

**CREACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO ESTRATÉGICO Y
COMERCIAL PARA LA EMPRESA SOLANCO S.A.**

Autor: José Ricardo Gutiérrez Victoria

Tesis Presentada Como Requisito Para Optar al Título De
Especialista En Gerencia Estratégica de Mercadeo

Director:
German Andrés Noguera Potes

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD
Especialización En Gerencia Estratégica De Mercadeo
Neiva – Huila
Colombia
2017

Agradecimientos

Agradezco enormemente a mis padres y familiares que me apoyaron incondicionalmente en el camino que decidí seguir, tanto moral como económicamente para profundizar mi formación profesional y lograr objetivos trazados para un futuro mejor.

A la Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD como institución que me proporciono las herramientas necesarias para desarrollarme de manera competitiva, y que contribuye continuamente en materia académica que nos forma para afrontar retos que se presentan en el sector.

De igual manera a mis queridos formadores quienes han sido mi guía para la realización de este documento.

Gracias...

Resumen

En la actualidad las medianas y pequeñas empresas representan una porción significativa en el desarrollo económico y social de Colombia, por ello, se hace necesario emplear cualquier esfuerzo encaminado al apoyo o desarrollo de dichos emprendimientos.

Unas de las problemáticas que son comúnmente encontradas en dichas empresas hacen referencia a las diversas barreras que se interponen para su desarrollo y maduración, barreras que comúnmente se enfocan en la burocracia, dificultad para el acceso financiero, obtención de tecnologías y herramientas que logren establecer prontamente a dichas empresas en un mercado sólido y competitivo a nivel global. Es por esto que dichos emprendimientos deciden desistir al primer, segundo o tercer año.

Al realizar un enfoque más detenido a dichas problemáticas, se evidencia la necesidad de que los entes gubernamentales brinden su apoyo y logren minimizar dichas brechas proporcionando de la mano de la academia estrategias con profesionales que logren penetrar y atacar factores puntuales como finanzas, mercadeo, comercio exterior, entre otros, e incidir satisfactoriamente a fortalecer la situación que representan mayores problemática a este sector.

En concordancia con lo anteriormente mencionado, se plantea un estudio en el que se proporcionara un apoyo a la empresa SOLANCO S.A. brindándole herramientas estratégicas de mercadeo con las que mediante la identificación de un modelo de negocio (Canvas inicial) se logre concretar un plan de trabajo para desarrollar un análisis más profundo del estado actual de la empresa, así como un benchmarking, diseño de curvas de valor de la competencia significativa, plan de validación de hipótesis, rediseño del modelo de negocio y el plan de implementación para la ejecución, todo esto con el fin de brindar las herramientas necesarias que la empresa pueda implementar para incrementar los ingresos percibidos por la actividad económica que realiza en la actualidad.

Palabras clave: Modelo de negocio, plan de validación de hipótesis, direccionamiento estratégico.

Abstract

At present, medium and small companies represent a significant portion of the economic and social development of Colombia, therefore, it is necessary to use any effort aimed at supporting or developing such ventures.

Some of the problems that are commonly found in these companies refer to the various barriers that stand in the way of their development and maturation, barriers that commonly focus on bureaucracy, difficulty in accessing finance, obtaining technologies and tools that can establish promptly to these companies in a solid and competitive global market. That is why these ventures decide to desist the first, second or third year.

By taking a more detailed approach to these problems, it is evident that government agencies need to provide their support and minimize these gaps by providing the academy with strategies that allow professionals to penetrate and attack specific factors such as finance, marketing, commerce. externally, among others, and have a satisfactory impact on strengthening the situation that represents the greatest problems for this sector.

In accordance with the aforementioned, a study is proposed in which support for the company SOLANCO S.A. providing strategic marketing tools with which, through the identification of a business model (initial canvas), a work plan can be developed to develop a deeper analysis of the current state of the company, as well as benchmarking, design of value curves of significant competition, hypothesis validation plan, redesign of the business model and the implementation plan for execution, all this in order to provide the necessary tools that the company can implement to increase the income received from the economic activity that performed today.

Keywords: Business model, hypothesis validation plan, strategic direction.

Índice

	Pág.
1. INTRODUCCIÓN.....	10
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	11
3. OBJETIVOS.....	12
3.1. Objetivo general	12
3.2. Objetivos específicos.....	12
4. JUSTIFICACION.....	12
5. MARCO TEÓRICO	20
5.1. Modelo de negocio	24
5.2. Método Lean StartUp:	27
5.2.1. Objetivo del método:	28
5.2.2. Estructura de las Startup:.....	29
5.2.3. Ciclo de vida de una StartUp:.....	30
5.3. StartUp Marketing: (Get – Keep and Grow)	32
5.4. Business Model Canvas.....	34
5.4.1. Segmento de mercado (clientes).....	34
5.4.2. Propuesta de valor.	34
5.4.3. Canales de distribución.....	35
5.4.4. Relaciones Con los Clientes:	35
5.4.5. Fuentes de Ingresos	36
5.4.6. Recursos Clave.	36
5.4.7. Actividades Clave.....	36
5.4.8. Red de alianzas o asociaciones o socios clave.	36
5.4.9. Estructura de costes.	37
5.5. Benchmarking.....	37
5.5.1. Objetivos del Benchmarking	38
5.5.2. Proceso del benchmarking.....	39
5.5.3. Tipos de Benchmarking:.....	41
6. METODOLOGÍA.....	43
6.1. Modelo de Negocio	43
6.2. Prueba Ácida del Modelo de Negocios Inicial:	45
6.3. Benchmarking.....	45
6.4. Plan de validación de hipótesis.....	46
6.5. Rediseño del modelo de negocio.....	46
6.6. Plan de implementación para la ejecución	47
7. RESULTADOS Y DISCUSIONES	48
7.1. Modelo de Negocio Actual.....	48
7.1.1. Diagnóstico.....	48
7.2. Prueba Ácida del Modelo de Negocios Inicial	50
7.3. Benchmarking.....	52
7.3.1. Desarrollo.	52
7.4. Principales Hallazgos	53

7.5.	Diseño de Curvas de Valor de los principales competidores.	54
7.6.	Plan de Validación de Hipótesis.....	62
7.6.1.	Construcción de Soluciones.....	62
7.7.	Acciones por implementar:.....	63
7.8.	Rediseño del Modelo de Negocio.....	67
7.8.1.	Segmento de Clientes	68
7.8.2.	Propuesta de Valor	68
7.8.3.	Canales	68
7.8.4.	Relación con el Cliente.....	68
7.8.5.	Fuente de Ingresos	69
7.9.	Plan de Implementación para la Ejecución.....	69
7.9.1.	Componentes de Implementación	70
7.9.2.	Tablero del Plan de Implementación	70
7.10.	Resultados Obtenidos por la empresa.....	74
8.	CONCLUSIONES.....	76
9.	RECOMENDACIONES	77
10.	BIBLIOGRAFÍA	80

Listado de tablas

	Pág.
Tabla 1 Caracterización del modelo de negocios actual.....	44
Tabla 2 Formato para la prueba acida.	45
Tabla 3 Plan de implementación para la ejecución	47
<i>Tabla 4. Caracterización e información inicial</i>	48
Tabla 5 Prueba acida Solanco.....	51
<i>Tabla 6 Plan de implementación</i>	70

Listado de figuras

	Pág.
Figura 1 Puntaje general y posición en el IDC 2016.....	13
Figura 2 Clasificación general y por factores.....	14
Figura 3 Puntaje y posición en el pilar. Tamaño del mercado en el IDC 2015 y en el IDC 2016	15
Figura 4 Tamaño del mercado.....	15
Figura 5 Puntaje y posición en el pilar de eficiencia de los mercados en el IDC 2015 y el IDC 2016	16
Figura 6 Eficiencia de los mercados.....	16
Figura 7 Puntaje y posición en el pilar de innovación y dinámica empresarial en el IDC 2015 y 2016	18
Figura 8 Innovación y dinámica empresarial	18
Figura 9 <i>Función del modelo de negocio.</i>	25
Figura 10 Esquema de la Feedback	28
Figura 11 Clasificación a servicios de atención al cliente.....	29
Figura 12 Como empezar una StartUp.	31
Figura 13 Modelo de relaciones personalizadas.....	36
Figura 14 Proceso del Benchmarking.....	40
Figura 15 Modelo de negocios CANVAS.....	44
Figura 16 Curva de valor OSEI vs Solanco.....	56
Figura 17 Curva de valor PT vs Solanco.....	57
Figura 18 Curva de valor General Hidrocarburos	58
Figura 19 Curva de valor Bayer vs Solanco	58
Figura 20 Curva de valor Yara vs Solanco.....	59
Figura 21 Curva de valor Nutrimon vs Solanco.....	60
Figura 22 Curva de valor Fercon vs Solanco	60
Figura 23 Curva de valor abono artesanal vs Solanco.....	61
Figura 24 Curva de valor General Agroindustrial	62
Figura 25 Construcción de soluciones.....	63
Figura 26 Modelo de negocios	69

1. INTRODUCCIÓN

La empresa Solanco S.A.S. es una empresa de desarrollos tecnológicos para los sectores de hidrocarburos y agropecuario. Cuenta con patentes que protegen sus desarrollos de los cuales se desprenden dos productos principales. Por un lado está GodOil el cual es un bio-remediador a base de agua 100% orgánico y altamente amigable con el medio ambiente y las personas que entran en contacto con el producto. Por otro lado está el Fesuelo, el cual es un fertilizante para los cultivos. Su fórmula permite que los productores no tengan que comprar distintos productos para fertilizar los suelos ya que encuentran todo concentrado en el Fesuelo con rendimientos altísimos.

Esta empresa actualmente no presenta las ventas necesarias para generar las utilidades esperadas, es por esto que surge la necesidad de apoyarla brindando las herramientas para garantizar la apertura de mercados e incrementar sus ingresos para elevar la capacidad de producción y de respuesta a los mercados emergentes, de igual forma se espera dar solución de las problemáticas actualmente presentadas en el departamento en temas relacionados con el agro y las contaminaciones generadas por hidrocarburos, los cuales la empresa se encuentra en capacidad de brindar una solución eficaz.

La necesidad de apoyar la empresa departamental y más la asociada a la Ciencia Tecnología e Innovación se ve directamente reflejada en los datos presentados por el informe del Índice Departamental de Competitividad 2016 (IDC), tanto así que como se menciona en el documento para lograr esto se requiere generar actividades que impacten la región y poder elevar sus índices, Si bien para alcanzar esta meta se requiere realizar grandes esfuerzos en

el ámbito nacional, es necesario que exista una corresponsabilidad desde al ámbito regional, en la medida en que buena parte del desarrollo productivo ocurre a nivel territorial.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El problema identificado para el trabajo de grado se denomina “Baja identificación de un modelo de negocio apropiado que genere valor agregado a la empresa SOLANCO S.A.S.”, en la actualidad al interior de la empresa se evidencia una gran falencia a la hora de lograr percibir los ingresos económicos esperados producto de la venta de los bienes ofertados al comercio mediante la operación de un modelo de negocio ineficiente e ineficaz el cual genera pérdidas a la compañía, estas ventas están en promedio cumpliendo solamente con el punto de equilibrio generando ingresos únicamente para el sostenimiento y pago de su nómina, evidenciando esto que el modelo de negocio actual al ser básico y realizado sin la ayuda de expertos en el tema, presenta unas grandes falencias a la hora brindar las herramientas que se requieren para ser competitivos en el mercado actual tanto nacional como internacional, por esto surge la pregunta de investigación ¿Cuál es el modelo de negocio adecuado para la empresa SOLANCO S.A.S que promueva el incremento de su competitividad?.

Solucionando esta pregunta se puede generar la solución a la problemática y apoyar el desarrollo de la región incrementando los niveles de competitividad tanto de la empresa como de la región debido a la generación de empleo e incremento del PIB del Departamento ya que según el Informe del Índice Departamental de Competitividad (IDC) 2016 el Huila se encuentra en el puesto N° 15, demostrando la pertinencia de este tipo de estudios que apoyan

a al crecimiento empresarial; mas cuando las empresas son nacidas de procesos o productos innovadores generando startup o “empresa emergente” ya que es una nueva ideología para establecer crecimientos y modelos de negocios escalables según (Pineda, 2016)

3. OBJETIVOS

3.1.Objetivo general

Diseñar un modelo de negocio que permita generar propuestas de valor en el portafolio de productos de la empresa SOLANCO S.A.S para generar el mejoramiento de sus capacidades competitivas.

3.2.Objetivos específicos

- Diagnosticar el estado actual de las actividades realizadas por la empresa en su modelo de negocio.
- Realizar prueba Ácida del Modelo de Negocios Inicial
- Hacer una investigación de Benchmarking a los principales competidores.
- Diseñar Curvas de Valor de los principales competidores de la empresa SOLANCO S.A.S

4. JUSTIFICACION

La necesidad de apoyar la empresa departamental y más la asociada a la Ciencia Tecnología e Innovación se ve directamente reflejada en los datos presentados por el informe del Índice Departamental de Competitividad 2016 (IDC), tanto así que como se menciona en el documento para lograr esto se requiere generar actividades que impacten la región y poder elevar sus índices, Si bien para alcanzar esta meta se requiere realizar grandes esfuerzos en el ámbito nacional, es necesario que exista una corresponsabilidad desde al ámbito regional, en la medida en que buena parte del desarrollo productivo ocurre a nivel territorial.

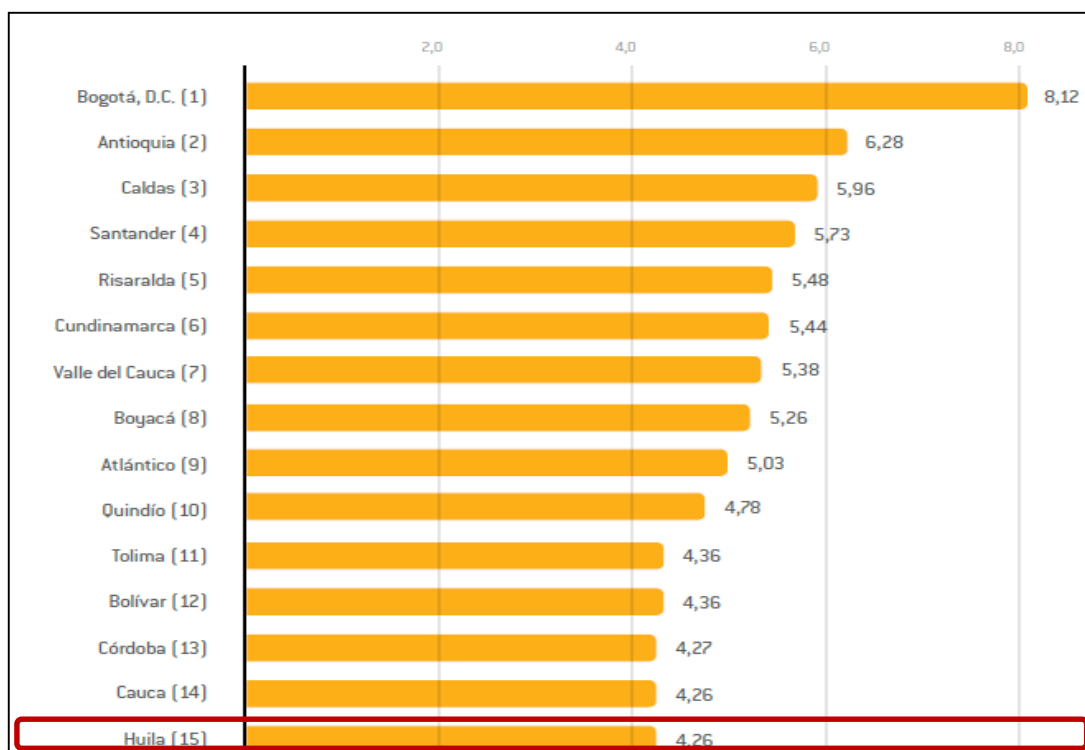


Figura 1 Puntaje general y posición en el IDC 2016

Tomado del Informe del Índice Departamental de Competitividad (IDC) 2016

Como muestra la gráfica el departamento del Huila se encuentra en el puesto 15 de los 26 departamentos del país lo que no evidencia que tenemos grandes debilidades en las

cuales trabajar, una de estas es la empresa privada la cual aporta enormemente al desarrollo económico de la región.

	IDC 2016		FACTORES					
	Puntaje (0-10)	Posición (entre 26)	Condiciones básicas		Eficiencia		Sofisticación e Innovación	
			Puntaje (0-10)	Posición (entre 26)	Puntaje (0-10)	Posición (entre 26)	Puntaje (0-10)	Posición (entre 26)
Bogotá, D.C.	8,12	1	7,39	1	7,95	1	9,65	1
Antioquia	6,28	2	6,34	2	6,04	3	6,77	2
Caldas	5,96	3	5,84	9	6,37	2	5,07	6
Santander	5,73	4	6,23	3	5,70	4	5,05	7
Risaralda	5,48	5	6,06	4	5,28	6	4,51	9
Cundinamarca	5,44	6	5,97	6	5,00	7	5,72	4
Valle del Cauca	5,38	7	5,89	8	4,77	8	6,11	3
Boyacá	5,26	8	6,06	5	5,51	5	3,46	11
Atlántico	5,03	9	5,57	11	4,57	9	5,35	5
Quindío	4,78	10	5,94	7	4,36	10	2,98	14
Tolima	4,36	11	5,23	13	4,14	11	2,73	16
Bolívar	4,36	12	5,09	16	3,85	13	4,52	8
Córdoba	4,27	13	4,87	18	3,57	15	2,03	21
Cauca	4,26	14	4,68	21	3,90	12	4,25	10
Huila	4,26	15	5,68	10	3,57	16	2,52	18
Meta	4,20	16	4,91	17	3,82	14	2,23	19

Figura 2 Clasificación general y por factores

Tomado del Informe del Índice Departamental de Competitividad (IDC) 2016

Podemos observar que la Huila se encuentra en el puesto 18 de Sofisticación e Innovación y teniendo en cuenta que nuestra empresa cuenta con ese tipo de iniciativas es de gran importancia brindar las herramientas para generar la explotación económica a alto nivel de sus productos.

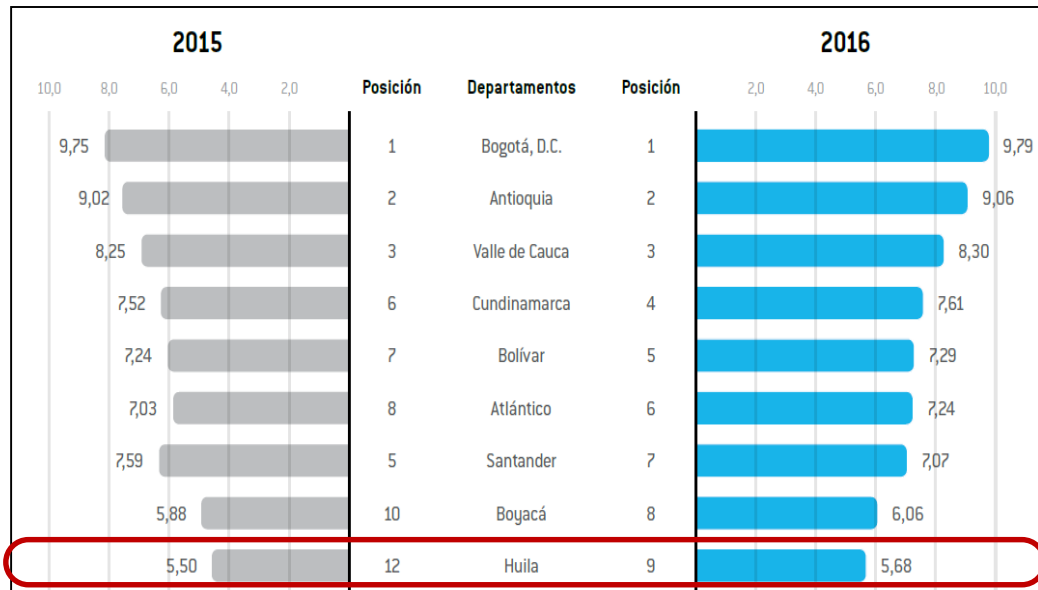


Figura 3 Puntaje y posición en el pilar. Tamaño del mercado en el IDC 2015 y en el IDC 2016
 Tomado del Informe del Índice Departamental de Competitividad (IDC) 2016

PILAR 3: TAMAÑO DEL MERCADO	5,68	9
TAM-1 Mercado interno	3,42	11
TAM-1-1 Tamaño del mercado interno	3,42	11
TAM-2 Mercado externo	7,94	13
TAM-2-1 Tamaño del mercado externo	7,94	13

Figura 4 Tamaño del mercado

Tomado del Informe del Índice Departamental de Competitividad (IDC) 2016

En el componente Tamaño de Mercado el Huila ha subido del puesto 12 al puesto 9 en el 2016 con respecto al año anterior lo que significa que vamos por buen camino pero esto no significa que no debemos seguir potenciando este punto que nuestro índice de tamaño de mercado externo es todavía estamos en el puesto 13 el cual es exactamente en la mitad del índice expresando esto que debemos reforzar esta iniciativa.

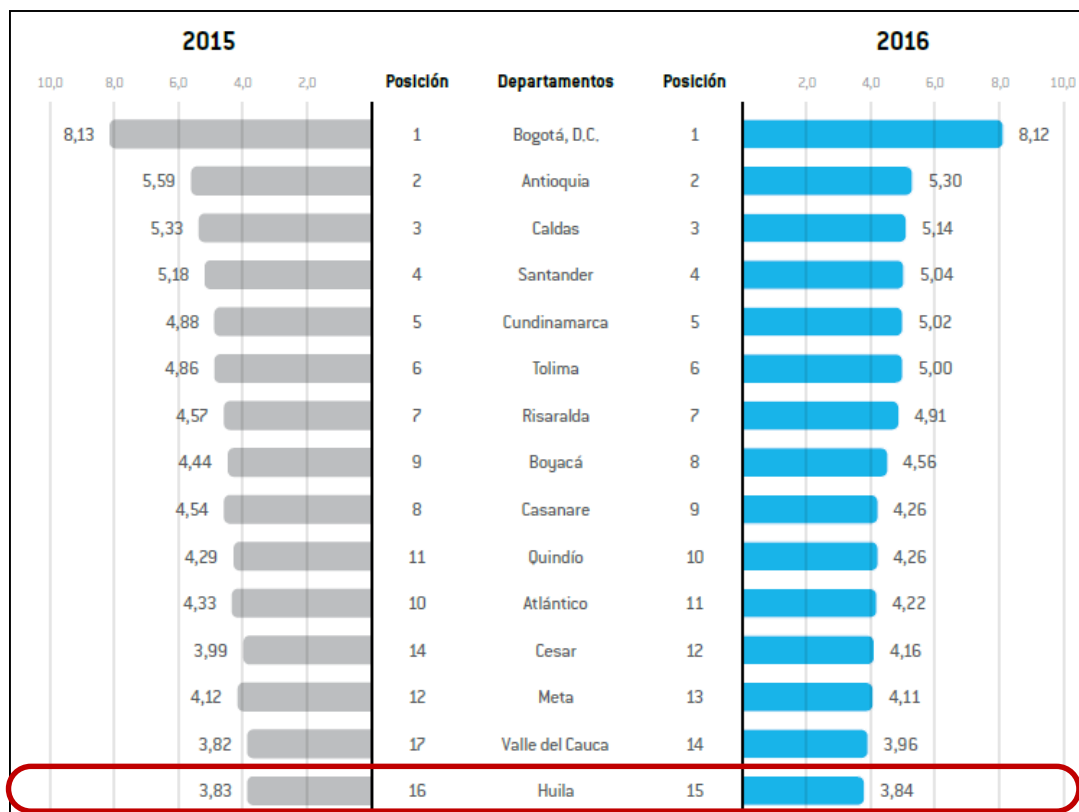


Figura 5 Puntaje y posición en el pilar de eficiencia de los mercados en el IDC 2015 y el IDC 2016
Tomado del Informe del Índice Departamental de Competitividad (IDC) 2016

PILAR 8: EFICIENCIA DE LOS MERCADOS		3,84	15
EFI-1	Eficiencia mercado de bienes	4,37	17
EFI-1-1	Grado de apertura comercial	0,88	18
EFI-1-2	Carga tributaria para las empresas	8,59	4
EFI-1-3	Facilidad para abrir una empresa	6,00	8
EFI-1-4	Número de pagos de impuestos por año	5,00	14
EFI-1-5	Facilidad para registrar propiedades	4,15	13
EFI-1-6	Facilidad para obtener permisos de construcción	3,55	13
EFI-1-7	Consultas y trámites en línea	2,40	23
EFI-2	Eficiencia mercado laboral	4,54	18
EFI-2-1	Formalidad laboral	1,93	19
EFI-2-2	Tasa global de participación laboral	6,59	9
EFI-2-3	Desempleo	7,68	8
EFI-2-4	Brecha de participación laboral entre hombres y mujeres	3,94	19
EFI-2-5	Subempleo objetivo	2,55	18
EFI-3	Desarrollo mercado financiero	2,60	12
EFI-3-1	Cobertura establecimientos financieros	3,98	9
EFI-3-2	Índice de bancarización	3,96	13
EFI-3-3	Cobertura de seguros	1,53	14
EFI-3-4	Saldo de cuentas de ahorro	0,95	14

Figura 6 Eficiencia de los mercados
Tomado del Informe del Índice Departamental de Competitividad (IDC) 2016

En el componente Eficiencia de los Mercados el Huila ha subido del puesto 16 al puesto 15 en el 2016 con respecto al año anterior lo que significa un avance pero muy precario en este aspecto, evidenciando problemas principalmente en la eficiencia de mercados de bienes con el puesto 17 y la eficiencia de mercado laboral en el puesto 18.

La generación de empleo formal en el Huila ha tenido una dinámica favorable en los últimos años. Si bien esta situación puede atribuirse en parte al buen desempeño de la economía colombiana y regional, también es fruto de los esfuerzos públicos y privados que se han hecho en materia de: i) impulso al emprendimiento empresarial de distintos alcances, ii) fortalecimiento del tejido empresarial actual a través de las estrategias cluster, iii) atracción de inversión extranjera directa.

La conformación de un ecosistema de emprendimiento, innovación y fortalecimiento empresarial compuesto por programas que están en constante evolución y que logran la articulación del Estado, la academia y la empresa en pro del propósito de consolidar un tejido económico y empresarial sólido, ha sido una fórmula ganadora que le ha permitido al departamento capitalizar de mejor manera los beneficios de una economía nacional en crecimiento.

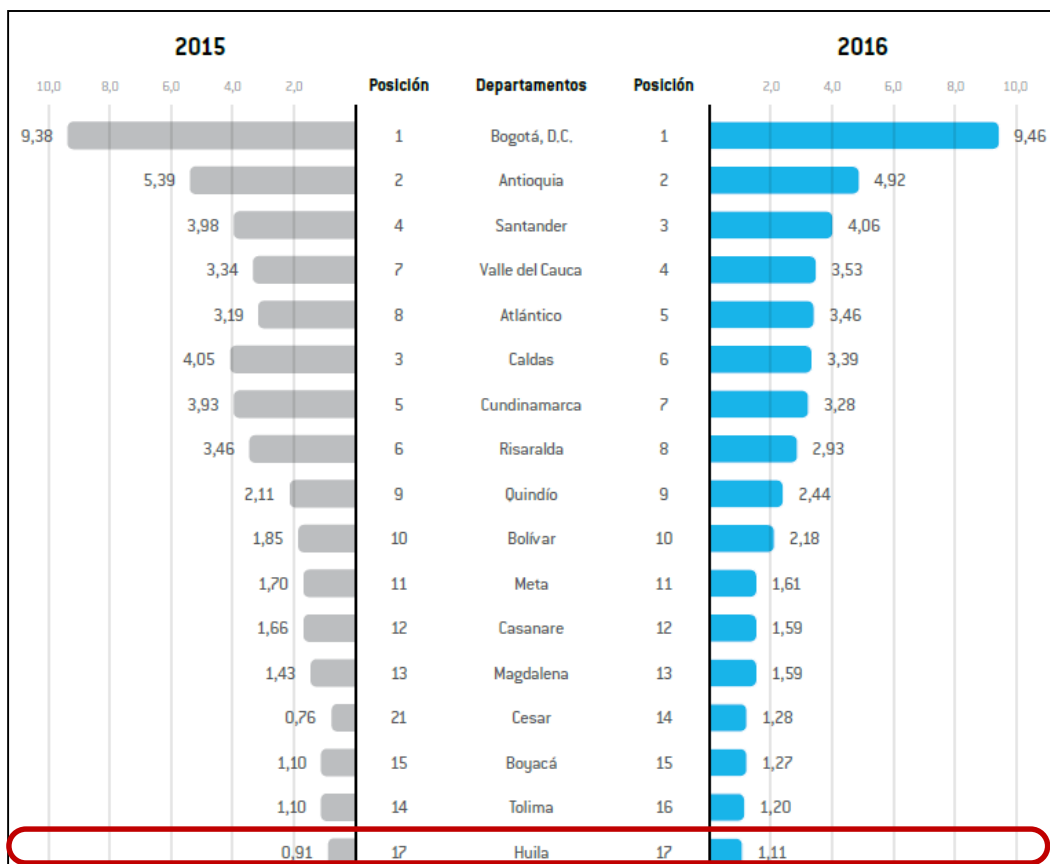


Figura 7 Puntaje y posición en el pilar de innovación y dinámica empresarial en el IDC 2015 y 2016
 Tomado del Informe del Índice Departamental de Competitividad (IDC) 2016

PILAR 10: INNOVACIÓN Y DINÁMICA EMPRESARIAL		1,11	17
INN-1	Investigación	1,11	12
INN-1-1	Investigación de alta calidad	1,20	14
INN-1-2	Revistas indexadas	1,02	15
INN-2	Inversión en CTI y patentes	0,52	19
INN-2-1	Inversión en ACTI	1,04	17
INN-2-2	Patentes y diseños industriales	0,00	26
INN-3	Dinámica empresarial	1,70	16
INN-3-1	Tasa de natalidad empresarial neta	1,79	15
INN-3-2	Densidad empresarial	1,35	18
INN-3-3	Participación de medianas y grandes empresas	1,96	20

Figura 8 Innovación y dinámica empresarial
 Tomado del Informe del Índice Departamental de Competitividad (IDC) 2016

En el componente Innovación y Dinámica Empresarial el Huila sigue en el mismo lugar con el puesto 17 de 26 evidenciando una falta de acciones encaminadas al desarrollo

de productos innovadores que impacten la economía regional e impulse las empresa, teniendo en cuenta que al empresa a la que le aplicaremos en estudio cuenta con dos patentes registradas se estará apoyando el emprendimiento de base tecnológica y generación de innovación.

Por tanto se hace tan importante este tipo de iniciativas que apoyen la empresa regional y el emprendimiento para mejorar la economía regional y aporte a la generación de empleo.

5. MARCO TEÓRICO

5.1.Competitividad Empresarial

Algunas definiciones referencian la competitividad como la capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores fijando un precio o la capacidad de poder ofrecer un menor precio fijada una cierta calidad. Concebida de esta manera se asume que las empresas más competitivas podrán asumir mayor cuota de mercado a expensas de empresas menos competitivas, si no existen deficiencias de mercado que lo impidan (Haidar, 2012).

Con lo anterior se puede afirmar las diferencias entre empresas y sus capacidades comerciales y financieras, para medir estas diferencias existen unos factores esenciales, los cuales abarcan la relación calidad-coste del producto, el nivel de precios de algunos insumos y del nivel de salarios en el país productor. Estos dos factores en principio estarán relacionados con la productividad, la innovación y la inflación diferencial entre países (Arango A., et al, 2016).

En otra definición (Cabrera A, López P & Ramírez C, 2011) afirman que la competitividad es el grado en que un país, Estado, región o empresa produce bienes o servicios bajo condiciones de libre mercado, enfrentando la competencia de los mercados nacionales o internacionales, mejorando simultáneamente los ingresos reales de sus empleados y consecuentemente la productividad de sus empresas.

5.2.Metodología Para Evaluar La Competitividad

Todas las estrategias de competitividad parten de la Innovación basada en el diamante de la competitividad, toda vez que esta se constituye en la base para estar un paso delante de

otras empresas, sean grandes o pequeñas dependiendo de los factores de demanda que la empresa asocie a su estructura.

Los factores de demanda son los que les permiten a las organizaciones conocer los gustos, preferencias, variables demográficas, sociales y culturales de la población, su estructura de consumo y tendencias y perspectivas futuras, así como establecer quiénes son las empresas rivales, qué producen y cómo, cuánto cuesta, cuáles son sus procesos de innovación o si están entrando nuevos competidores (Cabrera A, López P & Ramírez C, 2011).

5.3.Orientaciones estratégicas para un sector:

Según (Miles y Snow, 1978) aseguran dentro del contexto investigativo hacia empresas que existen 4 orientaciones para que una empresa busque su entorno competitivo.

1. La orientación estratégica **defensiva** corresponde a empresas que se centran en un ámbito limitado del producto-mercado, tratan de proteger su cuota de mercado, enfatizan la reducción de costos y optimizan la eficiencia.

2. El patrón estratégico de los **exploradores** es el opuesto ya que buscan oportunidades de mercado mediante procesos de innovación, actúan rápidamente ante las tendencias emergentes, suelen propiciar cambios en el sector y disponen de tecnologías flexibles.

3. Las organizaciones **analizadoras** son una simbiosis de las dos anteriores al actuar de modo defensivo o explorador, dependiendo del equilibrio eficiencia-innovación que requieran.

4. Las organizaciones **reactivas** se caracterizan por la inestabilidad debido a su incapacidad para responder a los cambios.

Dentro del común de las empresas latinoamericanas se encuentra la tendencia a pertenecer a orientaciones estratégicas defensivas, siendo esta estrategia la más conservadora y que se mantiene dentro de los rangos de la “seguridad” y estabilidad financiera, haciéndola poco competitiva y manteniendo un nivel de producción estándar, que en muchas ocasiones conlleva a cierres inesperados por falta de adaptación al ritmo de otras empresas.

5.4.Estrategias competitivas en la empresa.

Según (Porter, 1993), existen tres estrategias fundamentales para que una empresa pueda ser competitiva:

Estrategia de diferenciación. Busca hacer que el producto sea significativamente diferente al de los competidores, o incluso que exista la percepción de que sea único. El cliente puede llegar a pagar más por el producto, ya que la empresa se comporta como si fuese un monopolio, siendo menos sensible al precio y más fiel.

Estrategia de líder en costes. Consiste en producir con los costes más bajos posibles, de manera que se pueda ofrecer el producto a un precio inferior al de la competencia, por medio de una ventaja a escala productiva u operativa. A veces, incluso si la empresa se encuentra en un mercado con mucha demanda, puede mantener el precio y así beneficiarse de un margen comercial elevado.

Estrategia de enfoque. También se denomina de alta segmentación y consiste en centrarse en un segmento del mercado, aplicando la diferenciación o el liderazgo en costes.

De esta forma, se aplica la estrategia competitiva más conveniente a cada segmento del mercado. Si se aplica el liderazgo en costes, pueden obtener importantes márgenes comerciales por producir con costes bajos. Si en cambio se adopta la diferenciación, ofreciendo un relevante valor añadido, pueden justificarse unos precios más elevados en relación a la competencia, lo que se conoce como diferenciación segmentada.

Todas estas estrategias determinan el componente empresarial, que combinadas pueden establecer factores de riesgo altos o bajos según la gestión de la empresa y su posicionamiento en el mercado.

El ser competitivo en muchas ocasiones es el punto de partida para que haya un camino hacia la consolidación y el posicionamiento, este último entendido como base fundamental para todas aquellas organizaciones que pretendan diferenciarse y tener una larga vida, que en otras definiciones se toma como la “imagen percibida por los consumidores de mi compañía en relación con la competencia”.

A partir de lo anterior existen 3 pilares básicos para entender el posicionamiento el primero es el de identidad, el segundo el de la comunicación y el tercero es el de la imagen percibida. El primero requiere un análisis para saber quién es la empresa en el mercado, el segundo representa lo que la empresa pretende transmitir al público objetivo y el tercero el cómo realmente ven a la empresa los consumidores (Web Friendly Bussiness, 2017).

A entendimiento de los términos de competitividad y posicionamiento, se puede afirmar entonces que una empresa no puede ser autosostenible si no tiene en cuenta estos 2 factores, siendo imprescindibles para el desarrollo financiero, con lo cual se hace siempre necesario realizar un análisis de competitividad el cual relaciona a la empresa con su entorno. Este análisis ayuda a identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, así como las

oportunidades y amenazas que le afectan dentro de su mercado objetivo. Este es la base sobre la que se diseñará la estrategia.

5.5. Modelo de negocio

El modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa busca crea, proporciona y capta valor. El diseño del negocio es una herramienta para planificar cómo la empresa pretende servir a los clientes y cómo generar ingresos. Incluye, pues, los aspectos principales del negocio y ordena para que posteriormente podamos planificar la estratégica e implementación. (Sádaba & Portilla, 2005)

Chesbrough y Rosembloom, presentan una definición un poco más detallada y operativa de las funciones de un modelo de negocio: articular la proposición de valor, identificar un segmento de mercado, definir la estructura de la cadena de valor, estimar la estructura de costos, describir la posición de la empresa en la red de valor y formular la estrategia competitiva.

A la hora de emprender los expertos coinciden en que hay que elaborar un buen Plan de Empresa que recoja de forma ordenada todos aquellos elementos necesarios que deben evaluarse para decidir, o no, llevar adelante un proyecto empresarial. Este documento que recoge por escrito las reflexiones de las personas emprendedoras entorno su propuesta empresarial es sólo una de las herramientas que hay que contemplar antes de emprender. (Sádaba & Portilla, 2005)

La función del modelo de negocio consiste en definir cual es la proposición de valor de los recursos valiosos para un mercado objetivo, como desarrollar la cadena de valor y la

red de relaciones dentro del ecosistema de la empresa de tal forma que permita la construcción de estos recursos valiosos, cuales son las fuentes de ingresos que permitirán capturar el valor generado por dichos recursos valiosos, y finalmente cual es la estrategia competitiva que permite sostener en el tiempo el valor de los recursos de la empresa.(Chesbrough & Rosenbloom, 2002)

Como se suele decir, "el papel lo aguanta todo" y, por tanto, hay que usar todas las herramientas que estén a nuestro alcance para asegurarnos de que la aventura emprendedora salga el máximo de estudiada, reflexionada, verificada y planificada. Algunos expertos aseguran que más allá del plan de empresa, es casi más imprescindible construir el Modelo de Negocio que recoja la forma como el proyecto empresarial hará viable las propuestas de valor que ofrece a los diferentes clientes. (Sádaba & Portilla, 2005)



Figura 9 Función del modelo de negocio.

Tomado de (Sádaba & Portilla, 2005)

En la mayoría de las organizaciones nacientes es importante considerar que los modelos de negocios originales son jóvenes y quizás en otros términos podríamos decir que les falta madurez. Es decir aún no se han estabilizado. Es importante destacar que el modelo de negocio tiene que tener una dinámica que lleve a que el mismo sea escalable. Esta es una de las principales limitaciones que tienen los nuevos emprendedores.

Dentro de los mecanismos de creación de empresa se encuentra el startup que se define como “una empresa de nueva creación que presenta unas grandes posibilidades de crecimiento y, en ocasiones, un modelo de negocio escalable”. No obstante la definición más aceptada relacionada con este método de creación de empresa se fundamenta en que es una organización temporal en busca de un modelo de negocio rentable, repetible y escalable; organización temporal, en tanto no tiene aún su modelo de negocio validado e independientemente de su forma jurídica aspira a ser una empresa real (Blank, S.; Dorf, B, 2013).

Por otra parte (Viegas) afirma que, una startup no es necesariamente una “organización temporal” tecnológica. El concepto hoy se aplica a organizaciones sociales, no gubernamentales e incluso a tiendas “de barrio” que ya nacen con la idea de poder crear un modelo de negocio “escalable, repetible y rentable”.

También se soporta la definición adicionando que la startup es un ecosistema de emprendimiento, en donde actúa el emprendedor social el cual es “una especie dentro del género de los emprendedores”(Curto, 2012). Este emprendedor está catalogado como un líder dentro de la startup, que posee un propósito superior, el cual tiene un enfoque más allá del dinero, ya que se centra también en inspirar, involucrar y energizar a los grupos de interés.

El líder se fundamenta en una iniciativa; esta iniciativa puede ser de cualquier sector económico y sociocultural, que normalmente está muy relacionada con el ámbito tecnológico, dado que es una empresa que suele hacer un uso intensivo del conocimiento científico y tecnológico o está relacionada directamente con el mundo de Internet y las TIC (Pineda, 2016).

5.6.Método Lean StartUp:

Antes de especificar el método es necesario dar a conocer la definición de “Lean” que según (Rodríguez Reina, 2016) “nació en torno la fabricación del automóvil, en Japón con TOYOTA. Se entiende por ‘Lean’ como un sistema y filosofía de mejoramiento de procesos y servicios basado en la eliminación de desperdicios y actividades que no agregan valor al proceso de creación del producto/servicio, ofreciendo un rendimiento superior para los clientes, empleados, accionistas y sociedad en general. Permite alcanzar resultados inmediatos en la productividad, competitividad y rentabilidad del negocio. Proporciona exactamente lo que quiere el cliente sin problemas, demoras, molestias, errores”.

Justamente esta es la finalidad del método que busca la eliminación de trámites, y errores al implementar tecnología; su esencia se basa en la disminución de tiempo y costos a la hora de crear empresas.

Según (Ries, 2012) este método parte de la base que no se sabe lo que quiere el cliente, ni siquiera el propio cliente lo sabe en la mayoría de las ocasiones, por tanto, lo único que importa en una startup es el aprendizaje y encontrar, si lo hay, un hueco en el mercado.

Para lograr el primer paso en la creación del método, es necesario en muchos casos elaborar un feedback, que en otros términos es la trazabilidad del plan de trabajo entre los integrantes de la startup y los clientes a través de una hipótesis, que si en algunos casos no funciona deberá ser modificada. A continuación se presenta el esquema de la feedback:

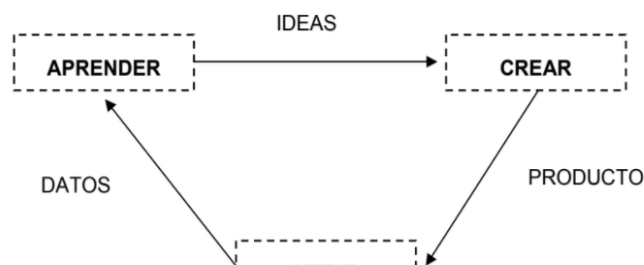


Figura 10 Esquema de la Feedback

Tomado de (Rodríguez Reina, 2016)

Con este circuito los integrantes de la startup a partir de la hipótesis pueden identificar las acciones con las cuales van a plantear su idea de negocio. Por otra parte la clave de este método es que dicho circuito debe realizarse a la par con los clientes. La validación del feedback la realiza el cliente determinando todo aquello que se pueda encontrar en el mercado, mientras que el emprendedor o líder de lean startup se ajustará a los requerimientos de este y aprendiendo del mismo.

5.6.1. Objetivo del método:

La finalidad se centra en la eficiencia de las empresas, en sus requerimientos y las necesidades reales de los consumidores, facilitando la vida y brindando la comodidad al cliente como lo muestra en la figura.3.



Figura 11 Clasificación a servicios de atención al cliente.
(Masuero Espinoza,2013).

La rapidez en la atención se deriva de la prioridad y el grado de relación con el cliente, se espera con el lean startup optimizar procesos, a partir de la clasificación de estos.

Según (Masuero Espinoza, 2013), existen tipos de empresas con el objeto y la finalidad del método lean startup. Dentro de este modelo empresarial se encuentran aquellas que ofrecen el totalpack, la cual está dedicada a proveer soluciones tecnológicas en hardware y software para control y manejo de flujo de clientes en centros de atención. Su enfoque principal son sucursales bancarias, de retail, centros médicos y de pago de servicios. Su rango de productos ofrecidos es muy amplio, desde barras separadoras de fila y contador de billetes, hasta equipos inteligentes y centralizados de manejo de flujo de clientes. Posee un área de desarrollo de soluciones, por lo cual es capaz de ofrecer servicios “customizados” a los requerimientos del cliente.

5.6.2. Estructura de las Startup:

Este tipo de nueva empresa se constituye a partir de un CTO, y un número determinado de ingenieros especializados en diferentes áreas tales como backend, frontend, apps, sistemas, etc; este tipo de estructuras generalmente están conformadas con un rango máximo de 6-8 personas.

Ramón Egea, HR Lead en jobandtalent, plantea un enfoque en el cual en la primera fase de la startup, se necesita personal versátil, y un líder que tenga muchas habilidades en el recruitment y que pueda clasificar las necesidades esenciales en el grupo de trabajo y en el cliente final.

La estructura en muchos casos se fundamenta en manuales de creación, que establecen pautas para ordenar organizaciones de trabajo y/o agrupaciones con un objetivo común, dentro de ello se posiciona un sub apartado del startup en donde se añade el marketing bajo la metodología get, keep and Grow establecido por (Blank, 2012), con su obra “the startup owner’s manual”.

5.6.3. Ciclo de vida de una StartUp:

Partiendo del hecho de que la startup es una organización temporal con miras a convertirse en una empresa consolidada, generalmente su ciclo de vida es corto, de acuerdo con (Ruiz & Oliver), este cumple con una serie de etapas apoyados en la teoría de (Blank, 2012), que en primer lugar comprende la etapa de búsqueda, la de crecimiento, y la de

consolidación. En la figura 4, se muestra de manera didáctica no sólo el ciclo de vida si no la creación y el proceso que sufre antes de dejar de ser organización temporal.

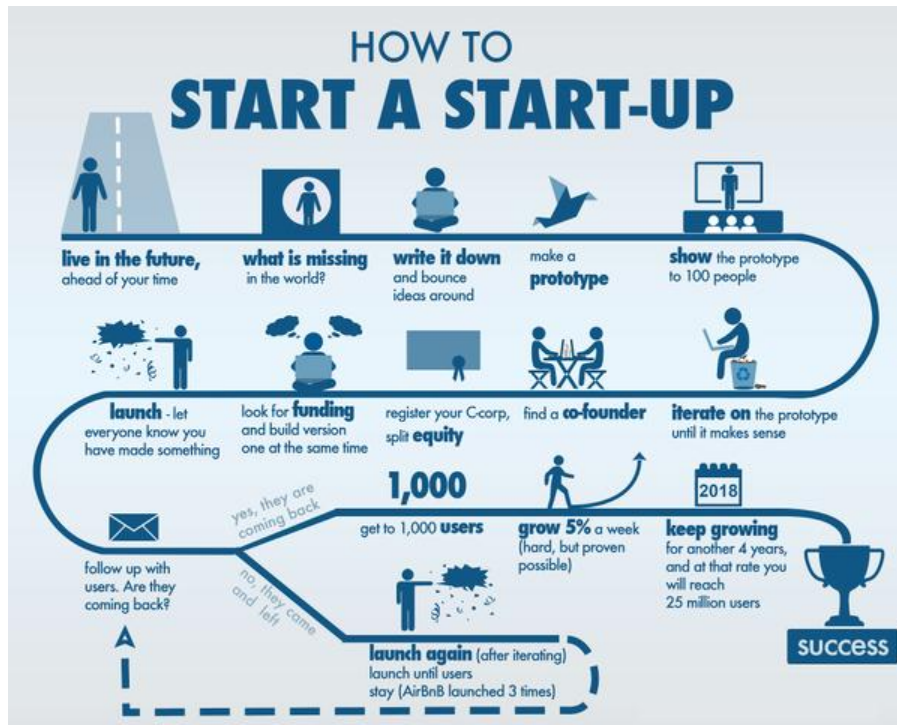


Figura 12 Como empezar una StartUp.

Esta ruta siempre se basa en las iteraciones donde el emprendedor, realiza un proceso cíclico, en donde se realiza un seguimiento al cliente, si el número de clientes es satisfactorio y estos siguen consumiendo el producto o servicio, para el emprendedor será el nuevo comenzar de su ruta.

Las startups según (Viegas, 2014), son soportadas y simplificadas desde su creación por parte del lienzo del modelo de negocio, (Business Model Canvas), asegurando que ambas modalidades son más amigables con el medio ambiente, ya que como mínimo hay una

disminución importante de desperdicio de recursos, a continuación se mostrará de manera general los propósitos del Model Canvas y su funcionamiento.

5.7.StartUp Marketing: (Get – Keep and Grow)

Esta metodología del marketing está basada en las experiencias que los líderes de la startup han vivenciado, a partir de ello se presenta un manual para que las personas del común puedan instaurar y consolidar una empresa empezando con el Descubrimiento del cliente, y la formulación de una serie de hipótesis, establecido como el primer paso del marketing bajo la metodología de startup.

En esta metodología según (Blank, 2012), existe un segundo paso que se centra en la validación del cliente , la cual expande el alcance del modelo de negocio tratando de visualizar si se puede obtener suficientes órdenes o usuarios para comprobar que se puede realizar un negocio de forma escalable y repetible.

Por otra parte (Blank, 2012), estima dentro de la startup el método de marketing (Get-Keep and Grow), en español obtener, guardar y crecer, los cuales parten de la comparación entre obtener la información y otros elementos mediante procesos Web y móvil, y la obtención de la misma información mediante recursos físicos.

El proceso (Get-Keep and Grow), obtener, guardar y hacer crecer a los clientes, también se basa en que el trabajo principal de cada negocio es diferente y los productos web están contruidos y obtenidos mediante una retroalimentación más rápida.

No obstante los bienes físicos no son ignorados y se focaliza en canales y productos que de acuerdo con la filosofía startup, están ligados intrínsecamente con los recursos Web y otras herramientas virtuales.

Desde la perspectiva del Get, existe una relación con el descubrimiento del cliente en donde se analiza que tipo de usuario es y se elabora toda una estrategia y análisis para obtenerlo y sacarle el mayor provecho posible haciéndole ver las posibilidades mediante una lista de ejercicios y/o actividades que están enumeradas a continuación:

- Desarrollo ágil, un enfoque incremental e interactivo a la ingeniería que habilite productos o desarrollo de servicios, para iterar y girar hacia la retroalimentación del cliente y del mercado.
- Diseño de un modelo de negocios, el cual reemplace los negocios estáticos con un mapa de nueve cuadros de los elementos claves que hacen una compañía.
- Herramientas de creatividad e innovación para la creación y fomento de ideas ganadoras.
- El lean startup, la intersección del cliente y desarrollo ágil.
- El diseño de la interface de apoyo, para mejorar la interface de Web/móvil y las medidas de conversión.
- Aventura y finanzas de emprendimiento, para atraer y administrar los fondos que alimentan la innovación (Blank, 2012).

5.8. Business Model Canvas

Este modelo visto y encadenado con la metodología startup, es desarrollada para ser una alternativa real para agregar valor a las ideas de Negocio.

Planteada por Alexander Osterwalder; es una herramienta lo sencilla como para ser aplicada en cualquier escenario: pequeñas, medianas y grandes empresas, independientemente de su estrategia de negocio y público objetivo.

Según este modelo la mejor manera de describir un modelo de negocio es dividiéndolo en 9 pasos o módulos, estos nueve módulos cubren las 4 áreas principales de un negocio: Clientes, oferta, Infraestructuras y viabilidad económica (Osterwalder, 2011).

5.8.1. Segmento de mercado (clientes).

En relación con el start up desde la perspectiva Get, Keep and grow, este módulo secciona los clientes de acuerdo a sus intereses y necesidades, poniendo a estos como el factor fundamental para el crecimiento bajo el modelo Canvas, según (Osterwalder, 2011) Lo ideal, es buscar un nicho, cuanto más pequeño y vertical, mejor, porque un nicho resuelve la necesidad de un grupo muy concreto, normalmente no muy bien atendido, por lo que suele estar dispuesto a pagar por el producto o servicio que se ofrece.

5.8.2. Propuesta de valor.

En este módulo se plantea desde la pregunta ¿por qué somos innovadores?, y que nos diferencia del resto, es decir aquello en lo cual se hace diferente y por lo cual el cliente está dispuesto a pagar. Siendo esta propuesta estrechamente ligada con el cliente, y considerándose absolutamente complementarias, así que no habrá una propuesta de valor sin un cliente.

5.8.3. Canales de distribución.

Estos canales deben ser de una u otra manera delimitados, ya que lo que se busca es el fortalecimiento de la idea de Negocio, dentro de estos canales existen 2 tipologías que comprenden los canales de socios, (personas vinculadas a la idea del modelo), y los canales propios que en última instancia demandan una mayor cantidad de dinero en actividades de divulgación.

5.8.4. Relaciones Con los Clientes:

Este tipo de relaciones deben comprender todas las vías de comunicación, para realizar un seguimiento constante, estas vías pueden ser electrónicas, cara a cara, a través de terceros (Externalización de servicios), personalizadas, colectivas, entre otras (ver figura 5).

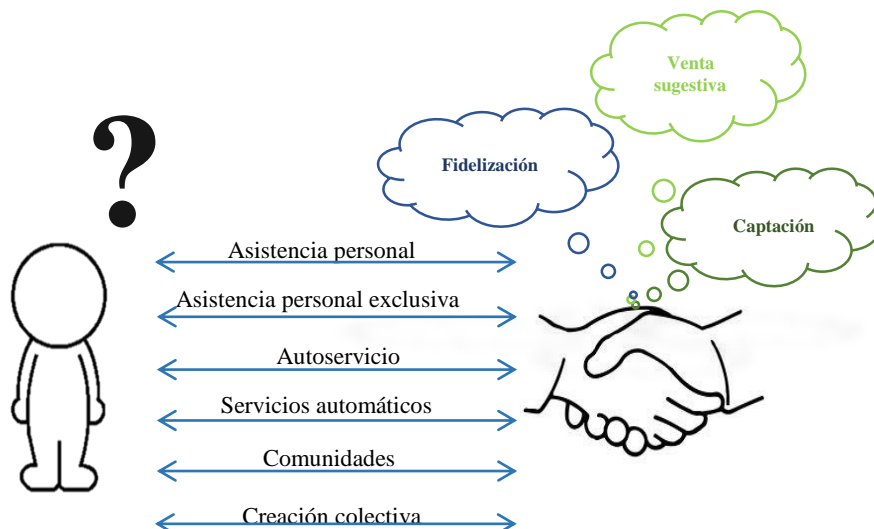


Figura 13 Modelo de relaciones personalizadas

(Osterwalder, 2014)

5.8.5. Fuentes de Ingresos

Antes del comienzo de la implementación del modelo, es muy importante determinar cuáles serán estas fuentes de ingresos, fundamentado en la idea de que en cuanto más se vende más ganancias se obtendrá.

5.8.6. Recursos Clave.

Estos recursos parten de la duda que se genera al principio relacionada con el cómo vas a hacer tu propuesta de valor y con qué medios vas a contar, estos recursos generalmente harán que la empresa tenga todas las posibilidades para dar soporte oportuno al cliente, dentro de las herramientas que se pueden utilizar están los recursos humanos, tecnológicos como base de creación, espacios y herramientas físicas. Con estos recursos finalmente se puede establecer la viabilidad de la Empresa y/o negocio.

5.8.7. Actividades Clave.

Aquí se debe plantear el conocimiento pleno de las actividades a realizar mediante una planificación estratégica.

5.8.8. Red de alianzas o asociaciones o socios clave.

Para efectos comerciales, en este caso las estrategias de Networking (forma de conocer gente nueva en un contexto de negocios o de relaciones entre profesionales) son claves, ya que se incluyen convenios, asociaciones estratégicas, socios inversores, todo desde el planteo de una pregunta fundamental ¿ Con qué personas se va a trabajar?. Y el planteo de la matriz DOFA.

5.8.9. Estructura de costes.

Dentro de esta estructura es necesario identificar, aspectos como el valor a pagar por parte del cliente, cálculo de las ganancias. Por otra parte según (Vargas, Calva, & Camacho, 2015), plantean “En qué se invierte para la realización del proyecto es una pregunta clave y que debe ser expuesta en esta parte con claridad y eficiencia, hacer un análisis formal y responsable de los principales egresos económicos a los que el proyecto debe enfrentar, tales como regalías, rentas, dividendos, intereses, así como también los materiales, viajes o cualquier otro factor importante que sea preciso no omitir”. Esta afirmación dilucida un sistema que necesita de un camino específico que se enlace al benchmarking.

El modelo de Canvas y las startup en muchos momentos de su ciclo, son altamente inestables, con lo cual surge la necesidad del Benchmarking que establece un direccionamiento donde lleve a buenos términos las startup.

5.9. Benchmarking

Dentro de los análisis del mercado y los métodos para estudiar el márketing se encuentra esta idea o modelo que según (Vanegas & de Angulo, 2012), es un proceso

sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas con el propósito de realizar mejoras organizacionales.

En otras definiciones de acuerdo con (Intxaurburu Clemente & Velasco Balmaseda, 2010) Consideramos el benchmarking como una herramienta de mejora de los procesos operativos de la empresa en base al aprendizaje continuo de las mejores prácticas de empresas excelentes. Se trata de un proceso continuo que implica desde la simple búsqueda de información, a la compleja ejecución del cambio organizativo.

A partir de lo anterior se desprende la búsqueda y la tarea de aprender de los demás, del entorno competitivo u otro sector, para generar mejoras significativas en los procesos de negocio y actividades de cara al cliente.

Es una idea de análisis y modelamiento de negocio similar a la del Business model Canvas y del startup, con la diferencia marcada en ser simplemente un estudio que diagnostica el abanico de posibilidades que se pueden obtener antes de consolidar una idea de Negocio.

El benchmarking es una herramienta válida para la autoevaluación, para la evaluación comparativa de rendimiento de la empresa y para la búsqueda de mejores prácticas de empresas excelentes en cualquiera de las áreas de actuación, incluida la GI (Gestión de la información) (Intxaurburu Clemente & Velasco Balmaseda, 2010).

5.9.1. Objetivos del Benchmarking

- Dentro de su fin fundamental el benchmarking busca explorar ese mar de conocimientos y experiencias acumuladas y utilizar sus descubrimientos para el mejoramiento de las organizaciones.
- Encontrar y comprender las prácticas que les ayudaran a alcanzar nuevos estándares de desempeño.
- Otorgar poder a sus empleados para que avancen hacia el cambio en las prácticas existentes.
- Basar sus metas en una orientación externa.
- Concentrar a toda la organización en las metas de negocios cruciales.

5.9.2. Proceso del benchmarking

De acuerdo a la descripción de (Gilart & Falcón, 2012), la lista de actividades y o procesos son:

- Entender lo que realmente es importante para el éxito de la empresa.
- Entender los propios procesos de la organización.
- Descubrir y aprender de otras organizaciones. Por qué hacen esos procesos mejor que en nuestra propia empresa.
- Adoptar ese aprendizaje para mejorar el propio desempeño de la empresa.
- Proponerse metas utilizando normas externas y objetivos, “aprendiendo algo de los otros”.

- Fijar metas comparables, cuantificables, comprendiendo la naturaleza del proceso.

Estos procedimientos están estrechamente ligados con la consolidación de una estructura muy fuerte que enriquece y optimiza los procesos cotidianos de cada una de las empresas, evaluando sus experiencias en entornos de innovación, investigación, sistemas empresariales y competitividad.

El proceso de benchmarking no es tan complejo como algunas personas lo dilucidan, haciendo comentarios que posicionan al benchmarking como una moda pasajera de estructuración de empresas y negocios. En la figura 6 se muestra las actividades descriptoras de este.



Figura 14 Proceso del Benchmarking

5.9.3. Tipos de Benchmarking:

De acuerdo con (Vanegas & de Angulo, 2012), existen 2 tipos, el primero relacionado con el proceso y el segundo el competitivo.

El benchmarking de proceso, es de tipo interno, compara prácticas y procesos de trabajo que se realizan internamente y buscan detectar procesos más efectivos y eficientes para transferir de la competencia a la empresa, por otro lado el competitivo, es de tipo externo y busca identificar los valores agregados de los productos, servicios y trabajo de los competidores en especial en su FRONT OFFICE, es decir lo que el cliente percibe; lo que ve.

- En otros escritos como el de (Gilart & Falcón, 2012), se estiman los tipos por categorías tales como el benchmarking competitivo, de colaboración e interno que especifica una información muy similar a la anterior, con la diferencia del benchmarking de colaboración el cual es un grupo de empresas que comparten
- conocimientos sobre una actividad particular, y todas esperan mejorar a partir de lo que van aprender. A veces, una organización independiente sirve como coordinadora, recolectora y distribuidora de datos aunque un creciente número de empresas dirige sus propios estudios de colaboración.
- Las startUps, el Bussiness Model Canvas y el Benchmarking, están estrechamente relacionados con actividades de emprendimiento, que puede ser evaluado desde el punto de vista new empresarial model o “nueva forma empresarial”, que deja atrás los métodos para la consolidación de empresas convencionales, buscando siempre una mirada a la renovación y reestructuración de cada modelo de Negocio, el cual

generalmente esta visionado desde el uso de herramientas físicas, y procesos con tramitologías extensas y muy complejas, sobre todo en la parte organizacional, dejando al cliente como solo una parte de la sociedad empresarial y no como la prioridad.

- Por otra parte la culturización en la sociedad de hace 10 años, ha tenido un sistema educativo enfocado a actividades tradicionalistas que no permiten el avance, de acuerdo con (Varela, 2015), la raíz del problema está en el sistema educativo y sus actores (Profesores, alumnos, directivos, gobierno e incluso el sector privado), con lo cual es absolutamente necesario producir una serie de cambios en el sistema social para tratar de cambiar el rumbo de nuestra capacidad creativa- innovativa que es la base de la capacidad empresarial y del desarrollo. Este nuevo proceso educativo debe ser la fuerza impulsadora del desarrollo y simultáneamente el producto del desarrollo, el cual en parte final lleve a mas personas a la creación de startups, modelos de Canvas y generen mas estudios de Benchmarking.

6. METODOLOGÍA

El estudio que se llevara a cabo es un estudio descriptivo con componente de investigación cuantitativa; el proyecto se llevara a cabo en las instalaciones de la empresa donde se trabajara con el personal vinculado a cada uno de los diferentes procesos, en total 5 empleados, donde se analizara la percepción que tienen de los productos con respecto a los de la competencia y así determinar los puntos a mejorar.

El estudio se realizara en horas de la noche en un horario de 6:30 a 9:00 PM durante el periodo de junio a septiembre de 2017 con el fin de que esto no interfiera con las actividades de venta de servicios de la compañía; para el desarrollo de las actividades propuestas en el proyecto se seguirá la siguiente metodología y actividades descritas a continuación:

6.1. Modelo de Negocio

La identificación del modelo de negocio actual llevado por la empresa se realizara con el diligenciamiento del instrumento mostrado a continuación (Tabla 1.) . Esto con el fin de conocer la empresa de forma más profunda para esto se utilizara la herramienta Business Model Canvas de Alexander Osterwalder.

Tabla 1 Caracterización del modelo de negocios actual

COMPONENTE	ESTADO ACTUAL
Equipo de trabajo	
Producto	
Propuesta de Valor	
Segmento de clientes	
Canales	
Relación con el Cliente	
Fuente de Ingresos	
Estructura de Costos	
Competencia	

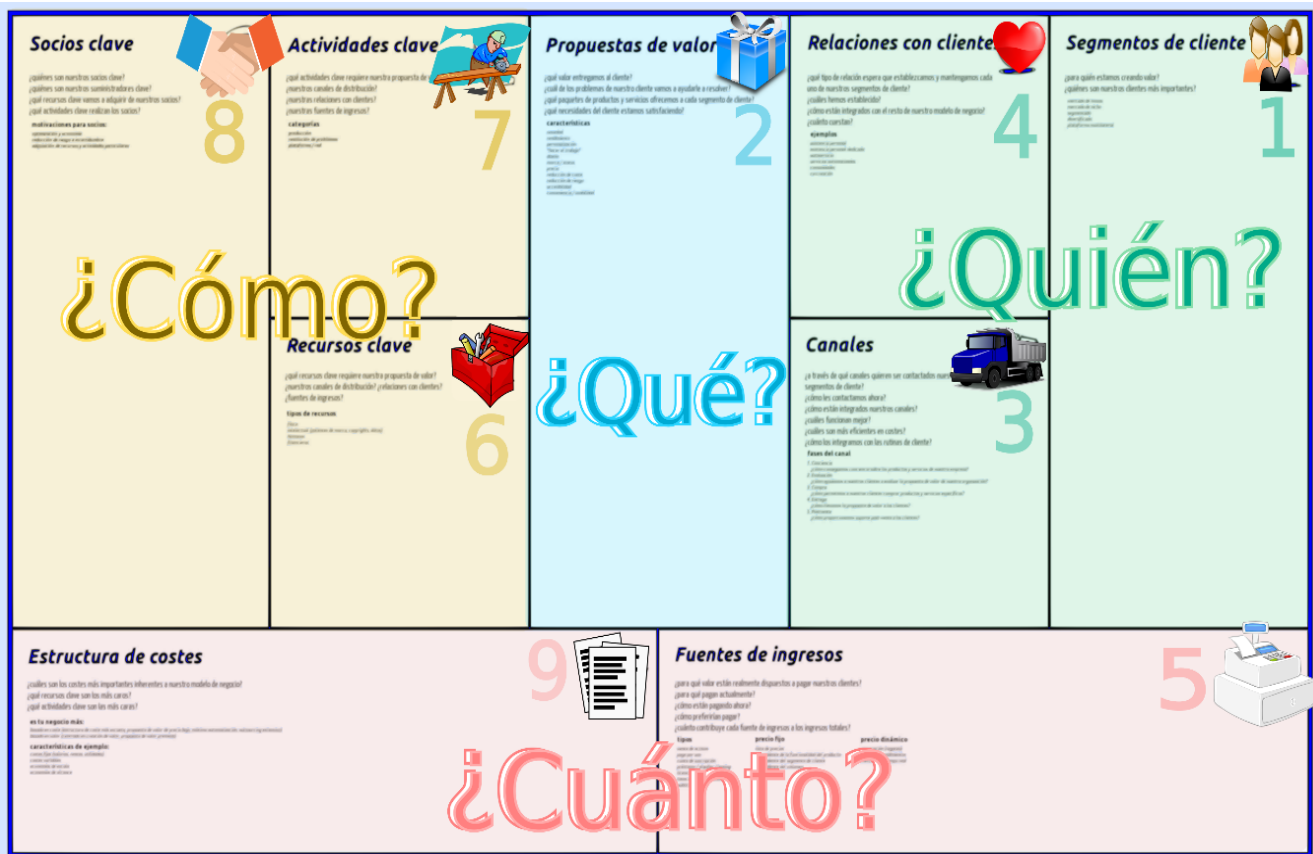


Figura 15 Modelo de negocios CANVAS
 Tomado de (Alexander Osterwalder.)

6.2. Prueba Ácida del Modelo de Negocios Inicial:

La prueba ácida del modelo de negocio inicial será llevada a cabo con el diligenciamiento del instrumento mostrado a continuación (Tabla 2.). Esto con el fin de conocer las fortalezas y debilidades de la organización.

Tabla 2 Formato para la prueba ácida.

PRUEBA ACIDA					
CRITERIOS	Calificación del criterio				
Costos de mi cliente para reemplazarme					
Ventas Recurrentes					
Ingresos antes de costos					
Costos respecto a competencia					
Otros que hacen el trabajo					
Escalabilidad					
Protección ante la competencia					

6.3. Benchmarking

Con este ejercicio de Benchmarking, se busca aportar elementos de juicio y conocimiento a las empresas, a través del análisis de las empresas que resuelven el mismo problema a sus clientes y poder identificar cuáles son los mejores enfoques que conduzcan a la optimización de sus estrategias y de sus procesos de servicio. Seguidamente se identifican los Principales Hallazgos donde se determinan las ventajas de otras empresas y las ventajas de nuestra empresa, seguidamente se realiza el diseño de Curvas de Valor de los principales

competidores, las Curvas de Valor buscan que las empresas tengan una herramienta que gráficamente les permita compararse con sus competidores de acuerdo con los requerimientos de mercado que son importantes para los clientes. Esta herramienta es más en sí misma una herramienta de Estrategia, bastante útil para hacer apuestas y especialmente renuncias de acuerdo con dos criterios:

- ¿Qué es lo verdaderamente importante para mi cliente?
- ¿Cómo puedo diferenciarme de mis competidores siendo pertinente y relevante en el mercado?

6.4. Plan de validación de hipótesis

De acuerdo a los atributos encontrados y evaluados se decidirá hacer las siguientes renuncias: Eliminar, Reducir, Incrementar, Crear; además se propondrán unas Acciones por implementar en cuanto al Precio, Relación con el Cliente y Desarrollo de Canales siguiendo unas hipótesis, estas de ser seguidas generaran un valor agregado a la venta de los productos ofertados por la empresa.

6.5. Rediseño del modelo de negocio

De acuerdo con las validaciones realizadas se presentará el modelo de negocio rediseñado, el cual consta con una propuesta de valor más fuerte encargada de dirigirse directamente al dolor de sus clientes identificando los cambios más relevantes dentro del modelo de negocio

6.6. Plan de implementación para la ejecución

El plan de implementación por parte de la empresa será producto del rediseño del modelo de negocio y se llevara a cabo según el cuadro propuesto.

Tabla 3 Plan de implementación para la ejecución

Actividad	Descripción	Responsable	Fecha límite de implementación

7. RESULTADOS Y DISCUSIONES

7.1. Modelo de Negocio Actual

7.1.1. Diagnóstico

El primer componente consiste en el levantamiento de la información más relevante en la compañía desde que fue creada hasta el presente. Para levantar el diagnóstico inicial, se realiza una primera sesión con los miembros de la empresa en distintos componentes estratégicos. Los resultados con el Grupo Empresarial Solanco S.A. fueron los siguientes:

Tabla 4. Caracterización e información inicial

COMPONENTE	ESTADO ACTUAL
EQUIPO DE TRABAJO	Aliet Elisa: Asistente de Gerencia
	Yeny Fernanda Claros: Directora Comercial
	Ramsés Camilo Calderón: Contador
	Tatiana Solano: Gerente General
	Natalia Solano: Directora de Operaciones,
PRODUCTO	Fesuelo: Fertilizante orgánico mineral, acelera el crecimiento en los cultivos
	Coov: Acondicionador de suelos
	GodOil: Desarrollo para limpiar fuentes hídricas, patente registrada. Remueve todo tipo de grasas

Tabla 4. Caracterización e información inicial

COMPONENTE	ESTADO ACTUAL
	Ecoanimal: Derivado del GodOil para proteger animales
	Formulación química de productos naturales, a la medida del cliente
	Análisis de Suelos
	Análisis de TPH
	Cuadrillas de Fertilización
	Cuadrillas de Limpieza
PROPUESTA DE VALOR	Buscan resarcir el impacto ambiental, especialmente en el sector hidrocarburos, industrial y agrícola
SEGMENTO DE CLIENTES	Operadoras con grandes extensiones de pasivos ambientales.
	Transportadoras de hidrocarburos.
	Prestadoras de servicios petroleros.
	Comunidades aledañas
CANALES	La línea de productos agrícolas se hace mediante (mayoristas, minoristas y agentes)
	La línea de hidrocarburos opera como servicio en campo donde está el cliente
	Servientrega (para mandar el producto a agrónomos y campesinos)

Tabla 4. Caracterización e información inicial

COMPONENTE	ESTADO ACTUAL
RELACIÓN CON EL CLIENTE	No pareciera que hubiera algún tipo de estrategia de GET, KEEP, GROW
	Han entregado muestras de producto.
FUENTE DE INGRESOS	Venta de productos
	Hidrocarburos 6 veces más costoso que la competencia
	Agroindustria 3 veces más barato que la competencia
	Las ventas durante 2016 = \$5'676.000
	Proyección de Ventas 2017 = \$103'000.000
ESTRUCTURA DE COSTOS	El punto de equilibrio se alcanza a las 1.000 uds de GodOil y 2.000 de Fesuelo, mensual.
	\$ 180.000.000
	Margen de contribución en GodOil (20%) Fesuelo (300%) Coov (70%)
COMPETENCIA	OCI, (GodOil)
	Bayer, Yara, Abocol, Coagrohuila, Agrocotur (fertilizante y acondicionador)

7.2. Prueba Ácida del Modelo de Negocios Inicial

Finalizando el levantamiento del Diagnóstico Inicial del Modelo de Negocio, se realizó una prueba ácida con Tatiana Solanco, Natalia Solanco, Yeny Claros, Ramsés Camilo

Calderón y Alieth Elisa Polo Quesada para revisar cómo este modelo de negocio reaccionaba a siete criterios vitales que todo emprendedor debe estar revisando constantemente.

Los criterios que pregunta la prueba ácida de modelos de negocios son los siguientes:

- ¿Qué tanto le cuesta a mi cliente reemplazarme?
- ¿Mi modelo de negocio genera por sí solo ventas recurrentes?
- ¿Mí modelo de negocios puede generar ingresos antes de incurrir en costos?
- ¿Qué tan costoso soy yo respecto a mi competencia?
- ¿Qué tantas alianzas tengo con terceros para la generación de mi propuesta de valor?
- ¿Qué potencial de escalabilidad tiene mi modelo de negocio?
- ¿Qué tantas barreras genera mi modelo de negocio ante la competencia?

Esto con el fin de identificar las falencias y fortalezas de los productos ofrecidos frente a la competencia actual, ante estos criterios los emprendedores respondieron de la siguiente manera:

Tabla 5 Prueba acida Solanco

PRUEBA ÁCIDA SOLANCO 09 /11/17					
	Tatiana	Natalia	Yeny	Ramsés	Aliet
Costos de mi cliente para reemplazarme	6	4	4	4	5
Ventas Recurrentes	6	7	8	9	8
Ingresos antes de costos	3	3	3	2	5
Costos respecto a competencia	7	7	6	5	7
Otros que hacen el trabajo	2	1	3	1	4
Escalabilidad	8	8	9	7	7
Protección ante la competencia	6	8	5	8	8

7.3.Benchmarking.

7.3.1. Desarrollo.

Ya que Solanco compite con dos productos en dos mercados diferentes fue necesario realizar dos estudios de benchmarking: uno para el negocio de bio-remediadores y otro para el de fertilizantes.

En el caso de bio-remediadores se identificaron dos grandes competidores, por un lado está Osei que es la marca líder en el mercado mundial, por otro lado están las plantas de tratamiento. Básicamente cuando hay un derrame de crudo las empresas tienen dos opciones, ya sea aplicar un remediador o llevarse la tierra afectada a una planta de tratamiento. En este sentido esos fueron los referentes utilizados para realizar la comparación de competidores en el mercado.

Para el negocio de los fertilizantes se encontraron los siguientes competidores: Bayer, Yara, Nutrimon, Fercon y Abonos artesanales. Bayer es la marca líder del mercado gracias a su reconocimiento en el mercado, posicionamiento de marca y trayectoria.

El proceso de obtención de información se realizó de la siguiente manera:

- Digitalmente se buscaron las principales empresas que estén resolviendo la necesidad de nuestros clientes.
- Mediante la experiencia de los socios de Solanco en el sector, se identificaron algunas características de los servicios que prestan las otras empresas.

- Se identificaron los diferentes canales por los cuales ejecutan sus actividades.
- Se encontró el punto diferenciador de cada uno de los competidores.
- Se realizó referenciación de precio de sus competidores y se analizaron sus formas de monetización de sus modelos de negocios.
- También se tuvo en cuenta la cobertura y el alcance que tiene cada uno de los competidores.

7.4.Principales Hallazgos

De acuerdo con el entendimiento de los principales competidores de Solanco, se evidenciaron aquellas ventajas competitivas que tienen algunos de estos sobre Solanco, así como las ventajas que tiene esta última en comparación con los otros jugadores del mercado.

De acuerdo con lo anterior los hallazgos más relevantes fueron los siguientes:

Ventajas de otras empresas

- Reconocimiento en el mercado
- Posicionamiento.
- Desarrollo de Canales.
- Empaque y etiquetado.

Ventajas de Solanco

- Protección con patentes recientes.
- Efectividad de sus productos en términos de resultados.
- Amplio conocimiento de los sectores donde se desempeñan.

7.5. Diseño de Curvas de Valor de los principales competidores.

Con este ejercicio de Benchmarking, se busca aportar elementos de juicio y conocimiento a Solanco, a través del análisis de las empresas que resuelven el mismo problema a sus clientes y poder identificar cuáles son los mejores enfoques que conduzcan a la optimización de sus estrategias y de sus procesos de servicio.

Las Curvas de Valor buscan que las empresas tengan una herramienta que gráficamente les permita compararse con sus competidores de acuerdo con los requerimientos de mercado que son importantes para los clientes. Nuevamente, esta herramienta es más en sí misma una herramienta de Estrategia, bastante útil para hacer apuestas y especialmente renuncias de acuerdo con dos criterios:

- ¿Qué es lo verdaderamente importante para mi cliente?
- ¿Cómo puedo diferenciarme de mis competidores siendo pertinente y relevante en el mercado?

De acuerdo a la información recolectada gracias al Benchmarking, se definieron los atributos más importantes para Solanco en el momento de competir en el mercado y se desarrollaron estrategias para validar las hipótesis planteadas sobre el impacto que estos tendrían con los clientes.

Los aspectos gruesos en los que se construyeron soluciones para posteriormente ser validadas son las siguientes:

Remediadores:

- Precio
- Dosis Necesaria
- Diseño Atractivo
- Reacción inmediata
- Eficiencia de resultados
- # de presentaciones
- Otros usos
- Complejidad de aplicación
- Facilidad de dilución
- Acción en Suelo
- Acción en Agua
- Relacionamiento con Cliente
- Asistencia técnica
- Reconocimiento en el mercado
- Caso de éxito de alto impacto
- Inversión en Marketing
- Lobby en Gobierno
- Desarrollo de marca
- Impacto ambiental positivo
- Biodegradabilidad

- Impacto a la salud positiva

Fertilizantes

- Facilidad en sitio
- Desarrollo de canales
- Fertilización del suelo
- # de productos
- 100% orgánicos
- # de casos exitosos
- Aliados Estratégicos
- # de intermediarios

A continuación presentamos las curvas de valor de los principales competidores del Grupo Empresarial Solanco S.A. tanto general como una a una en el sector de Hidrocarburos y en el sector de Agroindustria:

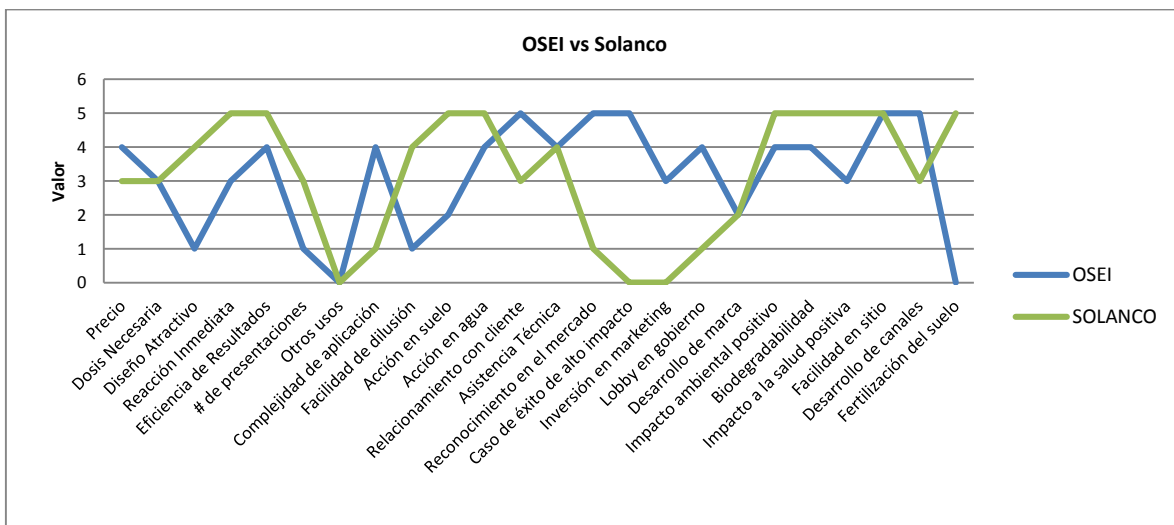


Figura 16 Curva de valor OSEI vs Solanco

En la Figura 8 podemos observar la comparación de las variables entre la empresa OSEI y la empresa SOLANCO donde se evidencia las fortalezas y debilidad de cada una, podemos observar que la empresa SOLANCO presenta fortalezas significativas en las variables reacción inmediata, eficiencia de resultados, acción en el suelo, acción en el agua, impacto ambiental positivo, biodegradabilidad, impacto a la salud positiva, facilidad en sitio y fertilización del suelo; en cambio la empresa OSEI centra sus fortalezas en relacionamiento con el cliente, reconocimiento en el mercado, caso de éxito de alto impacto, facilidad en sitio y desarrollo de canales.

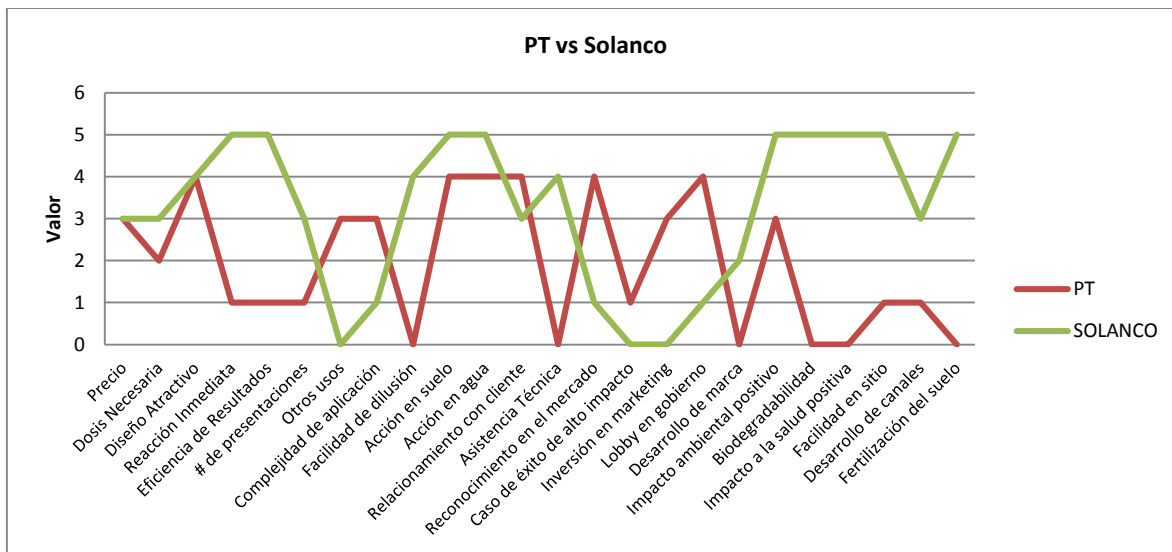


Figura 17 Curva de valor PT vs Solanco

En la Figura 9 podemos observar la comparación de las variables entre la empresa PT y la empresa SOLANCO donde se evidencia las fortalezas y debilidad de cada una, la empresa SOLANCO presenta las fortalezas mencionadas anteriormente; en cambio la empresa PT centra sus fortalezas en acción en suelo, acción en agua, reconocimiento en el mercado y lobby en gobierno.

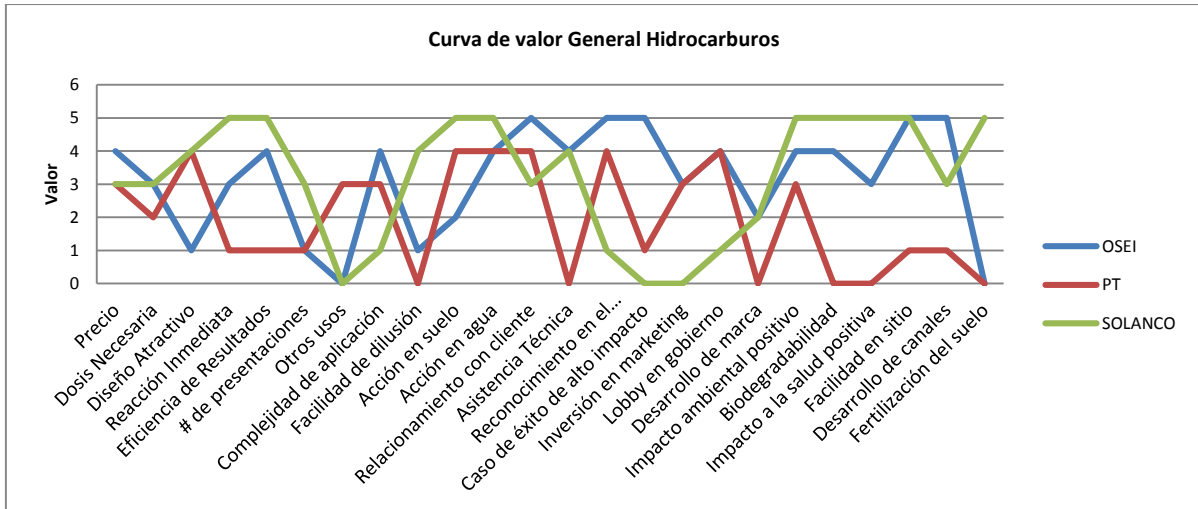


Figura 18 Curva de valor General Hidrocarburos

En la Figura 10 podemos observar el consolidado de la comparación de las variables entre las empresas OSEI, PT y SOLANCO donde se evidencian las fortalezas y debilidades de cada una.

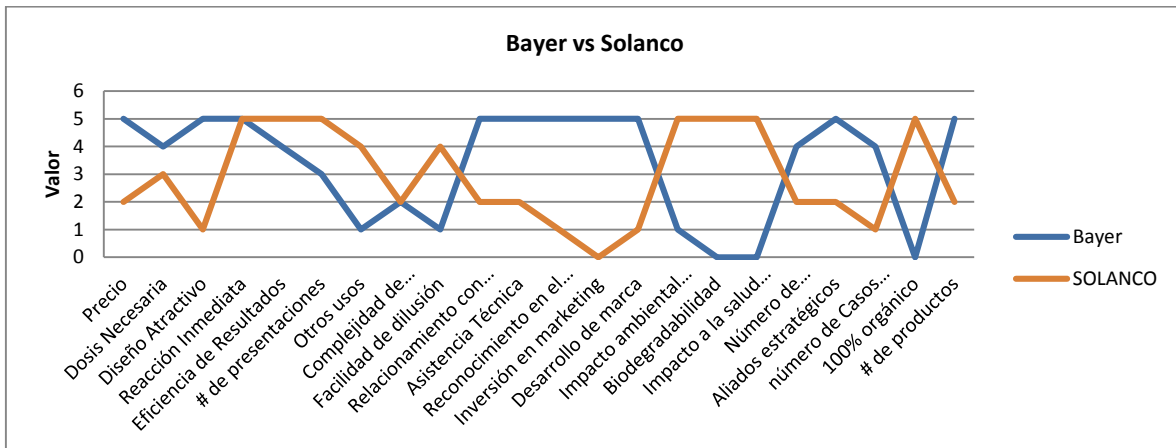


Figura 19 Curva de valor Bayer vs Solanco

En la Figura 11 podemos observar la comparación de las variables entre la empresa BAYER y la empresa SOLANCO donde se evidencia las fortalezas y debilidades de cada una, podemos observar que la empresa SOLANCO presenta fortalezas significativas en las

variables reacción inmediata, eficiencia de resultado, # de presentaciones, impacto ambiental positivo, biodegradabilidad, impacto a la salud positiva; en cambio la empresa BAYER centra sus fortalezas en diseño atractivo, reacción inmediata, relacionamiento con el cliente, asistencia técnica, reconocimiento en el mercado, inversión en marketing, desarrollo de marca, aliados estratégicos y # de productos.

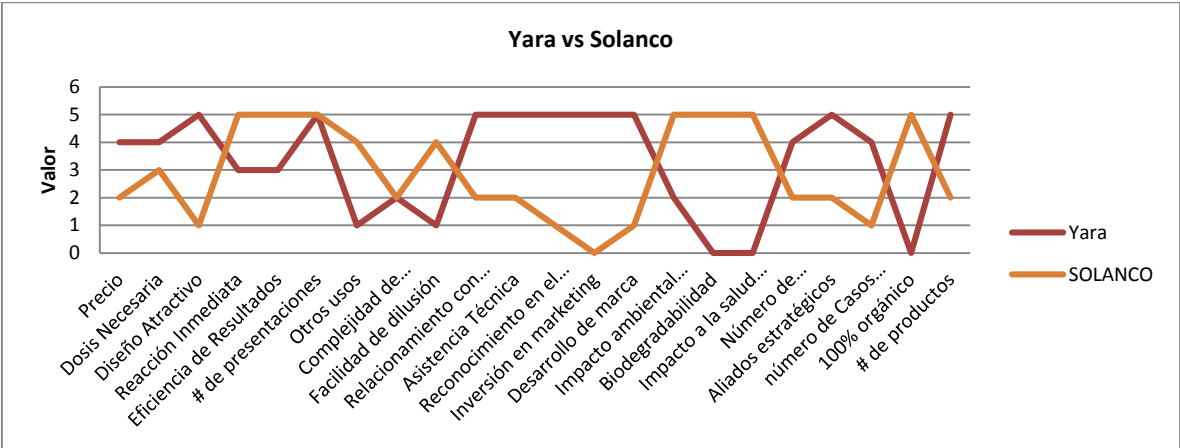


Figura 20 Curva de valor Yara vs Solanco

En la Figura 12 podemos observar la comparación de las variables entre la empresa YARA y la empresa SOLANCO donde se evidencia las fortalezas y debilidad de cada una, la empresa SOLANCO presenta las fortalezas mencionadas anteriormente; en cambio la empresa YARA centra sus fortalezas en diseño atractivo, # de presentaciones, relacionamiento con el cliente, asistencia técnica, reconocimiento en el mercado, inversión en marketing, desarrollo de marca, aliados estratégicos y # de productos.

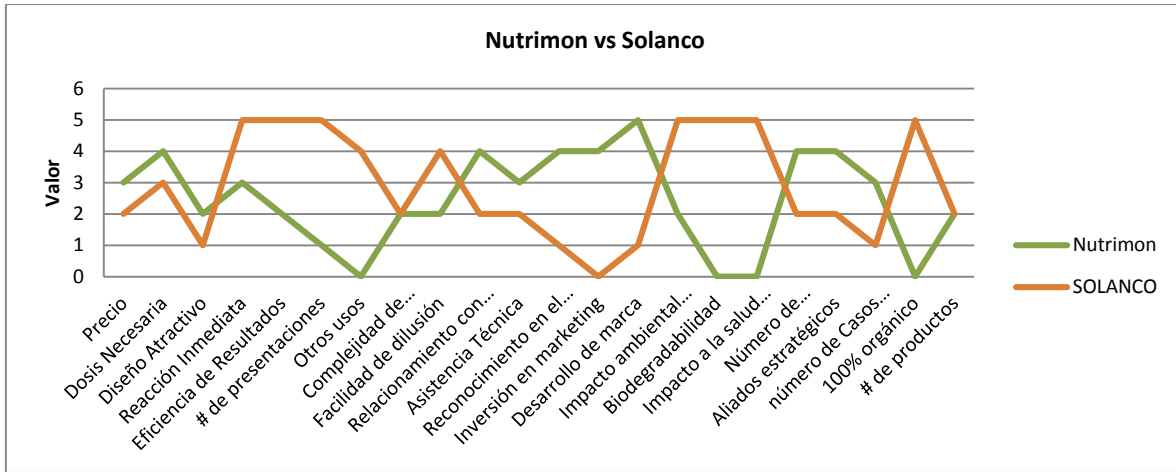


Figura 21 Curva de valor Nutrimon vs Solanco

En la Figura 13 podemos observar la comparación de las variables entre la empresa Nutrimon y la empresa SOLANCO donde se evidencia las fortalezas y debilidades de cada una, la empresa SOLANCO presenta las fortalezas mencionadas anteriormente; en cambio la empresa Nutrimon centra sus fortalezas en desarrollo de marca, reconocimiento en el mercado, inversión en marketing, # de intermediarios y aliados estratégicos.

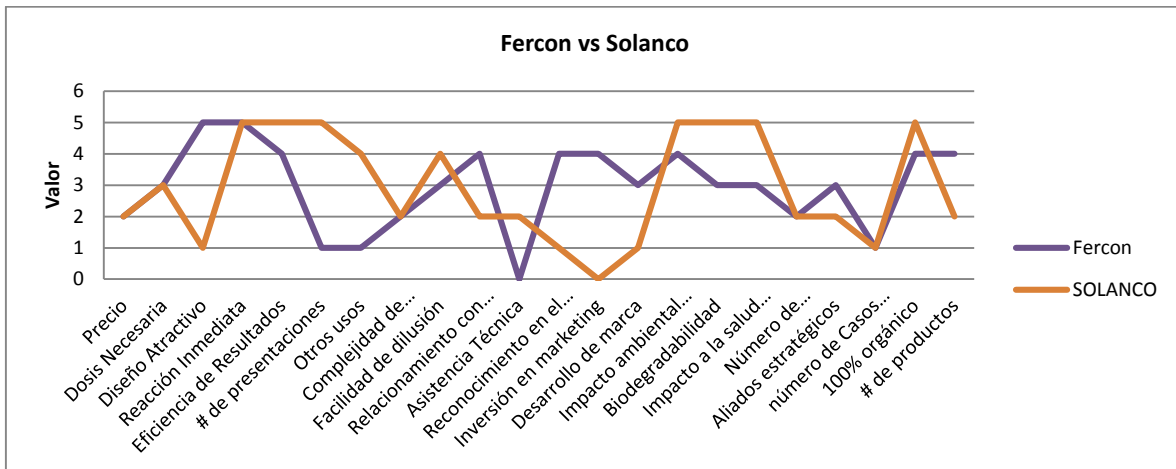


Figura 22 Curva de valor Fercon vs Solanco

En la Figura 14 podemos observar la comparación de las variables entre la empresa Fercon y la empresa SOLANCO donde se evidencia las fortalezas y debilidad de cada una, la empresa SOLANCO presenta las fortalezas mencionadas anteriormente; en cambio la empresa Fercon centra sus fortalezas en diseño atractivo, reacción inmediata, relacionamiento con el cliente, reconocimiento en el mercado, 100% organico y # de productos.

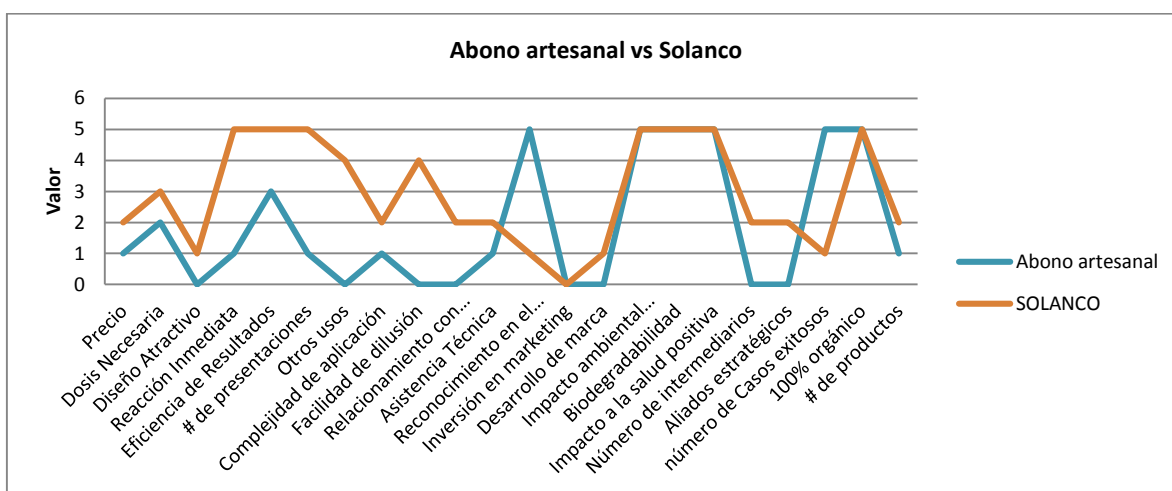


Figura 23 Curva de valor abono artesanal vs Solanco

En la Figura 15 podemos observar la comparación de las variables entre el abono artesanal y la empresa SOLANCO donde se evidencia las fortalezas y debilidad de cada una, la empresa SOLANCO presenta las fortalezas mencionadas anteriormente; en cambio el abono artesanal centra sus fortalezas en reconocimiento en el mercado, impacto ambiental positivo, biodegradabilidad, impacto a la salud positiva; y 100% orgánico.

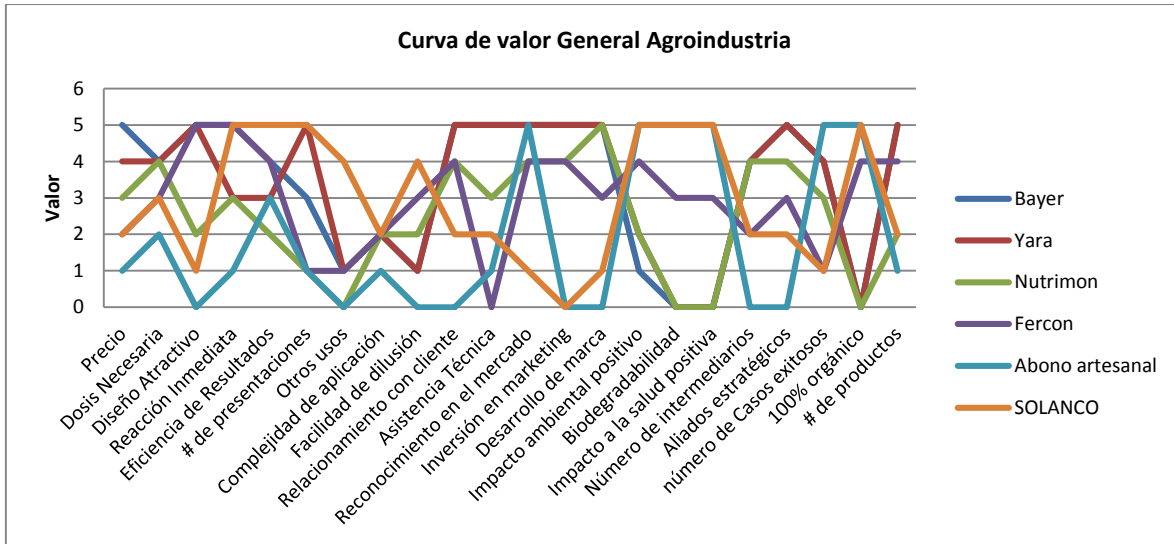


Figura 24 Curva de valor General Agroindustrial

En la Figura 16 podemos observar la curva de valor general agroindustrial donde se evidencia el consolidado de la comparación de las variables entre las empresas BAYER, YARA, Nutrimon Fercon, el abono artesanal y SOLANCO donde se analizan las fortalezas y debilidad de cada una.

7.6. Plan de Validación de Hipótesis

7.6.1. Construcción de Soluciones

De acuerdo a los atributos encontrados y evaluados se decidió hacer las siguientes renunciaciones. (Figura 25)

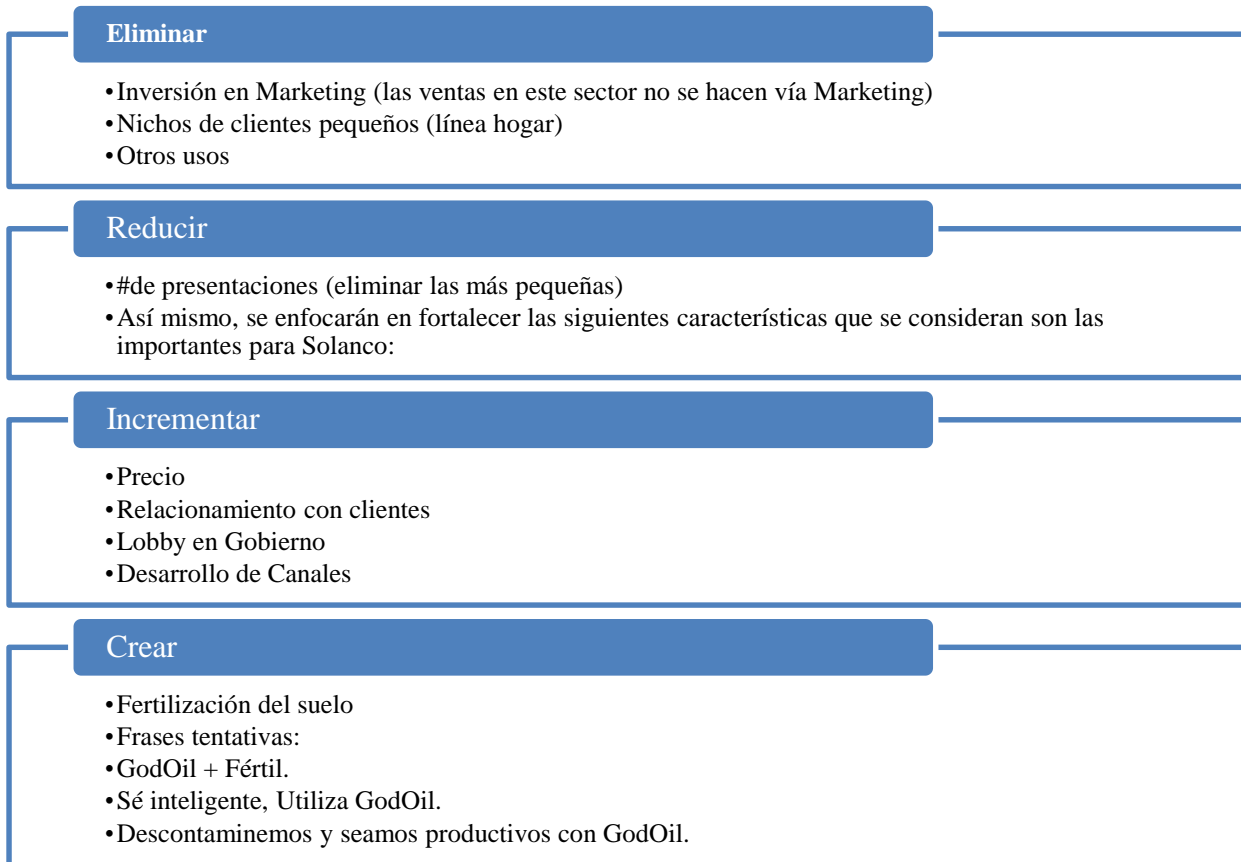


Figura 25 Construcción de soluciones

7.7. Acciones por implementar:

Durante la última semana de agosto de 2017 se levantaron las hipótesis y formas de validación de las mismas teniendo en cuenta las variables para su planteamiento de Precio, relación con el cliente, desarrollo de canales y fertilización del suelo. A continuación se describirán las mismas:

Precio:

Hipótesis 1: Canecas de GodOil 2x1 + 10% de descuento si paga antes de 60 días.

- **¿Cómo Validar?** Llamar a 10 clientes y ofrecer promoción 2x1 y forma de pago

- **Call to action:** en las próximas dos semanas Yeny llamará a 10 clientes ofreciendo promoción. 1 cliente tendrá que comprar la promoción durante esas dos semanas para que la hipótesis sea aceptada.
- **Validada si:** Un cliente pagará antes de 60 días para acogerse al descuento del 10%.

Hipótesis 2: Canecas de GodOil 2x1 + Flete Gratis.

- **¿Cómo Validar?** Llamar a 5 clientes (distintos a los anteriores) y ofrecer promoción 2x1 y flete gratis.
- **Call to action:** en las próximas dos semanas Yeny llamará a 5 clientes ofreciendo promoción.
- **Validada si:** 1 cliente tendrá que comprar la promoción durante esas dos semanas para que la hipótesis sea aceptada.

Hipótesis 3: Bonos Sodexo por monto de compra para la persona encargada de las compras, para quien aplica el producto y para el ingeniero para quienes compren 3 canecas a \$12'000.000/caneca IVA incluido

- **¿Cómo Validar?** Llamar a 10 operadores (distintos a los anteriores) ofreciendo promoción.
- **Call to action:** En las próximas dos semanas Yeny llamará a 10 clientes ofreciendo promoción.
- **Validada si:** 1 cliente deberá comprar la promoción en ese tiempo para que la hipótesis sea aceptada.

Relación con el Cliente

GET:

Hipótesis 4: los afectados de pasivos ambientales no conocen el producto GodOil.

- **¿Cómo Validar?:** Contactar vía telefónica y/o correo electrónico a la CAM, Ministerio de Ambiente y 30 operadores.
- **Call to Action:** Llamar y escribir a los actores descritos arriba quienes deberían suministrar la información necesaria (operadores con pasivos ambientales).
- **Validada si:** La es suministrada vía CAM y Ministerio de Ambiente. Luego de hacer esto Yeny podrá llamar a las empresas para validar las hipótesis de precio.

KEEP:

Hipótesis 5: Regalos e Incentivos.

- **¿Cómo validar?:** Construir una propuesta de regalos y comunicársela a los clientes.
- **Call to action:** Llamar a 5 clientes de hidrocarburos y obsequiarles tales y lapiceros.
- **Validada si:** 1 de estos 5 clientes recomprará en menos de un mes.

Hipótesis 6: Los clientes no reciben información que sea de su interés relacionado con lo que hace Solanco.

- **¿Cómo validar?:** Enviar información relevante de Solanco a base de datos de clientes.
- **Call to action:** Enviar correos a 30 clientes con brochure actualizado.
- **Validada si:** Luego de una semana 5 personas que hayan recibido el correo, responderán agradeciendo y considerando la información pertinente.

Hipótesis 7: Seguimiento de los resultados del producto.

- **¿Cómo validar?** Llamar a la base de datos de los clientes y preguntarles cómo les ha ido con el GodOil.
- **Call to action:** Se llamarán cinco clientes en las próximas dos semanas para conocer los resultados del producto.
- **Validada si:** dentro de dos semanas, los clientes deberán contarle a Solanco su experiencia positiva con GodOil.

Desarrollo de Canales:

Hipótesis 8: Acercarse a otras empresas que prestan el servicio de limpieza.

- **¿Cómo validar?** Consolidar base de datos de empresas prestadoras de servicios
- **Call to action:** llamar 6 empresas que prestan servicios de limpieza y ofrecerles el producto para que lo apliquen en la ejecución de su servicio.
- **Validada si:** Dentro de dos semanas una empresa se interese por el producto y empiece el proceso de pruebas y posterior compra.

Hipótesis 9: Explorar canales virtuales para llegarle a un segmento de clientes diferente.

- **¿Cómo validar?** Registrar usuarios y productos en Mercado Libre – Alibabá – Amazon.
- **Call to action:** Registrar en cinco páginas.
- **Validada si:** 5 correos preguntando por GodOil.

Fertilización en el suelo:

Hipótesis 10: vía herramientas visuales mejorar el nivel de confianza de los resultados del Fesuelo.

- **¿Cómo validar?** Construir videos y tutoriales.
- **Call to action:** Hacer tutorial que evidencie la fertilización del suelo y enviarlo por redes.
- **Validada si:** durante las próximas dos semanas, el tutorial se convertirá en el post con mayor tracción en el FanPage de Solanco.

Hipótesis 11: Las comunidades son fuertes influenciadores ante las empresas para la compra de los productos.

- **¿Cómo Validar?** Socializar con la comunidad, generar presión con empresa.
- **Call to action:** Conseguir datos de cinco juntas de acción comunal para llamarlos y ofrecerles el producto como una opción para fertilizar el suelo.
- **Validada si:** durante las próximas dos semanas por lo menos tres juntas de las cinco intervendrán los pasivos ambientales.

7.8.Rediseño del Modelo de Negocio

De acuerdo con las validaciones realizadas a continuación se presenta el modelo de negocio rediseñado, el cual cuenta con una propuesta de valor más fuerte encargada de dirigirse directamente al dolor de sus clientes.

Los cambios más relevantes dentro del modelo de negocio son los siguientes:

7.8.1. Segmento de Clientes

Se identificaron distintos segmentos de clientes que antes se referenciaban como competidores, por ejemplo las empresas encargadas de ofrecer limpieza de zonas afectadas por derrame. En el caso de los clientes corporativos se identificaron las personas puntuales encargadas de tomar las decisiones de compra.

7.8.2. Propuesta de Valor

La propuesta de valor de Solanco en sus dos líneas de negocio ya no está orientado al producto, ni a sus atributos técnicos. Las propuestas de valor están desarrolladas en torno a las soluciones que los clientes están esperando. Sin embargo es necesario seguir construyendo en la construcción de narrativas más profundas para identificar qué palabras generan mayor enganche con sus clientes para incluirlas en las propuestas de valor.

7.8.3. Canales

Se ha tomado la decisión estratégica de fortalecer los canales que son directos y presenciales con el cliente. Esta es una responsabilidad de la gerencia y del área comercial en la gestión de estos contactos.

Se siguen explorando canales virtuales en portales y plataformas de venta de productos tales como Amazon, Alibaba y Mercado Libre.

7.8.4. Relación con el Cliente

Solanco ha construido estrategias y acciones de GET (Obtención) y KEEP (Retención) en las dos unidades de negocio de la empresa. Aún no se han diseñado acciones de GROW (Crecimiento) ya que primero es necesario seguir validando y garantizando que las estrategias de GET y KEEP funcionen para generar sostenibilidad financiera.

7.8.5. Fuente de Ingresos

Las fuentes de ingresos no se han modificado, sin embargo esta será sensible a las estrategias de promoción y descuentos que se han propuesto. De la misma manera en caso de que los canales virtuales funcionen se podrán crear medios de pago en internet para los clientes.

A continuación se evidencia la Figura del modelo de negocio que debe ser utilizado por la empresa SOLANCO S.A.S.



Figura 26 Modelo de negocios

7.9. Plan de Implementación para la Ejecución

7.9.1. Componentes de Implementación

A continuación se explicará en qué consiste el plan de implementación por parte de Solanco producto del rediseño del modelo de negocio, igualmente hay unas tareas adicionales que el equipo de Solanco deberá tener en cuenta y que aparecen en este plan de implementación realizando estas acciones y con el seguimiento de las actividades sugeridas en las hipótesis se pretende generar un cambio en el comportamiento de la competitividad de la empresa representada en recursos económicos adicionales.

7.9.2. Tablero del Plan de Implementación

Tabla 6 Plan de implementación

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	FECHA LÍMITE DE IMPLEMENTACIÓN
Incentivos comerciales	Implementar política de comisiones al equipo comercial	Gerente	30 de Noviembre 2017
Desarrollo de canales	Analizar los canales donde están los clientes para hacer presencia de marca	Director Comercial	30 de Enero 2018
Testimonios de buenos casos del producto con clientes	Levantar los testimonios de los clientes	Director Comercial	31 de Octubre 2017

Tabla 6 Plan de implementación

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	FECHA LÍMITE DE IMPLEMENTACIÓN
Acercamiento a actores clave	Generar canales de comunicación con el Gobierno.	Gerente	30 de Marzo 2018
Construcción de casos en agro	Finalizar el ejercicio en el cultivo de café para hacer el mismo proceso que se diseñó para Fedearroz	Director de Producción	31 de Diciembre 2017
Empoderamiento a influenciadores locales	Empoderar a los distribuidores y cultivadores conocidos en los municipios para que promocionen más el producto	Director Comercial	31 de Diciembre 2017
Incentivos a distribuidores	Establecer comisiones e incentivos a los distribuidores de los municipios por incremento de ventas	Director Comercial	30 de Noviembre 2017
Incentivos a cultivadores	Desarrollar beneficios para los cultivadores que	Director de Producción	30 de Noviembre 2017

Tabla 6 Plan de implementación

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	FECHA LÍMITE DE IMPLEMENTACIÓN
	recomienden o refieran otros cultivadores		
Promoción de marca y productos	Planear una estrategia para hacer presencia en eventos agropecuarios de la región y revistas para posicionar el producto. Recomendaciones Generales	Director Comercial	30 de Marzo 2018
Primer caso de éxito de GodOil	Cerrar el negocio con el aeropuerto de Bogotá para tener un caso de Éxito del producto	Gerente	30 de Noviembre 2017
Acercamiento a actores clave	Retomar las conversaciones con Ecopetrol para lograr introducir el producto	Gerente	31 de Octubre 2017
Acercamiento a clientes	Hacer un mapeo de empresas del sector para desarrollar una campaña	Director Comercial	30 de Noviembre 2017

Tabla 6 Plan de implementación

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	FECHA LÍMITE DE IMPLEMENTACIÓN
	de llamadas y mail para concretar visitas		
Referenciación de Precios	Hacer análisis de los costos del producto vs el valor de productos similares en el mercado para que el precio sea competitivo y confiable para el cliente.	Director Administrativo y Financiero	30 de Noviembre 2017
Uso del producto	Realizar programas de capacitación en el uso del producto para los distribuidores	Director de Producción	30 de Marzo 2018
Construcción de valores agregados	Hacer más visible la propuesta del acompañamiento técnico del producto en su utilización	Director Comercial	31 de Octubre 2017

Tabla 6 Plan de implementación

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE	FECHA LÍMITE DE IMPLEMENTACIÓN
Construcción de casos en agro	Recolectar los resultados del ejercicio con el cultivo de arroz donde se evidencie el incremento en la productividad por hectárea del 40% y la reducción en costos del 30%	Director de Producción	30 de Enero 2018

7.10. Resultados Obtenidos por la empresa

Los resultados obtenidos por Solanco se pueden evidenciar en las distintas etapas que se trabajaron con ellos. A continuación se describirán dichos resultados obtenidos en su orden cronológico:

- Levantamiento y entendimiento del modelo de negocio inicial.
- Visualización estratégica a través de las Curvas de Valor sobre la forma como compiten otras empresas en el mismo mercado.
- Diseño estratégico mediante nueva Curva de Valor para determinar apuestas y renunciaciones.
- Construcción de nuevas propuestas de valor en sus dos unidades de negocio.
- Inicio de implementación de estrategias comerciales de retención de clientes.

- Construcción de casos exitosos en agroindustria.
- Construcción de primer caso exitoso en la unidad de negocio de Hidrocarburos.
- Construcción de base de datos de nuevos clientes potenciales.
- Mayor posicionamiento y reconocimiento ante distintos grupos de interés.

8. CONCLUSIONES

- La evidencia que se mostró anteriormente demuestra que la propuesta de valor inicial de Solanco está orientada a sus productos y sus atributos, no tanto a las necesidades y dolores de sus clientes, era necesario realizar un rediseño que satisficiera las necesidades de los clientes la cual se espera apoye al desarrollo empresarial.
- Anteriormente se identificó que con la investigación de Benchmarking se destacaron las fortalezas a las que la empresa puede sacarle más provecho a la hora de ser competitivos y generar ingresos adicionales los cuales son la protección con patentes de sus productos y la efectividad de sus productos en términos de resultados los cuales se evidencia son mejores que la competencia por contar con el componente de Ciencia Tecnología e Innovación haciendo que estén a la vanguardia.
- Según los datos evidenciados podemos observar que las curvas de valor muestran que cada una de las empresas competidoras tiene sus fortalezas que generan un mercado, pero SOLANCO cuenta con un producto de calidad que fácilmente puede generar una competencia y atrapar un mercado objetivo con necesidades específicas de productos innovadores.
- Finalmente, la empresa SOLANCO cuenta con un gran potencial de explotación comercial y posibilidades de comercialización que generen la rentabilidad que se

espera de un producto de tan alta calidad y componente innovador ya que se evidencia la necesidad insatisfecha en el sector.

9. RECOMENDACIONES

- Implementar política de comisiones al equipo comercial que incentive la venta de productos por objetivos y generen así un mayor interés en generar ventas por parte del personal esto permitirá que la empresa obtenga mayores ingresos y aumente la motivación por parte del personal para lograr sus metas.
- Analizar los canales donde están los clientes para hacer presencia de marca, realizar un plan de choque que dé a conocer las bondades del producto y la diferenciación con sus competidores realizando visitas empresariales y publicitando los productos.
- Levantar los testimonios de los clientes para realizar seguimiento a la mejora continua dentro de la organización y así a través de la gestión de la calidad se puedan hacer los correctivos y mejoras en el clima organizacional.
- Generar canales de comunicación con el Gobierno, entablar acercamiento a los entes públicos para generar alianzas en pro de la salud de los suelos del país, generar relaciones con personas vinculadas a la vida política que puedan tener conocimiento de las inversiones realizadas por los entes territoriales y poder sacar provecho de esto.
- Empoderar a los distribuidores y cultivadores conocidos en los municipios para que promocionen más el producto demostrando con las experiencias positivas obtenidas

con la utilización del producto para que las personas con actividades comerciales similares se motiven a usar nuestros productos.

- Establecer comisiones e incentivos a los distribuidores de los municipios por incremento de ventas para que así se incentive la venta de productos por objetivos y generen un mayor interés en aumentar las ventas por parte de estos.
- Desarrollar beneficios para los cultivadores que recomienden o refieran otros cultivadores como reducción en los costos de productos o asesoría técnica sin costo.
- Planear una estrategia para hacer presencia en eventos agropecuarios de la región y revistas para posicionar el producto y hacerlo visible ante la comunidad agricultora del departamento como del país.
- Teniendo en cuenta la caída del petróleo es importante trabajar en posicionar más el producto agropecuario, además que los resultados del producto en los cultivos permite tener más oportunidad de ingreso enfocando más los esfuerzos en posicionar primero la marca agrícola para conseguir flujo de caja.
- La gerencia debe socializar con el equipo los planes y proyecciones que se tienen de la empresa y cada una de las líneas de producto para que los empleados se comprometan con el plan y se logren los objetivos planteados para la vigencia.
- Es importante que se deje claro las políticas de contratación, comisiones y beneficios de empleados, al ser una empresa familiar es mejor tener muy claras las condiciones de contratación de los empleados para no tener dificultades a futuro.

- Hacer un mapeo de empresas del sector para desarrollar una campaña de llamadas y mail para concretar visitas y poner generar oportunidades de negocio que permitan dar visibilidad a la marca.
- Dar mayor visibilidad a las patentes del producto por los medios de comunicación o entidades interesadas en invertir en innovación.
- Realizar programas de capacitación en el uso del producto para los distribuidores que a su vez transmitan la información a los agricultores que adquieran el producto y así asegurar el resultado esperado.
- Hacer más visible la propuesta del acompañamiento técnico del producto en su utilización para generar los resultados esperados en las cosechas.
- Recolectar los resultados del ejercicio con el cultivo de arroz donde se evidencie el incremento en la productividad por hectárea del 40% y la reducción en costos del 30% para que sea el referente a mencionar a la hora de cerrar negocios con este sector.

Luego del análisis desarrollado, se identificaron tres (3) puntos clave a desarrollar, los cuales son:

Construcción de discursos: construir discursos comerciales para cada cliente y línea de producto que facilite la venta de los productos y genere fidelidad con los clientes.

Estandarización de procesos internos: establecer los procesos de producción dejarlos definidos para que puedan ser operados por el equipo sin necesidad de la gerente de producción.

Construcción de contenido de marca: innovar en la manera de transmitir el mensaje de la empresa por medio de los canales web ya que este es un medio muy utilizado para la comercialización actual.

10. BIBLIOGRAFÍA

Arango A, Lacouture P., Sarasti M, Torres N, Abril M, López N, Esteban A, Ramírez L & Torres N. (2016). Los tiempos modernos de la productividad. Revista de Derecho Internacional "Acuerdos". 4ta Edición, 8-19.

Blank, S.; Dorf, B. (2013). "El Manual del Emprendedor". México, Editorial Gestión 2000.

Blank, S. (2012). The startup owner's manual: The step-by-step guide for building a great company: BookBaby.

Cabrera A, López P & Ramírez C. (2011). La competitividad empresarial: Un marco conceptual para su estudio. Documentos de Investigación Universidad Central. Vol 4. Pp 14-15.

Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. Industrial and corporate change, 11(3), 529-555.

Curto, M. (2012). Los emprendedores sociales: innovación al servicio del cambio social. Cuadernos de la Cátedra “la Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo, 13, 1-23.

Gilart, M. A., & Falcón, R. R. (2012). PROCEDIMIENTO DE BENCHMARKING PARA EL MEJORAMIENTO CONTÍNUO DE LA GESTIÓN INTEGRADA DE CAPITAL HUMANO. Observatorio de la Economía Latinoamericana(168).

Intxaurburu Clemente, G., & Velasco Balmaseda, E. (2010). El benchmarking aplicado a la gestión de la innovación.

Masuro Espinoza, W. A. (2013). STARTUP: creación de la empresa Backtime.

Osterwalder, A. (2011). Modelo de Canvas. Barcelona: Deusto SA Ediciones.

Osterwalder, A. (2014). CANVAS DE MODELO DE NEGOCIOS (LIENZO DE MODELO DE NEGOCIOS) BMC (BUSINESS MODEL CANVAS). Recuperado a partir de http://www.innovacion.cr/sites/default/files/article/adjuntos/herramientas_practicas_para_innovacion_1_0_canvas_de_modelo_de_negocio.docx.

Pineda, D. M. M. (2016). Startup y Spinoff: definiciones, diferencias y potencialidades en el marco de la economía del comportamiento. Contexto, 5, 141-152.

Ries, E. (2012). El método Lean Startup: Cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua: Grupo Planeta (GBS).

Rodríguez Reina, C. (2016). Estudio de las Startups.

Ruiz, I. C., & Oliver, J. L. H. Dirección Estratégica en las Startups: el caso de Peertransfer-Flywire como Startup de éxito.

Vanegas, J. E., & de Angulo, J. F. (2012). Benchmarking: en el camino de la competitividad. Revista universidad eafit, 31(97), 63-66.

Varela, R. (2015). Innovación y creatividad en la vida empresarial. Revista ean(27), 24-32.

Vargas, I. S., Calva, A. L. G., & Camacho, J. H. (2015). Business model canvas. Ciencias Huasteca Boletín Científico de la Escuela Superior de Huejutla, 3(5).

Viegas, 2014 M. EMPRENDEDORES VERDES: El método Lean Startup y el Lienzo del Modelo de Negocio: propuestas para “fracasar” menos y ser más “verdes”.

Sádaba, C., & Portilla, I. (2005). Modelos de negocio.

Haidar, J. I. (2012). The impact of business regulatory reforms on economic growth. Journal of the Japanese and international economies, 26(3), 285-307.

Miles, R.E. y C.C. Snow.(1978) ,Organizational strategy, struc-ture, and process. New York: McGraw-Hill.4

Porter, M. (1993). La ventaja competitiva de las naciones. Buenos Aires: Ediciones Javier Vergara.

Web:

La importancia de la estrategia competitiva en la empresa.

[https://www.bbva.es/general/finanzas-vistazo/empresas/estrategia-](https://www.bbva.es/general/finanzas-vistazo/empresas/estrategia-competitiva/index.jsp)

[competitiva/index.jsp](https://www.bbva.es/general/finanzas-vistazo/empresas/estrategia-competitiva/index.jsp) Tomado el 17/04/2018 a las 11:35 am.