

**MODELO DE NEGOCIO PARA LA EMPRESA DE TRANSPORTE Y LOGÍSTICA  
EN MONTAJES TRAMONT SOLUCIONES LOGÍSTICAS**

**Juan Esteban Arango Moreno**

**UNIVERSIDAD EAFIT  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS  
2016**

**MODELO DE NEGOCIO PARA LA EMPRESA DE TRANSPORTE Y LOGÍSTICA  
EN MONTAJES TRAMONT SOLUCIONES LOGÍSTICAS**

**Juan Esteban Arango Moreno**  
juanesarango@gmail.com

**TRABAJO DE GRADO PRESENTADO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE  
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN**

**Asesora temática: Beatriz Bedoya**

**Asesor metodológico: Ulises Orestes Cuéllar B.**

**UNIVERSIDAD EAFIT  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS  
2016**

## **AGRADECIMIENTOS**

Quisiera agradecer a mis padres, Sergio Arango y Adriana Moreno, por siempre apoyarme en todo; a Andrés Duque, por siempre estar ahí; a mi asesora temática Beatriz Bedoya, por su infinita paciencia; y a Marta Restrepo y a Pomodoro, por acompañarme durante la elaboración de este trabajo de grado.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>7</b>
<b>2. MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL .....</b>	<b>10</b>
Emprendimiento.....	11
Plan de negocios .....	12
Lienzo del modelo de negocio .....	14
Los nueve bloques del lienzo.....	14
Fases de la creación del lienzo .....	22
<b>3. MÉTODO DE SOLUCIÓN .....</b>	<b>25</b>
Primera versión del modelo de negocio .....	26
Propuesta de valor.....	26
Segmentos de mercado.....	28
Actividades clave .....	28
Recursos clave .....	29
Canales.....	30
Socios clave.....	31
Relaciones con los clientes .....	31
Ingresos .....	32
Representación gráfica de la primera versión del lienzo .....	33
<b>Matriz de validación de hipótesis del modelo de negocio .....</b>	<b>35</b>
<b>Encuesta .....</b>	<b>36</b>
<b>Hallazgos.....</b>	<b>54</b>
<b>Versión validada del modelo de negocio .....</b>	<b>59</b>
Propuesta de valor.....	59
Segmentos de mercado.....	59
Actividades clave .....	60
Recursos clave .....	60
Canales.....	60
Socios clave.....	61

Relaciones con los clientes .....	61
Costos.....	61
Ingresos .....	61
Representación gráfica de la versión revisada del lienzo.....	62
<b>4. CONCLUSIONES .....</b>	<b>64</b>

# MODELO DE NEGOCIO PARA LA EMPRESA DE TRANSPORTE Y LOGÍSTICA EN MONTAJES TRAMONT SOLUCIONES LOGÍSTICAS

## Resumen

La compañía Tramont Soluciones Logísticas, un emprendimiento dedicado al servicio de transporte y movimiento de elementos pesados para el gremio de la construcción, desea generar un modelo de negocio viable, con el fin de proponer acciones que le permitan a la empresa afrontar los retos competitivos que le impone el mercado. Para esto se aplica la metodología de lienzo del modelo de negocio de Alexander Osterwalder e Yves Pigneur (2010), y se crea una primera versión desde el conocimiento actual del negocio, que luego es validada por el mercado. Con esto la compañía busca entender cómo crear, entregar y capturar valor, para poder lograr la sostenibilidad del negocio en el largo plazo.

*Palabras clave:* modelo de negocio, canvas, lienzo, *startup*, emprendimiento, transporte, montajes, construcción

## 1. INTRODUCCIÓN

*En este lugar siempre estamos avanzando, abriendo nuevas puertas y haciendo nuevas cosas, porque somos curiosos y la curiosidad siempre nos lleva por nuevos caminos (Walt Disney, 2007).*

Colombia está viviendo actualmente una época en la que la industria de la construcción está teniendo un rápido crecimiento. Esta situación ha conducido a aumentar la competitividad entre las empresas del sector, hasta el punto de tener guerras de precios y de presentarse escasez en el recurso humano calificado para las labores de manufactura y operación de maquinaria. Para afrontar estos retos, las empresas de servicios dirigidos a esta industria se ven en la necesidad de optimizar sus recursos, por medio de estrategias de negocio que les permitan: ser más rentables, asegurar la cadena de suministros, tener disponibilidad de mano de obra calificada y prepararse para una eventual disminución de la actividad del sector, en el futuro.

El presente documento tiene como fin diseñar un modelo de negocio para la compañía Tramont Soluciones Logísticas, que busca entender cómo ésta crea, entrega y captura valor, y así lograr la continuidad a largo plazo, de su negocio de transporte y movimiento de elementos pesados. De esta manera, se pretende identificar la propuesta de valor de la compañía, e identificar posibles mercados objetivos, nuevas líneas de servicios de la compañía y validar toda esta información con el mercado.

Se ha optado por la metodología del lienzo del modelo de negocio de Osterwalder y Pigneur (2010), ya que al analizar la empresa en sus nueve bloques se hace más fácil visualizar las posibilidades de innovación. Para lograrlo, primero se hizo un recorrido por los diversos conceptos de emprendimiento, para luego construir una primera versión del modelo de negocio, basada en el conocimiento y la experiencia de la compañía, y posteriormente se realizaron validaciones con los clientes actuales, por medio de una encuesta. Así, pues, la curiosidad que permite indagar en los motivadores de compra y

la percepción de valor que tiene el consumidor es lo que llevará a Tramont por nuevos caminos y lo que permitirá que la empresa se pueda proyectar hacia el futuro.

El sector de la construcción en Colombia ha mostrado un gran dinamismo en los últimos años, en los que el crecimiento ha sido constante y se ha perfilado como uno de los motores de la economía colombiana. Según el Ministerio de Hacienda (2016): “En el año 2015, el sector de la construcción creció 3,9%, resultado de un crecimiento de 2,1% en el frente de edificaciones y de 5,4% en el de obras civiles” (p. 3). Esta cifra fue mucho más grande que el promedio del crecimiento de la economía en general, que, según el DANE (2016), solo creció un 3,1%; y aunque se ha visto una desaceleración general con la crisis del petróleo, la construcción no ha parado de crecer. Lo anterior presenta un escenario optimista para la oferta de servicios a este sector, que aunque tiene momentos altos y bajos y un comportamiento cíclico que depende mucho de la economía en general, por ahora no muestra indicios de que vaya a dejar de crecer. Actualmente, en el Área Metropolitana de Medellín hay 4.856.192 obras en proceso (Camacol, 2015), lo cual representa un gran mercado potencial para las compañías que se dedican a prestarle servicios a estas obras. Dos de estas compañías son Convel S.A.S (s. f.) y Cimbrados S.A (s. f.), a las cuales nos referiremos a continuación.

Convel S.A.S, una compañía de construcción con 60 años en el mercado colombiano, es una empresa especializada en construcciones no residenciales, tales como centros comerciales, edificios institucionales, construcciones para el gobierno e infraestructura. Fue fundada por la Familia Vélez, y luego incorporó nuevos socios para la segunda generación de administración de la empresa. Actualmente se encuentra en una transición de la segunda a la tercera generación.

Cimbrados S.A. fue fundada por Sergio Arango, uno de los socios de Convel, y por el Ingeniero Jesús Ocampo. En 1979, un 50% de Cimbrados fue adquirida por Convel, con la intención de manejar su equipo de construcción y de utilizarla como proveedor de prefabricados para sus obras de construcción. Desde entonces, Cimbrados ha crecido no solo gracias a que le ha venido prestando servicios de construcción a Convel, sino a

diversos clientes del gremio de la construcción y la industria, ya que ha crecido cada vez más su portafolio de servicios.

Cimbrados está situada en la ciudad de Envigado, pero tiene operaciones en todo el departamento de Antioquia y en todo el país. En vista de esto, y a partir de la constante necesidad de transporte tercerizado y del alquiler de camiones grúa para montajes, surgió la idea de crear una nueva empresa que en primera instancia le prestara servicios a Cimbrados y a Convel, pero también a otros potenciales clientes externos, de otras constructoras y de la industria, que requirieran este tipo de maquinaria. Los dos socios fundadores de Cimbrados tomaron la decisión de hacer esta inversión basándose principalmente en su experiencia en el negocio y en el posible uso de este servicio, y sin haber hecho un análisis previo del mercado. De este modo, adquirieron un primer un camión grúa, con recursos propios. Debido a la buena demanda que se presentó en los primeros seis meses de operación de la compañía a partir de marzo de 2014, adquirieron un segundo camión grúa, por medio de un *leasing* financiero. La empresa nueva se denominó Tramont. Este nombre resulta de combinar las palabras "transportes" y "montajes".

Tanto la constructora como la compañía de alquiler de equipo se han manejado como empresas familiares, en las que una de las familias de los socios ha tenido siempre mucho poder en las decisiones, y por esto se ha manejado de acuerdo con el criterio personal de los socios. Ahora que las dos empresas se encuentran en un proceso de cambio generacional en la parte directiva, sus socios y directivas están buscando cambiar esta cultura organizacional, por medio de asesores externos y de la incorporación de un área administrativa, que es multidisciplinaria y no solo de base ingenieril.

En cuanto a Tramont, se pretende que pueda apalancarse en la experiencia y trayectoria que tanto Cimbrados como Convel tienen en el sector; sin embargo, se busca que con el tiempo sea totalmente independiente de éstas en su operación. Tramont Soluciones

Logísticas busca posicionarse en la ciudad de Medellín y en el departamento de Antioquia como la empresa líder en montajes con camión grúa y equipos de elevación de elementos pesados, y para esto debe tener claro un modelo de negocio, que la diferencie de las empresas con las que compite, las cuales no ofrecen un diferencial en el servicio que prestan.

La decisión de crear un modelo de negocio parte de la necesidad de invertir eficientemente los recursos de la empresa, y de acuerdo con lo que el mercado esperaría en realidad de la compañía y del servicio que presta. Para esto, se pretende implementar la metodología del *lienzo del modelo de negocio* (Osterwalder & Pigneur, 2010). La metodología propone el desarrollo de nueve módulos que cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. Esta metodología ayudará a diagnosticar precisamente cuál es la propuesta de valor idónea para los clientes de Tramont, y permitirá innovar en la empresa, por medio del análisis del negocio de una manera gráfica, a través de los bloques principales que configuran la forma como la compañía crea, entrega y captura valor. La configuración de un lienzo le permitirá a buscar maneras de llegar a su consumidor con propuestas nuevas, emocionantes y rentables (Osterwalder, Pigneur, Bernarda y Smith, 2014).

Así, pues, por medio de este trabajo de grado se pretende crear un modelo de negocio donde se dé respuesta a la pregunta: ¿Cómo puede Tramont Soluciones Logísticas crear, entregar y capturar valor, para poder lograr en el largo plazo la continuidad de este negocio naciente?

## **2. MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL**

El presente trabajo de grado busca diseñar un modelo de negocio para la empresa Tramont, la cual presta servicios de camión grúa y de montaje de elementos pesados, en la ciudad de Medellín y en el territorio antioqueño. Para esto se hace indispensable adentrarse en el mundo de la construcción, en el cual se puede encontrar a los clientes naturales de esta clase de servicios, definir cuál es su real consumidor objetivo y qué es lo que este consumidor espera de los servicios que se le prestan, al igual que observar las reglamentaciones y elementos operativos necesarios para operar de una manera satisfactoria y rentable. Para lograrlo, es importante empezar por definir qué es un modelo de negocio y cómo se puede utilizar esta herramienta, para configurar la empresa. Al tratarse de una empresa naciente, es importante hablar de la evolución del concepto de emprendimiento, para luego definir la metodología del lienzo del modelo de negocio.

Tramont se encuentra en un momento estable en sus operaciones, y su interés actual se centra en escalar el negocio, por medio de una propuesta de valor que parta de las necesidades del consumidor. Para desarrollar un marco de referencia conceptual para este trabajo de grado, es necesario revisar tres conceptos centrales, que son: el emprendimiento, el concepto de plan de negocio y la metodología de lienzo del modelo de negocio. También es necesario profundizar en la naturaleza de la comercialización y venta de servicios, que, como se podrá ver más adelante, implican grandes diferencias con la venta de productos.

## **Emprendimiento**

Acerca del emprendimiento se ha escrito mucho, se afirma que es la fuerza creadora que impulsa a un individuo a embarcarse en una aventura o proyecto, para superar sus circunstancias actuales y tratar de mejorar su entorno. Al mismo tiempo, para ser un emprendedor es necesario contar con unas características de personalidad específicas. Palacios (2015) habla en su libro de cinco características esenciales, que son: autoestima, visión, un propósito, compromiso y contribución. Esto lleva a pensar que el individuo emprendedor es alguien altamente motivado por el logro, especialmente

cuando piensa que le podría estar haciendo una contribución a la humanidad. Lograr una contribución de este tipo, según McClelland (1987), es una característica fundamental del emprendedor. Por esto, cuando el individuo, al crear su propia empresa, pasa de ser simplemente un caso de éxito a ser parte de “la fantasía colectiva” del progreso, puede llegar a tener un reconocimiento de la sociedad: “Más allá incluso de su propia existencia” (McClelland D., 1989, p. 467).

Este enfoque social del emprendimiento se le ha dado a los eventos en los que el impulso de emprendimiento empieza con una serie de valores sociales; es decir, es mucho más probable que ocurran nuevos emprendimientos en un entorno en el que se le dé más valor a crear nuevas empresas y a tomar riesgos (Shapiro & Sokol, 1982).

Antioquia, por ejemplo, que es uno de los departamentos más competitivos del país, como se puede ver en el estudio de competitividad de la CEPAL (Ramírez y de Aguas, 2015), y es casa de algunos de los grupos económicos más grandes de Colombia, desde los tiempos de la Colonia ha sido pionera en su propio estilo de gerencia, y tradicionalmente ha sido una sociedad en la que se le ha dado alto valor al espíritu empresarial y a la iniciativa de hacer negocio (López, 2003). Por estas razones, y gracias a los gremios industriales, a los inversionistas privados y a las iniciativas de los gobiernos locales, tales como Ruta N y la Cámara de Comercio, entre otras, es un entorno idóneo para crear nuevos negocios. En febrero de 2014, Medellín registraba 11.000 nuevos empresarios formales, un 10,54% más que en el mismo mes del año anterior (EFE, 2014).

## **Plan de negocios**

Una de las herramientas sobre las que el emprendimiento se empezó a estructurar fue el plan de negocios, como un instrumento para direccionar toda esta fuerza creadora y enumerar los recursos que son necesarios para poner en marcha el emprendimiento. El plan de negocios se enfoca en las generalidades operativas de la empresa, mirándola desde adentro hacia afuera; es decir: ¿Qué es lo que hago?, ¿cómo lo hago?, ¿qué

infraestructura debo de tener?, etc., y luego en planear cómo llegar a los clientes y cómo vender. Pero, ¿qué es en sí un plan de negocios?

Según Dickson (2008), un plan de negocios es un instrumento que se utiliza para documentar el propósito y los proyectos del propietario, respecto a cada aspecto del negocio. Puede ser utilizado para comunicarles los planes, las estrategias y las tácticas a sus administradores, sus socios y sus inversionistas. También se emplea comúnmente cuando se solicitan créditos empresariales. El plan de negocios contiene tanto objetivos estratégicos como tácticos, y puede ser informal o formal. Así mismo, puede estar, o en una servilleta, o en su cabeza, o puede, simplemente, ser una lista de tareas pendientes. Dickson (2008) menciona que las diez secciones, presentadas en el orden en que se elabora el plan, son: análisis de la industria, análisis del mercado, productos y servicios, descripción de negocios, estrategia de *marketing*, detalle de operaciones y administración, plan financiero, plan de implementación, plan de contingencia y resumen ejecutivo.

Para Tramont, es importante tener un enfoque de empresa más fluido, en el que la estructura inicial no sea tan rígida y se puedan hacer cambios sobre la marcha, empezando por el cliente, para poder brindarle lo que busca, y no lo que los dueños de la empresa crean que él quiere. Por esto, se ha llegado a la conclusión de que es una necesidad tener un modelo flexible que ofrezca la posibilidad de hacer no sólo revisiones posteriores, sino cambios radicales de enfoque sobre la marcha, que estén de acuerdo con la dinámica actual de un mercado cambiante. Esto es necesario, debido a la gran cantidad de alternativas que existen en el mundo de los servicios de transporte y al comportamiento que tiene la demanda de servicios de Tramont, porque si la empresa se basa en estos cambios, podría tomar diferentes rutas y tomar decisiones rápidas. Según Ries (2011), una de las grandes críticas que se le ha hecho a la metodología de los planes de negocio es que toma mucho tiempo estructurarlos y escribirlos, por lo exhaustivos e idealistas que pueden llegar a ser, y que por esto: “Se debe de medir la productividad de una manera diferente, porque los emprendimientos frecuentemente

crean productos y servicios que nadie quiere por accidente, y por esto no importa si lo hacen eficientemente o dentro del presupuesto” (p. 30).

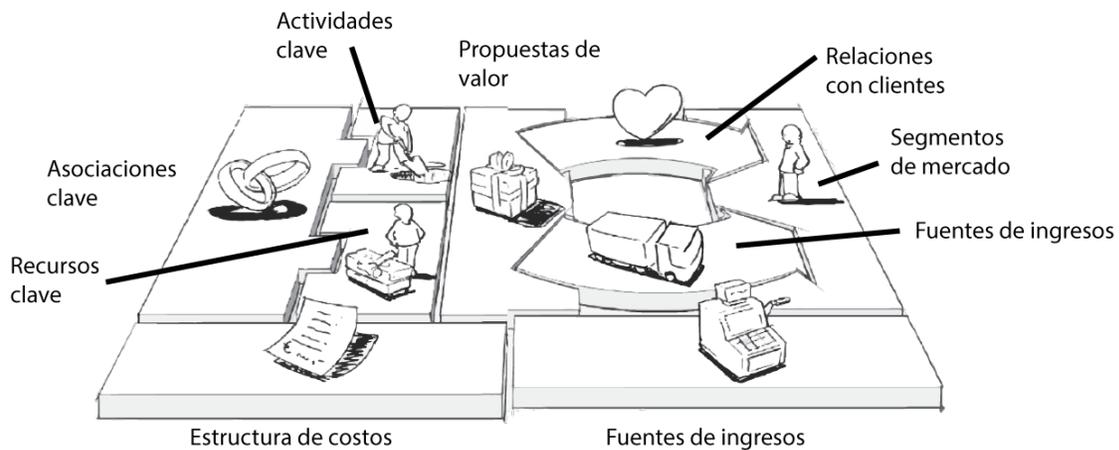
## **Lienzo del modelo de negocio**

La metodología del lienzo, del inglés canvas, permite mirar el negocio de una manera gráfica y examinar y visualizar la organización como si se tratara de una pintura sobre un lienzo. Su función es ver cómo la organización crea, entrega y captura valor. Su diseño fue pensado para proporcionarles una guía práctica a las personas innovadoras que desearan diseñar o reinventar su negocio. Según Osterwalder & Pigneur (2010): “En última instancia, la innovación en modelos de negocio consiste en crear valor para las empresas, los clientes y la sociedad, es decir, en sustituir los modelos obsoletos” (p. 8) La metodología del lienzo del modelo de negocio, a su vez, se reinventa constantemente con un componente *online* que fundó su creador, que es *strategizer.com* (2016) portal en el que la innovación de modelos de negocio se retroalimenta a partir de toda la comunidad y evoluciona continuamente. A continuación, entraremos a ver más en profundidad cuáles son las partes fundamentales del lienzo.

## **Los nueve bloques del lienzo**

El lienzo se compone de nueve bloques principales, que son: los segmentos de cliente, las propuestas de valor, los canales, las relaciones con el cliente, las fuentes de ingresos, los recursos clave, las actividades clave, las alianzas clave y la estructura de costos. Los nueve bloques se articulan para crear una visión diferenciadora que le dé una personalidad única a la empresa. En la gráfica 1 se ilustran los bloques con los que se construye el lienzo.

Gráfica 1. Los ocho bloques del lienzo



Fuente: Osterwalder & Pigneur (2010, p. 18 -19).

### Segmentos de mercado

“En este módulo se definen los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa” (Osterwalder & Pigneur, 2010, p. 20). En todo negocio se empieza por la demanda. Es por esto que el cliente es lo más importante, ya que es quien va a hacer rentable o no a la empresa. El lienzo reconoce esto y lo pone como punto de partida del modelo de negocio; pero, ¿quién es ese cliente? ¿Para quién estoy creando valor? Es importante responderse estas preguntas y categorizar a los clientes de acuerdo con la relevancia que tengan para la empresa.

En el caso de la segmentación de mercados de consumo, Coughlan, Anderson, Stern & El-Ansary (2001, pág. 487), mencionan que las principales variables de segmentación se resumen en: geográficas, demográficas, sicográficas y conductuales. En el caso de

Tramont, la compañía no se encuentra 100% enmarcada en las mismas reglas de estos mercados, porque su naturaleza es la prestación de servicios especializados. Como lo menciona Ildelfonso Grande (2005): “Las características de los servicios frente a los bienes tangibles han generado un marketing específico, y las empresas productoras de bienes y las que prestan servicios no pueden actuar en los mismos términos, pues la naturaleza y objeto de los intercambios son diferentes” (p. 34).

### **La venta de servicios**

Tramont, como empresa del sector servicios, para poder crear exitosamente su modelo de negocio, debe tener en cuenta las principales diferencias entre la venta de bienes y la venta de servicios, ya que tienen una naturaleza diferente, y lo que es válido para la manufactura o el *retail*, es diferente o invalido para los servicios.

Las actividades de Tramont pertenecen al sector de los servicios. En Colombia, este sector del comercio, que tradicionalmente había permanecido olvidado, en los últimos años ha tenido un crecimiento tan grande, que al cierre de 2014 fue el que obtuvo las mayores ganancias del comercio (Rojas, 2015).

Para operar en el sector de los servicios, es necesario conocer de antemano cuáles son las características de los éstos. Kotler y Keller (2006) afirman que: “Un servicio es cualquier acción o cometido esencialmente intangible que una parte ofrece a otra, sin que exista transmisión de propiedad y que su prestación puede estar vinculada o no con productos físicos” (p. 426). Debido a que no hay un intercambio de propiedad, un servicio está sujeto a la valoración subjetiva de los clientes; por esto, la estrategia que se debe seguir al venderlos es compleja, ya que se debe diseñar la manera de convertir en tangible lo que por naturaleza es intangible.

Kotler y Keller (2006) también mencionan que las empresas de servicios han ido detrás de las manufactureras, en la adopción y utilización de herramientas y conceptos de *marketing*; pero esta situación está en proceso de cambio, ya que, para que los servicios

sean exitosos, no solo se debe hacer un *marketing* hacia afuera de la organización con el fin de crear demanda, sino que se debe hacer también hacia adentro, para que los empleados estén altamente motivados, tengan sentido de pertenencia y hagan de la adquisición de los servicios que presta la compañía una experiencia positiva y memorable. El enfoque en la implementación de las nuevas tecnologías de información también se convierte en parte fundamental para manejar el contacto con el cliente y para alcanzar los grupos objetivos de la compañía de una manera interactiva y amigable.

### Características de los servicios

Según Grande (2005), los especialistas en *marketing* coinciden en que aunque los servicios tienen unas características determinadas, que no todos cumplen, sí son, en cierta medida, comunes a todos. La tabla 1 presenta a continuación los principales aspectos asociados a las características de los servicios.

Tabla 1. Características de los servicios y sus implicaciones

<p><b>Intangibilidad</b> Es la principal diferencia entre un bien y un servicio, la única manera de apreciar un servicio, pues, es por sus consecuencias, y estos grados de intangibilidad son variables.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los servicios no pueden almacenarse.</li> <li>• Los servicios no se pueden patentar.</li> <li>• Es más difícil fijar precios a los servicios que a los bienes.</li> <li>• Es más difícil comunicar servicios que bienes.</li> </ul>
<p><b>Heterogeneidad</b> Los servicios pueden ser de muchas naturalezas variadas, y por esto la dificultad de compararlos objetivamente es muy alta; por esto tienen un mayor riesgo de valor percibido que el de los bienes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La producción del servicio depende de cómo interactúen el comprador y el proveedor.</li> <li>• La calidad puede verse afectada por factores no controlables por el proveedor del servicio, o por imprevistos.</li> <li>• Puede que el servicio prestado no se ajuste a lo planificado o comunicado.</li> <li>• El riesgo percibido por los consumidores suele ser más alto que con los bienes.</li> </ul>
<p><b>Inseparabilidad</b> Esto quiere decir que están ligados al vendedor y no se pueden separar de él mientras estos estén siendo consumidos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los clientes participan en la producción del servicio.</li> <li>• Los servicios generalmente se producen y consumen simultáneamente.</li> <li>• La descentralización de funciones de los trabajadores de empresas de servicios es muy importante.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La producción masiva puede ser difícil.</li> </ul>
<p><b>Carácter perecedero</b> No se pueden almacenar ni guardar, son para consumo inmediato.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puede ser difícil sincronizar la oferta con la demanda.</li> <li>• Los servicios no se pueden devolver.</li> <li>• Los servicios generalmente no se pueden revender.</li> </ul>
<p><b>Ausencia de propiedad</b> Al contratar un servicio se adquiere un derecho pero no la propiedad tangible (Grande Esteban, 2005, p. 38).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con la adquisición de un servicio, usted no tiene una propiedad sino un derecho, que se acaba una vez el servicio es prestado (Grande Esteban, 2005, p. 57).</li> </ul>

*Fuente:* Grande Esteban (2005, pp. 38-39).

Así, pues, podemos ver que los servicios que presta Tramont cumplen con todas las características expuestas en la anterior tabla; por lo tanto, se deben comercializar como tales. Se pretende entonces, con estas herramientas conceptuales como pilares, generar el lienzo del modelo de negocio para Tramont, y luego validarlo, para su posterior implementación.

## **Propuestas de valor**

“En este módulo se describe el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de Mercado específico” (Osterwalder & Pigneur, 2010, p. 22). En palabras de Osterwalder y Pigneur (2010): “La propuesta de valor es el factor que hace que el cliente escoja como proveedora de bienes o servicios a una empresa, y su finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad” (p. 23). Esta definición puede ser algo sencilla, pero encontrar la configuración de productos y servicios que representen valor para el cliente, definitivamente, no lo es; por esto mismo, proponen un método para facilitar la creación de ésta, llamado: lienzo de propuesta de valor, el cual más adelante se explica y se implementa para la compañía Tramont.

## **Canales**

“Se explica el modo en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor” (Osterwalder & Pigneur, 2010, p. 28). Los canales son puntos de contacto de la empresa con el cliente, y se dividen en: (i) canales de comunicación y logísticos, los cuales llevan nuestro mensaje al cliente y transmiten todas las características del producto/servicio que estamos ofreciendo, al igual que la información de dónde conseguirlo; y (ii) canales de distribución, que pueden ser: mayoristas, minoristas o de venta directa. Estos puntos de contacto son los responsables de que nuestra oferta les llegue a los consumidores. Formalmente, “los canales de *marketing* son conjuntos de organizaciones interdependientes que participan en el proceso de poner a disposición de los consumidores un bien o un servicio, para su uso o adquisición. Existen diversas trayectorias que siguen los bienes y los servicios luego de su producción, y que culminan en la compra y uso por parte del consumidor final” (Kotler y Keller, 2006, p. 468).

### **Relaciones con clientes**

“En este módulo se describen los diferentes tipos de relaciones que establece una empresa con determinados segmentos de mercado” (Osterwalder & Pigneur, 2010, p. 28). La importancia de saber quién compra, y cultivar la relación con ese comprador, es cada vez más importante. En la era de la información, el CRM (*customer relationship management*), como tecnología y como estrategia, ha tenido que transformarse. Hoy el CRM es una compilación de tácticas que le ayudan a la empresa a cultivar y a mantener la relación con sus consumidores. En este campo, las tecnologías de la información se han convertido en una absoluta necesidad, que ayuda a compilar, categorizar y acceder estos datos de una manera eficiente, para tener un mercadeo dirigido y que sea relevante para el cliente (Kumar & Reinartz, 2012 p. 7).

### **Fuentes de ingresos**

“El presente módulo se refiere al flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado” (Osterwalder & Pigneur, 2010, p. 30). Las fuentes de ingreso son el valor que el cliente está dispuesto a pagar, y un desglose de los servicios y(o) productos que actualmente paga. En este ítem también se deben tener en cuenta los medios de pago y el porcentaje de ingresos que representa cada bien o servicio de la compañía. Al definir las formas de pago, también es importante saber que muchas veces esta es una de las frustraciones de los clientes, y esto se debe analizar en la construcción de la propuesta de valor.

Hay diversas formas de generar ingresos, que no se reducen solo a lo que los clientes esperan de la empresa, tales como el modelo de retorno de Google, Facebook y muchas otras, que les prestan a los usuarios una gran gama de servicios, y, como menciona Navarro del Amo (2012), su fuente de ingreso principal no son estos usuarios, sino las empresas que desean llegar a ellos.

### **Sensibilidad del precio, percepción de valor y la estrategia de precio**

Un servicio solo tiene el valor que el mercado está dispuesto a pagar por él; pero tener un precio correcto no es solo cuestión de acomodarse al precio de la competencia y convertirse en un *commodity* o de competir siempre en una guerra de precios. Para esto es necesario hacer un estudio detallado acerca de la percepción de valor y la interrelación que hay entre el precio y el valor percibido, para así poder crear la estrategia de precio y de producto más óptima para la empresa, y considerar desde un principio el fenómeno de los precios psicológicos que pueda haber en el sector (Nagle, Hogan & Zale, 2011 p. 86).

### **Recursos clave**

“En este módulo se describen los activos más importantes para que un modelo de negocio funcione” (Osterwalder & Pigneur, 2010, p. 34). Estos son los recursos

necesarios para: cumplir con la propuesta de valor, las relaciones con los clientes, tener las fuentes de ingresos esperadas y poder hacer que funcionen los canales. Pueden ser recursos económicos, humanos o intangibles. Muchas veces estos intangibles en el mundo de la prestación de servicios son los que vuelven realmente valioso el modelo de negocio. Recursos como la marca o la propiedad intelectual pueden representar una verdadera ventaja competitiva. En el caso de la marca, Lindstrom (2011) ilustra los alcances que puede llegar a tener ésta en el comportamiento del consumidor, en el reconocimiento y la continuidad de un negocio, y se refiere a cómo los niños, incluso antes de aprender a hablar, pueden reconocer marcas como McDonald's o el camello de los cigarrillos Camel, que les generan una sensación de familiaridad y de asociaciones positivas, que en el futuro los llevarían a preferir estas marcas y a evocar todos estos sentimientos.

### **Actividades clave**

“En el presente módulo se describen las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione” (Osterwalder & Pigneur, 2010, p. 36). Estas actividades son llamadas también operaciones estratégicas de la empresa. Es fundamental tener claras cuáles son las acciones de este tipo que son necesarias para poder cumplir la propuesta de valor. En una empresa de servicios, las operaciones se refieren principalmente a la logística de entrega del servicio, a cómo se puede tener cobertura, alcance y disponibilidad para poder cumplirle siempre al cliente, y mantener una imagen favorable ante el consumidor. En este módulo también se incluyen todas las actividades de marca, de mantenimiento de la planta física y las políticas de manejo de personal, para poder cubrir la expectativa del cliente y entregar la propuesta de valor.

### **Asociaciones clave**

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

aliados estratégicos, sean proveedores o socios, pueden ayudar a crear sinergias y ventajas competitivas. Pueden ser: empresas conjuntas, con socios; cooperación con empresas de la competencia, para crear barreras de entrada a nuevos competidores; o servicios que ayuden a cumplir con la propuesta de valor, que normalmente son prestados por empresas que no son de la competencia. En el mundo hay muchos ejemplos de este tipo de cooperaciones, que al final benefician a todas las partes involucradas.

### **Estructura de costos**

“En este último módulo se describen todos los costos que implica la puesta en marcha de un modelo de negocio” (Osterwalder & Pigneur, 2010, p. 40).

Según Uribe (2011):

“En el sector de servicios, los costos son todas aquellas erogaciones necesarias para la generación de los servicios, y los gastos están asociados con aquellas cifras en las que se incurre, pero que no fueron necesarias para la elaboración de los productos o para la generación de los servicios, es decir, son erogaciones relacionadas con la administración, las ventas, la distribución y la financiación, entre otras” (p. 3).

En el caso de una compañía de servicios que cuenta con maquinaria, es necesario tener en cuenta el porcentaje de ocupación de esta maquinaria. Por esto se debe hacer un balance de costeo variable, que permita saber el nivel de actividad que debe tener la compañía para mantenerse saludable económicamente, y poder determinar metas de facturación. Además de esto, es necesario mantener una contabilidad de costos para comparar los diferentes métodos de costeo, y poder desarrollar una clara estrategia de esta estructura.

### **Fases de la creación del lienzo**

Como se ilustra en la imagen 2, las cinco fases por las que se pasa al querer configurar el lienzo del modelo de negocio, según Osterwalder & Pigneur (2010), son: movilización, comprensión, diseño, aplicación y gestión. A continuación se explicará en qué consiste cada una de estas fases, que, como lo propone la metodología, no necesariamente son lineales, sino que se pueden realizar de una manera orgánica, y re-visitarlas cuando se requiera.

Gráfica 2. Las cinco fases del proceso de diseño de modelos de negocio que propone el lienzo



*Fuente:* Osterwalder & Pigneur (2010 p. 249).

## Movilización

“Las principales actividades de esta primera fase son la definición de los objetivos del proyecto, la comprobación de las ideas preliminares, la planificación del proyecto y la formación de un equipo” (Osterwalder & Pigneur, 2010, p. 250).

Para iniciar cualquier proyecto, lo primero con lo que se debe contar es con los recursos necesarios para hacerlo, y trazar los objetivos que se pretenden alcanzar con el proyecto. En esta fase de la modelación, haciendo la analogía con un lienzo de la vida real, es donde éste se prepara, para posteriormente poder pintar en él.

## Comprensión

El análisis del entorno de modelo de negocio es una combinación de actividades que van desde estudios de mercado hasta el estudio y la participación de clientes, entrevistas con expertos en el campo o el esbozo de modelos de negocio rivales (Osterwalder & Pigneur, 2010, p. 252).

Esta fase se desarrolla de manera paralela con la anterior. Es necesario tener un entendimiento de lo que sucede en el mercado y de cuál es el consumidor, para poder tener una planeación que no esté desconectada de la realidad y que sea de verdad relevante para el mercado al que se va a dirigir.

## **Diseño**

“Adaptación y modificación del modelo de negocio según la respuesta del Mercado” (Osterwalder & Pigneur, 2010, p. 254).

Para diseñar el modelo de negocio, se debe ser creativo. En esta etapa no hay una idea mala, pues la finalidad es llegar a ideas nuevas y atrevidas; el punto de esta fase es en sí la innovación en alguno de los componentes funcionales de la organización, representados en el lienzo.

## **Aplicación**

Una vez listo el diseño final del modelo de negocio, es el momento de ponerlo en marcha. Para ello, es necesario definir todos los proyectos relacionados, especificar los objetivos, organizar la estructura legal, preparar un presupuesto y una planificación detallados, etc. La fase de aplicación suele formar parte del plan de negocio y redactarse en un documento de gestión de proyectos (Osterwalder & Pigneur, 2010, p. 256).

La fase de aplicación es el enfrentamiento con la realidad de todo lo que se plasmó en el lienzo, esta parte operativa en la que se ensambla la cadena de valor. Según Porter (1985), cada empresa desarrolla una serie de actividades, destinadas a diseñar, producir,

comercializar, entregar y apoyar su producto, llamadas la cadena de valor, que se dividen en cinco actividades primarias, que son: logística de entrada, operaciones, logística de salida, *marketing* y ventas y servicios. Estas, a su vez, tienen cuatro actividades de apoyo, que son: la infraestructura empresarial, la administración de recursos humanos, el desarrollo tecnológico y las compras. Es en la etapa de aplicación en donde se debe dar la transición desde el mundo de las ideas hacia el mundo real. El lienzo sintetiza toda esta cadena de valor en sus nueve bloques y nos permite analizar y comparar más fácilmente todos sus elementos.

## **Gestión**

Adaptación y modificación del modelo de negocio según la reacción del mercado. La fase de gestión incluye la evaluación continua del modelo y el entorno con el fin de discernir el impacto que podrían tener los factores externos a largo plazo (Osterwalder & Pigneur, 2010, p. 258).

Esta fase del proceso es una evaluación continua de lo que se ha realizado durante la fase inicial de diseño, e implica que la organización siempre se esté transformando y reinventando en función del mercado y del consumidor; implica que todo lo que se planeó e implementó tiene un juez final que es el consumidor, y es solo cuando nuestro plan se enfrenta a los mercados que vamos a poder validar su desempeño. Esta fase supone que la empresa siempre debe estar desarrollando nuevos análisis del entorno, para poder identificar nuevas debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, y que pueda replantear cada una de las partes del lienzo basándose en estos hallazgos.

### **3. MÉTODO DE SOLUCIÓN**

Como se ha mencionado con anterioridad, Tramont es una empresa que ya se encuentra operando, y las decisiones que se han tomado en la configuración del negocio partieron de la experiencia de sus propietarios, de su experiencia en el sector y de la relación con los clientes habituales, tanto de Convel, como de Cimbrados. Por esto, partir desde cero para armar el lienzo de la operación del negocio no es la opción ideal. En lugar de eso, se partirá de una propuesta de primera versión del lienzo, en donde se utilizará el criterio de la gerencia de la empresa y de los socios para configurar los bloques del lienzo, someter luego estas hipótesis a una validación del mercado y finalmente proponer una nueva versión del lienzo que esté ajustada a lo que el mercado espera de la empresa. Esta metodología corresponde al concepto de gestión, que, según Osterwalder y Pigneur (2010), consiste en: “La adaptación y modificación del modelo de negocio según la reacción del mercado”. Para esta validación del mercado, se les hizo una encuesta a clientes actuales y potenciales de la compañía, validando los puntos de la primera versión del lienzo que podían generar un impacto en el modelo de negocio y sobre los cuales no había una certeza.

### **Primera versión del modelo de negocio**

En esta primera versión del modelo de negocio se elaboró una primera versión del lienzo, basada en el conocimiento que se tiene del sector, y utilizando esta experiencia para configurar los bloques. Como lo dice la metodología en su etapa de diseño, se hizo una sesión de *brainstorming*, o lluvia de ideas con el gerente y los encargados del área de equipos de Cimbrados, donde se escogieron los conceptos que harían parte de esta versión. Dichos conceptos se describen a continuación.

### **Propuesta de valor**

La propuesta de valor de Tramont se enfoca en tres partes principales, que son: el mantenimiento, la reducción de riesgos y la comodidad/utilidad, y que se describen a continuación.

### **El mantenimiento**

Tramont se ocupa de hacerle mantenimiento a toda la maquinaria de manipulación de elementos pesados, de tener la reglamentación al orden del día y de contar con operarios altamente entrenados, para que los clientes puedan centrarse en el diseño y la planeación de sus obras de construcción.

### **Reducción de riesgos**

Al contratar a una empresa formalizada y que tiene en orden las reglamentaciones de salud ocupacional y seguros de accidentes y responsabilidad civil, Tramont termina pagando un precio que, aunque en apariencia es un poco más alto que el del mercado informal de carros importados temporalmente con empleados informales, en realidad se está protegiendo de los riesgos que implica trabajar de esa forma.

### **Comodidad/utilidad**

Se puede observar que, por medio del servicio prestado se hace más fácil el trabajo que se va a realizar, ya que muchos de estos elementos pesados se pueden mover con montacargas o con muchas personas que ayuden a cargarlos al mismo tiempo, pero la logística que esto implica es muy engorrosa, y es más probable que, o alguno de los trabajadores se lesione, o que sea necesario hacer una demolición, para poder mover los elementos pesados con un mini cargador. Con el camión grúa es rápido, seguro y conveniente.

### **Tener disponibilidad del servicio en el momento en que se requiere**

Es importante para el cliente que la disponibilidad del camión grúa sea inmediata, ya que normalmente cuando lo requieren es porque tienen alguna clase de problema que se debe resolver eficaz y rápidamente para poder continuar con la obra.

Estos supuestos sobre las propuestas de valor, que se validarán en la encuesta, se definieron mediante una sesión de lluvia de ideas, donde los encargados del área de equipos de Cimbrados, que a su vez son consumidores de los servicios de Tramont, dieron su concepto de qué era lo más importante para ellos como consumidores.

### **Segmentos de mercado**

En cuanto a los segmentos de mercado que tiene Tramont, se piensa en enfocarlos en la industria de la construcción, especialmente en las empresas de este gremio que necesiten manipulación de maquinaria y carga entre los 500 kg y las 2 toneladas, tales como: prefabricadoras, empresas de montaje de estructuras metálicas, constructoras, contratistas de obra, empresas de geotecnia y de demolición. En el tiempo que Tramont lleva operando, este tipo de empresas han probado ser las apropiadas, en cuanto a la frecuencia de trabajo que necesitan, a las condiciones de pago y a la seriedad. Hay otros tipos de empresas de este gremio, como las que se encargan de mudanzas, las mineras y las empresas estatales, que han solicitado el servicio, pero que no son el grueso del negocio. Por el lado de las empresas de mudanza, se maneja mucha informalidad según se ha observado; en cuanto al Estado y a las mineras, tienen plazos de pago mayores a 90 días, y son las más exigentes en cuanto a las reglamentaciones. Por esto, la validación del sector no se incluirá dentro de la encuesta, pues ya se tiene cierta claridad sobre el tipo de empresas a las cuales va dirigido el servicio. Lo que sí se validó es el tipo de carga que requieren mover los clientes, para identificar posibles aspectos adicionales a la propuesta de valor.

### **Actividades clave**

Las actividades clave que deben ser realizadas para cumplir con la propuesta de valor, con la estrategia de canales de distribución, tener unas buenas relaciones con el cliente y obtener las fuentes de ingreso que Tramont requiere para operar, serían:

- *Actividades de resolución de problemas*, que involucran darle una solución puntual al problema o situación puntual de cada uno de los clientes, y *actividades de plataforma o red*, que implican mantener funcionando la red de servicio que se le ofrece al cliente, por medio de personal experto, del mantenimiento constante y de disponibilidad. Por tratarse de una compañía de servicios, las actividades de producción no aplicarían, por las mismas características de intangibilidad de los servicios que se mencionaron anteriormente.
- *Resolución de problemas*: selección y entrenamiento del personal, mantenimiento de la maquinaria en óptimas condiciones de operación y seguridad, cumplimiento de la normatividad de seguridad en el trabajo y aumento de la disponibilidad del servicio con maquinaria nueva.
- *Plataforma/red*: mantenimiento del canal web de ventas y de la cadena de servicio, y alimentación del CRM para poder mantener un trato personalizado con los clientes.

Estas actividades clave no requieren de validación, pues se considera que son necesarias para el funcionamiento de la empresa.

## **Recursos clave**

Para poder cumplir nuestra propuesta de valor, necesitamos de los siguientes recursos:

- *Físicos*: camiones con grúa, camiones basculantes, grúas, mini cargadores, maquinaria de manipulación de elementos pesados.
- *Humanos*: personal altamente calificado y entrenado en montajes, trabajo en altura y manipulación de elementos pesados.
- *Intelectuales*: dentro de los recursos intelectuales se encuentran elementos como las marcas, información privada, patentes, derechos de autor, asociaciones y bases de datos de clientes. En Tramont se cuenta con el conocimiento del sector y de su comportamiento, gracias a las bases de datos y estadísticas que sobre éste se

manejan en Cimbrados. También se cuenta con la marca Tramont, que en los planes de la empresa está el fortalecerla y convertirla en un activo valioso.

Se verificará, por medio de la encuesta, la importancia de la marca y la trayectoria de la empresa en la decisión de compra de los clientes. Además de esto, se validará si la calidad del servicio prestado por medio de gerentes de cuenta y de personal capacitado en atención al público son factores que influyen directamente en la decisión de compra y en el valor percibido.

## Canales

La configuración de los canales de Tramont se ilustra en la tabla 2. La importancia del canal web, del telefónico y de la atención personalizada se validará por medio de la encuesta, con el fin de saber si son los canales idóneos para relacionarse con los clientes. Los canales de Tramont pueden ser propios o de Cimbrados; la principal diferencia entre hacer los negocios por medio de Cimbrados o de hacerlos directamente es que, si se hacen por medio de Cimbrados, hay una tarifa de intermediación del 10%, mientras que si el cliente se consigue directamente por Tramont, no se cancela esta tarifa; pero al ser Cimbrados una empresa con muchos años de trayectoria y una base muy grande de clientes activos, es beneficioso para Tramont tener la oportunidad de aprovechar toda esta infraestructura.

Tabla 1. Configuración de los canales de Tramont

Tipo de canal	Información	Evaluación	Compra	Entrega	Posventa
Propio	- Página web. - Información telefónica.	- Página web. - Información telefónica.	- Web. - Telefónico.	- Canal directo con atención personalizada en sitio.	- Atención telefónica. - Visita al sitio.
Socio Cimbrados	- Página de Cimbrados. - Información telefónica.	- Página de Cimbrados. - Información telefónica.	- Web. - Telefónico. - Visita en el sitio.	- Canal directo con atención personalizada en sitio.	- Atención telefónica.

Fuente: elaboración propia.

## **Socios clave**

Para Tramont, sus socios clave son aquellos que le permiten tener una operación eficiente y con amplio respaldo. Estos socios clave son:

- *Cimbrados*: Tramont cuenta con el apoyo administrativo, logístico y con la experiencia de Cimbrados, para poder cumplir las labores administrativas de mantenimiento y gestión de cartera. Además, de la utilización de su planta física como parqueadero de los camiones; también es un muy buen cliente, que mantiene en cierta medida un flujo constante de ingresos para la empresa.
- *Convel*: esta constructora comparte algunos de sus socios con Tramont y con Cimbrados. Es una constructora grande, que maneja un importante volumen de obras institucionales y de vivienda, y ya tiene obras contratadas que van a empezar en los próximos tres años (contados a partir de 2016). Convel es un socio estratégico, porque en sus obras es necesario manipular el tipo de elementos en los que se enfoca Tramont y porque puede garantizarle un flujo de trabajo constante.
- *Praco Didacol*: suministra los camiones, el mantenimiento y las partes para éstos. Tiene una de las redes de servicio más grandes del país y tiene el apoyo de Toyota.
- *HIAB y PALFINGER*: son los fabricantes de las grúas y, a su vez, son también proveedores de mantenimiento y de servicio técnico para las mismas.
- La importancia de estos socios clave no se validó en la encuesta, ya que se conoce de antemano tanto la importancia de éstos para la operación de Tramont como el mantenimiento de las ventajas competitivas que la empresa puede tener sobre la competencia.

## **Relaciones con los clientes**

Por la característica de inseparabilidad de los servicios, que se mencionó con anterioridad, se hace necesario que la relación con el cliente sea de asistencia personal. Por esto, la capacitación en servicio al cliente del personal de obra y de la fuerza de venta es muy importante y, muchas veces, dependiendo de la calificación que tenga el cliente en cuanto a nivel de facturación y posibilidad de negocios futuros, se le podrá dar

a éste una asistencia personal exclusiva, con visitas en sitio y una asesoría más dedicada. Por medio de la encuesta, se verificó qué tan cercana y de qué calidad debe ser la relación con los clientes; también se verificó si el cliente ve un valor agregado en tener un gerente de cuenta y si está dispuesto a pagar por este servicio.

## **Costos**

Los principales costos en los que se incurre para poder llevar a cabo la operación del lienzo de Tramont, tal y como se ha planteado, serían los siguientes:

- *Mantenimiento*: es muy importante mantener el equipo operativo en perfectas condiciones, para evitar accidentes y afectación a la disponibilidad del servicio. Por esto es muy importante mantener una relación cercana con los proveedores, para hacer todo el mantenimiento preventivo y tener una respuesta rápida en el correctivo.
- *Leasing de vehículos*: para Tramont, la disponibilidad del servicio es muy importante, porque aumentar las horas disponibles es aumentar la capacidad de ingresos. También porque en este momento se tiene alguna maquinaria por *leasing*, que es un costo representativo, y es posible adquirir otros equipos en el futuro.
- *Administración y ventas tercerizadas*: Cimbrados le presta a Tramont el servicio de administración, mantenimiento, gestión de cartera y apoyo comercial, por un porcentaje de la facturación de las ventas que ellos realizan.
- *Canal web*: teniendo en cuenta que muchos de los negocios nuevos que llegan a la compañía son por medio de la página web, es muy importante mantener este canal y fortalecerlo, y esto conlleva unos costos importantes. En cuanto a los costos, no se validó ningún ítem en la encuesta, porque estos se deducen de la operación ya conocida. Dicho esto, se asumió que, al cambiar otros bloques, posterior a las validaciones, los costos también podrían cambiar.

## **Ingresos**

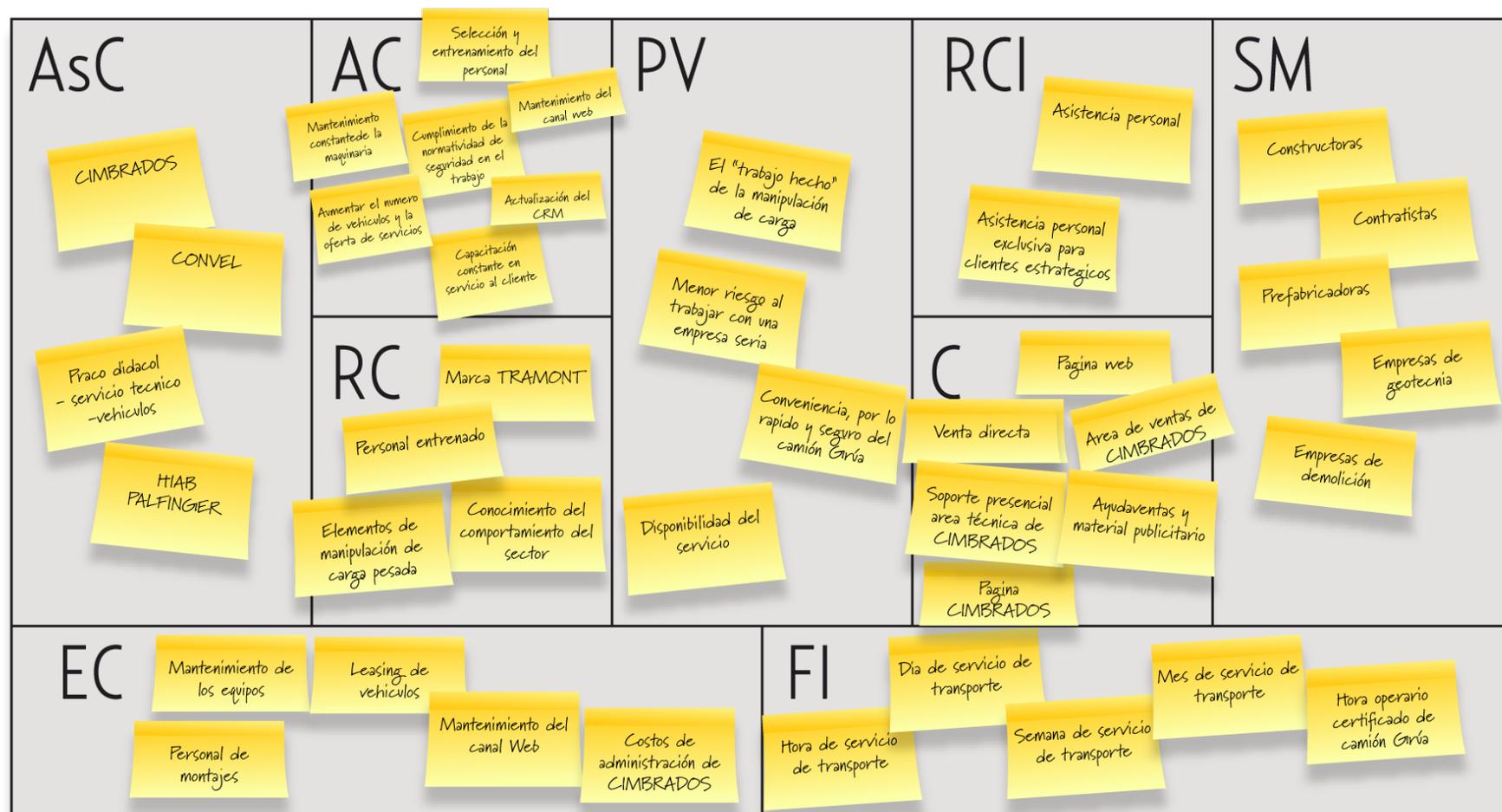
Los ingresos que percibiría Tramont según la configuración del lienzo serían: la prestación del servicio de camión grúa y las horas de los operarios, facturadas por hora,

día, semana o mes. Esto se validó en la encuesta, para tratar de identificar si los clientes actuales y potenciales estarían interesados en alguna clase de servicios adicionales.

### **Representación gráfica de la primera versión del lienzo**

Así pues, teniendo en cuenta el desarrollo de cada uno de los bloques por medio de la sesión de lluvia de ideas realizada por los funcionarios de Cimbrados, la primera versión del lienzo de Tramont queda configurada tal y como se presenta en la imagen 3.

Imagen 3. Primera versión del modelo de negocio de Tramont



Fuente: elaboración propia.

## Matriz de validación de hipótesis del modelo de negocio

En la siguiente matriz se presentan las hipótesis que se derivaron de la primera versión del lienzo. Éstas se generaron a partir de la experiencia que se ha tenido en los primeros meses de operación y en los datos históricos de Cimbrados. Se hizo, además, uso de la herramienta de lluvia de ideas con los funcionarios del área de equipo de Cimbrados, para que, con base en su criterio experto, se pudiera identificar cuáles de los componentes de esta primera versión del lienzo deberían aparecer en la encuesta de validación.

Tabla 3. Matriz de validación de la hipótesis del modelo de negocio

Hipótesis del modelo	Método de validación	Resultados esperados	Fuente de validación
Para el cliente es importante la disponibilidad inmediata del servicio, en el momento en que lo requiere.	Encuesta	Intención de compra, atributos del servicio.	Empresas de construcción de la base de datos de Cimbrados.
El canal web es importante para el negocio, tanto en la información de los servicios como en el reconocimiento de marca.	Encuesta	¿Cómo llegan los clientes a nosotros? De qué manera han conocido la marca.	Empresas de construcción de la base de datos de Cimbrados.
El material publicitario y los ayuda-ventas son un canal importante.	Encuesta	Cuál es el tipo de material publicitario o el canal de comunicación para llegar a nuestro cliente.	Empresas de construcción de la base de datos de Cimbrados.
Para el cliente es importante conocer el registro del mantenimiento que se le ha dado a la maquinaria.	Encuesta	Intención de compra, atributos del servicio.	Empresas de construcción de la base de datos de Cimbrados.

Hipótesis del modelo	Método de validación	Resultados esperados	Fuente de validación
Es importante para el cliente recibir una atención personalizada, con un gerente de cuenta que se ocupe de sus requerimientos.	Encuesta	Intención de compra, atributos del servicio.	Empresas de construcción de la base de datos de Cimbrados.
Tener una oferta de servicios más variada, con máquinas de diferentes características es prioritario.	Encuesta	Intención de compra, atributos del servicio.	Empresas de construcción de la base de datos de Cimbrados.
La marca es un factor decisivo en la compra de este tipo de servicios.	Encuesta	Intención de compra, atributos del servicio.	Empresas de construcción de la base de datos de Cimbrados.
Una constante capacitación en servicio al cliente es necesaria.	Encuesta	Intención de compra, atributos del servicio.	Empresas de construcción de la base de datos de Cimbrados.
Se reconoce en los clientes el valor del servicio especializado del camión grúa. ¿Hay sustitutos?	Encuesta	Intención de compra, atributos del servicio.	Empresas de construcción de la base de datos de Cimbrados.
El tamaño y solidez (seriedad) de la empresa es un factor clave para escogerla como proveedor.	Encuesta	Intención de compra, atributos del servicio.	Empresas de construcción de la base de datos de Cimbrados.

*Fuente:* elaboración propia.

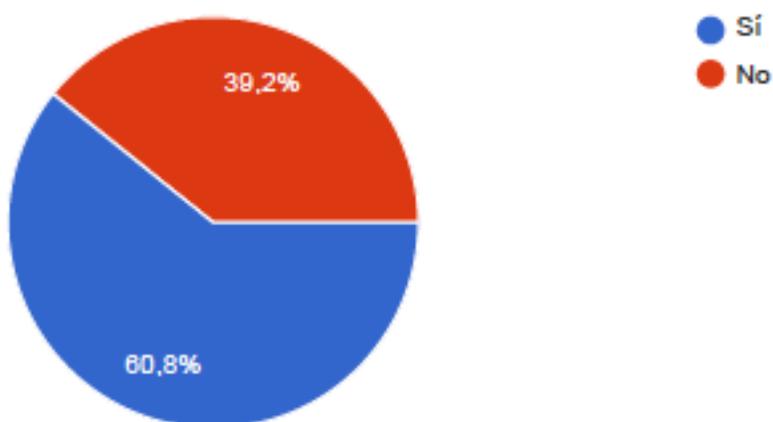
## Encuesta

Con el fin de realizar la validación de las hipótesis, como instrumento se utilizó una encuesta exploratoria, en línea, que incluyó 21 preguntas, divididas en 3 secciones principales. La primera sección se refiere al uso del servicio, la segunda al reconocimiento de marcas y la tercera a encontrar los atributos del servicio y a la

percepción de valor. La encuesta fue enviada por correo electrónico a una base de datos de 1881 personas, que son clientes actuales de Cimbrados, que pertenecen al gremio de la construcción y que son el grupo objetivo principal del servicio que presta Tramont, y también fue publicada en la página principal de la compañía. Del total de personas que recibieron la encuesta, 134 personas ingresaron a su contenido. De estas, 79 la respondieron; y de las 79 que respondieron, 48 dieron respuesta afirmativa a la primera pregunta, que fue diseñada como filtro para identificar las personas que realmente utilizan el servicio de movimiento de elementos pesados. Los resultados se presentan a continuación.

PREGUNTA 1. *¿Hace usted uso de servicios de manipulación de elementos pesados tales como camiones grúa, vasculantes, mini cargadores etc.?* (Pregunta de filtro para segmentar los usuarios de las personas que no hacen uso del servicio). Se obtuvieron 79 respuestas. La gráfica 1 muestra los resultados de la tabulación.

Gráfico 1. Usa servicios de manipulación de elementos pesados

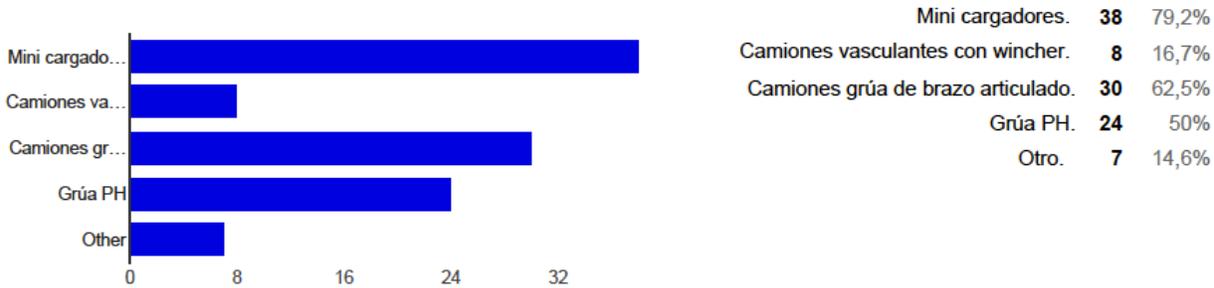


Fuente: encuesta.

En caso de responder que no a esta pregunta, a continuación se indagaba por qué no hacían uso del servicio, a lo que la mayoría contestó que las funciones de su cargo eran diferentes. Con este filtro, a terminaba la encuesta para estas personas.

PREGUNTA 2. ¿Qué tipo de maquinaria de manipulación de elementos pesados utiliza normalmente en su empresa? Se obtuvieron 48 respuestas.

Gráfico 2. Tipo de maquinaria de manipulación de elementos pesados que utiliza

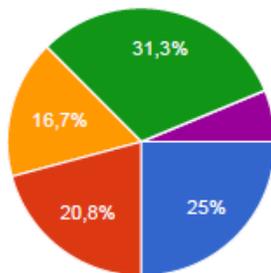


Fuente: encuesta.

Con esta pregunta se buscaba encontrar sustitutos del servicio que presta Tramont y de la utilización de los servicios que presta en la actualidad. Se pudo encontrar que el uso de mini cargadores es mucho mayor que el de camiones grúa. Cimbrados posee mini cargadores, lo cual generaría un conflicto de intereses en caso de que Tramont quisiera adquirir este tipo de maquinaria.

PREGUNTA 3. ¿Con qué frecuencia necesita su empresa un servicio de camión grúa o de manipulación de carga pesada? Se obtuvieron 48 respuestas.

Gráfico 3. Frecuencia de uso en su empresa de un servicio de camión grúa o de manipulación de carga pesada



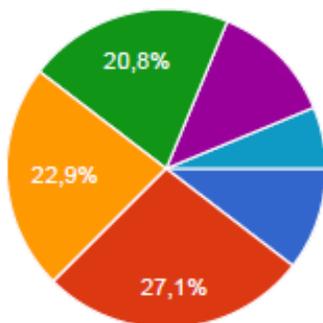
Al menos 1 vez por semana.	<b>12</b>	25%
Mínimo 1 vez cada 15 días.	<b>10</b>	20,8%
Mínimo 1 vez por mes.	<b>8</b>	16,7%
Mínimo 1 vez por semestre.	<b>15</b>	31,3%
Otro.	<b>3</b>	6,3%

Fuente: encuesta.

Conocer la frecuencia de utilización de los servicios es muy importante para poder proyectar la demanda y diseñar la mezcla de los servicios que se vayan a prestar. En este caso, los encuestados son usuarios constantes del servicio, ya que la mayoría manifiesta que utiliza estos servicios como mínimo una vez al mes.

PREGUNTA 4. *La carga que requiere mover usualmente esta entre: 0 y 500 kg \_\_\_\_\_.*  
*500 y 1000 kg \_\_\_\_\_.* *1000 y 2000 kg \_\_\_\_\_.* *2000 y 3000 kg \_\_\_\_\_.* *3000 y 5000 kg \_\_\_\_\_.*  
*Otros \_\_\_\_\_.* Se obtuvieron 48 respuestas.

Gráfico 4. Rango de pesos de la carga que usualmente mueve



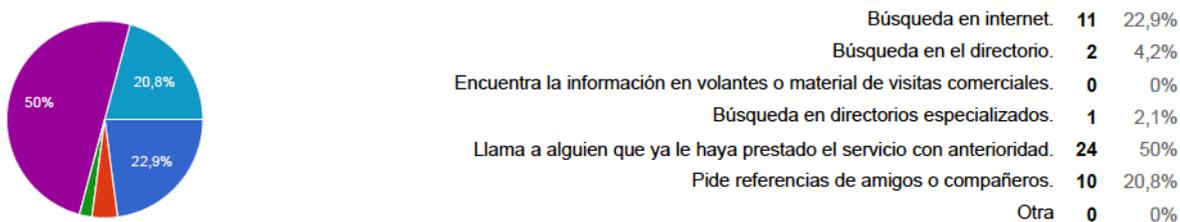
0 y 500 kg.	<b>5</b>	10,4%
500 y 1000 kg.	<b>13</b>	27,1%
1000y 2000 kg.	<b>11</b>	22,9%
2000 y 3000 kg.	<b>10</b>	20,8%
3000 y 5000 kg.	<b>6</b>	12,5%
Otra.	<b>3</b>	6,3%

Fuente: encuesta.

Conocer los rangos de carga que mueven los clientes es algo muy importante para la compañía, porque es basado en esto que se planea la adquisición de nueva maquinaria. De acuerdo con los rangos de las respuestas, con los camiones que se tienen actualmente, que pueden cargar hasta tres toneladas, se puede atender a la mayoría de los clientes.

PREGUNTA 5. *¿Cómo encuentra usted un proveedor para este tipo de servicio? Se obtuvieron 48 respuestas.*

Gráfico 5. Forma de encontrar proveedores para este tipo de servicios

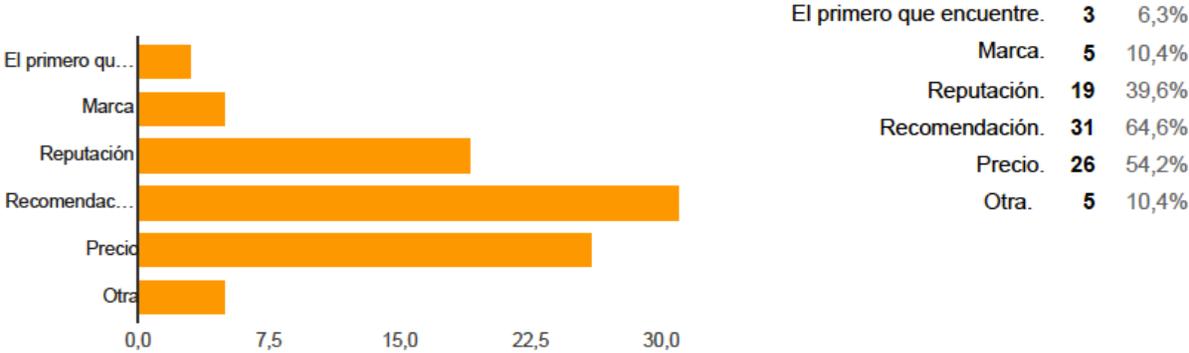


Fuente: encuesta.

Esta pregunta le apunta a los canales que se deben utilizar, y tiene como fin ver cómo el cliente llega a la empresa y hace uso de sus servicios. El componente de tradición del proveedor y el referencial tienen una importancia muy grande, que no se había tenido en cuenta en el análisis previo; se puede confirmar que internet tiene mucha importancia, y que los medios impresos no son muy relevantes.

PREGUNTA 6. *¿Cuáles criterios son importantes para escoger un proveedor? (seleccione todos los que aplican).* Se obtuvieron 48 respuestas.

Gráfico 6. Criterios importantes para escoger un proveedor

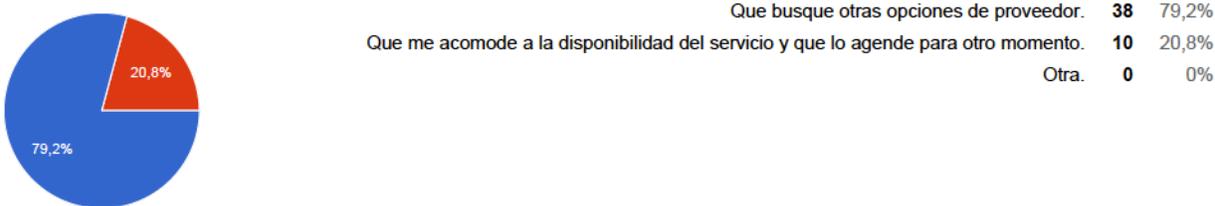


Fuente: encuesta.

Con esta pregunta se busca llegar a los motivos de compra del consumidor. Aquí, atributos como la reputación, el precio y qué tan conocido (o recomendable) es el proveedor, entran a jugar un papel importante en la decisión de compra.

PREGUNTA 7. *Si al momento de solicitar el servicio, éste no está disponible, lo más probable es que: busque otras opciones de proveedor, me acomode a la disponibilidad del servicio y lo agende para otro momento.* Se obtuvieron 48 respuestas.

Gráfico 7. Otras opciones para cuando el servicio no esté disponible

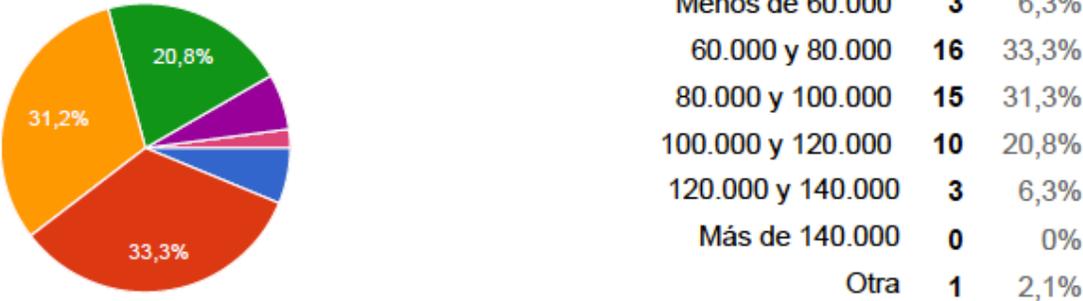


Fuente: encuesta.

Una de las premisas que se tenían es que el servicio debe tener una alta disponibilidad. Con esta pregunta se buscaba validarlo, y se puede concluir que es un elemento muy importante.

PREGUNTA 8. *¿Qué rango de precio considera usted apropiado para el valor de una hora de camión grúa?* Se obtuvieron 48 respuestas.

Gráfico 8. Rango de precio que considera apropiado para el valor de una hora de camión grúa

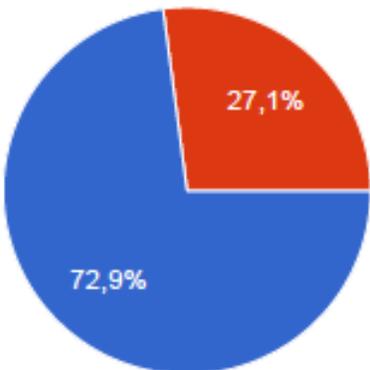


Fuente: encuesta.

Aunque la tendencia de los consumidores es a buscar normalmente un precio bajo, se quiso hacer esta pregunta para ver qué tan sensible al precio es este servicio y si el precio actual de la hora se encuentra en un rango razonable. Se concluye que el servicio está un poco por encima de la expectativa de precio del consumidor.

PREGUNTA 9. *¿Estaría usted dispuesto a pagar un valor mayor por un servicio con mayores garantías de seguridad, puntualidad y atención personalizada? ¿Por qué?* Se obtuvieron 48 respuestas.

Gráfico 9. Estaría dispuesto a pagar valor mayor por un servicio con mayores garantías



Sí	35	72,9%
No	13	27,1%

Fuente: encuesta.

El precio de nuestro servicio de camión grúa, por costos y operación, en general, está un poco por encima de la media del mercado. Por esto, nuestro enfoque diferencial no puede ser el precio. En esta pregunta, queremos medir qué tanto varía la elasticidad de este precio si se agregan atributos de producto diferentes, como lo son la seguridad, la puntualidad y una atención personalizada.

Gráfico 10. Elasticidad de este precio si se agregan atributos de producto diferentes



Fuente: encuesta.

Las palabras más repetidas, como podemos ver en la nube de conceptos, fueron:





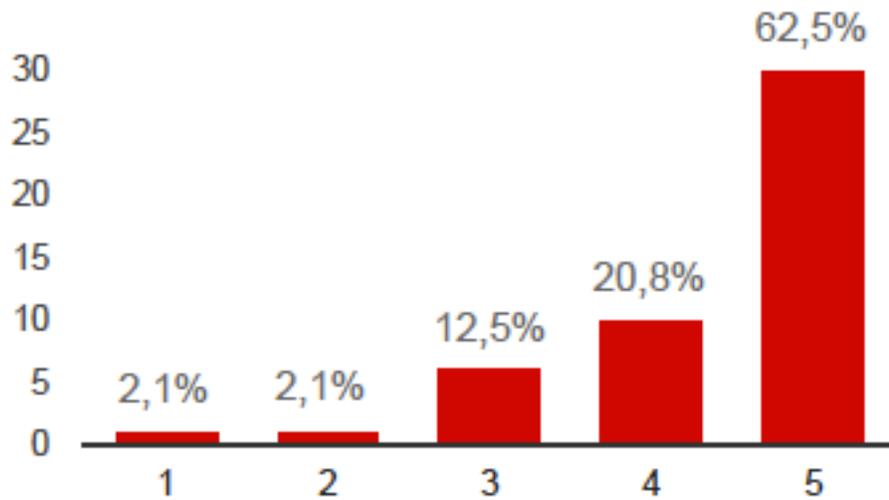
Las palabras más repetidas, como podemos ver en la nube de conceptos, fueron: disponibilidad, 11 veces; servicio, 8 veces; experiencia, 6 veces; equipos, 5 veces; cumplimiento, 5 veces; y calidad, 5 veces. Esto confirma el supuesto que se tenía acerca de que la disponibilidad inmediata es importante en este tipo de servicio, pero que los atributos de servicio, experiencia, cumplimiento y calidad se deben reforzar, en la comunicación y al momento de prestar el servicio.

### **Preguntas de evaluación de 1 a 5**

En esta sección se busca asignarle una escala de importancia a ciertos atributos que tiene una empresa de manipulación de carga, basándose en una escala de 1 a 5, donde 1 significa: “muy en desacuerdo con la afirmación que se hace”, y 5, “totalmente de acuerdo”.

PREGUNTA 12. *Cuando necesito un servicio de camión grúa o de manipulación de elementos pesados es indispensable una atención inmediata.* Se obtuvieron 48 respuestas.

Gráfico 13. Cuando necesita un servicio de camión grúa o de manipulación de elementos pesados es indispensable una atención inmediata

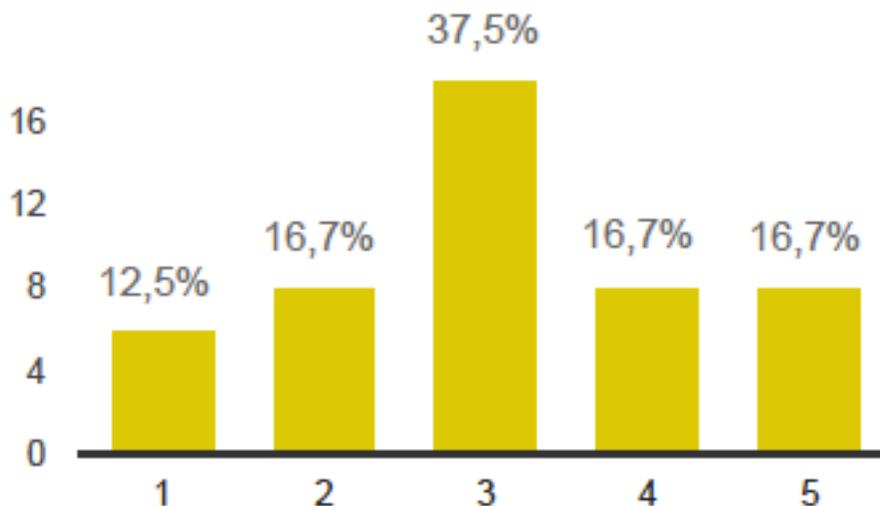


Fuente: encuesta.

Con esta pregunta, se busca verificar qué tan importante es un servicio de alta disponibilidad, y podemos llegar a la conclusión de que es algo muy importante, basados en la alta calificación que se le dio a esta afirmación.

PREGUNTA 13. *Cuando busco un proveedor de servicios para mi obra lo primero que hago es hacer una búsqueda en internet.* Se obtuvieron 48 respuestas.

Gráfico 14. Cuando busco un proveedor de servicios para mi obra busco en internet

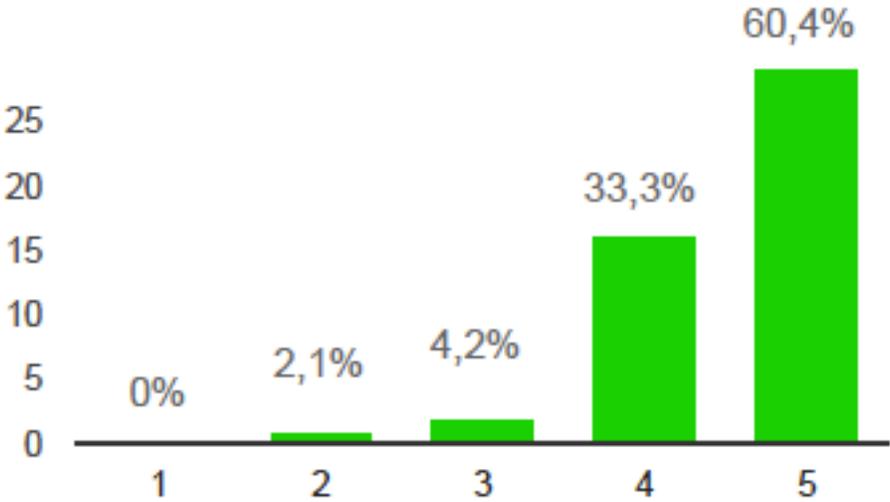


Fuente: encuesta.

Con esta pregunta se busca validar qué medios utiliza el consumidor para encontrar la empresa; particularmente, se busca ver si internet es un canal importante.

**PREGUNTA 14.** *Al momento de contratar una empresa para el servicio de manipulación de elementos pesados es importante tener una asesoría personalizada.* Se obtuvieron 48 respuestas.

Gráfico 15. Importancia de una asesoría personalizada para contratar una empresa que presta el servicio de manipulación de elementos pesados

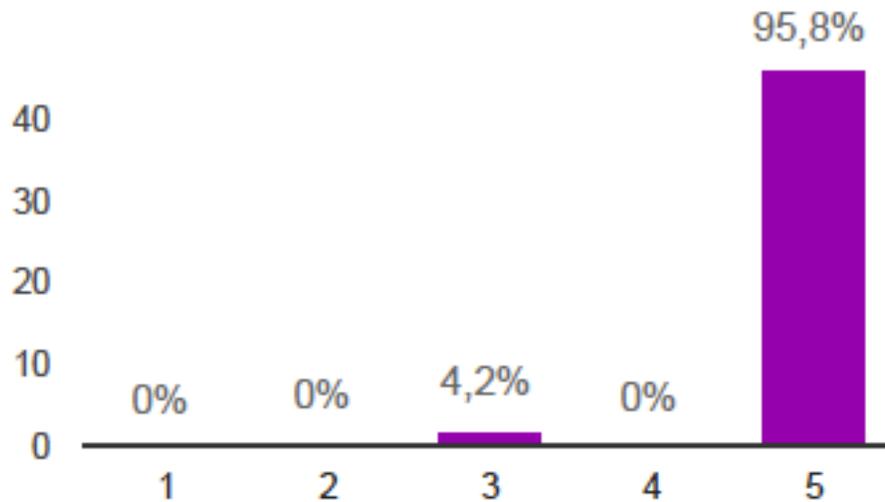


Fuente: encuesta.

Una de las actividades clave que se piensa tener es la de asesoría personalizada por medio de gerentes de cuenta. En los resultados podemos ver que los encuestados sí le dan valor a esta actividad.

**PREGUNTA 15.** *Al momento de contratar una empresa de transporte de carga o manipulación de elementos pesados, es indispensable que ésta cumpla con la ley laboral y pago de los aportes a salud de sus empleados.* Se obtuvieron 48 respuestas.

Gráfico 16. Es indispensable que la empresa de transporte de carga o manipulación de elementos pesados cumpla con las obligaciones laborales de sus empleados

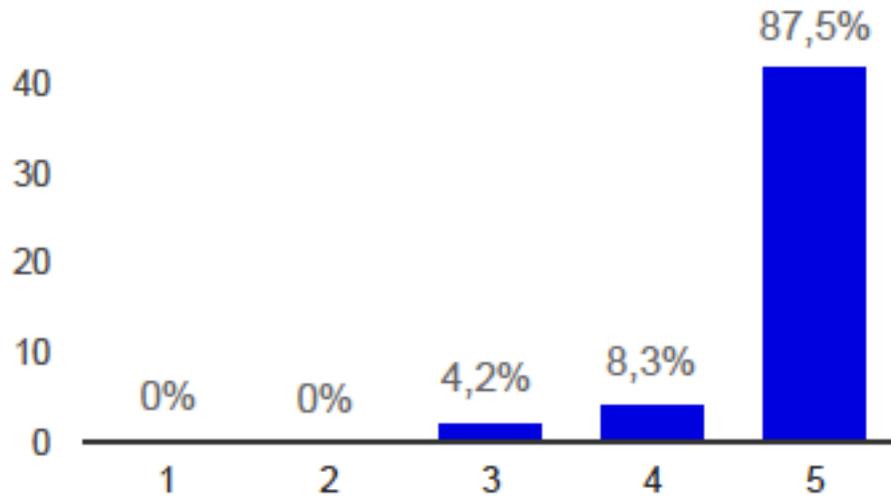


*Fuente:* encuesta.

Con la creciente legislación laboral en el país y la preocupación por la seguridad en el gremio constructor, es necesario saber si los clientes ven esto como un valor agregado, y lo prefieren, en vez de recurrir al mercado informal.

*PREGUNTA 16. Que un proveedor tenga "seguros todo riesgo" y de responsabilidad civil es un factor decisivo al momento de contratarlo para transporte de carga o manipulación de elementos pesados. Se obtuvieron 48 respuestas.*

Gráfico 17. Importancia de contratar un proveedor de transporte de carga o manipulación de elementos pesados que tenga "seguros todo riesgo" y de responsabilidad civil

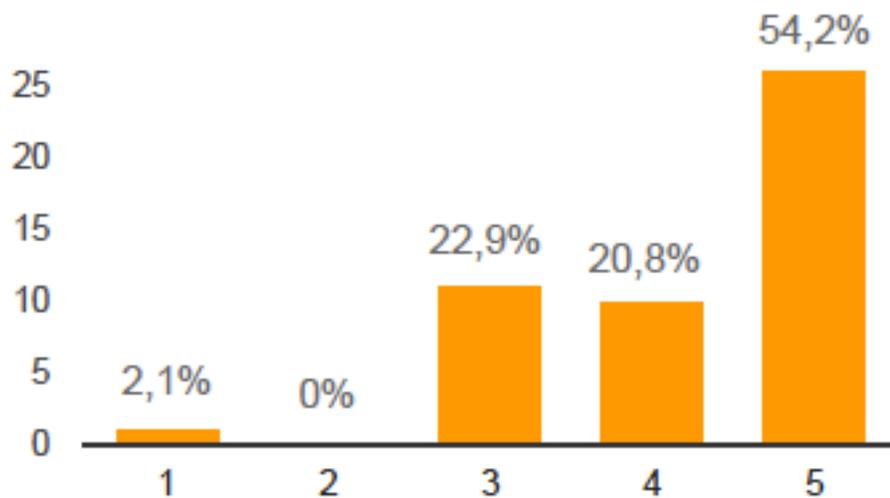


*Fuente:* encuesta.

Los seguros pueden cubrir cualquier siniestro que se presente durante la operación, pero estos son costosos y pueden aumentar el precio de la hora. Es necesario saber si los clientes ven esto como un valor agregado, en vez de optar por el mercado informal.

PREGUNTA 17. *El respaldo de una marca conocida es un factor decisivo al momento de contratar el servicio de transporte de carga o manipulación de elementos pesados. Se obtuvieron 48 respuestas.*

Gráfico 18. Importancia del respaldo de una marca conocida para contratar el servicio de transporte de carga o manipulación de elementos pesados

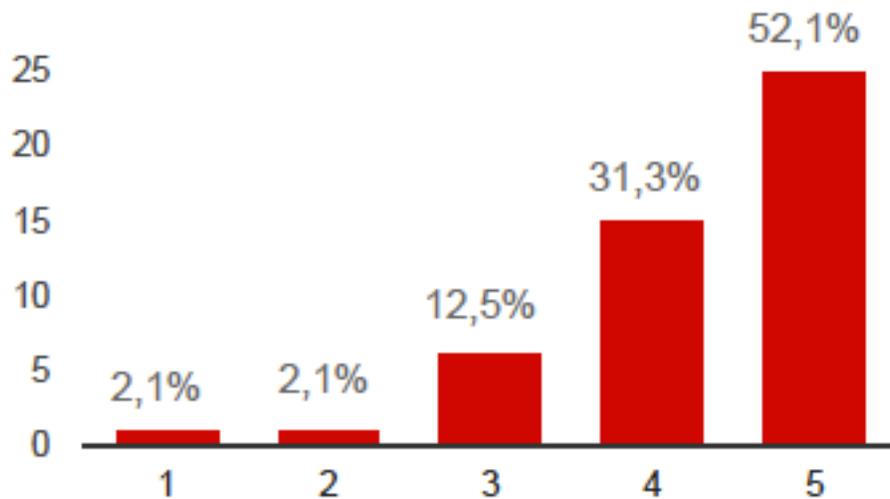


*Fuente:* encuesta.

El trabajo de marca que se lleva realizando con el fin de tener un nombre reconocido y de proyectar la imagen de una empresa sólida tiene sus costos asociados. Esta pregunta se efectúa para ver cuál es la percepción del usuario acerca de las marcas reconocidas.

PREGUNTA 18. *La solidez y trayectoria son factores decisivos al momento de contratar el servicio de transporte de carga o la manipulación de elementos pesados.* Se obtuvieron 48 respuestas.

Gráfico 19. Solidez y trayectoria son factores decisivos para contratar el servicio de transporte de carga o la manipulación de elementos pesados

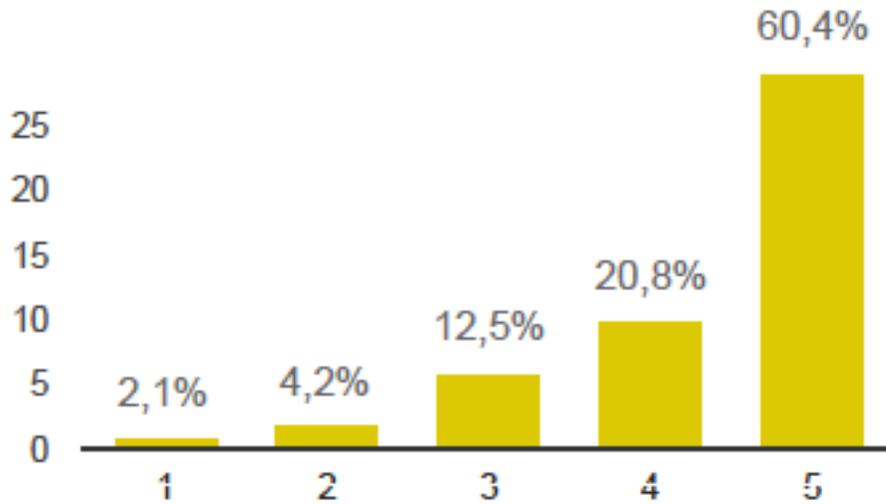


*Fuente:* encuesta.

La estrategia de Tramont se basa mucho en la solidez y el respaldo que le dan Cimbrados y Convel. Por esto, validar que la mayoría de las personas lo consideran como decisivo al momento de contratar este servicio ayuda a validar esta ruta estratégica.

PREGUNTA 19. *Es importante tener acceso a la hoja de vida de mantenimiento de la maquinaria para contratarla y utilizarla en mi obra o empresa.* Se obtuvieron 48 respuestas.

Gráfico 20. Importancia de tener acceso a la hoja de vida de mantenimiento de la maquinaria para contratarla y utilizarla

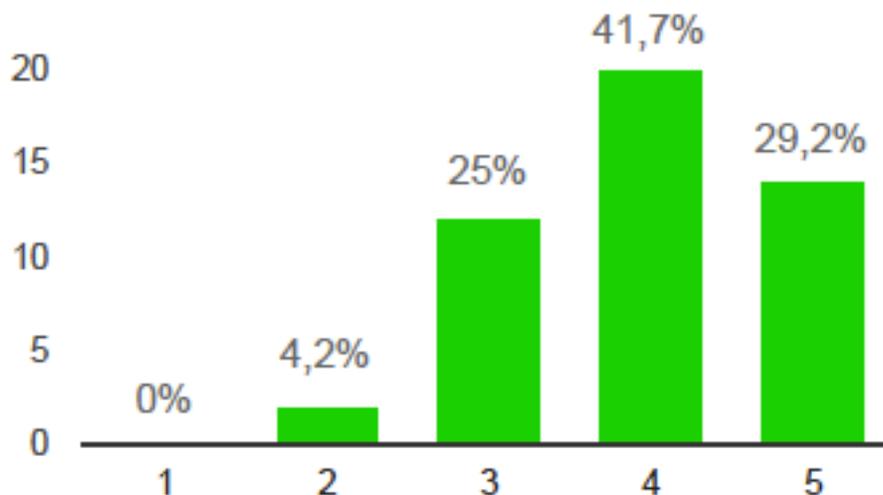


*Fuente:* encuesta.

La hoja de vida de las máquinas es uno de los beneficios que le da Cimbrados a Tramont por administrarle las máquinas. Se encontró que es un factor importante para el cliente, por lo que podemos considerarlo importante como parte de la comunicación de marca.

*PREGUNTA 20. Cuando me comunico para solicitar el servicio de camión grúa o maquinaria de elementos pesados, para mí es importante hablar siempre con el mismo asesor comercial. Se obtuvieron 48 respuestas.*

Gráfico 21. Importancia de hablar siempre con el mismo asesor comercial



*Fuente:* encuesta.

Según podemos ver en el resultado, la gente en su mayoría prefiere comunicarse con la misma persona al solicitar un servicio. Esto demuestra que tener gerentes de cuenta es muy deseable.

**PREGUNTA 21.** *¿Qué otro tipo de servicios relacionados con la manipulación de carga pesada le gustaría encontrar?* En esta pregunta, la nube de datos no encontró ningún resultado que fuera de utilidad. La respuesta que más se repitió fue “ninguno”, y las demás hablan de otros tipos de equipo, que son actividades conexas del transporte, pero de un objeto social diferente, como son el alquiler de equipo de otra naturaleza, que entraría en conflicto de intereses con Cimbrados.

## **Hallazgos**

Luego de aplicarles la encuesta a los clientes actuales de la base de datos de Cimbrados, se recolectaron 79 respuestas, de las cuales 48 son de usuarios de servicios de manipulación de elementos pesados. La encuesta se hizo a manera de sondeo, para poder entender los motivadores para el usuario. A continuación se pueden encontrar las hipótesis que se tenían antes de realizar la encuesta y las conclusiones a las que se llegaron, partiendo de los resultados presentados anteriormente. Estos resultados se expresan en una escala de 1 a 5, donde 1 significa que la hipótesis que se tenía no tiene

ninguna relevancia y queda totalmente descartada, y 5 significa que la hipótesis se valida y es un elemento de suma importancia.

Tabla. Hipótesis planteadas antes de la encuesta y conclusiones de los hallazgos

Hipótesis del modelo	Resultados nivel de importancia					Preguntas de la encuesta con las que se validó	Conclusiones
	1	2	3	4	5		
Para el cliente es importante la disponibilidad inmediata del servicio en el momento en que lo requiere.						Preguntas 3, 7, 11 y 12.	Podemos ver que, al preguntar qué tan probable es que el cliente busque otro proveedor en caso de que no haya disponibilidad inmediata, el 79% contestó que sí. Este resultado también aparece con una máxima prioridad en un 62,5% cuando se pregunta qué tan importante es la disponibilidad inmediata, y por qué prefiere los proveedores que usa. La disponibilidad y el cumplimiento en ocasiones aparecen repetidas, lo cual nos lleva a concluir que la disponibilidad es un motivador muy fuerte para el consumidor de este tipo de servicio.
El canal web es importante para el negocio, tanto en la información de los servicios como en el reconocimiento de marca.						Preguntas 5 y 13.	Según los resultados, podemos ver que en este tipo de servicio es importante tener un voz a voz, ya que las personas les piden recomendaciones y les preguntan a personas conocidas por el proveedor, para este tipo de servicio. Aun así, internet aparece como un referente de búsqueda. Se puede decir que, aunque no debe ser el canal principal, es bueno tenerlo.
El material publicitario y los ayuda-ventas son un canal importante.						Pregunta 5.	Según esta pregunta, los volantes no influyen en nada al momento de decidir el proveedor de este tipo de servicio. Se puede concluir que el dinero que se piense destinar a crear material impreso para la compañía se debería utilizar mejor en relaciones públicas y en web.
Para el cliente es importante conocer el registro del						Pregunta 19.	Un 60,4% dijo que es muy importante y otro 20% dijo que es importante; así podemos ver que un 70,4% de los encuestados que dicen utilizar elementos para la manipulación de carga pesada están

Hipótesis del modelo	Resultados nivel de importancia					Preguntas de la encuesta con las que se validó	Conclusiones
	1	2	3	4	5		
mantenimiento que se le ha dado a la maquinaria.							de acuerdo en que tener este registro actualizado y al día es un factor importante; por esto se le debe hacer énfasis a mantener un registro de mantenimiento.
Es importante para el cliente recibir una atención personalizada con un gerente de cuenta que se ocupe de sus requerimientos.						Pregunta 9 y 20.	Según las respuestas de los encuestados, se concluye que el cliente ve un valor agregado en el servicio personalizado; un 72,9% de las personas que mueven elementos pesados estarían dispuestas a pagar más por un mejor servicio, lo cual hace más viable poder hacer las capacitaciones necesarias y tener gerentes de cuenta.
Tener una oferta de servicios más variada, con máquinas de diferentes características es prioritario.						Preguntas 2 y 4.	Tener maquinaria con una mayor capacidad de carga no se identifica como una prioridad, ya que el tipo de carga que mueven las personas encuestadas se encuentra entre 500 kilos y 3 toneladas. Este tipo de carga se puede mover con los camiones grúa que tiene Tramont en el momento. Si se analiza la perspectiva de hacer nuevas inversiones, adquirir más equipos de las mismas características podría ser lo más aconsejable en el momento.
La marca es un factor decisivo en la compra de este tipo de servicio.						Preguntas 6, 10, 17,18.	Se puede observar que, aunque pocas personas identifican la marca como un factor determinante para contratar este servicio, las personas sí tienen en cuenta qué tan recomendado es el proveedor, y recuerdan el nombre de los que mayor trayectoria tienen, que son Faismon y Cimbrados, y la trayectoria y la solidez que éstos tienen, por lo que se puede inferir que construir una marca que proyecte estas cualidades y que sea fácilmente identificable y recordable es una gran prioridad para la empresa.

Hipótesis del modelo	Resultados nivel de importancia					Preguntas de la encuesta con las que se validó	Conclusiones
	1	2	3	4	5		
Una constante capacitación en servicio al cliente es necesaria.						Preguntas 9, 14.	Como se ha podido ver anteriormente, para los clientes es muy importante tener una asesoría personalizada. Por esto mismo, tener la infraestructura para poder mantener el nivel de servicio que espera recibir el cliente es de vital importancia.
Se reconoce el valor del servicio especializado del camión grúa en los clientes. Hay sustitutos?						Pregunta 1, 2, 3, 8, 21.	Si hay sustitutos, los mini cargadores, camiones basculantes y grúas PH son muy utilizados; pero, se puede ver que los camiones grúa son utilizados por la mayoría de las personas que mueven carga pesada. Sin embargo, para hacer uso del camión grúa este debe ajustarse al presupuesto y a las características de la obra. El precio que actualmente se maneja está un poco por encima de lo que la mayoría de las personas expresa, pero la diferencia no es muy grande.
El tamaño y solidez (seriedad) de la empresa es un factor clave para escogerla como proveedor						Preguntas 17, 18, 10, 15, 16.	La mayoría de los encuestados que dicen utilizar elementos para la manipulación de carga pesada están de acuerdo en que es importante o muy importante trabajar con una empresa de trayectoria y solidez; además, reconocen nombres de empresas que se repiten varias veces. Por esto, se podría concluir que es un factor positivo que Tramont esté asociado con Cimbrados y Convel, que ya cuentan con esta trayectoria y reconocimiento, mientras se trabaja en el fortalecimiento de la marca propia. Por otro lado, que sean empresas que generan trabajo formal, le aporten a la salud y cuenten con todos los seguros, se traduce también en una mayor solidez, y se puede concluir que tiene un alto valor para los clientes.

*Fuente:* elaboración propia, a partir de las hipótesis y de los resultados de las encuestas.

## **Versión validada del modelo de negocio**

En esta segunda versión del modelo de negocio se muestran las variaciones que resultan de la validación de las hipótesis que surgieron al configurar la primera versión. Los componentes de la segunda versión del modelo de negocio se describen a continuación.

### **Propuesta de valor**

*Reducción de riesgos:* como se pudo validar en la encuesta, la seguridad en las operaciones es un factor decisivo para muchos de los clientes, e incluso es uno de los factores que más peso tienen al momento de estar dispuestos a pagar un mayor precio por este.

*Comodidad/utilidad:* se pudo encontrar que este factor pesa mucho en la decisión de utilizar un camión grúa, y no otro tipo de maquinaria que puede servir como sustituto, como pueden ser mini cargadores y grúas de mayor tamaño. La versatilidad de los camiones grúa permite trabajos más ágiles o, como lo manifestó uno de los clientes que respondió la encuesta al preguntarle si pagaría más por un servicio con mayores garantías de seguridad, puntualidad y atención personalizada: “Estas garantías optimizan mi servicio en tiempo y calidad”.

La disponibilidad del servicio también se manifiesta como un factor crítico al momento de escoger un proveedor. Así, pues, la propuesta de valor de Tramont se sintetiza en la siguiente frase: “Su trabajo para la construcción realizado por expertos, de una manera rápida, segura y ágil”.

### **Segmentos de mercado**

Como se mencionó anteriormente, este bloque del lienzo no se validó en la encuesta; por lo tanto, permanece como se configuró en un comienzo.

## **Actividades clave**

Las actividades clave no se validaron, pero las actividades de mercadeo relacional se reconfiguran como algo importante, porque se vio la relevancia de éstas en las preguntas que apuntaban a la manera como los clientes contrataban el servicio, y en las cuales la recomendación de los demás y ser una empresa conocida que tenga experiencia son aspectos importantes.

## **Recursos clave**

Por medio de la encuesta se verificó la importancia de la marca y la trayectoria de la empresa, ya que, al tratarse de movimientos de alto riesgo que muchas veces involucran bienes de un alto valor económico, una empresa que proyecte solidez y confianza es más atractiva. Además de esto, se pudo concluir que, por medio de un servicio eficiente, cercano y personalizado tanto por parte del operario como de la persona que programa el servicio, se puede influir en la decisión de compra y el valor percibido; los clientes manifestaron que estos componentes son decisores muy importantes al momento de contratar.

## **Canales**

La importancia del canal web, del telefónico y de la atención personalizada se validaron por medio de la encuesta, y se confirmó su relevancia; también se pudo ver que una estrategia de voz a voz y un posicionamiento agresivo con estrategias relacionales tienen un gran impacto. En cuanto al uso de volantes y ayuda-ventas, se hace muy evidente que no son el canal de comunicación apropiado; por esto, se reemplazarían por campañas de correo electrónico y de mercadeo relacional.

## **Socios clave**

La importancia de los socios clave no se validó en la encuesta, ya que se conoce de antemano la importancia de éstos para la operación de Tramont, y del mantenimiento de las ventajas competitivas que tiene la empresa sobre la competencia.

## **Relaciones con los clientes**

Se pudo validar que sí se debe tener una opción de gerentes de cuenta para ciertos clientes, ya que, como se señaló en canales, el relacionamiento es muy importante porque muchos de los clientes manifiestan que la primera opción que tienen siempre es alguien que ya les haya prestado el servicio con anterioridad o que haya sido recomendado; el cliente ve un valor agregado en esto, y en muchas ocasiones está dispuesto a pagar más.

## **Costos**

En los costos, se agrega un componente de mercadeo relacional, que no se había contemplado y que es muy importante, ya que mantener una relación cercana con los clientes y tener gastos de representación puede suponer una mayor inversión en mercadeo que la que actualmente se está realizando.

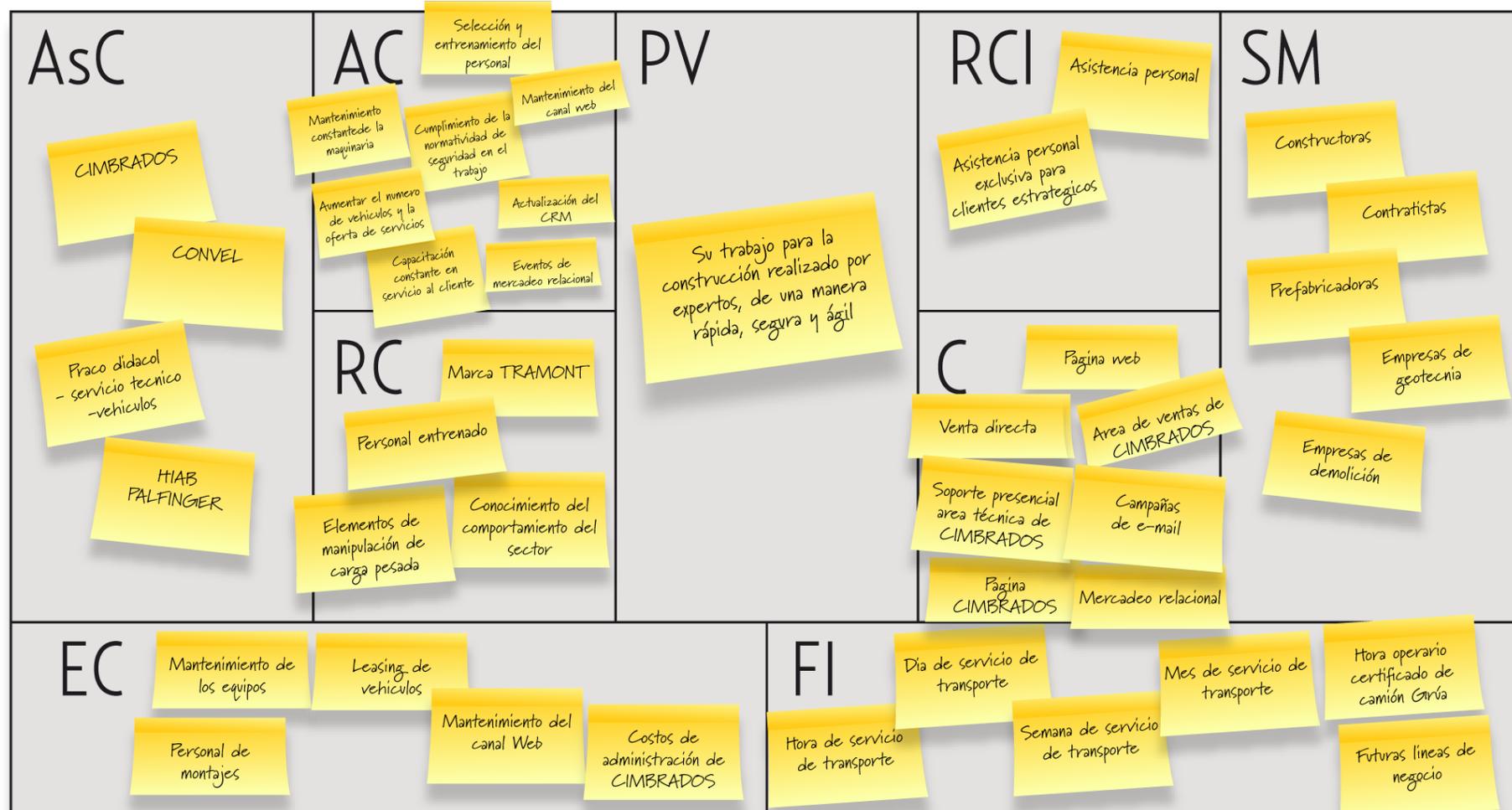
## **Ingresos**

Se pudo identificar que puede haber oportunidades en otro tipo de servicios, tales y como las grúas de mayor tamaño, el servicios de 24 horas y las grúas basculantes. No obstante, el esquema de cobro por hora permanece igual, y se deja planteada una posible diversificación.

## **Representación gráfica de la versión revisada del lienzo**

Así, pues, teniendo en cuenta la validación de cada uno de los bloques por medio de la encuesta que se realizó, la segunda versión del lienzo no tiene cambios grandes, aunque sí significativos, en comparación con la primera versión, ya que la primera versión se construyó con la ayuda de personas que tienen una gran experiencia en el sector y lo conocen con propiedad; pero, gracias al lienzo, se pudieron identificar factores importantes que no se habían tenido en cuenta, como la importancia del mercadeo relacional en este negocio, eliminar preconceptos que se tenían, tales y como la manera de comunicar estos servicios por medio de volantes y material impreso, que no tenía mucha importancia y que estaba suponiendo un costo innecesario, cuando estos recursos se podrían aprovechar de una mejor manera. Así, pues, el lienzo de Tramont queda configurado como se puede ver a continuación, en la imagen 4.

Imagen 3. Versión validada del lienzo



Fuente: elaboración propia.

#### **4. CONCLUSIONES**

El transporte y la manipulación de carga pesada tienen su centro en la relación con el cliente; por esto, es importante tener una buena infraestructura de servicio y de soporte, para poder garantizar la satisfacción de la clientela y para proyectar el negocio hacia el futuro. La herramienta del lienzo muestra la empresa de una manera esquemática y gráfica, que es una gran ayuda para identificar los factores clave de esta propuesta. En la actualidad, hay muchas empresas que prestan servicios de transporte y de manipulación de carga, y por esto es necesario diferenciarse y tener propuestas innovadoras, por medio de servicios conexos y de confiabilidad. También es importante tener en cuenta la naturaleza de la venta de servicios y de sus características únicas, que la separan de la venta de bienes de consumo, donde la experiencia del usuario no es tan vital como en el sector servicios.

En todo emprendimiento es esencial trabajar con personas que tengan conocimiento del sector y que sepan cómo es la dinámica de éste, pues dicho conocimiento es un factor clave de éxito de cualquier empresa; por esto, es vital hacer estudios del mercado y tener asesorías. Tener un modelo de negocio claro se vuelve cada vez más útil para las empresas, que están inmersas en un entorno competitivo, de consumidores cada vez más informados y exigentes. En estos casos el lienzo se presenta como una herramienta muy poderosa que, desde toda la complejidad que tiene una empresa, ayuda a llegar a lo simple; muchas veces esto es lo más difícil de lograr.

#### **5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Camacol (agosto de 2015). *Construcción en cifras*. Recuperado el 18 de agosto de 2015, de Camacol, de <http://camacol.co/informacion-economica/cifras-sectoriales/construccion-en-cifras>

Cimbrados S.A (s. f.). Disponible en <http://www.cimbrados.com/>

Convel S.A.S (s. f.). Disponible en <http://www.convel.com.co/>

Coughlan, A. T., Andreson, E., Stern, L. W., & El-Ansary (2001). Marketing Channels. En P. Kotler, & K. Lane Keller, *Marketing Channels*. NJ, México: Prentice Hall.

DANE (marzo de 2016). [www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co). Recuperado el marzo de 2016, de [www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co)

Dickson, G. (2008). Cómo preparar un plan de negocios exitoso. En G. B. Dickson, *Cómo preparar un plan de negocios exitoso* (pp. 4-6). México, D.F.: McGraw-Hill/Interamericana.

Disney, W. (2007). Meet the Robinsons (película animada). Estados Unidos: Walt Disney Animation Studios.

EFE (7 de mayo de 2014). Medellín, una carrera imparable hacia la innovación y emprendimiento. [www.eltiempo.com](http://www.eltiempo.com) Recuperado el 7 de marzo de 2016, de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-13950201>

Grande Esteban, I. (2005a). *Marketing de los servicios* (Cuarta edición ed.). Madrid: ESIC.

Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Dirección de Marketing* (12.<sup>a</sup> ed.). México: Pearson Educación.

Kumar, V., & Reinartz, W. (2012). *Customer Relationship Management. Concept, Strategy and Tools* (2.<sup>a</sup> ed.). Köln: Springer.

Lindstrom, M. (2011). *Brandwashed*. New York, NY: Crown Business.

López Díez, J. C. (2003). El Modelo Gerencial Antioqueño: Taylorismo de Carriel y Camándula. *Revista AD-minister*, 2(1), 11-25. Disponible en <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/administer/article/view/3179>

McClelland, D. (1989). *Estudio de la motivación humana*. Madrid: Narcea.

McClelland, D. C. (1987). *Human Motivation*. New York, NY: Cambridge University Press.

Ministerio de Hacienda (10 de marzo de 2016). *Economía colombiana creció 3,1% en 2015* [Comunicado No. 28]. Recuperado el 24 de marzo de 2016, de [http://www.minhacienda.gov.co/HomeMinhacienda/ShowProperty;jsessionid=NBwdHjeJ1UgqGiyfpXAHdYom\\_F7xZbTw9rDI0NHkKrWskNSOStq4!203701145?no deId=%2FOCS%2FMIG\\_50548604.PDF%2F%2FidcPrimaryFile&revision=latestreleased](http://www.minhacienda.gov.co/HomeMinhacienda/ShowProperty;jsessionid=NBwdHjeJ1UgqGiyfpXAHdYom_F7xZbTw9rDI0NHkKrWskNSOStq4!203701145?no deId=%2FOCS%2FMIG_50548604.PDF%2F%2FidcPrimaryFile&revision=latestreleased)

Nagle, T. T., Hogan, J. E., & Zale, J. (2011). *The Strategy and Tactics of Pricing: A Guide to Growing More Profitably* (5.<sup>a</sup>. ed.). Boston: Prentice Hall.

Navarro del Amo, J. (2012). *Estudio de modelos de negocio en Internet* [proyecto fin de carrera]. Recuperado el 13 de marzo de 2016, de Universidad Carlos III de Madrid, de [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiyj6\\_Hv77LAhWHGx4KHf8CrIQFggdMAA&url=http%3A%2F%2Farchivo.uc3m.es%2Fbitstream%2Fhandle%2F10016%2F14733%2FEstudio%2520de%2520modelos%2520de%2520negocio%2520en%2520Internet.pdf%3Fsequence%3D1&usg=AFQjCNGhIJzmrXoRTkTRV-iW1tsljAqDsg&sig2=OmstypAuC8i8hHrMfa3bQw](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiyj6_Hv77LAhWHGx4KHf8CrIQFggdMAA&url=http%3A%2F%2Farchivo.uc3m.es%2Fbitstream%2Fhandle%2F10016%2F14733%2FEstudio%2520de%2520modelos%2520de%2520negocio%2520en%2520Internet.pdf%3Fsequence%3D1&usg=AFQjCNGhIJzmrXoRTkTRV-iW1tsljAqDsg&sig2=OmstypAuC8i8hHrMfa3bQw)

- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., y Smith, A. (2014). *Diseñando la propuesta de valor*. Barcelona: Deusto.
- Palacios Acero, L. (2015). *Estrategias de creación empresarial* (2.<sup>a</sup> ed.). Bogotá: ECOE.
- Porter, M. E. (1985). *The Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*. NY: Free Press.
- Ramírez, J. C., y Aguas, J. M., de (2015). Escalafón de la competitividad de los departamentos de Colombia, 2015. CEPAL. Serie Estudios y Perspectivas, 34. Santiago: Naciones Unidas. Recuperado el 30 de abril de 2016, de [http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/39627/S1501237\\_es.pdf?sequence=1](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/39627/S1501237_es.pdf?sequence=1)
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup*. New York, NY: Crown Business.
- Rojas T., J. F. (15 de mayo de 2015). Sector servicios, el más rentable. *ElColombiano.com*. Recuperado el 13 de marzo de 2016, de <http://www.elcolombiano.com/negocios/empresas/sector-servicios-el-mas-rentable-FH1922623>
- Shapiro, A., & Sokol, L. (1982). Some social dimensions of entrepreneurship. En Kent, C. A., Sexton, D. L., & Vesper, K. H. *Encyclopedia of Entrepreneurship* (pp. 72-90). Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Strategyzer (s. f.). Build better business models. En *strategyzer.com*. Recuperado el 23 de julio de 2016, de [www.strategyzer.com](http://www.strategyzer.com)

Uribe, R. (2011). *Costos para la toma de decisiones*. Bogotá: McGraw-Hill.