

MODELO DE NEGOCIO CANVAS APLICADO AL INSTITUTO DE DEPORTE Y RECREACIÓN DE SABANETA

JUAN DAVID ZAPATA ZAPATA

Trabajo de grado para optar el título de magíster en administración

Asesor

Mag. Juan Santiago Calle Piedrahita

Docente de planta de la Fundación Universitaria Luis Amigó

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA LUIS AMIGÓ

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

MEDELLÍN

2016

Contenido

| | |
|--|----|
| RESUMEN..... | 7 |
| INTRODUCCIÓN..... | 9 |
| PROBLEMÁTICA..... | 10 |
| OBJETIVOS..... | 13 |
| Objetivo general | 13 |
| Objetivos específicos..... | 13 |
| JUSTIFICACIÓN..... | 14 |
| MARCO REFERENCIAL..... | 16 |
| Estado del arte | 16 |
| Historia de la figura de institución deportiva | 24 |
| Antecedentes | 26 |
| Marco Histórico..... | 30 |
| Marco Teórico..... | 33 |
| MARCO METODOLÓGICO..... | 78 |
| Enfoque de la investigación..... | 78 |
| Diseño de investigación | 79 |
| Cruce de matriz DOFA..... | 86 |
| Resultados..... | 87 |
| Cuestionario abierto | 87 |
| Descripción del modelo de negocio de INDESA | 87 |
| Cuestionario semiabierto..... | 92 |
| Cruce de matrices | 94 |
| Análisis de los resultados..... | 95 |
| Análisis de módulos | 95 |
| Propuesta de valor | 95 |

| | |
|--|-----|
| Interacción con los clientes | 99 |
| Costos e ingresos..... | 110 |
| Infraestructura..... | 118 |
| Conclusiones | 128 |
| Sugerencias | 132 |
| ANEXOS | 133 |
| 1) Consentimiento informado..... | 133 |
| 2) Fotos entrevistas | 140 |
| 3) Mapa mental | 141 |
| 4) Procedimiento y Tabulación..... | 142 |
| 5) Fases del canal..... | 192 |
| 6) Mecanismos de fijación de precios | 193 |
| 7) Lienzo del modelo de negocio | 194 |
| 8) Lienzo eficiencia-valor | 195 |
| 9) Cuestionario aspectos internos del modelo de negocio..... | 196 |
| 10) Lienzo DAFO | 197 |
| 11) Evaluación de fortalezas y debilidades de la propuesta de valor y de costes e ingresos | 198 |
| 12) Evaluación de fortalezas y debilidades de la infraestructura | 200 |
| 13) Evaluación de fortalezas y debilidades de la interacción con los clientes | 201 |
| 14) Evaluación de amenazas de la propuesta de valor, de costos e ingresos | 202 |
| 15) Evaluación de oportunidades de la propuesta de valor, costes e ingresos | 203 |
| 16) Evaluación de amenazas de la infraestructura..... | 204 |
| 17) Evaluación de oportunidades de la infraestructura | 205 |
| 18) Evaluación de amenazas de la interacción con los clientes | 206 |
| 19) Evaluación de oportunidades de la interacción con los clientes..... | 207 |
| 20) Enfoques de una investigación | 208 |

| | | |
|-------------------|--|-----|
| 21) | Cuestionario abierto de Osterwalder | 209 |
| 22) | Cuestionario abierto de INDESA..... | 211 |
| 23) | Cuestionario semiabierto de Osterwalder..... | 213 |
| 24) | Cuestionario semiabierto de INDESA | 222 |
| 25) | Plantilla para cruce de matrices | 232 |
| 26) | Resultados del cuestionario Semiabierto INDESA..... | 234 |
| 27) | Resultado de las plantillas para cruce de matrices | 239 |
| REFERENCIAS | | 247 |

ANEXO

| | |
|---|-----|
| Anexo 1 Ontología de modelos de negocio..... | 10 |
| Anexo 2 Fases del canal..... | 54 |
| Anexo 3 Mecanismos de fijación de precios..... | 61 |
| Anexo 4 lienzo del modelo de negocio..... | 71 |
| Anexo 5 lienzo eficiencia-valor..... | 72 |
| Anexo 6 eficiencia-valor del modelo de negocio..... | 72 |
| Anexo 7 Cuestionarios de aspectos internos del modelo de negocio..... | 74 |
| Anexo 8 Lienzo DAFO..... | 75 |
| Anexo 9 Evaluación de fortalezas y debilidades de la propuesta de valor y de costes e ingresos..... | 76 |
| Anexo 10 evaluación de fortalezas y debilidades de la infraestructura..... | 76 |
| Anexo 11 evaluación de fortalezas y debilidades de la interacción con los clientes..... | 76 |
| Anexo 12 evaluación de amenazas de la propuesta de valor, los costos e ingresos..... | 76 |
| Anexo 13 evaluación de oportunidades de la propuesta de valor, cosots e ingresos..... | 76 |
| Anexo 14 evaluación de amenazas de la infraestructura..... | 77 |
| Anexo 15 evaluación de oportunidades de la infraestructura..... | 77 |
| Anexo 16 evaluación de amenazas de la interacción con los clientes..... | 77 |
| Anexo 17 evaluación de oportunidades de la interacción con los clientes..... | 77 |
| Anexo 18 Enfoques de una investigación..... | 78 |
| Anexo 19 Enfoque de la presente investigación..... | 79 |
| Anexo 20 Diseño de la presente investigación..... | 81 |
| Anexo 21 cuestionario abierto de Osterwalder..... | 82 |
| Anexo 22 cuestionario abierto de INDESA..... | 83 |
| Anexo 23 cuestionario semiabierto de Osterwalder..... | 83 |
| Anexo 24 Escala de valoración DOFA..... | 84 |
| Anexo 25 cuestionario semiabierto de INDESA..... | 85 |
| Anexo 26 plantilla para cruce de matrices..... | 86 |
| Anexo 27 resultados del cuestionario semiabierto INDESA..... | 94 |
| Anexo 28 Resultado de las plantillas para cruce de matrices..... | 94 |
| Anexo 29 análisis DAFO propuesta de valor..... | 95 |
| Anexo 30 Situación de la propuesta de valor de INDESA..... | 98 |
| Anexo 31 análisis DAFO segmento de mercado..... | 100 |
| Anexo 32 análisis DAFO canales..... | 102 |
| Anexo 33 análisis DAFO relación con los clientes..... | 105 |
| Anexo 34 situación de la interacción de INDESA con sus clientes..... | 108 |

| | |
|--|-----|
| Anexo 35 análisis DAFO fuentes de ingreso | 111 |
| Anexo 36 análisis DAFO estructura de costos | 114 |
| Anexo 37 situación de los costos e ingresos de INDESA | 116 |
| Anexo 38 análisis recursos clave | 118 |
| Anexo 39 análisis actividades clave | 121 |
| Anexo 40 análisis DAFO asociaciones clave | 125 |
| Anexo 41 situación de la infraestructura de INDESA | 127 |
| Anexo 42 consentimiento informado | 135 |
| Anexo 43 fotos entrevistas | 140 |
| Anexo 44 Esquema módulos de negocio de INDESA | 141 |
| Anexo 45 procedimiento cuestionario abierto | 142 |
| Anexo 46 categorización modelo de negocio Canvas | 144 |
| Anexo 47 diario de campo entrevista abierta | 146 |
| Anexo 48 triangulación de las categorías y subcategorías | 148 |
| Anexo 49 Resultado de la triangulación en los módulos de negocio | 168 |
| Anexo 50 categorías, subcategorías y descriptores del modelo de negocio INDESA | 181 |
| Anexo 51 cuestionario semiabierto | 188 |

RESUMEN

La problemática de la presente investigación surge al querer expresar la lógica de cómo se genera valor en el instituto de deporte y recreación de Sabaneta (INDESA), el problema se presenta al conocer que poco se ha escrito de una manera lógica de como hace INDESA para generar valor en el municipio de Sabaneta. Para darle respuesta a este problema se plantea realizar una investigación mixta, transversal no experimental mediante una entrevista abierta basada en un cuestionario propuesto por Osterwalder (2011) que permite describir y esquematizar el modelo de negocio de INDESA a través de una categorización de los resultados, y una entrevista semiabierta planteada por Osterwalder (2011) que permite analizar el modelo de negocio de INDESA mediante una matriz DOFA simple y un cruce de matriz DOFA. Este planteamiento permitió estructurar la propuesta de valor, determinar cómo es la interacción con sus clientes, definir los costos e ingresos, identificar la infraestructura y evaluar el modelo de negocio de INDESA. Se encontró que INDESA presenta mayores oportunidades de optimizar su propuesta de valor mediante el desarrollo de actividades que apunten a nuevas tareas y servicios direccionados a sus clientes, presenta una alta oportunidad de generar valor ofreciendo nuevas disciplinas deportivas y descentralizando sus actividades deportivas y recreativas, y requiere apuntar hacia la expansión y el fortalecimiento de las estrategias actuales.

Palabras clave: Modelo de negocio Canvas, Matriz DOFA, deporte y recreación, generación de valor.

Abstract

The problem of this research arises when expressing the logic of ¿how value is generated in the institute of sport and recreation of Sabaneta? (INDESA), the problem arises when knowing that little has been written to the logical way of how creates value INDESA

in Sabaneta. To answer it this problem we propose to do an joint research, transversal, no experimental through open questionnaire proposed by Osterwalder (2011) which enables describe and schematize the INDESA business model through of a categorization of results, and a semi-open questionnaire proposed by Osterwalder (2011) which enables analyze the INDESA business model through a SWOT matrix single and a SWOT matrix cross. This approach allowed structuring the value proposition, determine how is the interaction with the customers, define the costs and revenues, identify the infraestructure and evaluate the INDESA business model. It was found which INDESA presents greater opportunities to optimize its value proposition throught to development of activities which pointing to new tasks and services for customers, this present a hight oportunity to créate value offering news sports modalities and decentralizing its sports and recreatives activities, too it is necessary strengthen existing strategies.

Keywords

Canvas business model, SWAT matrix, recreation and sport, créate value.

INTRODUCCIÓN

En Colombia poco se ha escrito sobre la aplicación del planteamiento de modelo de negocio Canvas propuesto por Osterwalder (2011) en el ámbito deportivo, si bien muchas de las empresas deportivas en Colombia tienden a cumplir una labor social al ser secretarías y entes descentralizados municipales, tienen una forma de generar valor para la sociedad.

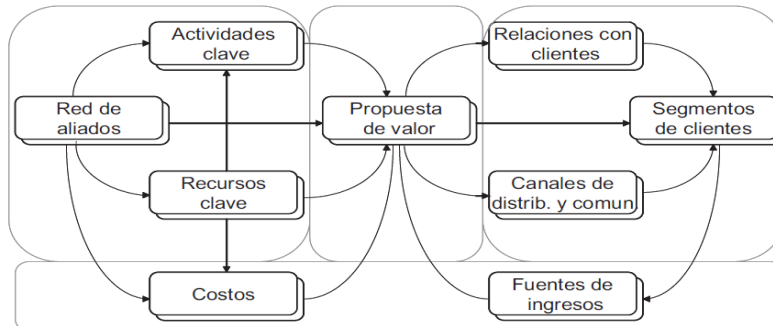
El modelo de negocio Canvas nos permite conocer la forma lógica de como genera valor en las empresas a partir de nueve módulos propuestos por Osterwalder, los cuales son la propuesta de valor, el segmento de mercado, relación con los clientes, canales, fuentes de ingreso, estructura de costos, recursos clave, actividades clave y asociaciones clave. En la presente investigación se toma el planteamiento de Osterwalder y se aplica al instituto de deporte y recreación de Sabaneta (INDESA); esto con el fin de esquematizar y analizar su modelo de negocio. Para hacer esto posible se adoptan dos entrevistas propuestas por Osterwalder, una abierta que permite esquematizar el modelo de negocio la cual consta de treinta preguntas abiertas, las respuestas fueron grabadas y se filtró la información a través de una categorización y subcategorización que hizo posible sintetizar y esquematizar el modelo de negocio INDESA. También se adoptó una entrevista semiabierta, la cual consta de noventa y tres preguntas semiabiertas que apuntan a conocer las debilidades, oportunidades, amenazas y fortalezas de las subcategorías o módulos del modelo de negocio, a cada una de estas preguntas se les dio una ponderación de las respuestas, y un porcentaje de importancia, lo cual permitió realizar un cruce de matrices para analizar las categorías del modelo de negocio de INDESA, pudiendo generar mediante un programa de modelado de Excel un resultado que permite conocer la situación actual de cada uno de las categorías del modelo de negocio INDESA.

PROBLEMÁTICA

Los modelos de negocio se implementan en las empresas para obtener ventaja competitiva y así agregar valor a la empresa; según Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005) un modelo de negocio es una herramienta conceptual que contiene un conjunto de elementos y relaciones que permite expresar la lógica de negocio de una empresa específica. Es la descripción del valor que una empresa ofrece a uno o varios segmentos de clientes, la arquitectura de la empresa y su red de socios para crear, comercializar y aportar este valor, a la vez que genera un flujo rentable y sostenible de ingresos. Como consecuencia de esta definición se establecen nueve elementos de un modelo de negocio: proposición de valor, cliente objetivo, canal de distribución, relaciones, configuración de la cadena de valor, competencias esenciales, red de socios, estructura de costes y modelo de ingresos. (Ricart, 2009, pág. 15).

Anexo 1 Ontología de modelos de negocio

Figura 1. Diagrama de la ontología de modelos de negocio propuesta por Osterwalder



Versión del autor. Fuente: Osterwalder (2008).

Fuente: (Marquez Garcia, 2010, pág. 31)

Si bien la teoría propuesta por Osterwalder (2009) acerca de los modelos de negocio es clara y da elementos básicos para conocer la propuesta de valor de una empresa, poco se ha escrito acerca de los modelos de negocio de los institutos promotores del deporte en Colombia, lo cual dificulta el análisis del modelo de negocio.

El municipio de Sabaneta tiene un instituto promotor del deporte y la recreación llamado INDESA, el cual presta un servicio a la comunidad ofreciendo diferentes programas deportivos y el uso de sus instalaciones deportivas; sin embargo se ha escrito muy poco acerca del modelo de negocio que ofrece INDESA a la comunidad Sabaneteña para generar valor como ente deportivo; por esta razón se plantea describir el modelo de negocio de INDESA basados en la teoría propuesta por el modelo de negocio Canvas respondiendo a preguntas como:

¿Cuáles son los segmentos del mercado a los cuales INDESA ofrece sus servicios?

¿Cuál es la propuesta de valor ofrecida por INDESA a la comunidad?

¿Cuáles son los canales de distribución de INDESA?

¿Cómo maneja INDESA las relaciones con sus clientes?

¿Cuáles son las fuentes de ingreso de INDESA?

¿Cuáles son los recursos claves que INDESA necesita para poder llevar a cabo sus actividades?

¿Cuáles son las actividades claves llevadas a cabo por INDESA para la generación de valor?

¿Cuáles son las asociaciones claves de INDESA?

¿Cómo es la estructura de costes de INDESA?

OBJETIVOS

Objetivo general

Aplicar el modelo de negocio Canvas por medio de un estudio de caso del Instituto de Deporte y Recreación de Sabaneta apoyado de un cuestionario abierto y semiabierto propuesto por Osterwalder.

Objetivos específicos

Estructurar la propuesta de valor de INDESA mediante un cuestionario abierto propuesto por Osterwalder dirigido a control interno, gerencia y contabilidad.

Determinar la interacción de INDESA con sus clientes mediante un cuestionario abierto propuesto por Osterwalder dirigido a gerencia.

Definir los costes e ingresos de INDESA mediante un cuestionario abierto propuesto por Osterwalder dirigido a contabilidad.

Identificar la infraestructura de INDESA mediante un cuestionario abierto propuesto por Osterwalder dirigido a gerencia.

Evaluar el modelo de negocio de INDESA mediante un cuestionario semiabierto propuesto por Osterwalder dirigido a los usuarios de INDESA, control interno, gerencia y contabilidad.

JUSTIFICACIÓN

El medio empresarial de hoy tiene una serie de demandas que buscan ser atendidas con rapidez, es importante responder a estas necesidades y ser competitivo frente a la dinámica de las empresas; según la Microsoft (2012), el mundo de hoy está cada vez más plano por la tecnología, la complejidad global y la nueva competencia mundial, lo que hace que sea fundamental para una empresa poder percibir y reaccionar rápidamente a las señales, amenazas y oportunidades. (Microsoft, 2012, pág. 3). Las empresas requieren una capacidad de respuesta efectiva, para que esto se pueda dar y se genere valor empresarial es necesario conocer el modelo de negocio empresarial.

Boons y Ludeke (2013), sostienen que una empresa que genere valor en la sociedad e implemente un modelo de negocio adecuado probablemente tendrá mayor sostenibilidad en su propuesta de valor (Boons & Ludeke Freund, 2013, pág. 12). El Instituto del Deporte y la Recreación de Sabaneta (INDESA) es una entidad que presta los servicios a la comunidad sabaneteña en el ámbito deportivo, creando espacios de esparcimiento y aprovechamiento del tiempo libre, esta entidad genera valor mediante su modelo de negocio. Sin embargo, poco se ha escrito acerca del modelo de negocio implementado, lo que dificulta hacer consciente la proposición de valor desde el ámbito gerencial; la idea con el estudio de caso del modelo de negocio implementado por INDESA es posibilitar el conocimiento detallado de cada uno de los aspectos del modelo de negocio y así facilitar su análisis a la hora de tomar decisiones. Se propone la aplicación del modelo de negocio Canvas basado en el aval teórico-práctico que ha tenido por diferentes teóricos y organizaciones.

Según López y Tello (2014), el modelo de negocio Canvas da una visión clara y entendible de lo que se hace en la empresa. Lleva de la mano al emprendedor de manera secuencial: ¿qué hago?, ¿quién me compra?, ¿qué necesito?, ¿por qué me prefieren?, ¿a quién necesito para hacer mejor las cosas?, ¿de qué forma llego a mis clientes?, ¿cómo me relaciono con ellos?, ¿cómo genero y distribuyo el ingreso? Contempla un análisis interno y externo, lo que permite estar a la vanguardia con los cambios que pudiera haber en el entorno. Es práctico y sencillo, puesto que solo se necesita la comprensión global del negocio. Flexibilidad en realizar cambios al modelo de negocios según circunstancias del entorno. Es retador ya que desafía los tradicionales modelos de negocios. Ayuda al diseño de empresas del futuro, debido a que permite adaptarlo según sean las necesidades del negocio.” (Gallarzo Lopez & Ahumada Tello, 2014, pág. 1805)

Según la Fundación Premio Nacional de Tecnología, los nueve componentes propuestos en el modelo de negocio Canvas cumplen las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, ofrecimiento, infraestructura y viabilidad financiera (García Torres, 2011, pág. 3)

MARCO REFERENCIAL

Estado del arte

Para la revisión de literatura de la presente investigación se han tomado diferentes review, artículos de revista y libros para soportar así el planteamiento de la temática abordada.

Dentro de los review se ha tomado una investigación documental titulada “aplicación de modelo de negocio para el fortalecimiento de la mipyme en Tijuana, baja California” esta revisión habla sobre la importancia de contar con un modelo de negocio en la micro, pequeña y mediana empresa y concluyó que para que los objetivos sean alcanzados por una empresa, es de vital importancia, la forma en que realiza su modelo de negocio y la manera en que apoya en el desarrollo socioeconómico potencial. Siempre con el entendimiento de que el modelo de negocios es el método con el que una empresa construye y usa sus recursos para proporcionar un mayor valor a sus clientes (Gallarzo Lopez & Ahumada Tello, 2014)

Se tomó una revisión documental titulada “Applications of the business models in studies of Enterprise success, innovation and classification: An analysis of empirical research from 1996 to 2010” esta revisión documental revisa la investigación en el campo de los modelos de negocio de 1996 a 2010, el autor toma 69 artículos acerca de modelos de negocio y los clasifico en 3 temas principales:

1. Los modelos de negocio como base para la clasificación empresarial
2. Los modelos de negocio y el rendimiento empresarial

3. La innovación en los modelos de negocio

El autor concluye que la capacidad de la empresa de adaptar el modelo de negocio le da mayor posibilidad de mejorar el rendimiento empresarial, que el concepto de modelo de negocio surge por el área de emprendimiento y teorías de los sistemas de información pero que es una alternativa de unidad de análisis en investigación, para futuras investigaciones en áreas como teoría estratégica y modelos de negocio, emprendimiento y aprendizaje organizacional. (Lambert & Davidson, 2013)

Se tomó un artículo de revista titulado “Business model innovation in practice” el cual discute un enfoque sistemático para el desarrollo de nuevos modelos de negocio e identifica medidas concretas para reducir los riesgos asociados con ellos. El autor lo propone mediante seis pasos:

- 1- Demostrar la creación de valor
- 2- Generar opciones de modelo de negocio
- 3- Identificar riesgos para cada opción
- 4- Priorizar riesgos
- 5- Reducir riesgos canalizando experimentos de negocio
- 6- Organizar por incubación

El autor concluye que un modelo de negocio para la innovación adecuado crea el camino más rápido al mercado para las empresas, además de aumentar las posibilidades de éxito. (Euchner & Ganguly, 2014)

Se tomó un artículo de revista titulado “Innovación en modelos de negocio: La Base de la Pirámide como campo de experimentación,” este propone la implementación de modelos de negocio en empresas de renta baja, que generan oportunidades para desarrollar soluciones innovadoras que colaboren efectivamente con la reducción de pobreza y generen capacidades, y productos que mejoren la competitividad de la empresa. El autor plantea que el modelo de negocio en empresas de renta baja es posible desarrollarlo superando 7 retos:

1. Adquirir el producto.
2. La desinformación del consumidor.
3. Modelo de recaudación.
4. La ausencia gubernamental.
5. Acceso limitado de información y educación.
6. Retos culturales.
7. La percepción de los servicios.

El autor concluye que para superar estos retos según la literatura se deben de tener en cuenta:

1. El uso de las tecnologías apropiadas
2. Establecer operaciones o servicios de pequeña escala ampliamente distribuidas en vez de poca distribución a gran tamaño.

3. Basar el modelo en la eficiencia en el uso del capital y en un uso intensivo del trabajo, en lugar del tradicional modelo basado en un uso intensivo del capital y en la eficiencia laboral.
4. Relacionarse con el contexto local como capital social necesario.
5. Construir relaciones poco tradicionales con los gobiernos locales, PYMES y Organizaciones Sociales Civiles.
6. La producción local, por una cuestión lógica de reducción de costos, y para una mayor adaptabilidad del producto a las características y necesidades locales. (Mutis & Ricart, 2008)

Se revisó un artículo de revista titulado “Modelo conceptual para gestionar la innovación en las empresas del sector servicios.” Este artículo propone un modelo conceptual para la gestión y evaluación de la innovación en las empresas del sector de servicios. Se desarrolló un modelo conceptual para gestionar la innovación en las empresas de servicios. El modelo propuesto se fundamenta en los modelos de excelencia de gestión y los utilizados para gestionar y medir la innovación en las empresas; consiste en valorar siete dimensiones, en las empresas de servicios, a saber:

1. Liderazgo
2. Planificación estratégica
3. Satisfacción de Clientes
4. Procesos
5. Organización
6. Competencias del Recurso Humano

7. Responsabilidad Social

Como conclusiones del artículo se tiene que el modelo conceptual propuesto constituye un aporte teórico para la gestión de la innovación en el sector servicios, el cual considera los aspectos administrativos, operativos y de resultados, indispensables para la competitividad de las empresas del sector servicios; y las siete dimensiones propuestas por el modelo deben interactuar simultáneamente para alcanzar la innovación del servicio esperada por los clientes. (Arzola & Mejias, 2007)

Se articuló un artículo de revista titulado “Modelo de negocio innovador” este artículo define lo que es el modelo de negocio y lo explica a partir del planteamiento propuesto por Osterwalder tomando sus nueve bloques de construcción definidos así:

1. Segmentos de mercado
2. Propuestas de valor
3. Canales
4. Relaciones con los clientes
5. Flujos de ventas
6. Recursos claves
7. Actividades claves
8. Socios claves
9. Estructuras de costos

También describe la innovación de las empresas y el impulso que estas le han dado a través del modelo de negocio.

El autor concluye que las organizaciones exitosas están sustentadas en modelos de negocio innovadores. Es fundamental utilizar los nueve bloques presentados que conforman un modelo de negocio para escribir nuestra historia y una vez que hayamos entendido la lógica y la dinámica entre los varios engranes, podremos identificar proyectos de innovación en algunos de estos bloques.

Una capacidad de innovar en el modelo de negocios más una habilidad para la innovación tecnológica de productos y procesos de manufactura, nos permitirá asegurar innovaciones en estas dos dimensiones lo que nos hará, sin duda, una empresa líder en nuestra actividad (García Torres, 2011).

Se tomó un libro llamado “generación de modelos de negocio” en el cual Osterwalder propone el modelo de negocio Canvas, lo explica de manera clara, desarrollando principalmente las temáticas de:

1. Definición de un modelo de negocio
2. Los nueve módulos
3. Plantilla para el lienzo del modelo de negocio
4. Patrones
5. Desagregación de modelos de negocio
6. La larga cola
7. Plataformas multilaterales

8. Modelos de negocio abiertos
9. Aportaciones de clientes
10. Ideación
11. Pensamiento visual
12. Creación de prototipos
13. Narración de historias
14. Escenarios
15. Entorno del modelo de negocio
16. Evaluación de modelos de negocio
17. Perspectiva de los modelos de negocio sobre la estrategia del océano azul
18. Gestión de varios modelos de negocio
19. Proceso de diseño de modelos de negocio

Con el ítem de evaluación de modelos de negocio es posible analizar el modelo de negocio con la matriz DAFO propuesta por Alexander Osterwalder después de describir sus nueve módulos (Osterwalder & Pigneur, 2011).

Se revisó una tesis de pregrado titulada “caracterización general del proceso del marketing deportivo en Colombia”, en esta tesis la autora realiza una monografía que da a conocer una caracterización general del proceso del marketing deportivo en Colombia

mediante el cual se presenta todas sus fases de desarrollo que permiten determinar la planeación estratégica del marketing para el patrocinio deportivo. En medio de la tesis la autora plantea como el marketing deportivo puede vincular diferentes empresas y generar valor tanto a la empresa deportiva que realiza el marketing deportivo como la empresa que hace uso de sus servicios, dando ejemplos exitosos en Colombia como Bancolombia y Colsanitas. La autora toma tres puntos fundamentales a través de los cuales los clubes deportivos tienden a generar valor empresarial e incrementar sus ingresos.

1. Caracterización del marketing deportivo
2. Caracterización del proceso de planeación estratégica del marketing deportivo
3. Caracterización del patrocinio deportivo

La autora concluye que el patrocinio deportivo es fundamental debido a que permite a los deportistas costear los gastos de torneos y demás gastos para asistir a los eventos deportivos y las empresas logran impulsar y obtener grandes sumas de dinero por el patrocinio deportivo. (Rodríguez Dicue, 2012)

Se articuló el libro de la metodología de la investigación de Hernández, en este libro se explican los diferentes elementos de una investigación, sus partes, componentes y metodologías para implementar en el proceso investigativo (Hernandez Siampieri & Fernandez Collado, 2006)

A partir de este soporte se han construido elementos teóricos y conceptuales para fundamentar el referente teórico del presente trabajo; sin embargo, a la hora de realizar el rastreo sobre que se ha escrito sobre modelos de negocio en institutos de deporte y recreación no

se ha encontrado información, tanto a nivel mundial como nacional y departamental, teniendo en cuenta que la figura de entidad deportiva a nivel mundial tiende a variar como ente privado o como ente público que maneja un tipo de legislación deportiva diferente. A partir de este rastreo se opta por identificarse con modelos de negocios sobre los cuales se ha encontrado información, principalmente los de carácter privado bajo la figura de clubes deportivos.

Historia de la figura de institución deportiva

Es fundamental conocer el surgimiento de los entes deportivos encargados de la promoción del deporte y el aprovechamiento del tiempo libre.

Según Callejas (2010) la concepción del deporte en Colombia ha variado a través de la historia, el autor expone durante 1820 los generales Simón Bolívar y Francisco de Paula Santander dictaron un decreto el cual enfatizó en la formación física de los niños con el fin de ejercitarlos para un posible contraataque de los españoles. De ahí en adelante se promulgaron decretos que hacían énfasis en los contenidos de la educación física escolar, hábitos de tiempo libre y salud.

En 1829 el general Bolívar mediante el decreto número 3 del 5 de Diciembre y complementado por el decreto 1923 autorizó a las universidades y colegios para que reglamentaran la práctica de la educación física entre los alumnos. En 1933 se dicta el decreto 1734 mediante el cual se establece la obligatoriedad de la educación física en todos los establecimientos educativos de primaria, bachillerato y universitario; se conformó la comisión nacional de educación física y la sección nacional de educación física. En Diciembre 3 de

1931 el presidente Eduardo Santos promulgó la ley que organizó en forma definitiva el deporte Colombiano y por decreto ordenó la constitución de organismos deportivos. En 1936 se dio aval al comité olímpico colombiano.

En 1962 culminó la hegemonía de la educación física en Colombia y se dio inicio a una presencia sistemática y contundente del papel del deporte en la sociedad colombiana, tomando el modelo de deporte estadounidense, el cual guarda una estrecha relación con los medios de comunicación y las empresas multinacionales, y hace del espectáculo el centro de atracción del deporte. De esta manera se estableció una estrecha relación de dependencia con los intereses económicos en la empresa privada en la definición de las tendencias del modelo deportivo Colombiano. En 1970 se reglamentó la organización deportiva del país, que hace referencia a las juntas municipales del deporte y la creación y funcionamiento de los organismos deportivos (ligas, comités y clubes). En 1986 mediante el decreto 515 se creó el sistema Colombiano de educación física con el cual se dictó las disposiciones para el funcionamiento del deporte, la educación física y la recreación. En este acto se da por primera vez la mención de funcionalidad de un sistema articulador de lo público y lo privado. El autor concluye diciendo que a pesar del avance que se ha tenido en el deporte Colombiano, ni Coldeportes, ni las federaciones deportivas han dado un direccionamiento a la estructura deportiva en Colombia, aduciendo la falta de recursos para el desarrollo e implementación de programas que posibiliten la cualificación en términos de resultados y la masificación en términos de participación ciudadana (Mesa Callejas, 2010).

Antecedentes

A continuación se construyen los antecedentes tomando las investigaciones realizadas sobre modelos de negocio de empresas dedicadas al ámbito deportivo:

Blanco y Forcadell (2006) presentan un artículo titulado “El Real Madrid Club de Fútbol: La aplicación de un modelo empresarial a una entidad deportiva en España”, los autores exponen el caso del Real Madrid, de cómo ha conseguido desarrollar un recurso valioso, como es la marca, a partir de la cual se ha trazado una estrategia que ha logrado potenciarla y explotarla.

El autor expone que ante una situación de crisis en la industria del fútbol, caracterizada por la imposibilidad de aumentar los ingresos derivados de los negocios tradicionales, los clubes de fútbol han diseñado nuevas estrategias que los han transformado en modernas empresas deportivo-mediáticas. Para la reestructuración del Real Madrid el autor expone cinco pilares a través de los cuales la empresa se ha sustentado:

1. Reestructuración de la organización interna del club. Su consecución ha supuesto la implantación de una gestión empresarial profesionalizada que se ha estructurado en tres grandes áreas: deportiva, marketing y económico-corporativa.
Además, se ha creado un gabinete de la presidencia, al frente del cual se ha puesto una dirección ejecutiva.
2. Potenciación de la imagen de marca del Real Madrid. Se ha intentado, para conseguirlo, dotarla de una proyección mundial que permita su posicionamiento en mercados estratégicos.

3. Recuperación de activos. Se ha retomado la gestión de gran cantidad de activos que fueron vendidos a otras empresas, lo que ha conducido a que el valor de esos recursos se haya multiplicado durante los últimos ejercicios, debido a una gestión y explotación más coherente, planificada y racional.
4. Desarrollo de nuevas líneas de negocio, que han permitido diversificar las fuentes de ingresos del club.
5. Transformación en clientes efectivos de los seguidores y simpatizantes que, por su adhesión sentimental al club, demandan de forma creciente productos que los asocien e identifiquen con “su equipo”. En el caso de las marcas deportivas, la vinculación del cliente con la marca no es puramente mercantil, sino que va más allá, consiguiendo que el grado de identificación y la fidelización sea mucho mayor que para otro tipo de productos comerciales.

La estrategia del Real Madrid se asienta fundamentalmente sobre tres grandes pilares:

1. Estrategia deportiva
2. Social.
3. Marketing.

El autor expone que toda la visión estratégica del club está enfocada sobre la base de un doble objetivo: el éxito económico y deportivo. Sin embargo, dentro de este modelo, no se concibe la posibilidad de lograr el éxito deportivo sin conseguir un buen resultado económico.

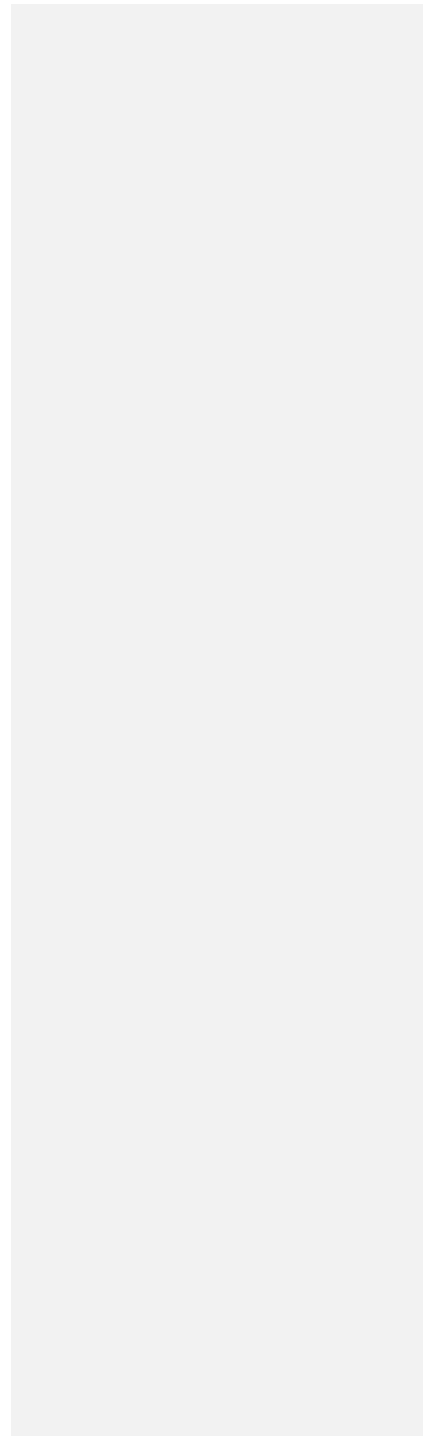
La principal aportación del modelo de gestión desarrollado durante los últimos años ha sido dotar a la marca de un valor creciente y encontrar múltiples vías para su explotación a través de una nueva estrategia de marketing.

Los resultados obtenidos con la implantación del nuevo modelo han supuesto un incremento significativo de los ingresos procedentes de la explotación de la marca. Esta explotación de marca se ha hecho acogiendo el modelo norteamericano de la empresa deportiva, el autor referencia a la revista Dinero (2003), quien expone que el aspecto clave de esta concepción radica en la idea de que las sociedades deportivas pueden comportarse como marcas y plantea como principio esencial la explotación del esquema de esponsorización y venta de productos, junto con la comercialización y venta de los derechos audiovisuales y de retransmisión de eventos deportivos. En este ámbito, el Real Madrid se ha situado en una posición de liderazgo dentro del panorama futbolístico a nivel mundial.

Es posible extraer de esta experiencia una serie de consideraciones de interés para la gestión empresarial de entidades deportivas.

El autor concluye que en un sector maduro como el deportivo, el crecimiento empresarial en base a las actividades de marketing es especialmente válido y que la adecuación a esta situación exige que el éxito económico y el deportivo deban ser compatibles. También concluye que el pilar fundamental sobre el cual se fundamenta el club es el del marketing. La flexibilidad de la marca y de las inversiones en marketing ha permitido al club diversificar de manera relacionada en nuevas actividades. (Blanco Callejo & Forcadell Martínez, 2006).

Actualmente poco se ha escrito acerca de modelos de negocio en el ámbito deportivo de Colombia, dando mayor prioridad a escribir acerca de la forma como realizan marketing los clubes de fútbol profesional Colombiano, generando carencias acerca de la lógica de como generan valor las empresas deportivas de Colombia.



Marco Histórico

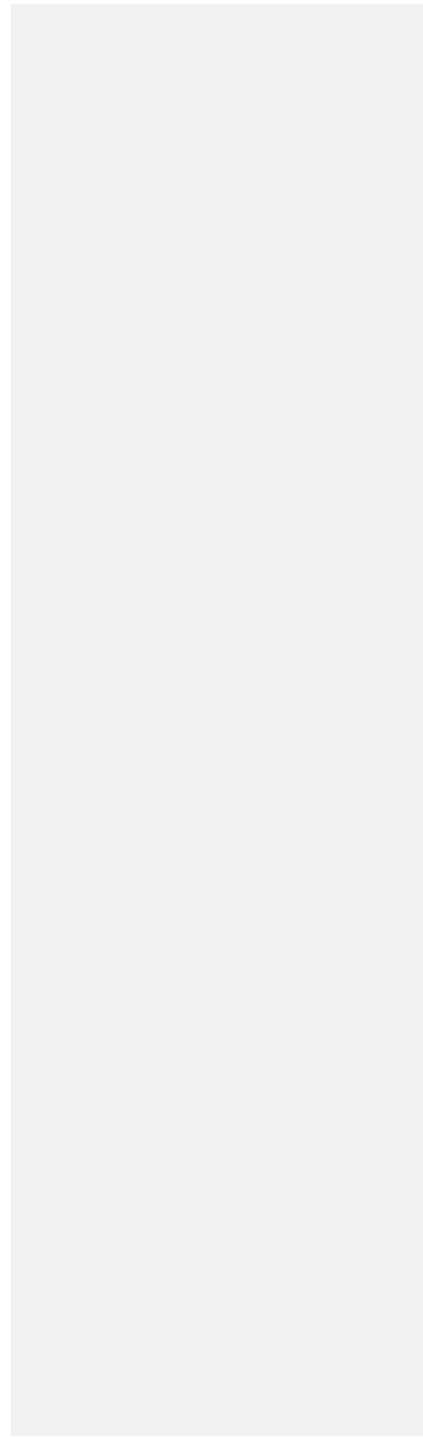
Según Rodríguez et al. (1996) el estudio de caso único puede ser histórico Organizativo, es decir que se ocupa de describir la evolución de una institución. (Rodríguez Gomez, Gil Flores, & Garcia Jimenez, 1996, pág. 9)

Para construir el marco histórico se realizó una entrevista abierta a un servidor público de INDESA encargado del control interno, el día 25 de Mayo del año 2015, quien tiene conocimiento del funcionamiento del deporte del municipio de Sabaneta a lo largo de los años, su nombre es Juan Esteban Uribe, a continuación se transcribe lo dicho durante la grabación de la entrevista:

Inicialmente la necesidad de los municipios para ofrecer hábitos de vida saludable y actividades de sano esparcimiento llevaba a formar juntas municipales del deporte que promoviera este tipo de actividades. A finales y mediados de los años 70 el municipio de Sabaneta en convenio con los colegios, las instituciones educativas y juntas municipales del deporte creaba torneos y plantean las actividades en cinco modalidades principalmente, fútbol, microfútbol, baloncesto, voleibol y balonmano, también había como deporte individual atletismo y se ofrecían actividades recreativas para las personas de la tercera edad. El municipio de Sabaneta no contaba con un instituto de deporte y recreación, existían las juntas de acción comunal del deporte debido al nivel organizacional y administrativo por el cual pasaba el municipio de Sabaneta ya que era de categoría 5ta, solo llevaba 10 años de haberse vuelto municipio, a finales y mediados de los 80'tas con el apoyo de la gobernación de Antioquia y algunos entes privados se logra crear el coliseo municipal al aire libre.

La sede del municipio de Sabaneta estaba ubicado en lo que hoy se conoce como el coliseo Alberto Lopera en el cual está ubicado el gimnasio comunitario de Sabaneta, era conocido como el polideportivo municipal. Se desarrollaban deportes como el voleibol, futbol de salón y el baloncesto y se hacían torneos interbarrios, la junta municipal del deporte era la encargada de regular este tipo de actividades, la cual era formada por profesores de deportes, entrenadores e interesados de promover el deporte en el municipio, en los años 90 hay una reforma constitucional en 1991 la cual regula la creación de los institutos del deporte a partir del cambio de constitución del 86 y se reforma el modelo administrativo del país dándole una institucionalidad al deporte en Sabaneta, antes se trabajaba de la mano con la secretaría de salud, de educación.

En 1997 se crea el INDESA mediante un acuerdo municipal dándole una institucionalidad como un ente descentralizado, es decir que hay una aportación de recursos por parte del municipio y también tiene autonomía propia para ofrecer servicios y buscar ingresos por sus servicios. Con el INDESA se tiende a centralizar el deporte en Sabaneta desarrollando las principales actividades deportivas del municipio. Con la institucionalización el INDESA acoge nuevos deportes que antes no se desarrollaban en el municipio como el patinaje acudiendo a acuerdos interinstitucionales para promover deportes que no se podían ofrecer con el personal que se tenía. En el año 2002 se construye la sede zona norte de INDESA, el cual no tendía a ser un espacio muy utilizado por la comunidad. En el año 2010 mediante los juegos suramericanos hechos en Medellín se recupera el espacio de zona norte. Hoy en día INDESA cuenta con 2 sedes conocidas como zona sur y zona norte, cuenta con un gimnasio comunitario y desarrolla una serie de actividades deportivas y recreativas. (Uribe, 2015).



Marco Teórico

Definición de modelo de negocio

El modelo de negocio es definido por distintos autores, a continuación se da a conocer diferentes conceptos de expertos en la materia.

Según López (2012), no hay una definición generalmente aceptada sobre qué es un modelo de negocio. Sin embargo, el término es ampliamente utilizado tanto por académicos como por el mundo empresarial. (López Pérez, 2012).

Según Amit y Zott (2001), un modelo de negocio explicita el contenido, la estructura y el gobierno de las transacciones designadas para crear valor al explotar oportunidades de negocio (Ricart, 2009, pág. 14).

Chesbrough y Rosenbloom (2001), presentan una definición más detallada y operativa al indicar que las funciones de un modelo de negocio son: articular la proposición de valor; identificar un segmento de mercado; definir la estructura de la cadena de valor; estimar la estructura de costes y el potencial de beneficios; describir la posición de la empresa en la red de valor y formular la estrategia competitiva (Ricart, 2009, pág. 14).

Linder y Cantrell (2000), definen que un modelo de negocio es la lógica nuclear de la organización para crear valor (Ricart, 2009, pág. 14)

Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005), lo definen como una herramienta conceptual que contiene un conjunto de elementos y sus relaciones y nos permite expresar la lógica de negocio de una empresa específica. Es la descripción del valor que una empresa ofrece a

uno o varios segmentos de clientes y de la arquitectura de la empresa y su red de socios para crear, comercializar, y aportar este valor a la vez que genera un flujo rentable y sostenible de ingresos. (Ricart, 2009, pág. 15).

Según Casadesus-Masanell y Ricart (2007), un modelo de negocio consiste en el conjunto de elecciones hechas por la empresa y el conjunto de consecuencias que se derivan de dichas elecciones explican que dichas elecciones pueden agruparse en tres categorías: Políticas, que indican cómo deben hacerse las cosas; activos, que indican cómo debe invertirse el dinero; gobierno, que indica las condiciones legales, contractuales y organizativas para el control de políticas y activos (Ricart, 2009, pág. 15).

López (2014), agrupa la forma de definir el modelo de negocio a partir de tres enfoques, a Teece (2010), Yunus, Moingeon y Lehmann (2010), Christensen, Johnson y Kagermann (2008), Skarzynski y Gibson (2008), Davenport, Leibold y Voelpel (2006) los toma dentro de un enfoque de modelo de negocio como sistema para la generación de valor.

Teece (2010) expone que la esencia de un modelo de negocio es la forma en la que una organización entrega valor a los clientes, les seduce para que le paguen por el valor entregado y convierte esos pagos en beneficios (Lopez Perez, 2012, pág. 33)

Según Yunus, Moingeon y Lehmann (2010) un modelo de negocio tiene tres partes: una proposición de valor, que es la respuesta a: ¿Quién es nuestro cliente y qué le ofrecemos?; unos generadores de valor, que es la respuesta a: ¿Cómo entregamos valor a los clientes?; y una fórmula de generación de beneficios que captura valor para la organización (Lopez Perez, 2012, pág. 33)

Christensen, Johnson y Kagermann (2008), describen que el modelo de negocio se compone de cuatro elementos interrelacionados: La proposición de valor para el cliente, la fórmula de obtención de beneficios, los recursos y capacidades clave y los procesos clave.

Mediante estos cuatro elementos interrelacionados las organizaciones crean y entregan valor para los clientes, así como capturan valor para ellas mismas (Lopez Perez, 2012, pág. 33)

Skarzynski y Gibson (2008), Definen un modelo de negocio como el modelo conceptual que describe como una compañía crea, entrega y extrae valor.

Según Davenport, Leibold y Voelpel (2006), un modelo de negocio es simplemente, la forma en la que una organización ha decidido hacer las cosas. Es decir, su sistema consistente para crear y entregar valor a los clientes y obteniendo un beneficio de esa actividad, así como una rentabilidad para sus accionistas.

El doctor López (2012) se ha tomado el trabajo de citar teóricos que conceptualizan el modelo de negocio como arquitectura organizacional.

Demil y Lecoq (2010), exponen que un modelo de negocio se refiere a la articulación entre diferentes áreas de las actividades de la organización diseñadas para producir una proposición de valor para los consumidores (Lopez Perez, 2012, pág. 34).

Según Itami y Noshino (2010), un modelo de negocio está compuesto por dos elementos: sistema de negocios y un modelo de beneficios, el sistema de negocio es el sistema de trabajo para entregar sus productos o servicios a sus clientes, un modelo de beneficios es un patrón de la intención de la organización sobre cómo generar beneficios en su negocio actual (Lopez Perez, 2012, pág. 34).

Para Garbandella y MacGahan (2010) un modelo de negocio es una aproximación organizacional para generar ingresos a un coste razonable, e incorporar asunciones sobre como crea y captura valor a la vez. La esencia es su sistema de negocio (conjunto de actividades) para encontrar esos recursos y adaptarlos a lo largo del tiempo para garantizar que continúan siendo relevantes para los clientes de la organización como generadores de ingresos y sus proveedores como generadores de costos (Lopez Perez, 2012, pág. 34).

Según Zott y Amit (2010), el modelo de negocio hace referencia al contenido, estructura y gobierno de las transacciones diseñados para crear valor mediante la explotación de oportunidades de negocio (Lopez Perez, 2012, pág. 34)

Afuah y Tucci (2000), definen el modelo de negocio como un sistema determinado por sus componentes, la unión entre ellos y la dinámica que los mueve (Lopez Perez, 2012, pág. 34).

Chesbrough y Rosenblum (2002), conceptualizan el modelo de negocio como un constructo que media entre los inputs tecnológicos y los outputs económicos. Así mismo determina, la cadena de valor de la organización (Lopez Perez, 2012, pág. 34).

Según Einsenmann (2001), la naturaleza de los servicios que las empresas proveen a sus consumidores, y las actividades que se realizan para entregar esos servicios (Lopez Perez, 2012, pág. 34).

Schmid (2001), expone que un modelo de negocio se compone de seis elementos interrelacionados: la misión, la estructura, los procesos, los ingresos, los temas legales y la tecnología (Lopez Perez, 2012, pág. 34).

Según Timmers (1998), el modelo de negocio incorpora tres conceptos: la arquitectura del producto, servicio y la información que fluye; la descripción de los potenciales beneficios para los diferentes actores; y la descripción de las fuentes de ingresos (Lopez Perez, 2012, pág. 34).

Viscio y Paternack (1996), definen el modelo de negocio como un sistema que agrega valor conjunto sobre cinco partes: núcleo global (con cinco elementos clave: identidad, liderazgo, capacidades, misión y control de la misión), unidades de negocio, servicios, gobernanza y enlace (Lopez Perez, 2012, pág. 34).

Desde el ámbito operacional hay teóricos que definen del modelo de negocio, entre los cuales se encuentran Casadesus- Masanell y Ricart (2010), Magretta (2002) y Hamel (2000).

Para Casadesus- Masanell y Ricart (2010), la forma en la que la empresa opera o el reflejo de la estrategia realizada. Está compuesto por dos partes: las decisiones adoptadas y las consecuencias derivadas de estas (López Pérez, 2012, pág. 35).

Según Magretta (2002), los modelos de negocio son historias que explican como las organizaciones trabajan. Un buen modelo de negocio debe responder a las clásicas preguntas de Peter Drucker: ¿Quién es el cliente? ¿Qué valora el cliente? ¿Cómo se hace dinero con este negocio? y ¿Cuál es la lógica que subyace en el negocio que explica cómo se entrega valor a un coste apropiado? (López Pérez, 2012, pág. 35).

Hamel (2000), expone que un modelo de negocio es un concepto de negocio que se ha llevado a la práctica de forma efectiva. Se compone de cuatro partes: la estrategia principal, los recursos estratégicos, la relación con el cliente y la red generadora de valor (López Pérez, 2012, pág. 35).

Enfoques del modelo de negocio

López (2012) da a conocer el modelo de negocio a partir de tres enfoques, cada enfoque plasmado en una escuela de pensamiento. El enfoque del modelo de negocio como sistema generador de valor, como arquitectura organizacional y el operacional. (López Pérez, 2012, págs. 35-42).

Enfoque como sistema generador de valor

López (2012) expone que para la generación de valor de la empresa es necesario generar valor para los clientes, resalta la importancia que tiene el sistema por el que la organización no sólo genera valor para el cliente, sino que también genera valor para la propia empresa a través de la generación de beneficios; por lo tanto esta escuela de pensamiento apunta a la generación de valor bidireccional, tanto para el cliente como para la empresa.

Un modelo de negocio describe el diseño o la arquitectura de la forma de crear valor, entregarlo al cliente y los mecanismos para capturar valor para la organización, la dirección hace hipótesis sobre qué es lo que quieren los clientes, como lo quieren, como puede la compañía organizarse para poder satisfacer esas necesidades, conseguir que le paguen por ello y así conseguir un beneficio.

Siempre que una empresa se establece, ya sea de forma explícita o implícita, se emplea un particular modelo de negocio que describe

el diseño o la arquitectura de la forma en la que se crea valor, se entrega ese valor y los mecanismos para capturar valor que utiliza. Un modelo de negocio articula la lógica y provee datos y otras evidencias que demuestran como un modelo de negocio crea y entrega valor a los consumidores (López Pérez, 2012, pág. 36)

Según López el modelo de negocio incluye la cadena de valor (interna), el valor de red con sus proveedores y aliados; y finalmente, una fórmula de generación de beneficios que captura valor para la organización, procedente de los ingresos generados al ofrecer la proposición de valor, y como los costes se estructuran y el capital es utilizado para generar valor (López Pérez, 2012, pág. 36)

Enfoque como estructura organizacional

Para López (2012), el foco del concepto de modelo de negocio se centra en como la organización se organiza para crear y distribuir valor de una forma rentable.

El enfoque de la estructura organizacional se toma desde la definición dada por Demil y Lecocq (2010) y Zott y Amit (2010)

Según López (2012) Demil y Lecocq (2010) centraron su enfoque en la realización de actividades relacionadas para producir una proposición de valor para los consumidores.

Consideran que este concepto tiene dos utilidades diferentes. Por una lado, una aproximación estática, que permite entender la coherencia de los componentes del modelo de negocio y como se relacionan entre sí. Esta visión permite construir tipologías y estudiar la relación entre el modelo de negocio y el rendimiento esperado. Desde este punto de vista todo modelo de negocio tiene tres componentes: Recursos y capacidades, estructura organizativa y una proposición de valor. La segunda aproximación, tiene un enfoque

transformacional; es una herramienta para promover el cambio y la innovación para la organización o incluso el modelo de negocio en sí. Es decir, es una herramienta para analizar cómo cambiar una organización. (López Pérez, 2012, pág. 39)

López (2012) expone que para Zott y Amit (2010), un modelo de negocio es el contenido, estructura y gobierno de las transacciones diseñadas para crear valor mediante la explotación de oportunidades de negocio.

Aunque también lo definen como un sistema de actividades interdependientes que trasciende el enfoque de la firma y supera sus límites. Es por tanto una decisión crítica para el emprendedor que crea una nueva firma y crucial, incluso más difícil, para los gestores encargados en modificar el antiguo modelo de negocio para afrontar con éxito el futuro. En caso de realizar este rediseño del modelo de negocio proponen dos grupos de parámetros a tener en cuenta. En primer lugar, los relativos a elementos de diseño (contenido, estructura y gobernanza) estos describen la arquitectura del sistema de actividades. En segundo lugar los relativos a características del diseño (novedades, fidelidad del cliente, complementariedades y eficiencia) (López Pérez, 2012, pág. 40)

Enfoque como forma de operar de las organizaciones.

Según López (2012) esta escuela considera que el concepto de modelo de negocio es simplemente la forma en la que opera la organización y por tanto el reflejo de su estrategia realizada. Por tanto se incluye una visión nueva que consiste en considerar que el modelo de negocio es una proyección de las decisiones estratégicas.

El enfoque como forma de operar de las organizaciones se tomó desde la definición dada por Casadesus-Masanell y Ricart (2010), Magretta (2002) y Hamel (2000).

Casadesus-Masanell y Ricart (2010), consideran que un modelo de negocio es la forma en la que la empresa opera. Para operar de una determinada forma u otra, la organización debe tomar decisiones. Dan por supuesto que estas operaciones tratan de generar más valor para el cliente y la organización y consideran que estas decisiones son de todos los ámbitos de la organización: política de personal, política de calidad, iniciativas de producción o marketing, precio de los servicios, y otras muchas. Al igual que ocurre con la ley causa-efecto, estas decisiones tienen consecuencias. De esta forma, es evidente que una política de precios bajos tendrá un efecto positivo en el volumen de ventas. Una política de retribuciones altas tendrá un efecto en la calidad del personal y su motivación. Y así se puede comprobar como cada decisión tomada tiene un efecto en la organización. (López Pérez, 2012, pág. 42)

Por su parte, Magretta (2002), asimila el concepto de modelo de negocio con el de historias “storytelling” que explican como las organizaciones trabajan. Un buen modelo de negocio debe responder a las clásicas preguntas de Peter Drucker:

1. ¿Quién es el cliente?
2. ¿Qué valora el cliente?
3. ¿Cómo se hace dinero con este negocio?
4. ¿Cuál es la lógica que subyace en el negocio que explica cómo se entrega valor a un costo apropiado?

(López Pérez, 2012, pág. 42)

Finalmente, Hamel (2000), considera que los conceptos de modelo de negocio y el concepto de negocio son lo mismo. Un modelo de negocio es un concepto de negocio que se ha llevado a la práctica de forma efectiva. Para Hamel (2000), un concepto de negocio se

compone de cuatro partes: la estrategia principal, los recursos estratégicos, la relación con el cliente y la red generadora de valor. Entre estos cuatro componentes los elementos que cohesionan el concepto de negocio son: los beneficios para el consumidor, la configuración de competencias y los límites de la organización (López Pérez, 2012, pág. 42)

Elementos de un modelo de negocio

Los elementos del modelo de negocio a tomar durante este trabajo serán los expuestos por Osterwalder (2011), debido al aval que este ha tenido tanto a nivel teórico como en el mundo empresarial.

A continuación se muestran algunos avales de autores y empresas que han incurrido en el modelo de negocio Canvas:

Según López y Tello (2014), el modelo de negocio Canvas da una visión clara y entendible de lo que se hace en la empresa. Lleva de la mano al emprendedor de manera secuencial: qué hago, quién me compra, qué necesito, porqué me prefieren, a quién necesito para hacer mejor las cosas, de qué forma llego a mis clientes, cómo me relaciono con ellos, cómo género el ingreso. Contempla un análisis interno y externo, lo que permite estar a la vanguardia con los cambios que pudiera haber en el entorno. Es práctico y sencillo, puesto que solo se necesita la comprensión global del negocio. Flexibilidad en realizar cambios al modelo de negocios según circunstancias del entorno. Es retador ya que desafía los tradicionales modelos de negocios. Ayuda al diseño de empresas del futuro, ya que permite adaptarlo según sean las necesidades del negocio.” (Gallarzo Lopez & Ahumada Tello, 2014, pág. 1805)

Palao (2013), expone que definir el modelo de negocio utilizando el Canvas permite hacerlo de un modo mucho más rápido que escribiendo un complejo y detallado plan de negocio. Además, también permite aclarar las ideas, definir el negocio de un modo muy simple y poder explicar la idea de negocio de un modo efectivo a terceros (Palao, 2013)

Márquez (2010), hace referencia a los elementos del modelo de negocio tomando los propuestos por Osterwalder (2011), dice como este autor dio un paso importante en el mundo de los modelos de negocio al proponer una ontología de nueve bloques y unas reglas de interrelaciones entre ellos, que constituye una herramienta que facilita y da claridad sobre las actividades de diseño, evaluación e innovación de modelos de negocio, tanto por su carácter holístico como por la sencillez de los conceptos (Márquez García, 2010, pág. 31)

Según la fundación premio nacional de tecnología, los nueve componentes propuestos en el modelo de negocio Canvas cumplen las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, ofrecimiento, infraestructura y viabilidad financiera (García Torres, 2011, pág. 3)

Alexander Osterwalder terminó su tesis doctoral sobre la innovación en modelos de negocio; el método perfilado en la tesis empieza a aplicarse en todo el mundo y a partir de ahí surge el modelo de negocio Canvas, gracias a su difusión en el blog sobre modelos de negocio de Alexander, especialmente en empresas como 3M, Ericsson, Deloitte y Telenor (Osterwalder & Pigneur, 2011, pág. 274)

Al hablar de los elementos se toma como punto de partida la definición dada por el diccionario de la academia real española, quien lo define como un fundamento, móvil o parte integrante de algo. (Real Academia Española, 2014)

Osterwalder (2011), nombra los elementos del modelo de negocio como, define nueve módulos que conforman el modelo de negocio (Osterwalder & Pigneur, 2011, pág. 16)

A continuación se definen cada uno de los nueve módulos expuestos por Osterwalder (2011); en cada módulo el autor formula unas preguntas claves que permiten caracterizarlo.

1) Segmentos de mercado

En este módulo se definen los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa.

Los clientes son el centro de cualquier modelo de negocio, debido a que ninguna empresa puede sobrevivir durante mucho tiempo si no tiene clientes (rentables), y es posible aumentar la satisfacción de los mismos agrupándolos en varios segmentos con necesidades, comportamientos y atributos comunes. Un modelo de negocio puede definir uno o varios segmentos de mercado, ya sean grandes o pequeños. Las empresas deben seleccionar, con una decisión fundamentada, los segmentos a los que se van a dirigir y, al mismo tiempo, los que no tendrán en cuenta.

Una vez que se ha tomado esta decisión, ya se puede diseñar un modelo de negocio basado en un conocimiento exhaustivo de las necesidades específicas del cliente objetivo.

Los grupos de clientes pertenecen a segmentos diferentes si:

- 1- Sus necesidades requieren y justifican una oferta diferente;
- 2- Son necesarios diferentes canales de distribución para llegar a ellos;

- 3- Requieren un tipo de relación diferente;
- 4- Su índice de rentabilidad es muy diferente;
- 5- Están dispuestos a pagar por diferentes aspectos de la oferta.

El autor expone tres preguntas claves en este módulo:

- 1-¿Para quién creamos valor?
- 2-¿Cuáles son nuestros clientes más importantes?
- 3-¿Existen varios segmentos de mercado?

A continuación se presentan algunos ejemplos:

1) **Mercado de masas**

Los modelos de negocio que se centran en el público general no distinguen segmentos de mercado.

Tanto las propuestas de valor como los canales de distribución y las relaciones con los clientes se centran en un gran grupo de clientes que tienen necesidades y problemas similares. Este tipo de modelo de negocio es bastante habitual en el sector de la electrónica de gran consumo.

2) **Nicho de mercado**

Los modelos de negocio orientados a nichos de mercado atienden a segmentos específicos y especializados. Las propuestas de valor, los canales de distribución y las relaciones con los clientes se adaptan a los requisitos específicos de una fracción del mercado. Estos modelos de negocio son frecuentes en las relaciones proveedor-cliente. Es el caso, por ejemplo, de muchos fabricantes de piezas de vehículos, que dependen en gran medida de los principales fabricantes de automóviles.

3) Mercado segmentado

Algunos modelos de negocio distinguen varios segmentos de mercado con necesidades y problemas ligeramente diferentes. El departamento comercial de un banco como Credit Suisse, por ejemplo, puede realizar distinciones entre un gran grupo de clientes cuyos activos alcanzan los cien mil dólares y un grupo más pequeño de clientes con un patrimonio neto superior a los quinientos mil dólares. Ambos segmentos tienen necesidades y problemas similares, aunque fluctuantes. Esta situación tiene implicaciones para los demás módulos del modelo de negocio de Credit Suisse, como la propuesta de valor, los canales de distribución, las relaciones con los clientes y las fuentes de ingresos. Éste es también el caso de Micro Precision Systems, una empresa especializada en soluciones externas de fabricación y micromecánica que atiende a tres segmentos de mercado diferentes: la industria relojera, la industria médica y el sector de la automoción industrial, a los que ofrece una propuesta de valor diferente.

Mercado diversificado

Una empresa que tenga un modelo de negocio diversificado atiende a dos segmentos de mercado que no están relacionados y que presentan necesidades y problemas muy diferentes. Es el caso de amazon.com que, en 2006, decidió diversificar el comercio al por

menor con la oferta de servicios de computación en la nube (cloud computing): espacio de almacenamiento en línea y uso del servidor a petición. Así, amazon.com empezó a prestar servicio a un segmento de mercado totalmente diferente (las empresas web) con una propuesta de valor totalmente distinta. El fundamento estratégico de esta diversificación se encuentra en la potente infraestructura informática de amazon.com, que hace posible su uso compartido para las operaciones de venta al por menor y el nuevo servicio de cloud computing.

Plataformas multilaterales (o mercados multilaterales)

Algunas empresas se dirigen a dos o más segmentos de mercado independientes. Una empresa de tarjetas de crédito; por ejemplo, necesita una gran base de clientes y una gran base de comercios que acepten sus tarjetas. Del mismo modo, una empresa que ofrezca un periódico gratuito necesita un gran número de lectores para atraer a los anunciantes, a los que necesita para financiar la producción y distribución del diario. Ambas partes son necesarias para que el modelo de negocio funcione. (Osterwalder & Pigneur, 2011, págs. 20-21)

2) Propuesta de valor

En este módulo se describe el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico.

La propuesta de valor es el factor que hace que un cliente se decante por una u otra empresa; su finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente. Las propuestas de valor son un conjunto de productos o servicios que satisfacen los requisitos de

un segmento de mercado determinado. En este sentido, la propuesta de valor constituye una serie de ventajas que una empresa ofrece a los clientes.

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

El autor propone cuatro preguntas claves en este módulo:

1. ¿Qué valor proporcionamos a nuestros clientes?
2. ¿Qué problema de nuestros clientes ayudamos a solucionar?
3. ¿Qué necesidades de los clientes satisfacemos?
4. ¿Qué paquetes de productos o servicios ofrecemos a cada segmento de mercado?

Una propuesta de valor crea valor para un segmento de mercado gracias a una mezcla específica de elementos adecuados a las necesidades de dicho segmento. Los valores pueden ser cuantitativos (precio, velocidad del servicio, etc.) o cualitativos (diseño, experiencia del cliente, etc.).

Elementos que ayudan a la creación de valor

Los elementos de la lista siguiente, pueden contribuir a la creación de valor para el cliente.

1. Novedad

Algunas propuestas de valor satisfacen necesidades hasta entonces inexistentes y que los clientes no percibían porque no había ninguna oferta similar. Por lo general, aunque no siempre, este tipo de valor está relacionado con la tecnología. Los teléfonos móviles, por ejemplo, han creado una industria completamente nueva alrededor de las telecomunicaciones móviles.

2. Mejora del rendimiento

El aumento del rendimiento de un producto o servicio solía ser una forma habitual de crear valor.

El sector informático utilizó esta técnica durante mucho tiempo, comercializando equipos cada vez más potentes. Sin embargo, el mayor rendimiento tiene sus límites. En los últimos años, un PC más rápido, un mayor espacio de almacenamiento en disco o unos gráficos mejores ya no generan un crecimiento proporcional en la demanda del mercado.

3. Personalización

La adaptación de los productos y servicios a las necesidades específicas de los diferentes clientes o segmentos de mercado crea valor.

En los últimos años, los conceptos de personalización masiva y de creación compartida han cobrado relevancia.

Este enfoque da cabida a los productos y servicios personalizados al tiempo que aprovecha las economías de escala.

También se puede crear valor ayudando al cliente a realizar determinados trabajos. Rolls-Royce comprende este concepto a la perfección: sus clientes del sector aeronáutico confían totalmente en Rolls-Royce para la fabricación y el mantenimiento de sus motores de reacción. Su acuerdo permite a los clientes centrarse en la dirección de sus aerolíneas, que pagan a Rolls-Royce una cuota por cada hora de funcionamiento del motor.

4. Diseño

El diseño es un factor importante, aunque difícil de medir. Un producto puede destacar por la superior calidad de su diseño. En los campos de la moda y la electrónica de consumo, el diseño puede constituir una parte esencial de la propuesta de valor.

5. Marca/estatus

Algunos clientes pueden encontrar valor en el sencillo hecho de utilizar y mostrar una marca específica. Llevar un Rolex, por ejemplo, indica riqueza. En el otro extremo del espectro, los skaters utilizan marcas alternativas para demostrar que van a la última.

6. Precio

Ofrecer un valor similar a un precio inferior es una práctica común para satisfacer las necesidades de los segmentos del mercado que se rigen por el precio. No obstante, las propuestas de valor de bajo precio tienen implicaciones importantes para los demás aspectos de un modelo de negocio. Las compañías Españolas aéreas de bajo coste, como Southwest, easyJet o Ryanair, han diseñado modelos de negocio completos y específicos para permitir los viajes a bajo coste. Otro ejemplo de propuesta de valor basada en el precio es Nano, un coche nuevo diseñado y fabricado por el grupo industrial indio Tata. Su precio, increíblemente bajo, pone el automóvil al alcance

del bolsillo de un segmento totalmente nuevo de la población india. Cada vez son más las ofertas de productos gratuitos que penetran en los diferentes sectores. Los productos gratuitos pueden ser tanto periódicos como cuentas de correo electrónico o servicios de telefonía móvil, entre otros.

7. Reducción de costes

Otra forma de crear valor es ayudar a los clientes a reducir costes. Salesforce.com, por ejemplo, vende una aplicación de gestión de relaciones con los clientes (CRM) alojada en la nube. De este modo, sus clientes no tienen que invertir el dinero y el tiempo que implica comprar, instalar y gestionar ellos mismos el software CRM.

8. Reducción de riesgos

Para los clientes es importante reducir el riesgo que representa la adquisición de productos o servicios. Para el comprador de un coche de segunda mano, una garantía de servicio de un año reduce el riesgo de las reparaciones y averías tras la compra. Una garantía de nivel de servicio reduce en parte el riesgo que asume el comprador de servicios externalizados.

9. Accesibilidad

También se puede crear valor poniendo productos y servicios a disposición de clientes que antes no tenían acceso a ellos. Esto se puede hacer con una innovación en los modelos de negocio, una tecnología nueva o una combinación de ambas. NetJets, por ejemplo, popularizó el concepto de propiedad fraccionada de avión privado, ya que la compañía recurrió a un modelo de negocio innovador para poner un servicio de avión privado al alcance de personas y empresas que antes no se lo podían permitir. Los fondos de inversión

son otro ejemplo de creación de valor gracias a una mayor accesibilidad: este innovador producto financiero permite que inversores con un capital modesto puedan crear carteras de inversión diversificadas.

10. Comodidad/utilidad

Facilitar las cosas o hacerlas más prácticas también puede ser una fuente de valor. El iPod y el iTunes, de Apple, ofrecieron a los clientes una comodidad sin precedentes para buscar, comprar, descargar y escuchar música digital. Ahora, Apple domina este sector del mercado.

(Osterwalder & Pigneur, 2011, págs. 22-25)

3) Canales

En el siguiente módulo se explica el modo en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor.

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

Los canales tienen, entre otras, las funciones siguientes:

1. Dar a conocer a los clientes los productos y servicios de una empresa;
2. Ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor de una empresa;

3. Permitir que los clientes compren productos y servicios específicos;
4. Proporcionar a los clientes una propuesta de valor;
5. Ofrecer a los clientes un servicio de atención posventa.

El autor propone seis preguntas claves en este módulo:

- 1- ¿Qué canales prefieren nuestros segmentos de mercado?
- 2- ¿Cómo establecemos actualmente el contacto con los clientes?
- 3- ¿Cómo se conjugan nuestros canales?
- 4- ¿Cuáles tienen mejores resultados?
- 5- ¿Cuáles son más rentables?
- 6- ¿Cómo se integran en las actividades diarias de los clientes?

Los canales tienen cinco fases distintas, aunque no siempre las abarcan todas. Se puede distinguir entre canales directos y canales indirectos, así como entre canales propios y canales de socios comerciales.

A la hora de comercializar una propuesta de valor, es esencial acertar con la combinación exacta de canales para aproximarse a los clientes del modo adecuado.

Las empresas, para entrar en contacto con los clientes, pueden utilizar sus propios canales, los canales de socios comerciales o ambos. Los canales propios pueden ser directos, como un equipo comercial interno, un sitio web, como una tienda propia o gestionada por la empresa. Los canales de socios son indirectos y abarcan un gran abanico de opciones como por ejemplo, la distribución al por mayor, la venta al por menor o sitios web de socios.

Los canales de socios reportan menos márgenes de beneficios, pero permiten a las empresas aumentar su ámbito de actuación y aprovechar los puntos fuertes de cada uno de ellos. En los canales propios, especialmente en los directos, los márgenes de beneficios son mayores, pero el costo de su puesta en marcha y gestión puede ser elevado. El truco consiste en encontrar el equilibrio adecuado entre los diversos tipos de canales para integrarlos de forma que el cliente disfrute de una experiencia extraordinaria y los ingresos aumenten lo máximo posible. (Osterwalder & Pigneur, 2011, págs. 26-27)

En el Anexo 2 se muestra un cuadro en el cual Osterwalder describe las Fases del canal.

Anexo 2 Fases del canal

4) Relaciones con clientes

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

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

- 1- Captación de clientes.

- 2- Fidelización de clientes.
- 3- Estimulación de las ventas (venta sugestiva).

El autor propone cuatro preguntas claves en este módulo:

- 1- ¿Qué tipo de relación esperan los diferentes segmentos de mercado?
- 2- ¿Qué tipo de relaciones hemos establecido?
- 3- ¿Cuál es su costo?
- 4- ¿Cómo se integran en nuestro modelo de negocio?

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

El tipo de relación que exige el modelo de negocio de una empresa repercute en gran medida en la experiencia global del cliente.

Existen varias categorías de relaciones con clientes que pueden coexistir en las relaciones que una empresa mantiene con un segmento de mercado determinado:

1. Asistencia personal

Esta relación se basa en la interacción humana. El cliente puede comunicarse con un representante real del servicio de atención al cliente para que le ayude durante el proceso de venta o posteriormente. Este tipo de relación se establece, por ejemplo, en los puntos de venta, en los centros de llamada, por correo electrónico, etc.

2. Asistencia personal exclusiva

En este tipo de relación, un representante del servicio de atención al cliente se dedica específicamente a un cliente determinado. Se trata de la relación más íntima y profunda con el cliente y suele prolongarse durante un largo período de tiempo. En la banca privada, por ejemplo, los banqueros personales atienden a clientes con una renta muy elevada.

También es posible encontrar relaciones similares en otros negocios; es el caso, por ejemplo, de los ejecutivos de cuentas, que se relacionan con los clientes importantes.

3. Autoservicio

En este tipo de relación, la empresa no mantiene una relación directa con los clientes, sino que se limita a proporcionar todos los medios necesarios para que los clientes puedan servirse ellos mismos.

4. Servicios automáticos

Este tipo de relación combina una forma más sofisticada de autoservicio con procesos automáticos.

Un ejemplo de este tipo de relación son los perfiles personales en línea que proporcionan a los clientes acceso a servicios personalizados. Los servicios automáticos reconocen a los diferentes clientes y sus características para ofrecerles información relativa a sus pedidos o transacciones. Los mejores servicios automáticos pueden simular una relación personal (por ejemplo, recomendando un libro o una película).

5. Comunidades

Cada vez es más frecuente que las empresas utilicen las comunidades de usuarios para profundizar en la relación con sus clientes, o posibles clientes, y facilitar el contacto entre miembros de la comunidad. Muchas empresas tienen comunidades en línea que permiten a los usuarios intercambiar conocimientos y solucionar los problemas de otros. Además, las comunidades ayudan a las empresas a conocer mejor a sus clientes.

El gigante farmacéutico GlaxoSmithKline creó una comunidad en línea privada cuando comercializó allí, un nuevo producto de adelgazamiento que se vende sin receta. GlaxoSmithKline quería comprender mejor los retos a los que se enfrentan los adultos con sobrepeso y, de esta manera, mejorar la gestión de sus expectativas.

6. Creación colectiva

Son muchas las empresas que van más allá de las relaciones tradicionales y recurren a la colaboración de los clientes para crear valor. amazon.com invita a los clientes a que escriban comentarios, creando así valor para otros amantes de los libros; otras empresas animan

a los clientes a que colaboren en el diseño de productos nuevos e innovadores; y otras, como youtube.com, piden a los clientes que creen contenido para el consumo público.

(Osterwalder & Pigneur, 2011, págs. 28-29)

5) Fuentes de ingresos

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

Si los clientes constituyen el centro de un modelo de negocio, las fuentes de ingresos son sus arterias. Las empresas deben preguntarse lo siguiente: ¿por qué valor está dispuesto a pagar cada segmento de mercado? Si responde correctamente a esta pregunta, la empresa podrá crear una o varias fuentes de ingresos en cada segmento de mercado. Cada fuente de ingresos puede tener un mecanismo de fijación de precios diferente: lista de precios fijos, negociaciones, subastas, según mercado, según volumen o gestión de la rentabilidad.

Un modelo de negocio puede implicar dos tipos diferentes de fuentes de ingresos:

1. Ingresos por transacciones derivados de pagos puntuales de clientes.
2. Ingresos recurrentes derivados de pagos periódicos realizados a cambio del suministro de una propuesta de valor o del servicio posventa de atención al cliente.

El autor propone cuatro preguntas claves en este módulo:

- 1- ¿Por qué valor están dispuestos a pagar nuestros clientes?
- 2- ¿Por qué pagan actualmente? ¿Cómo pagan actualmente?
- 3- ¿Cómo les gustaría pagar?
- 4- ¿Cuánto reportan las diferentes fuentes de ingresos al total de ingresos?

Formas de generar fuentes de ingresos:

1. Venta de activos

La fuente de ingresos más conocida es la venta de los derechos de propiedad sobre un producto físico.

La empresa amazon.com vende libros, música, productos electrónicos de consumo, etc. en internet. Fiat vende vehículos que los compradores pueden conducir, revender o incluso destruir.

2. Cuota por uso

Esta fuente de ingresos se basa en el uso de un servicio determinado. Cuanto más se utiliza un servicio, más paga el cliente. Un operador de telecomunicaciones puede facturar a los clientes los minutos que pasan al teléfono. Los hoteles cobran a los clientes el número de noches que duermen en sus instalaciones. Un servicio de mensajería cobra a los clientes por el transporte de un paquete de una ubicación a otra.

3. Cuota de suscripción

El acceso ininterrumpido a un servicio genera este tipo de fuente de ingresos. Los gimnasios venden a sus miembros suscripciones mensuales o anuales a cambio del acceso a sus instalaciones deportivas.

World of Warcraft Online, un juego en línea, permite a los usuarios jugar en línea a cambio de una cuota mensual. El servicio Comes with Music de Nokia proporciona a los usuarios acceso a una biblioteca musical a cambio de una cuota de suscripción.

4. Préstamo/alquiler/leasing

Esta fuente de ingresos surge de la concesión temporal, a cambio de una tarifa, de un derecho exclusivo para utilizar un activo determinado durante un período de tiempo establecido. Para el prestamista, la ventaja de este tipo de negocio es que genera ingresos recurrentes. A su vez, los que disfrutan del servicio pagan únicamente por un tiempo limitado, no tienen que asumir el coste íntegro de su propiedad. Zipcar.com es un buen ejemplo: esta empresa permite a los clientes alquilar un coche por horas en varias ciudades de Estados Unidos. El servicio de zipcar.com ha hecho que muchas personas opten por alquilar un coche en vez de comprarlo.

5. Concesión de licencias

La concesión de permiso para utilizar una propiedad intelectual a cambio del pago de una licencia también representa una fuente de ingresos. La propiedad genera ingresos para los titulares de los derechos de propiedad, que no tienen que fabricar productos ni comercializar servicios. La concesión de licencias es habitual en la industria multimedia, donde los propietarios del contenido conservan los derechos de autor y venden las licencias de uso a terceros.

Lo mismo sucede en la industria tecnológica: los propietarios de las patentes conceden a otras empresas el derecho de uso de una tecnología patentada a cambio del pago de una licencia.

6. Gastos de corretaje

Los gastos de corretaje se derivan de los servicios de intermediación realizados en nombre de dos o más partes. Los proveedores de tarjetas de crédito, por ejemplo, reciben un porcentaje de cada transacción de venta realizada por un cliente en un comercio que acepta el pago con tarjeta. Los corredores y agentes inmobiliarios obtienen una comisión cada vez que consiguen una venta.

7. Publicidad

Esta fuente de ingresos es el resultado de las cuotas por publicidad de un producto, servicio o marca determinado. Es sabido que la industria multimedia y los organizadores de eventos dependen sobre todo de los ingresos generados por la publicidad. En los últimos años, otros sectores, como la industria de software y el sector de servicios se han incorporado también a los ingresos por publicidad.

Cada fuente de ingresos puede tener un mecanismo de fijación de precios diferente, lo que puede determinar cuantitativamente los ingresos generados. Existen dos mecanismos de fijación de precios principales: fijo y dinámico. (Osterwalder & Pigneur, 2011, págs. 30-33)

En el anexo 6 se muestra un cuadro en el cual Osterwalder describe los Mecanismos de fijación de precios.

Anexo 3 Mecanismos de fijación de precios

6) Recursos clave

En este módulo se describen los activos más importantes para que un modelo de negocio funcione.

Todos los modelos de negocio requieren recursos clave que permiten a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos. Cada modelo de negocio requiere recursos clave diferentes. Un fabricante de microchips necesita instalaciones de producción con un capital elevado, mientras que un diseñador de microchips depende más de los recursos humanos.

Los recursos clave pueden ser: físicos, económicos, intelectuales o humanos. Además, la empresa puede tenerlos en propiedad, alquilarlos u obtenerlos de sus socios clave.

El autor propone una pregunta clave en este módulo:

¿Qué recursos clave requieren nuestras propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos?

Los recursos clave se pueden dividir en las siguientes categorías:

1. Físicos

En esta categoría se incluyen los activos físicos, como instalaciones de fabricación, edificios, vehículos, máquinas, sistemas, puntos de venta y redes de distribución. Los minoristas como Wal-Mart y amazon.com dependen en gran medida de los recursos físicos, que a menudo requieren un capital elevado. Wal-Mart cuenta con una extensa red global de tiendas e infraestructuras logísticas, mientras que amazon.com tiene una vasta infraestructura de almacenamiento y de logística.

2. Intelectuales

Los recursos intelectuales, como marcas, información privada, patentes, derechos de autor, asociaciones y bases de datos de clientes, son elementos cada vez más importantes en un modelo de negocio sólido.

Los recursos intelectuales son difíciles de desarrollar, pero cuando se consiguen pueden ofrecer un valor considerable. El recurso clave más importante para las empresas de bienes de consumo (como Nike y Sony) es el nombre de marca. Microsoft y SAP dependen del software y la propiedad intelectual asociada que desarrollaron a lo largo de los años. Qualcomm, una empresa de diseño y suministro de chipsets para dispositivos móviles de banda ancha, desarrolló un modelo de negocio basado en diseños patentados de microchips que le proporcionan importantes ingresos en concepto de concesión de licencias.

3. Humanos

Todas las empresas necesitan recursos humanos, aunque en algunos modelos de negocio las personas son más importantes que en otros. En los ámbitos creativos y que requieren un alto nivel de conocimientos, los recursos humanos son vitales. Para una empresa farmacéutica como Novartis, por ejemplo, los recursos humanos son indispensables: su modelo de negocio se basa en un ejército de científicos expertos y un gran equipo comercial con agentes experimentados.

4. Económicos

Algunos modelos de negocio requieren recursos o garantías económicos, como dinero en efectivo, líneas de crédito o una cartera de opciones sobre acciones, para contratar a empleados clave. El fabricante de telecomunicaciones Ericsson ofrece un ejemplo de

optimización de recursos económicos en un modelo de negocio. Esta empresa tiene la opción de solicitar fondos a los bancos y mercados de capitales para después utilizar una parte de los ingresos netos para ofrecer financiación a los compradores de equipos, garantizando así que los clientes hagan sus pedidos a Ericsson en vez de a la competencia. (Osterwalder & Pigneur, 2011, págs. 34-35)

7) **Actividades Clave**

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

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

La actividad clave del fabricante de software Microsoft es el desarrollo de software, mientras que la del fabricante de ordenadores Dell es la gestión de la cadena de suministro. A su vez, una de las actividades clave de la consultora McKinsey es la resolución de problemas.

El autor propone una pregunta clave en este módulo:

¿Qué actividades clave requieren nuestras propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos?

Las actividades clave se pueden dividir en las siguientes categorías:

Producción

Estas actividades están relacionadas con el diseño, la fabricación y la entrega de un producto en grandes cantidades o con una calidad superior. La actividad de producción es la predominante en los modelos de negocio de las empresas de fabricación.

Resolución de problemas

Este tipo de actividades implica la búsqueda de soluciones nuevas a los problemas individuales de cada cliente. El trabajo de consultorías, hospitales y otras empresas de servicios suele estar supeditado a la solución de problemas. Sus modelos de negocio exigen actividades como la gestión de la información y la formación continua.

Plataforma/red

Los modelos de negocio diseñados con una plataforma como recurso clave están subordinados a las actividades clave relacionadas con la plataforma o la red. Las redes, las plataformas de contactos, el software e incluso las marcas pueden funcionar como una plataforma. El modelo de negocio de eBay requiere que la empresa desarrolle y mantenga su plataforma constantemente: el sitio web eBay.com. El modelo de negocio de Visa requiere actividades relacionadas con la plataforma de transacciones de la tarjeta de crédito Visa para comercios, clientes y bancos. El modelo de negocio de Microsoft implica la gestión de la interfaz entre el software de otros proveedores y su plataforma de sistema operativo Windows®. Entre las actividades clave de esta categoría se encuentran la gestión de plataformas, la prestación de servicios y la promoción de la plataforma.

(Osterwalder & Pigneur, 2011, págs. 36-37)

8) Asociación clave

En este módulo se describe la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio.

Las empresas se asocian por múltiples motivos y estas asociaciones son cada vez más importantes para muchos modelos de negocio.

Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos. Podemos hablar de cuatro tipos de asociaciones:

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

El autor propone cuatro preguntas clave en este módulo:

- 1- ¿Quiénes son nuestros socios clave?
- 2- ¿Quiénes son nuestros proveedores clave?
- 3- ¿Qué recursos clave adquirimos a nuestros socios?
- 4- ¿Qué actividades clave realizan los socios?

Puede resultar útil distinguir tres razones para establecer asociaciones:

1. Optimización y economía de escala.

La forma más básica de asociación o relación cliente-proveedor tiene como objetivo optimizar la asignación de recursos y actividades; no es lógico que una empresa sea propietaria de todos los recursos o realice todas las actividades. Las asociaciones movidas por la optimización y la economía de escala suelen establecerse para reducir costes y es habitual que impliquen una infraestructura de externalización o recursos compartidos.

2. Reducción de riesgos e incertidumbre.

Las asociaciones también pueden servir para reducir riesgos en un entorno competitivo donde prima la incertidumbre. Es frecuente que los competidores creen alianzas estratégicas en un área a la vez que compiten en otra. Blu-ray, por ejemplo, es un formato de disco óptico desarrollado conjuntamente por un grupo constituido por los principales fabricantes de electrónica de consumo, ordenadores personales y soportes multimedia de todo el mundo. El grupo colaboró en la comercialización de la tecnología Bluray, pero todos los miembros venden sus productos

3. Compra de determinados recursos y actividades.

Son pocas las empresas que poseen todos los recursos necesarios o realizan todas las actividades especificadas en su modelo de negocio. Por lo general, las empresas recurren a otras organizaciones para obtener determinados recursos o realizar ciertas actividades y aumentar así su capacidad. Estas asociaciones pueden tener su fundamento en la necesidad de obtener información, licencias o acceso a clientes. Un fabricante de teléfonos móviles, por ejemplo, puede adquirir la licencia de un sistema operativo para sus

auriculares, en vez de desarrollar un sistema propio, del mismo modo que una aseguradora puede recurrir a un agente independiente para que venda sus pólizas, en lugar de contar con un equipo comercial propio.

(Osterwalder & Pigneur, 2011, págs. 38-39)

9) Estructura de costos

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

En este módulo se describen los principales costes en los que se incurre al trabajar con un modelo de negocio determinado. Tanto la creación y la entrega de valor como el mantenimiento de las relaciones con los clientes o la generación de ingresos tienen un coste.

Estos costes son relativamente fáciles de calcular una vez que se han definido los recursos clave, las actividades clave y las asociaciones clave. No obstante, algunos modelos de negocio implican más costes que otros. Las compañías aéreas de bajo costo, por ejemplo, han desarrollado modelos de negocio completamente centrados en estructuras de costos reducidos.

- 1- ¿Cuáles son los costos más importantes inherentes a nuestro modelo de negocio?
- 2- ¿Cuáles son los recursos clave más caros?
- 3- ¿Cuáles son las actividades clave más caras?

Obviamente, los costes deben minimizarse en todos los modelos de negocio. No obstante, las estructuras de bajo coste son más importantes en algunos modelos que en otros, por lo que puede resultar de utilidad distinguir entre dos amplias clases de estructuras de costos: según costes y según valor (muchos modelos de negocio se encuentran entre estos dos extremos).

1. Según costos

El objetivo de los modelos de negocio basados en los costes es recortar gastos en donde sea posible.

Este enfoque pretende crear y mantener una estructura de costes lo más reducida posible, con propuestas de valor de bajo precio, el máximo uso posible de sistemas automáticos y un elevado grado de externalización. Las compañías aéreas de bajo coste, como Southwest, easyJet y Ryanair, son un claro ejemplo de este modelo de negocio basado en costes.

2. Según valor

Según Osterwalder (2011) hay empresas, las cuales no consideran que los costos de un modelo de negocio sean una prioridad, sino que prefieren centrarse en la creación de valor. Normalmente, las propuestas de valor premium y los servicios personalizados son rasgos característicos de los modelos de negocio basados en el valor. Los hoteles de lujo, con sus fastuosas instalaciones y exclusivos servicios, pertenecen a esta categoría.

Características de las estructuras de costos:

1. Costos fijos

Este tipo de costes no varía en función del volumen de bienes o servicios producidos. Es el caso, por ejemplo, de los sueldos, los alquileres y las instalaciones de fabricación. Algunos negocios, como las empresas de fabricación, se caracterizan por contar con un elevado porcentaje de costes fijos.

2. Costos variables

Este tipo de costes varía en proporción directa al volumen de bienes o servicios producidos. Algunos negocios, como los festivales de música, se caracterizan por contar con un elevado porcentaje de costos variables.

3. Economías de escala

Este término se refiere a las ventajas de costos que obtiene una empresa a medida que crece su producción. Las empresas grandes, por ejemplo, disfrutan de precios reducidos de compra al por mayor.

Este factor, entre otros, hace que el costo medio por unidad disminuya a medida que aumenta la producción.

4. Economías de campo

Este término se refiere a las ventajas de costes que obtiene una empresa a medida que amplía su ámbito de actuación. En una empresa grande, por ejemplo, las mismas actividades de marketing o canales de distribución sirven para diversos productos. (Osterwalder & Pigneur, 2011, págs. 40-41)

Lienzo del modelo de negocio Canvas.

A continuación se toma la plantilla sugerida por Osterwalder (2011) debido a que contiene los nueve módulos del modelo de negocio Canvas acogido en este trabajo.

Osterwalder (2011), define esta herramienta como algo similar al lienzo de un pintor (con los nueve módulos ya definidos), donde se pueden esbozar modelos de negocio nuevos o existentes.

Los nueve módulos del modelo de negocio forman la base de una herramienta útil: el lienzo de modelo de negocio. (Osterwalder & Pigneur, 2011, pág. 42)

En el anexo 4 se muestra la plantilla propuesta por Osterwalder para realizar el Lienzo del modelo de negocio

Anexo 4 lienzo del modelo de negocio

Osterwalder (2011), expone como el lado derecho del lienzo hace referencia al valor de la empresa y como el lado izquierdo a la eficiencia empresarial mediante la imagen del Lienzo eficiencia-valor la cual se puede observar en el anexo 5

Anexo 5 lienzo eficiencia-valor

Osterwalder (2011) da a conocer que los módulos del modelo de negocio tienden a impactar en la eficiencia y el valor de la organización, dándole a cada módulo una mayor tendencia de impacto.

Se puede inferir según lo expuesto por el autor en el siguiente cuadro:

Anexo 6 eficiencia-valor del modelo de negocio

| Eficiencia | Valor |
|----------------------|-------------------------|
| Asociaciones clave | Relaciones con clientes |
| Recursos clave | Segmentos de mercado |
| Actividades clave | Canales |
| Estructura de costes | Fuentes de ingresos |
| Propuesta de valor | |

Fuente: Elaboración propia.

Evaluación de modelos de negocio

Barrios (2010) y Osterwalder (2011) hablan sobre la evaluación del modelo de negocio, los autores tomados para conocer criterios a la hora de evaluar modelos de negocio son: Barrios (2010) Márquez (2010) y Osterwalder (2011).

Barrios (2010), expone que para evaluar un modelo de negocio es necesario tener en cuenta si se encuentra alineado con los objetivos de la empresa y si están relacionados con los conceptos de refuerzo y virtuosidad. El autor explica refuerzo la redundancia y coherencia interna entre los distintos elementos del modelo y la virtuosidad como la existencia de círculos virtuosos que no son otra cosa que las “vueltas” de varias interrelaciones entre los distintos elementos de un modelo de negocio. También expone que otro criterio a considerar es la robustez del modelo de negocio. Un modelo es robusto si responde mejor a las amenazas a la sostenibilidad. Por lo tanto un modelo será más o menos robusto según su vulnerabilidad a la imitación, la sustitución, relajamiento interno y apropiación de valor (Barrios, 2010, pág. 10)

Según Márquez (2010), evaluar el modelo de negocio consiste en cuestionar el modelo: evaluar las fortalezas y debilidades del mismo; ambas pueden hacer referencia a los elementos de cada bloque o al conjunto en general y la calificación debe basarse en criterios objetivos con información de apoyo (Marquez Garcia, 2010, pág. 9)

El autor expone un conjunto de preguntas se puede utilizar para este propósito, en el anexo 7 se puede observar el Cuestionario aspectos internos del modelo de negocio Osterwalder (2011), expone que la evaluación frecuente del modelo de negocio es una actividad de gestión importante que permite a las empresas evaluar su posición en el mercado y adaptarse en función de los resultados.

Esta revisión podría ser el punto de partida de una mejora gradual del modelo de negocio o incluso podría propiciar una iniciativa de innovación del modelo de negocio (Osterwalder & Pigneur, 2011, pág. 212).

Anexo 7 Cuestionarios de aspectos internos del modelo de negocio

Osterwalder (2011), expone un tipo de evaluación del modelo de negocio que se da a partir de una serie de listas de comprobación para evaluar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (DAFO) del modelo de negocio, así como los diferentes módulos del modelo. El mismo autor propone evaluación de un modelo de negocio desde una perspectiva global y desde la perspectiva de un módulo como actividades complementarias y que la evaluación de modelos de negocio debe combinar los elementos individuales con la totalidad del modelo (Osterwalder & Pigneur, 2011, pág. 212)

A continuación se muestra la propuesta de Osterwalder (2011) para evaluar el modelo de negocio:

La evaluación de la integridad general del modelo de negocio es fundamental. No obstante, el estudio en detalle de sus componentes también puede mostrar vías de innovación y renovación interesantes. Esto se puede conseguir combinando el tradicional análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) con el lienzo de modelo de negocio.

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

Combinado con el lienzo de modelo de negocio, el análisis DAFO permite realizar una evaluación rigurosa del modelo de negocio de una empresa y sus módulos.

El análisis DAFO plantea cuatro grandes preguntas. Las dos primeras, ¿Cuáles son los puntos débiles y los puntos fuertes de la empresa? evalúan los aspectos internos de la empresa, mientras que las otras dos ¿Qué oportunidades tiene la empresa y a qué amenazas potenciales se enfrenta? estudian la posición de la empresa en su entorno. Dos de estas preguntas atienden a las áreas útiles (puntos fuertes y oportunidades) y las otras dos a las áreas perjudiciales. Es interesante plantear estas cuatro preguntas con relación al modelo de negocio y a cada uno de sus nueve módulos, ya que proporcionan un buen punto de partida para un debate más profundo, la toma de decisiones y en última instancia, la innovación en modelos de negocio. (Osterwalder & Pigneur, 2011, pág. 216)

En el anexo 8 se muestra una imagen a través de la cual Osterwalder (2011) muestra el Lienzo DAFO desde una perspectiva global.

Anexo 8 Lienzo DAFO

Análisis detallado de los módulos del modelo de negocio, propuesto por Osterwalder

A continuación se toman las preguntas planteadas por Osterwalder (2011) para el análisis de cada módulo del modelo de negocio:

En el anexo 9 se puede observar la Evaluación de fortalezas y debilidades de la propuesta de valor y de costes e ingresos según Osterwalder (2011).

Anexo 9 Evaluación de fortalezas y debilidades de la propuesta de valor y de costes e ingresos

En el anexo 10 se encuentra la Evaluación de fortalezas y debilidades de la infraestructura (los módulos correspondientes son: recursos clave, actividades clave y asociaciones claves en el orden respectivo) según Osterwalder (2011).

Anexo 10 evaluación de fortalezas y debilidades de la infraestructura

En el anexo 11 se grafica la Evaluación de fortalezas y debilidades de la interacción con los clientes (los módulos correspondientes son: segmento de mercado, canales y relación con los clientes en el orden respectivo) según Osterwalder (2011)

Anexo 11 evaluación de fortalezas y debilidades de la interacción con los clientes

En el anexo 12 se puede observar la Evaluación de amenazas de la propuesta de valor, de costos e ingresos en el orden respectivo según Osterwalder (2011).

Anexo 12 evaluación de amenazas de la propuesta de valor, los costos e ingresos

En el anexo 13 se encuentra la Evaluación de oportunidades de la propuesta de valor, costes e ingresos en el orden respectivo según Osterwalder (2011).

Anexo 13 evaluación de oportunidades de la propuesta de valor, cosots e ingresos

En el anexo 14 se puede observar la Evaluación de amenazas de la infraestructura (los módulos correspondientes son: recursos clave, actividades clave y asociaciones claves en el orden respectivo) según Osterwalder (2011).

Anexo 14 evaluación de amenazas de la infraestructura

En el anexo 15 se encuentra la Evaluación de oportunidades de la infraestructura (los módulos correspondientes son: recursos clave, actividades clave y asociaciones claves en el orden respectivo) según Osterwalder (2011).

Anexo 15 evaluación de oportunidades de la infraestructura

En el anexo 16 se puede observar la Evaluación de amenazas de la interacción con los clientes (los módulos correspondientes son: segmento de mercado, canales y relación con los clientes en el orden respectivo) según Osterwalder (2011).

Anexo 16 evaluación de amenazas de la interacción con los clientes

En el anexo 17 se muestra la Evaluación de oportunidades de la interacción con los clientes (los módulos correspondientes son: segmento de mercado, canales y relación con los clientes en el orden respectivo) según Osterwalder (2011).

Anexo 17 evaluación de oportunidades de la interacción con los clientes

MARCO METODOLÓGICO

Para diseñar el marco metodológico de esta investigación se han dado las bases en el proceso metodológico planteado por Hernández (2006) en la cuarta edición de su libro metodología de la investigación. (Hernández Sampieri & Fernández Collado, 2006)

Enfoque de la investigación

Hernández (2006) expone tres tipos de enfoques en la investigación, el enfoque cuantitativo, el cualitativo y el mixto. Para el autor el enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías (Hernández Sampieri & Fernández Collado, 2006, pág. 5). Para el autor el enfoque cualitativo utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación (Hernández Sampieri & Fernández Collado, 2006, pág. 8). También explica el enfoque mixto el cual surge al tener características tanto del enfoque cuantitativo como cualitativo.

A continuación en el anexo 18 se muestra una gráfica con la cual Hernández (2006) expone las características de los 3 diferentes

Enfoques de una investigación

Anexo 18 Enfoques de una investigación

La presente investigación tiene un enfoque mixto, debido a que en el marco metodológico es necesario describir los módulos del modelo de negocio a través de cuestionario abierto lo cual le da características cualitativas, mientras que para evaluar el modelo de

negocio es necesario realizar un cuestionario cerrado con una tabla de valoración del 1 al 5, a partir de los resultados se realiza una matriz DAFO propuesta por Osterwalder (2011) lo cual le da características de un enfoque cuantitativo.

A continuación se muestra un cuadro acerca del enfoque de la investigación propuesto en esta investigación:

Anexo 19 Enfoque de la presente investigación

| Enfoque de la investigación | | |
|---|---|--------------|
| Cualitativa | Cuantitativa | |
| Cuestionario abierto propuesto por Osterwalder (2011 para describir los módulos del modelo de negocio de INDESA | Cuestionario cerrado con escala de valoración del 1 al 5 para evaluar el modelo de negocio de INDESA mediante la matriz DAFO propuesta por Osterwalder (2011) | MIXTO |

Fuente: Elaboración propia.

Diseño de investigación

Hernández (2006) expone que el diseño de investigación es un plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación (Hernández Sampieri & Fernández Collado, 2006, pág. 158)

Hernández (1997, 2006), expone 2 tipos de diseño de investigación, la experimental y la no experimental.

Según Hernández (1997) el diseño experimental se refiere a un estudio en el que se manipulan intencionalmente una o más variables independientes (supuestas causas-antecedentes), para analizar las consecuencias que la manipulación tiene sobre una o más variables dependientes (supuestos efectos-consecuentes), dentro de una situación de control para el investigador (Hernández Sampieri & Fernández Collado, 2006, pág. 160).

La investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, es una investigación donde no se hace variar intencionalmente las variables independientes. Lo que se hace en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos (Hernández Sampieri & Fernández Collado, 1997, pág. 245).

El presente estudio presenta una investigación de diseño no experimental debido a que el investigador no manipula las variables.

Hernández (1997) expone 2 tipos de diseños no experimentales, el diseño transversal y el longitudinal.

Según Hernández (1997) los diseños de investigación transaccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables, y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede (Hernandez Sampieri & Fernández Collado, 1997, pág. 247).

Hernández (1997) define el diseño de investigación longitudinal como aquel en el que se analizan los cambios a través del tiempo en determinadas variables o en las relaciones entre éstas, las cuales recolectan datos a través del tiempo en puntos o periodos específicos, para hacer inferencias respecto al cambio, sus determinantes y consecuencias (Hernandez Sampieri & Fernández Collado, 1997, pág. 251)

La presente investigación es de tipo transeccional, debido a que los datos tomados se centran en un punto del tiempo. Hernández (1997) expone que las investigaciones no experimentales transaccionales tienen dos tipos, las descriptivas y las correlacionales/causales. Según Sampieri (1997) los diseños transeccionales descriptivos tienen como objetivo indagar la incidencia y

los valores en que se manifiesta una o más variables. El procedimiento consiste en medir en un grupo de personas u objetos una o generalmente más variables y proporcionar su descripción (Hernández Sampieri & Fernández Collado, 1997, pág. 248).

El mismo autor expone que los diseños transeccionales correlacionales causales tienen como objetivo describir relaciones entre dos o más variables en un momento determinado. Se trata también de descripciones, pero no de variables individuales sino de sus relaciones, sean éstas puramente correlacionales o relaciones causales. En estos diseños lo que se mide es la relación entre variables en un tiempo determinado (Hernández Sampieri & Fernández Collado, 1997, pág. 248)

El diseño de la presente investigación es de tipo no experimental transaccional descriptiva debido a que no hay correlación entre los módulos del modelo de negocio sino que se describen para poderlos analizar.

A continuación se muestra un cuadro en el cual se caracteriza el enfoque y diseño de la presente investigación:

Anexo 20 Diseño de la presente investigación

| Diseño de la investigación | | |
|-----------------------------------|-------------|--|
| Enfoque | Tipo | Caracterización |
| Mixta | | En el marco metodológico es necesario describir los módulos del modelo de negocio a través de cuestionario abierto lo cual le da características cualitativas, mientras que para evaluar el modelo de negocio es necesario realizar un cuestionario cerrado con una tabla de valoración del 1 al 5, a partir de los resultados se realizara una matriz DAFO propuesta por Osterwalder (2011) lo cual le da características de un enfoque cuantitativo. |

| | | |
|--|------------------------------|---|
| | No experimental | El investigador no manipula las variables. |
| | Transseccional o transversal | Los datos tomados se centran en un punto del tiempo. |
| | Descriptiva | No habrá correlación entre los módulos del modelo de negocio sino que se describirán para de esta manera poderlos analizar. |

Fuente: Elaboración propia.

A continuación se detalla la metodología abordada en la presente investigación:

Para desarrollar la solución de la problemática de investigación se ha pensado una metodología con los siguientes pasos:

1- Es necesario describir los módulos del modelo de negocio de INDESA.

Para describir los módulos del modelo de negocio de INDESA se opta por realizar un cuestionario abierto, el cual se aborda desde las preguntas claves propuestas por Osterwalder (2011)

A continuación se pueden observar en el anexo 21 el Cuestionario abierto de Osterwalder que muestra las preguntas claves dadas por cada módulo propuestas por Osterwalder (2011).

Anexo 21 cuestionario abierto de Osterwalder

Las preguntas claves propuestas por Osterwalder (2011) se han contextualizado en la presente investigación, la cual apunta a describir los módulos del modelo de negocio de INDESA; las preguntas formuladas para el Cuestionario abierto de INDESA se pueden observar en el anexo 22.

Anexo 22 cuestionario abierto de INDESA

A través de este cuestionario abierto se cumplen los primeros cuatro objetivos específicos de la investigación:

- 1) Estructurar la propuesta de valor de INDESA mediante un cuestionario abierto propuesto por Osterwalder dirigido a control interno, gerencia y contabilidad
- 2) Determinar la interacción de INDESA con sus clientes mediante un cuestionario abierto propuesto por Osterwalder dirigido a gerencia.
- 3) Definir los costes e ingresos de INDESA mediante un cuestionario abierto propuesto por Osterwalder dirigido a contabilidad.
- 4) Identificar la infraestructura de INDESA mediante un cuestionario abierto propuesto por Osterwalder dirigido a y gerencia.

El quinto objetivo de la investigación hace referencia al análisis del modelo de negocio de INDESA:

- 5) Evaluar el modelo de negocio de INDESA mediante un cuestionario semiabierto propuesto por Osterwalder dirigido a los usuarios de INDESA, control interno, gerencia y contabilidad.

Para dar resolución a este objetivo se plantea realizar un análisis DAFO sugerido por Osterwalder (2011), el cual consta de un Cuestionario semiabierto de Osterwalder diseñado para cada módulo, en el anexo 23 se puede observar el cuestionario en el que se presentan las preguntas propuestas por Osterwalder para realizar el análisis DAFO del modelo de negocio.

Anexo 23 cuestionario semiabierto de Osterwalder

Hay varios tipos de cuestionarios, el Doctor Calduch (1998) plantea 3 tipos de cuestionarios:

- 1- Cuestionarios abiertos, los cuales permiten al cuestionado responder diferentes variables.
- 2- Cuestionarios cerrados, los cuales categorizan o ponderan una variable.
- 3- Cuestionarios semiabiertos los cuales comienzan con preguntas abiertas y termina pidiendo al cuestionado que califique la variable a través de una escala que permita ponderar la pregunta.

El cuestionario planteado por Osterwalder (2011) se puede enmarcar dentro de la metodología investigativa como un cuestionario que tiene preguntas semiabiertas y cerradas soportándose desde el planteamiento del Doctor Calduch (1998), debido a que primero se realiza una pregunta la cual permite al cuestionado definir unas variables y a partir de las variables dadas se le pide que realice una calificación numérica que indica una escala de ponderación, mientras que en otras preguntas solo se pide ponderar la respuesta. Para la adaptación del cuestionario propuesto por Osterwalder (2011) se ha tomado la decisión de adaptar las áreas propuestas por el autor pero en un cuestionario cerrado para poder tener una correcta relación a la hora de ponderar las respuestas dadas por los encuestados.

Para poder aplicar la escala de ponderación sugerida por Osterwalder (2011) es necesario darle una caracterización a la escala y al signo que sean claras y entendibles para la persona que responde al cuestionario. Se opta por dar la siguiente caracterización:

Signo +: Quiere decir que tiene un efecto positivo para el INDESA y tiende a ser fortaleza u oportunidad.

Signo -: Quiere decir que tiene un efecto negativo para el INDESA y tiende a ser debilidad o amenaza

Caracterización numérica: Se utiliza una escala de valoración con las siguientes características:

Anexo 24 Escala de valoración DOFA

| Escala de valoración de debilidades y amenazas | | Escala de valoración de fortalezas y oportunidades | |
|--|------------------------------|--|----------------------------------|
| -1 | Muy baja debilidad o amenaza | 1 | Muy baja oportunidad o fortaleza |
| -2 | Baja debilidad o amenaza | 2 | Baja oportunidad o fortaleza |
| -3 | Media debilidad o amenaza | 3 | Media oportunidad o fortaleza |
| -4 | Alta debilidad o amenaza | 4 | Alta oportunidad o fortaleza |
| -5 | Muy alta debilidad o amenaza | 5 | Muy alta oportunidad o fortaleza |
| 0 | Nula debilidad o amenaza | 0 | Nula oportunidad o fortaleza |

Fuente: Elaboración propia.

Procedimiento

Se hace necesario describir un procedimiento a la hora de realizar la encuesta para controlar sesgos, el investigador opta por dar el siguiente orden:

- 1) Se opta por realizar una encuesta abierta al gerente de INDESA para que se defina quien maneja la información contenida dentro de las preguntas formuladas en el cuestionario.
- 2) Se contextualizan las preguntas propuestas por Osterwalder (2011) hacia INDESA.

Dados los pasos anteriormente definidos da como resultado el cuestionario contextualizado en INDESA y las áreas definidas a las que se dirige cada pregunta.

En el anexo 25 se puede observar el Cuestionario semiabierto de INDESA.

Anexo 25 cuestionario semiabierto de INDESA

Cruce de matriz DOFA

Basado en el cuestionario semiabierto de Osterwalder se realiza un cruce de variables a través de una herramienta de modelado de Excel tomada de la página web, Economía Excel.com, la cual permite descargar modelos y aplicaciones de Excel aplicado a la economía y finanzas; de esta página se utiliza tal herramienta para realizar el cruce de variables DOFA.

La herramienta de modelado es una plantilla que permite ponderar los datos de la matriz DOFA, tomando los factores internos y dándoles un peso a cada variable, y una puntuación, el peso de cada variable se multiplica con la puntuación obtenida y saca un resultado, este mismo proceso lo lleva a cabo con los factores externos, al tener las variables de los factores externos e internos el modelador realiza un análisis y arroja como resultado un cuadro de valoración que sugiere hacia donde se deben enfocar las estrategias de la empresa.

Se plantea realizar la plantilla de modelado basado en las variables propuestas por Osterwalder en el cuestionario semiabierto, se toman las áreas de contabilidad, control interno y gerencia para resolver esta plantilla, para dar los calificativos se dirige la variable y se le da un peso ponderado, este peso quiere decir la importancia que presenta esa variable frente a las otras variables planteadas.

Este modelado se realiza por categorías, tal como está planteado en el cuestionario canvas semiabierto dado por Osterwalder.

A continuación se da a conocer la Plantilla para cruce de matrices del modelador Excel.com, la cual se puede observar en el anexo 26.

Anexo 26 plantilla para cruce de matrices

Resultados

Los resultados son interpretados y analizados para concluir acerca de los patrones ponderados y las tendencias marcadas por el cuestionario en el modelo de negocio de INDESA y el cruce de variables.

A continuación se tabulan y transcriben los datos recopilados durante la entrevista abierta y cerrada:

Cuestionario abierto

Descripción del modelo de negocio de INDESA

Basado en la recopilación realizada se redacta la descripción del modelo de negocio INDESA la cual cumple con los primeros seis objetivos de la presente investigación:

A continuación se describe la propuesta de valor de INDESA

Propuesta de valor de INDESA

INDESA ofrece programas deportivos y recreativos a los habitantes de sabaneta, deportes adaptados y fisioterapia para personas en situación de discapacidad. Mantenimiento físico, fisioterapia, hidroterapia, gimnasio y rumba para los adultos mayores. Gimnasio, natación masculino y femenino, programas recreativos, fisioterapia, baloncesto masculino y femenino, voleibol masculino y femenino, fútbol de salón, rugby, tiro con arco, ajedrez, tenis de campo, taekwondo, levantamiento de pesas, hockey sobre piso, hockey sobre césped para los jóvenes. Estimulación temprana, fisioterapia, predeportivos, programa de motricidad, iniciación, tomas recreativas,

vacaciones recreativas para los niños. Estimulación temprana y fisioterapia para las madres gestantes. Esto para que puedan utilizar mejor su tiempo libre, tener mejor calidad de vida, mejorar en la salud y mejorar su figura física.

A continuación se describe la interacción de INDESA con sus clientes.

Interacción de INDESA con sus clientes

INDESA dirige sus servicios a unidades residenciales privadas, entidades municipales, universidades, jóvenes, madres gestantes, niños, adultos, adultos mayores, bebés y clubes deportivos de Sabaneta.

INDESA llega de modo centralizado y descentralizado a sus clientes, en el modo centralizado presta sus servicios mediante la unidad deportiva zona sur contando con cancha de tenis, cancha de tiro con arco, cancha de baloncesto, cancha de voleibol, cancha de fútbol de salón, gimnasio y sala de fisioterapia. Mediante la unidad deportiva zona norte. Mediante la unidad deportiva de pan de azúcar, la doctora y maría auxiliadora que cuentan con cancha sintética de fútbol. Estos canales prestan sus servicios de 6am a 9pm durante toda la semana. En el modo descentralizado presta sus servicios en unidades residenciales haciendo convenios con sus administradores y en barrios llegando a acuerdos con las juntas de acción comunal para que los usuarios no se deban desplazar.

INDESA establece diferentes tipos de relaciones con los habitantes de Sabaneta, ofrece personal que pueda direccionar a sus usuarios y acompañantes para poder brindar la mínima información requerida y generar incremento de personas participes del programa.

Ofrece atención adecuada, escenarios limpios y adecuados, dinamismo económico mediante la cafetería a sus usuarios y acompañantes para lograr un incremento de personas participes del programa. Ofrece una participación activa del instructor en la

ejecución de sus actividades, realizar sus actividades de manera cordial, tener indumentaria acorde a las actividades y mostrar dinamismo y empatía con el usuario para generar permanencia durante el programa e incremento de personas participes del mismo. Ofrece alegría y cordialidad a sus usuarios en el desarrollo de las actividades para lograr la satisfacción del cliente de principio a fin, para que haya permanencia e incremento de personas durante el programa. Genera acuerdos con empresas para lograr un incremento de personas participes del programa.

A continuación se describen los costos e ingresos de INDESA

Costos e ingresos de INDESA

Las fuentes de ingreso de INDESA son de 3'989.064.614 pesos, los cuales ingresan por venta de recursos propios recreativos de cursos de natación dirigidos a niños entre los 0 y 12 años de edad, entradas al gimnasio, cursos de spinning y entradas a la zona húmeda para jóvenes, adultos y adultos mayores y gimnasia de mantenimiento para adultos mayores. También ingresan por venta de recursos propios de deporte competitivo de cursos de taekwondo para jóvenes, adultos y adultos mayores, cursos de hockey y tiro con arco para niños y jóvenes. Ingresan por venta de otros recursos propios como terapia de estimulación temprana para madres gestantes y niños, alquiler de escenarios deportivos para particulares, fisioterapia para jóvenes, adultos y adultos mayores. Ingresan por venta de recursos propios de torneos municipales dirigidos a los entes municipales de Sabaneta y empresariales dirigidos a organizaciones privadas. Ingresos de 1'200.000.000 de pesos que aporta el municipio mediante una transferencia municipal para el deporte y la recreación de la comunidad Sabaneteña. Ingresos de 132'932.941 de pesos que aporta el sistema general de participaciones mediante

una transferencia por SGP para el mantenimiento de escenarios deportivos. Ingresos de 40'000.000 de pesos que aporta INDEPORTES ANTIOQUIA mediante la transferencia de implementación deportiva para la ejecución de proyectos deportivos.

INDESA tiene unos costes totales de aproximadamente 5'000.000.000 de los cuales hay costes de tipo variables y fijos. Dentro de los costes variables los más costosos son el mantenimiento y pago de los servicios públicos de los escenarios de zona norte, zona sur y el gimnasio. También el pago del transporte, alimentación y alojamiento de monitores y deportistas durante la competencia. Dentro de los costes fijos más costosos está el pago de la nómina de los monitores para la ejecución de sus programas.

A continuación se describe la infraestructura de INDESA

Infraestructura de INDESA

INDESA propone actividades recreativas y deportivas de sano esparcimiento valiéndose de recursos claves como el personal, principalmente los monitores. La infraestructura, principalmente zona sur y zona norte. Los medios virtuales, los PQRS y la dotación.

INDESA realiza actividades claves dentro del área de recreación como dictar cursos y vender servicios de natación, clases de spinning, clases de gimnasia de mantenimiento, también ofrecer los servicios del gimnasio. Realiza actividades claves dentro del área de competencia como dictar cursos de tenis de campo, de hockey y de ajedrez. Realiza actividades claves del área del CAEF como sesiones de fisioterapia. Realiza actividades claves del área de comunicaciones como dar a conocer al público lo que se desarrolla en INDESA e interactuar con los usuarios a través de plataformas virtuales. Realiza actividades claves dentro del área de talento humano como evaluar el nivel de formación de los monitores. Realiza actividades claves dentro del área de control interno como hacer

seguimiento a las quejas y reclamos de los clientes (PQRS). El área de recreación, deporte competitivo y el CAEF realizan capacitación de monitores para ejecutar programas, mantienen el contacto entre monitor y usuario, tratan adecuadamente a los usuarios y prestan un servicio de calidad.

INDESA tiene asociaciones claves con empresas públicas y privadas. Dentro de las públicas se encuentra el municipio que aporta el 80% de los recursos económicos, INDEPORTES ANTIOQUIA que aporta recursos para la implementación deportiva, la secretaria de tránsito de Sabaneta que aporta el préstamo de vallas y de agentes de tránsito durante los eventos, la secretaria de gobierno que facilita policías para la seguridad durante los eventos, la secretaria de educación que coopera en los torneos intercolegiados e interescolares. Dentro de las empresas privadas se encuentra familia que aporta agua, uniformes, refrigerios e ingresos económicos, y proveedores por licitación pública con los cuales se negocia papelería, refrigerios, transporte y uniformes.

Cuestionario semiabierto

Los Plantilla para cruce de matrices

| FACTORES INTERNOS DETERMINANTES DE ÉXITO | PESO | CALIFICACIÓN | PESO PONDERADO |
|--|-------------|--------------|----------------|
| FORTALEZAS | | | |
| | | | 0,00 |
| | | | 0,00 |
| | | | 0,00 |
| | | | 0,00 |
| | | | 0,00 |
| | | | 0,00 |
| | | | 0,00 |
| | | | 0,00 |
| | | | 0,00 |
| | | | 0,00 |
| | | | 0,00 |
| DEBILIDADES | | | |
| | | | 0,00 |
| | | | 0,00 |
| | | | 0,00 |
| | | | 0,00 |
| | | | 0,00 |
| | | | 0,00 |
| | | | 0,00 |
| | | | 0,00 |
| | | | 0,00 |
| TOTAL | 0,00 | | 0,00 |

| FACTORES EXTERNOS DETERMINANTES DE ÉXITO | PESO | CALIFICACIÓN | PESO PONDERADO |
|--|-------------|--------------|----------------|
| OPORTUNIDADES | | | |
| | 0,00 | | 0,00 |
| | 0,00 | | 0,00 |
| | 0,00 | | 0,00 |
| | 0,00 | | 0,00 |
| | 0,00 | | 0,00 |
| | 0,00 | | 0,00 |
| | | | 0,00 |
| | | | 0,00 |
| | | | 0,00 |
| | | | 0,00 |
| | | | 0,00 |
| AMENAZAS | | | |
| | 0,00 | | 0,00 |
| | 0,00 | | 0,00 |
| | 0,00 | | 0,00 |
| | 0,00 | | 0,00 |
| | 0,00 | | 0,00 |
| | | | 0,00 |
| | | | 0,00 |
| | | | 0,00 |
| | | | 0,00 |
| TOTAL | 0,00 | | 0,00 |

Resultados del cuestionario Semiabierto INDESA se han agrupado por subcategorías y se pueden observar en el anexo 27.

Anexo 27 resultados del cuestionario semiabierto INDESA

Cruce de matrices

A continuación se da a conocer el Resultado de las plantillas para cruce de matrices del modelador [Excel.com](https://www.excel.com), en el anexo 28 se puede observar los datos de las plantillas con la toma de los datos, agrupado por categorías.

Anexo 28 Resultado de las plantillas para cruce de matrices

Análisis de los resultados

Análisis de módulos

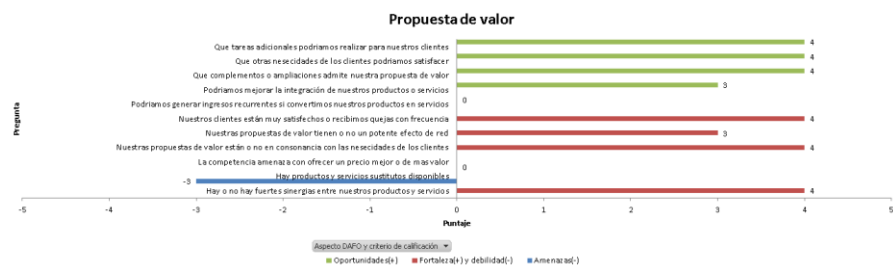
Para el análisis de los resultados se han realizado gráficos de tablas dinámicas de Excel que permitan agrupar los módulos del modelo de negocio con los respectivos resultados.

Propuesta de valor

Esquema cualitativo

INDESA ofrece programas deportivos y recreativos a los habitantes de Sabaneta, deportes adaptados y fisioterapia para personas en situación de discapacidad. Mantenimiento físico, fisioterapia, hidroterapia, gimnasio y rumba para los adultos mayores. Gimnasio, natación masculino y femenino, programas recreativos, fisioterapia, baloncesto masculino y femenino, voleibol masculino y femenino, fútbol de salón, rugby, tiro con arco, ajedrez, tenis de campo, taekwondo, levantamiento de pesas, hockey sobre piso, hockey sobre césped para los jóvenes. Estimulación temprana, fisioterapia, predeportivos, programa de motricidad, iniciación, tomas recreativas y vacaciones recreativas para los niños. Estimulación temprana y fisioterapia para las madres gestantes. Esto para que puedan utilizar mejor su tiempo libre, tener mejor calidad de vida, mejorar en la salud y mejorar su figura física.

Anexo 29 análisis DAFO propuesta de valor



Análisis

El esquema cualitativo de la propuesta de valor de INDESA describe lo que propone a sus clientes para generar valor como instituto deportivo; los análisis realizados a continuación se enmarcan dentro del esquema antes mencionado.

Oportunidades

En la propuesta de valor de INDESA se realizan cinco preguntas que apuntan como oportunidades, de las cuales tres preguntas obtuvieron cuatro puntos de cinco posibles, una obtuvo 3 puntos y una se considera una pregunta nula debido a que INDESA no puede convertir productos en servicios; es una entidad que ofrece servicios deportivos. La gráfica muestra que la oportunidad que menor puntaje obtuvo hace referencia a la manera de como integra INDESA los servicios que ofrece, mientras que las oportunidades que mayor puntaje obtuvieron hacen referencia a las posibles tareas adicionales a realizar con los clientes, a la satisfacción de necesidades diferentes de los clientes y a posibles complementos en la propuesta de valor de INDESA. Esto da a entender, según la encuesta que INDESA presenta mayores oportunidades de optimizar la propuesta de valor mediante una estrategia y desarrollo de actividades que apunten al desarrollo de nuevas tareas y servicios direccionados a los clientes.

Fortalezas y debilidades

En la propuesta de valor de INDESA se realizan cuatro preguntas que apuntan a fortalezas y debilidades, de las cuales las cuatro dieron como fortalezas, es decir, una obtiene tres puntos de cinco posibles y tres preguntas obtienen 4 puntos de cinco posibles. La gráfica del anexo 29 muestra que la fortaleza de menor puntaje hace referencia al efecto de red de las propuestas de valor, mientras que las fortalezas de mayor puntaje hacen referencia a la satisfacción y a la consonancia de los servicios que INDESA ofrece frente a las necesidades de sus clientes. Esto da a entender según la encuesta que INDESA puede fortalecer más el efecto de red de las propuestas de valor y seguir desarrollando actividades que permitan la satisfacción y la consonancia de los servicios frente a las necesidades de sus clientes.

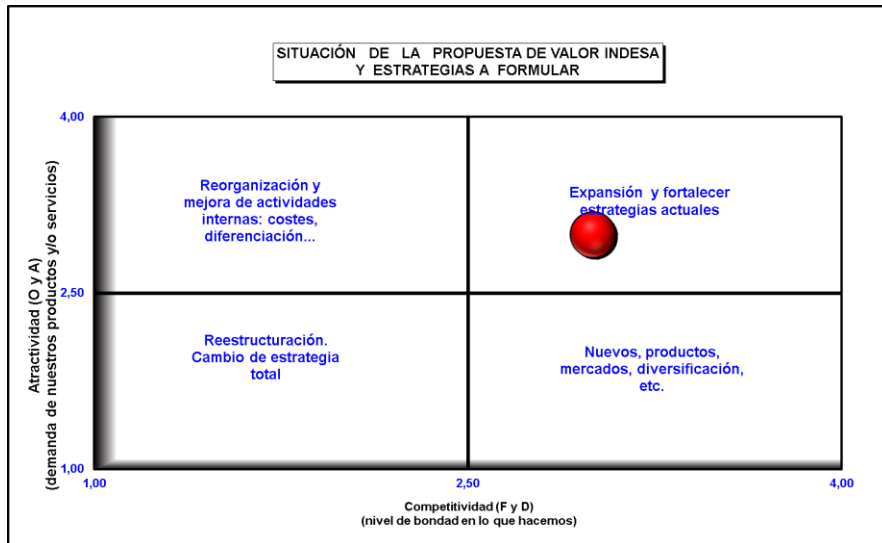
Amenazas

En la propuesta de valor de INDESA se realizan dos preguntas que apuntan a las amenazas, de las cuales una fue considerada nula debido a que INDESA se considera una entidad monopólica y por ende no tiene competencia a la hora de generar valor. Una pregunta fue considerada como una amenaza con un puntaje de tres de cinco posible. La gráfica del anexo 29 muestra que esta amenaza hace referencia a los servicios sustitutos disponibles. Esto da a entender según la encuesta que INDESA debe de amenizar esta amenaza agregando valor mediante el fortalecimiento de actividades que apunten al desarrollo de nuevas tareas y servicios a sus clientes.

Cruce de matrices

A continuación se anexa la gráfica arrojada por el modelador de la propuesta de valor INDESA

Anexo 30 Situación de la propuesta de valor de INDESA



Fuente: Elaboración propia.

Según la gráfica anterior al realizar el cruce de variables de la matriz DOFA en la categoría de propuesta de valor es posible que INDESA requiera apuntar hacia la expansión y el fortalecimiento de las estrategias actuales; al hablar de expansión en la propuesta de valor hace referencia a generar una propuesta de valor más completa, que presente mayor valor agregado para los clientes de INDESA y para el municipio de Sabaneta.

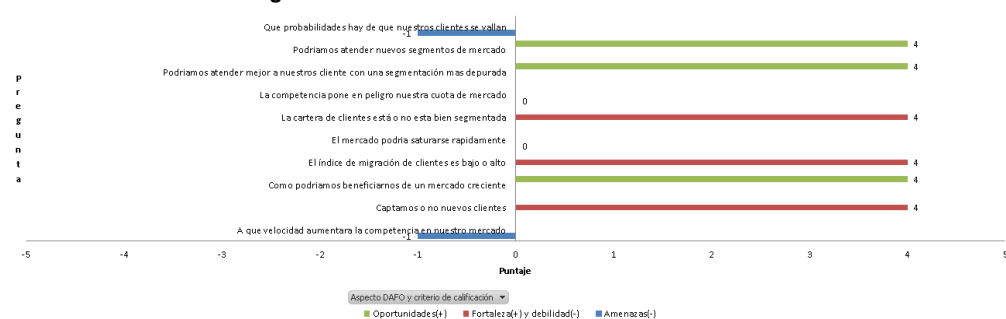
Interacción con los clientes

Segmento de mercado

Esquema cualitativo.

INDESA dirige sus servicios a unidades residenciales privadas, entidades municipales, universidades, jóvenes, madres gestantes, niños, adultos, adultos mayores, bebés y clubes deportivos de Sabaneta.

Anexo 31 análisis DAFO segmento de mercado



Fuente: Elaboración propia

Análisis

El esquema cualitativo del segmento de mercado de INDESA se describe al público y tipo de clientes que INDESA ofrece sus servicios; los análisis realizados a continuación se enmarcan dentro del esquema antes mencionado.

Oportunidades

En el segmento de mercado de INDESA se realizan tres preguntas que apuntan a las oportunidades, de las cuales las tres obtuvieron un puntaje de cuatro sobre cinco posible. La gráfica del anexo 31 muestra que estas oportunidades hacen referencia a la posibilidad de

beneficiarse de un mercado creciente, de tener una segmentación de la clientela más depurada y de atender nuevos segmentos de mercado. Esto da a entender según la encuesta que INDESA presenta mayores oportunidades de optimizar el segmento de mercado al que se dirige buscando atender nuevos tipos de clientes en un mercado creciente y depurando la clientela a la cual se dirige.

Fortalezas y debilidades

En el segmento de mercado de INDESA se realizan tres preguntas que apuntan a las fortalezas y debilidades, de las cuales todas son consideradas como fortalezas, y todas obtienen cuatro puntos de cinco posibles. La gráfica del anexo 31 muestra que estas fortalezas hacen referencia a que el índice de migración de clientes es bajo, la cartera de clientes está bien segmentada y que INDESA capta constantemente nuevos clientes. Esto da a entender que el segmento de mercado está fortalecido dentro de INDESA gracias a que se realiza un trabajo continuo para obtener nuevos clientes, para mantener los clientes que hacen uso de los servicios y para segmentar adecuadamente su cartera de clientes.

Amenazas

En el segmento de mercado de INDESA se realizan cuatro preguntas que apuntan a las amenazas de las cuales dos se consideran nulas debido a que no es posible que la competencia no ponga en peligro la cuota de mercado ya que es un ente municipal, y es poco probable que el mercado se sature debido a que es una entidad pública monopólica en el territorio de Sabaneta. Las otras dos preguntas hacen referencia a la amenaza de que los clientes se vayan y que surja una competencia obteniendo un puntaje de -1, representando una baja amenaza que no pone en peligro el valor agregado de INDESA. Esto da a entender que las amenazas dirigidas al segmento de mercado

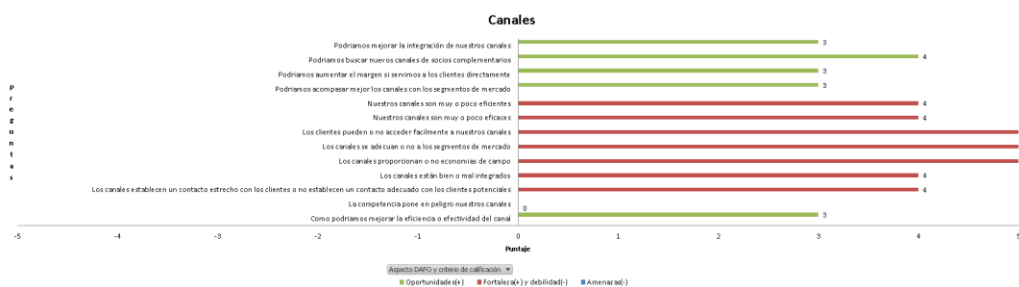
de INDESA no son lo suficientemente representativas como para quitar una cuota de mercado representativa a INDESA sin embargo se puede fortalecer estrategias para que los clientes permanezcan en el tiempo usando los servicios ofrecidos por INDESA.

Canales

Esquema cualitativo

INDESA llega de modo centralizado y descentralizado a sus clientes, en el modo centralizado presta sus servicios mediante la unidad deportiva zona sur contando con cancha de tenis, cancha de tiro con arco, cancha de baloncesto, cancha de voleibol, cancha de futbol de salón, gimnasio y sala de fisioterapia. Mediante la unidad deportiva zona norte. Mediante la unidad deportiva de pan de azúcar, la doctora y maría auxiliadora que cuentan con cancha sintética de futbol. Estos canales prestan sus servicios de 6 a.m. a 9 p.m. durante toda la semana. En el modo descentralizado presta sus servicios en unidades residenciales haciendo convenios con sus administradores y en barrios llegando a acuerdos con las juntas de acción comunal para que los usuarios no se deban desplazar.

Anexo 32 análisis DAFO canales



Fuente: Elaboración propia.

Análisis

El esquema cualitativo de los canales de INDESA describe los medios a través de los cuales INDESA ofrece y presta sus servicios; los análisis realizados a continuación se enmarcan dentro del esquema antes mencionado.

Oportunidades

Respecto al módulo de los canales de INDESA se realizan cinco preguntas que apuntan a las oportunidades de las cuales cuatro de ellas obtienen un puntaje de tres de cinco posible y una obtuvo cuatro puntos de cinco posible. La gráfica del anexo 32 muestra que las cuatro oportunidades que menor puntaje obtuvieron hacen referencia a la posibilidad de mejorar la eficiencia, efectividad e integración del canal, la posibilidad de aumentar el margen sirviendo directamente a los clientes y de relacionar mejor los canales con los segmentos de mercado, la que mayor puntaje obtuvo hace referencia a buscar nuevos canales de socios complementarios. Esto da a entender según la encuesta que INDESA presenta mayores oportunidades de implementar tareas para buscar nuevos canales de socios complementarios que implementar tareas para mejorar la eficiencia, efectividad e integración del canal, servir directamente a los clientes y relacionar mejor los canales con el segmento de mercado.

Fortalezas y debilidades

Respecto al módulo de los canales de INDESA se realizan siete preguntas que apuntan a las fortalezas y debilidades de las cuales todas son consideradas fortalezas. De estas fortalezas cuatro obtuvieron cuatro puntos de cinco posibles, mientras que tres obtuvieron cinco puntos de cinco posibles. La gráfica del anexo 32 muestra que las cuatro fortalezas de menor puntaje hacen referencia a la

eficiencia, eficacia y la buena o mala integración de los canales, y el contacto que establecen los canales con los clientes potenciales. Las fortalezas que mayor puntaje obtuvieron hacen referencia a la facilidad de los clientes de acceder a los canales, a la adecuación de los canales hacia el segmento de mercado que se dirigen y a las economías de campo que proporcionan INDESA mediante los canales. Esto da a entender según la encuesta que INDESA presenta mayores fortalezas en la facilidad de los clientes para acceder a sus canales, la adecuación de los canales para los segmentos de mercado a los cuales se dirige y el correcto manejo de la economía de campo en el canal. Mientras que es posible tener una leve mejoría en el fortalecimiento de la eficiencia, eficacia y la buena o mala integración de los canales, y el contacto que establecen los canales con los clientes potenciales.

Amenazas

Respecto al módulo de los canales de INDESA se realiza una pregunta que apunta a las amenazas, esta pregunta se considera nula debido a que no es posible que la competencia ponga en peligro los canales por ser una entidad monopólica.

Relación con los clientes

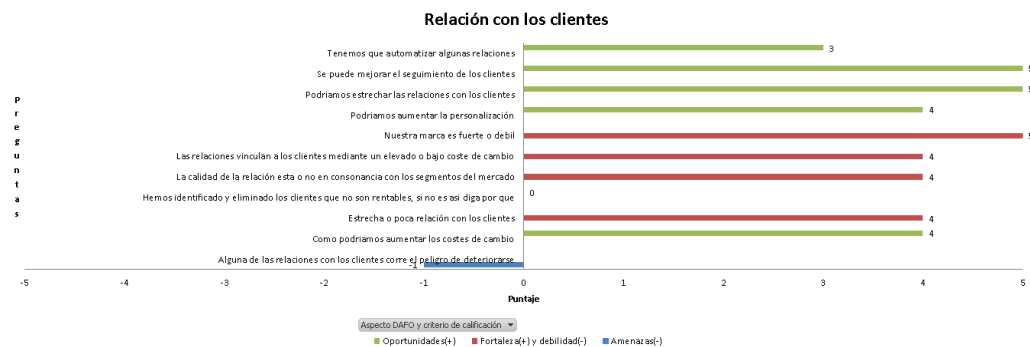
Esquema cualitativo

INDESA establece diferentes tipos de relaciones con los habitantes de Sabaneta, ofrece personal que pueda direccionar a sus usuarios y acompañantes para poder brindar la mínima información requerida y generar incremento de personas participes del programa.

Ofrece atención adecuada, escenarios limpios y adecuados, dinamismo económico mediante la cafetería a sus usuarios y acompañantes para lograr un incremento de personas participes del programa. Ofrece una participación activa del instructor en la

ejecución de sus actividades, realizar sus actividades de manera cordial, tener indumentaria acorde a las actividades y mostrar dinamismo y empatía con el usuario para generar permanencia durante el programa e incremento de personas participes del mismo. Ofrece alegría y cordialidad a sus usuarios en el desarrollo de las actividades para lograr la satisfacción del cliente de principio a fin, para que haya permanencia e incremento de personas durante el programa. Genera acuerdos con empresas para lograr un incremento de personas participes del programa.

Anexo 33 análisis DAFO relación con los clientes



Fuente: Elaboración propia

Análisis

El esquema cualitativo de la relación con los clientes de INDESA describe el tipo de relación que establece INDESA con sus clientes; los análisis realizados a continuación se enmarcan dentro del esquema antes mencionado.

Oportunidades

Respecto al módulo de relación con los clientes de INDESA se realizan seis preguntas que apuntan a las oportunidades de las cuales una es considerada nula, debido a que no es posible filtrar clientes que no sean rentables ya que al ser una entidad de carácter público busca agregar valor al municipio no por el ingreso económico generado sino por el beneficio que se le da a la comunidad de Sabaneta. De las cinco preguntas restantes dos obtuvieron cinco puntos de cinco posibles, dos obtuvieron cuatro puntos de cinco posibles y una obtuvo tres puntos. La gráfica del anexo 33 muestra que las dos oportunidades que obtuvieron el máximo puntaje hacen referencia a la posibilidad de estrechar relaciones y mejorar el seguimiento que se les hace a los clientes. Las dos oportunidades que mostraron una alta oportunidad o un puntaje de cuatro hacen referencia a la posibilidad de aumentar la personalización dirigida a los clientes. La oportunidad que obtuvo una media oportunidad o un puntaje de tres hace referencia a la posibilidad de automatizar algunas relaciones. Esto da a entender según la encuesta que la posibilidad de estrechar relaciones y de realizarles seguimiento a los clientes representa una muy alta oportunidad, aumentar la personalización con los clientes representa una alta oportunidad y que automatizar algunas relaciones representa una mediana oportunidad.

Fortalezas y debilidades

Respecto al módulo de relación con los clientes de INDESA se realizan cuatro preguntas que apuntan a las fortalezas y debilidades de las cuales todas son consideradas como fortalezas, una obtiene cinco puntos de cinco posibles, y tres obtienen cuatro puntos de cinco posibles. La gráfica del anexo 33 muestra que la fortaleza que obtuvo el máximo puntaje hace referencia a la fuerza de la marca y las tres fortalezas que obtuvieron cuatro puntos hacen referencia a la estrecha relación que tiene INDESA con sus clientes y a la consonancia que se tiene entre la calidad de relación y el segmento de mercado entre INDESA y sus clientes. Esto da a entender según la encuesta que la fuerza de marca de INDESA representa una muy alta fortaleza que agrega valor. La estrecha relación que tiene INDESA con sus clientes y a la consonancia que se tiene entre la calidad de relación y el segmento de mercado representa una alta fortaleza de INDESA.

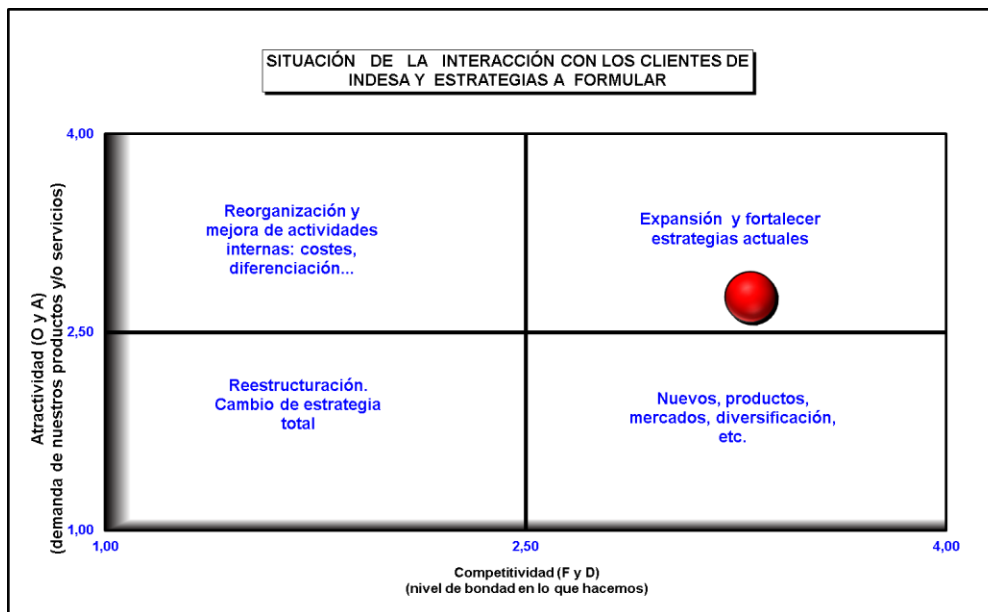
Amenazas

Respecto al módulo de relación con los clientes de INDESA se realizó una pregunta que apunta a las amenazas, la cual obtuvo un puntaje de -1. La gráfica del anexo 33 muestra que la amenaza hace referencia de la posibilidad de que se deteriore la relación con los clientes. Esto da a entender según la encuesta que la posibilidad de que la relación de INDESA se deteriore con sus clientes representa una muy baja amenaza.

Cruce de matrices

A continuación se anexa la gráfica arrojada por el modelador de la interacción con los clientes de INDESA.

Anexo 34 situación de la interacción de INDESA con sus clientes



Fuente: Elaboración propia.

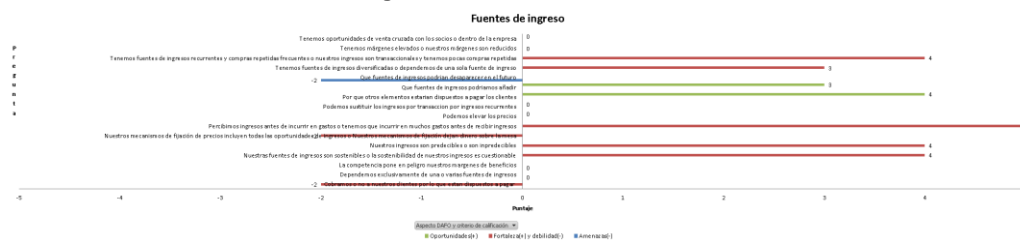
Según la gráfica anterior al realizar el cruce de variables de la matriz DOFA en la categoría de interacción con los clientes es posible que INDESA requiera apuntar hacia la expansión y el fortalecimiento de las estrategias actuales, esto hace referencia a diversificar los

segmentos de mercado, aprovechar otros canales por el cual se puedan interactuar con los clientes y fortalecer la relación actual con los clientes.

Costos e ingresos**Fuentes de ingreso****Esquema cualitativo**

Las fuentes de ingreso de INDESA son de 3'989.064.614 pesos, los cuales ingresan por venta de recursos propios recreativos de cursos de natación dirigidos a niños entre los 0 y 12 años de edad, entradas al gimnasio, cursos de spinning y entradas a la zona húmeda para jóvenes, adultos y adultos mayores y gimnasia de mantenimiento para adultos mayores. También ingresan por venta de recursos propios de deporte competitivo de cursos de taekwondo para jóvenes, adultos y adultos mayores, cursos de hockey y tiro con arco para niños y jóvenes. Ingresan por venta de otros recursos propios como terapia de estimulación temprana para madres gestantes y niños, alquiler de escenarios deportivos para particulares, fisioterapia para jóvenes, adultos y adultos mayores. Ingresan por venta de recursos propios de torneos municipales dirigidos a los entes municipales de Sabaneta y empresariales dirigidos a organizaciones privadas. Ingresos de 1'200.000.000 de pesos que aporta el municipio mediante una transferencia municipal para el deporte y la recreación de la comunidad Sabaneteña. Ingresos de 132'932.941 de pesos que aporta el sistema general de participaciones mediante una transferencia por SGP para el mantenimiento de escenarios deportivos. Ingresos de 40'000.000 de pesos que aporta INDEPORTES ANTIOQUIA mediante la transferencia de implementación deportiva para la ejecución de proyectos deportivos.

Anexo 35 análisis DAFO fuentes de ingreso



Análisis

El esquema cualitativo de la fuente de ingresos de INDESA describe la manera como INDESA capta los recursos económicos que permiten la puesta en marcha de la propuesta de valor; los análisis realizados a continuación se enmarcan dentro del esquema antes mencionado.

Oportunidades

Respecto al módulo de fuentes de ingreso de INDESA se realizan cinco preguntas que apuntan a las oportunidades, de las cuales tres son consideradas nulas, la primera se considera nula debido a que INDESA ya tiene ingresos recurrentes por el pago periódico de mensualidades de sus usuarios, la venta cruzada de productos no se considera una oportunidad debido a que como entidad pública no es posible hacer uso del nombre para generar ingresos por ventas de productos y no se considera viable elevar los precios en miras de generar mayores ingresos debido a que INDESA busca una relación costo-beneficio como ente público y no generar ingresos económicos. Una pregunta obtuvo cuatro puntos de cinco posibles y una obtuvo tres puntos. La gráfica del anexo 35 muestra que la

oportunidad que obtuvo cuatro puntos, o fue considerada como una alta oportunidad hace referencia a que los clientes estarían dispuestos a pagar por nuevas disciplinas deportivas, y la oportunidad que obtuvo tres puntos o es considerada como una mediana oportunidad hace referencia a la posibilidad de hacer presencia de forma descentralizada y cobrar por sus servicios. Lo anterior da a entender según la encuesta que INDESA presenta una alta oportunidad de ofrecer nuevas disciplinas deportivas y una mediana oportunidad de hacer presencia de forma descentralizada cobrando por sus servicios.

Fortalezas y debilidades

Respecto al módulo de fuentes de ingreso de INDESA se realizan ocho preguntas que apuntan a las fortalezas y oportunidades, de las cuales una es considerada nula, dos son consideradas debilidades con un puntaje de dos negativo de cinco negativo posibles, las cinco preguntas restantes son consideradas fortalezas, de las cuales tres obtienen cuatro puntos de cinco posibles, una obtiene cinco puntos de cinco posibles y otra obtiene tres puntos de cinco posibles. La gráfica del anexo 35 muestra que la pregunta considerada como nula hace referencia a si los márgenes son elevados o reducidos, esta pregunta es considerada nula debido a que INDESA es un instituto que promueve el deporte en pro de un beneficio social y no en pro de una rentabilidad económica. De las preguntas que son consideradas debilidades y obtuvieron un puntaje de dos negativo, una hace referencia a que no se cobra por los servicios lo que el cliente está dispuesto a pagar, eso hace una debilidad debido a que a pesar de que INDESA no busca rentabilidad por sus servicios, necesita de ingresos para sostener su propuesta de valor; muchos de sus servicios son gratuitos y el dinero que el ente municipal le otorga no es suficiente para sostener la propuesta de valor según las necesidades de la comunidad. La otra pregunta considerada debilidad hace referencia a que los mecanismos de fijación de precios dejan a un lado la oportunidad de obtener mayores ingresos. La

pregunta considerada como una muy alta fortaleza o un puntaje de cinco hace referencia a que se reciben ingresos antes de entrar en gastos, la fortaleza mediana o con un puntaje de tres hace referencia a la diversificación de las fuentes de ingreso, las tres preguntas consideradas como alta fortaleza con un puntaje de cuatro, hacen referencia a que los ingresos son altamente predecibles, a que hay fuentes de ingresos altamente recurrentes y que la fuente de ingresos de INDESA son altamente sostenibles. Lo anterior da a entender, según la encuesta, que INDESA podría fortalecer más su propuesta de valor cobrando a sus clientes por el valor agregado, INDESA podría optimizar los mecanismos de fijación de precio para cobrar por lo que los clientes están dispuestos a pagar, INDESA se percibe fuerte al recibir ingresos antes de incurrir en gastos; se percibe cómodo en la forma como diversifica a sus fuentes de ingreso y se percibe altamente fuerte en tener ingresos predecibles, recurrentes y sostenibles.

Amenazas

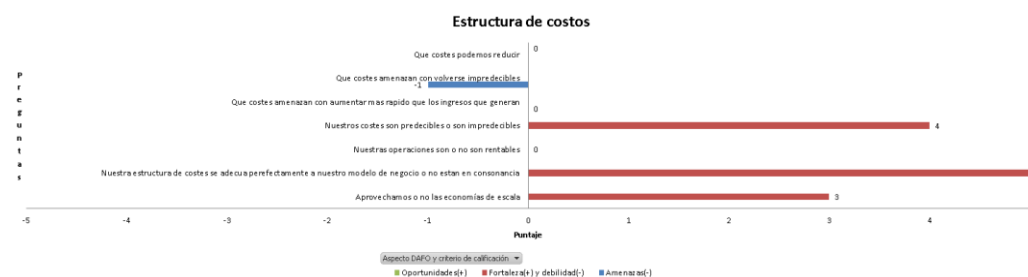
Respecto al módulo de fuentes de ingreso de INDESA se realizan tres preguntas que apuntan a las amenazas, de las cuales dos son consideradas como nulas, la primera debido por ser una entidad monopólica, no es posible que la competencia ponga en peligro los beneficios de INDESA; la segunda, debido a que para INDESA el hecho de depender de una o varias fuentes de ingreso no tiende a ser una amenaza debido al ser entidad pública los mayores ingresos son dados por el municipio. La tercera pregunta presenta un puntaje de dos negativo. La gráfica del anexo 35 muestra que la pregunta que obtuvo un puntaje de dos negativo hace referencia a que los recursos propios como fuentes de ingreso podrían desaparecer en un futuro. Lo anterior da a entender según la encuesta que INDESA no presenta amenazas de que la competencia ponga en peligro sus beneficios y tiene una baja amenaza de que en un futuro desaparezcan los recursos propios como fuentes de ingreso.

Estructura de costos

Esquema cualitativo

INDESA tiene unos costos totales de aproximadamente 5'000.000.000 de los cuales hay costos de tipo variables y fijos. Dentro de los costos variables los más costosos son el mantenimiento y pago de los servicios públicos de los escenarios de zona norte, zona sur y el gimnasio. También el pago del transporte, alimentación y alojamiento de monitores y deportistas durante la competencia. Dentro de los costos fijos más costosos está el pago de la nómina de los monitores para la ejecución de sus programas.

Anexo 36 análisis DAFO estructura de costos



Fuente: Elaboración propia.

Análisis

El esquema cualitativo de la estructura de costos de INDESA describe los gastos o pasivos de INDESA; los análisis realizados a continuación se enmarcan dentro del esquema antes mencionado.

Oportunidades

Respecto al módulo de estructura de costos de INDESA se realiza una pregunta que apunta a las oportunidades, la cual fue considerada como nula, debido a que INDESA no puede reducir costos ya que los generados son necesarios para sostener su propuesta de valor. Lo anterior muestra que en el módulo de costos por el planteamiento de Osterwalder INDESA no presenta oportunidades a menos que convierta sus amenazas en oportunidades.

Fortalezas y debilidades

Respecto al módulo de estructura de costos de INDESA se realizan cuatro preguntas que apuntan a las fortalezas y debilidades de INDESA, de las cuales una es considerada como nula, las otras tres son consideradas fortalezas, de estas fortalezas una obtiene cinco puntos de cinco posibles, otra obtiene cuatro puntos y la última obtiene tres puntos. La gráfica del anexo 36 muestra que la pregunta considerada como nula hace referencia a la rentabilidad de las operaciones, se considera nula debido a que INDESA como ente público no busca generar valor a través de la rentabilidad económica sino a través del beneficio social. La pregunta considerada una muy alta fortaleza o de cinco puntos hace referencia a la correcta adecuación de la estructura de costes de INDESA al modelo de negocio, la pregunta considerada una alta fortaleza o de cuatro puntos hace referencia a que los costos son predecibles y la pregunta de tres puntos o considerada una mediana fortaleza hace referencia a que INDESA aprovecha las economías de escala. Lo anterior da a entender según la encuesta que INDESA realiza una muy buena adecuación de su estructura de costos al modelo de negocio, que posee una estructura de costos predecible y que aprovecha medianamente las economías de escala.

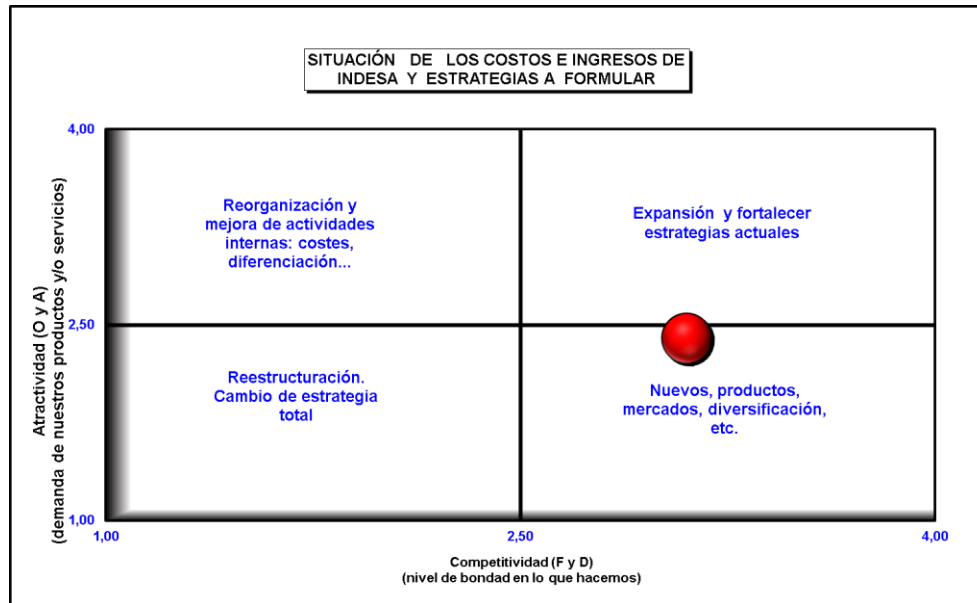
Amenazas

Respecto al módulo de estructura de costos de INDESA se realizan dos preguntas que apuntan a las amenazas de INDESA, de las cuales una es considerada como nula y otra obtiene un puntaje de uno negativo. La gráfica del anexo 36 muestra que la pregunta considerada nula hace referencia a que los costes aumenten más rápido que los ingresos, se considerada que no es amenaza debido a que el municipio provee dentro del presupuesto el dinero para cubrir los costos fijos de INDESA, la pregunta considerada como una muy baja amenaza o con un puntaje de uno negativo hace referencia a la posibilidad de que hayan costos que se vuelvan impredecibles. Lo anterior da a entender según la encuesta que INDESA presenta una muy baja amenaza de que los costos se vuelvan impredecibles.

Cruce de matrices

A continuación se anexa la gráfica arrojada por el modelador de la interacción con los clientes de INDESA.

Anexo 37 situación de los costos e ingresos de INDESA



Fuente: Elaboración propia.

Según la gráfica anterior al realizar el cruce de variables de la matriz DOFA en la categoría de costos e ingresos. Es posible que INDESA requiera apuntar hacia la generación de nuevos servicios, mercados y diversificación para la generación de nuevos ingresos.

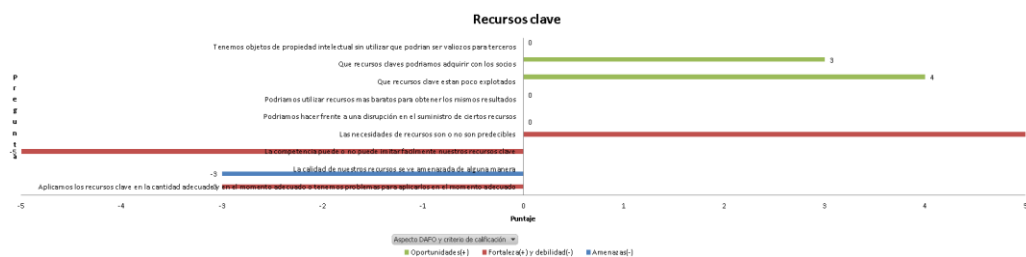
Infraestructura

Recursos clave

Esquema cualitativo

INDESA propone actividades recreativas y deportivas de sano esparcimiento valiéndose de recursos claves como el personal, principalmente los monitores. La infraestructura, principalmente zona sur y zona norte. Los medios virtuales, los centros de preguntas, quejas, reclamos y sugerencias (PQRS) y la dotación.

Anexo 38 análisis recursos clave



Fuente: Elaboración propia.

Análisis

El esquema cualitativo de los recursos claves de INDESA describe los recursos necesarios para que INDESA ofrezca su propuesta de valor; los análisis realizados a continuación se enmarcan dentro del esquema antes mencionado.

Oportunidades

Respecto al módulo de recursos claves de INDESA se realizan cuatro preguntas que apuntan a las oportunidades, de las cuales dos se consideran nulas, una obtuvo cuatro puntos de cinco posibles y otra tres puntos de cinco posibles. La gráfica del anexo 38 muestra que las preguntas se consideran nulas debido a que no es posible utilizar recursos más baratos para obtener los mismos resultados debido a que los proveedores que dan estos recursos se consiguen a través de licitaciones públicas, la segunda pregunta considerada nula hace referencia a la tenencia de objetos de propiedad intelectual los cuales se podrían vender, debido a que INDESA como entidad pública no contempla dentro de su campo misional. La oportunidad que obtuvo cuatro puntos o es considerada como una alta oportunidad; hace referencia a que los espacios veredales y comunales son recursos que se podrían utilizar mejor, la oportunidad que obtuvo tres puntos o que fue considerada como una mediana oportunidad hace referencia a la posibilidad de adquirir insumos con sus socios. Lo anterior da a entender según la encuesta que INDESA tiene una alta posibilidad de utilizar de forma más óptima los espacios veredales y comunales para agregar valor y presenta una mediana posibilidad de adquirir insumos con sus socios.

Fortalezas y debilidades

Respecto al módulo de recursos claves de INDESA se realizan tres preguntas que apuntan a las fortalezas y debilidades, de las cuales dos se consideran debilidades y una se considera oportunidad. Las que se consideran debilidades obtienen un puntaje de cinco negativo, y tres negativo de cinco posibles, la que se considera fortaleza obtiene un puntaje de cinco. La gráfica del anexo 38 muestra que las debilidades hacen referencia a que la competencia tiene una muy alta posibilidad de imitar los recursos clave de INDESA y que INDESA tiene una mediana falencia a la hora de aplicar los recursos claves en el momento y la cantidad adecuada. Lo anterior da

a entender según la encuesta que INDESA tiende a ser una empresa muy fácil de imitar en sus recursos claves, y presenta una mediana falencia a la hora de aplicar los recursos clave en el momento y en la cantidad adecuada.

Amenazas

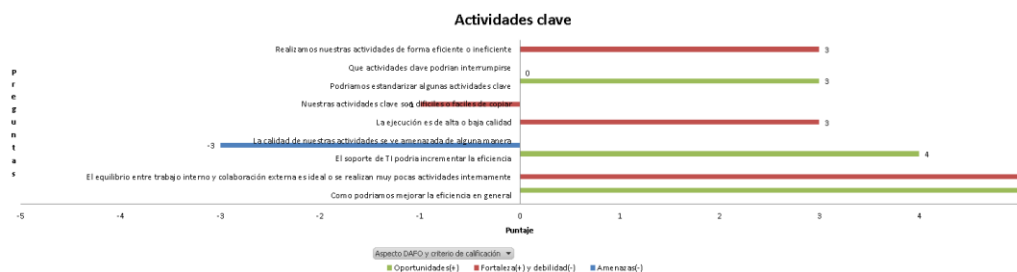
Respecto al módulo de recursos claves de INDESA se realizan dos preguntas que apuntan a las amenazas, de las cuales una es considerada nula y otra obtiene un puntaje de tres negativo. La grafica muestra que la pregunta se considera nula debido a que es no se estima una disrupción de ingresos debido a que le municipio aporta los ingresos necesarios para el funcionamiento del INDESA. La mediana amenaza o con un puntaje de tres negativo, hace referencia que la calidad de los recursos se ve amenazada. Lo anterior da a entender según la encuesta que la calidad de los recursos de INDESA se ve medianamente amenazada.

Actividades clave

Esquema cualitativo

INDESA realiza actividades claves dentro del área de recreación como dictar cursos y vender servicios de natación, clases de spinning, clases de gimnasia de mantenimiento, también ofrecer los servicios del gimnasio. Realiza actividades claves dentro del área de competencia como dictar cursos de tenis de campo, de hockey y de ajedrez. Realiza actividades claves del área del CAEF o centro de acondicionamiento físico, como sesiones de fisioterapia. Realiza actividades claves del área de comunicaciones como dar a conocer al público lo que se desarrolla en INDESA e interactuar con los usuarios a través de plataformas virtuales. Realiza actividades claves dentro del área de talento humano como evaluar el nivel de formación de los monitores. Realiza actividades claves dentro del área de control interno como hacer seguimiento a las quejas y reclamos de los clientes (PQRS). El área de recreación, deporte competitivo y el CAEF realizan capacitación de monitores para ejecutar programas, mantienen el contacto entre monitor y usuario, tratan adecuadamente a los usuarios y prestan un servicio de calidad.

Anexo 39 análisis actividades clave



Fuente: Elaboración propia.

Análisis

El esquema cualitativo de las actividades claves de INDESA describe las actividades necesarias para que INDESA mantenga su propuesta de valor; los análisis realizados a continuación se enmarcan dentro del esquema antes mencionado.

Oportunidades

Respecto al módulo de actividades claves de INDESA se realizan tres preguntas que apuntan a las oportunidades, de las cuales una obtuvo un puntaje cinco, otra cuatro y otra tres puntos de cinco posibles. La grafica muestra que la oportunidad que obtuvo cinco puntos o fue considerada como una muy alta oportunidad hace referencia a mejorar la eficiencia de INDESA vinculando a sus empleados. La oportunidad que obtuvo cuatro puntos o que fue considerada como una alta oportunidad hace referencia a la posibilidad de incrementar la eficiencia de INDESA mediante las TICs. La oportunidad que obtuvo tres puntos o que fue considerada como una mediana oportunidad hace referencia a la posibilidad de estandarizar algunas actividades claves. Lo anterior da a entender según la encuesta que INDESA presenta una muy alta posibilidad de mejorar su eficiencia vinculando a sus empleados, presenta una alta posibilidad de incrementar su eficiencia en las actividades claves mediante el correcto uso de las TICs y que presenta una mediana posibilidad de optimizar las actividades claves estandarizándolas.

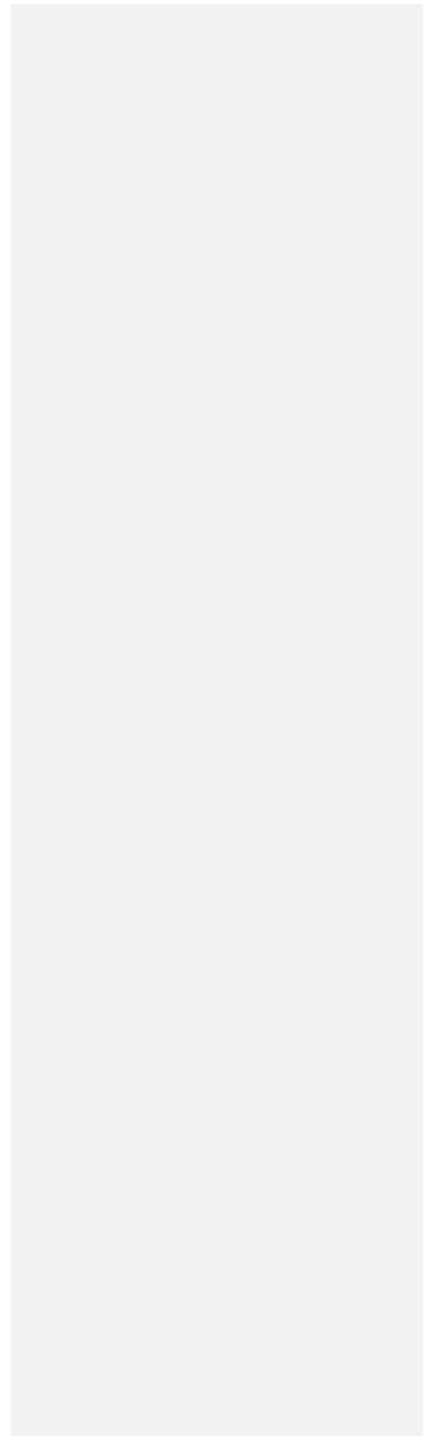
Fortalezas y debilidades

Respecto al módulo de actividades claves de INDESA se realizan cuatro preguntas que apuntan a las debilidades y fortalezas, de las cuales tres son consideradas fortalezas y una debilidad. Una fortaleza obtuvo un puntaje de cinco, y otras dos de tres sobre cinco

posibles, una debilidad obtuvo un puntaje de uno negativo. La gráfica del anexo 39 muestra que la fortaleza que obtuvo cinco puntos o es considerada como una muy alta fortaleza hace referencia al equilibrio que tiene INDESA entre el trabajo interno y la colaboración externa. La fortaleza mediana o que obtuvo tres puntos hace referencia a la eficiencia que tiene INDESA al realizar sus actividades. La otra mediana fortaleza hace referencia a que la ejecución de las actividades de INDESA es de mediana calidad. La debilidad obtuvo un punto negativo o es considerada como una muy baja debilidad y hace referencia a que las actividades claves de INDESA son fáciles de copiar pero no son consideradas una gran debilidad debido por ser una entidad polonómica. Lo anterior da a entender según la encuesta de INDESA, que presenta un muy alto equilibrio entre su trabajo interno y la colaboración externa que recibe. Tiene una mediana eficiencia al realizar sus actividades a la hora de ejecutarlas, estas tienen una muy baja debilidad al tener actividades claves fáciles de copiar.

Amenazas

Respecto al módulo de actividades claves de INDESA se realizan dos preguntas que apuntan a las amenazas, de las cuales una es considerada nula y otra obtiene tres puntos negativos de cinco posibles. La gráfica del anexo 39 muestra que la pregunta considerada nula hace referencia a que actividades podría interrumpirse, se considera nula debido a que INDESA presenta autonomía para suspender actividades de orden operativo y esto no tendría mayor problema por la autonomía económica del presupuesto otorgado por el municipio. La amenaza considerada como una mediana amenaza o con tres puntos negativos hace referencia a que las actividades se vean amenazadas de alguna manera. Lo anterior da a entender según la encuesta que INDESA presenta una mediana amenaza de que la calidad de las actividades se vea deteriorada.

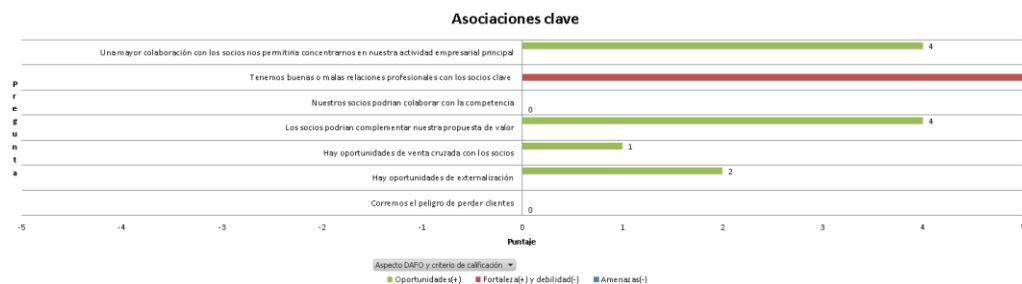


Asociaciones clave

Esquema cualitativo

INDESA tiene asociaciones claves con empresas públicas y privadas. Dentro de las públicas se encuentra el municipio que aporta el 80% de los recursos económicos, INDEPORTES ANTIOQUIA que aporta recursos para la implementación deportiva, la secretaria de tránsito de Sabaneta que aporta el préstamo de vallas y de agentes de tránsito durante los eventos, la secretaria de gobierno que facilita policías para la seguridad durante los eventos, la secretaria de educación que coopera en los torneos intercolegiados e interescolares. Dentro de las empresas privadas se encuentra la empresa Familia que aporta agua, uniformes, refrigerios e ingresos económicos, y proveedores por licitación pública con los cuales se negocia papelería, refrigerios, transporte y uniformes.

Anexo 40 análisis DAFO asociaciones clave



Fuente: Elaboración propia.

Análisis

El esquema cualitativo de las asociaciones claves de INDESA describe las asociaciones necesarias para que INDESA mantenga su propuesta de valor; los análisis realizados a continuación se enmarcan dentro del esquema antes mencionado.

Oportunidades

Respecto al módulo de asociaciones claves de INDESA se realizan cuatro preguntas que apuntan a las oportunidades, de las cuales una es considerada como una baja oportunidad u obtiene dos puntos de cinco posible. Otra oportunidad obtiene un punto o es considerada como una muy baja oportunidad. Dos obtienen cuatro puntos de cinco posibles o son consideradas como altas oportunidades. La gráfica del anexo 40 muestra que la considerada muy baja oportunidad hace referencia a la posibilidad de tener venta cruzada con los socios. La baja oportunidad hace referencia a la posibilidad de externalizarse. La alta oportunidad hace referencia a la posibilidad de INDESA de mantener una mayor concentración con sus socios para concentrarse más en su actividad empresarial. También presenta una alta oportunidad en la posibilidad de que los socios puedan complementar la propuesta de valor de INDESA. Lo anterior da a entender según la encuesta que INDESA presenta una muy baja posibilidad de tener venta cruzada con sus socios. Presenta una baja posibilidad de externalizarse. Presenta una alta oportunidad de concentrarse más en su actividad empresarial manteniendo una mayor concentración con sus socios. Presenta una alta posibilidad de que los socios complementen su propuesta de valor.

Fortalezas y debilidades

Respecto al módulo de asociaciones claves de INDESA se realiza una pregunta que apunta a las fortalezas y debilidades de INDESA, la cual es considerada una fortaleza. La gráfica del anexo 40 muestra que esta fortaleza obtuvo cinco puntos de cinco posibles o es considerada como una muy alta fortaleza; muy alta fortaleza hace referencia a las buenas relaciones que tiene INDESA con sus socios claves. Lo anterior da a entender según la encuesta que INDESA presenta muy buenas relaciones con sus socios claves.

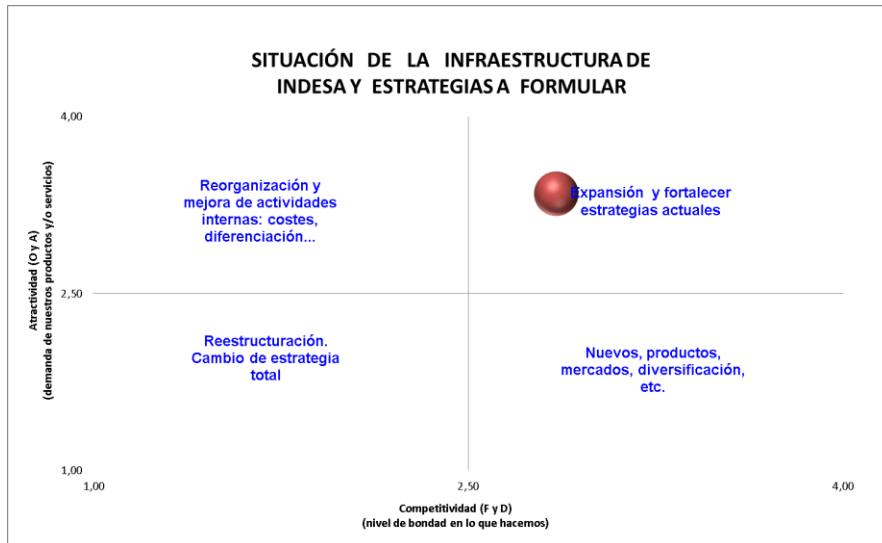
Amenazas

Respecto al módulo de asociaciones claves de INDESA se realizan dos preguntas las cuales son consideradas nulas debido a que INDESA no corre el peligro de perder clientes debido a que es una entidad monopólica que ofrece la mayoría de sus servicios gratuitos y no presenta el riesgo de que los socios colaboren con la competencia debido a que INDESA no presenta competencia ya que es el único ente municipal promotor del deporte en Sabaneta

Cruce de matrices

A continuación se anexa la gráfica arrojada por el modelador de la infraestructura de INDESA.

Anexo 41 situación de la infraestructura de INDESA



Fuente: Elaboración propia.

Según la gráfica anterior al realizar el cruce de variables de la matriz DOFA en la categoría de infraestructura es posible que INDESA requiera apuntar hacia la expansión y el fortalecimiento de las estrategias actuales, al hablar de la expansión y el fortalecimiento de las estrategias actuales de la infraestructura se hace referencia a que se deben de expandir las actividades claves de INDESA, buscar mayores asociaciones claves y gestionar recursos claves.

Conclusiones

Según los análisis realizados se concluye respecto a la propuesta de valor que INDESA presenta mayores oportunidades de optimizar la propuesta de valor mediante una estrategia y desarrollo de actividades que apunten al desarrollo de nuevas tareas y servicios

direccionados a los clientes; que puede fortalecer más el efecto de red de las propuestas de valor y seguir desarrollando actividades que permitan la satisfacción y la consonancia de los servicios frente a las necesidades de sus clientes; INDESA debe de amenizar la amenaza de servicios sustitutos agregando valor mediante el fortalecimiento de actividades que apunten al desarrollo de nuevas tareas y servicios a sus clientes.

Respecto a la interacción con los clientes INDESA presenta mayores oportunidades de optimizar el segmento de mercado al que se dirige buscando atender nuevos tipos de clientes en un mercado creciente y depurando la clientela a la cual se dirige; el segmento de mercado está fortalecido gracias a que se realiza un trabajo continuo para obtener nuevos clientes, para mantener los clientes que hacen uso de los servicios y para segmentar adecuadamente su cartera de clientes; las amenazas dirigidas al segmento de mercado no son lo suficientemente representativas como para quitar una cuota de mercado representativa que sin embargo se puede fortalecer mediante estrategias para que los clientes permanezcan en el tiempo usando los servicios ofrecidos por INDESA; las amenazas dirigidas al segmento de mercado no son lo suficientemente representativas como para quitar una cuota de mercado representativa, pero se puede fortalecer las estrategias para que los clientes permanezcan en el tiempo usando los servicios ofrecidos. INDESA presenta mayores oportunidades al implementar tareas para buscar nuevos canales de socios complementarios que al implementar tareas para mejorar la eficiencia, efectividad e integración del canal, servir directamente a los clientes o acompasar mejor los canales con el segmento de mercado; presenta mayores fortalezas en la facilidad de los clientes para acceder a sus canales, la adecuación de los canales para los segmentos de mercado a los cuales se dirige y el correcto manejo de la economía de campo en el canal y es posible tener una leve mejoría en el fortalecimiento de la eficiencia, eficacia, la integración de los canales y el contacto que establecen los

canales con los clientes potenciales; no es posible que la competencia ponga en peligro los canales por ser una entidad monopólica. También, presenta la posibilidad de estrechar relaciones y de realizarles seguimiento a los clientes representa una muy alta oportunidad, aumentar la personalización con los clientes representa una alta oportunidad y automatizar algunas relaciones representa una mediana oportunidad para INDESA; la fuerza de marca de INDESA representa una muy alta fortaleza que agrega valor, la estrecha relación que tiene con sus clientes y a la consonancia que se tiene entre la calidad de relación y el segmento de mercado representa una alta fortaleza; la posibilidad de que la relación de INDESA se deteriore con sus clientes representa una muy baja amenaza.

INDESA presenta una alta oportunidad de ofrecer nuevas disciplinas deportivas y una mediana oportunidad de hacer presencia de forma descentralizada cobrando por sus servicios; podría fortalecer más su propuesta de valor cobrando a sus clientes por el valor agregado, INDESA podría optimizar los mecanismos de fijación de precio para cobrar por lo que los clientes están dispuestos a pagar, INDESA se percibe fuerte al recibir ingresos antes de incurrir en gastos, se percibe cómodo en la forma como diversifica a sus fuentes de ingreso, y se percibe altamente fuerte en tener ingresos predecibles, recurrentes y sostenibles; no presenta amenazas de que la competencia ponga en peligro sus beneficios y tiene una baja amenaza de que en un futuro desaparezcan los recursos propios como fuentes de ingreso. INDESA realiza una muy buena adecuación de su estructura de costos al modelo de negocio y posee una estructura de costos predecible que aprovecha medianamente las economías de escala y presenta una muy baja amenaza de que los costos se vuelvan impredecibles.

INDESA tiene una alta posibilidad de utilizar de forma más óptima los espacios veredales y comunales para agregar valor y presenta una mediana posibilidad de adquirir insumos con sus socios; tiende a ser una empresa muy fácil de imitar en sus recursos claves, y presenta una mediana falencia a la hora de aplicar los recursos clave en el momento y en la cantidad adecuada y la calidad de los recursos de INDESA se ve medianamente amenazada por deterioro. INDESA presenta una muy alta posibilidad de mejorar su eficiencia vinculando a sus empleados, una alta posibilidad de incrementar su eficiencia en las actividades claves mediante el correcto uso de las TICs y una mediana posibilidad de optimizar las actividades claves estandarizándolas; presenta un muy alto equilibrio entre su trabajo interno y la colaboración externa que recibe, tiene una mediana eficiencia al realizar sus actividades y una mediana calidad al a hora de ejecutarlas y tiene una muy baja debilidad al tener actividades claves fáciles de copiar y presenta una mediana amenaza de que la calidad de sus actividades se vea deteriorada. INDESA presenta una muy baja posibilidad de tener venta cruzada con sus socios. Presenta una baja posibilidad de externalizarse, una alta oportunidad de concentrarse más en su actividad empresarial manteniendo una mayor concentración con sus socios y una alta posibilidad de que los socios complementen su propuesta de valor; presenta muy buenas relaciones con sus socios claves.

Sugerencias

A continuación se presentan las sugerencias propuestas para INDESA según los resultados obtenidos en la presente investigación.

En la categoría de propuesta de valor INDESA requiere apuntar hacia la expansión y el fortalecimiento de las estrategias actuales, al hablar de expansión en la propuesta de valor hace referencia a generar una propuesta de valor más completa, que presente mayor valor agregado para sus clientes y para el municipio de Sabaneta.



En la categoría de interacción con los clientes INDESA requiere apuntar hacia la expansión y el fortalecimiento de las estrategias actuales, a diversificar los segmentos de mercado, aprovechar otros canales mediante los cuales sea posible interactuar con sus clientes, y plantear estrategias para fortalecer la relación actual con sus clientes.

En la categoría de costos e ingresos INDESA requiere apuntar hacia la generación de nuevos servicios, mercados y diversificación para la generación de nuevos ingresos.

En la categoría de infraestructura INDESA requiere apuntar hacia la expansión y el fortalecimiento de las estrategias actuales, al hablar de la expansión y el fortalecimiento de las estrategias actuales de la infraestructura se hace referencia a que se deben de expandir las actividades claves de INDESA, buscar mayores asociaciones claves y gestionar recursos claves.

ANEXOS

1) Consentimiento informado

| | | | | |
|---|---|---|----------|------------|
|  | FORMATO CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN |  | Código: | FO-MI-153 |
| | | | Versión: | 1 |
| | | | Fecha: | 10-09-2015 |
| | | | | |

TÍTULO: Modelo de negocio Canvas aplicado al Instituto de Deporte y Recreación de Sabaneta

NUMERO DE PROTOCOLO: 1

FINANCIADOR: Juan David Zapata Zapata

INVESTIGADOR: Juan David Zapata Zapata

NÚMEROS DE TELÉFONO ASOCIADOS A LA INVESTIGACIÓN:

3137590667

LUGAR:

Instituto de deporte y recreación de Sabaneta INDESA, zona sur

INTRODUCCION:

INDESA busca promover el deporte y la recreación en Sabaneta. Al ser un instituto descentralizado ofrece servicios gratuitos y servicios los cuales se deben de pagar, poco se ha escrito sobre la funcionalidad del modelo de negocio en los institutos de deporte y recreación, el modelo de negocio permite a las organizaciones generar valor a la hora de ofrecer sus servicios, por esa razón se considera necesario describir y analizar el modelo de negocio del INDESA soportado en el modelo de negocio Canvas propuesto por Osterwalder (2011)

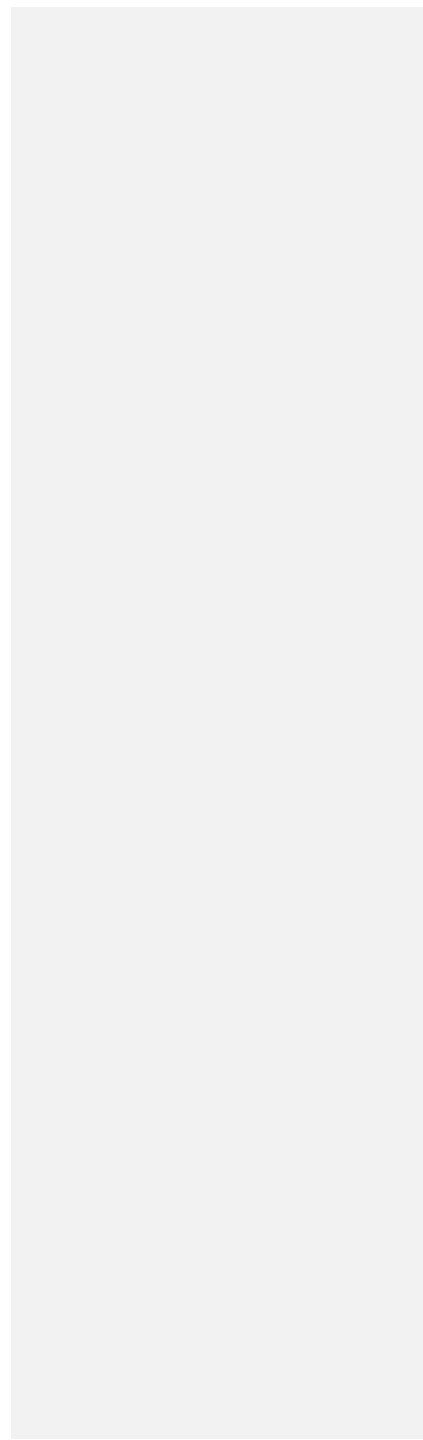
PROPÓSITO DEL ESTUDIO:

Realizar un estudio de caso del modelo de negocio del Instituto de Deporte y Recreación de Sabaneta desde la propuesta del modelo de negocio Canvas describiendo sus diferentes módulos mediante un cuestionario abierto propuesto por Osterwalder y analizándolo mediante una matriz DAFO para modelos de negocio redactada por el mismo autor.

PARTICIPANTES DEL ESTUDIO:

Juan David Zapata Zapata-Investigador
 Juan Ricardo Calle Piedrahita –Coinvestigador
 Jeiler Mosquera Asprilla-Gerente INDESA
 Juan Esteban Uribe-Control interno INDESA
 Beatriz Álvarez-Contadora INDESA

Anexo 42 consentimiento informado



PROCEDIMIENTOS:

- Entrevista abierta dirigida a control interno sobre la historia de INDESA.
- Cuestionario abierto dirigido a control interno, gerencia y contabilidad compuesto por 30 preguntas.
- Cuestionario semiabierto dirigido a control interno, gerencia y contabilidad compuesto por 93 preguntas.

RIESGOS O INCOMODIDADES:

Violación de las políticas de privacidad y confidencialidad: Este riesgo se puede dar a la hora de publicar los resultados, para controlar este riesgo se maneja discreción por parte de los participantes de la investigación con el manejo de la información.

BENEFICIOS:

Dentro de los aportes para INDESA esta:

- Sugerencias dentro del manejo del modelo de negocio.
- Se darán recomendaciones según los resultados obtenidos.
- Se dará a conocer los resultados y el análisis de los mismos.

PRIVACIDAD Y CONFIDENCIALIDAD:

La información personal que usted dará a nuestros investigadores en el curso de este estudio permanecerá en secreto y no será proporcionada a ninguna persona diferente a Usted bajo ninguna circunstancia. A las [encuestas, evaluaciones] se les asignará un código de tal forma que el personal técnico, diferente a los docentes investigadores, no conocerá su identidad. Sólo algunos investigadores (estrictamente los profesores responsables del estudio) tendrá acceso al código y a su identidad verdadera para poder localizarle en caso de que las encuestas, evaluaciones detecten alguna alteración XXXX en usted [o en su hijo], que deba tratarse rápidamente. El equipo general de la investigación y el personal de apoyo sólo tendrá acceso a los códigos, pero no a su identidad. Los entrevistadores que lo evalúen a usted [su hijo] y que no pertenezcan al staff de investigadores tendrán acceso a su identidad en el momento en que se le esté realizando la encuesta, evaluación, pero no conocerá el código de los resultados, por razones de seriedad del diseño de la investigación y para que Usted pueda tener la certeza de que su identidad y sus datos personales no serán revelados.

Los resultados de esta investigación pueden ser publicados en revistas científicas o ser presentados en las reuniones científicas, pero la identidad suya no será divulgada.

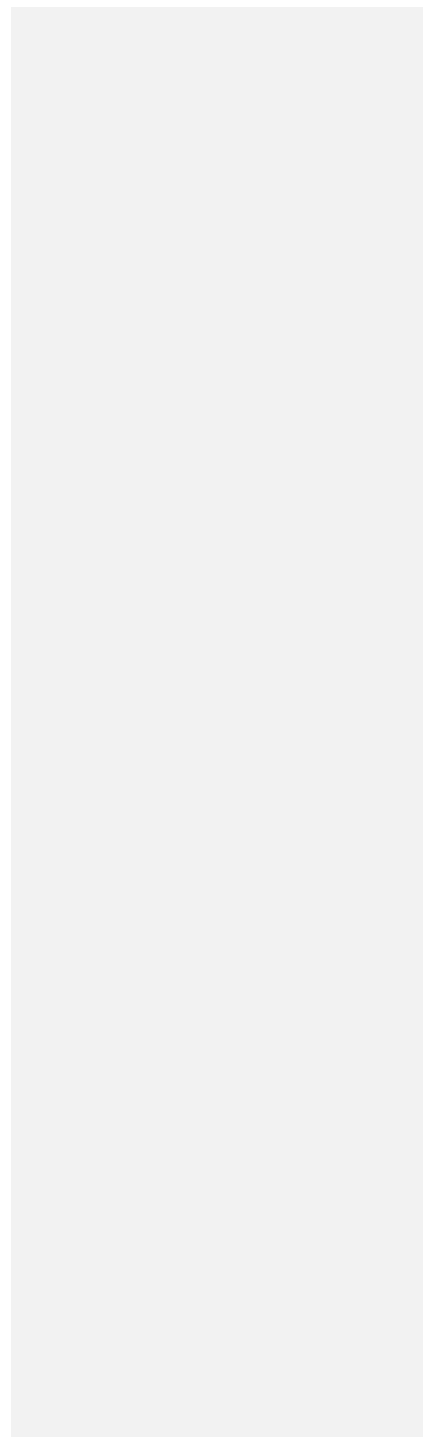
La información puede ser revisada por el Comité de Ética en la Investigación de las instituciones participantes, el cual está conformado por un grupo de personas quienes realizarán la revisión independiente de la investigación según los requisitos que regulan la investigación.

DERECHO A RETIRARSE DEL ESTUDIO DE INVESTIGACIÓN:

Usted puede retirarse del estudio en cualquier momento. Sin embargo, los datos obtenidos hasta ese momento seguirán formando parte del estudio a menos que Usted solicite expresamente que su identificación y su información sea borrada de nuestra base de datos. Al retirar su participación Usted deberá informar al grupo investigador si desea que sus respuestas sean eliminadas, los resultados de la evaluación serán incinerados.

No firme este consentimiento a menos que usted haya tenido la oportunidad de hacer preguntas y recibir contestaciones satisfactorias para todas sus preguntas.

Si usted firma aceptando participar en este estudio, recibirá una copia firmada, con el sello de aprobación del



----- Use lo siguiente si aplica -----

Confirmando que la información en este consentimiento informado fue claramente explicada y aparentemente entendida por el participante o el tutor legal. El paciente o su tutor consienten libremente a participar en este estudio de investigación. Use esta parte si el participante (o su tutor legal) no puede leer esta hoja. Un testigo imparcial que no esté afiliado a la investigación debe estar presente para tomar este consentimiento informado.

Firma del Testigo Imparcial

Fecha

Estudios Futuros

Nuestros planes de investigación aparecen resumidos en el formato de consentimiento. Los resultados de nuestra investigación serán grabados con un código numérico y estos no serán colocados en su protocolo de investigación. Los resultados serán publicados en revistas de literatura científica garantizando que la identificación de los participantes no aparecerá en estas publicaciones.

Es posible que en el futuro los resultados de su evaluación sean utilizadas para otras investigaciones cuyos objetivos y propósitos no aparecen especificados en el formato de consentimiento que Usted firmará. Si esto llega a suceder, toda su información será entregada de manera codificada para garantizar que no se revelará su nombre. De igual manera, si otros grupos de investigación solicitan información para hacer estudios cooperativos, la información se enviará sólo con el código. Es decir, su identificación no saldrá fuera de la base de datos codificada de nuestro grupo de investigación.

Yo estoy de acuerdo en autorizar que la información de los resultados de mi representado legal o mía sea utilizada en otras investigaciones en el futuro.

Nombre, firma y documento de identidad del Padre, Madre o Representante legal del menor de edad

Nombre _____ Firma: _____
C.C.

2) Fotos entrevistas

Entrevista realizada al área de contabilidad y control interno

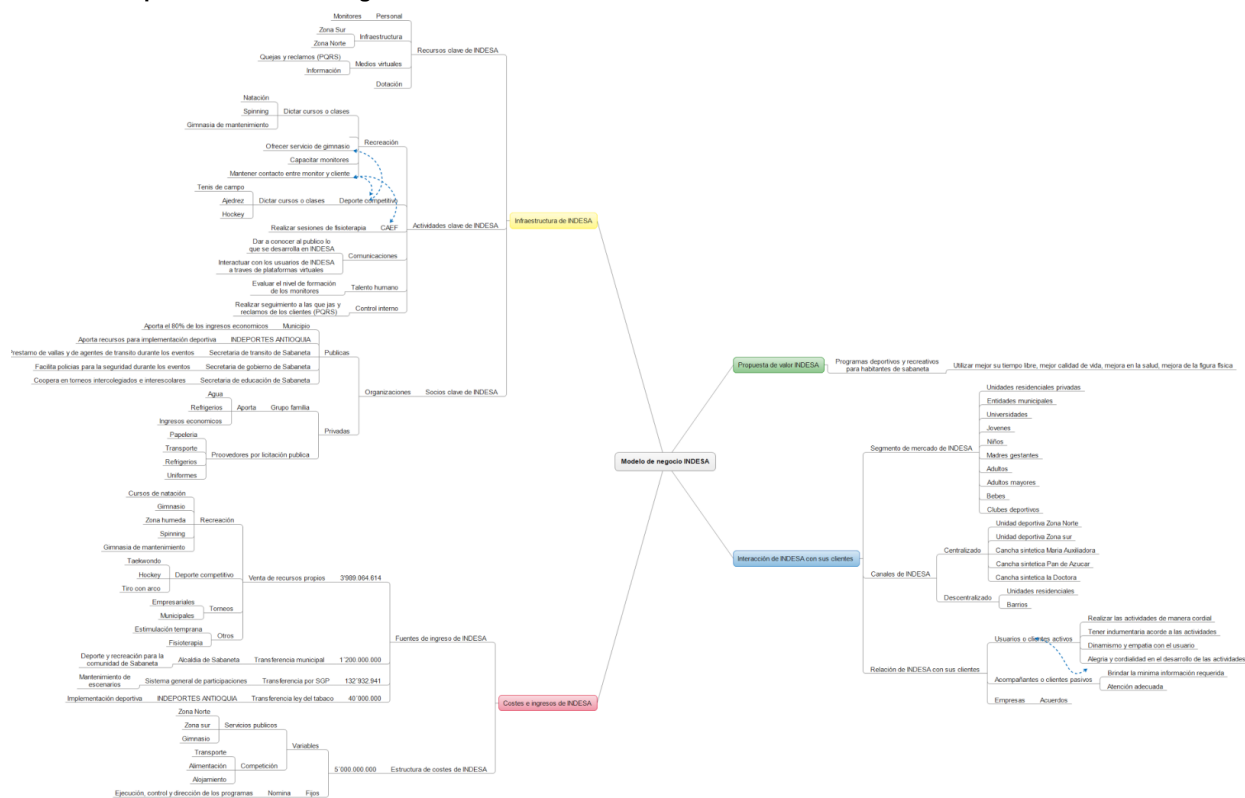


Anexo 43 fotos entrevistas



3) Mapa mental

Anexo 44 Esquema módulos de negocio de INDESA



Fuente: Elaboración propia

4) Procedimiento y Tabulación

Cuestionario abierto

Procedimiento

Anexo 45 procedimiento cuestionario abierto

El cuestionario abierto permite cumplir los cuatro primeros objetivos planteados en esta investigación, los cuales buscan describir los nueve módulos del modelo de negocio de INDESA tomándose de la propuesta de Osterwalder (2011) (Osterwalder & Pigneur, 2011)

Los resultados transcritos del cuestionario abierto permitirán realizar una síntesis acerca de la dinámica del modelo de negocio. Para llevarlo a cabo se plantea hacerlo de forma manual. Según Rodríguez et al (1996) los datos cualitativos se pueden reducir, “en el curso del estudio cualitativo, el investigador recoge abundante información acerca de la realidad sobre la que se centra su trabajo. Un primer tipo de tareas que deberá afrontar para el tratamiento de esa información consiste en la reducción de los datos, es decir, en la simplificación, el resumen, la selección de la información para hacerla abarcable y manejable.” (Rodríguez Gómez, Gil Flores, & García Jimenez, 1996, pág. 25)

El mismo autor plantea que “la categorización, constituye sin duda una importante herramienta en el análisis de los datos cualitativos, hace posible clasificar conceptualmente las unidades que son cubiertas por un mismo tópico” Para lograr esta síntesis se plantea realizar una categorización de las palabras clave, la cual se compone de categorías, subcategorías y descriptores, cada categoría y subcategoría tendrá un código basado en el planteamiento de Rodríguez et al (1996) al expresar que la codificación no es más que la

operación concreta por la que se asigna a cada unidad un indicativo (código) propio de la categoría en la que la consideramos incluida. Es el proceso físico, manipulativo mediante el cual dejamos constancia de la categorización realizada, la cual se muestra a continuación con sus respectivos códigos (Rodriguez Gomez, Gil Flores, & Garcia Jimenez, 1996, pág. 25) y ha sido realizada con el soporte del marco teórico de la presente investigación.

El siguiente cuadro facilita la selección de las palabras claves de las subcategorías, es decir de los módulos de negocio de INDESA.

Anexo 46 categorización modelo de negocio Canvas

| Categorías, subcategorías y descriptores planteados por el modelo Canvas | | | |
|---|------------------------------------|--|----------------|
| Categorías | Subcategorías | Descriptores | Códigos |
| 1)Propuesta de valor | 1.1)Propuesta de valor | Describe el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico. | Pv.1.1 |
| 2)Interacción con los clientes | 2.1)Segmento del mercado | Define los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa. | Ic.2.1 |
| | 2.2)Canales | 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. | Ic.2.2 |
| | 2.3)Relaciones con clientes | Describe los diferentes tipos de relaciones que establece una empresa con determinados segmentos de mercado. | Ic.2.3 |
| 3)Costes e ingresos | 3.1)Fuentes de ingresos | Se refiere al flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado (para calcular los beneficios, es necesario | Ci.3.1 |

| | | | |
|--------------------------|---------------------------------|---|--------|
| | | restar los gastos a los ingresos). | |
| | 3.2)Estructura de costes | Describe los principales costes en los que se incurre al trabajar con un modelo de negocio determinado. Tanto la creación y la entrega de valor como el mantenimiento de las relaciones con los clientes o la generación de ingresos tienen un coste. | Ci.3.2 |
| 4)Infraestructura | 4.1)Recursos claves | Describe los activos más importantes para que un modelo de negocio funcione. | I.4.1 |
| | 4.2)Actividades claves | Describe las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione. | I.4.2 |
| | 4.3)Asociaciones claves | Describe la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio. | I.4.3 |

(Fuente: Elaboración propia).

A continuación se transcribe la entrevista abierta con la cual se podrán cumplir los primeros seis objetivos planteados en la presente investigación, los cuales apuntan a describir cada uno de los módulos del modelo de negocio de INDESA. La entrevista abierta se planteó en tres sesiones, dirigidas al Sr. Jeiler Mosquera Asprilla, gerente de INDESA y a Beatriz Álvarez, contadora de INDESA.

Antes de la transcripción de la entrevista abierta se da a conocer un diario de campo que permite conocer el desarrollo de la entrevista.

Diario de campo entrevista abierta:

Anexo 47 diario de campo entrevista abierta

Cuestionario abierto: Con este cuestionario se cumplen los primeros 6 objetivos específicos de la investigación

Se realiza en 3 sesiones:

Sesión 1.

Se realizan las cuatro preguntas abiertas para describir el módulo de la propuesta de valor de INDESA, las 3 preguntas que toma el módulo del segmento del mercado y las 6 preguntas que toma el módulo de los canales de INDESA, estas preguntas son direccionadas al gerente de INDESA Jeiler Mosquera y la sesión tiene una duración total de veintiséis minutos con cuarenta y dos segundos, no se presentan inconvenientes, la sesión se lleva a cabo el día 16 de Septiembre del 2015 y los registros se hacen mediante una grabadora SONY de referencia ICD-PX333F, el entrevistado permite ser grabado y la sesión se lleva a cabo con éxito, la entrevista es ejecutada por Juan David Zapata Zapata, investigador principal.

Sesión 2.

Se realizan las 4 preguntas abiertas planteadas para describir el módulo de las relaciones con los clientes de INDESA, estas preguntas son direccionadas al gerente de INDESA Jeiler Mosquera Asprilla y la sesión tiene una duración total de 12 minutos con 14 segundos, no se presentan inconvenientes, la sesión se lleva a cabo el día 17 de Septiembre del 2015 y los registros se hacen mediante la grabadora SONY de referencia ICD-PX333F, el entrevistado permite ser grabado y la sesión se lleva a cabo con éxito, la entrevista es ejecutada por Juan David Zapata Zapata, investigador principal.

Sesión 3.

Se realizan las 4 preguntas abiertas planteadas para describir el módulo de fuentes de ingreso de INDESA, las 3 preguntas del módulo de estructura de costes de INDESA, 1 pregunta del módulo de los recursos clave de INDESA, 1 pregunta del módulo de actividades clave de INDESA y las 4 preguntas del módulo de las asociaciones claves de INDESA, estas preguntas son direccionadas a la contadora de INDESA Beatriz Álvarez y la sesión tiene una duración total de 37 minutos con 31 segundos, no se presentan inconvenientes, la sesión se lleva a cabo el día 25 de septiembre del 2015 y los registros se hacen mediante la grabadora SONY de referencia ICD-PX333F, la entrevistada permite ser grabada y la sesión se lleva a cabo con éxito, la entrevista es ejecutada por Juan David Zapata Zapata, investigador principal.

A continuación se presenta la transcripción de los datos recogidos en la entrevista abierta.

A los presentes datos se les realiza un proceso de categorización, las palabras resaltadas son las palabras claves y están enmarcadas en los descriptores de la categorización.

Anexo 48 triangulación de las categorías y subcategorías

Sesión 1

16 de septiembre del 2015

Entrevistado: Jeiler Mosque Asprilla, gerente del INDESA.

Entrevistador: Juan David Zapata.

Módulo de propuesta de valor de INDESA

¿Qué valor proporciona INDESA a la comunidad Sabaneteña?

R/ El valor de ofrecer unos programas, deportivos, recreativos y de actividades físicas que contribuyen al mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes de Sabaneta

Comentario [1]: Conjunto de productos y servicios que crean valor

Comentario [2]: Valor agregado

Comentario [3]: Segmento de mercado específico

¿Qué problemas de la comunidad Sabaneteña INDESA ayuda a solucionar?

R/ Básicamente buscar que las personas de Sabaneta puedan utilizar mejor su tiempo libre a través de los programas y las actividades que para ellas muy profesionalmente se realizan.

Comentario [4]: Valor agregado

¿Qué necesidades de la comunidad Sabaneteña satisface INDESA?

R/ Las necesidades de tener una mejor calidad de vida, una mejora en la salud, una mejora de la figura física a través del gimnasio, la rumba aeróbica y también satisfacer las necesidades individuales que cada individuo puede tener por apreciar un deporte determinado porque se siente con una capacidad técnico física para desarrollar en determinado deporte.

Comentario [5]: Valor agregado

Comentario [6]: Valor agregado

Comentario [7]: Valor agregado

¿Qué paquetes de productos o servicios ofrece INDESA a cada segmento de mercado?

R/ A cada segmento de mercado, incluso no se nos puede escapar que la mayoría de programas son de inclusión, porque aquí tenemos también programas para personas en situación de discapacidad, los programas para los adultos mayores nosotros les ofrecemos desde el mantenimiento físico hasta la hidroterapia pasando por el trabajo también en el mismo gimnasio, el trabajo que se realiza con las actividades de la rumba, a los jóvenes se les ofrece diferentes deportes, el gimnasio, natación, los programas que son recreativos, porque no solo nos enfocamos en la parte deportiva, también nos enfocamos en la parte recreativa, en los niños tenemos programas de estimulación temprana en las primeras edades y hay algo muy importante que no dejamos de lado y es el trabajo que desarrollamos con las madres gestantes, y hay un programa que es como un plus que le damos y es el servicio de fisioterapia y el servicio que estamos adelantando con los psicólogos, para el próximo semestre ya tendremos la presencia del nutricionista que van a ser un complemento en los programas que tenemos desarrollados para la población de Sabaneta. En la parte competitiva nos apoyamos primeramente en los clubes deportivos pero tenemos selecciones en baloncesto en ambas ramas, voleibol, futbol de salón, rugby siendo un deporte nuevo, hemos recuperado el voleibol masculino, tenemos el futbol en ambas ramas, tenemos deportes individuales como tiro con arco, tenis de campo, ajedrez, natación, taekwondo y levantamiento de pesas, si se me escapa alguna disciplina nosotros estamos trabajando para que Sabaneta tenga nuevas disciplinas deportivas, venimos trabajando con el bicigrós y próximamente al beisbol, también ofrecemos hockey sobre piso, para este segundo semestre llevamos el hockey sobre césped, entonces es una nueva alternativa para aquellos jóvenes que son amantes de este deporte. En el ámbito recreativo venimos trabajando predeportivos a través de los semilleros, venimos trabajando el programa de motricidad y todo lo que es la iniciación, porque pensamos que son las etapas

Comentario [8]: Segmento de mercado específico

Comentario [9]: Segmento de mercado específico

Comentario [10]: Servicio que crea valor (Adulto mayor)

Comentario [11]: Servicio que crea valor (Adulto mayor)

Comentario [12]: Servicio que crea valor (Adulto mayor)

Comentario [13]: Servicio que crea valor (Adulto mayor)

Comentario [14]: Segmento de mercado específico

Comentario [15]: Servicio que crea valor (Jóvenes)

Comentario [16]: Servicio que crea valor (Jóvenes)

Comentario [17]: Servicio que crea valor (Jóvenes)

Comentario [18]: Servicio que crea valor (Jóvenes)

Comentario [19]: Segmento de ...

Comentario [20]: Servicio que cre...

Comentario [21]: Segmento de ...

Comentario [22]: Servicio que cre...

Comentario [23]: Servicio que cre...

Comentario [24]: Servicio que cre...

Comentario [25]: Servicio que cre...

Comentario [26]: Servicio que cre...

Comentario [27]: Servicio que cre...

Comentario [28]: Servicio que cre...

Comentario [29]: Servicio que cre...

Comentario [30]: Servicio que cre...

Comentario [31]: Servicio que cre...

donde hay que fortalecer los ajustes para que los deportistas tengan una mejor técnica, además con el apoyo que se le da a los clubes con los escenarios deportivos, creo que con esto los Sabaneteños pueden estar tranquilos en lo que se les brinda en cuanto a formación deportiva en recreación con las **tomas recreativas** que desarrollamos en barrios y veredas cada 15 días, de esta forma nosotros estamos llegando a la comunidad con unas alternativas diferentes incluso a las disciplinas deportivas, además de la rumba las tomas, los festivales que nosotros realizamos con los cuales buscamos que el niño tenga un encuentro con el otro, además de las **vacaciones recreativas** que se hacen 2 jornadas durante el año.

Comentario [32]: Servicio que crea valor

Comentario [33]: Servicio que crea valor (niño)

Modulo del segmento del mercado de INDESA

¿Para quién crea valor INDESA?

R/ No, aquí no hay discriminación, porque ya les decía, esto es de inclusión, sin embargo nosotros podemos decir que hasta el 2014 trabajamos mucho de una forma muy centralizada, nosotros este año venimos trabajando muy descentralizado llevando los programas incluso a las partes privadas donde el estado no tiene obligación de llegar, por ejemplo con el caso de las unidades residenciales privadas donde el INDESA ha llegado con algunos programas y conjuntamente con los administradores han llevado diferentes actividades como rumba aeróbica, hidrogimnasia, entrenamiento deportivo, esto con el fin de que ellos no se tengan que desplazar hasta las unidades deportivas dado que ellos cuentan con las herramientas y la implementación que se requiere para sus programas, y de que forma la llevamos allá?, hay algunos programas que llegan con unos valores muy ínfimos pero igual que son muy sustanciosos y que nos ayudan a nutrir no solamente al INDESA en estos muchachos deportivos sino que también mejora la calidad en los jóvenes porque les estamos arrebatando estos jóvenes a las esquinas. También se trabaja haciendo inclusión, mediante programas de convenios con entidades municipales e incluso con algunas universidades a través de los cuales llegamos a los jóvenes, te quisiera hacer énfasis en un tema, nosotros los programas los trabajamos con madres gestantes, ósea desde que el individuo está en el vientre empezamos a desarrollar los programas, tenemos estimulación temprana para niños de 0 a 6 años, los programas en natación que también van desde los 0 meses hasta la edad adulta, tenemos los programas para los niños en todos los deportes ahora mencionados, para los jóvenes también todos los deportes además del gimnasio, para los adultos mayores tenemos hidrogimnasia, gimnasia, rumba aeróbica, taekwondo, ajedrez, entonces pienso que en esa forma segmentamos para estos grupos poblacionales los programas sin necesidad de

Comentario [34]: Grupo de personas o entidades a los que se dirige INDESA

Comentario [35]: Grupo de personas o entidades a los que se dirige INDESA

Comentario [36]: Grupo de personas o entidades a los que se dirige INDESA

Comentario [37]: Grupo de personas o entidades a los que se dirige INDESA

Comentario [38]: Grupo de personas o entidades a los que se dirige INDESA

Comentario [39]: Grupo de personas o entidades a los que se dirige INDESA

Comentario [40]: Grupo de personas o entidades a los que se dirige INDESA

Comentario [41]: Grupo de personas o entidades a los que se dirige INDESA

Comentario [42]: Grupo de personas o entidades a los que se dirige INDESA

discriminarlos, es claro también entender que también hay una población que no está apta para desarrollar ciertas actividades, por ejemplo no podemos decir que pondremos a jugar tenis a un niño de 2 años, pero hay están segmentados de acuerdo a la edad de desarrollo que tiene la población.

¿Cuáles son los clientes más importantes de INDESA?

R/ Entrar a discriminar por grado de importancia es muy difícil, porque todos tienen un grado de importancia, solo que podríamos decir que como hay un deporte asociado, competitivo y formativo, entonces los deportes competitivos los cuales representan al municipio en competencias importantes, municipales, departamentales y nacionales e incluso internacionales, se puede decir que tiene una mayor relevancia pero es en el sentido de la inversión que hace el municipio con relación a ellos, pero de importancia yo pienso que son todos por que decíamos ahora iniciando de que buscamos es mejorar la calidad de vida de todos los habitantes, entonces en ese mejoramiento de calidad de vida van a surgir unos más que otros, podríamos decir surgen más los competitivos, pues hay una mayor inversión.

¿Existen varios segmentos de mercado a los cuales INDESA ofrece sus servicios?

R/ Aquí los valores en cuanto a la prestación de servicios básicamente quienes más correspondencia tienen con el tema son los **adultos** y los **bebés** porque son los que tienen unos costos más significativos en los programas, en un tercer lugar podríamos mencionar a los **jóvenes** que participan en el gimnasio y vienen a natación, pero regularmente los que participan en programas como rumba, en el gimnasio y programas dirigidos a los **adultos mayores** por que realizamos convenios con ellos y como la responsabilidad social también nos corresponde a nosotros hay unos programas los cuales pertenecen a los **clubes**, se les hacen descuentos o se ofrecen como gratuitos, pero en esa proporcionalidad también podríamos mencionar a los clubes y equipos que participan en los torneos que nosotros ofrecemos y que tienen un costo de inscripción, entonces podríamos decir que nosotros tenemos enmarcados los programas para **bebés**, para niños, para jóvenes y para adultos mayores.

Comentario [43]: Grupo de personas o entidades a los que se dirige INDESA

Comentario [44]: Grupo de personas o entidades a los que se dirige INDESA

Comentario [45]: Grupo de personas o entidades a los que se dirige INDESA

Comentario [46]: Grupo de personas o entidades a los que se dirige INDESA

Comentario [47]: Grupo de personas o entidades a los que se dirige INDESA

Comentario [48]: Grupo de personas o entidades a los que se dirige INDESA

Módulo de canales de INDESA

¿Qué canales prefieren los segmentos de mercado de INDESA?

R/ La verdad es que por los escenarios que poseemos el canal es **centralizado**, ósea que las personas vienen nos buscan, y esperan que los servicios se ofrezcan acá, ahora yo les hablaba de una **descentralización** que tenemos en unas **unidades residenciales**, pero sabemos que estamos llegando a estos segmentos y esperamos en un futuro poder llegar a ellos y a los **barrios**, pero en esencia por los mismos programas y escenarios deportivos la gente llega acá a la unidad deportiva de INDESA, la cual cuenta con **5 unidades deportivas** y dos

Comentario [49]: Modo en que INDESA se comunica con sus clientes para proporcionarles una propuesta de valor

Comentario [50]: Modo en que INDESA se comunica con sus clientes para proporcionarles una propuesta de valor

Comentario [51]: Canal específico (Descentralización)

Comentario [52]: Canal específico (Descentralización)

principales, zona norte, zona sur, pan de azúcar, la doctora y maría auxiliadora, en pan de azúcar, la doctora y maría auxiliadora, solo tenemos canchas sintéticas de futbol, pero igual de estos canales siempre destaca zona sur.

Comentario [53]: Canal específico (Centralizado)

Comentario [54]: Características del canal específico centralizado

¿Cómo establece INDESA el contacto con sus clientes?

R/ INDESA tiene unos medios de comunicación como son los medios virtuales, volantes, también tenemos la posibilidad en la televisión local, las carteleras, a través de los mismos usuarios, ellos se encargan de llevar voz a voz con las personas y a través de los entrenadores.

Comentario [55]: Medios de comunicación que dan a conocer el canal

Comentario [56]: Medios de comunicación que dan a conocer el canal

¿Cómo se conjugan los canales de INDESA?

R/ Es muy importante tener en cuenta que como en las comunidades hay grupos organizados y que se rigen por acciones comunales y cuando son unidades cerradas y controladas por administradores a través de acercamientos que se realizan con ellos, en previas reuniones se les informa lo que se pretende hacer, se les dan las fechas y a través de perifoneo, carteleras, los volantes se les da información y anuncios, se les entrega el formato con el cual pueden participar, de esta forma nosotros lo hacemos llegar y hacemos llegar todos los canales de comunicación para que la comunidad pueda acceder y enterarse de nuestros servicios.

Comentario [57]: Característica del canal específico descentralizado

Comentario [58]: Característica del canal específico descentralizado

Comentario [59]: Medios de comunicación que dan a conocer el canal

¿Cuáles canales de INDESA tienen mejores resultados?

R/ Realmente son las unidades de zona norte y zona sur porque es que en estas está el grueso de las actividades, y zona sur es porque tiene una característica y es porque aparte de la cancha de tenis, de tiro con arco, de baloncesto, voleibol, futbol de salón también tiene

Comentario [60]: Canal específico (Centralizado)

gimnasio y cuenta con la sala de fisioterapia, entonces eso lo hace más atractivo como canal, se complementa más con la población por este tema.

Comentario [61]: Característica del canal específico centralizado

¿Cuáles canales de INDESA son más rentables?

R/ Podríamos mencionar tres, el primero son los torneos deportivos, el segundo los cursos de natación y el tercero es el gimnasio.

¿Cómo se integran los servicios de INDESA en las actividades diarias de sus clientes?

R/ Permanentemente nosotros estamos de Lunes a Lunes, no cerramos, es una de las grandes ventajas porque el Sabaneteño sabe que llega a la unidad y va a encontrar algún tipo de servicio desde la 5am hasta las 9pm, entonces esa es una de las alternativas que permite que el Sabaneteño no este restringido en unos días y horarios como tal sino que más bien se restringe en los servicios por que estos están destinados en unos horarios determinados.

Comentario [62]: Propuesta de valor del canal

Comentario [63]: Propuesta de valor del canal

Sesión 2

17 de septiembre del 2015

Entrevistado: Jeiler Mosque Asprilla, gerente del INDESA.

Entrevistador: Juan David Zapata.

Módulo de relaciones con clientes de INDESA.

¿Qué tipo de relación esperan los diferentes segmentos de mercado?

R/ Primeramente ellos esperan de que al lugar que lleguen por la mínima información que requieran encuentren una persona que los pueda orientar, pero además de que en sus actividades en las cuales ellos vienen a participar siempre este el instructor o la persona encargada de dirigir la actividad y que esté dispuesto a realizar las actividades de una manera cordial y que el desarrollo de esta actividad les contribuya al mejoramiento de la calidad de vida, esto porque hay actividades con ejercicios mal elaborados que pueden perjudicar al individuo no logrando los objetivos que la comunidad viene a buscar.

Comentario [64]: Tipo de relación con el cliente

Comentario [65]: Tipo de relación con el cliente

Si, una de las grandes consignas que tenemos en INDESA es tener presente que el cliente tiene la razón cuando viene a buscar un programa u información, en ese sentido cuando las personas vienen de una manera predispuesta a escuchar o recibir las actividades que INDESA desarrolla y ofrece, esperan de que esa persona los atienda adecuadamente, que estén con su indumentaria acorde, que participen activamente de las actividades incluso de los ejercicios si es del caso, y que se genere dinamismo de empatía entre el usuario y la entidad para que las actividades que se desarrollen se ejecuten de una manera cordial, alegre y la satisfacción siempre permanezca de principio a fin.

Comentario [66]: Tipo de relación con el cliente

Comentario [67]: Tipo de relación con el cliente

Comentario [68]: Tipo de relación con el cliente

Comentario [69]: Tipo de relación con el cliente

Comentario [70]: Tipo de relación con el cliente

¿Qué tipo de relaciones tiene INDESA con sus clientes?

R/ La relación de INDESA con los clientes no es solamente a través de los programas porque hay personas que llegan al INDESA buscando programas que el INDESA no tiene, entonces se orientan hacia los lugares que se les puede brindar, porque además tenemos que tener en cuenta a los clientes que no son activos, sino también los pasivos, aquellos que vienen de acompañantes pero que no participan de las actividades, entonces hay encontramos una correlación entre los clientes pasivos y el INDESA cuando al llegar a las

Comentario [71]: Segmento de mercado

Comentario [72]: Segmento de mercado

Comentario [73]: Segmento de mercado

instalaciones encuentran un **escenario limpio, adecuado y gente que los pueda direccionar e informar** y encontrar un **dinamismo económico en el cual ellos puedan disfrutar de la cafetería y consumo de alimentos** que requieran de un momento determinado, entonces que la unidad deportiva este dotada de estos servicios que ellos van a requerir de un momento determinado, bien sea los **clientes pasivos o clientes activos**, porque no se nos puede olvidar que los clientes pasivos son muy importantes, es más es tan importante esa relación que muchos de esos clientes que vienen con la intención de acompañar terminan involucrados en alguno de los programas que INDESA ofrece, debido a que **el personal de INDESA los informa** o se informan mediante las carteleras de los programas ofrecidos.

Comentario [74]: Tipo de relación con el cliente

Comentario [75]: Tipo de relación con el cliente

Comentario [76]: Segmento de mercado

Comentario [77]: Tipo de relación con el cliente

¿Cuál es el coste de INDESA por ofrecer este tipo de relaciones?

R/ Hablar de cifras económicas no es complicado porque hay un presupuesto que está destinado y que se proyecta año anterior para que se pueda ejecutar, en este caso en el 2014 se presentó un proyecto en la secretaria de hacienda el cual fue justificado ante el concejo, fue un presupuesto que ascendía a más de 1'200.000.000 de pesos para el año y más otros ingresos que se generan por las gestiones que se hacen con **empresas y particulares** podríamos calcular que los costos en INDESA pueden estar anuales alrededor de unos 5'000.000.000 y 6'000.000.000 de pesos anuales teniendo en cuenta que los ingresos reales pueden estar alrededor de 1'700.000.000 de pesos y que el restante son gestiones que se hacen, ahora bien no podemos mirar desde el punto de vista cifras económicas, porque hay unos valores que debemos de tener en cuenta en el deporte, la educación y la correcta utilización del tiempo libre, el deporte y la recreación, este valor es intangible y es el costo beneficio que se suma a la calidad de vida de las personas, este es un valor que solo lo puede representar cada una de las personas mirando el grado de satisfacción y el mejoramiento de la calidad de

Comentario [78]: Segmento de mercado

vida en cada una de las actividades desarrolladas o en deportistas de alto rendimiento cuando pasan de un club a una selección Antioquia o Colombia, en este tipo de resultado también hay un costo que INDESA no lo cuantifica pero si permite una cualificación para el instituto **elevar su nivel de calidad** con respecto a los programas que ofrece a todos los **Sabaneteños**, entonces debemos de tener en cuenta esas dos premisas que hay algo intangible que es lo que no se valora debido a que encontrarle un valor a eso es muy relativo y se lo da cada persona, entonces podríamos decir de que anualmente hay una inversión tangible de aproximadamente 1900000 de pesos pero lo intangible supera los 5000000 de pesos.

Comentario [79]: Objeto del tipo de relación planteado por INDESA

Comentario [80]: Segmento de mercado

¿Cómo integra INDESA las relaciones con los clientes en su modelo de negocio?

R/ Es una pregunta muy importante porque lo primero que uno intenta hacer es que aquellos que inician un programa **permanezcan durante el desarrollo de los programas**, pero además de la permanencia se busca que allá un **incremento**, las mismas **personas participes del programa se encargan de regar la ola y de traer otras personas al programa por su buena calidad**, porque este les está ofreciendo y llevando **la satisfacción de unas necesidades que ellos tienen, en cuanto a su salud, en cuanto a su preferencia en determinada actividad o deporte**, entonces de esta forma el INDESA encuentra esa integración entre el cliente y esos valores que requieren para el funcionamiento de los programas y para aumentar y **hacer crecer los programas** y las actividades planteadas en los planes de acción que llevan al cumplimiento de un plan de desarrollo que está planteado por la alcaldía y que esta refrendado por el concejo.

Comentario [81]: Objeto del tipo de relación planteado por INDESA

Comentario [82]: Objeto del tipo de relación planteado por INDESA

Comentario [83]: Objeto del tipo de relación planteado por INDESA

Comentario [84]: Objeto del tipo de relación planteado por INDESA

Comentario [85]: Objeto del tipo de relación planteado por INDESA

25 de septiembre del 2015

Entrevistada: Beatriz Álvarez, contadora de INDESA.

Entrevistador: Juan David Zapata.

Módulo de fuentes de ingreso de INDESA.

¿Por qué valor están dispuestos a pagar los clientes de INDESA?

R/ Los clientes de INDESA están dispuestos a pagar por ventas de servicios generales de deporte competitivo y recreativo como patinaje, hockey, son deportes que dentro de INDESA no se tienen, en la parte recreativa también servicios de zumba, que es un nuevo deporte recreativo que han estado averiguando, también de nado sincronizado, inclusive también de porrismo que no existe en el INDESA.

Comentario [86]: Actividad general

¿Por qué pagan actualmente los clientes de INDESA? ¿Cómo pagan actualmente los clientes de INDESA?

R/ Pagan en especial por lo que es actividades de recreación dirigidas donde tenemos lo que es la zona húmeda y los cursos de natación para niños entre los 0 y 12 años de edad, tenemos también estimulación temprana, gimnasio, spinning, gimnasia de mantenimiento, esto en cuanto a la recreación, tenemos el CAEF, centro de acondicionamiento físico y es donde se les realiza terapia de fisioterapia, tenemos también torneos empresariales y municipales, manejamos también un deporte formativo donde se tiene lo que es hockey, tenis y taekwondo y tiro con arco, eso son los mayores ingresos del INDESA y lo que actualmente se ofrece, con respecto a

Comentario [87]: Programa general

Comentario [88]: Actividad específica (Recreación)

Comentario [89]: Actividad específica (Recreación)

Comentario [90]: Segmento de mercado que genera el flujo de caja

Comentario [91]: Actividad específica (Recreación)

Comentario [92]: Programa general

Comentario [93]: Actividad específica (CAEF)

Comentario [94]: Actividad específica (Recreación)

Comentario [95]: Programa general

Comentario [96]: Actividad específica (Deporte competitivo)

los escenarios se cobran por derecho a utilización de escenarios públicos, ósea se alquilan las canchas para la realización de eventos que tengan que ver con el deporte y la recreación, manejamos también las transferencias municipales, pero no son ventas directas de nosotros sino un monto que da el municipio por la labor social, para así poder pagar los monitores y la labor de INDESA.

Comentario [97]: Actividad específica

Comentario [98]: Programa general

Comentario [99]: Actividad específica

Los clientes de INDESA actualmente pagan en efectivo, de pronto uno que otro lo hace por transferencia pero cuando es una cancha de alquiler y la persona vive por fuera, pero es algo esporádico, todos pagan en efectivo porque son valores muy pequeños.

¿Cómo les gustaría pagar a los clientes de INDESA?

R/ Se hizo alguna vez una encuesta por sugerencia de la junta directiva de cómo les gustaría pagar a los clientes, con la posibilidad de manejar tarjetas o consignar en cuentas, pero como te digo por ser valores muy pequeños a la gente no le gusta ir a pagar esos valores en un banco, la mayoría al responder optó mejor por el pago en efectivo

¿Cuánto reportan las diferentes fuentes de ingresos al total de ingresos de INDESA?

R/ Manejamos en nuestro presupuesto dos tipos de ingreso, ingresos por ventas de recursos propios, en el 2015 se presupuestó 3'989.064.614 pesos y para transferencias municipales ósea los recursos que nos envía el municipio presupuestamos un valor de 1'200.000.000 de pesos, más las transferencias por SGP, el sistema general de participaciones que nos manda la nación por ser una entidad deportiva que son 132'932.941, también nosotros manejamos unos recursos de transferencias que nos manda INDEPORTES los cuales se van adicionando a medida que nosotros les mandamos los proyectos, que en un año pueden ser 40'000.000 de pesos.

Comentario [100]: Flujos de caja generados

Comentario [101]: Flujos de caja generados

Comentario [102]: Flujos de caja generados

Comentario [103]: Flujos de caja generados

Módulo de estructura de costes de INDESA

¿Cuáles son los costes más importantes inherentes al modelo de negocio de INDESA?

R/ Acá se manejan unos **costes fijos** que son, **servicios públicos y la nómina**, lo que es el pago de los contratistas, como nomina se maneja solo el gerente y el resto del personal son contratistas pero estos son unos costos fijos, solo varia un poco en los contratistas porque entran unos y salen otros pero el promedio anual siempre es el mismo, en cuanto a **costes variables** los **servicios** dependiendo del tiempo de las luminarias, el tiempo que estén prendidas, si no hay partido o si están en mantenimiento rebaja mucho la energía debido a que la luminario es muy costosa, en cuanto a otros gastos variables es dependiendo de los **costes de recreación** o el normal funcionamiento de los servicios que presta el INDESA, de la misión que es el servicio de **recreación y el deporte formativo**, dependiendo de los eventos a los que los deportistas vallan varían de un año a otro.

Comentario [104]: Tipo de coste general

Comentario [105]: Costes específicos (fijo)

Comentario [106]: Tipo de coste general

Comentario [107]: Coste específico (variable)

Comentario [108]: Coste específico (variable)

Comentario [109]: Coste específico (variable)

¿Cuáles son los recursos clave más costosos que posee INDESA?

R/ Como recursos en inventario tenemos por comodato las instalaciones de **zona Norte y zona Sur** y eso genera unos costes que es el **mantenimiento**, para ese mantenimiento que es un coste muy alto se maneja lo que es ISP, el sistema general de participaciones, eso lo debemos de gastar para realizar mantenimiento a las instalaciones deportivas, de ahí se saca un costo grande, como costos de inventario grande también tenemos las maquinas del **gimnasio** debido a que constantemente deben de estar en **mantenimiento** o si se daña una maquina hay que reemplazarla por otra.

Comentario [110]: Recursos clave más costosos

Comentario [111]: Actividad clave más costosa

Comentario [112]: Recursos clave más costosos

Comentario [113]: Actividad clave más costosa

¿Cuáles son las actividades clave más costosas que realiza INDESA?

R/ Serian la parte de **competición**, cuando van a juegos departamentales, escolares, esto genera un costo por lo que es el **transporte de los deportistas, la alimentación, el alojamiento**, todo esto genera costes altos, pero aquí lo más costoso es la nómina del personal porque aquí se trabaja es con el ser humano y se necesitan muchos **monitores para poder atender al público**.

Comentario [114]: Coste específico (variable)

Comentario [115]: Actividades clave más costosas

Comentario [116]: Recursos clave más costosos

Módulo de recursos claves de INDESA

¿Qué recursos clave requieren las propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos de INDESA?

R/ Para las propuestas de valor en especial nosotros proponemos al cliente que venga a **actividades recreativas y deportivas de sano esparcimiento** donde ellos pueden tener, tanto los niños, adultos y adultos mayores esparcimiento tanto en zona Norte como en zona Sur. Los recursos claves en los canales de distribución serian el **personal, la infraestructura** para poderles prestar el servicio, otro canal podría ser **comunicaciones**, manejamos un departamento de comunicaciones donde se da información a través de **medios virtuales** y aquí en la institución. Los recursos claves en la relación con los clientes son principalmente el **recurso humano** porque es el contacto de los **monitores** con cada uno de los usuarios que hacen uso de los servicios de INDESA, otro en cuanto a las relaciones seria también la parte de **comunicaciones** porque tienen los clientes accesos a unas **PQRS** donde ellos pueden estar conformes o inconformes y manifestar si están o no de acuerdo con el servicio que se les brinda en INDESA. Los recursos claves para las fuentes de ingreso son los **monitores** porque si no tuviéramos monitores no podríamos dictar los programas, otros recursos muy importante es la **dotación** porque si no existiera la dotación tampoco se prestaría un buen servicio y no tendríamos los ingresos porque la gente no haría uso de

Comentario [117]: Recursos clave (Propuesta de valor)

Comentario [118]: Recursos clave (Canales)

Comentario [119]: Recursos clave (Canales)

Comentario [120]: Recursos clave (Canales)

Comentario [121]: Recursos clave (Relación con clientes)

Comentario [122]: Recursos clave (Relación con clientes)

Comentario [123]: Recursos clave (Relación con clientes)

Comentario [124]: Recursos clave (Relación con clientes)

Comentario [125]: Recursos clave (Fuentes de ingreso)

Comentario [126]: Recursos clave (Fuentes de ingreso)

los servicios, también en cuanto a los escenarios deportivos, tanto zona Sur como zona Norte, estos deben de estar con un buen mantenimiento para que los usuarios se motiven a hacer uso de los servicios que se ofrecen en INDESA.

Comentario [127]: Recursos clave (Fuentes de ingreso)

Comentario [128]: Recursos clave (Fuentes de ingreso)

Módulo de actividades claves de INDESA

¿Qué actividades clave requieren las propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos de INDESA?

R/ Dijimos que la propuesta de valor en general es el sano esparcimiento, entonces nosotros proponemos las actividades de recreación donde existen actividades de piscina, cursos regulares de natación, spinning, gimnasia de mantenimiento, el gimnasio, también tenemos lo que es el deporte formativo como tenis de campo, hockey, ajedrez, entre otros deportes, lo que tiene que ver con el CAEF también, entonces estas son propuestas en las que la población vienen y buscan el sano esparcimiento en su tiempo libre, nosotros les proponemos esas actividades para que puedan desarrollar su sano esparcimiento y estar ocupado en su tiempo libre. En los canales de distribución hablamos de la parte de comunicaciones y el talento humano de los monitores como canales de distribución, como actividades claves, ellos como personal deben de estar capacitados para poder dictar sus clase y nosotros debemos de estar pendientes que si tengan la educación suficiente para desarrollar los programas deportivos o de recreación, en cuanto a lo que es comunicaciones las actividades claves también estar capacitados y pendientes de todo lo que desarrolla cada una de las disciplinas deportivas para reproducir y mostrar al público de lo que se está realizando en INDESA y esto se devuelve al mostrar lo que se realiza ya que permite captar mayor usuarios que hagan uso de los servicios que ofrecemos. En cuanto a las relaciones con los clientes, pues la principal que

Comentario [129]: Programa clave en propuesta de valor

Comentario [130]: Actividades clave en propuesta de valor (Recreación)

Comentario [131]: Programa clave en propuesta de valor

Comentario [132]: Actividades clave en propuesta de valor (Deporte formativo)

Comentario [133]: Programa clave en propuesta de valor con actividad de fisioterapia

Comentario [134]: Departamento clave en canales de distribución

Comentario [135]: Actividad clave en canales de distribución (Monitores)

Comentario [136]: Actividad clave en canales de distribución (Talento humano)

Comentario [137]: Actividades claves en canales de distribución (Comunicación)

decíamos es el contacto entre el monitor y el usuario entonces es prestar un buen servicio por parte de los monitores, estarles recordando que los usuarios se deben de tratar bien, de que les deben de prestar un servicio de calidad, en cuanto a las relaciones del cliente respecto a las PQRS en la que ellos pueden hacer sus quejas y reclamos, la actividad que se desarrolla acá es que los usuarios vienen y depositan sus quejas en la recepción, a esto se le hace un seguimiento desde control interno, hablando con el usuario para intentar solucionar el inconveniente o si es positivo se resalta respecto a quien va dirigido, también se mantiene relación con el cliente a través de la comunicación que se da en las plataformas virtuales, el comunicador interactúa con algunos de los usuarios a través de estos medios. Para las fuentes de ingreso la principal actividad clave son los servicios que se prestan, entre ellos tenemos ventas de servicios en natación, y en natación tenemos cursos regulares, tenemos spinning, gimnasio, gimnasia de mantenimiento y el deporte formativo que ya también lo mencionamos, utilizando estos ingresos nos ayudan a reducir costes y también en cuanto a la infraestructura, esto permite mantener bien a la infraestructura y esto atrae más clientes.

Comentario [138]: Actividad clave en relación con el cliente

Comentario [139]: Actividad clave en relación con el cliente

Comentario [140]: Actividad clave en relación con el cliente

Comentario [141]: Actividad clave en relación con el cliente

Comentario [142]: Actividad clave en relación con el cliente

Comentario [143]: Actividad clave en relación con el cliente

Comentario [144]: Actividad clave en relación con el cliente

Comentario [145]: Actividades clave en fuentes de ingreso (Recreación)

Comentario [146]: Programa clave en propuesta de valor

Módulo de asociaciones clave de INDESA

¿Quiénes son los socios clave de INDESA?

R/ Socios como tal no, INDESA es un ente descentralizado del municipio de Sabaneta, por ser un ente público nosotros no tenemos socios, nosotros simplemente recibimos recursos del municipio, el municipio es nuestra mayor fuente de ingreso, ellos nos generan un 80% de ingresos de lo que nosotros manejamos, digamos entonces que el mayor socio es el municipio, y ya los otros que podríamos mencionar en la parte publica seria INDEPORTES cuando les presentamos proyectos o con la ley del tabaco porque ellos nos dan un dinero con lo de la ley del trabajo, lo resto es ventas propias, ya en este aspecto los gerentes hacen convenios de asociación con otras

Comentario [147]: Socio clave de INDESA

Comentario [148]: Socio clave de INDESA

entidades donde estas entidades nos pueden ayudar en especie o en dinero, pero no es fijo, cada gerente cuando viene lo consigue, aunque no es mayor cosa son sociedades en las que se intercambian servicios que nosotros prestamos por uniformes, aguas y cosas en especie.

Comentario [149]: Socio clave de INDESA

¿Quiénes son los proveedores clave de INDESA?

R/ Nosotros manejamos proveedores de recursos, pero al ser público todo se tiene que licitar y cuando se licita todos los proveedores concursan, así que no hay proveedor fijo, pero estos nos proveen en sí lo que son refrigerios, uniformes, papelería, el mantenimiento y los insumos de aseo, litografía, la implementación deportiva y el transporte, esto es lo básico pero como te digo esto se licita entonces cada año puede cambiar el proveedor.

¿Qué recursos clave adquiere INDESA con sus socios?

R/ El recurso principal es el dinero que da el municipio, sobre todo para los servicios públicos y el pago de la contratación del personal, también nos colaboran con sus dependencias, por ejemplo cuando nos prestan sus carros o nos cierran las vías para algún evento, nos prestan las vallas o sus agentes de tránsito para sus eventos, también con gobierno ya que ellos nos prestan lo que es la parte de seguridad cuando se necesitan y otras actividades por ejemplo con familia que se hacen actividades en conjunto para las personas de tercera edad y con educación, se trabaja sobre todo la parte de escolares e intercolegiados, entonces hay se maneja unos recursos claves donde ellos colocan personal humano, dinero e implementación, ya el resto INDEPORTES por ejemplo si mandamos

Comentario [150]: Socio clave de INDESA (Secretario de tránsito)

Comentario [151]: Socio clave de INDESA (Secretaria de gobierno)

Comentario [152]: Socio clave de INDESA (Privada)

Comentario [153]: Socio clave de INDESA (Secretaria de educación)

los proyectos para pedir implementación deportiva y el otro recurso sería la infraestructura que se maneja que está en comodato y el municipio nos ayuda así para su sustento.

¿Qué actividades clave realizan los socios de INDESA?

R/ Como actividades el municipio nos controlan el dinero a través de actividades de soporte de la ejecución de los gastos que hacemos para ellos devolvemos el recurso, cuando nosotros soportamos todas las actividades que realizamos en INDESA ellos nos generan la plata y ya ellos hacen sus actividades para gestionar el dinero a través de los informes de soporte que les mandamos, en cuanto a las instituciones que ellos manejan, el tránsito maneja lo que es las vallas, el cierre de vías, esas actividades son claves para nosotros poder hacer algún evento, gobierno nos envía lo que son los agentes públicos, la policía, cuando hay partido o eventos en masa para que nos ayuden con el orden público, y ya en actividades lo que educación, se hacen tomas recreativas en vacaciones recreativas que también apunta a la parte deportiva, o en las fiestas del plátano ellos realizan este tipo de actividades en conjunto con INDESA, entonces estas actividades ofrecen el sano esparcimiento, en cuanto a la infraestructura el municipio no hace el mantenimiento pero a través de los recursos que nos dan generan una partida para nosotros poder gestionar el mantenimiento de los escenarios deportivos, ellos realizan inventario de la infraestructura para controlar el estado de la infraestructura.

Comentario [154]: Socio clave de INDESA

Comentario [155]: Socio clave de INDESA

Comentario [156]: Socio clave de INDESA

Categorización del cuestionario abierto.

Para realizar la categorización del cuestionario abierto propuesto para el modelo de negocio de INDESA, se procede a realizar una reducción de las palabras claves resaltadas, a continuación se dan a conocer los cuadros de cada uno de los módulos de negocio INDESA, se propone realizar mapas conceptuales que relacionen las palabras claves y le den una relación coherente.

Propuesta de valor de INDESA:

Anexo 49 Resultado de la triangulación en los módulos de negocio

| | Conjunto de productos y servicios generales que crean valor | Conjunto de productos y servicios específicos que crean valor | Segmento de mercado general | Segmento de mercado específico | Valor agregado |
|-------------------------------------|---|--|------------------------------------|---------------------------------------|---|
| Propuesta de valor de INDESA | Ofrecer unos programas, deportivos, recreativos y de actividades físicas. | Deportes adaptados, fisioterapia. | Habitantes de Sabaneta | Personas en situación de discapacidad | Utilizar mejor su tiempo libre, mejor calidad de vida, mejora en la salud, mejora de la figura física |
| | | Mantenimiento físico, hidroterapia, gimnasio, rumba, fisioterapia. | | Adultos mayores | |
| | | Gimnasio, natación masculino y femenino, programas recreativos, fisioterapia, baloncesto masculino y femenino, voleibol masculino y femenino, fútbol de salón, rugby, tiro con arco, ajedrez, tenis de campo, taekwondo, levantamiento de pesas, hockey sobre piso, hockey sobre césped. | | Jóvenes | |
| | | Estimulación temprana, fisioterapia, predeportivos, programa de motricidad, iniciación, tomas recreativas, vacaciones recreativas. | | Niños | |
| | | Estimulación temprana, fisioterapia. | | Madres gestantes | |

Fuente: Elaboración propia.

*Interacción de INDESA con sus clientes:***Segmento del mercado de INDESA.**

| | |
|---------------------------------------|---|
| | Entidades y grupos de personas a los que se dirige INDESA |
| Segmento del mercado de INDESA | Unidades residenciales privadas, entidades municipales, universidades, jóvenes, madres gestantes, niños, adultos, adultos mayores, bebés, clubes deportivos |

Fuente: Elaboración propia.

Canales de INDESA.

| | Modo en que INDESA llega a sus clientes | Canales específicos de INDESA | Característica del canal | Propuesta de valor del canal |
|--|--|--------------------------------------|---------------------------------|-------------------------------------|
| | | | | |

| | | | | |
|--------------------------|-------------------|------------------------|--|---------------------------------------|
| Canales de INDESA | Centralizado | Zona sur | Cancha de tenis, cancha de tiro con arco, cancha de baloncesto, cancha de voleibol, cancha de futbol de salón, gimnasio, sala de fisioterapia. | Horario de Lunes a Lunes de 5am a 9pm |
| | | Zona norte | | |
| | | Pan de azúcar | | |
| | | La doctora | Cancha sintética | |
| | María auxiliadora | | | |
| | Descentralizado | Unidades residenciales | Administradores | No se deben desplazar los usuarios |
| | | Barrios | Junta de acción comunal | |

Fuente: Elaboración propia.

Relaciones de INDESA con sus clientes.

| | Tipos de relaciones de INDESA | Segmento de mercado general | Segmento de mercado específico al que se dirige | Objeto del tipo de relación planteado por INDESA |
|--|--|------------------------------------|--|---|
| Relaciones de INDESA con sus clientes | Gente que los pueda direccionar | Habitantes de Sabaneta | Clientes activos o usuarios, clientes pasivos o acompañantes | Brindar la mínima información requerida, incremento de personas participes del programa |
| | Atención adecuada | | Clientes activos o usuarios, clientes pasivos o acompañantes | incremento de personas participes del programa |
| | Escenario limpio y adecuado | | Clientes activos o usuarios, clientes pasivos o acompañantes | incremento de personas participes del programa |
| | Participación activa del instructor en la ejecución de las actividades | | Clientes activos o usuarios | Permanezcan durante el programa, incremento de personas participes del programa |
| | Realizar las actividades de manera cordial | | Clientes activos o usuarios | Permanezcan durante el programa, incremento de personas participes del programa |
| | Tener indumentaria acorde a las actividades | | Clientes activos o usuarios | Permanezcan durante el programa, incremento de personas participes del programa |

| | | |
|---|---|--|
| Dinamismo y empatía con el usuario | Cientes activos o usuarios | Permanezcan durante el programa, incremento de personas participes del programa |
| Alegría y cordialidad en el desarrollo de las actividades | Cientes activos o usuarios | Satisfacción del cliente de principio a fin, permanezcan durante el programa, incremento de personas participes del programa |
| Brindar la mínima información requerida | Cientes pasivos o acompañantes | incremento de personas participes del programa |
| Dinamismo económico mediante la cafetería | Cientes activos o usuarios, clientes pasivos o acompañantes | incremento de personas participes del programa |
| Acuerdos | Empresas | incremento de personas participes del programa |

Fuente: Elaboración propia.

Costes e ingresos de INDESA

Fuentes de ingresos de INDESA

| | Flujos de caja generados en el año | Programa general | Actividad general | Actividad específica | Segmento de mercado que genera el flujo de caja |
|-------------------|------------------------------------|------------------|---------------------------|----------------------|---|
| Fuentes de | 3'989.064.614 | Recreación | Venta de recursos propios | Cursos de natación | Niños entre los 0 y 12 años |

| | | | | |
|---------------------------|---------------------|---------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|
| ingresos de INDESA | | Venta de recursos propios | Gimnasio | Jóvenes, adultos, adultos mayores |
| | | Venta de recursos propios | Spinning | Jóvenes, adultos, adultos mayores |
| | | Venta de recursos propios | Zona húmeda | Jóvenes, adultos, adultos mayores |
| | | Venta de recursos propios | Gimnasia de mantenimiento | adultos mayores |
| | Deporte competitivo | Venta de recursos propios | Taekwondo | Jóvenes, adultos, adultos mayores |
| | | Venta de recursos propios | Hockey | Niños y jóvenes |
| | | Venta de recursos propios | Tiro con arco | Niños y jóvenes |
| | Otros | Venta de recursos propios | Estimulación temprana | Madres gestantes, niños |
| | | Venta de recursos propios | Alquiler de escenarios deportivos | |
| | | Venta de recursos propios | Fisioterapia | Jóvenes, adultos, adultos mayores |
| | Torneos | Venta de recursos propios | Torneos municipales | Entes municipales |
| | | Venta de recursos propios | Torneos empresariales | Organizaciones privadas |

| | | | | |
|---------------|--|---|-----------------------------------|------------------------------------|
| 1'200.000.000 | Deporte y recreación para la comunidad de Sabaneta | Transferencia municipal | Labor social a través del deporte | Alcaldía de Sabaneta |
| 132'932.941 | Mantenimiento de escenarios | Transferencia por SGP | Labor social a través del deporte | Sistema general de participaciones |
| 40'000.000 | Proyectos deportivos | Transferencia para implementación deportiva | Labor social a través del deporte | INDEPORTES ANTIOQUIA |

Fuente: Elaboración propia.

Estructura de costes:

| | Tipos de costes del modelo de negocio INDESA | Costes específicos del modelo de negocio INDESA | Recursos clave más costosos | Actividades clave más costosas | Costes del modelo de negocio INDESA |
|-----------------------------|--|---|-----------------------------|----------------------------------|-------------------------------------|
| Estructura de costes | Costes variables | Servicios públicos | Zona norte | Mantenimiento servicios públicos | 5'000.000.000 |
| | | | Zona sur | Mantenimiento servicios públicos | |
| | | | Gimnasio | Mantenimiento servicios públicos | |

| | | | | | |
|--|--------------|-------------|------------------------|----------------------------|--|
| | | Competición | Monitores, deportistas | Transporte | |
| | | | | Alimentación | |
| | | | | Alojamiento | |
| | Costes fijos | Nomina | Monitores | Ejecución de los programas | |

Fuente: Elaboración propia.

Infraestructura de INDESA.**Recursos clave de INDESA:**

| | Recursos claves en propuesta de valor de INDESA | Recursos claves en los canales de distribución de INDESA | Recursos claves de INDESA en las relaciones con sus clientes | Recursos claves de INDESA para generar fuentes de ingreso |
|------------------------------|--|---|---|--|
| Recursos clave INDESA | Actividades recreativas y deportivas de sano esparcimiento | Personal | Monitores | Monitores |
| | | Infraestructura | | Zona sur |
| | | | | Zona norte |
| | | Medios virtuales | Quejas y reclamos (PQRS) | Dotación |

Fuente: Elaboración propia.

Actividades claves:

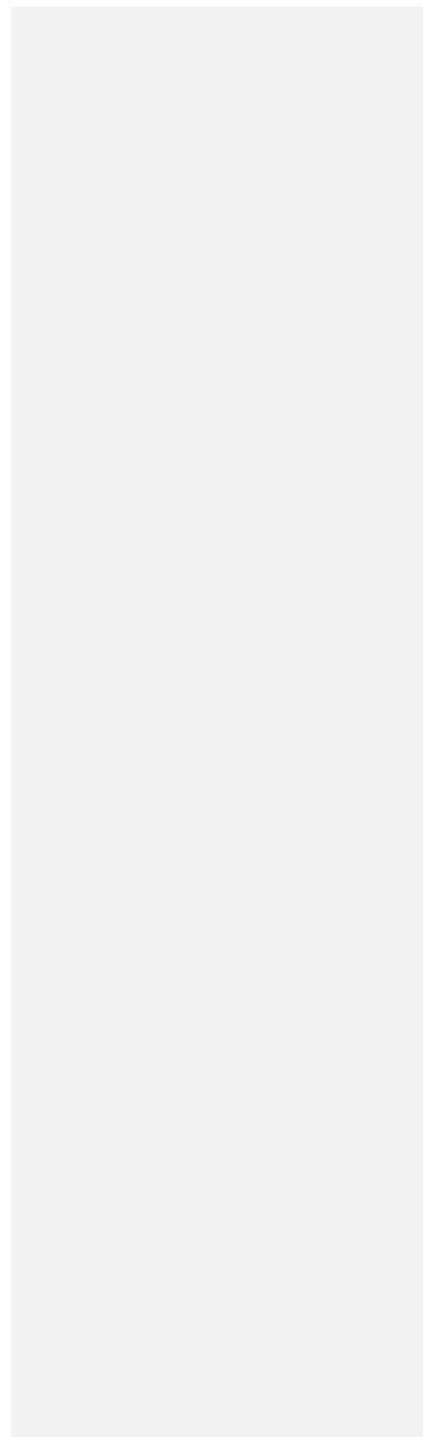
| | Departamento clave en la actividad | Actividades claves en propuesta de valor INDESA | Actividades claves en los canales de distribución de INDESA | Actividades claves de INDESA en las relaciones con sus clientes | Actividades claves de INDESA para generar fuentes de ingreso |
|------------------------------------|---|--|--|---|---|
| Actividades clave de INDESA | Recreación | Dictar cursos de natación | Capacitación de monitores para ejecutar programas | Mantener el contacto entre monitor y usuario, tratar adecuadamente a los usuarios, prestar un servicio de calidad | Ventas de servicios de natación |
| | | Dictar clases de spinning | | | Ventas de servicios de spinning |
| | | Dictar clases de gimnasia de mantenimiento | | | Ventas de servicios de gimnasia de mantenimiento |
| | | Ofrecer los servicios del gimnasio | | | Ventas de servicios del gimnasio |
| | Deporte competitivo | Dictar cursos de tenis de campo | | | |
| | | Dictar cursos de hockey | | | |

| | | | |
|-----------------|-----------------------------------|---|--|
| | Dictar cursos de ajedrez | | |
| CAEF | Realizar sesiones de fisioterapia | | |
| Comunicaciones | | Dar a conocer al público lo que se desarrolla en INDESA | Interactuar con los usuarios de INDESA a través de plataformas virtuales |
| Talento humano | | Evaluar el nivel de formación de los monitores | |
| Control interno | | | Realizar seguimiento a las quejas y reclamos de los clientes (PQRS) |

Fuente: Elaboración propia.

Asociaciones clave:

| | Tipo de empresa socia clave del INDESA | Nombre de la entidad socia clave del INDESA | Beneficio obtenido por INDESA en la sociedad |
|--------------------------------|---|--|---|
| Socios claves de INDESA | Publica | El municipio | Aporta el 80% de los ingresos económicos |
| | | INDEPORTES ANTIOQUIA | Aporta recursos para implementación deportiva |
| | | Secretaria de tránsito | Préstamo de vallas y de agentes de tránsito durante los eventos |
| | | Secretaria de gobierno | Facilita policías para la seguridad durante los eventos |
| | | Secretaria de educación | Coopera en torneos intercolegiados e interescolares |
| | Privada | Familia | Agua, uniformes, refrigerios e ingresos económicos |
| | | Proveedores por licitación publica | Papelería, refrigerios, transporte, uniformes |



A continuación se da a conocer el planteamiento de las categorías, subcategorías y descriptores encontrados en INDESA

Anexo 50 categorías, subcategorías y descriptores del modelo de negocio INDESA

| Categorías, subcategorías y descriptores del modelo de negocio de INDESA | | | | | |
|---|------------------|---|--------------|---|----------------|
| Categorías del modelo de negocio INDESA | del de de | Subcategorías del modelo de negocio INDESA | de de | Descriptores del modelo de negocio de INDESA | Códigos |
| 1)Propuesta de valor de INDESA | de de | 1.1)Propuesta de valor de INDESA | de de | INDESA ofrece programas deportivos y recreativos a los habitantes de sabaneta, deportes adaptados y fisioterapia para personas en situación de discapacidad. Mantenimiento físico, fisioterapia, hidroterapia, gimnasio y rumba para los adultos mayores. Gimnasio, natación masculino y femenino, programas recreativos, fisioterapia, baloncesto masculino y femenino, voleibol masculino y femenino, futbol de salón, rugby, tiro con arco, ajedrez, tenis de campo, taekwondo, levantamiento de pesas, hockey sobre piso, hockey sobre césped para los jóvenes. Estimulación temprana, fisioterapia, predeportivos, programa de motricidad, iniciación, tomas recreativas, vacaciones recreativas para los niños. Estimulación temprana y fisioterapia para las madres gestantes. Esto para que puedan utilizar mejor su tiempo libre, tener mejor calidad de vida, mejorar en la salud y mejorar su figura física. | PvInd.1.1 |
| 2)Interacción de INDESA con sus | de de | 2.1)Segmento del mercado de | de de | Indesa dirige sus servicios a unidades residenciales privadas, entidades municipales, universidades, | IcInd.2.1 |

| | | | |
|-----------------|---|---|-----------|
| clientes | INDESA | jóvenes, madres gestantes, niños, adultos, adultos mayores, bebés y clubes deportivos de Sabaneta. | |
| | 2.2) Canales de INDESA | INDESA llega de modo centralizado y descentralizado a sus clientes, en el modo centralizado presta sus servicios mediante la unidad deportiva zona sur contando con cancha de tenis, cancha de tiro con arco, cancha de baloncesto, cancha de voleibol, cancha de fútbol de salón, gimnasio y sala de fisioterapia. Mediante la unidad deportiva zona norte. Mediante la unidad deportiva de pan de azúcar, la doctora y María Auxiliadora que cuentan con cancha sintética de fútbol. Estos canales prestan sus servicios de 6am a 9pm durante toda la semana. En el modo descentralizado presta sus servicios en unidades residenciales haciendo convenios con sus administradores y en barrios llegando a acuerdos con las juntas de acción comunal para que los usuarios no se deban desplazar. | IcInd.2.2 |
| | 2.3) Relaciones de INDESA con sus clientes | INDESA establece diferentes tipos de relaciones con los habitantes de Sabaneta, ofrece personal que pueda direccionar a sus usuarios y acompañantes | IcInd.2.3 |

para poder brindar la mínima información requerida y generar incremento de personas participes del programa. Ofrece atención adecuada, escenarios limpios y adecuados, dinamismo económico mediante la cafetería a sus usuarios y acompañantes para lograr un incremento de personas participes del programa. Ofrece una participación activa del instructor en la ejecución de sus actividades, realizar sus actividades de manera cordial, tener indumentaria acorde a las actividades y mostrar dinamismo y empatía con el usuario para generar permanencia durante el programa e incremento de personas participes del mismo. Ofrece alegría y cordialidad a sus usuarios en el desarrollo de las actividades para lograr la satisfacción del cliente de principio a fin, para que haya permanencia e incremento de personas durante el programa. Genera acuerdos con empresas para lograr un incremento de personas participes del programa.

| | | | |
|--------------------------------------|--|---|---------------|
| 3)Costes e ingresos de INDESA | 3.1)Fuentes de ingresos de INDESA | Las fuentes de ingreso de INDESA son de 3'989.064.614 pesos, los cuales ingresan por venta de recursos propios recreativos de cursos de | CiInd.3. 1 |
|--------------------------------------|--|---|---------------|

| | | |
|------------------------------------|--|-----------|
| | <p>natación dirigidos a niños entre los 0 y 12 años de edad, entradas al gimnasio, cursos de spinning y entradas a la zona húmeda para jóvenes, adultos y adultos mayores y gimnasia de mantenimiento para adultos mayores. También ingresan por venta de recursos propios de deporte competitivo de cursos de taekwondo para jóvenes, adultos y adultos mayores, cursos de hockey y tiro con arco para niños y jóvenes. Ingresan por venta de otros recursos propios como terapia de estimulación temprana para madres gestantes y niños, alquiler de escenarios deportivos para particulares, fisioterapia para jóvenes, adultos y adultos mayores. Ingresan por venta de recursos propios de torneos municipales dirigidos a los entes municipales de Sabaneta y empresariales dirigidos a organizaciones privadas. Ingresos de 1'200.000.000 de pesos que aporta el municipio mediante una transferencia municipal para el deporte y la recreación de la comunidad Sabaneteña. Ingresos de 132'932.941 de pesos que aporta el sistema general de participaciones mediante una transferencia por SGP para el mantenimiento de escenarios deportivos. Ingresos de 40'000.000 de pesos que aporta INDEPORTES ANTIOQUIA mediante la transferencia de implementación deportiva para la ejecución de proyectos deportivos.</p> | |
| 3.2)Estructura de costes de | INDESA tiene unos costes totales de aproximadamente 5'000.000.000 de los cuales hay | CiInd.3.2 |

| | | | |
|------------------------------------|--------------------------------------|---|---------|
| | INDESA | costes de tipo variables y fijos. Dentro de los costes variables los más costosos son el mantenimiento y pago de los servicios públicos de los escenarios de zona norte, zona sur y el gimnasio. También el pago del transporte, alimentación y alojamiento de monitores y deportistas durante la competencia. Dentro de los costes fijos más costosos está el pago de la nómina de los monitores para la ejecución de sus programas. | |
| 4)Infraestructura de INDESA | 4.1)Recursos claves de INDESA | INDESA propone actividades recreativas y deportivas de sano esparcimiento valiéndose de recursos claves como el personal, principalmente los monitores. La infraestructura, principalmente zona sur y zona norte. Los medios virtuales, los PQRS y la dotación. | Ind.4.1 |

| | | |
|---|---|---------|
| 4.2)Actividades claves INDESA | <p>INDESA realiza actividades claves dentro del área de recreación como dictar cursos y vender servicios de natación, clases de spinning, clases de gimnasia de mantenimiento, también ofrecer los servicios del gimnasio. Realiza actividades claves dentro del área de competencia como dictar cursos de tenis de campo, de hockey y de ajedrez. Realiza actividades claves del área de fisioterapia. Realiza actividades claves del área de comunicaciones como dar a conocer al público lo que se desarrolla en INDESA e interactuar con los usuarios a través de plataformas virtuales. Realiza actividades claves dentro del área de talento humano como evaluar el nivel de formación de los monitores. Realiza actividades claves dentro del área de control interno como hacer seguimiento a las quejas y reclamos de los clientes (PQRS). El área de recreación, deporte competitivo y el CAEF realizan capacitación de monitores para ejecutar programas, mantienen el contacto entre monitor y usuario, tratan adecuadamente a los usuarios y prestan un servicio de calidad.</p> | Ind.4.2 |
| 4.3)Asociaciones claves INDESA | <p>INDESA tiene asociaciones claves con empresas públicas y privadas. Dentro de las públicas se encuentra el municipio que aporta el 80% de los</p> | Ind.4.3 |

| | |
|--|--|
| | recursos económicos, INDEPORTES ANTIOQUIA que aporta recursos para la implementación deportiva, la secretaria de tránsito de Sabaneta que aporta el préstamo de vallas y de agentes de tránsito durante los eventos, la secretaria de gobierno que facilita policías para la seguridad durante los eventos, la secretaria de educación que coopera en los torneos intercolegiados e interescolares. Dentro de las empresas privadas se encuentra familia que aporta agua, uniformes, refrigerios e ingresos económicos, y proveedores por licitación pública con los cuales se negocia papelería, refrigerios, transporte y uniformes. |
|--|--|

Fuente: Elaboración propia.

Cuestionario semiabierto
Anexo 51 cuestionario semiabierto

| Tabulación de datos Modelo de Negocio INDESA | | | |
|---|----------------------------------|------------------|--|
| Tabla de respuestas cuestionario cerrado | | | |
| # de pregunta | Cualidad de la respuesta | Ponderado | Aspecto DAFO y criterio de calificación |
| 1 | Si | 4 | Fortaleza(+) y debilidad(-) |
| 2 | Si | 3 | Fortaleza(+) y debilidad(-) |
| 3 | Si | 4 | Fortaleza(+) y debilidad(-) |
| 4 | Si | 4 | Fortaleza(+) y debilidad(-) |
| 5 | Por ser entidad del estado | 0 | Fortaleza(+) y debilidad(-) |
| 6 | Predecibles | 4 | Fortaleza(+) y debilidad(-) |
| 7 | Recurrentes | 4 | Fortaleza(+) y debilidad(-) |
| 8 | Diversificados | 3 | Fortaleza(+) y debilidad(-) |
| 9 | Sostenible | 4 | Fortaleza(+) y debilidad(-) |
| 10 | Ingresos antes de gastos | 5 | Fortaleza(+) y debilidad(-) |
| 11 | Los clientes podrían pagar mas | -2 | Fortaleza(+) y debilidad(-) |
| 12 | Dejan dinero en la mesa | -2 | Fortaleza(+) y debilidad(-) |
| 13 | Predecibles | 4 | Fortaleza(+) y debilidad(-) |
| 14 | Se adecua | 5 | Fortaleza(+) y debilidad(-) |
| 15 | Es un ente publico | 0 | Fortaleza(+) y debilidad(-) |
| 16 | Si las aprovecha | 3 | Fortaleza(+) y debilidad(-) |
| 17 | Las imitan fácilmente | -5 | Fortaleza(+) y debilidad(-) |
| 18 | Predecibles | 5 | Fortaleza(+) y debilidad(-) |
| 19 | Tienen problemas para aplicarlos | -3 | Fortaleza(+) y debilidad(-) |
| 20 | Eficiente | 3 | Fortaleza(+) y debilidad(-) |
| 21 | Debilidad | -1 | Fortaleza(+) y debilidad(-) |

| | | | |
|----|--|----|-----------------------------|
| 22 | Media calidad | 3 | Fortaleza(+) y debilidad(-) |
| 23 | Se realizan medianas actividades | 5 | Fortaleza(+) y debilidad(-) |
| 24 | Buenas relaciones | 5 | Fortaleza(+) y debilidad(-) |
| 25 | Bajo | 4 | Fortaleza(+) y debilidad(-) |
| 26 | Bien Segmentado | 4 | Fortaleza(+) y debilidad(-) |
| 27 | Capta nuevos clientes | 4 | Fortaleza(+) y debilidad(-) |
| 28 | Eficientes | 4 | Fortaleza(+) y debilidad(-) |
| 29 | Eficaces | 4 | Fortaleza(+) y debilidad(-) |
| 30 | Establecen un contacto adecuado | 4 | Fortaleza(+) y debilidad(-) |
| 31 | Acceden fácilmente | 5 | Fortaleza(+) y debilidad(-) |
| 32 | Bien integrados | 4 | Fortaleza(+) y debilidad(-) |
| 33 | Si | 5 | Fortaleza(+) y debilidad(-) |
| 34 | Si se adecuan | 5 | Fortaleza(+) y debilidad(-) |
| 35 | Estrecha | 4 | Fortaleza(+) y debilidad(-) |
| 36 | En consonancia | 4 | Fortaleza(+) y debilidad(-) |
| 37 | Bajo coste | 4 | Fortaleza(+) y debilidad(-) |
| 38 | Fuerte | 5 | Fortaleza(+) y debilidad(-) |
| 39 | Si los hay | -3 | Amenazas(-) |
| 40 | Es una entidad monopólica | 0 | Amenazas(-) |
| 41 | | 0 | Amenazas(-) |
| 42 | Varias | 0 | Amenazas(-) |
| 43 | Los recursos propios | 2 | Amenazas(-) |
| 44 | Energía y mantenimiento | -1 | Amenazas(-) |
| 45 | Ninguno | 0 | Amenazas(-) |
| 46 | El municipio aporta por ley lo necesario | 0 | Amenazas(-) |
| 47 | Si | -3 | Amenazas(-) |

| | | | |
|----|---|----|------------------|
| 48 | Varias, no hay amenaza | 0 | Amenazas(-) |
| 49 | Si | -3 | Amenazas(-) |
| 50 | No | 0 | Amenazas(-) |
| 51 | No | 0 | Amenazas(-) |
| 52 | No | 0 | Amenazas(-) |
| 53 | No | 0 | Amenazas(-) |
| 54 | Si | -1 | Amenazas(-) |
| 55 | Muy poca | -1 | Amenazas(-) |
| 56 | No | 0 | Amenazas(-) |
| 57 | Si | -1 | Amenazas(-) |
| 58 | Ya son servicios | 0 | Oportunidades(+) |
| 59 | Si | 3 | Oportunidades(+) |
| 60 | Nuevas disciplinas deportivas | 4 | Oportunidades(+) |
| 61 | Nuevas disciplinas deportivas | 4 | Oportunidades(+) |
| 62 | Capacitaciones en el área deportiva y recreativa para los clientes y usuarios y aprovechar actividades culturales para los clientes pasivos | 4 | Oportunidades(+) |
| 63 | No | 0 | Oportunidades(+) |
| 64 | Nuevas disciplinas deportivas | 4 | Oportunidades(+) |
| 65 | No | 0 | Oportunidades(+) |
| 66 | Hacer presencia de forma descentralizada y cobrar por sus servicios | 3 | Oportunidades(+) |
| 67 | No | 0 | Oportunidades(+) |

| | | | |
|----|------------------------------------|---|------------------|
| 68 | Ninguno | 0 | Oportunidades(+) |
| 69 | No | 0 | Oportunidades(+) |
| 70 | Insumos para prestar los servicios | 3 | Oportunidades(+) |
| 71 | Los espacios veredales y comunales | 4 | Oportunidades(+) |
| 72 | No | 0 | Oportunidades(+) |
| 73 | Si | 3 | Oportunidades(+) |
| 74 | Vinculando a sus empleados | 5 | Oportunidades(+) |
| 75 | Si | 4 | Oportunidades(+) |
| 76 | Es complejo | 2 | Oportunidades(+) |
| 77 | Si | 4 | Oportunidades(+) |
| 78 | Si | 1 | Oportunidades(+) |
| 79 | Si | 4 | Oportunidades(+) |
| 80 | Si | 4 | Oportunidades(+) |
| 81 | Si | 4 | Oportunidades(+) |
| 82 | Si | 4 | Oportunidades(+) |
| 83 | Si | 3 | Oportunidades(+) |
| 84 | Si | 3 | Oportunidades(+) |
| 85 | Si | 4 | Oportunidades(+) |
| 86 | Si | 3 | Oportunidades(+) |
| 87 | Si | 3 | Oportunidades(+) |
| 88 | Si | 5 | Oportunidades(+) |
| 89 | Si | 5 | Oportunidades(+) |
| 90 | Si | 4 | Oportunidades(+) |
| 91 | Si | 4 | Oportunidades(+) |
| 92 | No | 0 | Oportunidades(+) |
| 93 | Si | 3 | Oportunidades(+) |

5) Fases del canal

| Tipos de canal | | Fases de canal | | | | |
|----------------|--|--|---|---|--|---|
| Propio | Directo | 1. Información ¿Cómo damos a conocer los productos y servicios de nuestra empresa? | 2. Evaluación ¿Cómo ayudamos a los clientes a evaluar nuestra propuesta de valor? | 3. Compra ¿Cómo pueden comprar los clientes nuestros productos y servicios? | 4. Entrega ¿Cómo entregamos a los clientes nuestra propuesta de valor? | 5. Posventa ¿Qué servicio de atención posventa ofrecemos? |
| | <i>Equipo comercial</i> <i>Ventas en internet</i> <i>Tiendas propias</i> | | | | | |
| Socio | Indirecto | | | | | |
| | <i>Tiendas de socios</i> <i>Mayorista</i> | | | | | |

Fuente: Tomado de (Osterwalder & Pigneur, 2011, pág. 27)

6) Mecanismos de fijación de precios











Mecanismos de fijación de precios

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

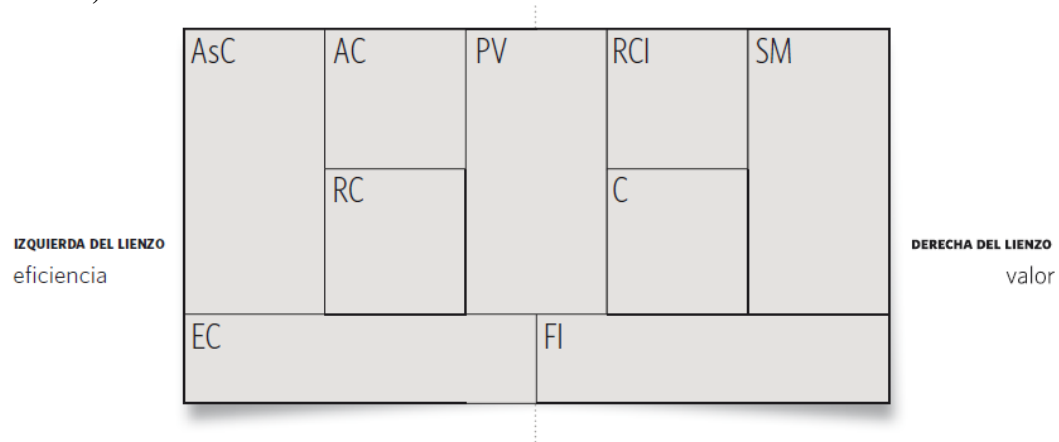
Fuente: Tomado de (Osterwalder & Pigneur, 2011, pág. 33)

7) Lienzo del modelo de negocio

Plantilla para el lienzo del modelo de negocio

| | | | | |
|--|---|---|--|--|
| <i>Asociaciones clave</i>  | <i>Actividades clave</i>  | <i>Propuestas de valor</i>  | <i>Relaciones con clientes</i>  | <i>Segmentos de mercado</i>  |
| <i>Recursos clave</i>  | | <i>Propuestas de valor</i>  | | <i>Canales</i>  |
| <i>Estructura de costes</i>  | | | <i>Fuentes de ingresos</i>  | |

Tomado de (Osterwalder & Pigneur, 2011, pág. 44).

8) Lienzo eficiencia-valor

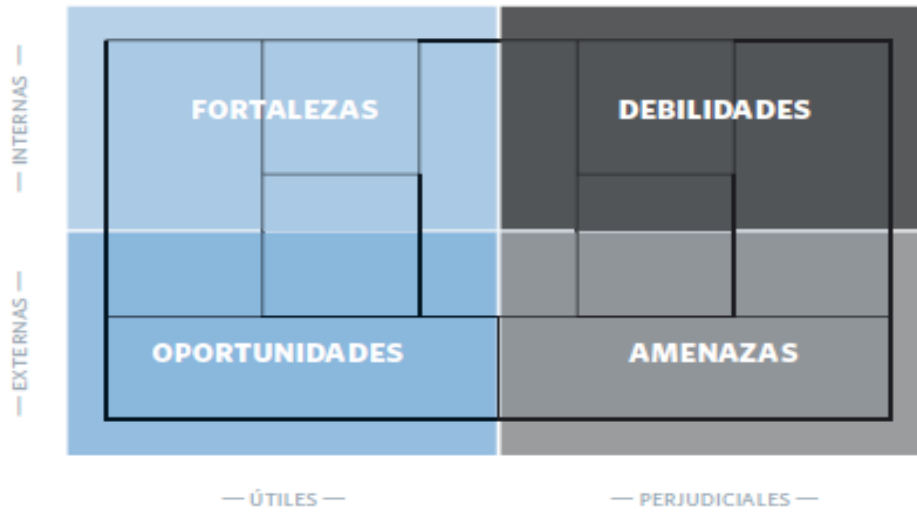
Tomado de (Osterwalder & Pigneur, 2011, pág. 49)

9) Cuestionario aspectos internos del modelo de negocio

| ALIANZAS | PROCESOS | PROPUESTA DE VALOR | RELACIONAMIENTO | SEGMENTOS DE CLIENTES |
|--|---|--|---|--|
| ¿Se trabaja con aliados en un grado suficiente? ¿Qué tan bien se trabaja con los socios y proveedores? ¿Qué tanto se depende de los socios y proveedores? | ¿Qué tan eficientes se es en la ejecución de las actividades? ¿Se hacen demasiadas actividades dentro de la misma organización, con la consiguiente falta de foco? | ¿La propuesta de valor todavía satisface suficientemente bien las necesidades de los clientes? ¿Se sabe cómo perciben los clientes la propuesta de valor? ¿Ofrecen los competidores propuestas de valor similares a precios similares o mejores? ¿Qué tan bien son atendidos los clientes de la empresa por otros competidores? | ¿Se tiene una estrategia para relacionamiento con los clientes? ¿Qué tan buenas son las relaciones con los mejores clientes? ¿Se gasta demasiado tiempo y dinero en relaciones con clientes no rentables? ¿Qué tan bien se manejan las relaciones con los clientes? (por ejemplo: seguimiento, entre otros aspectos) | ¿Se conocen suficientemente bien los clientes y sus necesidades? ¿Es probable que algunos grupos de clientes nos abandonen pronto? ¿Podemos reagrupar diferentes segmentos de clientes suficientemente bien? |
| | RECURSOS | | CANALES DE DISTRIBUCIÓN | |
| | ¿Se dispone de los recursos adecuados en términos de calidad y cantidad? ¿Se dispone de demasiados recursos internamente, lo que conduce a falta de enfoque? | | ¿Se tiene un buen diseño de canales de comunicación y distribución? ¿Qué tan bien se llega a los clientes? ¿Se sabe qué tan buenos son los canales para adquirir clientes? ¿Qué tan bien integrados están los diferentes canales? ¿Se sabe qué tan eficientes en costos son los canales? ¿Se usan los canales correctos para los clientes correctos? (por ejemplo: en cuanto a rentabilidad) | |
| COSTOS | | INGRESOS | | |
| ¿La estructura de costos es adecuada? ¿Se entiende con claridad qué parte del negocio involucra los mayores costos? ¿Qué tan eficiente es la estructura de costos? | | ¿Qué tan estables son las fuentes de ingresos? ¿Qué tan diversificado es el flujo de ingresos? ¿Se depende de muy pocas fuentes de ingresos (clientes o negocio)? ¿Qué tan bien se manejan los precios de la propuesta de valor? | | |

Tomado de (Marquez Garcia, 2010, pág. 9)

10) Lienzo DAFO




Tomado de (Osterwalder & Pigneur, 2011, pág. 216)



11) Evaluación de fortalezas y debilidades de la propuesta de valor y de costes e ingresos

Evaluación de la propuesta de valor

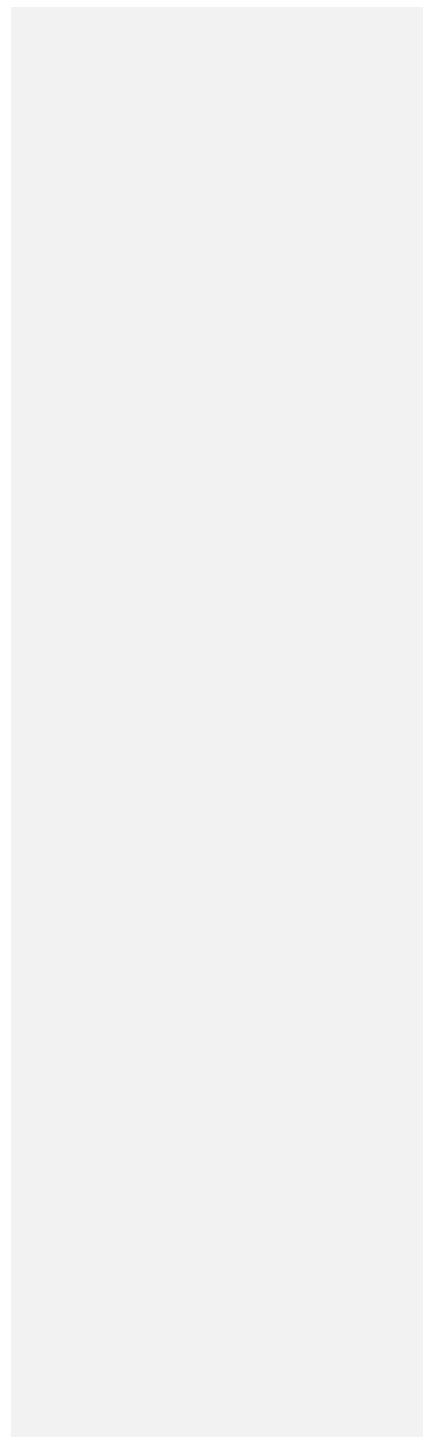


| | | | | | |
|---|---|-----------|-----------|--|----------------------------------|
|  IMPORTANCIA PARA MI M. N. 1-10 | Nuestras propuestas de valor están en consonancia con las necesidades de los clientes | 5 4 3 2 1 | 1 2 3 4 5 | Nuestras propuestas de valor y las necesidades de los clientes no están en consonancia | SEGURIDAD DE LA EVALUACIÓN: 1-10 |
| | Nuestras propuestas de valor tienen un potente efecto de red | 5 4 3 2 1 | 1 2 3 4 5 | Nuestras propuestas de valor no tienen efectos de red | |
| | Hay fuertes sinergias entre nuestros productos y servicios | 5 4 3 2 1 | 1 2 3 4 5 | No hay sinergias entre nuestros productos y servicios | |
| | Nuestros clientes están muy satisfechos | 5 4 3 2 1 | 1 2 3 4 5 | Recibimos quejas con frecuencia | |

Evaluación de costes e ingresos

| | | | | | |
|---|---|-----------|-----------|--|----------------------------------|
|  IMPORTANCIA PARA MI M. N. 1-10 | Tenemos márgenes elevados | 5 4 3 2 1 | 1 2 3 4 5 | Nuestros márgenes son reducidos | SEGURIDAD DE LA EVALUACIÓN: 1-10 |
| | Nuestros ingresos son predecibles | 5 4 3 2 1 | 1 2 3 4 5 | Nuestros ingresos son impredecibles | |
| | Tenemos fuentes de ingresos recurrentes y compras repetidas frecuentes | 5 4 3 2 1 | 1 2 3 4 5 | Nuestros ingresos son transaccionales y tenemos pocas compras repetidas | |
| | Tenemos fuentes de ingresos diversificadas | 5 4 3 2 1 | 1 2 3 4 5 | Dependemos de una sola fuente de ingresos | |
| | Nuestras fuentes de ingresos son sostenibles | 5 4 3 2 1 | 1 2 3 4 5 | La sostenibilidad de nuestros ingresos es cuestionable | |
| | Percibimos ingresos antes de incurrir en gastos | 5 4 3 2 1 | 1 2 3 4 5 | Tenemos que incurrir en muchos gastos antes de percibir ingresos | |
| | Cobramos a nuestros clientes por lo que están dispuestos a pagar | 5 4 3 2 1 | 1 2 3 4 5 | No cobramos a los clientes cosas por las que están dispuestos a pagar | |
|  | Nuestros mecanismos de fijación de precios incluyen todas las oportunidades de ingresos | 5 4 3 2 1 | 1 2 3 4 5 | Nuestros mecanismos de fijación dejan dinero sobre la mesa | |
| | Nuestros costes son predecibles | 5 4 3 2 1 | 1 2 3 4 5 | Nuestros costes son impredecibles | |
| | Nuestra estructura de costes se adecua perfectamente a nuestro modelo de negocio | 5 4 3 2 1 | 1 2 3 4 5 | Nuestra estructura de costes y nuestro modelo de negocio no están en consonancia | |
| | Nuestras operaciones son rentables | 5 4 3 2 1 | 1 2 3 4 5 | Nuestras operaciones no son rentables | |
| | Aprovechamos las economías de escala | 5 4 3 2 1 | 1 2 3 4 5 | No aprovechamos las economías de escala | |

Tomado de (Osterwalder & Pigneur, 2011, pág. 217)



12) Evaluación de fortalezas y debilidades de la infraestructura


Evaluación de la infraestructura 




| Evaluación de la infraestructura | | | | | |
|---|---|-----------|-----------|--|----------------------------------|
|  IMPORTANCIA PARA MI N.º 1-10 | La competencia no puede imitar fácilmente nuestros recursos clave | 5 4 3 2 1 | 1 2 3 4 5 | Nuestros recursos clave se pueden imitar fácilmente | SEGURIDAD DE LA EVALUACIÓN: 1-10 |
| | Las necesidades de recursos son predecibles | 5 4 3 2 1 | 1 2 3 4 5 | Las necesidades de recursos no son predecibles | |
| | Aplicamos los recursos clave en la cantidad adecuada y en el momento adecuado | 5 4 3 2 1 | 1 2 3 4 5 | Tenemos problemas para aplicar los recursos adecuados en el momento adecuado | |
|  | Realizamos nuestras actividades clave de forma eficiente | 5 4 3 2 1 | 1 2 3 4 5 | Realizamos nuestras actividades clave de forma ineficiente | |
| | Nuestras actividades clave son difíciles de copiar | 5 4 3 2 1 | 1 2 3 4 5 | Nuestras actividades clave son fáciles de copiar | |
| | La ejecución es de alta calidad | 5 4 3 2 1 | 1 2 3 4 5 | La ejecución es de baja calidad | |
| | El equilibrio entre trabajo interno y colaboración externa es ideal | 5 4 3 2 1 | 1 2 3 4 5 | Realizamos muchas o muy pocas actividades internamente | |
|  | Estamos especializados y trabajamos con socios cuando es necesario | 5 4 3 2 1 | 1 2 3 4 5 | No estamos especializados ni colaboramos con socios lo suficiente | |
| | Tenemos buenas relaciones profesionales con los socios clave | 5 4 3 2 1 | 1 2 3 4 5 | Las relaciones profesionales con los socios clave son conflictivas | |

Tomado de (Osterwalder & Pigneur, 2011, pág. 218)

13) Evaluación de fortalezas y debilidades de la interacción con los clientes

Evaluación de la interacción con los clientes



| | | | | | | |
|--|--------------------------------|--|-----------|-----------|---|------------------------------------|
|  | IMPORTANCIA PARA MI M. N. 1-10 | El índice de migración de clientes es bajo | 5 4 3 2 1 | 1 2 3 4 5 | El índice de migración de clientes es elevado | SEGUIMIENTO DE LA EVALUACIÓN: 1-10 |
| | | La cartera de clientes está bien segmentada | 5 4 3 2 1 | 1 2 3 4 5 | La cartera de clientes no está segmentada | |
| | | Captamos nuevos clientes constantemente | 5 4 3 2 1 | 1 2 3 4 5 | No captamos nuevos clientes | |
|  | | Nuestros canales son muy eficientes | 5 4 3 2 1 | 1 2 3 4 5 | Nuestros canales son ineficientes | |
| | | Nuestros canales son muy eficaces | 5 4 3 2 1 | 1 2 3 4 5 | Nuestros canales son ineficaces | |
| | | Los canales establecen un contacto estrecho con los clientes | 5 4 3 2 1 | 1 2 3 4 5 | Los canales no establecen un contacto adecuado con los clientes potenciales | |
| | | Los clientes pueden acceder fácilmente a nuestros canales | 5 4 3 2 1 | 1 2 3 4 5 | Nuestros canales no llegan a los clientes potenciales | |
| | | Los canales están perfectamente integrados | 5 4 3 2 1 | 1 2 3 4 5 | Los canales no están bien integrados | |
| | | Los canales proporcionan economías de campo | 5 4 3 2 1 | 1 2 3 4 5 | Los canales no proporcionan economías de campo | |
| | | Los canales se adecuan a los segmentos de mercado | 5 4 3 2 1 | 1 2 3 4 5 | Los canales no se adecuan a los segmentos de mercado | |
|  | | Estrecha relación con los clientes | 5 4 3 2 1 | 1 2 3 4 5 | Poca relación con los clientes | |
| | | La calidad de la relación está en consonancia con los segmentos de mercado | 5 4 3 2 1 | 1 2 3 4 5 | La calidad de la relación no está en consonancia con los segmentos de mercado | |
| | | Las relaciones vinculan a los clientes mediante un elevado coste de cambio | 5 4 3 2 1 | 1 2 3 4 5 | El coste de cambio es bajo | |
| | | Nuestra marca es fuerte | 5 4 3 2 1 | 1 2 3 4 5 | Nuestra marca es débil | |

Tomado de (Osterwalder & Pigneur, 2011, pág. 219)

14) Evaluación de amenazas de la propuesta de valor, de costos e ingresos

Amenazas para la propuesta de valor



¿Hay productos y servicios sustitutos disponibles?

① ② ③ ④ ⑤

¿La competencia amenaza con ofrecer un precio mejor o más valor?

① ② ③ ④ ⑤

Amenazas para los costes/ingresos



¿La competencia pone en peligro nuestros márgenes de beneficios?
¿Y la tecnología?

① ② ③ ④ ⑤

¿Dependemos excesivamente de una o varias fuentes de ingresos?

① ② ③ ④ ⑤

¿Qué fuentes de ingresos podrían desaparecer en el futuro?

① ② ③ ④ ⑤



¿Qué costes amenazan con volverse impredecibles?


① ② ③ ④ ⑤

¿Qué costes amenazan con aumentar más rápido que los ingresos que generan?


① ② ③ ④ ⑤

Tomado de (Osterwalder & Pigneur, 2011, pág. 220)



15) Evaluación de oportunidades de la propuesta de valor, costes e ingresos



Oportunidades de la propuesta de valor




| | | |
|---|---|---------------------|
|  | ¿Podríamos generar ingresos recurrentes si convertimos nuestros productos en servicios? | (1) (2) (3) (4) (5) |
| | ¿Podríamos mejorar la integración de nuestros productos o servicios? | (1) (2) (3) (4) (5) |
| | ¿Qué otras necesidades de los clientes podríamos satisfacer? | (1) (2) (3) (4) (5) |
| | ¿Qué complementos o ampliaciones admite nuestra propuesta de valor? | (1) (2) (3) (4) (5) |
| | ¿Qué tareas adicionales podríamos realizar para nuestros clientes? | (1) (2) (3) (4) (5) |

Oportunidades de costes/ingresos

| | | |
|---|--|---------------------|
|  | ¿Podemos sustituir los ingresos por transacción por ingresos recurrentes? | (1) (2) (3) (4) (5) |
| | ¿Por qué otros elementos estarían dispuestos a pagar los clientes? | (1) (2) (3) (4) (5) |
| | ¿Tenemos oportunidades de venta cruzada con los socios o dentro de la empresa? | (1) (2) (3) (4) (5) |
| | ¿Qué fuentes de ingresos podríamos añadir o crear? | (1) (2) (3) (4) (5) |
|  | ¿Podemos elevar los precios? | (1) (2) (3) (4) (5) |
| | ¿Qué costes podemos reducir? | (1) (2) (3) (4) (5) |


Tomado de (Osterwalder & Pigneur, 2011, pág. 222)




16) Evaluación de amenazas de la infraestructura

| Amenazas para la infraestructura | | |
|---|---|-----------|
|  | ¿Podríamos hacer frente a una disrupción en el suministro de determinados recursos? | ① ② ③ ④ ⑤ |
| | ¿La calidad de nuestros recursos se ve amenazada de alguna manera? | ① ② ③ ④ ⑤ |
|  | ¿Qué actividades clave podrían interrumpirse? | ① ② ③ ④ ⑤ |
| | ¿La calidad de nuestras actividades se ve amenazada de alguna manera? | ① ② ③ ④ ⑤ |
|  | ¿Corremos el peligro de perder clientes? | ① ② ③ ④ ⑤ |
| | ¿Nuestros socios podrían colaborar con la competencia? | ① ② ③ ④ ⑤ |
| | ¿Dependemos demasiado de determinados socios? | ① ② ③ ④ ⑤ |

(Osterwalder & Pigneur, 2011, pág. 221)

17) Evaluación de oportunidades de la infraestructura




Oportunidades de infraestructura 

| | | |
|---|---|-----------|
|  | ¿Podríamos utilizar recursos más baratos para obtener los mismos resultados? | 1 2 3 4 5 |
| | ¿Qué recursos clave podríamos adquirir a los socios? | 1 2 3 4 5 |
| | ¿Qué recursos clave están poco explotados? | 1 2 3 4 5 |
| | ¿Tenemos objetos de propiedad intelectual sin utilizar que podrían ser valiosos para terceros? | 1 2 3 4 5 |
|  | ¿Podríamos estandarizar algunas actividades clave? | 1 2 3 4 5 |
| | ¿Cómo podríamos mejorar la eficiencia en general? | 1 2 3 4 5 |
| | ¿El soporte de TI podría aumentar la eficiencia? | 1 2 3 4 5 |
|  | ¿Hay oportunidades de externalización? | 1 2 3 4 5 |
| | ¿Una mayor colaboración con los socios nos permitiría concentrarnos en nuestra actividad empresarial principal? | 1 2 3 4 5 |
| | ¿Hay oportunidades de venta cruzada con los socios? | 1 2 3 4 5 |
| | ¿Los canales de socios podrían ayudarnos a mejorar el contacto con los clientes? | 1 2 3 4 5 |
| | ¿Los socios podrían complementar nuestra propuesta de valor? | 1 2 3 4 5 |

Tomado de (Osterwalder & Pigneur, 2011, pág. 223)




18) Evaluación de amenazas de la interacción con los clientes

Amenazas para la interacción con los clientes

| | | |
|---|--|-----------|
|  | ¿Nuestro mercado podría saturarse en breve? | ① ② ③ ④ ⑤ |
| | ¿La competencia pone en peligro nuestra cuota de mercado? | ① ② ③ ④ ⑤ |
| | ¿Qué probabilidades hay de que nuestros clientes se vayan? | ① ② ③ ④ ⑤ |
| | ¿A qué velocidad aumentará la competencia en nuestro mercado? | ① ② ③ ④ ⑤ |
|  | ¿La competencia pone en peligro nuestros canales? | ① ② ③ ④ ⑤ |
| | ¿Es posible que los clientes dejen de utilizar nuestros canales? | ① ② ③ ④ ⑤ |
|  | ¿Alguna de las relaciones con clientes corre el peligro de deteriorarse? | ① ② ③ ④ ⑤ |

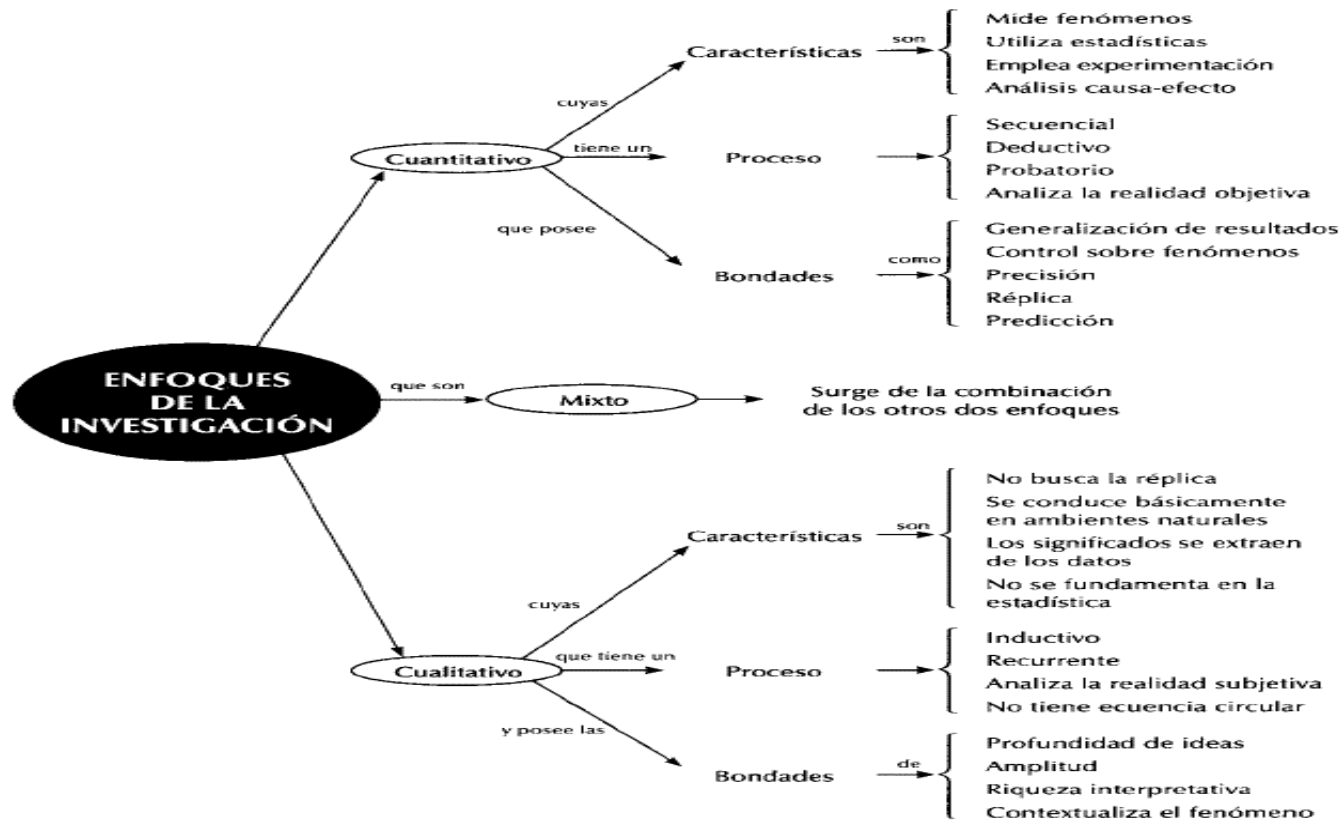
(Osterwalder & Pigneur, 2011, pág. 221)

19) Evaluación de oportunidades de la interacción con los clientes

| Oportunidades de interacción con clientes | | |
|---|---|-----------|
|  | ¿Cómo podríamos beneficiarnos de un mercado creciente? | 1 2 3 4 5 |
| | ¿Podríamos atender nuevos segmentos de mercado? | 1 2 3 4 5 |
| | ¿Podríamos atender mejor a nuestros clientes con una segmentación más depurada? | 1 2 3 4 5 |
|  | ¿Cómo podríamos mejorar la eficiencia o efectividad del canal? | 1 2 3 4 5 |
| | ¿Podríamos mejorar la integración de nuestros canales? | 1 2 3 4 5 |
| | ¿Podríamos buscar nuevos canales de socios complementarios? | 1 2 3 4 5 |
| | ¿Podríamos aumentar el margen si servimos a los clientes directamente? | 1 2 3 4 5 |
| | ¿Podríamos acompañar mejor los canales con los segmentos de mercado? | 1 2 3 4 5 |
|  | ¿Se puede mejorar el seguimiento de los clientes? | 1 2 3 4 5 |
| | ¿Podríamos estrechar las relaciones con los clientes? | 1 2 3 4 5 |
| | ¿Podríamos aumentar la personalización? | 1 2 3 4 5 |
| | ¿Cómo podríamos aumentar los costes de cambio? | 1 2 3 4 5 |
| | ¿Hemos identificado y eliminado los clientes que no son rentables? Si no es así, ¿por qué no? | 1 2 3 4 5 |
| | ¿Tenemos que automatizar algunas relaciones? | 1 2 3 4 5 |

Tomado de (Osterwalder & Pigneur, 2011, pág. 223)

20) Enfoques de una investigación



Tomado de (Hernandez Siampieri & Fernandez Collado , 2006, pág. 17)

21) Cuestionario abierto de Osterwalder

Preguntas claves propuestas por Osterwalder

| Preguntas claves propuestas por Osterwalder | | |
|---|--|-------------------------------------|
| Modulo | Pregunta clave | |
| Propuesta de valor | ¿Qué valor proporcionamos a nuestros clientes? | Propuesta de valor |
| | ¿Qué problema de nuestros clientes ayudamos a solucionar? | |
| | ¿Qué necesidades de los clientes satisfacemos? | |
| | ¿Qué paquetes de productos o servicios ofrecemos a cada segmento de mercado? | |
| Segmento del mercado | ¿Para quién creamos valor? | Interacción con los clientes |
| | ¿Cuáles son nuestros clientes más importantes? | |
| | ¿Existen varios segmentos de mercado? | |
| Canales | ¿Qué canales prefieren nuestros segmentos de mercado? | |
| | ¿Cómo establecemos actualmente el contacto con los clientes? | |
| | ¿Cómo se conjugan nuestros canales? | |
| | ¿Cuáles tienen mejores resultados? | |
| | ¿Cuáles son más rentables? | |
| | ¿Cómo se integran en las actividades diarias de los clientes? | |
| Relaciones con clientes | ¿Qué tipo de relación esperan los diferentes segmentos de mercado? | |
| | ¿Qué tipo de relaciones hemos establecido? | |
| | ¿Cuál es su coste? | |
| | ¿Cómo se integran en nuestro modelo de negocio? | |
| Fuentes de ingresos | ¿Por qué valor están dispuestos a pagar nuestros clientes? | Costes e ingresos |
| | ¿Por qué pagan actualmente? ¿Cómo pagan actualmente? | |
| | ¿Cómo les gustaría pagar? | |

| | | |
|-----------------------------|--|------------------------|
| | ¿Cuánto reportan las diferentes fuentes de ingresos al total de ingresos? | |
| Estructura de costes | ¿Cuáles son los costes más importantes inherentes a nuestro modelo de negocio? | |
| | ¿Cuáles son los recursos clave más caros? | |
| | ¿Cuáles son las actividades clave más caras? | |
| Recursos claves | ¿Qué recursos clave requieren nuestras propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos? | Infraestructura |
| Actividades claves | ¿Qué actividades clave requieren nuestras propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos? | |
| Asociaciones claves | ¿Quiénes son nuestros socios clave? | |
| | ¿Quiénes son nuestros proveedores clave? | |
| | ¿Qué recursos clave adquirimos a nuestros socios? | |
| | ¿Qué actividades clave realizan los socios? | |

Fuente: Osterwalder (2011)

22) Cuestionario abierto de INDESA

| Preguntas claves propuestas por Osterwalder adaptadas a la descripción del modelo de negocio de INDESA | | |
|---|---|---|
| Modulo | Pregunta clave | |
| Propuesta de valor de INDESA | ¿Qué valor proporciona INDESA a la comunidad Sabaneteña? | Propuesta de valor de INDESA |
| | ¿Qué problemas de la comunidad Sabaneteña INDESA ayuda a solucionar? | |
| | ¿Qué necesidades de la comunidad Sabaneteña satisface INDESA? | |
| | ¿Qué paquetes de productos o servicios ofrece INDESA a cada segmento de mercado? | |
| Segmento del mercado de INDESA | ¿Para quién creamos valor? | Interacción con los clientes de INDESA |
| | ¿Cuáles son los clientes más importantes de INDESA? | |
| | ¿Existen varios segmentos de mercado a los cuales INDESA ofrece sus servicios? | |
| Canales de INDESA | ¿Qué canales prefieren los segmentos de mercado de INDESA? | |
| | ¿Cómo establece INDESA el contacto con sus clientes? | |
| | ¿Cómo se conjugan los canales de INDESA? | |
| | ¿Cuáles canales de INDESA tienen mejores resultados? | |
| | ¿Cuáles canales de INDESA son más rentables? | |
| | ¿Cómo se integran los servicios de INDESA en las actividades diarias de sus clientes? | |
| Relaciones con clientes de INDESA | ¿Qué tipo de relación esperan los diferentes segmentos de mercado? | |
| | ¿Qué tipo de relaciones tiene INDESA con sus clientes? | |
| | ¿Cuál es el coste de INDESA por ofrecer este tipo de relaciones? | |

| | | |
|---------------------------------------|---|------------------------------------|
| | ¿Cómo integra INDESA las relaciones con los clientes en su modelo de negocio? | |
| Fuentes de ingresos de INDESA | ¿Por qué valor están dispuestos a pagar los clientes de INDESA? | Costes e ingresos de INDESA |
| | ¿Por qué pagan actualmente los clientes de INDESA? ¿Cómo pagan actualmente los clientes de INDESA? | |
| | ¿Cómo les gustaría pagar a los clientes de INDESA? | |
| | ¿Cuánto reportan las diferentes fuentes de ingresos al total de ingresos de INDESA? | |
| Estructura de costes de INDESA | ¿Cuáles son los costes más importantes inherentes al modelo de negocio de INDESA? | |
| | ¿Cuáles son los recursos clave más costosos que posee INDESA? | |
| | ¿Cuáles son las actividades clave más costosas que realiza INDESA? | |
| Recursos claves de INDESA | ¿Qué recursos clave requieren las propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos de INDESA? | Infraestructura de INDESA |
| Actividades claves de INDESA | ¿Qué actividades clave requieren las propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos de INDESA? | |
| Asociaciones claves de INDESA | ¿Quiénes son los socios clave de INDESA? | |
| | ¿Quiénes son los proveedores clave de INDESA? | |
| | ¿Qué recursos clave adquiere INDESA con sus socios? | |
| | ¿Qué actividades clave realizan los socios de INDESA? | |

Fuente: Elaboración propia.

23) Cuestionario semiabierto de Osterwalder

Preguntas para realizar Matriz DAFO propuestas por Osterwalder

| | Modulo | Preguntas | Rango de calificación | Aspecto DAFO y criterio de calificación |
|---|-------------------------------------|--|-----------------------|---|
| 1 | Evaluación de la propuesta de valor | Nuestras propuestas de valor están o no en consonancia con las necesidades de los clientes | De -5 a +5 | Fortaleza(+) y debilidad(-) |
| 2 | Evaluación de la propuesta de valor | Nuestras propuestas de valor tienen o no un potente efecto de red | De -5 a +5 | Fortaleza(+) y debilidad(-) |
| 3 | Evaluación de la propuesta de valor | Hay o no hay fuertes sinergias entre nuestros productos y servicios | De -5 a +5 | Fortaleza(+) y debilidad(-) |
| 4 | Evaluación de la propuesta de valor | Nuestros clientes están muy satisfechos o recibimos quejas con frecuencia | De -5 a +5 | Fortaleza(+) y debilidad(-) |
| 5 | Evaluación de fuentes de ingresos | Tenemos márgenes elevados o nuestros márgenes son reducidos | De -5 a +5 | Fortaleza(+) y debilidad(-) |
| 6 | Evaluación de fuentes de ingresos | Nuestros ingresos son predecibles o son impredecibles | De -5 a +5 | Fortaleza(+) y debilidad(-) |
| 7 | Evaluación de fuentes de ingresos | Tenemos fuentes de ingresos recurrentes y compras repetidas frecuentes o nuestros ingresos son transaccionales y tenemos pocas compras repetidas | De -5 a +5 | Fortaleza(+) y debilidad(-) |
| 8 | Evaluación de fuentes de ingresos | Tenemos fuentes de ingresos diversificadas o dependemos de una sola fuente de ingreso | De -5 a +5 | Fortaleza(+) y debilidad(-) |

| | | | | |
|----|------------------------------------|--|------------|-----------------------------|
| 9 | Evaluación de fuentes de ingresos | Nuestras fuentes de ingresos son sostenibles o la sostenibilidad de nuestros ingresos es cuestionable | De -5 a +5 | Fortaleza(+) y debilidad(-) |
| 10 | Evaluación de fuentes de ingresos | Percibimos ingresos antes de incurrir en gastos o tenemos que incurrir en muchos gastos antes de recibir ingresos | De -5 a +5 | Fortaleza(+) y debilidad(-) |
| 11 | Evaluación de fuentes de ingresos | Cobramos o no a nuestros clientes por lo que están dispuestos a pagar | De -5 a +5 | Fortaleza(+) y debilidad(-) |
| 12 | Evaluación de fuentes de ingresos | Nuestros mecanismos de fijación de precios incluyen todas las oportunidades de ingresos o Nuestros mecanismos de fijación dejan dinero sobre la mesa | De -5 a +5 | Fortaleza(+) y debilidad(-) |
| 13 | Evaluación de estructura de costes | Nuestros costes son predecibles o son impredecibles | De -5 a +5 | Fortaleza(+) y debilidad(-) |
| 14 | Evaluación de estructura de costes | Nuestra estructura de costes se adecua perfectamente a nuestro modelo de negocio o no están en consonancia | De -5 a +5 | Fortaleza(+) y debilidad(-) |
| 15 | Evaluación de estructura de costes | Nuestras operaciones son o no son rentables | De -5 a +5 | Fortaleza(+) y debilidad(-) |
| 16 | Evaluación de estructura de costes | Aprovechamos o no las economías de escala | De -5 a +5 | Fortaleza(+) y debilidad(-) |
| 17 | Evaluación de recursos clave | La competencia puede o no puede imitar fácilmente nuestros recursos clave | De -5 a +5 | Fortaleza(+) y debilidad(-) |

| | | | | |
|----|----------------------------------|--|------------|-----------------------------|
| 18 | Evaluación de recursos clave | Las necesidades de recursos son o no son predecibles | De -5 a +5 | Fortaleza(+) y debilidad(-) |
| 19 | Evaluación de recursos clave | Aplicamos los recursos clave en la cantidad adecuado y en el momento adecuado o tenemos problemas para aplicarlos en el momento adecuado | De -5 a +5 | Fortaleza(+) y debilidad(-) |
| 20 | Evaluación de actividades clave | Realizamos nuestras actividades de forma eficiente o ineficiente | De -5 a +5 | Fortaleza(+) y debilidad(-) |
| 21 | Evaluación de actividades clave | Nuestras actividades clave son difíciles o fáciles de copiar | De -5 a +5 | Fortaleza(+) y debilidad(-) |
| 22 | Evaluación de actividades clave | La ejecución es de alta o baja calidad | De -5 a +5 | Fortaleza(+) y debilidad(-) |
| 23 | Evaluación de actividades clave | El equilibrio entre trabajo interno y colaboración externa es ideal o se realizan muy pocas actividades internamente | De -5 a +5 | Fortaleza(+) y debilidad(-) |
| 24 | Evaluación de asociaciones clave | Tenemos buenas o malas relaciones profesionales con los socios clave | De -5 a +5 | Fortaleza(+) y debilidad(-) |
| 25 | Evaluación de segmento mercado | El índice de migración de clientes es bajo o alto | De -5 a +5 | Fortaleza(+) y debilidad(-) |
| 26 | Evaluación de segmento mercado | La cartera de clientes está o no está bien segmentada | De -5 a +5 | Fortaleza(+) y debilidad(-) |
| 27 | Evaluación de segmento mercado | Captamos o no nuevos clientes | De -5 a +5 | Fortaleza(+) y debilidad(-) |

| | | | | |
|----|--|--|------------|-----------------------------|
| 28 | Evaluación canales | Nuestros canales son muy o poco eficientes | De -5 a +5 | Fortaleza(+) y debilidad(-) |
| 29 | Evaluación canales | Nuestros canales son muy o poco eficaces | De -5 a +5 | Fortaleza(+) y debilidad(-) |
| 30 | Evaluación canales | Los canales establecen un contacto estrecho con los clientes o no establecen un contacto adecuado con los clientes potenciales | De -5 a +5 | Fortaleza(+) y debilidad(-) |
| 31 | Evaluación canales | Los clientes pueden o no acceder fácilmente a nuestros canales | De -5 a +5 | Fortaleza(+) y debilidad(-) |
| 32 | Evaluación canales | Los canales están bien o mal integrados | De -5 a +5 | Fortaleza(+) y debilidad(-) |
| 33 | Evaluación canales | Los canales proporcionan o no economías de campo | De -5 a +5 | Fortaleza(+) y debilidad(-) |
| 34 | Evaluación canales | Los canales se adecuan o no a los segmentos de mercado | De -5 a +5 | Fortaleza(+) y debilidad(-) |
| 35 | Evaluación de la relación con los clientes | Estrecha o poca relación con los clientes | De -5 a +5 | Fortaleza(+) y debilidad(-) |
| 36 | Evaluación de la relación con los clientes | La calidad de la relación está o no en consonancia con los segmentos del mercado | De -5 a +5 | Fortaleza(+) y debilidad(-) |
| 37 | Evaluación de la relación con los clientes | Las relaciones vinculan a los clientes mediante un elevado o bajo coste de cambio | De -5 a +5 | Fortaleza(+) y debilidad(-) |
| 38 | Evaluación de la relación con los clientes | Nuestra marca es fuerte o débil | De -5 a +5 | Fortaleza(+) y debilidad(-) |

| | | | | |
|----|--------------------------------------|--|-----------|-------------|
| 39 | Evaluación de la propuesta de valor | Hay productos y servicios sustitutos disponibles | De 0 a -5 | Amenazas(-) |
| 40 | Evaluación de la propuesta de valor | La competencia amenaza con ofrecer un precio mejor o de más valor | De 0 a -5 | Amenazas(-) |
| 41 | Evaluación de los ingresos | La competencia pone en peligro nuestros márgenes de beneficios | De 0 a -5 | Amenazas(-) |
| 42 | Evaluación de los ingresos | Dependemos exclusivamente de una o varias fuentes de ingresos | De 0 a -5 | Amenazas(-) |
| 43 | Evaluación de los ingresos | Que fuentes de ingresos podrían desaparecer en el futuro | De 0 a -5 | Amenazas(-) |
| 44 | Evaluación de los costes | Que costes amenazan con volverse impredecibles | De 0 a -5 | Amenazas(-) |
| 45 | Evaluación de los costes | Que costes amenazan con aumentar más rápido que los ingresos que generan | De 0 a -5 | Amenazas(-) |
| 46 | Evaluación de los recursos clave | Podríamos hacer frente a una disrupción en el suministro de ciertos recursos | De 0 a -5 | Amenazas(-) |
| 47 | Evaluación de los recursos clave | La calidad de nuestros recursos se ve amenazada de alguna manera | De 0 a -5 | Amenazas(-) |
| 48 | Evaluación de las actividades clave | Que actividades clave podrían interrumpirse | De 0 a -5 | Amenazas(-) |
| 49 | Evaluación de las actividades clave | La calidad de nuestras actividades se ve amenazada de alguna manera | De 0 a -5 | Amenazas(-) |
| 50 | Evaluación de las asociaciones clave | Corremos el peligro de perder clientes | De 0 a -5 | Amenazas(-) |

| | | | | |
|----|--|---|-----------|------------------|
| 51 | Evaluación de las asociaciones clave | Nuestros socios podrían colaborar con la competencia | De 0 a -5 | Amenazas(-) |
| 52 | Evaluación de los segmentos de mercado | El mercado podría saturarse rápidamente | De 0 a -5 | Amenazas(-) |
| 53 | Evaluación de los segmentos de mercado | La competencia pone en peligro nuestra cuota de mercado | De 0 a -5 | Amenazas(-) |
| 54 | Evaluación de los segmentos de mercado | Que probabilidades hay de que nuestros clientes se vallan | De 0 a -5 | Amenazas(-) |
| 55 | Evaluación de los segmentos de mercado | A que velocidad aumentara la competencia en nuestro mercado | De 0 a -5 | Amenazas(-) |
| 56 | Evaluación de los canales | La competencia pone en peligro nuestros canales | De 0 a -5 | Amenazas(-) |
| 57 | Evaluación de la relación con los clientes | Alguna de las relaciones con los clientes corre el peligro de deteriorarse | De 0 a -5 | Amenazas(-) |
| 58 | Evaluación de la propuesta de valor | Podríamos generar ingresos recurrentes si convertimos nuestros productos en servicios | De 0 a +5 | Oportunidades(+) |
| 59 | Evaluación de la propuesta de valor | Podríamos mejorar la integración de nuestros productos o servicios | De 0 a +5 | Oportunidades(+) |
| 60 | Evaluación de la propuesta de valor | Que otras necesidades de los clientes podríamos satisfacer | De 0 a +5 | Oportunidades(+) |
| 61 | Evaluación de la propuesta de valor | Que complementos o ampliaciones admite nuestra propuesta de valor | De 0 a +5 | Oportunidades(+) |

| | | | | |
|----|-------------------------------------|--|-----------|------------------|
| 62 | Evaluación de la propuesta de valor | Que tareas adicionales podríamos realizar para nuestros clientes | De 0 a +5 | Oportunidades(+) |
| 63 | Evaluación de los ingresos | Podemos sustituir los ingresos por transacción por ingresos recurrentes | De 0 a +5 | Oportunidades(+) |
| 64 | Evaluación de los ingresos | Por qué otros elementos estarían dispuestos a pagar los clientes | De 0 a +5 | Oportunidades(+) |
| 65 | Evaluación de los ingresos | Tenemos oportunidades de venta cruzada con los socios o dentro de la empresa | De 0 a +5 | Oportunidades(+) |
| 66 | Evaluación de los ingresos | Que fuentes de ingresos podríamos añadir | De 0 a +5 | Oportunidades(+) |
| 67 | Evaluación de los ingresos | Podemos elevar los precios | De 0 a +5 | Oportunidades(+) |
| 68 | Evaluación de los costes | Que costes podemos reducir | De 0 a +5 | Oportunidades(+) |
| 69 | Evaluación de los recursos clave | Podríamos utilizar recursos más baratos para obtener los mismos resultados | De 0 a +5 | Oportunidades(+) |
| 70 | Evaluación de los recursos clave | Que recursos claves podríamos adquirir con los socios | De 0 a +5 | Oportunidades(+) |
| 71 | Evaluación de los recursos clave | Que recursos clave están poco explotados | De 0 a +5 | Oportunidades(+) |
| 72 | Evaluación de los recursos clave | Tenemos objetos de propiedad intelectual sin utilizar que podrían ser valiosos para terceros | De 0 a +5 | Oportunidades(+) |
| 73 | Evaluación de actividades clave | Podríamos estandarizar algunas actividades clave | De 0 a +5 | Oportunidades(+) |

| | | | | |
|----|---------------------------------|---|-----------|------------------|
| 74 | Evaluación de actividades clave | Como podríamos mejorar la eficiencia en general | De 0 a +5 | Oportunidades(+) |
| 75 | Evaluación de actividades clave | El soporte de TI podría incrementar la eficiencia | De 0 a +5 | Oportunidades(+) |
| 76 | Evaluación de socios clave | Hay oportunidades de externalización | De 0 a +5 | Oportunidades(+) |
| 77 | Evaluación de socios clave | Una mayor colaboración con los socios nos permitiría concentrarnos en nuestra actividad empresarial principal | De 0 a +5 | Oportunidades(+) |
| 78 | Evaluación de socios clave | Hay oportunidades de venta cruzada con los socios | De 0 a +5 | Oportunidades(+) |
| 79 | Evaluación de socios clave | Los socios podrían complementar nuestra propuesta de valor | De 0 a +5 | Oportunidades(+) |
| 80 | Evaluación del segmento | Como podríamos beneficiarnos de un mercado creciente | De 0 a +5 | Oportunidades(+) |
| 81 | Evaluación del segmento | Podríamos atender nuevos segmentos de mercado | De 0 a +5 | Oportunidades(+) |
| 82 | Evaluación del segmento | Podríamos atender mejor a nuestros cliente con una segmentación más depurada | De 0 a +5 | Oportunidades(+) |
| 83 | Evaluación de los canales | Como podríamos mejorar la eficiencia o efectividad del canal | De 0 a +5 | Oportunidades(+) |
| 84 | Evaluación de los canales | Podríamos mejorar la integración de nuestros canales | De 0 a +5 | Oportunidades(+) |
| 85 | Evaluación de los canales | Podríamos buscar nuevos canales de socios complementarios | De 0 a +5 | Oportunidades(+) |

| | | | | |
|----|--|---|-----------|------------------|
| 86 | Evaluación de los canales | Podríamos aumentar el margen si servimos a los clientes directamente | De 0 a +5 | Oportunidades(+) |
| 87 | Evaluación de los canales | Podríamos acompasar mejor los canales con los segmentos de mercado | De 0 a +5 | Oportunidades(+) |
| 88 | Evaluación de la relación con los clientes | Se puede mejorar el seguimiento de los clientes | De 0 a +5 | Oportunidades(+) |
| 89 | Evaluación de la relación con los clientes | Podríamos estrechar las relaciones con los clientes | De 0 a +5 | Oportunidades(+) |
| 90 | Evaluación de la relación con los clientes | Podríamos aumentar la personalización | De 0 a +5 | Oportunidades(+) |
| 91 | Evaluación de la relación con los clientes | Como podríamos aumentar los costes de cambio | De 0 a +5 | Oportunidades(+) |
| 92 | Evaluación de la relación con los clientes | Hemos identificado y eliminado los clientes que no son rentables, si no es así diga por que | De 0 a +5 | Oportunidades(+) |
| 93 | Evaluación de la relación con los clientes | Tenemos que automatizar algunas relaciones | De 0 a +5 | Oportunidades(+) |

Fuente: Osterwalder & Pigneur, (2011)

24) Cuestionario semiabierto de INDESA

| Preguntas para realizar Matriz DAFO adaptadas a INDESA | | | | | |
|--|-------------------------------------|---|-----------------------|-------------------------------|---|
| | Módulo | Preguntas | Rango de calificación | A quién se dirige la pregunta | Aspecto DAFO y criterio de calificación |
| 1 | Evaluación de la propuesta de valor | Las propuestas de valor de INDESA están o no en consonancia con las necesidades de sus clientes | De -5 a +5 | Gerencia | Fortaleza(+) y debilidad(-) |
| 2 | Evaluación de la propuesta de valor | Las propuestas de valor de INDESA tienen o no un potente efecto de red | De -5 a +5 | Control interno | Fortaleza(+) y debilidad(-) |
| 3 | Evaluación de la propuesta de valor | Hay o no hay fuertes sinergias entre los productos y servicios ofrecidos por INDESA | De -5 a +5 | Control interno | Fortaleza(+) y debilidad(-) |
| 4 | Evaluación de la propuesta de valor | Los clientes de INDESA están muy satisfechos o se reciben quejas con frecuencia | De -5 a +5 | Gerencia | Fortaleza(+) y debilidad(-) |
| 5 | Evaluación de fuentes de ingresos | INDESA tiene márgenes elevados o son reducidos | De -5 a +5 | Contabilidad | Fortaleza(+) y debilidad(-) |
| 6 | Evaluación de fuentes de ingresos | Los ingresos de INDESA son predecibles o impredecibles | De -5 a +5 | Contabilidad | Fortaleza(+) y debilidad(-) |
| 7 | Evaluación de fuentes de ingresos | INDESA tiene fuentes de ingresos recurrentes, compras repetidas y frecuentes o ingresos transaccionales y pocas compras repetidas | De -5 a +5 | Contabilidad | Fortaleza(+) y debilidad(-) |
| 8 | Evaluación de fuentes de ingresos | INDESA tiene fuentes de ingresos diversificadas o depende de una sola fuente de ingreso | De -5 a +5 | Contabilidad | Fortaleza(+) y debilidad(-) |

| | | | | | | | |
|----|------------------------------------|-------|---|------------|--------------|------------------------------|---|
| 9 | Evaluación de fuentes de ingresos | de de | Las fuentes de ingresos de INDESA son sostenibles o su sostenibilidad es cuestionable | De -5 a +5 | Contabilidad | Fortaleza(+) debilidad(-) | y |
| 10 | Evaluación de fuentes de ingresos | de de | INDESA percibe ingresos antes de incurrir en gastos o se debe incurrir en muchos gastos antes de recibir ingresos | De -5 a +5 | Contabilidad | Fortaleza(+) debilidad(-) | y |
| 11 | Evaluación de fuentes de ingresos | de de | INDESA cobra o no a sus clientes por lo que están dispuestos a pagar | De -5 a +5 | Contabilidad | Fortaleza(+) debilidad(-) | y |
| 12 | Evaluación de fuentes de ingresos | de de | Los mecanismos de fijación de precios de INDESA incluyen todas las oportunidades de ingresos o dejan dinero sobre la mesa | De -5 a +5 | Contabilidad | Fortaleza(+) debilidad(-) | y |
| 13 | Evaluación de estructura de costos | de de | Nuestros costos son predecibles o son impredecibles | De -5 a +5 | Contabilidad | Fortaleza(+) debilidad(-) | y |
| 14 | Evaluación de estructura de costos | de de | La estructura de costos de INDESA se adecua perfectamente a su modelo de negocio o no están en consonancia | De -5 a +5 | Contabilidad | Fortaleza(+) debilidad(-) | y |
| 15 | Evaluación de estructura de costos | de de | Las operaciones de INDESA son o no son rentables | De -5 a +5 | Contabilidad | Fortaleza(+) debilidad(-) | y |
| 16 | Evaluación de estructura de costos | de de | INDESA aprovecha o no las economías de escala | De -5 a +5 | Gerencia | Fortaleza(+) debilidad(-) | y |
| 17 | Evaluación de recursos clave | de | La competencia puede o no puede imitar fácilmente los recursos clave de INDESA | De -5 a +5 | Gerencia | Fortaleza(+) debilidad(-) | y |

| | | | | | | |
|----|-----------------------------------|--|------------|----------|------------------------------|---|
| 18 | Evaluación de recursos clave | Las necesidades de recursos de INDESA son o no son predecibles | De -5 a +5 | Gerencia | Fortaleza(+) debilidad(-) | y |
| 19 | Evaluación de recursos clave | INDESA aplica los recursos clave en la cantidad adecuada y en el momento adecuado o tiene problemas para aplicarlos en el momento adecuado | De -5 a +5 | Gerencia | Fortaleza(+) debilidad(-) | y |
| 20 | Evaluación de actividades clave | INDESA realiza actividades de forma eficiente o ineficiente | De -5 a +5 | Gerencia | Fortaleza(+) debilidad(-) | y |
| 21 | Evaluación de actividades clave | Las actividades clave de INDESA son difíciles o fáciles de copiar | De -5 a +5 | Gerencia | Fortaleza(+) debilidad(-) | y |
| 22 | Evaluación de actividades clave | La ejecución de las actividades de INDESA son es de alta o baja calidad | De -5 a +5 | Gerencia | Fortaleza(+) debilidad(-) | y |
| 23 | Evaluación de actividades clave | En INDESA el equilibrio entre trabajo interno y colaboración externa es ideal o se realizan muy pocas actividades internamente | De -5 a +5 | Gerencia | Fortaleza(+) debilidad(-) | y |
| 24 | Evaluación de asociaciones clave | INDESA tiene buenas o malas relaciones profesionales con sus socios clave | De -5 a +5 | Gerencia | Fortaleza(+) debilidad(-) | y |
| 25 | Evaluación de segmento de mercado | El índice de migración de clientes de INDESA es bajo o alto | De -5 a +5 | Gerencia | Fortaleza(+) debilidad(-) | y |
| 26 | Evaluación de segmento de mercado | La cartera de clientes de INDESA está o no está bien segmentada | De -5 a +5 | Gerencia | Fortaleza(+) debilidad(-) | y |
| 27 | Evaluación de segmento de mercado | INDESA capta o no nuevos clientes | De -5 a +5 | Gerencia | Fortaleza(+) debilidad(-) | y |

| | | | | | | |
|----|--|--|------------|-----------------|------------------------------|---|
| 28 | Evaluación canales | Los canales de INDESA son muy eficientes o poco eficientes | De -5 a +5 | Gerencia | Fortaleza(+) debilidad(-) | y |
| 29 | Evaluación canales | Los canales de INDESA son muy o poco eficaces | De -5 a +5 | Gerencia | Fortaleza(+) debilidad(-) | y |
| 30 | Evaluación canales | Los canales de INDESA establecen un contacto estrecho con sus clientes o no establecen un contacto adecuado con sus clientes potenciales | De -5 a +5 | Gerencia | Fortaleza(+) debilidad(-) | y |
| 31 | Evaluación canales | Los clientes de INDESA pueden o no acceder fácilmente a sus canales | De -5 a +5 | Control interno | Fortaleza(+) debilidad(-) | y |
| 32 | Evaluación canales | Los canales de INDESA están bien o mal integrados | De -5 a +5 | Gerencia | Fortaleza(+) debilidad(-) | y |
| 33 | Evaluación canales | Los canales de INDESA proporcionan o no economías de campo | De -5 a +5 | Gerencia | Fortaleza(+) debilidad(-) | y |
| 34 | Evaluación canales | Los canales de INDESA se adecuan o no a sus segmentos de mercado | De -5 a +5 | Gerencia | Fortaleza(+) debilidad(-) | y |
| 35 | Evaluación de la relación con los clientes | INDESA tiene estrecha o poca relación con sus clientes | De -5 a +5 | Entrenadores | Fortaleza(+) debilidad(-) | y |
| 36 | Evaluación de la relación con los clientes | La calidad de la relación de INDESA está o no en consonancia con sus segmentos del mercado | De -5 a +5 | Gerencia | Fortaleza(+) debilidad(-) | y |
| 37 | Evaluación de la relación con los clientes | Las relaciones de INDESA vinculan a sus clientes mediante un elevado o bajo coste de cambio | De -5 a +5 | Contabilidad | Fortaleza(+) debilidad(-) | y |

| | | | | | |
|----|--|--|------------|--------------|-----------------------------|
| 38 | Evaluación de la relación con los clientes | La marca INDESA es fuerte o débil | De -5 a +5 | Gerencia | Fortaleza(+) y debilidad(-) |
| 39 | Evaluación de la propuesta de valor | Hay productos y servicios sustitutos disponibles a los que ofrece INDESA | De 0 a -5 | Gerencia | Amenazas(-) |
| 40 | Evaluación de la propuesta de valor | La competencia amenaza con ofrecer un precio mejor o de más valor al que ofrece INDESA | De 0 a -5 | Gerencia | Amenazas(-) |
| 41 | Evaluación de los ingresos | La competencia pone en peligro los márgenes de beneficios de INDESA | De 0 a -5 | Contabilidad | Amenazas(-) |
| 42 | Evaluación de los ingresos | INDESA depende exclusivamente de una o varias fuentes de ingresos | De 0 a -5 | Contabilidad | Amenazas(-) |
| 43 | Evaluación de los ingresos | Que fuentes de ingresos de INDESA podrían desaparecer en el futuro | De 0 a -5 | Gerencia | Amenazas(-) |
| 44 | Evaluación de los costes | Que costes de INDESA amenazan con volverse impredecibles | De 0 a -5 | Contabilidad | Amenazas(-) |
| 45 | Evaluación de los costes | Que costes de INDESA amenazan con aumentar más rápido que los ingresos que se generan | De 0 a -5 | Contabilidad | Amenazas(-) |
| 46 | Evaluación de los recursos clave | Podría INDESA hacer frente a una interrupción en el suministro de ciertos recursos | De 0 a -5 | Contabilidad | Amenazas(-) |
| 47 | Evaluación de los recursos clave | La calidad de los recursos de INDESA se ve amenazada de alguna manera | De 0 a -5 | Contabilidad | Amenazas(-) |

| | | | | | |
|----|--|---|-----------|--------------|------------------|
| 48 | Evaluación de las actividades clave | Qué actividades clave podría interrumpir INDESA | De 0 a -5 | Gerencia | Amenazas(-) |
| 49 | Evaluación de las actividades clave | La calidad de las actividades realizadas por INDESA se ven amenazada de alguna manera | De 0 a -5 | Gerencia | Amenazas(-) |
| 50 | Evaluación de las asociaciones clave | INDESA corre el peligro de perder a sus clientes | De 0 a -5 | Gerencia | Amenazas(-) |
| 51 | Evaluación de las asociaciones clave | Los socios de INDESA podrían colaborar con la competencia | De 0 a -5 | Gerencia | Amenazas(-) |
| 52 | Evaluación de los segmentos de mercado | El mercado al cual INDESA ofrece sus servicios podría saturarse rápidamente | De 0 a -5 | Gerencia | Amenazas(-) |
| 53 | Evaluación de los segmentos de mercado | La competencia de INDESA pone en peligro su cuota de mercado | De 0 a -5 | Gerencia | Amenazas(-) |
| 54 | Evaluación de los segmentos de mercado | Qué probabilidades hay de que los clientes de INDESA se vallan | De 0 a -5 | Gerencia | Amenazas(-) |
| 55 | Evaluación de los segmentos de mercado | A qué velocidad aumentará la competencia de INDESA en el mercado | De 0 a -5 | Gerencia | Amenazas(-) |
| 56 | Evaluación de los canales | La competencia de INDESA pone en peligro sus canales | De 0 a -5 | Gerencia | Amenazas(-) |
| 57 | Evaluación de la relación con los clientes | Alguna de las relaciones de INDESA con sus clientes corre el peligro de deteriorarse | De 0 a -5 | Entrenadores | Amenazas(-) |
| 58 | Evaluación de la propuesta de valor | INDESA podría generar ingresos recurrentes si convierte sus productos en servicios | De 0 a +5 | Gerencia | Oportunidades(+) |

| | | | | | |
|----|-------------------------------------|---|-----------|-------------------------------------|------------------|
| 59 | Evaluación de la propuesta de valor | INDESA podría mejorar la integración de sus productos o servicios | De 0 a +5 | Gerencia | Oportunidades(+) |
| 60 | Evaluación de la propuesta de valor | Que otras necesidades de sus clientes podría satisfacer INDESA | De 0 a +5 | Usuarios de los servicios INDESA de | Oportunidades(+) |
| 61 | Evaluación de la propuesta de valor | Que complementos o ampliaciones admite la propuesta de valor de INDESA | De 0 a +5 | Gerencia | Oportunidades(+) |
| 62 | Evaluación de la propuesta de valor | Qué tareas adicionales puede realizar INDESA para sus clientes | De 0 a +5 | Gerencia | Oportunidades(+) |
| 63 | Evaluación de los ingresos | Puede INDESA sustituir sus ingresos por transacción por ingresos recurrentes | De 0 a +5 | Contabilidad | Oportunidades(+) |
| 64 | Evaluación de los ingresos | Por qué otros elementos estarían dispuestos a pagar los clientes de INDESA | De 0 a +5 | Usuarios de los servicios INDESA de | Oportunidades(+) |
| 65 | Evaluación de los ingresos | Tiene INDESA oportunidades de venta cruzada con sus socios o dentro de la empresa | De 0 a +5 | Gerencia | Oportunidades(+) |
| 66 | Evaluación de los ingresos | Que fuentes de ingresos podría INDESA añadir | De 0 a +5 | Gerencia | Oportunidades(+) |
| 67 | Evaluación de los ingresos | Puede INDESA elevar sus precios | De 0 a +5 | Contabilidad | Oportunidades(+) |
| 68 | Evaluación de los costes | Qué costos puede reducir INDESA | De 0 a +5 | Contabilidad | Oportunidades(+) |
| 69 | Evaluación de los recursos clave | Puede INDESA utilizar recursos más baratos para obtener los mismos resultados | De 0 a +5 | Gerencia | Oportunidades(+) |

| | | | | | |
|----|----------------------------------|--|-----------|--------------|------------------|
| 70 | Evaluación de los recursos clave | Qué recursos claves puede INDESA adquirir con sus socios | De 0 a +5 | Gerencia | Oportunidades(+) |
| 71 | Evaluación de los recursos clave | Qué recursos clave están poco explotados por INDESA | De 0 a +5 | Gerencia | Oportunidades(+) |
| 72 | Evaluación de los recursos clave | Tiene INDESA objetos de propiedad intelectual sin utilizar que podrían ser valiosos para terceros | De 0 a +5 | Gerencia | Oportunidades(+) |
| 73 | Evaluación de actividades clave | Puede INDESA estandarizar algunas de sus actividades clave | De 0 a +5 | Gerencia | Oportunidades(+) |
| 74 | Evaluación de actividades clave | Cómo puede INDESA mejorar su eficiencia en general | De 0 a +5 | Gerencia | Oportunidades(+) |
| 75 | Evaluación de actividades clave | El soporte de TI de INDESA podría incrementar su eficiencia | De 0 a +5 | Comunicación | Oportunidades(+) |
| 76 | Evaluación de socios clave | INDESA tiene oportunidades de externalización | De 0 a +5 | Gerencia | Oportunidades(+) |
| 77 | Evaluación de socios clave | Una mayor colaboración con sus socios permitiría a INDESA concentrarse en su actividad empresarial principal | De 0 a +5 | Gerencia | Oportunidades(+) |
| 78 | Evaluación de socios clave | Tiene INDESA oportunidades de venta cruzada con sus socios | De 0 a +5 | Gerencia | Oportunidades(+) |
| 79 | Evaluación de socios clave | Los socios de INDESA podrían complementar su propuesta de valor | De 0 a +5 | Gerencia | Oportunidades(+) |
| 80 | Evaluación del segmento | Como podría INDESA beneficiarse de un mercado creciente | De 0 a +5 | Gerencia | Oportunidades(+) |
| 81 | Evaluación del segmento | Podría INDESA atender nuevos segmentos de mercado | De 0 a +5 | Gerencia | Oportunidades(+) |

| | | | | | |
|----|--|--|-----------|--------------|------------------|
| 82 | Evaluación del segmento | Podría INDESA atender mejor a sus clientes con una segmentación más depurada | De 0 a +5 | Gerencia | Oportunidades(+) |
| 83 | Evaluación de los canales | Como puede INDESA mejorar su eficiencia o efectividad del canal | De 0 a +5 | Gerencia | Oportunidades(+) |
| 84 | Evaluación de los canales | Podría INDESA mejorar la integración de sus canales | De 0 a +5 | Gerencia | Oportunidades(+) |
| 85 | Evaluación de los canales | Podría INDESA buscar nuevos canales de socios complementarios | De 0 a +5 | Gerencia | Oportunidades(+) |
| 86 | Evaluación de los canales | Podría INDESA aumentar el margen sirviendo a sus clientes directamente | De 0 a +5 | Gerencia | Oportunidades(+) |
| 87 | Evaluación de los canales | Puede INDESA acompasar mejor sus canales con sus segmentos de mercado | De 0 a +5 | Gerencia | Oportunidades(+) |
| 88 | Evaluación de la relación con los clientes | Puede INDESA mejorar el seguimiento de sus clientes | De 0 a +5 | Comunicación | Oportunidades(+) |
| 89 | Evaluación de la relación con los clientes | Podría INDESA estrechar las relaciones con sus clientes | De 0 a +5 | Gerencia | Oportunidades(+) |
| 90 | Evaluación de la relación con los clientes | Podría INDESA aumentar la personalización | De 0 a +5 | Gerencia | Oportunidades(+) |
| 91 | Evaluación de la relación con los clientes | Como podría INDESA aumentar los costes de cambio | De 0 a +5 | Gerencia | Oportunidades(+) |

| | | | | | |
|----|--|---|-----------|----------|------------------|
| 92 | Evaluación de la relación con los clientes | INDESA ha identificado y eliminado los clientes que no son rentables, si no es así diga por qué | De 0 a +5 | Gerencia | Oportunidades(+) |
| 93 | Evaluación de la relación con los clientes | INDESA automatiza algunas de sus relaciones | De 0 a +5 | Gerencia | Oportunidades(+) |

Fuente: Elaboración propia.

25) Plantilla para cruce de matrices

| FACTORES INTERNOS DETERMINANTES DE ÉXITO | PESO | CALIFICACIÓN | PESO PONDERADO |
|--|-------------|--------------|----------------|
| FORTALEZAS | | | |
| | | | 0,00 |
| | | | 0,00 |
| | | | 0,00 |
| | | | 0,00 |
| | | | 0,00 |
| | | | 0,00 |
| | | | 0,00 |
| | | | 0,00 |
| | | | 0,00 |
| | | | 0,00 |
| | | | 0,00 |
| | | | 0,00 |
| | | | 0,00 |
| DEBILIDADES | | | |
| | | | 0,00 |
| | | | 0,00 |
| | | | 0,00 |
| | | | 0,00 |
| | | | 0,00 |
| | | | 0,00 |
| | | | 0,00 |
| | | | 0,00 |
| | | | 0,00 |
| | | | 0,00 |
| | | | 0,00 |
| | | | 0,00 |
| | | | 0,00 |
| TOTAL | 0,00 | | 0,00 |

| FACTORES EXTERNOS DETERMINANTES DE ÉXITO | PESO | CALIFICACIÓN | PESO PONDERADO |
|--|-------------|--------------|----------------|
| OPORTUNIDADES | | | |
| | 0,00 | | 0,00 |
| | 0,00 | | 0,00 |
| | 0,00 | | 0,00 |
| | 0,00 | | 0,00 |
| | 0,00 | | 0,00 |
| | 0,00 | | 0,00 |
| | | | 0,00 |
| | | | 0,00 |
| | | | 0,00 |
| | | | 0,00 |
| | | | 0,00 |
| AMENAZAS | | | |
| | 0,00 | | 0,00 |
| | 0,00 | | 0,00 |
| | 0,00 | | 0,00 |
| | 0,00 | | 0,00 |
| | 0,00 | | 0,00 |
| | | | 0,00 |
| | | | 0,00 |
| | | | 0,00 |
| | | | 0,00 |
| TOTAL | 0,00 | | 0,00 |

26) Resultados del cuestionario Semiabierto INDESA

| Tabulación de datos Modelo de Negocio INDESA | | | | | |
|--|---|---|--------------------|--------------------|------------------------------|
| Tabla de respuestas cuestionario cerrado | | | | | |
| # de pregunta | Cualidad de la respuesta | Aspecto DAFO y criterio de calificación | Categoría | Subcategoría | Ponderado |
| 1 | Si | Fortaleza(+) y debilidad(-) | Propuesta de valor | Propuesta de valor | 4 |
| 2 | Si | Fortaleza(+) y debilidad(-) | | | 3 |
| 3 | Si | Fortaleza(+) y debilidad(-) | | | 4 |
| 4 | Si | Fortaleza(+) y debilidad(-) | | | 4 |
| 39 | Si los hay | Amenazas(-) | | | -3 |
| 40 | Es una entidad monopólica | Amenazas(-) | | | 0 |
| 58 | Ya son servicios | Oportunidades(+) | | | 0 |
| 59 | Si | Oportunidades(+) | | | 3 |
| 60 | Nuevas disciplinas deportivas | Oportunidades(+) | | | 4 |
| 61 | Nuevas disciplinas deportivas | Oportunidades(+) | | | 4 |
| 62 | Capacitaciones en el área deportiva y recreativa para los clientes y usuarios y aprovechar actividades culturales para los clientes pasivos | Oportunidades(+) | | | 4 |
| 25 | Bajo | Fortaleza(+) y debilidad(-) | | | Interacción con los clientes |
| 26 | Bien Segmentado | Fortaleza(+) y debilidad(-) | 4 | | |
| 27 | Capta nuevos clientes | Fortaleza(+) y debilidad(-) | 4 | | |
| 52 | No | Amenazas(-) | 0 | | |

| | | | | | |
|----|---------------------------------|-----------------------------|---|---------------------------|----|
| 53 | No | Amenazas(-) | | | 0 |
| 54 | Si | Amenazas(-) | | | -1 |
| 55 | Muy poca | Amenazas(-) | | | -1 |
| 80 | Si | Oportunidades(+) | | | 4 |
| 81 | Si | Oportunidades(+) | | | 4 |
| 82 | Si | Oportunidades(+) | | 4 | |
| 28 | Eficientes | Fortaleza(+) y debilidad(-) | | Canales | 4 |
| 29 | Eficaces | Fortaleza(+) y debilidad(-) | | | 4 |
| 30 | Establecen un contacto adecuado | Fortaleza(+) y debilidad(-) | | | 4 |
| 31 | Acceden fácilmente | Fortaleza(+) y debilidad(-) | | | 5 |
| 32 | Bien integrados | Fortaleza(+) y debilidad(-) | | | 4 |
| 33 | Si | Fortaleza(+) y debilidad(-) | | | 5 |
| 34 | Si se adecuan | Fortaleza(+) y debilidad(-) | | | 5 |
| 56 | No | Amenazas(-) | | | 0 |
| 83 | Si | Oportunidades(+) | | | 3 |
| 84 | Si | Oportunidades(+) | | | 3 |
| 85 | Si | Oportunidades(+) | | 4 | |
| 86 | Si | Oportunidades(+) | | 3 | |
| 87 | Si | Oportunidades(+) | | 3 | |
| 35 | Estrecha | Fortaleza(+) y debilidad(-) | | Relación con los clientes | 4 |
| 36 | En consonancia | Fortaleza(+) y debilidad(-) | 4 | | |
| 37 | Bajo coste | Fortaleza(+) y | 4 | | |

| | | | | | |
|----|--------------------------------|-----------------------------|--|--|----|
| | | debilidad(-) | | | |
| 38 | Fuerte | Fortaleza(+) y debilidad(-) | | | 5 |
| 57 | Si | Amenazas(-) | | | -1 |
| 88 | Si | Oportunidades(+) | | | 5 |
| 89 | Si | Oportunidades(+) | | | 5 |
| 90 | Si | Oportunidades(+) | | | 4 |
| 91 | Si | Oportunidades(+) | | | 4 |
| 92 | No | Oportunidades(+) | | | 0 |
| 93 | Si | Oportunidades(+) | | | 3 |
| 5 | Por ser entidad del estado | Fortaleza(+) y debilidad(-) | | | 0 |
| 6 | Predecibles | Fortaleza(+) y debilidad(-) | | | 4 |
| 7 | Recurrentes | Fortaleza(+) y debilidad(-) | | | 4 |
| 8 | Diversificados | Fortaleza(+) y debilidad(-) | | | 3 |
| 9 | Sostenible | Fortaleza(+) y debilidad(-) | | | 4 |
| 10 | Ingresos antes de gastos | Fortaleza(+) y debilidad(-) | | | 5 |
| 11 | Los clientes podrían pagar mas | Fortaleza(+) y debilidad(-) | | | -2 |
| 12 | Dejan dinero en la mesa | Fortaleza(+) y debilidad(-) | | | -2 |
| 41 | | Amenazas(-) | | | 0 |
| 42 | Varias | Amenazas(-) | | | 0 |
| 43 | Los recursos propios | Amenazas(-) | | | -2 |

| | | | | | |
|----|---|-----------------------------|-----------------|----------------------|----------------|
| 63 | No | Oportunidades(+) | | | 0 |
| 64 | Nuevas disciplinas deportivas | Oportunidades(+) | | | 4 |
| 65 | No | Oportunidades(+) | | | 0 |
| 66 | Hacer presencia de forma descentralizada y cobrar por sus servicios | Oportunidades(+) | | | 3 |
| 67 | No | Oportunidades(+) | | | 0 |
| 13 | Predecibles | Fortaleza(+) y debilidad(-) | | Estructura de costes | 4 |
| 14 | Se adecua | Fortaleza(+) y debilidad(-) | | | 5 |
| 15 | Es un ente publico | Fortaleza(+) y debilidad(-) | | | 0 |
| 16 | Si las aprovecha | Fortaleza(+) y debilidad(-) | | | 3 |
| 44 | Energía y mantenimiento | Amenazas(-) | | | -1 |
| 45 | Ninguno | Amenazas(-) | 0 | | |
| 68 | Ninguno | Oportunidades(+) | 0 | | |
| 17 | Las imitan fácilmente | Fortaleza(+) y debilidad(-) | Infraestructura | | Recursos clave |
| 18 | Predecibles | Fortaleza(+) y debilidad(-) | | 5 | |
| 19 | Tienen problemas para aplicarlos | Fortaleza(+) y debilidad(-) | | -3 | |
| 46 | El municipio aporta por ley lo necesario | Amenazas(-) | | 0 | |
| 47 | Si | Amenazas(-) | | -3 | |
| 69 | No | Oportunidades(+) | | 0 | |
| 70 | Insumos para prestar los servicios | Oportunidades(+) | | 3 | |
| 71 | Los espacios veredales y comunales | Oportunidades(+) | | 4 | |

| | | | | | |
|----|----------------------------------|-----------------------------|--|-------------------|--------------------|
| 72 | No | Oportunidades(+) | | | 0 |
| 20 | Eficiente | Fortaleza(+) y debilidad(-) | | Actividades clave | 3 |
| 21 | Debilidad | Fortaleza(+) y debilidad(-) | | | -1 |
| 22 | Media calidad | Fortaleza(+) y debilidad(-) | | | 3 |
| 23 | Se realizan medianas actividades | Fortaleza(+) y debilidad(-) | | | 5 |
| 48 | Varias, no hay amenaza | Amenazas(-) | | | 0 |
| 49 | Si | Amenazas(-) | | | -3 |
| 73 | Si | Oportunidades(+) | | | 3 |
| 74 | Vinculando a sus empleados | Oportunidades(+) | | | 5 |
| 75 | Si | Oportunidades(+) | | | 4 |
| 24 | Buenas relaciones | Fortaleza(+) y debilidad(-) | | | Asociaciones clave |
| 50 | No | Amenazas(-) | | 0 | |
| 51 | No | Amenazas(-) | | 0 | |
| 76 | Es complejo | Oportunidades(+) | | 2 | |
| 77 | Si | Oportunidades(+) | | 4 | |
| 78 | Si | Oportunidades(+) | | 1 | |
| 79 | Si | Oportunidades(+) | | 4 | |

Fuente: Elaboración propia.

| FACTORES EXTERNOS DETERMINANTES DE ÉXITO | PESO | CALIFICACIÓN | PESO PONDERADO | # de pregunta | Categoría | Subcategoría |
|---|-------------|--------------|----------------|---------------|--------------------|--------------------|
| OPORTUNIDADES | | | | | | |
| Integración de productos o servicios | 0,25 | 3 | 0,75 | 59 | Propuesta de valor | Propuesta de valor |
| Satisfacer nuevas necesidades de los clientes | 0,25 | 3 | 0,75 | 60 | Propuesta de valor | Propuesta de valor |
| Crear complementos para la propuesta de valor | 0,15 | 3 | 0,45 | 61 | Propuesta de valor | Propuesta de valor |
| Adicionar tareas para los clientes | 0,10 | 3 | 0,30 | 62 | Propuesta de valor | Propuesta de valor |
| | | | 0,00 | | | |
| | | | 0,00 | | | |
| | | | 0,00 | | | |
| | | | 0,00 | | | |
| | | | 0,00 | | | |
| | | | 0,00 | | | |
| AMENAZAS | | | | | | |
| Productos y servicios sustitutos | 0,25 | 3 | 0,75 | 39 | Propuesta de valor | Propuesta de valor |
| | | | 0,00 | | | |
| | | | 0,00 | | | |
| | | | 0,00 | | | |
| | | | 0,00 | | | |
| | | | 0,00 | | | |
| | | | 0,00 | | | |
| | | | 0,00 | | | |
| | | | 0,00 | | | |
| | | | 0,00 | | | |
| TOTAL | 1,00 | | 3,00 | | | |

| FACTORES INTERNOS DETERMINANTES DE ÉXITO | PESO | CALIFICACIÓN | PESO PONDERADO | # de pregunta | Categoría | Subcategoría |
|--|-------------|--------------|----------------|---------------|------------------------------|---------------------------|
| FORTALEZAS | | | | | | |
| Índice de migración de clientes | 0,05 | 3 | 0,15 | 25 | Interacción con los clientes | Segmento de mercado |
| Segmentación de la cartera de clientes | 0,05 | 3 | 0,15 | 26 | Interacción con los clientes | Segmento de mercado |
| Capatación de nuevos clientes | 0,10 | 3 | 0,30 | 27 | Interacción con los clientes | Segmento de mercado |
| Eficiencia del canal | 0,10 | 3 | 0,30 | 28 | Interacción con los clientes | Canales |
| Eficacia del canal | 0,10 | 3 | 0,30 | 29 | Interacción con los clientes | Canales |
| Contacto del canal con cliente | 0,10 | 3 | 0,30 | 30 | Interacción con los clientes | Canales |
| Acceso de los clientes al canal | 0,05 | 4 | 0,20 | 31 | Interacción con los clientes | Canales |
| Integración del canal | 0,05 | 3 | 0,15 | 32 | Interacción con los clientes | Canales |
| Economías de campo del canal | 0,05 | 4 | 0,20 | 33 | Interacción con los clientes | Canales |
| Adecuación del canal al segmento de mercado | 0,10 | 4 | 0,40 | 34 | Interacción con los clientes | Canales |
| Estrecha relación con los clientes | 0,05 | 3 | 0,15 | 35 | Interacción con los clientes | Relación con los clientes |
| Consonancia de la calidad de relación de INDESA con sus segmentos de mercado | 0,05 | 3 | 0,15 | 36 | Interacción con los clientes | Relación con los clientes |
| Bajo coste de cambio de las relaciones | 0,05 | 3 | 0,15 | 37 | Interacción con los clientes | Relación con los clientes |
| Fortaleza de la marca | 0,10 | 4 | 0,40 | 38 | Interacción con los clientes | Relación con los clientes |
| | | | 0,00 | | | |
| | | | 0,00 | | | |
| | | | 0,00 | | | |
| | | | 0,00 | | | |
| | | | 0,00 | | | |
| | | | 0,00 | | | |
| | | | 0,00 | | | |
| | | | 0,00 | | | |
| | | | 0,00 | | | |
| | | | 0,00 | | | |
| | | | 0,00 | | | |
| | | | 0,00 | | | |
| TOTAL | 1,00 | | 3,30 | | | |

| FACTORES EXTERNOS DETERMINANTES DE ÉXITO | PESO | CALIFICACIÓN | PESO PONDERADO | # de pregunta | Categoría | Subcategoría |
|--|-------------|--------------|----------------|---------------|------------------------------|---------------------------|
| OPORTUNIDADES | | | | | | |
| Mercado creciente | 0,10 | 3 | 0,30 | 80 | Interacción con los clientes | Segmento de mercado |
| Atender nuevos segmentos de mercado | 0,10 | 3 | 0,30 | 81 | Interacción con los clientes | Segmento de mercado |
| Atender mejor a los clientes | 0,10 | 3 | 0,30 | 82 | Interacción con los clientes | Segmento de mercado |
| Mejorar la efectividad del canal | 0,10 | 3 | 0,30 | 83 | Interacción con los clientes | Canales |
| Mejorar la integración de los canales | 0,05 | 3 | 0,15 | 84 | Interacción con los clientes | Canales |
| Buscar nuevos canales de socios complementarios | 0,05 | 3 | 0,15 | 85 | Interacción con los clientes | Canales |
| Servir a los clientes directamente | 0,05 | 3 | 0,15 | 86 | Interacción con los clientes | Canales |
| Acompasar mejor los canales con los segmentos de mercado | 0,10 | 3 | 0,30 | 87 | Interacción con los clientes | Canales |
| Mejorar el seguimiento de los clientes | 0,02 | 4 | 0,08 | 88 | Interacción con los clientes | Relación con los clientes |
| Estrechar relaciones con los clientes | 0,05 | 4 | 0,20 | 89 | Interacción con los clientes | Relación con los clientes |
| Aumentar la personalización | 0,03 | 3 | 0,09 | 90 | Interacción con los clientes | Relación con los clientes |
| Aumentar los costos de cambio | 0,05 | 3 | 0,15 | 91 | Interacción con los clientes | Relación con los clientes |
| Automatizar relaciones | 0,05 | 3 | 0,15 | 93 | Interacción con los clientes | Relación con los clientes |
| AMENAZAS | | | | | | |
| Probabilidad de que se vayan los clientes | 0,03 | 1 | 0,03 | 54 | Interacción con los clientes | Segmento de mercado |
| Aumento de la competencia | 0,02 | 1 | 0,02 | 55 | Interacción con los clientes | Segmento de mercado |
| Peligro de deterioro de las relaciones con los clientes | 0,10 | 1 | 0,10 | 57 | Interacción con los clientes | Relación con los clientes |
| | | | 0,00 | | | |
| | | | 0,00 | | | |
| | | | 0,00 | | | |
| | | | 0,00 | | | |
| | | | 0,00 | | | |
| | | | 0,00 | | | |
| TOTAL | 1,00 | | 2,77 | | | |

| FACTORES EXTERNOS DETERMINANTES DE ÉXITO | PESO | CALIFICACIÓN | PESO PONDERADO | # de pregunta | Categoría | Subcategoría |
|---|-------------|--------------|----------------|---------------|-------------------|--------------------|
| OPORTUNIDADES | | | | | | |
| Nuevas disciplinas deportivas que los clientes esten dispuestos a pagar | 0,35 | 3 | 1,05 | 64 | Costes e ingresos | Fuente de ingresos |
| Cobrar por servicios descentralizados | 0,25 | 3 | 0,75 | 66 | Costes e ingresos | Fuente de ingresos |
| | | | 0,00 | | | |
| | | | 0,00 | | | |
| | | | 0,00 | | | |
| | | | 0,00 | | | |
| | | | 0,00 | | | |
| | | | 0,00 | | | |
| | | | 0,00 | | | |
| | | | 0,00 | | | |
| AMENAZAS | | | | | | |
| Fuentes de ingreso tienden a desaparecer en el futuro | 0,20 | 2 | 0,40 | 43 | Costes e ingresos | Fuente de ingresos |
| Costos con tendencia impredecible | 0,20 | 1 | 0,20 | 44 | Costes e ingresos | Fuente de ingresos |
| | | | 0,00 | | | |
| | | | 0,00 | | | |
| | | | 0,00 | | | |
| | | | 0,00 | | | |
| | | | 0,00 | | | |
| | | | 0,00 | | | |
| | | | 0,00 | | | |
| TOTAL | 1,00 | | 2,40 | | | |

| FACTORES EXTERNOS DETERMINANTES DE ÉXITO | PESO | CALIFICACIÓN | PESO PONDERADO | # de pregunta | Categoría | Subcategoría |
|--|-------------|--------------|----------------|---------------|-----------------|--------------------|
| OPORTUNIDADES | | | | | | |
| Adquirir insumos con los socios | 0,10 | 3 | 0,30 | 70 | Infraestructura | Recursos clave |
| Explotar los espacios veredales y comunales | 0,10 | 4 | 0,40 | 71 | Infraestructura | Recursos clave |
| Posibilidad de estandarizar actividades claves | 0,10 | 3 | 0,30 | 73 | Infraestructura | Actividades clave |
| Mejorar eficiencia vinculando a los empleados | 0,10 | 4 | 0,40 | 74 | Infraestructura | Actividades clave |
| Incrementar eficiencia con el soporte de TI | 0,10 | 3 | 0,30 | 75 | Infraestructura | Actividades clave |
| Posibilidad de externalización | 0,05 | 2 | 0,10 | 76 | Infraestructura | Asociaciones clave |
| Mayor colaboración con los socios | 0,10 | 3 | 0,30 | 77 | Infraestructura | Asociaciones clave |
| Posibilidad de ventas cruzadas con los socios | 0,05 | 1 | 0,05 | 78 | Infraestructura | Asociaciones clave |
| Posibilidad de que los socios complementen la propuesta de valor | 0,10 | 3 | 0,30 | 79 | Infraestructura | Asociaciones clave |
| | | | 0,00 | | | |
| AMENAZAS | | | | | | |
| Deterioro de la calidad de recursos claves | 0,15 | 3 | 0,45 | 47 | Infraestructura | Recursos clave |
| Tendencia a que se deteriore la calidad de las actividades | 0,15 | 3 | 0,45 | 49 | Infraestructura | Actividades clave |
| | | | 0,00 | | | |
| | | | 0,00 | | | |
| | | | 0,00 | | | |
| | | | 0,00 | | | |
| | | | 0,00 | | | |
| | | | 0,00 | | | |
| | | | 0,00 | | | |
| TOTAL | 1,10 | | 3,35 | | | |

REFERENCIAS

- Arzola , M., & Mejias, A. (2007). Modelo conceptual para gestionar la innovación en las empresas del sector servicios. *Revista Venezolana de Gerencia*.
- Barrios, M. (04 de 2010). Modelo de negocio.
- Blanco Callejo, M., & Forcadell Martinez, F. (2006). El Real Madrid, club de fútbol: La aplicación de un modelo empresarial a una entidad deportiva en España. *Universia Business Review*, 36-61.
- Boons, F., & Ludeke Freund, F. (2013). Business models for sustainable innovation: State of the art and steps towards a research agenda. *Journal of cleaner production*.
- Calduch Cervera, R. (1998). Metodos y tecnicas de investigación internacional. Madrid.
- Chire, S., & Lino, A. (2002). CRM. Lima, Peru.
- Euchner, J., & Ganguly, A. (2014). Business model innovation in practice. *Research-Technology Management ent*.
- Fernandez Lorenzo, A. (2012). onceptos de estrategia empresarial.
- Gallarzo Lopez, L., & Ahumada Tello, E. (2014). Aplicación del modelo de negocio para el fortalecimiento de la MIPYME en Tijuana, baja California. *Global Conference on Business and Finance Proceedings ♦ Volume 9 ♦ Number 2*.
- Garcia Torres, A. (2011). *Fundacion Premio Nacional de Tecnologia*. Recuperado el 14 de 11 de 2014, de http://www.fpnt.org.mx/boletin/Marzo_2011/Pdf/Modelo_de_Negocio_Innovador.pdf
- Garrido Moreno, A. (2008). TESIS DOCTORAL; LA GESTIÓN DE RELACIONES CON CLIENTES (CRM) COMO ESTRATEGIA DE NEGOCIO: DESARROLLO DE UN MODELO DE ÉXITO Y ANÁLISIS EMPÍRICO EN EL SECTOR HOTELERO ESPAÑOL. Malaga.
- Hernandez Sampieri, R., & Fernandez Collado, C. (1997). *Metodologia de la investigación*. McGrawHill.
- Hernandez Siampieri, R., & Fernandez Collado , C. (2006). Metodologia de la investigación, cuarta edición. Mexico.
- Lambert, S. C., & Davidson, A. R. (2013). Applications of the business model in studies of enterprise success, innovation and clasification: An analysis of empirical research from 1996 to 2010. *elsevier*.
- Lopez Perez, R. (2012). Innovacion del modelo de negocio: Propuesta de un modelo holistico. Madrid, España.

- Marquez Garcia, J. F. (2010). Innovación en modelos de negocio, la metodología Osterwalder en la practica. *MBA EAFIT*, 30-47.
- Mesa Callejas, R. J. (2010). Estado de desarrollo de las organizaciones deportivas en Colombia. Medellin, Antioquia, Colombia.
- Microsoft. (19 de 03 de 2012). La Empresa Dinámica: De la aspiración a la realidad.
- Mutis, J., & Ricart, J. E. (2008). Innovación en modelos de negocio: La Base de la Pirámide como campo de experimentación. *UNIVERSIA BUSINESS REVIEW*.
- Naranja marketing y soluciones. (s.f.). CRM. Medellin.
- Nova Castillo, G. (25 de 09 de 2008). PROPUESTA DE UN MODELO BASADO EN INICIATIVAS DE CRM ORIENTADO A POTENCIAR LA LEALTAD DE LOS TURISTAS QUE VISITAN DESTINOS DE TURISMO URBANO: EL CASO DE VALENCIA CIUDAD.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona: Centro Libros PAPF, S. L. U.
- Palao, F. (2013). Validación de modelos de negocio, customer deveploment y build measure learn. *Leaners, focus on business modeling*, 28-31.
- Real Academia Española. (2014). Obtenido de <http://lema.rae.es/drae/srv/search?id=q457mu8iVDXX2JeTw7y5>
- Ricart, J. E. (2009). Modelo de Negocio:El eslabon perdido en la dirección estrategica. *Universia Business Review* , 12-25.
- Rodriguez Dique, D. P. (2012). Caracterización general del proceso del marketing deportivo en Colombia. Santiago de Cali, Colombia.
- Rodriguez Gomez, G., Gil Flores, J., & Garcia Jimenez, E. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Granada, España: Ediciones Aljibe.
- Suarez, N. (2011). Estrategia CRM, oportunidad de implementación en empresas de servicios públicos de Mendoza. España.
- Uribe, J. E. (25 de 05 de 2015). Historia del INDESA. (J. D. Zapata Zapata, Entrevistador)
- Vega, M. (02 de 2003). Administración de las relaciones con el cliente. Monterrey, Mexico.