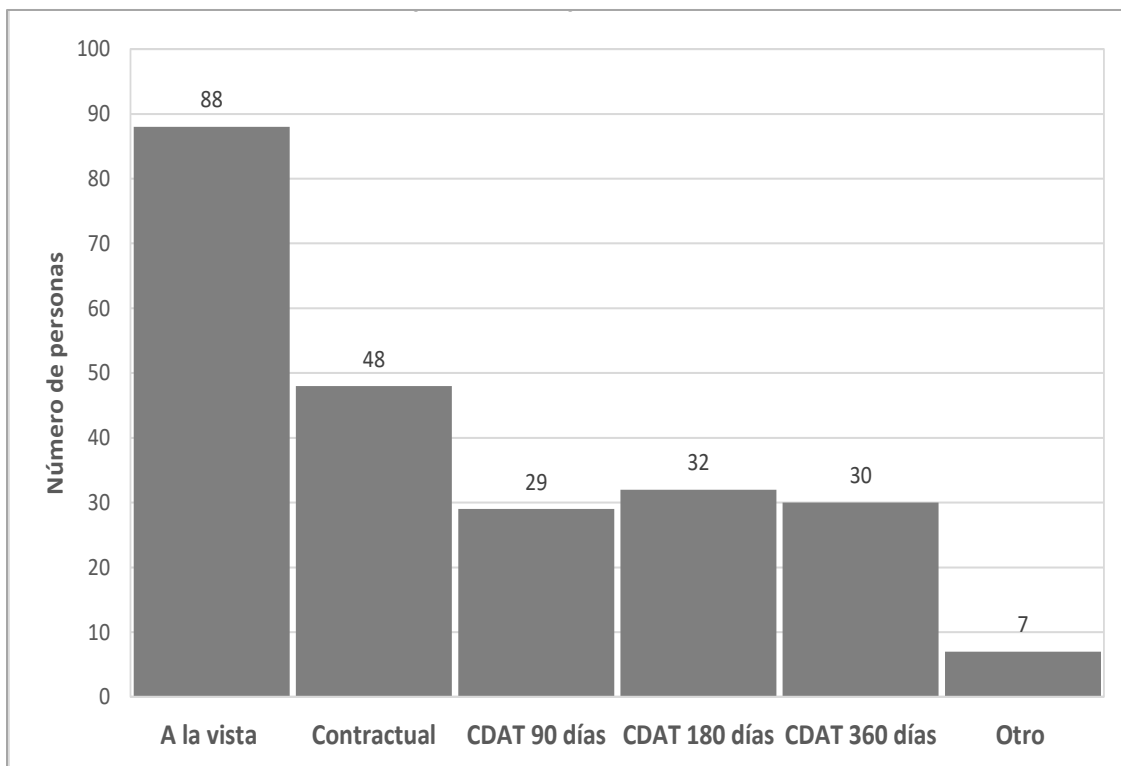


Figura 24. Ahorros preferidos por los encuestados

Con la ventaja de no restricción en plazo ni en monto de ahorro, el ahorro a la vista es el principal producto de ahorro seleccionado por los encuestados. En la respuesta ‘Otro’ - ¿Cuál?, los encuestados mencionaron como de interés los siguientes ahorros:

- Turismo (3)
- Navideño de enero a noviembre (1)
- Tipo fiducia (1)
- Tipo natillera (1)
- Ahorro que se pueda realizar en dólares (1)

P10. ¿Cuál es tu capacidad de ahorro mensual actualmente?

La capacidad de ahorro de los encuestados es un indicador importante para la mutual, considerando que es a partir de este que la entidad se apalancará para otorgar créditos, y generar ingresos a partir de la tasa de intermediación (diferencia entre la tasa de interés de los créditos menos la tasa de interés de los ahorros). Se tienen solo 131 respuestas a esta pregunta, debido a que un encuestado no respondió la pregunta (figura 25).

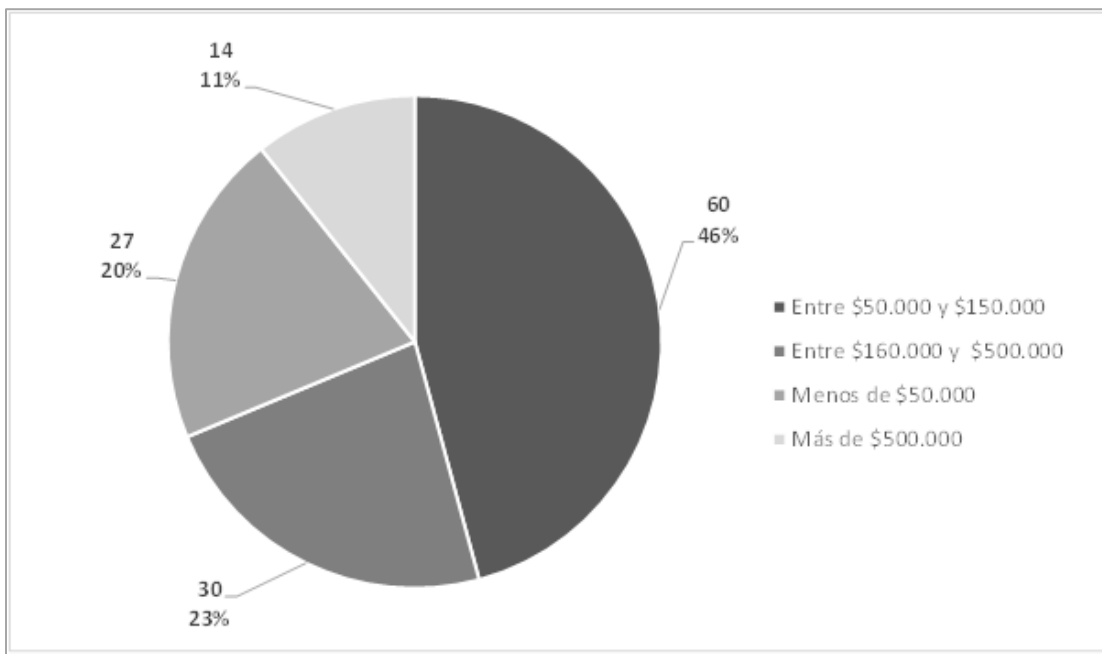


Figura 25. Capacidad de ahorro mensual por encuestado

El 80% de los encuestados están en capacidad de ahorrar como mínimo \$50.000 mensuales. Más adelante se verificará cuántos de este 80% están realmente interesados en afiliarse a la entidad, para calcular el ingreso mínimo que la entidad podría recibir mensualmente (ver análisis del tamaño del mercado actual más adelante en este capítulo).

P11. De los siguientes servicios de crédito, ¿cuáles te interesan?

Los créditos de libre inversión son los que por lo general tienen la tasa más alta de todo el conjunto de créditos que ofrecen las entidades bancarias y solidarias.

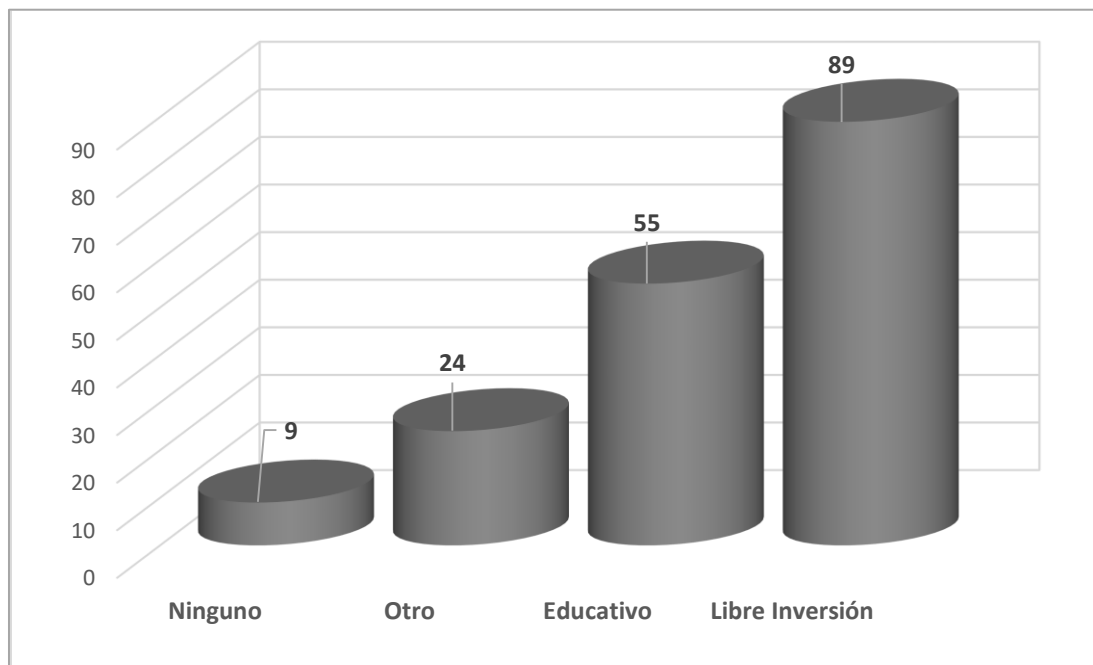


Figura 26. Créditos de interés para los encuestados

En la opción ‘Otro’- ¿Cuál?, los encuestados mencionaron como de su interés los siguientes créditos, en orden de importancia:

- Para vivienda (11)
- Para emprendimiento (5)
- De turismo (4)
- Compra de vehículo (2)
- Compra de cartera (1)
- Para salud (1)

P12. Según tus necesidades actuales, ¿cuál(es) sería(n) el/los servicios mutuales de tu interés?

El servicio mutual es aquel que diferencia a una entidad mutual de otra. Antiguamente las entidades mutuales se diferenciaban por prestar el servicio exequial; sin embargo, hoy en día es importante ofrecer otro tipo de servicios.

Claramente en la figura 27 se observa que los encuestados prefieren tres servicios: el seguro de vida con acumulación y ahorro, que es un ahorro que realiza el asociado y que, a su vez, tiene cobertura de seguro de vida; el plan complementario de salud, que es para pasar de los servicios de EPS a medicina prepagada, y el servicio de oftalmología, que es un servicio que se quiso probar en esta encuesta para saber qué tanto interés habría por parte de los encuestados, y que obtuvo muy buena acogida.

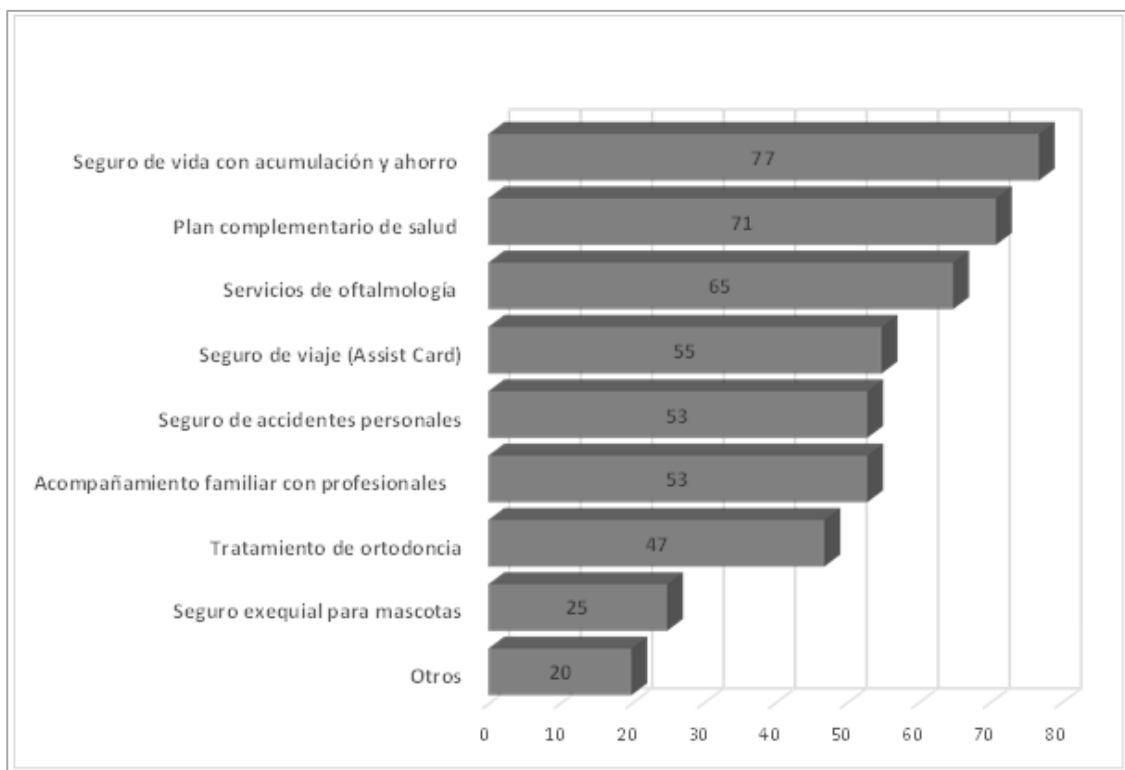


Figura 27. Servicios mutuales preferidos por los encuestados

En la opción 'Otros' - ¿cuáles?, los encuestados respondieron:

- Servicios para viajes (4)
- Opción 'Otro' seleccionada, pero dejada en blanco (3)
- Convenios con entidades comerciales (1)
- Emprendimiento (1)
- Seguro educativo (1)
- Insumos de confección o máquinas de confección (1)
- Gimnasio (1)
- Pediatría (1)
- Ahorro para pensión (1)
- Especialistas bioenergéticos (1)
- Plan complementario para pensión en dólares (1)
- Asesoría y atención al farmacodependiente y su familia (1)
- Seguro exequial (1)
- Ninguno (1)
- Para familiares (1)

P13. Selecciona el o los convenios que consideres más relevantes para satisfacer tus necesidades actuales.

Los viajes o el turismo han sido a lo largo de la encuesta un tema de interés por parte de los encuestados (ver sesiones de ahorro, crédito y servicios mutuales). En esta pregunta se observa claramente un interés real por dicho aspecto, que se evidencia con 83 de los 132 encuestados interesados, para un total del 63% (figura 28).

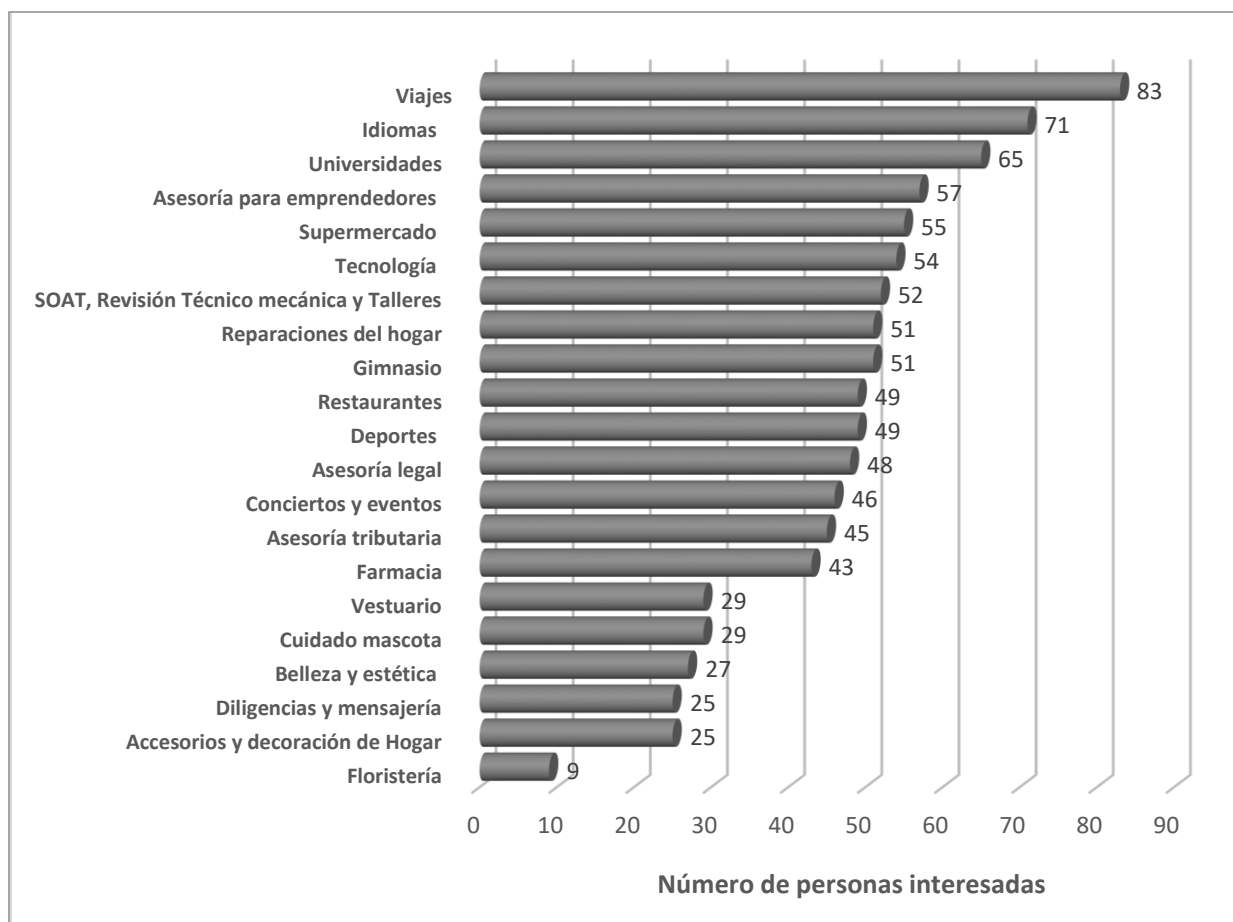


Figura 28. Convenios de interés para los encuestados

P14. En caso de encontrar una entidad mutual accesible, equitativa y transparente que cumpla con algunas de tus expectativas previas, ¿cuánto estarías dispuesto a aportar una única vez como cuota de afiliación?

Uno de los requisitos estipulados en los estatutos de la entidad que deben cumplir los asociados para poderse afiliarse es pagar una cuota única de afiliación de \$120.000. Esta pregunta se diseñó con el fin de sondear la aceptación de los encuestados con respecto al pago de este valor. Para esta pregunta se tienen solo 131 respuestas, debido a que un encuestado dejó esta pregunta en blanco.

Los resultados de la figura 29 muestran que el 91% de los encuestados estarían dispuestos a pagar una cuota única de afiliación de \$120.000 como requisito para pertenecer a la entidad. Más adelante, en los resultados de la pregunta 17 se analiza qué porcentaje de este 91% están realmente interesados en afiliarse a la entidad.

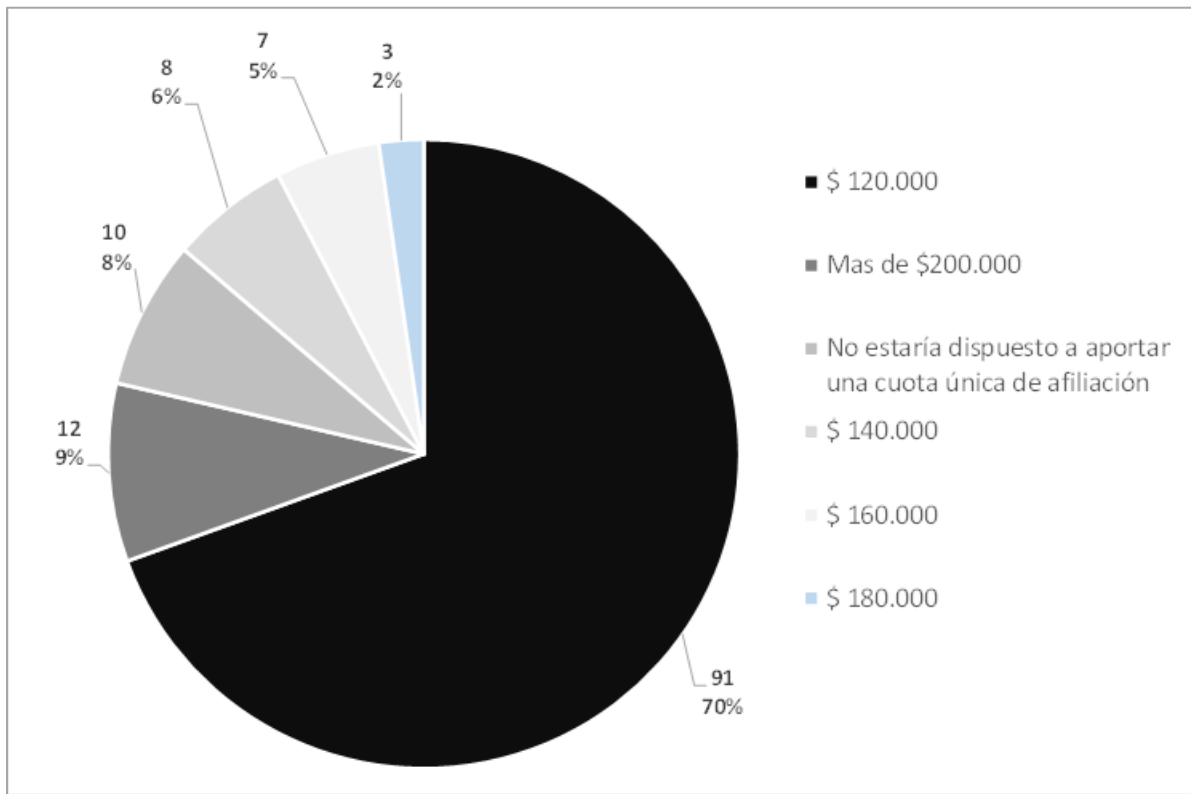


Figura 29. Cuota única de afiliación que estaría dispuesto a pagar el encuestado

P15. En caso de asociarte a esta entidad, tu contribución mensual sería de:

Adicional a la cuota única de afiliación que deben pagar los interesados en pertenecer a la entidad, existe una contribución mensual mínima que se los asociados deben aportar para que la entidad sea sostenible en el tiempo y pueda prestar los servicios de interés de los asociados. El valor estipulado en los estatutos como contribución mensual es un valor mínimo de \$50.000 por

asociado. Con esta pregunta se pretende sondear si los potenciales asociados estarían dispuestos a aportar una contribución mensual y de qué valor (figura 30).

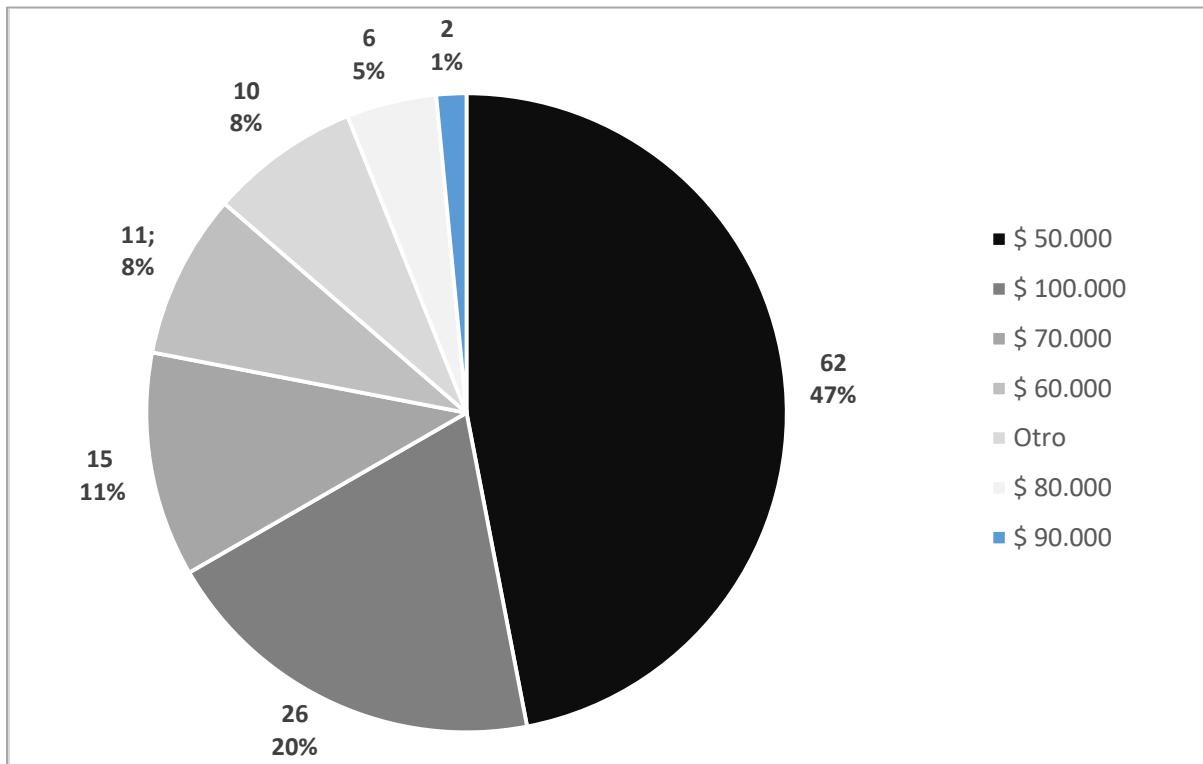


Figura 30. Contribución mensual que estaría dispuesto a aportar el encuestado

El 95% de los encuestados estarían dispuestos a realizar un aporte mensual mínimo de \$50.000. Nuevamente, aunque esta cifra es muy significativa para la operación de la entidad, se debe cruzar con la información obtenida en la pregunta 17, para conocer realmente cuántos de ese 95% que estarían dispuestos a aportar este valor mensual están realmente interesados en afiliarse a la entidad.

En la opción 'Otro' aparecen las siguientes respuestas de los encuestados:

- \$200.000 (3)
- \$20.000 (2)
- \$5.000 (1)

- \$10.000 (1)
- Menos de \$50.000 (1)
- \$300.000 (1)
- Ninguno (1)

P16. En caso de asociarte a la mutual, ¿cómo te gustaría realizar los pagos?
(entiéndase por pagos la contribución mensual, los créditos y los ahorros).

Esta pregunta se realizó con el objetivo de identificar las preferencias de los asociados con respecto al tema de recaudo de ahorros y aportes mensuales y pago de créditos, con el fin de tener mayor información en el proceso de toma de decisiones para seleccionar el *software* contable de la entidad (figura 31).

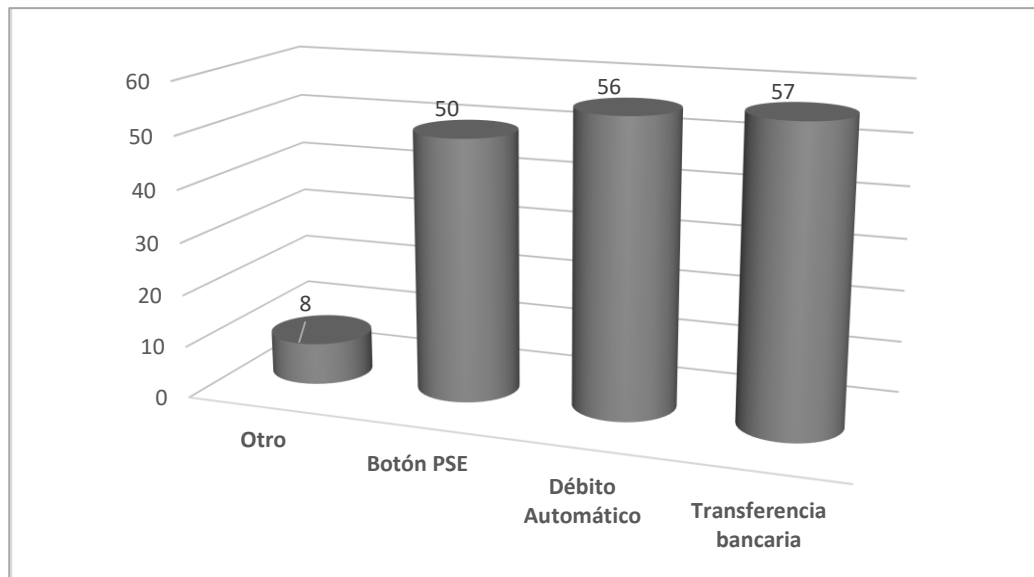


Figura 31. Preferencia en el pago/recaudo preferido por los encuestados

No hay una preferencia que marque la diferencia con respecto al tema de pago/recaudo de productos y servicios por parte de los encuestados. El mensaje acá es que la entidad debe contar con diferentes medios de pago que sustenten la necesidad de los asociados.

En el ítem ‘Otro’, los encuestados mencionaron los siguientes medios de pago:

- Efectivo (2)
- Baloto (1)
- Consignación bancaria (1)
- Efecty (1)
- Gana (1)
- Nequi (1)
- Ninguno (1)

P17. Este año cuando nuestra mutual esté constituida legalmente, en una escala de 0 a 10, ¿qué tan interesado estarías en afiliarte a nuestra entidad? (donde 0 es: Nada interesado/a y 10 es: Extremadamente interesado/a).

Esta es una de las preguntas más importantes de la encuesta, porque a través de la respuesta de los encuestados será posible calcular si el tamaño del mercado actual es suficiente para que la entidad mutual sea viable; además, porque es necesario contrastar algunas de las respuestas a las preguntas de numerales anteriores con el número de personas que están realmente interesadas en afiliarse a la entidad, para calcular el tamaño real del mercado y, por ende, la viabilidad del negocio.

Es importante recordar que el Net Promoter Score (NPS) es un indicador que permite medir la lealtad de los clientes a una marca, y está determinado en una escala que permitirá identificar el nivel de interés de cada persona en afiliarse a la entidad a partir de sus respuestas, que para esta investigación una escala de 0 a 10 (tabla 24).

Tabla 24

Resumen de estadística descriptiva para el índice NPS

Datos Estadísticos	
Media	8,0530303
Error típico	0,17812164
Mediana	8
Moda	10
Desviación estándar	2,04646183
Varianza de la muestra	4,18800601
Curtosis	1,34076474
Coefficiente de asimetría	-1,16329839
Rango	10
Mínimo	0
Máximo	10
Suma	1063
Cuenta	132

Fuente: elaboración propia con análisis de datos de EXCEL.

En las figuras 32 y 33 se observa que el 44% de los encuestados (58 personas) están interesados en afiliarse a la entidad mutual; es decir, que calificaron el NPS con un valor de 9 o 10. Hay un número importante de personas, el 36%, con calificaciones de 7 y 8 (48 personas); es decir, pasivos o neutros, y será importante analizar las estrategias que hay que diseñar para lograr que sean promotores de la entidad.

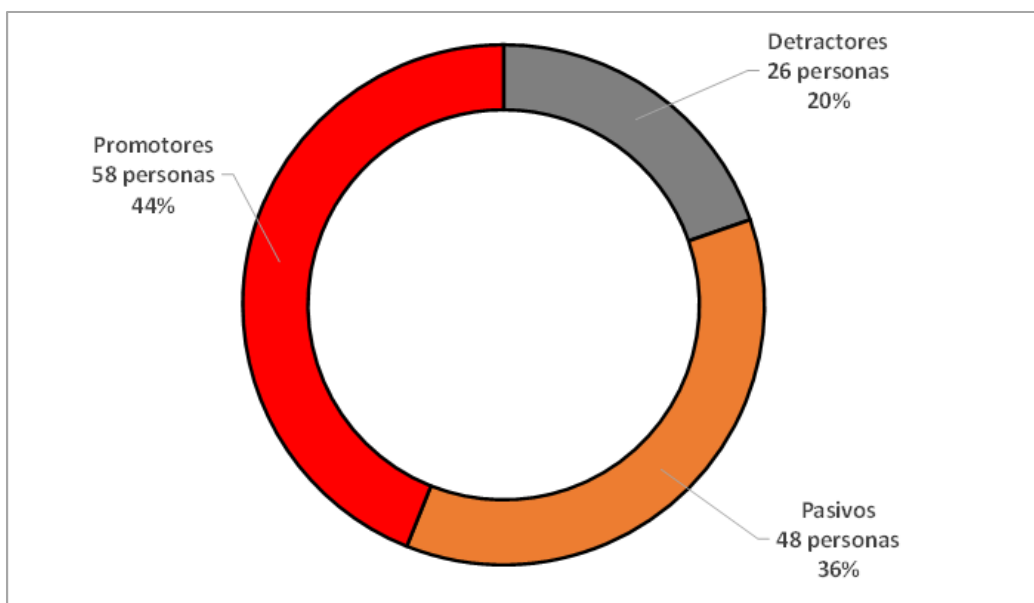


Figura 32. Nivel de interés de los encuestados de afiliarse a la entidad

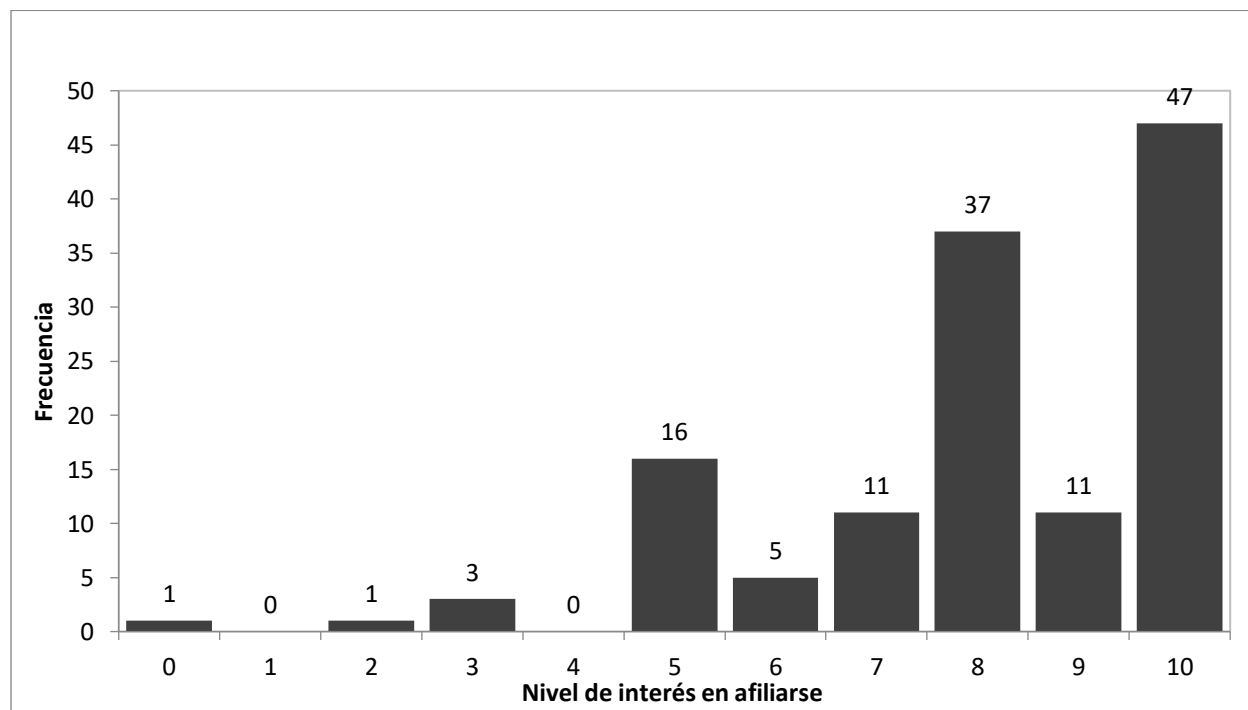


Figura 33. Distribución de frecuencias para el nivel de interés en afiliarse a la mutual

Entrando más en detalle en la tabla del NPS, se desea analizar si los promotores tienen alguna característica especial que los pasivos o detractores no tengan, y con la información disponible se analiza qué los hace diferentes a los demás. Para ello, se analizan las variables *vínculo actual con el FEISA, género y edad vs. nivel de interés*, para encontrar posibles relaciones.

Vínculo actual con el FEISA vs. nivel de interés en afiliarse a la entidad

Una de las inquietudes que surge de los resultados del NPS es si tendrá o no relación el vínculo que tiene el encuestado con el FEISA para tener un mayor o menor nivel de interés en afiliarse a la entidad. Para responder a esta pregunta se elabora una gráfica (figura 34) en la que se presenta un diagrama de bigotes entre estas dos variables.

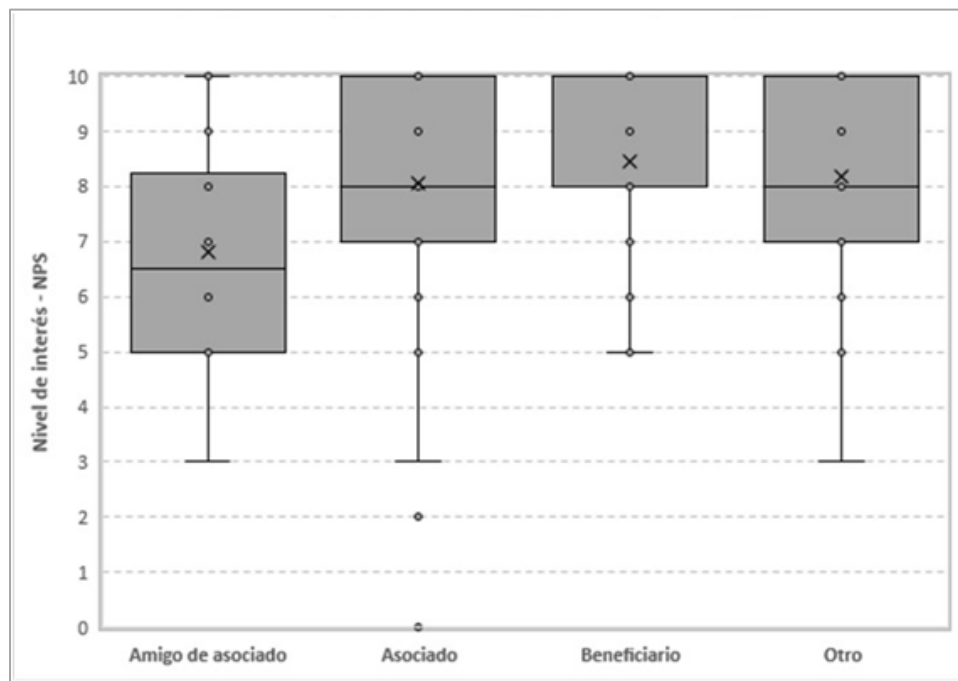


Figura 34. Relación entre vínculo con FEISA vs. nivel de interés en afiliarse

Esta pregunta (pregunta 17) se planteó con la posibilidad de responder ‘Otro’ - ¿Cuál?, de donde se obtuvieron diferentes respuestas, que se listan a continuación:

- Conocido
- Contratista
- Conocido accionista
- Emprendedor FEISA
- Esposa de beneficiario
- Exempleado
- Familiar de empleado
- Hermana de asociado
- Ninguno
- Visitante

Para efectos prácticos, estas personas se dejaron dentro de la categoría ‘Otro’ para los análisis y gráficas que se presentan más adelante. Aunque la categoría Contratista sea de interés directo para la entidad, se incluye dentro de la categoría ‘Otro’ debido a que la muestra tomada de este público objetivo es poco representativa (2 personas).

Para iniciar los análisis y verificar si existe alguna relación entre el vínculo que el potencial asociado tiene con el FEISA y el nivel de interés de este en afiliarse a la entidad se construye la tabla 25, que resume las principales estadísticas para cada tipo de vínculo.

Tabla 25

Resumen de estadísticos por tipo de vínculo con FEISA Vs. NPS

Estadísticos	Amigo de asociado	Asociado	Beneficiario	Otro
Media	6,8125	8,0576923	8,441860	8,238095
Error típico	0,5417467	0,3219162	0,231281	0,419209
Mediana	6,5	8	8	8
Moda	5	10	8	10
Desviación estándar	2,1669871	2,3213709	1,516611	1,921061
Varianza	4,6958333	5,3887632	2,300110	3,690476
Curtosis	0,9857231	2,1820324	0,359313	1,315090
Coeficiente asimetría	0,1851379	1,4713411	0,893123	1,169274
Rango	7	10	5	7
Mínimo	3	0	5	3
Máximo	10	10	10	10
Suma	109	41	363	173
Cuenta	16	52	43	21

En la tabla 25 y la figura 34 se observa que los valores para la categoría ‘Beneficiario’ son los que están más concentrados en comparación con otras las categorías, teniendo como valor mínimo de interés en afiliarse a la mutual de 5 (bigote inferior) y una mediana y moda iguales, a 8. Esta categoría representa el 32,57% de la muestra.

En la categoría ‘Otro’ se presentó un valor atípico de 3 en el nivel de interés; sin embargo, es interesante notar que la mediana es 8 y la moda es 10. Esto es importante, porque los contratistas, familiares de asociados y referidos son personas de interés para la mutual, y se observa un importante interés en sus respuestas de afiliarse a la entidad. Esta categoría representa el 14,39% de la muestra.

Para la categoría ‘Asociado’, los valores están más dispersos que en las dos categorías anteriores, encontrando valores de 0 y 2 de nivel de interés como valores atípicos, una mediana

de 9 y una moda de 10. La mayoría de las respuestas al nivel de interés en afiliarse a la entidad se concentran entre 7 y 10.

Finalmente, para ‘Amigo de asociado’ se observa que es la categoría en donde los datos están más dispersos en comparación con las demás categorías, encontrando como valor mínimo un nivel de interés de 3 en afiliarse a la mutual (bigote inferior), con una mediana de 6,5 y una moda de 5. Todas las respuestas a la encuesta pertenecientes a esta categoría se captaron 100% de manera digital, enviando el enlace a la encuesta a través de redes sociales (WhatsApp).

Género vs. Nivel de interés en afiliarse a la entidad

La otra inquietud que se tenía era si el género influye en el nivel de interés en afiliarse a la entidad. De las 132 personas encuestadas, 79 son mujeres (60%) y 53 son hombres (40%).

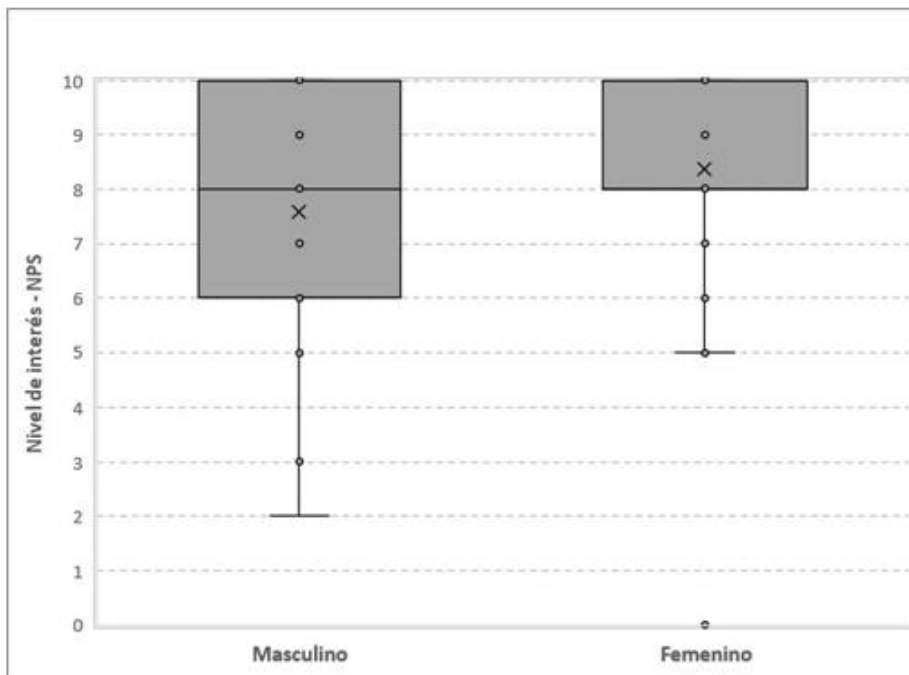


Figura 35. Relación entre género e interés por afiliarse a la entidad

Para hacer este análisis se construye el diagrama de bigotes que se presenta a continuación en la figura 35, el cual muestra el nivel de interés en afiliarse a la entidad de

acuerdo con el género, obteniendo que para el género masculino y femenino, la media y la moda son iguales a 10 y 8 respectivamente (ver tabla 26). Para el género femenino se observa mayor concentración de los datos en valores entre 8 y 10 de nivel de interés, mientras que para el género masculino los datos están menos concentrados y se ubican principalmente entre 6 y 10 de nivel de interés.

Tabla 26

Resumen de estadísticas por tipo de género vs. NPS

Estadístico	Femenino	Masculino
Media	8,36708861	7,58490566
Error típico	0,21023566	0,30529194
Mediana	8	8
Moda	10	10
Desviación estándar	1,86861539	2,22255884
Varianza de la muestra	3,49172347	4,93976778
Curtosis	3,96583104	-0,3452933
Coficiente de asimetría	-1,59430716	-0,70688745
Rango	10	8
Mínimo	0	2
Máximo	10	10
Suma	661	402
Cuenta	79	53

Aunque el número de mujeres dentro de la muestra es mayor que el de hombres, se observa menor variación en el nivel de interés en las mujeres. El rango de encuestados ‘detractores’ y ‘pasivos’ es mayor comparado con las mujeres.

Edad vs. nivel de interés por afiliarse a la entidad

A diferencia de los dos análisis anteriores, en los cuales se comparaba una variable numérica (intervalo) con una categórica (nominal), para este análisis es necesario hacer la comparación entre dos variables numéricas (intervalo y razón) para verificar su relación.

Siendo dos variables numéricas, estadísticamente hablando la mejor forma llevar a cabo el análisis es a través de una regresión lineal. La regresión lineal es un modelo estadístico que sirve para estimar el efecto de una variable sobre otra, considerando una de las variables como independiente y otra como dependiente. Para este caso se tomará como variable dependiente el nivel de interés de los encuestados por pertenecer a la entidad, y como variable independiente, la edad de los encuestados.

La finalidad de este análisis es ver el resultado del análisis de varianza (ANOVA) que arroja la regresión, para observar si la edad afecta el nivel de interés (si el valor crítico de F es menor a 0,05), y si es así, entonces verificar la regresión. Los cálculos se realizan con 130 datos debido a que dos encuestados no incluyeron la edad en su respuesta.

Tabla 27

Análisis de varianza (ANOVA) arrojado por la regresión

ANOVA	G de L	Suma de cuadrados	Promedio de cuadrados	F	Valor crítico de F
Regresión	1	15,82554255	15,82554255	3,857644798	0,05168685
Residuos	128	525,1052267	4,102384583		
Total	129	540,9307692			

Puesto que el valor crítico de F en la tabla ANOVA es mayor o igual a 0,05, no hay una relación estadísticamente significativa entre la edad y la calificación en el NPS para el público objetivo, con un nivel de confianza del 95%.

Se anexa también el grafico de dispersión de variables con la curva de la regresión ajustada. A partir del diagrama de dispersión de la figura 36 se corrobora fácilmente que la variable edad y el nivel de interés NPS no tienen relación. Como conclusión, la edad no influye en el nivel de interés de los encuestados.

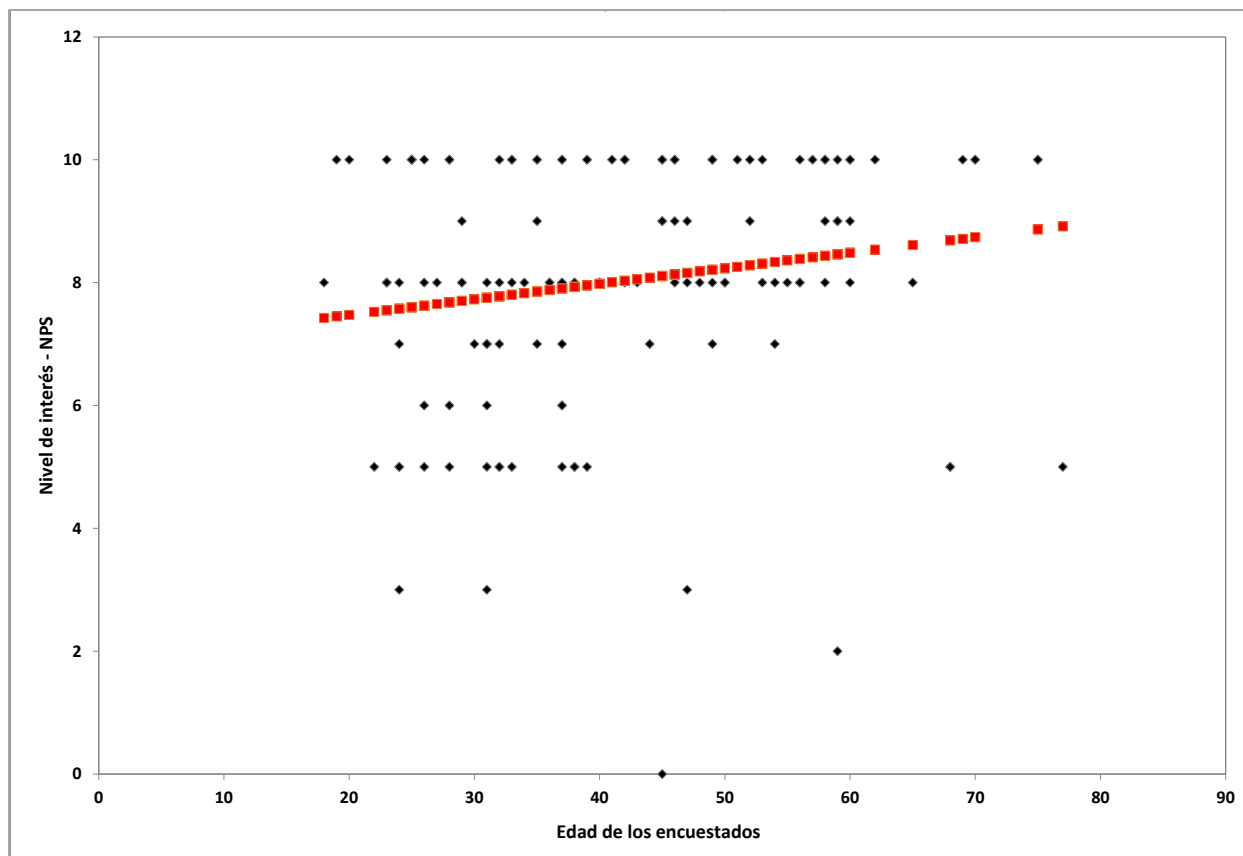


Figura 36. Curva de regresión ajustada Edad vs. NPS

Cálculo del tamaño del mercado con nivel de interés versus otras variables

A lo largo de este capítulo se han observado diferentes análisis sobre varios aspectos que son de interés para la creación de la entidad mutual (capacidad de ahorro, productos y servicios preferidos por los potenciales asociados, género y vínculo con el FEISA, entre otros). Sin embargo, hay un análisis que aún falta por realizar, y es cruzar la información del número de personas interesadas en afiliarse a la entidad de acuerdo con el indicador NPS, con variables tales como las siguientes:

1. Capacidad de ahorro mensual de los interesados en afiliarse a la entidad: este cruce le permitirá al equipo gestor de la entidad adelantar unos análisis financieros mucho más cercanos a la realidad, que arrojen resultados muchos más confiables.

2. Disposición a pagar la cuota de afiliación para afiliarse a la entidad: es un requisito establecido en los estatutos de la entidad que la persona que quiera ser asociada pague una cuota de afiliación de \$120.000; por lo tanto, de este análisis del mercado potencial que hará viable la entidad quedarán excluidas aquellas personas que tienen un nivel de interés en afiliarse entre 9 y 10, pero no están dispuestas a pagar la cuota de afiliación.
3. Disposición para realizar un aporte mensual mínimo de \$50.000 en la entidad: es el mismo caso anterior, pero con el aporte mensual mínimo establecido.

Para darle respuesta al numeral 1 se construye una gráfica (figura 37) en la que se observa la capacidad de ahorro de los potenciales asociados a la entidad con nivel de interés en afiliarse entre 9 y 10. De aquí se concluye que el 77% de estos futuros asociados, es decir, 45 de los 58 interesados del total de la muestra, estarían en capacidad de ahorrar al menos \$50.000 mensual adicional al aporte mensual que deben realizar para pertenecer a la entidad. Por otra parte, el 21% de los interesados no estaría en capacidad de ahorrar mensualmente esta cantidad.

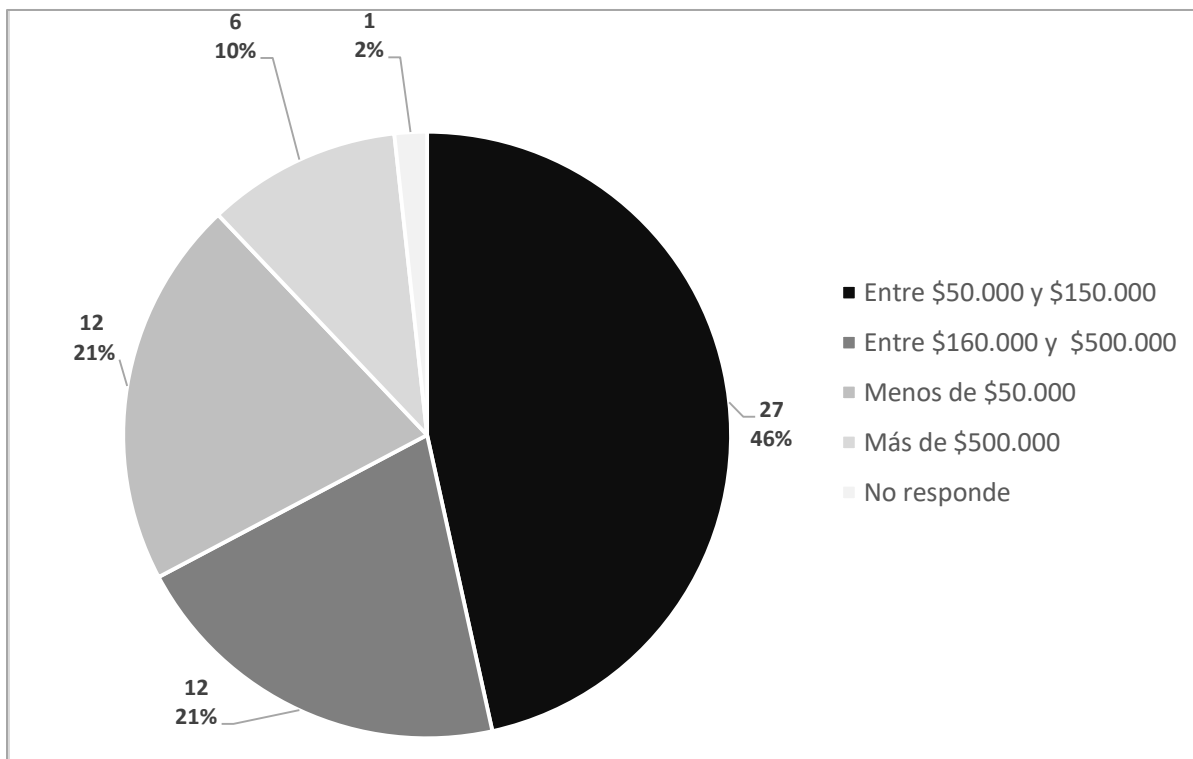


Figura 37. Capacidad de ahorro de los futuros asociados a la entidad

Para responder a los numerales 2 y 3 se elaboró una matriz que tiene en cuenta los valores de cuota de afiliación que cada asociado está dispuesto a pagar una única vez y los valores de aportes mensuales seleccionados por cada interesado (tabla 28). Esta matriz se construye considerando que, para pertenecer a la entidad solidaria, la persona interesada debe cumplir dos condiciones que no son excluyentes: por un lado, debe estar dispuesta a pagar una cuota de afiliación de \$120.000 y, por el otro, debe estar dispuesta a hacer un aporte mensual por valor de \$50.000, que es independiente del ahorro que quiera realizar en la entidad en alguno de los productos financieros que la entidad ofrezca para este fin.

Tabla 28

Matriz de relación entre aporte mensual y cuota de afiliación

Aporte mensual \ Cuota de afiliación	\$120.000	\$140.000	\$160.000	\$180.000	\$200.000	No estaría dispuesto a aportar una cuota de afiliación	No responde
\$10.000					1		
\$20.000				1		1	
\$50.000	19	2	1		1	1	1
\$60.000	3			1			
\$70.000	7	1			1		
\$80.000			1		1		
\$90.000	1						
\$100.000	6	1			6		
\$200.000	1						

De esta matriz se obtiene que de las 58 personas que según el NPS tienen un nivel de interés de promotores, es decir, un valor de 9 o 10, solo 53 cumplen la condición para ser asociados de la entidad. Estos 53 ‘fututos asociados’, equivalen al 41% de la muestra seleccionada para realizar esta investigación.

Ahora surge entonces la pregunta: ¿del total de personas interesadas en afiliarse a la entidad que están dispuestas a pagar la cuota de afiliación y a realizar el aporte mensual, qué categorías aparecen?

Como se observa en la tabla 29, las personas interesadas en afiliarse a la entidad tienen representación de cada una de las categorías de la muestra total usada en esta investigación.

Adicionalmente, del total de los encuestados en esta categoría, el 44% de los asociados al FEISA están interesados en afiliarse a la entidad, resultado importante considerando que en la

actualidad el FEISA les ofrece grandes beneficios. Sorprende además el resultado de la categoría ‘Otro’, donde el 48% del total de los encuestados están interesados en afiliarse a la entidad (tabla 29).

Tabla 29

Personas interesadas en afiliarse a la entidad

Público Objetivo	n total por categoría	Personas interesadas en afiliarse a la entidad	(%) con respecto al # de los interesados en afiliarse	(%) con respecto al total de la categoría	(%) con respecto a la muestra total	Hombre	Mujer
Asociado al FEISA	52	23	43%	44%	17%	10	13
Beneficiario de asociado al FEISA	43	16	30%	37%	12%	4	12
Otro	21	10	19%	48%	8%	4	6
Amigo de asociado al FEISA	16	4	8%	25%	3%	2	2
Total	132	53	100%	--	--	20	33

Este es un hallazgo realmente importante para la entidad mutual, considerando que todas las categorías de la muestra inicial de encuestados están interesadas en afiliarse a la entidad y hacen parte del público objetivo al que se está enfocando esta organización.

Cálculo de la viabilidad del negocio desde el punto de vista financiero

Para analizar la viabilidad del negocio desde el punto de vista financiero se realiza una proyección financiera de la entidad a un año, y para hacerla se tienen varios supuestos, los cuales se presentan a continuación en la tabla 30.

Tabla 30

Gastos generales de la entidad y nómina mensual

Rubro	Valor
Revisor fiscal	\$600.000
Arriendo por <i>coworking</i>	\$1.500.000
Alquiler <i>software</i> contable	\$1.500.000
Legales - Cámara de Comercio	\$200.000
Total	\$3.800.000

Se revisan varias alternativas para iniciar la operación del negocio, y una de las más favorables es comenzar en un espacio de *coworking* para dos personas, en espacio compartido, que es la más económica con respecto a otras alternativas (oficina privada, escritorio personal).

Tabla 31

Gastos de nómina inicial para la entidad

Nómina Mensual					
Cargo	Tipo de contrato	Sueldo	Transporte	Valor F. P.	A pagar
Gerente	Contrato a término fijo	\$ 900.000	\$ -	\$ 540.000	\$ 1.440.000
Secretaria	Contrato a término fijo	\$ 781.242	\$ 88.211	\$ 468.745	\$ 1.338.198
Contador	Prestación de servicios	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 400.000
Total					\$ 3.178.198

Inicialmente se va a trabajar con un gerente y una secretaria que tendrían varias funciones. Esta opción no es descabellada, considerando que se han visitado varias entidades solidarias y, teniendo la tecnología adecuada, con tres personas se pueden atender hasta mil asociados entonces se considera que con dos personas se puede iniciar; además, se parte de los siguientes supuestos:

- IPC: 4%.
- El número de asociados inicial desde el mes 0 sería de 53 personas. Este es el número de personas que se calculó en el apartado anterior.
- Después del mes 0, y a partir del mes 1 hasta diciembre, cada mes se afilian a la entidad 21 asociados, hasta completar 300 asociados el primer año, que es el objetivo de la entidad.
- Inicialmente los créditos se realizan a una tasa del 24% efectivo anual.
- Los ingresos por rendimientos financieros se toman en un valor del 5% mensual.
- A partir del mes 2, la entidad comienza a generar \$500.000 de ingreso mensual, por convenios; del mes 3 al mes 6, este es de \$600.000 mensuales; del mes 7 al mes 9, es de \$1.000.000; el mes 10 y el mes 11, es de \$1.100.000, y el mes 12, es

de \$1.200.000 mensual, considerando que en la época de vacaciones hay buen movimiento de viajes.

- Los préstamos que la entidad requiera se ponen a una tasa baja, considerando que el FEISA respalda este proyecto, y para el funcionamiento de la entidad podría destinar recursos adicionales del fondo de desarrollo empresarial.
- Se parte de un capital base de \$100.000.000, de los cuales \$50.000.000 son aporte del FEISA, y los \$50.000.000 restantes son de recursos propios de los gestores de la entidad.
- Se contratará un revisor fiscal, exigido por ley, y un contador que trabaje medio tiempo.

Con estos supuestos se realiza el análisis financiero para el primer año de la entidad, presentado en el apéndice B, de donde se obtiene que para el mes 12, con 300 asociados y unos ingresos cercanos a los \$10.000.000 mensuales, la entidad estaría en punto de equilibrio financiero. Es importante precisar que el punto de equilibrio es aquel nivel de operación en que la empresa o negocio ni gana ni pierde; es decir, donde sus ingresos son exactamente iguales a sus egresos. El punto de equilibrio financiero específicamente es aquel nivel de operación en que la empresa o negocio genera ingresos suficientes para cubrir, además de los egresos de operación, los intereses derivados de préstamos obtenidos.

Limitaciones de la herramienta

Como se explicó en el capítulo de metodología, la muestra con la que se realizó la presente investigación es de conveniencia, porque se basó en el uso de personas fácilmente accesibles para ser encuestadas, por lo que todas las unidades de la población no presentaron la misma probabilidad de ser elegidas para ser parte de la muestra. Esto se pudo inferir de los

resultados, en donde la gran mayoría de las personas encuestadas hicieron parte del público fácilmente accesible, que fueron los asociados al FEISA y los beneficiarios. Adicionalmente, también hay que considerar que, aunque la muestra tiene un tamaño representativo de la población, tiene sesgo debido a que no fue tomada de forma aleatoria.

Otro aspecto para considerar que es relevante en la investigación se presentó en el capítulo de resultados, en los análisis de la pregunta 17 de la encuesta, específicamente en los análisis de la gráfica presentada en la figura 34: Relación entre vínculo con FEISA vs. nivel de interés en afiliarse.

La categoría Amigo de asociado parece ser la que muestra menos interés en afiliarse a la mutual. Desde el punto de vista del análisis de datos la respuesta parece difícil de dilucidar; sin embargo, al analizar el proceso en el cual se recopiló la información de las encuestas se encuentra una notable diferencia.

Como se mencionó en un apartado anterior, en la feria empresarial realizada por el FEISA se contó con la posibilidad de tener contacto directo con los posibles asociados, donde se les explicó en qué consiste el actual proyecto de la entidad, se les dio respuesta a inquietudes en el proceso de desarrollo de la encuesta, se les explicaron los beneficios que se pueden obtener al pertenecer a la entidad y se les puso en contexto la necesidad de la cual surgió el proyecto.

Las personas que recibieron esta información de primera mano fueron las pertenecientes a las categorías Asociados, Beneficiarios y Otros, que marcó diferencia en el nivel de interés en afiliarse a la entidad en comparación con la categoría Amigo de asociado, a las cuales se les envió la encuesta por medio digital, con una descripción básica sobre el proyecto, pero sin la

posibilidad de solucionar dudas mientras diligenciaban la encuesta, y sin todo el contexto sobre la creación de la entidad y la necesidad que esta resuelve.

5. Conclusiones y recomendaciones

Una vez finalizados todos los análisis requeridos para la validación del modelo de negocio de la entidad, en este capítulo se le dará respuesta al interrogante planteado al inicio de esta investigación: *¿Cuál es el modelo de negocio para la asociación mutual que le permitirá ser una entidad viable?*

Para ello se responderá de manera sistemática cada una de las siguientes preguntas, que permitirán darle respuesta a la pregunta anterior:

- a) ¿Cuál es el tamaño del mercado que se necesita para que la asociación mutual sea viable?
- b) ¿Es suficiente el tamaño del mercado actual para que sea viable la asociación mutual?
- c) ¿Quiénes serán los clientes a los que debe enfocarse la asociación mutual para que el modelo de negocio sea viable?
- d) ¿Cuál será la posible propuesta de valor que permita satisfacer a los clientes potenciales?
- e) ¿Cuáles serían los productos más valorados con los cuales la asociación mutual podría iniciar la prestación del servicio a los clientes potenciales?

Después de responder las preguntas anteriores, se presentarán adicionalmente algunas conclusiones y recomendaciones generales acerca de varios hallazgos que tuvieron lugar en la aplicación y el análisis de los resultados de la presente investigación.

Tamaño del mercado que se necesita para que la asociación mutual sea viable

Retomando lo analizado en la sección de cálculo de viabilidad del negocio desde el punto de vista financiero, presentado en la sección anterior de este trabajo, se identificó que para que la entidad mutual fuera viable desde el punto de vista financiero se requería un mínimo de 300 asociados al finalizar el primer año, para que la entidad pudiera culminar su primer año de operación en punto de equilibrio financiero.

Si el tamaño del mercado está por debajo de 300 personas en el primer año de operación de la mutual, se requeriría mayor apalancamiento financiero, ya sea con recursos propios, donaciones, aportes por parte del FEISA o créditos con entidades financieras. En caso de no contar con ninguno de estos posibles apalancamientos, el punto de equilibrio financiero ya no se daría al finalizar el mes 12, sino que se daría más adelante, dependiendo de la condición específica del negocio, lo que implica que la entidad seguiría teniendo pérdidas hasta cuando alcance el punto de equilibrio financiero. Por lo tanto, lo ideal es contar con al menos 300 asociados al finalizar el primer año de operación de la entidad.

Tamaño del mercado actual para que sea viable la asociación mutual

En el capítulo 3: Metodología, específicamente en la sección de muestreo, se presentó el tamaño de la población que se tomó como base para realizar la presente investigación. Como se explicó allí, esta población se toma como referencia por dos razones: la primera, porque la entidad mutual tiene como objetivo tener 3000 asociados en cinco años, y la segunda, porque actualmente el Fondo de Empleados de ISA (FEISA), que es un fondo de empleados cerrado y es el patrocinador de este proyecto, tiene 3057 asociados.

Se sabe, además, que para que la entidad sea viable desde el punto de vista financiero el tamaño del mercado es de 300 asociados, lo que corresponde a un 10% de la población total.

Adicionalmente, para que los resultados tomados de una muestra sean extrapolables (generalizables) a toda la población, se debe contar con un tamaño de muestra adecuado, que para esta investigación es de 132 personas, con un margen de error del $\pm 8,3\%$ y un nivel de confianza del 95%.

Extrapolando los resultados de la población a la muestra, se tendría que validar entonces que al menos el 10% de la muestra esté interesada en afiliarse a la entidad y, adicionalmente, que haya manifestado estar de acuerdo con el pago de la cuota única de afiliación y el pago del aporte mensual. Este valor se calculó en la sección *Cálculo de viabilidad del negocio desde el punto de vista de tamaño del mercado*, en donde se obtuvo:

- Número de personas interesadas en afiliarse a la entidad y que están de acuerdo con realizar los pagos: 53.
- Porcentaje del total de la muestra: 40%.

Sin embargo, para tener realmente el porcentaje de personas interesadas en afiliarse, considerando el margen de error del $\pm 8,3\%$ calculado para el tamaño específico de la muestra, se tiene que el rango de encuestados estaría entre 48 y 57, que es equivalente a un rango entre 36% y 43%.

El resultado es entonces que con un nivel de confianza del 95% se puede decir que, entre un porcentaje mínimo del 36% y un máximo del 43%, hay un público altamente dispuesto a afiliarse a la entidad cumpliendo todos los requisitos de cuota de afiliación y aporte mensual, valor que es superior al 10% que se requería como mínimo para que la entidad fuera viable.

Clientes en los que debe enfocarse la entidad para la viabilidad del modelo de negocio

En los resultados obtenidos en la encuesta se observó que ambos géneros se incluyen en las personas más interesadas en pertenecer a la entidad (con mayor interés por parte de las mujeres), con representación en todas las categorías de la muestra con la que se realizó la investigación; es decir, asociados al FEISA, beneficiarios de asociados al FEISA, amigos de asociados y la categoría que se denominó ‘Otro’, la cual incluye a contratistas, emprendedores, familiares de asociados sin vínculo con el FEISA y personas sin vínculo con el FEISA, sin un rango de edad definido, debido a que el rango de edades de las personas realmente interesadas en afiliarse a la entidad fue muy amplio (19 a 75 años).

Posible propuesta de valor que permita satisfacer a los clientes potenciales

Según arrojan los resultados de la investigación, es claro que la entidad mutual es de interés para toda la familia, considerando el amplio rango de edades que tienen las personas interesadas en afiliarse. Por ello, el término familia debe quedar explícito en la propuesta de valor. Adicionalmente, lo que se hace a través de esta y de futuras investigaciones es conocer los verdaderos intereses de los ‘futuros asociados’ a la entidad, generando para ello una herramienta que permita cuantificarlos, y posteriormente crear las soluciones, a través de productos, servicios y convenios, que satisfagan estos intereses comunes y que le generen bienestar a toda la comunidad de asociados.

Propuesta de valor inicial	Propuesta de valor final
Ser parte de una comunidad de familias con principios solidarios, que genera bienestar integral acorde a sus necesidades, a través de la educación solidaria y la tecnología.	La entidad mutual MiMu Familias Solidarias es una asociación que les brinda herramientas a las familias, para crecer de manera integral y próspera, mediante el apoyo mutuo y las acciones en pro del bienestar común.

Productos con los cuales la entidad podría iniciar la prestación del servicio

Se observa un gran potencial en los créditos de libre inversión, educativos, y en segunda instancia, en el crédito para emprendimientos. En la parte de ahorro, el ahorro a la vista, el cual no tiene restricciones para el monto que se vaya a ahorrar ni tiene fecha restringida de retiro, fue para los encuestados el que revistió el principal interés.

En los servicios mutuales se tendrían: seguro de vida con acumulación y ahorro, plan complementario de salud y servicios de oftalmología (monturas y lentes), y en los servicios prestados a través de convenios con terceros, se tendrían: viajes, idiomas y universidades como los primeros para ser prestados por la entidad. En el apéndice C, se presenta el *lean canvas* completo final para la entidad mutual MiMu.

Conclusiones y recomendaciones generales

- Durante la revisión de la literatura, específicamente en la parte de metodologías para el diseño y validación de modelos de negocio, se encontró una oportunidad importante para futuros trabajos de maestría.

Se hace necesario realizar un estudio profundo de la metodología *lean canvas* para adentrarse aún más en las ventajas y desventajas encontradas en su aplicación. Cuando se realizó el análisis del *business model canvas* y de la metodología *lean startup* en la literatura académica se encontraron muchos estudios sobre sus ventajas y desventajas, a diferencia del *lean canvas*, en el cual las fuentes académicas encontradas con esta información fueron más escasas.

- Para el caso de la entidad mutual, el hecho de que los encuestados prefieran el crédito de libre inversión tiene dos implicaciones: la primera, es que se requiere tener desde el inicio un

capital importante, para estar en capacidad de ofrecerles a los asociados este tipo de créditos; la segunda, es que la entidad podría generar buenos ingresos a través de la tasa de intermediación, considerando que la diferencia entre la tasa que se entrega por los ahorros y la que se recibe por este crédito sería la más amplia.

- Aparece el crédito de vivienda como uno de los que reviste interés para los encuestados; sin embargo, es importante resaltar que en un principio la entidad no va a ofrecer este crédito, debido a que para ello se requiere tener mayor músculo financiero. El crédito educativo también es un crédito relevante para los encuestados, y será tal vez del que mayores recursos y beneficios se le entreguen al asociado, como parte fundamental de la propuesta de valor de la entidad.
- Como parte de este proceso, y en agradecimiento al Fondo de Empleados de ISA por el apoyo que le ha prestado al equipo gestor de esta entidad, se le recomienda revisar el manejo de la página web y las redes sociales que usa para comunicarse con sus asociados. Esto considerando que en el *ranking* mundial en la categoría de finanzas la página web del FEISA ocupa la posición 2.060.970, y a nivel nacional ocupa la posición 25.697. Además del análisis de SimilarWeb, se observa que las principales fuentes de tráfico o accesos a la página web del FEISA vienen de búsquedas directas de la dirección web (54,82%), de búsquedas a través de buscadores como Google (35,78%) y a través de email el (9,4%). El ítem Conexión de los asociados al contenido de la página web a través de redes sociales está en 0% (SimilarWeb, 2019).
- WhatsApp y Facebook son las redes sociales más usadas por los encuestados. Importante esta información para diseñar desde ya campañas de *marketing* digital no solo para que los asociados potenciales comiencen a conocer más de cerca la entidad mutual, sino también

como medio publicitario para invitarlos a reuniones, actividades culturales y recreativas, entre otras.

- Los convenios para estudiar idiomas y con universidades están entre los de mayor interés para los asociados. Aspecto muy positivo para la entidad, considerando que la educación es uno de los pilares de la propuesta de valor de la entidad de acuerdo con lo presentado en el *lean canvas*.
- La entidad debe contar con un *software* que les brinde a los asociados la comodidad de realizar pagos desde diferentes medios (PSE, transferencia bancaria, débito automático).
- Una posible estrategia para convertir en promotores a los encuestados calificados como detractores y pasivos, según el Net Promoter Score, es que el equipo gestor de la entidad mutual divida en grupos pequeños este grupo grande de personas (74 de 132 encuestados), y que los invite a una reunión de socialización en donde se les puedan explicar en detalle el proyecto, los beneficios de pertenecer a la mutual y la propuesta de valor de la entidad.
- De acuerdo con los resultados obtenidos en el Net Promoter Score con la muestra seleccionada, se evidencia un nivel de interés mayor por parte de las mujeres, y que la entidad requiere trabajar mucho más para que esta sea más atractiva para el género masculino, tal vez buscando una oferta de productos y servicios que se ajusten a las necesidades de este público; sin embargo, con la información que se tiene hasta este punto no es posible sacar ninguna conclusión con respecto a este resultado.
- Se validó estadísticamente que el nivel de interés en afiliarse a la entidad no depende de la edad del encuestado.

Referencias bibliográficas

- Amit, R., & Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 493-520. <https://doi.org/10.1002/smj.187>
- Bellman, R., Clark, C. E., Malcolm, D. G., Craft, C. J., & Ricciardi, F. M. (1957). On the Construction of a Multi-Stage, Multi-Person Business Game. *Operations Research*, 5(4), 469-503. <http://dx.doi.org/10.1287/opre.5.4.469>
- Bidewell, P., & Sapsford, L. (2016). *The (re) evolution of the lean startup methodology* [tesis de Maestría]. Lund University School of Economics and Management, Lund. Disponible en https://pdfs.semanticscholar.org/f02a/360ffc4b03ec48ed0bc8ebecca30795f5c6.pdf?_ga=2.236322433.1430829335.1570567584-1696827590.1564847626
- Björk, J., Ljungblad, J., & Bosch, J. (2013). *Lean Product Development in Early Stage Startups*. 19-32. Proceedings of IW-LCSP 2013. Disponible en <https://pdfs.semanticscholar.org/4805/9b6dfb19894d4d78180e1a251ab8769ea673.pdf>
- Blank, S. (2013). Why the lean start-up changes everything. *Harvard Business Review*, 91(5), 63-72. Disponible en <https://hbr.org/2013/05/why-the-lean-start-up-changes-everything>
- Blank, S., y Dorf, B. (2013). *El manual del emprendedor*. Barcelona: Gestión 2000.
- Blank, S., & Mullaney, K. (2019). *How to Build a Startup*. Recuperado de <https://www.udacity.com/course/how-to-build-a-startup--ep245>
- Bloomberg, A. (2012). *The Lean Startup Approach – and its applicability outside Silicon Valley*. Disponible en <https://studenttheses.cbs.dk/handle/10417/3434>
- Bock, A., & George, G. (2017). *The business model book: Design, build and adapt business ideas that drive business growth*. Harlow: Pearson.

- Brix, J., & Jakobsen, H. S. (2015). Business model pretotyping: Exploring pre-commercialisation opportunities in practice. *International Journal of Innovation and Learning*, 17(1), 98-110. <https://doi.org/10.1504/IJIL.2015.066066>
- Cândido, V., & Garcia, H. (2018). *The limits of the business model canvas as a dynamic framework*. Conference: SMS Sao Paulo Conference, Sao Paulo.
- Cantamessa, M., Gatteschi, V., Perboli, G., & Rosano, M. (2018). Startups' Roads to Failure. *Sustainability*, 10(7), 2346. <https://doi.org/10.3390/su10072346>
- Canvanizer (2019). *Business Model Canvas vs. Lean Canvas*. Recuperado de <https://canvanizer.com/how-to-use/business-model-canvas-vs-lean-canvas>
- Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2010). From Strategy to Business Models and onto Tactics. *Long Range Planning*, 43(2-3), 195-215. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.01.004>
- Chan, K., y Mauborgne, R. (2008). *La estrategia del océano azul* (trad.: A. de Hassan). Bogotá: Norma.
- Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change*, 11(3), 529-555. <http://dx.doi.org/10.1093/icc/11.3.529>
- Ching, H., & Fauvel, C. (2013). Criticisms, Variations And Experiences With Business Model Canvas Prof. Hong Y Ching. *European Journal of Agriculture and Forestry Research*, 1(2), 26-37. Disponible en <http://www.eajournals.org/wp-content/uploads/Criticisms-Variations-and-Experiences-with-Business-Model-Canvas1.pdf>

- Christensen, C., Hall, T., Dillon, K., & Duncan, D. (2016). Know Your Customers' Jobs to be Done. *Harvard Business Review*, 94(9), 54-62. Disponible en <https://hbr.org/2016/09/know-your-customers-jobs-to-be-done>
- CHS (2019). Recuperado de <https://www.chsinc.com/>
- Coes, D. (2014). *Critically assessing the strengths and limitations of the Business Model Canvas* [tesis de Maestría]. University of Twente, Nijverdal. Disponible en https://essay.utwente.nl/64749/1/Coes_MA_MB.pdf
- Colsubsidio (2019). *Quiénes somos*. Recuperado de <https://www.colsubsidio.com/afiliados/quienes-somos>
- Comfenalco Antioquia (2019). *Nuestra empresa*. Recuperado de <http://www.comfenalcoantioquia.com/Qui%C3%A9nesSomos/NuestraEmpresa/tabid/120/language/en-US/Default.aspx>
- Confecámaras (agosto, 2017). Determinantes de la supervivencia empresarial en Colombia. *Cuaderno de Análisis Económico*, 14. Disponible en http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/Cuadernos_de_analisis_economico/Cuaderno_de_An%00B0lisis_Economico_N_14.pdf
- Coomeva (2019). Nuestro Grupo Empresarial Cooperativo. Recuperado de <http://www.comeva.com.co/9266>
- Coopemsura (2019). *Misión*. Recuperado de <https://www.coopemsura.com.co/menu/10/mision>
- Cooperativa Confiar (2019). *Definiciones estratégicas de Confiar Cooperativa Financiera*. Recuperado de <https://www.confiar.coop/nuestra-cooperativa/perfil-institucional/definiciones-estrategicas>
- Cotrafa (2019). Quiénes Somos. *Nosotros*. Recuperado de <https://www.cotrafa.com.co/>

- Corporación Mondragon. (2019). Corporación Mondragon. Recuperado de <https://www.mondragon-corporation.com/sobre-nosotros/>
- Croll, A., Yoskovitz, B., Ries, E., y López, J. (2014). *Lean Analytics: Cómo utilizar los datos para crear más rápido una startup mejor*. Universidad Internacional de La Rioja, Logroño.
- DaSilva, C., & Trkman, P. (2014). Business model: What it is and what it is not. *Long Range Planning*, 47(6), 379-389. <http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2013.08.004>
- Dairy Farmers of America – DFA (2019). *Our History*. Recuperado de <http://www.dfamilk.com/our-history>
- Daza, M., Blanco, J., Dávalos, A., Ramírez, J., Trinidad, J., Torres, R., y Ramírez, M. (comp.) (2011). *Memorias del V Congreso Internacional de Contaduría Pública, Vol. 1. Fiscalización y transparencia: una visión hacia el futuro*. Universidad de Guadalajara, Guadalajara.
- Dvouletý, O., Lukeš, M., & Mísař, J. (eds.). (2018). *Innovation management, entrepreneurship and sustainability 2018, Proceedings of the 6th International Conference*. <https://doi.org/10.18267/pr.2018.dvo.2274.0>
- Eisenmann, T. (2012). Business Model Analysis for Entrepreneurs. Management Case. *Harvard Business School*, 812-096. Disponible en <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=41268>
- Equidad Seguros (2019). *Nuestra entidad*. Recuperado de <http://www.laequidadseguros.coop/la-equidad/nuestra-entidad>
- Fondo de Empleados de ISA – FEISA (2019). *Quiénes somos*. Recuperado de <https://feisa.com.co/fondo-feisa/>

- Felin, T., Gambardella, A., Stern, S., & Zenger, T. (2019). Lean startup and the business model: Experimentation revisited. *Forthcoming in Long Range Planning (Open Access)*.
<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.06.002>
- Fondo de Empleados de EPM – FEPEP (2019). *Nuestra historia*. Recuperado de
<https://www.fepep.com.co/nuestro-fondo/nuestra-historia>
- Fernández, J. (2013). Alpina: un caso de innovación para la competitividad. *Revista de Ingeniería*, 38, 78-85. Disponible en <http://www.scielo.org.co/pdf/ring/n38/n38a13.pdf>
- Fuentelsaz, L., y González, C. (2015). El fracaso emprendedor a través de las instituciones y la calidad del emprendimiento. *Universia Business Review*, (47), 64-81. Disponible en
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43341001004>
- Gómez-Núñez, L., López-Gómez, S., Hernández, N., Galvis-Maldonado, M., Varela, R., Moreno, J., ... Martínez, P. (2017). GEM Colombia. Estudio de la actividad empresarial en 2017. Barranquilla: Universidad del Norte. Disponible en
<https://www.gemconsortium.org/report/gem-colombia-2017-report>
- Gierej, S. (2017). The framework of business model in the context of Industrial Internet of Things. *Procedia Engineering*, 182, 206-212.
<https://doi.org/10.1016/j.proeng.2017.03.166>
- Grupo de Desarrollo Regional del Tecnológico de Monterrey (2009). *Las megatendencias sociales actuales y su impacto en la identificación de oportunidades estratégicas de negocios*. Monterrey: el autor. Disponible en
https://portaldoc.itesm.mx/pls/portaldoc/docs/PORA3_1_20012012143549.pdf
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (5ª. ed.). México: McGraw-Hill.

Insights, C. (7 de octubre, 2014). The Top 20 Reasons Startups Fail. Disponible en <https://s3-us-west-2.amazonaws.com/cbi-content/research-reports/The-20-Reasons-Startups-Fail.pdf>

JFK Cooperativa Financiera (2019). *Nuestra Cooperativa*. Recuperado de <https://www.jfk.com.co/Subpaginaview.asp?Codigo=69>

Karlsson, J., & Nordström, J. (2012). Implementing Lean Startup Methodology in Large Firms- Benefits, Challenges and Solutions. *Report 22012:008*. Chalmers University of Technology, Gothenburg. Disponible en <http://publications.lib.chalmers.se/records/fulltext/156964.pdf>

Klipfolio (s. f.). *Net Promoter Score (NPS)*. Recuperado de <https://www.klipfolio.com/resources/kpi-examples/saas/net-promoter-score>

Land O'Lakes (2019). *Company*. Recuperado de <https://www.landolakesinc.com/Company>

Leanstack (s. f.). www.leanstack.com

Lederman, D., Messina, J., Pienknagura, S., y Rigolini, J. (2014). *El emprendimiento en América Latina: Muchas empresas y poca innovación – Resumen*. Washington, DC: Banco Mundial. Licencia: Creative Commons Attribution CC BY 3.0. Disponible en https://www.worldbank.org/content/dam/Worldbank/document/LAC/EmprendimientoAmericaLatina_resumen.pdf

Lehmann-Ortega, L., & Musikas, H. (2019). (Re)-invent your business model with the Odyssey 3.14 approach. *HEC Paris*. Recuperado de <https://www.coursera.org/learn/business-model/>

Lehmann-Ortega, L., Musikas, H., & Schoettl, J.-M. (2016). *Odyssey 3.14 Reinvent Your Business Model*. París: Mobilite.

- Liao, J., Welsch, H., & Moutray, C. (2008). Start-Up Resources and Entrepreneurial Discontinuance: The Case of Nascent Entrepreneurs. *Journal of Small Business Strategy*, 19(2), 1-16. Recuperado de <https://libjournals.mtsu.edu/index.php/jsbs/article/view/112>
- Llamas, F., y Fernández, J. (2018). La metodología Lean startup: desarrollo y aplicación para el emprendimiento. *Revista Escuela de Administración de Negocios – EAN*, 84, 79-95. <https://doi.org/10.21158/01208160.n84.2018.1918>
- Magretta, J. (2002). Why Business Models Matter. *Harvard Business Review*, 80(5), 86-92. Disponible en <https://hbr.org/2002/05/why-business-models-matter>
- Márquez, P., y Ortiz, A. (2011). VIII. Por qué fracasan las empresas. En M. Daza, J. Blanco, A. Dávalos, J. Ramírez, J. Trinidad, R. Torres y M. Ramírez (comp.). *Memorias del V Congreso Internacional de Contaduría Pública, Vol. 1. Fiscalización y transparencia: una visión hacia el futuro* (pp. 157-170). Universidad de Guadalajara, Guadalajara.
- Maurya, A. (2017). The Lean Startup is NOT Enough. Disponible en https://leanstack.com/library/categories/fundamentals/courses/what_is_continuous_innovation/lessons/lean_startup_not_enough
- Maurya, A. (27 de febrero, 2012). *Why Lean Canvas vs Business Model Canvas*. Disponible en <https://blog.leanstack.com/why-lean-canvas-vs-business-model-canvas-af62c0f250f0>
- Maurya, A., Ries, E., y Marqués, M. (2014). *Running Lean: Cómo iterar de un plan A a un plan que funcione*. Logroño: Universidad Internacional de La Rioja (UNIR).
- McDaniel (Jr), C., y Gates, R. (2016). *Investigación de mercados* (10ª. ed.). México: Cengage.
- Morris, M., Schindehutte, M., & Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: Toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, 58(6), 726-735. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2003.11.001>

- Nirwan, M., & Dhewanto, W. (2015). Barriers in Implementing the Lean Startup Methodology in Indonesia – Case Study of B2B Startup. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 169, 23-30. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.282>
- Olaison, L., & Meier Sørensen, B. (2014). The abject of entrepreneurship: Failure, fiasco, fraud. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 20(2), 193-211. <https://doi.org/10.1108/IJEER-09-2013-0143>
- Organizaciones Solidarias (2019). *Plegable de asociaciones mutuales*. Recuperado de https://www.orgsolidarias.gov.co/sites/default/files/archivos/Plegable%20Asociaciones%20Mutuales_0.pdf
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., Smith, A., y Papadakos, T. (2015). *Diseñando la propuesta de valor*. Barcelona: Deusto.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. L. (2005). Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. *Communications of the Association for Information Systems: vol. 16(1)*. DOI: 10.17705/1CAIS.01601
- Pardo, C., y Alfonso, W. (2015). ¿Por qué los negocios fracasan en Colombia? *The Failure Institute*. Recuperado de <https://thefailureinstitute.com/wp-content/uploads/2015/11/Fracaso-emprendimiento-Colobias.pdf>
- Porter, M. (2013). *Ser competitivo*. Barcelona: Deusto.
- Presente (2019). *Quiénes somos*. Recuperado de <https://www.presente.com.co/presente>
- Ries, E. (2012). *El método Lean Startup: Cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua*. Barcelona: Planeta.

- Rogoff, E., Lee, M.-S., & Suh, D. (2004). "Who done it?" Attributions by Entrepreneurs and Experts of the Factors that Cause and Impede Small Business Success. *Journal of Small Business Management*, 42(4), 364-376. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2004.00117.x>
- Sánchez, J., Vélez, M., y Araújo, P. (2016). Balanced scorecard para emprendedores: desde el modelo canvas al cuadro de mando integral. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y reflexión*, 24(1), 37-47. <https://doi.org/10.18359/rfce.1620>
- Schnarch, A. (2014). *Emprendimiento exitoso: Cómo mejorar su proceso y gestión*. Bogotá: Ecoe.
- Schumpeter, J. (1934). *Theory of Economic Development*. Nueva York: Routledge. Recuperado de <https://archive.org/details/in.ernet.dli.2015.187354>
- Sepúlveda, C., y Gutiérrez, R. (2016). Sostenibilidad de los emprendimientos: Un análisis de los factores determinantes. *Revista Venezolana de Gerencia*, 21(73), 33-49. Disponible en <https://www.redalyc.org/pdf/290/29045347003.pdf>
- SimilarWeb (2019). *Traffic Overview*. Recuperado de <https://www.similarweb.com/website/feisa.com.co>
- Strategyzer (2019). Strategyzer. Recuperado de <https://www.strategyzer.com/canvas/business-model-canvas>
- Suárez, A. (2014). *Emprendimiento innovador en Colombia* [trabajo de Especialización]. Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá. Recuperado de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/12169/EMPREDIMIENTO%20INNOVADOR%20EN%20COLOMBIA.pdf;jsessionid=9045C8C1BAD89241CC12031CC199C574?sequence=1>

Timmers, P. (1998). Business models for electronic markets. *Electronic Markets*, 8(2), 3-8.

Disponible en

http://www.electronicmarkets.org/fileadmin/user_upload/doc/Issues/Volume_08/Issue_02/V08I2_Business_Models_for_Electronic_Markets.pdf

Trujillo, A., y Becerra, L. (2018). *Empresa asesora de modelos de negocio a partir de lean start up para las industrias de calzado de la ciudad de Bogotá* [trabajo de especialización].

Universidad Distrital Francisco José de Caldas, Bogotá.

Truong, A. (12 de mayo, 2016). After analyzing 200 founders' postmortems, researchers say these are the reasons startups fail. Lesson Learned. *QUARTZ*. Disponible en

<https://qz.com/682517/after-analyzing-200-founders-postmortems-researchers-say-these-are-the-reasons-startups-fail/>

Ulwick, A. (2003). Do You Really Know What Your Customers Are Trying to Get Done?

Harvard Business Review.

Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias – UAEOS (2019). *Glosario*.

Recuperado de <https://www.orgsolidarias.gov.co/glossary>

Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias – UAEOS (2017). *ABC del sector Solidario*. Recuperado de <https://www.orgsolidarias.gov.co/Tr%C3%A1mites-y-servicios/Educaci%C3%B3n-Solidaria/herramientas-virtuales/ABC-del-Sector-Solidario>

Valls, J., Cruz, C., Torruella, A., Juanes, E., Canessa, M., y Hormiga, E. (2012). *Causas de fracaso de los emprendedores*. La Coruña: Netbiblo.

- Vecsenyi, A. (2018). The Business Concept Map Compared to other Canvas Models. En O. Dvouletý, M. Lukeš & J. Mísař (eds.). *Innovation management, entrepreneurship and sustainability 2018, Proceedings of the 6th International Conference*, 878-889.
<https://doi.org/10.18267/pr.2018.dvo.2274.0>
- Vecsenyi, J., & Petheő, A. (2017). How can you define & develop your new venture? From the Business Model Canvas, through Lean canvas to the Business Concept Map. En D. Györkő, K. Csapi y Z. Bedő (eds.). *ICUBERD Book of Papers 2017* (pp. 152-168).
Disponibile en
http://icuberd.ktk.pte.hu/sites/icuberd.ktk.pte.hu/files/mellekletek/2018/02/icuberd_2017_book_of_papers.pdf
- Velasco, J. (7 de abril, 2018). *Validación de hipótesis y MVP para startups* [presentación en PowerPoint]. Disponible en <https://es.slideshare.net/jjvelasco/validacin-de-hipotesis-y-mvp-para-startups-93224524>
- Verrue, J. (2014). *A critical investigation of the Osterwalder Business Model Canvas: An in-depth case study*. Presentado en Belgian Entrepreneurship Research Day.
<https://doi.org/10.13140/2.1.3088.4482>
- Wakefern, F. C. (2019). *Who We Are*. Recuperado de <https://www2.wakefern.com/>
- Yau, A., & Murphy, C. (2013). *Is a Rigorous Agile Methodology the Best Development Strategy for Small Scale Tech Startups?* Technical Report No. MS-CIS-13-01. *Technical Reports, 980*. Disponible en https://repository.upenn.edu/cis_reports/980/
- Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The Business Model: Recent Developments and Future research. *Journal of Management*, 37(4), 1019-1042.
<http://dx.doi.org/10.1177/0149206311406265>

Apéndice A. Encuesta realizada a clientes potenciales de la entidad mutual

Formulario de preinscripción a la Mutual MiMu Familias Solidarias

MiMu es una asociación mutual que brinda herramientas a las familias para crecer de manera integral y próspera mediante el apoyo mutuo y las acciones en pro del bienestar común.

P1. ¿Estás con acuerdo con suministrarnos tus datos personales para manejo de carácter estadístico en esta encuesta?

- Sí
- No

P2. Nombre

P3. Edad

P4. ¿Cuál es tu género?

- Femenino
- Masculino

P5. Número del celular

P6. Correo electrónico

P7. ¿Qué redes sociales usas actualmente?

- Facebook
 - Instagram
 - Twitter
 - WhatsApp
 - YouTube
 - No uso redes sociales
 - Otra - ¿Cuál? _____
-

P8. Tu vínculo actual con el FEISA es

- Asociado
 - Beneficiario
 - Contratista
 - Otro - ¿Cuál? _____
-

P9. De los siguientes servicios de AHORRO, ¿Cuáles te interesan?

- A la vista (no hay restricciones con el monto de ahorro ni con el retiro)
 - Contractual (permanencia mínima 1 año)
 - CDAT 90 días
 - CDAT 180 días
 - CDAT 360 días
 - Otro - ¿Cuál? _____
-

P10. ¿Cuál es tu capacidad de ahorro mensual actualmente?

- Menos de \$50.000
 - Entre \$50.000 y \$150.000
 - Entre \$160.000 y \$500.000
 - Más de \$500.000
-

P11. De los siguientes servicios de CRÉDITO, ¿Cuáles te interesan?

- Libre Inversión
 - Educativo
 - Ninguno
 - Otro - ¿Cuál? _____
-

P12. Según tus necesidades actuales ¿Cuál(es) sería(n) el/los servicios mutuales de tu interés?

- Tratamientos de ortodoncia
 - Acompañamiento familiar con profesionales (incluye un número de horas con especialistas en terapia de pareja, duelos, crianza, etc.)
 - Seguro exequial para mascotas
 - Seguro de accidentes personales
 - Seguro de vida con acumulación y ahorro (puedes acumular un capital a largo plazo y al mismo tiempo tener un seguro de protección)
 - Seguro de viaje (*Assist Card*)
 - Plan complementario de salud (te permite complementar la atención que te presta la EPS en su plan básico)
 - Servicios de oftalmología (adquisición de monturas y lentes)
 - ¿Qué otro servicio te interesa?
-

P13. Selecciona el o los convenios que consideres más relevantes para satisfacer tus necesidades actuales.

- Accesorios y decoración de Hogar
- Asesoría legal
- Asesoría para emprendedores
- Asesoría tributaria
- Belleza y estética
- Conciertos y eventos
- Cuidado mascota
- Deportes
- Diligencias y mensajería
- Farmacia
- Floristería
- Gimnasio
- Idiomas
- Reparaciones del hogar
- Restaurantes
- SOAT, revisión técnico mecánica y talleres
- Supermercado
- Tecnología
- Universidades
- Vestuario
- Viajes

P14. En caso de encontrar una entidad mutual accesible, equitativa y transparente que cumpla con algunas de tus expectativas previas, ¿cuánto estarías dispuesto a aportar una única vez como cuota de afiliación?

- \$120.000
 - \$140.000
 - \$160.000
 - \$180.000
 - Más de \$200.000
 - No estaría dispuesto a aportar una cuota única de afiliación.
-

P15. En caso de asociarte a esta entidad, tu contribución mensual sería de:

- \$50.000
 - \$60.000
 - \$70.000
 - \$80.000
 - \$90.000
 - \$100.000
 - Otro valor - ¿Cuánto? _____
-

P16. En caso de asociarte a la mutual, ¿cómo te gustaría realizar los pagos?
(entiéndase por pagos la contribución mensual, los créditos y los ahorros)

- Débito automático
- Botón PSE
- Transferencia bancaria
- Otro - ¿Cuál? _____

P17. Este año cuando nuestra mutual esté constituida legalmente, ¿en una escala de 0 a 10, qué tan interesado estarías en afiliarte a nuestra entidad? (donde 0 es: Nada interesado/a y 10 es: Extremadamente interesado/a)


<input type="radio"/> 0	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6	<input type="radio"/> 7	<input type="radio"/> 8	<input type="radio"/> 9	<input type="radio"/> 10
-------------------------	-------------------------	-------------------------	-------------------------	-------------------------	-------------------------	-------------------------	-------------------------	-------------------------	-------------------------	--------------------------

Apéndice B. Estado de pérdidas y ganancias para MiMu Familias Solidaras

PYG	MES 0	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
Ingresos	-	1,222,237	1,727,617	2,549,082	2,754,112	4,009,080	4,724,741	5,730,111	6,318,021	6,923,904	7,568,646	8,254,456	8,982,826
Ingreso por rendimientos financieros	-	1,222,237	1,227,617	1,258,860	1,277,698	1,293,250	1,308,203	1,323,555	1,339,870	1,357,224	1,375,659	1,395,203	1,415,885
<i>*Tasa Promedio rendimientos (E.A)</i>	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%
Ingreso por Intereses de créditos	-	-	-	690,222	876,414	2,115,830	2,816,538	3,406,556	3,978,151	4,566,680	5,192,987	5,859,253	6,566,942
<i>*Tasa Promedio créditos (E.A)</i>	24.00%	24.00%	24.00%	24.00%	24.00%	24.00%	24.00%	24.00%	24.00%	24.00%	24.00%	24.00%	24.00%
Ingreso por comisiones													
Otros Ingresos			500,000	600,000	600,000	600,000	600,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000
Gastos Generales	-	6,978,198	6,978,198	6,978,198	7,456,647	7,691,956	7,834,949	7,958,093	8,078,384	8,202,626	8,335,050	8,475,929	8,625,557
IPC	4.00%	4.00%	4.00%	4.00%	4.00%	4.00%	4.00%	4.00%	4.00%	4.00%	4.00%	4.00%	4.00%
Gastos Financieros	-	-	-	-	478,448	713,758	856,750	979,895	1,100,186	1,224,428	1,356,852	1,497,730	1,647,358
<i>*Tasa Promedio Préstamos (E.A)</i>	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%
Gastos administrativos	-	2,300,000	2,300,000	2,300,000	2,300,000	2,300,000	2,300,000	2,300,000	2,300,000	2,300,000	2,300,000	2,300,000	2,300,000
- Honorarios Profesionales		600,000	600,000	600,000	600,000	600,000	600,000	600,000	600,000	600,000	600,000	600,000	600,000
- Arrendamientos		1,500,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000
- Servicios Públicos		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Útiles y Papelería		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Elementos de aseo y cafetería		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Mantenimientos		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Gastos Legales		200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000
Remuneraciones y Bonificaciones	-	3,178,198	3,178,198	3,178,198	3,178,198	3,178,198	3,178,198	3,178,198	3,178,198	3,178,198	3,178,198	3,178,198	3,178,198
- Gerente		1,440,000	1,440,000	1,440,000	1,440,000	1,440,000	1,440,000	1,440,000	1,440,000	1,440,000	1,440,000	1,440,000	1,440,000
- Secretaria		1,338,198	1,338,198	1,338,198	1,338,198	1,338,198	1,338,198	1,338,198	1,338,198	1,338,198	1,338,198	1,338,198	1,338,198
- tesorero		400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000
- Asesor Cajero		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Mensajero		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Otros Gastos (Alquiler Software)	-	1,500,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000
Utilidad/Pérdida Antes de Impuestos	-	(5,755,961)	(5,250,581)	(4,429,116)	(4,702,535)	(3,682,876)	(3,110,207)	(2,227,982)	(1,760,363)	(1,278,722)	(766,404)	(221,473)	357,270
Impuestos (33%)	-	489,720	152,510	885,734	534,065	440,877	423,923	435,231	462,506	491,994	522,613	554,083	586,302
Utilidad Neta	-	(6,245,681)	(5,403,091)	(5,314,850)	(5,236,600)	(4,123,753)	(3,534,130)	(2,663,213)	(2,222,869)	(1,770,716)	(1,289,017)	(775,555)	(229,032)

Fuente: elaboración propia.

Apéndice C: Modelo de negocio final para la mutual MiMu Familias Solidarias

<p>PROBLEMA</p> <p>Personal externo al fondo no puede acceder a los beneficios ni hacer parte del FEISA.</p> <p>ALTERNATIVAS EXISTENTES</p> <p>Comfama Colsubsidio Comfenalco JFK Confiar Presente</p>	<p>SOLUCIÓN</p> <p>Crear una entidad mutual que enseñe economía solidaria y diseñe productos y servicios de acuerdo a las necesidades de los asociados.</p> <p>MÉTRICAS CLAVE</p> <p>Afiliaciones Visitas e Interacciones Afiliaciones / PQR Convenios Ingresos y Excedentes Referidos Analítica Web Analítica Redes Eventos y Ferias asistidos Servicios y Capacitaciones Bienestar (Balance social)</p>	<p>PROPUESTA ÚNICA DE VALOR</p> <p>Mimu es una asociación mutual que brinda herramientas a las familias para crecer de manera integral y próspera mediante el apoyo mutuo y las acciones en pro del bienestar común.</p> <p>CONCEPTO DE ALTO NIVEL</p> <p>Familia + Membresía + Escuela</p>	<p>VENTAJA INJUSTA</p> <p>Experiencia FEISA Perfil de los asociados y sus familias. Red de empresas vinculantes.</p> <p>CANALES</p> <p>Atención cliente directo Plataforma virtual Atención telefónica Oficinas Aliados Voz a Voz Página Web Eventos y Ferias Redes Sociales (WhatsApp y Facebook e Instagram)</p>	<p>SEGMENTO DE CLIENTES</p> <p>Familiares de asociados del FEISA. Asociados del FEISA Referidos de asociados Contratistas de las empresas vinculadas al FEISA</p> <p>Personas que buscan generar bienestar para ellos y los suyos en función de comunidad, familia y abundancia compartida.</p>
<p>ESTRUCTURA DE COSTOS</p> <p>Coworking Personal base (Gerente, secretaria, contador y revisoría fiscal) Equipos de cómputo Alquiler de software para ahorro y crédito</p>		<p>FLUJO DE INGRESOS</p> <p>Convenios Aportes Intereses x Créditos Intereses por rendimientos financiero</p> <div data-bbox="1612 1166 1894 1247" style="text-align: right;">  </div>		

Fuente: elaboración propia.