

**MODELO DE NEGOCIO PARA CREAR UNA EMPRESA CONSTRUCTORA
EXITOSA**

SAÚL ERNESTO PEDRAZA RODRÍGUEZ

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE ARQUITECTURA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE EMPRESAS CONSTRUCTORAS
BOGOTÁ D.C.
2021**

**MODELO DE NEGOCIO PARA CREAR UNA EMPRESA CONSTRUCTORA
EXITOSA**

SAÚL ERNESTO PEDRAZA RODRÍGUEZ

**Monografía para optar por el título de Especialista en Gerencia de Empresas
Constructoras**

**Director
CESAR AUGUSTO MARÍN CLAVIJO
Arquitecto**

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE ARQUITECTURA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE EMPRESAS CONSTRUCTORAS
BOGOTÁ D.C.
2021**

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del Director de la Especialización

Firma del calificador

Bogotá D.C., mayo de 2021

DIRECTIVAS DE LA UNIVERSIDAD

Presidente de la Universidad y Rector del claustro

Dr. Mario Posada García Peña

Consejero Institucional

Dr. Luis Jaime Posada García Peña

Vicerrectora Académica y de Investigaciones

Dra. Alexandra Mejía Guzmán

Vicerrector Administrativo y Financiero

Dr. Ricardo Alfonso Peñaranda Castro

Secretario General

Dr. José Luis Macías Rodríguez

Decana Facultad de Arquitectura

Dr. Maria Margarita Romero Archbold

Director de Especialización de gerencia de empresas constructoras

Dr. Maria Margarita Romero Archbold

Las directivas de la Universidad de América, los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documento. Estos corresponden únicamente a los autores.

DEDICATORIA

Dedico este proyecto a mi esposa por ser el amor, la razón, el apoyo y el llamado al orden, a mi hijo por ser el motor que me impulsa a ser mejor y por darle alegría a mi vida, a mi madre por apoyarme y ayudarme a su manera durante tantos años y a mis suegros que me tratan como un hijo más, por el impulso y el cariño constante.

| CONTENIDO | | pág. |
|--|--|-----------|
| INTRODUCCIÓN | | 12 |
| 1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | | 13 |
| 2 ANTECEDENTES | | 14 |
| 3 JUSTIFICACIÓN E IMPACTO DEL PROYECTO. | | 16 |
| 4 OBJETIVOS | | 18 |
| 4.1 Objetivo general | | 18 |
| 4.2 Objetivos específicos | | 18 |
| 5 MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL | | 19 |
| 5.1 Modelo de negocio | | 19 |
| 5.2 El producto y su relación con el cliente | | 19 |
| 5.3 Recursos y aliados | | 21 |
| 5.4 Ganancia y costos | | 22 |
| 5.5 Modelo canvas | | 24 |
| 6 LA EMPRESA Y LA IDEA DE NEGOCIO | | 27 |
| 6.1 La empresa constructora | | 27 |
| 6.2 Análisis interno | | 31 |
| 6.2.1 Procesos. En los diferentes proyectos se pueden definir 5 procesos | | |

| | |
|--|-----------|
| <i>generalesclaros.</i> | 31 |
| 6.3 Actividades clave | 36 |
| 6.3.1 <i>Diseño arquitectónico</i> | 39 |
| 6.3.2 <i>Construcción</i> | 40 |
| 6.3.3 <i>Asesorías</i> | 41 |
| 6.3.4 <i>Otras actividades.</i> | 42 |
| 6.4 Recursos clave | 43 |
| 6.5 Socios clave | 46 |
| 6.5.1 <i>¿Quiénes son nuestros socios clave?</i> | 46 |
| 6.5.2 <i>¿Cuáles son nuestros proveedores clave?</i> | 46 |
| 6.5.3 <i>¿Qué recurso clave obtenemos de los socios?</i> | 46 |
| 6.5.4 <i>¿Qué actividades clave realizan los socios?</i> | 46 |
| 6.5.5 <i>¿Qué puede motivar a estas asociaciones?</i> | 46 |
| 6.5.6 <i>¿Cómo lograr la optimización y economía con los socios clave?</i> | 47 |
| 6.5.7 <i>¿Cómo reducir los riesgos e incertidumbres?</i> | 47 |
| 6.5.8 <i>¿Cómo acceder a ciertos recursos y actividades?</i> | 47 |
| 7 LA PROPUESTA, EL CLIENTE Y LA RELACIÓN ENTRE LOS DOS | 48 |
| 7.1 Propuesta de valor | 48 |
| 7.2 Segmentos de clientes | 49 |
| 7.3 Relación y canales | 51 |
| 7.3.1 <i>Relación con los clientes</i> | 51 |
| 7.3.2 <i>Canales de distribución</i> | 55 |
| 8 LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA | 57 |
| 8.1 Estructura de costos | 57 |

| | |
|------------------------------|-----------|
| 8.2 Flujo de ingresos | 59 |
| CONCLUSIONES | 68 |
| BIBLIOGRAFÍA | 70 |

LISTA DE FIGURAS

| | pág. |
|------------------------------------|------|
| Figura 1 Modelo Canvas | 25 |
| Figura 2 Actividades clave | 37 |
| Figura 3 Recursos clave | 45 |
| Figura 4 Socios clave | 47 |
| Figura 5 Propuesta de valor | 48 |
| Figura 6 Segmento clientes | 50 |
| Figura 7 Relación con los clientes | 52 |
| Figura 8 Canales | 56 |
| Figura 9 Estructura de costos | 59 |
| Figura 10 Ingresos | 61 |

LISTA DE TABLAS

| | pág. |
|--|------|
| Tabla 1 Matriz DOFA | 29 |
| Tabla 2 Producto ofrecido | 37 |
| Tabla 3 Segmento de diseño | 38 |
| Tabla 4 Segmento de construcción | 39 |
| Tabla 5 Actividades clave | 42 |
| Tabla 6 Recursos disponibles | 44 |
| Tabla 7 Esquema clientes potenciales | 50 |
| Tabla 8 Relación con los clientes | 52 |
| Tabla 9 Estructura de costos | 58 |
| Tabla 10 Ingresos | 61 |
| Tabla 11 Ingresos por diseños actual | 62 |
| Tabla 12 Modelo AIU actual | 64 |
| Tabla 13 Propuesta de ingresos por diseños | 65 |
| Tabla 14 Modelo AIU propuesto | 67 |
| Tabla 15 Modelo canvas empresa | 68 |

RESUMEN

En la creación de una empresa hay varios pasos que se deben tener en cuenta para lograr el éxito empresarial, uno de ellos que tiene un impacto directo es el modelo de negocios a utilizar, a través de este trabajo se va a desarrollar uno para una empresa constructora ya establecida, este modelo se realizara con la herramienta canvas creada por Alex Osterwalder e Yves Pigneur.

El modelo de negocio producido será el planteamiento inicial para llevar a la empresa a un buen posicionamiento en el mercado, crecer empresarialmente, adquirir y mantener más clientes y obtener buenos ingresos.

Palabras clave: modelo de negocio, canvas, ingresos, costos, clientes, actividades, canales, valor, empresa, éxito.

INTRODUCCIÓN

El emprendimiento en Colombia es un proceso largo y complicado si no se cuentan con las herramientas adecuadas, muchas de las pequeñas o medianas empresas no tienen una vida muy larga o simplemente se conforman con sobrevivir en un mundo de competencia abrumadora.

Algunas de ellas han logrado perdurar y tener un éxito real con esfuerzo, dedicación y un planteamiento empresarial que se sale del contexto en el que esta la competencia, esto no se logra solamente con un buen producto, una lista de clientes numerosa o un sistema de entrega eficiente, que son elementos importantes pero que a su vez hacen parte de una herramienta más compleja y que debe ser trabajada y modificada de acuerdo a las necesidades o situaciones en las que este la empresa, dicha herramienta se define como Modelo de negocio y a lo largo de este trabajo se va a explicar cómo crearlo y desarrollarlo para llegar a tenerlo acorde a lo que una empresa constructora necesita.

El uso del modelo Canvas creado por Osterwalder y Pigneur es la manera más fácil de organizar cada elemento importante en la estructura del negocio, un elemento grafico que realza las conexiones entre las partes y que se puede alimentar con información de manera clara y objetiva para entender el camino del emprendimiento y convertirlo en un recurso estratégico que le de valor a la empresa.

1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

De acuerdo a la CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ¹ en Colombia se crean a diario varias empresas que nacen de la idea de un emprendedor que desea crecer y ser exitoso, por otro lado, diariamente también se cierran una cantidad igual o superior de este tipo de empresas, lo que demuestra falencias y desconocimiento en el tema.

La creación física de la empresa es un proceso casi automático que incluso en el caso específico de Bogotá, cuenta con ayuda de la CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ², la cual hace un acompañamiento desde la generación de la idea hasta la creación misma para después hacer seguimiento, dar asesorías o cursos para el crecimiento o mejoramiento empresarial y presentar varias herramientas para el empresario.

Cuál es la diferencia real entre los que tienen éxito y los que no, que los hace ser competitivos en el mundo actual, como definen hacia dónde va su producto o si realmente es lo que van a ofrecer; muchas de estas inquietudes deben ser resueltas durante todo el proceso de creación de una empresa y seguir desarrollándose a lo largo del ejercicio empresarial.

Debido a esto surge la necesidad de crear un modelo que permita establecer una relación entre producto y cliente, buscar estabilidad en ingresos y gastos, crear relaciones dentro y fuera de la empresa y definir de manera clara cuales son las actividades que se van a desarrollar para que todo este proceso funciones y haga que la empresa sea exitosa.

Esta necesidad también debe estar encaminada a un sector específico, aunque muchos de los elementos sean comunes en la estructura de un negocio la escala no puede ser la misma, el objetivo puede variar según el tipo de empresa y sobre todo el modelo debe ser acorde a la idea original, es por todo esto que se crea la duda, ¿Cómo crear el mejor modelo de negocios para una empresa pequeña constructora en Colombia?

¹ CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ – CCB – Observatorio de la región Bogotá y Cundinamarca. [Sitio Web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Publicaciones 2020 [Consultado, 20, diciembre, 2020] Disponible en: <https://www.ccb.org.co/observatorio/Economia/Economia-dinamica-incluyente-e-innovadora/Dinamica-empresarial/En-2020-disminuyo-en-24-el-numero-de-empresas-que-se-cancelaron-y-o-liquidaron-en-Bogota-con-respecto-al-mismo-periodo-de-2019>

² CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ – CCB – Cree su empresa [Sitio Web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Publicaciones 2020 [Consultado, 20, diciembre 2020] Disponible en: <https://www.ccb.org.co/Cree-su-empresa>

2 ANTECEDENTES

El modelo de negocio es la herramienta que nos permite crear una relación directa, real, ordenada y clara entre los elementos que generan éxito en una empresa tanto a nivel interno como externo, algunos autores se han referido al modelo de la siguiente manera.

- Peter Drucker (1984) fue el primero en hablar del tema proponiendo que “un modelo de negocio se refiere a la forma en la que la empresa lleva a cabo su negocio”. Propone un modelo que responda a quién es el cliente, qué valora, cuál es la lógica subyacente que explica cómo podemos aplicar dicho valor al cliente a un costo apropiado
- Eriksson & Penker (2000) postula que es una abstracción de cómo una empresa funciona, proporciona una vista simplificada de la estructura de negocios que actúa como la base para la comunicación, mejoras o innovación los requisitos de los sistemas de información que apoyan a la empresa.
- Amit y Zott (2001) sostienen que un modelo de negocio explica el contenido, la estructura y el gobierno de las transacciones designadas para crear valor al explotar oportunidades de negocio.
- Chesbrough and Rosenbloom (2001) presentan una definición más detallada y operativa al indicar que las funciones de un modelo de negocio son: articular la proposición de valor; identificar un segmento de mercado; definir la estructura de la cadena de valor; estimar la estructura de costes y el potencial de beneficios; describir la posición de la empresa en la red de valor y formular la estrategia competitiva.
- Magretta (2002) define el modelo de negocio como “historias que explican cómo la empresa trabaja”. Utilizando a Drucker como referente, el autor define un buen modelo de negocio como aquél que responde a las siguientes preguntas: ¿Quién es el cliente y qué valora? ¿Cuál es la lógica económica subyacente que explica cómo podemos aportar dicho valor al cliente a un coste apropiado?
- Casadesus-Masanell y Ricart (2007) explican que dichas elecciones pueden agruparse en tres categorías: Políticas, que indican cómo deben hacerse las cosas; Activos, que indican cómo debe invertirse el dinero; Gobierno, que indica las condiciones legales, contractuales y Organizativas para el control de políticas y activos, manejando un diagrama de flujo causal.
- Joan E. Ricart (2009) mencionan que Un modelo de negocio consiste en el conjunto de elecciones hechas por la empresa y el conjunto de consecuencias que se derivan de dichas elecciones.³

³ MATIZ Alejandro. Modelos de negocio – Conceptos. En: Matiz y Asociados [Sitio Web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Publicaciones, s.f. [Consultado: 14, abril, 2020]. Disponible en <https://www.matizyasociados.com/conceptos-modelos-de-negocio/>

Alex Osterwalder e Yves Pigneur en el 2010 dieron a conocer una forma fácil de crear modelos de negocios llamado el modelo Canvas, que se enfoca en las diferentes relaciones del circuito del negocio y lo explican de la siguiente manera.

Cada proyecto de diseño de modelo de negocio es único y presenta sus propios desafíos, obstáculos y factores críticos de éxito. Cada organización comienza desde un punto diferente y tiene su propio contexto y objetivos cuando comienza a abordar un problema tan fundamental como su modelo de negocio. Algunos pueden estar reaccionando a una situación de crisis, otros pueden estar buscando nuevo potencial de crecimiento, algunos pueden estar iniciando y otros puede estar planeando llevar un nuevo producto o tecnología al mercado.

El proceso que describimos proporciona un punto de partida sobre el cual cualquier organización puede personalizar su propio enfoque. Nuestro proceso tiene cinco fases: Movilizar, Entender, Diseñar, Implementar y Gestionar. Describimos cada una de estas fases de forma general, luego las volvemos a ver desde la perspectiva de la organización establecida, como la innovación del modelo de negocio en empresas que ya están ejecutando en uno o más modelos comerciales existentes requieren tomar factores adicionales en cuenta.

La innovación del modelo de negocio resulta de uno de cuatro objetivos:

(1) para satisfacer las necesidades del mercado existente, pero sin respuesta, (2) para traer nuevas tecnologías, productos o servicios para comercializar, (3) para mejorar, interrumpir, o transformar un mercado existente con un mejor modelo de negocio, o (4) para crear un mercado completamente nuevo.⁴

Osterwalder y Pigneur además tienen otro libro que habla sobre la propuesta de valor y su relación con el cliente donde explican de manera gráfica y sencilla la forma de crearla y mezclarla con el modelo canvas para crear un modelo de negocio eficiente y de fácil aplicación. (*)

⁴ OSTERWALDER Alexander y PIGNEUR Yves, Business Model Generation. New Jersey. US. John Wiley & Sons, Inc. 2010, p 244.

(*) OSTERWALDER Alexander y PIGNEUR Yves, Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want. New Jersey. US. John Wiley & Sons, Inc. 2014

3 JUSTIFICACIÓN E IMPACTO DEL PROYECTO.

Según la CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ ⁵ en las estadísticas que dio en el informe del primer trimestre de año 2020 la tasa de crecimiento de la construcción fue del -3.5% en el 2019 y en general se liquidaron 10.451 empresas de diferentes tipos entre microempresas, pequeñas, medianas y grandes. Esto se debe en gran parte a que durante el proceso de puesta en marcha de una empresa no se crea un modelo de negocio que le de las pautas a la misma para dar rentabilidad, no se tiene en cuenta el tipo de producto y la forma como se hace llegar al cliente, no hay una estructura de costos establecida o está mal planteada; simplemente se inicia con una idea y no hay unas guías claras a seguir para llegar al éxito.

Hay que tener claro el camino para crear y crecer como empresa, así lo expresan en los siguientes párrafos del libro Business Model Generation sus autores.

El punto de partida para cualquier buen debate, reunión o taller sobre la innovación del modelo empresarial debe ser una comprensión compartida de lo que es realmente un modelo empresarial. Necesitamos un concepto de modelo de negocio que todos comprendan: uno que facilite la descripción y la discusión. Tenemos que empezar desde el mismo punto y hablar de lo mismo. El desafío es que el concepto debe ser simple, relevante e intuitivamente comprensible, sin simplificar demasiado las complejidades del funcionamiento de las empresas.

En las siguientes páginas ofrecemos un concepto que le permite describir y pensar en el modelo de negocio de su organización, sus competidores o cualquier otra empresa. Este concepto ha sido aplicado y probado en todo el mundo y ya se utiliza en organizaciones como IBM, Ericsson, Deloitte, Obras Públicas y Servicios Gubernamentales de Canadá, y muchos más.

Este concepto puede convertirse en un lenguaje compartido que le permite describir y manipular fácilmente modelos de negocio para crear nuevas alternativas estratégicas. Sin un lenguaje tan compartido, es difícil desafiar sistemáticamente las suposiciones sobre el modelo de negocio de uno e innovar con éxito.

Creemos que un modelo de negocio se puede describir mejor a través de nueve bloques de construcción básicos que muestran la lógica de cómo una empresa pretende ganar dinero. Los nueve bloques cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad financiera.

⁵ CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ – CCB - Dirección de Gestión de Conocimiento. Indicadores de Bogotá y Cundinamarca 2020 [Sitio Web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Publicaciones 07-07-2020 [Consultado, 20, julio, 2020] [Archivo PDF] Disponible en: <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/handle/11520/25561>

El modelo de negocio es como un anteproyecto de una estrategia que se implementará a través de estructuras, procesos y sistemas organizacionales. ⁶

El buen uso del modelo canvas permite organizar la información recolectada, definir los elementos de la organización y crear relaciones coherentes y estables entre los mismos para crear el modelo de negocio adecuado.

⁶ OSTERWALDER Alexander y PIGNEUR Yves, Business Model Generation. New Jersey, US. John Wiley & Sons, Inc. 2010 P 15.

4 OBJETIVOS

4.1 Objetivo general

Crear un modelo de negocio para una empresa constructora, que de valor a la relación producto – cliente de acuerdo al mercado y situación actual en Colombia.

4.2 Objetivos específicos

- Realizar un análisis interno de la empresa constructora que permita establecer actividades, recursos y asociaciones.
- Determinar la propuesta de valor del producto establecido, el cliente objetivo y como crear una relación entre los dos.
- Establecer la estructura de costos y la fuente de ingresos de acuerdo a la relación producto – cliente que genere rentabilidad a la empresa.

5 MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

5.1 Modelo de negocio

El modelo de negocio es el elemento que va a permitir crear esa relación producto – cliente de una manera objetiva y clara para crecer como empresa, debe ayudar a generar rentabilidad, debe poder replicarse en caso de ampliación o expansión y debe moverse con el mercado, crecer o adaptarse con él, una de sus definiciones dice lo siguiente.

Un modelo de negocio es una herramienta previa al plan de negocio que te permitirá definir con claridad qué vas a ofrecer al mercado, cómo lo vas a hacer, a quién se lo vas a vender, cómo se lo vas a vender y de qué forma vas a generar ingresos. Es una herramienta de análisis que te permitirá saber quién eres, cómo lo haces, a qué coste, con qué medios y qué fuentes de ingresos vas a tener. Definir tu modelo de negocio es saber cuál es tu ADN, cómo está hecho, cómo se puede modificar, cómo pulir, cómo cambiar, cómo moldear...

Cuando se habla, coloquialmente, de modelo de negocio se suele concretar en la forma que tiene una empresa de ganar dinero. Y también es eso, pero es mucho más. “Se suele relativizar lo del modelo de negocio con los flujos de ingresos, y el modelo de negocio habla no sólo de cómo ganar dinero sino también de quiénes son tus clientes, de cómo vas a llegar a ellos, qué cosas tienes que hacer para entregarles tu propuesta de valor, qué es lo que te hace único, qué estructura de costes tienes, etc.; es una visión sistémica de tu negocio”, subraya Javier Megías, experto en creación de empresas y modelos de negocio.

7

5.2 El producto y su relación con el cliente

Este es el elemento base que ofrece la empresa y con el que se espera generar ganancias, tiene unas características específicas según el sector y debe satisfacer unas necesidades o deseos del cliente, en su blog Jose Márquez habla del producto de la siguiente manera

Un buen producto o servicio debe tener valor para el cliente. Valor, entendido como la capacidad de responder a una necesidad (desde la más básica hasta la más compleja), a un gusto o simplemente a un deseo de quien lo compra.

⁷ EMPRENDEDORES Redacción. ¿Qué significa modelo de negocio? [Sitio Web] Barcelona. ES. Sec. Publicaciones, 2019. [Consultado, 18, abril, 2020] Disponible en: <https://www.emprendedores.es/estrategia/que-significa-modelo-de-negocio>

El “valor” para el cliente no sólo tiene que ver con lo que paga por un producto o servicio, sino con el conjunto de beneficios que recibe (funcionalidad, calidad, buen servicio, imagen, etc.) y lo que entrega a cambio (dinero, tiempo, riesgo, etc.).

Definición de producto

El producto es el punto central de la oferta que realiza toda empresa u organización (ya sea lucrativa o no) a su mercado meta para satisfacer sus necesidades y deseos, con la finalidad de lograr los objetivos que persigue.⁸

El desarrollo del producto debe seguir creciendo para darle todas sus características y poder definir un cliente potencial.

Un cliente potencial es toda aquella persona, empresa u organización que puede convertirse en comprador de tus productos y/o servicios. Este tipo de personas y entidades reúne una serie de cualidades que les hace más propenso a interesarse por lo que es una marca o empresa. Por edad, género, clase social, intereses, gustos, etc.

La palabra "potencialidad" significa tener la posibilidad de realizar o conseguir algo que aún no ha tenido lugar. Por este motivo, hay que tener en cuenta que un cliente potencial todavía no es un cliente al uso. De la empresa dependerá conseguirlo. La cuestión es ¿cómo se consigue localizar el nicho de mercado? Es decir ¿cómo se encuentra al perfil del cliente potencial?

La mejor manera de definir quién es nuestro cliente potencial es analizando nuestra cartera de clientes. Deberemos analizar, en especial, aquellos clientes que nos están reportando un mayor beneficio e intentar descubrir cuáles son las similitudes entre ellos. Ahí estará nuestro cliente de oro.

En el caso de una empresa de nueva creación que no cuente con una cartera de clientes, deberemos hacer uso de nuestra capacidad de deducción y estimación y ayudarnos de nuestro business plan, del plan de marketing y de informes del sector que puedan ayudarnos a identificar cuál será el tipo de cliente más valioso para nuestra empresa.⁹

El producto y el cliente deben tener una relación simbiótica puesto que son la base de la estrategia comercial de la empresa, para crear la propuesta de valor que es el eje del modelo de negocio.

⁸ MÁRQUEZ GÁMEZ Jose. Importancia y definición de producto o servicio. En: Jose Márquez Gámez [blog]. Alicante. ES. Sec. Publicaciones 25-07-2013. [Consultado: 18, abril, 2020] Disponible en: <https://josemarquezgamez.wordpress.com/2013/07/25/importancia-y-definición-de-producto-o-servicio/>

⁹ AVENTAJA Blog. Qué es un cliente potencial y cómo encontrarlo. [Blog] Tarragona. ES. Sec. Publicaciones 13-10-2016 [Consultado: 19, abril, 2020] Disponible en: <http://blog.aventaja.com/que-es-un-cliente-potencial-y-como-encontrarlo>

5.3 Recursos y aliados

Toda empresa requiere de bienes o activos que le permitan funcionar correctamente, estos pueden ser de varios tipos y dependen del negocio que se esté proponiendo, en el sitio miempresavirtual.wordpress.com hablan de los recursos de la siguiente manera.

Los recursos claves pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos. Este módulo describe los más importantes y necesarios para hacer funcionar un modelo de negocio.

La pregunta principal es, ¿qué recursos claves requiere tu propuesta de valor, los canales, la relación con los clientes y las fuentes de ingresos?

Los recursos claves se pueden clasificar en 4 tipos:

Físicos: esta categoría incluye recursos como maquinaria, infraestructura, edificios, carros, sistemas informáticos y red de distribución. Minoristas como Walmart y Amazon.com utilizan este tipo de recursos, ya que la primera depende de una red global de tiendas y la segunda tiene una infraestructura muy importante de TI, almacenes y logística.

Intelectuales: el principal recurso es la marca, pero también pueden ser los derechos de autor, patentes y bases de datos de clientes.

Económicos: dinero, ya sea para entregar respaldos a los clientes o para ocuparlo en los gastos diarios.

Humanos: los trabajadores siempre son importantes y hay que mantenerlos con la empresa, de lo contrario ésta no funcionará bien. Pero en este caso se habla de aquellos que hacen la diferencia en la entrega de valor al cliente, por ejemplo, los científicos en campos de investigación o los futbolistas en los clubes.

Si no identifican los recursos claves, una empresa o un emprendedor no entenderán bien lo que requieren para apoyar de manera al negocio y a la propuesta de valor.¹⁰

Así mismo crear relaciones con proveedores, inversionistas o cualquier otra empresa que nos ayude a desarrollar o implementar el modelo de negocio es una parte importante, BBM Advance en su blog habla de los socios clave de la siguiente manera.

Una decisión clave en la gestión de aprovisionamiento es la selección adecuada de socios, que permita establecer una relación duradera y mutuamente beneficiosa.

¹⁰ MI EMPRESA VIRTUAL. Recursos clave. [Sitio Web] Monterrey. MX. Sec. Publicaciones 27-02-2015. [Consultado: 19, abril, 2020] Disponible en: <https://miempresavirtual.wordpress.com/recursos-clave/>

Cualquier negocio, sea del sector que sea, necesita de ayuda externa para conseguir sus objetivos. Es imposible tener éxito y servir adecuadamente al mercado sin interactuar, negociar y colaborar con los agentes que te rodean. Sabiendo esto, resulta esencial tener un buen plan de búsqueda, contacto, establecimiento y mantenimiento de las relaciones con “socios clave”.

Los socios clave son aquellos que participan de las ganancias de una empresa gracias a su aporte de conocimientos o trabajo, como son su actividad personal, aportes comerciales, su asistencia técnica y en general, ciertas obligaciones que se comprometen a cumplir a favor de la sociedad comercial, pero sin contribuir con capital.

Algunas consideraciones que debes tomar en cuenta al elegir a los socios clave de tu empresa/proyecto son:

- Pueden ser tanto personas individuales como organizaciones (empresas privadas y públicas, redes, comunidades, etc.)
- Tu relación con ellos debe estar basada en la base ganar-ganar. Ya sea a través de una contraprestación, de una valoración subjetiva (satisfacción), de una derivación de clientes o de otro tipo de intercambio, la regla es que el beneficio sea mutuo. Aportar para recibir.
- Esta relación debe tender al largo plazo. Aliméntala de confianza para que sea duradera. Estar cambiando continuamente es costoso e ineficiente.
- A menudo hay que realizar esfuerzos para captarlos y mantenerlos, tanto en términos monetarios como de otros recursos. Haz un análisis costo-beneficio y actúa según sus conclusiones.
- No sirve de nada firmar acuerdos que después no se cumplen. Si bien es conveniente muchas veces una cierta formalización, lo que importa es que la colaboración sea viva y efectiva, que no caiga en papel mojado.
- En el mundo tan competitivo en el que vivimos, es conveniente intentar ver a la competencia como socio clave. No siempre es posible en todos los aspectos, pero puede haber un margen para colaborar con tus competidores, incluso los principales. Tanto tú como el cliente, ganarán.¹¹

Estas sociedades, uniones o intercambios deben buscar el beneficio común y convertirse en un piñón más que mueve el modelo de negocio planteado.

5.4 Ganancia y costos

Uno de los objetivos más importantes que se busca cumplir cuando se inicia el camino del emprendimiento es la retribución económica, mantener una buena relación entre lo que se gana contra lo que se gasta y para ello se debe tener claro el recorrido del dinero, buscar las mejores estrategias para tener unos costos bajos

¹¹ BBM ADVANCE. La importancia de conocer y definir a tus socios clave. [Blog] Toluca. MX. Sec. Publicaciones 27-06-2017. [Consultado: 22, abril, 2020] Disponible en: <http://bbmadvance.com/wp/blog/2017/06/27/la-importancia-conocer-definir-tus-socios-clave/>

y acordes a nuestras actividades, mientras recibimos un ingreso constante de la relación con los clientes.

Para lograr esto se debe tener claro el concepto de estructura de costos y fuente de ingresos, el primero de puede explicar de la siguiente manera.

¿Qué es la estructura de costes de una empresa?

La estructura de costes de una empresa queda definida por el peso que cada elemento del proceso de producción tiene en el coste total de una unidad.

En líneas generales se pueden distinguir dos tipos de costes: los fijos y los variables. Los costes fijos son aquellos que no dependen de las ventas, como el alquiler de la oficina, las facturas energéticas, los sueldos de tus trabajadores, etc.

Por su parte, los costes variables son aquellos que sí que varían en función del volumen de ventas alcanzado. Ejemplo de este tipo de costes son los gastos de envío, de producción, etc.

Cómo hacer una estructura de costes

Además, si quieres llevar a cabo un análisis de costes de una empresa deberás tener en cuenta los costes de producción, que son los que contemplan la adquisición de materias primas, insumos, o técnicas; los costes de comercialización, son aquellos que posibilitan el proceso de venta a los clientes; los costes de apoyo y los costes financieros, que suponen las retribuciones precisas para mantener los activos necesarios que faciliten el correcto funcionamiento de la empresa.

La mayoría de expertos apuesta por recurrir al modelo de negocio canvas, puesto que es muy útil para definir la estructura de costes. Esto se debe a que este paradigma lleva a identificar cuáles serán las actividades claves de tu empresa, o sus recursos y canales de mayor importancia y estas consideraciones te permitirán responder de una forma más certera sobre dónde residen tus mayores costes.

Asimismo, los expertos recomiendan antes de crear una empresa, identificar, en primer lugar, los recursos con los costes más altos, además de las actividades principales que supongan los mayores costes.

Dependiendo del modelo de negocio los costes varían sustancialmente, no es lo mismo una empresa que ofrezca *know how* que una que fabrique alta tecnología. Todas estos tipos de costes y las características concretas de un determinado sector y producto o servicio ofertado son los que determinarán la estructura de costes de una empresa.

Si tienes una empresa que está empezando a funcionar es muy recomendable que cuentes con una estructura de costes flexible, que se vaya adaptando a las realidades cambiantes del mercado. En este punto, es preciso remarcar que hay que apostar más por los costes

variables que, por los fijos, para que estos últimos no puedan ir en contra de la viabilidad de la empresa en el medio y largo plazo.¹²

Y los ingresos se puede definir así.

Las fuentes de ingresos hacen referencia principalmente a las tareas o actividades que realiza tu empresa para generar entradas de dinero.

Los ingresos pueden ser una fuente o varias fuentes, todo depende de la naturaleza de tu negocio.

Los desafíos esenciales son identificar cuáles son las fuentes de ingreso, cuales tienen más prioridad que otras y que nuevas oportunidades de fuentes de ingreso puede haber en el mercado o industria en la que estás trabajando.

La fuente de ingreso es el engranaje que permitirá que tu proyecto se pueda mantener operando y que permita crecer o mantenerse en el tiempo generando beneficios.

En otras palabras, el objetivo de una empresa es solucionar un problema o necesidad. Pero, siempre hay que estar consciente que ese objetivo se cumple para generar ingresos a través de las ventas de tu solución. Toda actividad empresarial al fin y al cabo es un negocio.

Principalmente, la recomendación es conocer cuáles son tus fuentes de ingreso y cuales son más prioritarias que otras para asignarles más atención y potenciarlas en caso de que exista más de una fuente.¹³

El ejercicio de medir ingresos y costos debe ser periódico, al final del año debe existir un mayor ingreso sin importar que durante algunos periodos el costo haya sido superior, en caso que no se de esta constante se debe modificar el modelo de negocio para aumentar los ingresos o las fuentes y de ser posible reducir costos para alcanzar el éxito empresarial.

5.5 Modelo canvas

Esta herramienta es una ayuda muy sencilla y practica para crear un buen modelo de negocios, tiene como objetivo destacar los diferentes elementos del negocio y como relacionarlos para crear la mejor ruta de trabajo.

¹² MONTERO Maria. Estructura de Costes. En: Emrendepyme [Sitio Web] Valencia. ES. Sec. Publicaciones 07-09-2017. [Consultado: 9, mayo, 2020] Disponible en: <https://www.emrendepyme.net/estructura-de-costes/>

¹³ MONTERO Maria. Estructura de Costes. En: Emrendepyme [Sitio Web] Valencia. ES. Sec. Publicaciones 07-09-2017. [Consultado: 10, mayo, 2020] Disponible en: <https://www.emrendepyme.net/estructura-de-costes/>

El llamado Modelo Canvas o método canvas fue desarrollado en 2011 por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur en el libro Generación de Modelos de Negocio, donde analizan los diferentes tipos de modelos y cuál es mejor utilizar en cada caso. Cabe destacar que el libro hace referencia a una nueva economía donde el sistema productivo ha cambiado, y por lo tanto es necesario cambiar también la mentalidad: lo más importante ahora es crear valor para los clientes.

El Modelo Canvas es una herramienta para definir y crear modelos de negocio innovadores que simplifica 4 grandes áreas: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica en un recuadro con 9 divisiones.¹⁴

Beneficios del uso del modelo canvas

Mejora la comprensión: Utiliza herramientas visuales. Esta metodología fomenta el pensamiento creativo de los trabajadores que crean el lienzo.

Amplios puntos de enfoque: En este modelo se mantiene una constante visión del modelo de negocio desde diferentes perspectivas: comercial, mercado, canales de distribución...

Análisis estratégico: En solo una hoja se pueden visionar todos los elementos del lienzo.

Una forma sencilla para sacar el mayor partido a esta herramienta.¹⁵

Figura 1 Modelo Canvas



Nota: La información contenida en la imagen corresponde a Business Model Generation

¹⁴ MORE Mireia. Qué es el modelo Canvas y cómo aplicarlo a tu negocio En: IEB School [Blog] Madrid. ES. Sec. Publicaciones 09-09-2020. [Consultado: 15, septiembre, 2020] Disponible en: <https://www.iebschool.com/blog/que-es-el-modelo-canvas-y-como-aplicarlo-a-tu-negocio-agile-scrum/>

¹⁵ CARAZO ALCALDE Janire. Modelo Canvas En: Economipedia [Sitio Web] Madrid. ES. Sec. Publicaciones 27-05-2019 [Consultado: 13, mayo, 2020] Disponible en: <https://economipedia.com/definiciones/modelo-canvas.html>

Cada una de las 9 partes que conforman el canvas tiene una relación entre sí, definir unos elementos da la base para los otros, creando un ciclo perfecto en que cada pieza se puede alimentar a diario con información, ideas o propuestas para hacer que el modelo de negocio sea flexible, lógico y acorde a la empresa.

6 LA EMPRESA Y LA IDEA DE NEGOCIO

6.1 La empresa constructora

Como base de estudio se toma una empresa ya constituida legalmente en el año 2017 llamada P&A Asociados SAS, esta empresa solo ha desarrollado un proyecto de construcción desde su creación y necesita desarrollar su modelo de negocio para poder ingresar al mercado y ser exitosa, en sus estatutos esta empresa tiene dos actividades definidas, la principal se enfoca en Arquitectura e ingeniería y su objeto es el siguiente.

La sociedad tendrá como objeto principal en el área de arquitectura e ingeniería los diseños y construcciones de obras nuevas, remodelaciones, reparaciones locativas, adecuaciones, reconstrucciones y rehabilitación de edificaciones.

En desarrollo de su actividad predominante, la sociedad podrá: Gestionar ante entidades estatales o privadas, todo tipo de trámites, licencias, autorizaciones, permisos y salvoconductos necesarios para el pleno desarrollo de las actividades que tiene como fin la sociedad. Desarrollar todo tipo de procedimientos, contratos de asociación, fusión y cualquier otra forma de asociación con empresas nacionales o extranjeras, públicas o privadas, con el objeto de ejecutar a cabalidad el objeto social previsto. Comprar, vender, importar, distribuir, reparar y en general realizar todo tipo de negociación y actividad posible, conforme a las facultades previstas en las normas especiales sobre la materia existente en la actualidad y las que la regulen durante el término de existencia de la sociedad. Desarrollar a nivel nacional e internacional las actividades descritas en los apartes anteriores, previa obtención de las licencias y permisos a que haya lugar. Comprar o adquirir el derecho al uso de toda clase de concesiones, privilegios y patentes que sean convenientes para el mejor desarrollo del negocio. Adquirir la propiedad de cualquier clase de derechos sobre inmuebles, maquinarias y otros bienes muebles, enajenar aquellos que por cualquier causa deje de necesitar o no le convenga al desarrollo de los negocios de la sociedad. Adquirir bienes inmuebles o raíces de cualquier clase para invertir en ellos y enajenarlos cuando lo considere necesario o conveniente. Celebrar toda clase de contratos de carácter civil, comercial, laboral o administrativo, para obtener la ayuda técnica y/o profesional necesaria para el mejor desarrollo de los negocios sociales o para desarrollar actividades que guarden relación con el objeto social pactado. Establecer dentro del territorio nacional y en el extranjero, agencias, sucursales y filiales técnicas y comerciales, aceptar representaciones nacionales y extranjeras de productos relacionados con el negocio que no se consigan en el territorio nacional o en general ejercer representaciones de compañías o personas nacionales o extranjeras. Suscribir acciones o interesarse en cualquier otra clase de negocios que den por resultado abrir mercados a los artículos o servicios que comercialicen o faciliten sus operaciones comerciales. Tomar o dar dinero en préstamo, dar en garantía sus bienes muebles e inmuebles, girar, endosar, adquirir, aceptar, cobrar, protestar, cancelar o pagar letras de cambio, cheques, pagares o cualquier otro título valor o medio de pago, o aceptarlos en pago, ejecutar todo tipo de operaciones comerciales y en general celebrar cuantos actos o contratos requiera con entidades nacionales, extranjeras, particulares y/o gubernamentales que se relacionen directa o indirectamente con las operaciones comerciales que convengan a los fines sociales. Tomar en arriendo o a cualquier otro título locales, oficinas y otros bienes muebles e inmuebles. Adquirir empresas

industriales y/o comerciales, u organizar factorías, almacenes o cualquier otro establecimiento que sea necesario, complementario o conexo para el desarrollo del objeto social. En general desarrollar todo acto o contrato que se relacione con el objeto principal de la sociedad. (*)

La idea de negocio se plantea de manera general en el objeto de la empresa al momento de crearla, esta idea sale de la experiencia adquirida por su representante legal quien es el único socio de la empresa y quien se describe de la siguiente manera.

Arquitecto con 19 años de experiencia general en diseño y construcción, se ha desempeñado en diferentes campos de la arquitectura pasando desde diseñador junior a director de diseño y coordinador entre especialidades, así como de residente de obra a director de proyectos, ha trabajado en varias empresas y de manera independiente, adquiriendo conocimiento y experiencia específica en proyectos de vivienda, comercio, salud, industria y educación.

Tiene amplio conocimiento en programas de diseño, presentación y organización de proyectos, así como buen manejo de personal, solución de conflictos y excelente trato con todos los diferentes niveles que intervienen en proyectos de arquitectura, el trabajo como independiente le ha dado la posibilidad de explorar diferentes técnicas para organizar y llevar a buen término cualquier proyecto. (*)

A su vez cuenta con la siguiente experiencia.

Vivienda

Diseño y construcción de viviendas unifamiliares en Bogotá, Medellín, Cali, Manizales, Pereira, Ibagué, Chia, Cajica, Guasca y La calera.

Diseño de viviendas multifamiliares en Bogotá, Manizales y Melgar.

Diseño de viviendas de recreo en Fusagasugá, Arbeláez, Manizales y Cali.

Diseño interior de vivienda en Núremberg – Alemania.

Remodelación y reparaciones locativas de vivienda unifamiliar en Bogotá, Chia y Cajica.

Remodelación de zonas comunes en multifamiliares en Bogotá.

Reglamentación y constitución de Propiedad Horizontal, asesorías en trámites de licencias, servicios públicos, servicios inmobiliarios o consultas de norma en varias regiones del país.

Comercio

Diseño, remodelación y adecuación de locales comerciales y oficinas en Centros Comerciales en Bogotá, Cajica y Cali.

Diseño y adecuación de restaurantes y bares en Bogotá.

Diseño y remodelación de oficinas en Bogotá.

Diseño arquitectónico, redes de combustible y estándares ambientales para estaciones de servicio Texaco en Bogotá, Melgar, Honda, Ibagué, Cartagenita y Puerto Boyacá.

(*) Estatutos Básicos Sociedad Por Acciones Simplificada. P&A Asociados SAS, 2017. Radicados en la Cámara de Comercio de Bogotá

(*) Información extraída de la hoja de vida del representante legal de la empresa.

Diseño local comercial Madrid - España

Salud

Diseño, remodelación y adecuación de consultorios de diferentes especialidades en Bogotá.

Diseño zona pediátrica Hospital de Fusagasugá (Propuesta)

Residencia administrativa y técnica de la ampliación zona de urgencias del Hospital Militar en Bogotá.

Presentación de proyecto Hospital Regional Salamá – Guatemala.

Educación

Diseño ampliación Colegio Nuevo Paraíso en Bogotá.

Diseño adecuación área para educación aeronáutica CACOM III en Malambo – Atlántico.

Construcción Bibliotecas Públicas para niños con el Ministerio de Cultura en los municipios de Páez, Boyacá y Alpujarra, Tolima.

Industria

Diseño parque Industrial Tocancipa.

Coordinación levantamiento arquitectónico Empresa de Licores de Cundinamarca, Bogotá.

Diseño zonas de servicio y suministro en la planta de Chevron Petroleum Company Bogotá.

Diseño adecuaciones y ampliaciones planta Firmenich, Bogotá.

Diseño y construcción de bodegas en Bogotá.

Adicionalmente ha trabajado con empresas como Intertek Colombia en interventoría de la planta de Central Cervecera y Páez Casas Ingenieros en obras de urbanismo en el Club La Colina de Colsubsidio y el Centro Comercial y de Negocios Andino. (*)

Con el objeto de la empresa y la experiencia de su propietario se puede establecer una matriz DOFA con las siguientes características, buscando las diferentes estrategias que permitan ir obteniendo la información necesaria para el canvas de trabajo e ir definiendo los primeros espacios de nuestra malla de 9 cuadros.

Tabla 1
Matriz DOFA

| | Fortalezas | Debilidades |
|--|---|---|
| | <ol style="list-style-type: none">1. Experiencia de diseño en varios tipos de proyectos en todos los sectores.2. Experiencia específica de obra en vivienda y comercio3. Calidad y garantía en productos y servicios.4. Alianzas de negocios | <ol style="list-style-type: none">1. Participación en el mercado baja o nula por ser empresa nueva.2. No hay un grupo de trabajo fijo.3. No hay capital de trabajo para proyectos propios.4. No hay un cliente potencial claramente definido |

(*) Información extraída de la hoja de vida del representante legal de la empresa.

Tabla 1 (continuación)

| Oportunidades | Estrategia FO | Estrategia DO |
|--|--|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Crecimiento de la demanda de vivienda rural 2. Alianzas con otras empresas 3. Opción de volver al sector público 4. Posibilidad de entrar al mercado de la consultoría | <p>F1O1. Reforzar el diseño de vivienda campestre para dar un producto agradable, económico, auto sostenible y fácil de construir.</p> <p>F2O3. Crear un grupo de licitaciones para contratos de menor cuantía basados en la experiencia de la empresa.</p> <p>F4O4. Crear asociaciones con otras empresas o proveedores de productos que no ofrecemos para dar un servicio más completo.</p> | <p>D1O1. Realizar una estrategia para abrir mercado en áreas rurales para empezar a adquirir renombre.</p> <p>D3O4. Buscar proyectos que no necesiten inversión inicial grande y establecer un sistema financiero que permita manejar los proyectos de manera individual y así crear un fondo común para capital de trabajo.</p> <p>D4O1. Delimitar el alcance de los servicios ofrecidos en obra a vivienda y comercio mientras se adquieren clientes para poder ofrecer más servicios gradualmente.</p> |
| Amenazas | Estrategia FA | Estrategia DA |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Mucha competencia 2. Altos costos de producción de varios insumos 3. Variación de los precios de materiales 4. Cambios o reformas en las leyes | <p>F4A2. Ampliar la base de proveedores buscando mejores precios conservando la calidad del producto</p> <p>F3A1. Crear campañas de publicidad llamativas para sectores con alta presencia de competencia directa, resaltando calidad y compromiso con el cliente, así como enfocarlas en los productos o servicios que no tengan tanto movimiento.</p> <p>F2A3. Investigar materiales alternativos para las obras, buscando mejor precio y excelente calidad.</p> <p>F3A4. Establecer un programa de actualización mensual de normativa y leyes, así como de nuevas tecnologías para mantener un servicio de calidad.</p> | <p>D2A2. Subcontratar los servicios básicos para competir con otras empresas e ir haciendo contrataciones fijas con el crecimiento de la empresa.</p> <p>D3A3. Buscar convenios con depósitos de materiales para tener un stock constante o congelar precios.</p> <p>D1A1. Buscar alianzas con la competencia buscando un gana - gana en relación cliente producto.</p> <p>D2A4. Buscar contratistas que estén actualizados en normas y leyes según sea el caso.</p> |

Las estrategias se enfocan en crear alianzas, definir las actividades y manejar los recursos, para dar un mejor producto o servicio, establecer y adquirir clientes, buscar la forma de darse a conocer y generar recordación.

6.2 Análisis interno

Para este análisis se toma como material de estudio los proyectos desarrollados por su socio fundador utilizando la metodología descrita en IVE Consultores que se enfoca en lo siguiente:

Los procesos. Como tendrás muchísimos deberás elegir para empezar aquellos que creas que puedan ser más críticos. Tal vez los de producción, quizás la parte comercial... no lo sé, dependerá de tu organización.

La comunicación.

Riesgos que puedan existir (organizacionales y de procesos).

Cambios y mejoras propuestas para asegurar su correcta ejecución.

Ratios económicos y financieros.¹⁶

6.2.1 Procesos

En los diferentes proyectos se pueden definir 5 procesos generales claros.

Contratación. En los primeros proyectos realizados se hacía sin soportes válidos, no había contratos, formatos de cobro o elementos similares, se establecían relaciones comerciales verbales de acuerdo a presupuestos o propuestas enviadas, esto fue variando a medida que los proyectos y los clientes fueron cambiando.

En la actualidad se tiene apoyo de un tercero que maneja la parte legal para el tema de contratación, no es continuo el apoyo y es algo que se debe mejorar.

Ejecución. Los proyectos de diseño se trabajaban con base a los requerimientos del cliente sin tener en cuenta la norma existente y no se hacía un seguimiento del proyecto después de entregado, cuando se incluyeron los tramites todo cambio, se empezó a aplicar la norma del sector, así como a trabajar con otras ramas (ingenierías) para hacer un proyecto más completo y se estableció un producto más robusto y mejor desarrollado.

En el segmento de construcción hubo un proceso más lento y más costoso, el personal con el que se iniciaron varias obras no era estable, se incluyeron muchos

¹⁶ IVAN TORRES. Cómo realizar un análisis interno de una empresa. [Sitio Web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Publicaciones 29-12-2020. [consultado 29, diciembre, 2020] Disponible en: <https://iveconsultores.com/analisis-interno-de-una-empresa/>

recomendados a los que no se les hacía ningún tipo de entrevista o verificación de sus habilidades o experiencias, no había un control directo sobre la ejecución y se cometieron muchos errores.

Con la experiencia de las primeras obras se empezó a organizar un mejor grupo de trabajo, se verifica la calidad de la mano de obra y se adoptó una política de no dar segundas oportunidades bajo un contexto de trabajo correcto y un buen ambiente laboral, esta política no es tan extrema como parece, los errores técnicos se analizan y se toma el correctivo adecuado, si es por falta de conocimiento se capacita, si es por facilismo del personal se cambia al personal, el ideal de esta norma es no volver a cometer el mismo error bajo ninguna circunstancia e inculcar a los trabajadores que si no saben cómo resolver algo pregunten primero para no tener que hacer correctivos después.

Cobros. Este punto ha sido uno de los procesos más complicados de manejar, por el sentido casual de la contratación que se manejó durante un tiempo, no había forma legal para lograr cobrar los honorarios por las diferentes actividades, incluso después de establecer la documentación necesaria muchos clientes han decidido no pagar y saben que si se inicia un proceso en su contra probablemente no tengan que hacerlo y será un proceso largo y costoso que muchos prefieren evitar.

Con el desarrollo de varios proyectos se estableció un sistema de cobros que le permiten al cliente pagar en dos o tres partes, adicionalmente no se hacen entregas parciales o totales hasta no asegurar el pago y en los contratos se están estableciendo cláusulas que permiten a través de conciliaciones lograr acuerdos e intereses sobre los pagos no recibidos para tratar de disuadir los posibles incumplimientos.

Compras. En los primeros proyectos el tema fue bastante caótico, como no se tenía experiencia en el tema muchas veces se cotizaba con algunas marcas y los clientes pedían otras y no se ajustaba la diferencia lo que generaba perdidas, tampoco se tenía claro el tema de desperdicio o los mejores sitios para hacer las compras que también son aspectos que pueden afectar el desarrollo del proyecto.

Se han ido implantando metodologías para el tema de compras que parten de la buena ejecución de presupuestos y detalles constructivos, una correcta creación de propuestas con mucha retroalimentación de los clientes para evitar cambios o sobrecostos.

Adicionalmente se han hecho afiliaciones o inscripciones para compras en grandes cantidades que se usan en todos los proyectos sin importar la escala y se mantienen activas o se renuevan periódicamente según sea el caso y desde luego se manejan sitios que puedan certificar su calidad y sus tiempos de entrega. Todo esto basado en ubicación y tipo de proyecto.

Pagos. Este proceso estaba ligado a los cobros y en parte aún sigue ligado, se ha tratado de mantener una base económica libre para poder cumplir con las diferentes obligaciones.

En los primeros proyectos se pagaba todo a medida que iba entrando el recurso sin importar el orden, esto generó que muchas de las actividades que se tenían que realizar primero no tenían fondos para ser ejecutadas, causando retrasos y problemas con proveedores y clientes, debido a esto se adoptó un sistema de pagos que dependía de la ejecución de las actividades, esto mejoro un poco el proceso pero seguía existiendo desorden, ahora con un grupo mejor conformado hay posibilidades de financiamiento por parte de algunos contratistas, mejor distribución de los recursos, compras específicas y el soporte parcial de un contador que nos mantiene alerta de los pagos que se deben hacer y las fechas para hacerlos, esta ayuda debe volverse permanente y en lo posible separar los fondos de cada proyecto para evitar cruces en gastos.

6.2.2 Comunicación

Interna. Con el inicio de los proyectos se planteó una comunicación directa entre las diferentes partes que conformaban los equipos de trabajo, la mayoría no son empleados fijos por lo que se generaban cruces de información o perdida de la misma porque muchos de los contratistas no sabían a quién dirigirse realmente o todos pedían cosas diferentes, por lo que se optó por crear una estructura rudimentaria de control en la cual el director o encargado del proyecto recibe la información solamente de un encargado por cada contratista.

Con el paso de los años y los cambios en normativa para control y seguridad en los proyectos, se han establecidos más canales adicionales a la comunicación directa, que se han ido incluyendo en los diferentes proyectos, reuniones periódicas, formatos para diferentes necesidades, uso de las nuevas herramientas tecnológicas y personas encargadas de socializar las decisiones tomadas para cada proyecto.

No existe todavía una red interna de comunicación porque no se cuenta con personal fijo, a medida que se vayan contratando se ira creando.

Con los clientes (actuales y potenciales). En este punto siempre ha existido una relación directa, el socio fundador de la empresa ha estado en cada uno de los procesos de consecución y manejo de clientes, recibe la información y dependiendo del proyecto genera los entregables correspondientes con ayuda de un equipo de trabajo.

En este aspecto hay que delegar a otras personas para poder ampliar el rango de clientes y a los que ya se tienen poder mejorarles el tiempo de respuesta a sus solicitudes, así como mejorar la forma de comunicación usando nuevas herramientas.

Con proveedores. Con este grupo se mantiene un intercambio de información constante, se está tratando de generar algún tipo de plataforma que permita solicitar productos o servicios más rápidamente y mantener el flujo de insumos según el tipo de proyecto, hasta ahora solo se manejan los medios de comunicación básicos como son el teléfono, el correo, mensajes instantáneos y visitas a los locales u oficinas.

No se usan intermediarios y se cuenta con una base de datos que se actualiza constantemente.

6.2.3 Riesgos

Para la empresa y para su socio fundador han existido varios riesgos asociados a su actividad, entre los más importantes tenemos los cambios en el mercado, la competencia, las malas prácticas y la organización financiera.

Un mercado variable afecta en costos y gastos directamente, se ha tratado de mantener una línea de información sobre los principales insumos para controlar los posibles sobrecostos o dificultades para conseguirlos, sin embargo, hay muchos factores que no son fáciles de controlar.

La competencia no siempre se da bajo las mismas condiciones, hay varios mercados en los que muchos profesionales prestan sus servicios por unos precios muy bajos lo que hace imposible entrar en ellos y en otros hay empresas de gran recorrido y reconocimiento que acaparan los posibles clientes potenciales.

Para todos los niveles de la sociedad las malas prácticas son los riesgos más comunes, vivimos en una sociedad acostumbrada a buscar lo más fácil, más rápido

y más barato, esto ha llevado a sistemas de autoconstrucción sin normativa o supervisión, a profesionales y empresas que ofrecen servicios que no ejecutan como debe ser e incluso sin el conocimiento necesario, a falencias en contratación pública y privada, a subvaloración del trabajo y a una falta de información de lo que se debe hacer.

El tema financiero es un riesgo y una debilidad, desde los primeros proyectos no se ha tenido un control real sobre el tema y se ha manejado un bolsillo común para todo, como se reseñó en los procesos, se han hecho algunas modificaciones al tema, sin embargo, sigue siendo un eslabón flojo en toda la cadena, por este mismo manejo no se ha podido establecer un capital de negocio para crecer y proponer otro tipo de proyectos o desarrollar algunos de mayor envergadura.

6.2.4 Cambios y mejoras

Durante la ejecución de los diferentes proyectos se han ido estableciendo por enseñanza o necesidad algunos cambios en los procesos que se mencionaron, entre los más relevantes están las mejoras en contratación, que sigue en proceso de evolución y que debe ser el pilar para toda buena relación con el entorno y los cambios en la ejecución de los proyectos que, aunque es sólida debe mejorar más y contar con capacitación e implementación de nuevas tecnologías.

Los otros procesos aún están presentando dudas y generan problemas que, aunque no son graves, no deberían existir, hay que reforzar este punto, tener soporte de tiempo completo y buscar opciones adicionales que brinden nuevas posibilidades.

En temas de comunicación siempre hay posibilidad de mejorar, hay que prestar atención a todos los aspectos; interna y externa, sobre todo con los clientes, la forma como se acercan a ellos, como ofrecen los productos o servicios y dejar claro que todos los temas deben tratarse con calidad, respeto, transparencia y respaldados por un soporte técnico que da el conocimiento y la experiencia.

6.2.5 Ratios económicos y financieros.

Uno de los grandes contratiempos de la empresa y de su socio fundador ha sido el tema financiero, desde el comienzo de su actividad profesional se encontró con la imposibilidad de cobrar según las tablas del CONSEJO PROFESIONAL NACIONAL DE ARQUITECTURA Y SUS PROFESIONES AUXILIARES¹⁷, que, aunque es un ente establecido para los temas

¹⁷ CPNAA. Manual del usuario para la implementación y uso del módulo de honorarios profesionales de Arquitectura [Sitio Web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Publicaciones s.f. [consultado 2, enero, 2021] Disponible en: https://cpnaa.gov.co/wp-content/uploads/2020/06/Manual_Usuario_Honorarios_v2SFC.pdf

relacionados con arquitectura y sus ramas anexas, solo las entidades públicas usan sus datos, el cliente promedio no puede pagar esos valores porque normalmente no los tiene en cuenta al plantear su proyecto o le parecen demasiado altos, con esto y un sondeo general del mercado se fueron estableciendo tablas de honorarios para temas de diseño y porcentajes de AIU para el desarrollo de proyectos de construcción.

Teniendo claro el valor de los productos y servicios se plantearon varias alternativas de cobros, que al principio no fueron muy funcionales y generaron problemas y atrasos considerables y así mismo con pagos, como se reseñó antes, debido a esto se ha solicitado la asesoría de un tercero para estos temas, incluso se debe mejorar el manejo de la información, mantener al día balances y estados financieros, elaborar reportes y lo principal crear un capital de trabajo estable.

En este momento toda la información financiera de la empresa está basada en el capital de creación y algunos bienes de propiedad de su socio fundador, no hay comparativos ni cuadros con flujos o movimientos porque no hay actividad, al momento de iniciar labores empezara a salir dicha información.

6.3 Actividades clave

En el sitio web infocomoemprender.com hablan de la importancia de las actividades clave, lo bien definidas y claras que deben estar.

Las actividades claves del modelo de negocio Canvas corresponden a labores operacionales e internas que tienen un grado muy alto de prioridad para el correcto funcionamiento de tu emprendimiento o empresa en general.

Las actividades claves pueden ser actividades operacionales o de gestión, pero, se diferencian con respecto a otras labores porque son acciones core del negocio.

Sin el correcto funcionamiento de estas actividades claves, el negocio podría no funcionar o habría muchos riesgos asociados a las propias actividades clave. Reflejando impactos negativos en la compañía.

En caso de que inicialmente no logres entender bien tus actividades claves en el funcionamiento de tus operaciones o actividades comerciales, hay una probabilidad alta de tener problemas en tu negocio.¹⁸

¹⁸ INFOCOMOEMPREDER. 05 La importancia de las actividades clave en tu empresa, curso modelo de negocio canvas. [Sitio Web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Publicaciones 22-09-2020. [consultado 24, septiembre, 2020] Disponible en: <https://infocomoemprender.com/canvas-actividades-clave/>

Figura 2
Actividades clave



En el caso específico de la empresa base de este estudio, las actividades clave están relacionadas con los servicios que se van a prestar, estos se pueden organizar en una primera aproximación que se explica con la siguiente tabla.

Tabla 2
Producto ofrecido

| | |
|---------------------------------|---|
| Diseño | |
| <u>Todas las escalas</u> | Vivienda Comercio Industria Educación Salud |
| Construcción | |
| <u>Escala pequeña y mediana</u> | Vivienda Comercio Industria Educación Salud |
| Asesorías | |
| <u>Todas las escalas</u> | Vivienda Comercio Industria Educación Salud |

Es un esquema muy general, el cual no amplía la información del objeto de la empresa, desglosándolo un poco por sectores de diseño y construcción se llega a lo siguiente en cada uno.

Tabla 3
Segmento de diseño

| Sector | Diseño | | Área máxima |
|---------------|----------------|------------------------------|--------------------|
| | Alcance | | |
| Vivienda | Obra nueva | Multifamiliares | Según normativa |
| | Ampliaciones | Conjuntos residenciales | |
| | Remodelaciones | Casas familiares | |
| | Adecuaciones | Casas campestres | |
| Comercio | Obra nueva | Centros comerciales | Según normativa |
| | Ampliaciones | Locales | |
| | Adecuaciones | Oficinas | |
| Industria | Obra nueva | Parques empresariales | Según normativa |
| | Adecuaciones | Bodegas / Fabricas | |
| | Ampliaciones | Urbanismo | |
| Educación | Obra nueva | Jardines infantiles | Según normativa |
| | Adecuaciones | Colegios | |
| | Ampliaciones | Universidades | |
| | Remodelaciones | Institutos | |
| Salud | Obra nueva | Hospitales todos los niveles | Según normativa |
| | Remodelaciones | Centros médicos / IPS | |
| | Ampliaciones | Consultorios | |

Tabla 4*Segmento de construcción*

| Sector | Construcción | | Área máxima |
|---------------|---------------------|--------------------------------|--------------------|
| | Alcance | | |
| Vivienda | Obra nueva | Edificaciones hasta tres pisos | Hasta 1000 mts2 |
| | Ampliaciones | Casas campestres | |
| | Remodelaciones | Zonas comunes | |
| Comercio | Remodelaciones | Locales | Hasta 1000 mts2 |
| | Ampliaciones | Oficinas | |
| Industria | Obra nueva | Bodegas | Hasta 2000 mts2 |
| | Adecuaciones | Urbanismo | |
| | Ampliaciones | | |
| Educación | Obra nueva | Jardines infantiles | Hasta 2000 mts2 |
| | Adecuaciones | Colegios | |
| | Ampliaciones | Institutos | |
| Salud | Obra nueva | Consultorios | Hasta 2000 mts2 |
| | Remodelaciones | Centros médicos | |
| | Ampliaciones | Hospitales de 1 y 2 nivel | |

El segmento de asesorías puede entrar en cualquier categoría de los segmentos de diseño o construcción y se rige por los mismos parámetros de ellas.

6.3.1 Diseño arquitectónico

La Escuela Técnica Superior de Arquitectura de Madrid en su Master in Collective Housing, define el diseño arquitectónico como:

El diseño arquitectónico es una disciplina que se centra en cubrir y satisfacer las necesidades y demandas, para crear espacios habitables, utilizando ciertas herramientas y especialmente la creatividad. Por tanto, pese a la creencia general de que se trata únicamente de una tarea con base tecnológica, el objetivo es aunar lo tecnológico y lo estético.

Del mismo modo, mezcla el diseño, entendido como el proceso creativo; y la arquitectura, que se basa en la creación y presentación de soluciones a nivel técnico. Al mezclar ambas

disciplinas, el diseño arquitectónico busca los valores y cualidades formales de las obras, mediante las vivencias espaciales. En general, lo asociamos tanto a dibujos, como esquemas o bocetos de un proyecto, y se trata de una base fundamental. En este aspecto del diseño arquitectónico, intervienen además otros factores que tienen que ver con la geometría, el espacio o la estética, entre otros. Al final y al cabo, la arquitectura, y por tanto el diseño arquitectónico, se compone de muchos elementos y procesos o fases.¹⁹

Para la empresa el producto base es el diseño arquitectónico, de ahí parten otras actividades que integran los servicios ofrecidos, como se indica en la Cuadro 3 abarca sectores de vivienda, comercio, industria, salud y educación, en cada uno se establece la escala del proyecto de acuerdo a la normativa de la zona donde se desarrolle y se define un alcance específico amparado en la experiencia que se tiene.

Aunque es un esquema muy amplio aun, el objetivo del segmento de diseño es desarrollar los proyectos hasta la consecución de los permisos o licencias necesarias para entrar en la etapa de construcción, para ello hay que coordinar con las otras especialidades y hacer los trámites correspondientes.

6.3.2 Construcción

Una definición de construcción dice lo siguiente:

Del latín constructio, construcción es la acción y efecto de construir. Este verbo hace mención a edificar, fabricar o desarrollar una obra de ingeniería o de arquitectura. Por ejemplo: “La construcción del nuevo teatro está muy avanzada”, “El derrumbe se produjo por fallas en el proceso de construcción”, “El arquitecto Jacobacci anunció la construcción de un edificio de 30 pisos frente al río”.

El concepto de construcción también se utiliza para nombrar a la obra construida y al arte de construir: “A la izquierda podemos apreciar una construcción del siglo XVIII que funcionó como almacén de ramos generales”, “Mi padre se dedica a la construcción”, “El tornado destruyó varias construcciones del poblado”, “Me encantan las construcciones coloniales, con sus ventanales y sus arcadas”.²⁰

El segmento de construcción está planteado como continuación del diseño para entregar un producto completo, sin embargo, tiene un límite de escala con la estructura actual de la empresa, no es viable desarrollar proyectos de más de 1000

¹⁹ MCH. MAS in Collective Housing. Diseño arquitectónico: definición, tipos y ejemplos [Sitio Web] Madrid. ES. Sec. Publicaciones 13-05-2020 [Consultado: 13, mayo, 2020] Disponible en: <https://www.mchmaster.com/es/noticias/diseño-arquitectónico-definición-tipos-y-ejemplos/>

²⁰ PÉREZ PORTO Julián y MERINO María. Definición de construcción. En: Definición [Sitio Web] Bogotá, CO. Sec. Publicaciones 2014. [Consultado: 20, mayo, 2020] Disponible en: <https://definicion.de/construccion/>

mts² en vivienda y comercio o de 2000 mts² en salud, educación e industria por no contar con la estructura ni los recursos para sostener este tipo de proyectos.

El objetivo de este segmento contando con los elementos mencionados es desarrollar proyectos en los diferentes sectores que abarquen obras nuevas, remodelaciones, adecuaciones, demoliciones y reparaciones locativas, cumpliendo las normas de las zonas y los tiempos establecidos, respetando los diseños recibidos, usando materiales de primera y acatando las observaciones o ajustes que hagan diseñadores, interventores y propietarios cuando son en pro del proyecto y objetando con base en la experiencia los que no.

6.3.3 Asesorías.

En cuanto a las asesorías tenemos la siguiente definición.

Para comenzar la definición de esta palabra que ahora tenemos delante vamos a proceder a descubrir su origen etimológico. En este caso, podemos exponer que se trata de un término que deriva del latín y que es fruto de la suma de varios componentes importantes:

- El prefijo “ad-” que puede traducirse como “hacia delante”.
- El verbo “sidere”, que es equivalente a “sentarse”.
- El sufijo “-ria”, que se utiliza para indicar “lugar” u “oficio”.

Asesoría

Se conoce como asesoría al trabajo y el despacho de un asesor, que es una persona dedicada a brindar recomendaciones, sugerencias y consejos en su ámbito de especialización. Empresas de todos los rubros contratan servicios de asesoría para optimizar su funcionamiento.

Cabe destacar que las asesorías suelen comenzar con un trabajo de diagnóstico para conocer las condiciones vigentes. Luego el especialista procede a sugerir las acciones a tomar.²¹

El objetivo del segmento de asesoría es dar al cliente la seguridad que su proyecto está siendo desarrollado correctamente en cualquier etapa, va soportado en la experiencia adquirida en los otros dos segmentos, sin embargo, se va a ir ofreciendo al mercado gradualmente según las oportunidades que se presenten.

Las asesorías en este momento de la empresa no son una actividad clave porque no cumplen un papel fundamental para el funcionamiento de la misma, se incluyen

²¹ PÉREZ PORTO Julián y MERINO María. Definición de asesoría. En: Definición [Sitio Web] Bogotá, CO. Sec. Publicaciones 2017. [Consultado: 20, mayo, 2020] Disponible en: <https://definicion.de/asesoria/>

en las actividades porque se proyecta como elemento clave a corto plazo teniendo en cuenta los últimos cambios normativos en el sector de la construcción²² y la necesidad de muchas empresas de vigilar y verificar sus proyectos.

6.3.4 Otras actividades

Por ser una empresa que no es activa en el mercado y a la cual se le está planteando su modelo de negocio, las demás actividades clave no están bien definidas, sin embargo, se pueden enumerar en la siguiente tabla de acuerdo a la función en la empresa.

Tabla 5
Actividades clave

| Segmento | Etapa | Actividad |
|----------|---------------------------------------|------------------------|
| Diseño | Presentación al cliente | Planimetría |
| | | Modelado |
| | Coordinación con otras especialidades | Estudios previos |
| | | Conceptos técnicos |
| | | Ajustes |
| | Tramites | Conseguir documentos |
| | | Radicación |
| | | Seguimiento a tramites |

²² COLOMBIA. MINISTERIO DE VIVIENDA, CIUDAD Y TERRITORIO. Decreto 1077 Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Vivienda, Ciudad y Territorio. Bogotá Diario Oficial.

Tabla 5 (continuación)

| | | | |
|--------------|---------------------------|--------------------------------------|--|
| Construcción | Presentación de propuesta | Presupuestos | |
| | | Programación | |
| | | Selección de personal y contratistas | |
| | | | |
| | Desarrollo de la obra | Contratación | |
| | | Permisos | |
| | | Compra de materiales | |
| | | Cobros y pagos | |
| | | Control y seguimiento | |
| | | Entrega | |
| Empresarial | Búsqueda de clientes | Mercadeo | |
| | | Licitaciones | |
| | | | |
| | Financieros | Pagos | |
| | | Compras | |

6.4 Recursos clave

El concepto de recursos clave se puede definir de la siguiente forma:

Los recursos claves son parte de los nueve elementos relevantes a considerar dentro de tu modelo de negocios Canvas. Es un elemento interno de tu empresa.

Los recursos claves son uno de los elementos más importantes a la hora de definir y documentar cada aspecto de tu empresa.

Los «recursos clave» puedes considerarlos como un activo de mucho valor para tu organización.

Podríamos entender los recursos clave como los objetos físicos, tangibles e intangibles que son indispensables.

Los recursos claves permiten que tu negocio y operaciones funcionen en el día a día.

Como se ha mencionado en párrafos anteriores, los recursos claves pueden ser de diversa índole. Pero, los más frecuentes y considerados de mayor valor a la hora de hablar de modelo de negocios son:

Recursos físicos: pueden ser activos como terrenos o bodegas, herramientas o máquinas para producción o vehículos de transporte.

Recursos monetarios: el capital o el dinero disponible para invertir uno de los recursos más valiosos, ya que con ellos se pueden realizar inversiones y hacer funcionar los procesos y operaciones de tu emprendimiento.

Recursos intelectuales: activos muy relevantes para toda compañía, lo que pueden ser patentes o licencias.

Recursos humanos: sin duda los recursos más importantes, ya que al fin y al cabo las empresas son las personas que trabajan en ellas y que hacen que se avance en los resultados.²³

La empresa de estudio cuenta con recursos limitados propios, varias actividades se plantean a través de recursos de terceros y en el caso específico de los recursos monetarios se adquieren con el inicio de los proyectos o asociaciones.

Tabla 6
Recursos disponibles

| Recursos | | |
|----------|---------------------------|------------------------------------|
| Físicos | Equipos de oficina básico | Computador |
| | | Impresora |
| | | Papelería |
| | | Tablero |
| | | Espacio de trabajo |
| | Maquinaria y equipo | Herramienta menor |
| | | Equipo para trabajo en madera |
| | | Equipo para obra civil liviano |
| | | Equipos de medición |
| | Inmuebles | Lote en Chia para desarrollo |
| | | Depósito para herramienta y equipo |

²³ INFOCOMOEMPRESAR. Los recursos clave de tu negocio, curso modelo de negocio canvas. [Sitio Web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Publicaciones 22-09-2020. [consultado 24, septiembre, 2020] Disponible en: <https://infocomoempresar.com/canvas-recursos-clave/>

Tabla 6 (continuación)

| | | |
|--------------|--------------------------|--------------|
| Monetarios | Capital base de creación | |
| | | |
| | Ingreso por proyecto | Diseño |
| | | Construcción |
| | | Asesoría |
| | | |
| Asociaciones | Inversiones | |
| | Trabajos conjuntos | |

| | | |
|-------------------|--------------|----------------------|
| Humanos | Propios | Arquitecto diseñador |
| | | |
| | Asociaciones | Diseños técnicos |
| | | |
| | Contratistas | Contador |
| | | Sistema de gestión |
| Grupos de obra | | |
| Estudios técnicos | | |

La tabla muestra que los recursos en su mayoría están disponibles por terceros, a medida que la empresa crezca se puede evaluar la posibilidad de incrementar los recursos propios o si la estructura de costos así lo determina mantener el sistema de subcontratación de servicios y actividades.

Figura 3
Recursos clave



6.5 Socios clave

Para la empresa Heflo²⁴ hay 8 preguntas para definir los socios clave, dichas preguntas dan claridad al momento de escoger y plantear esas asociaciones. Con la información recopilada de la empresa hasta el momento podemos dar respuesta a ellas.

6.5.1 ¿Quiénes son nuestros socios clave?

Para el segmento de diseño están los profesionales o empresas de ingeniería con los que se desarrollan los proyectos, cada uno da soporte en su rama de conocimiento y hace que se ofrezca un productomás completo.

En el segmento de construcción son las empresas que tienen los servicios que no tiene la empresa o con los que se pueden presentar propuestas que superen el límite establecido en las actividades clave, con esto la empresa adquiere más experiencia y puede buscar proyectos más grandes.

6.5.2 ¿Cuáles son nuestros proveedores clave?

Prestadores de servicios para oficina, profesionales senior y junior para desarrollo de proyectos en diseño y construcción según se requiera y contratistas.

6.5.3 ¿Qué recurso clave obtenemos de los socios?

Se obtienen recursos monetarios, intelectuales y humanos, cada asociación permite desarrollar de manera óptima los diferentes proyectos, el aporte se determina acorde al tipo de proyecto y el alcance del mismo.

6.5.4 ¿Qué actividades clave realizan los socios?

Según el tipo de proyecto, el segmento desarrollado y la forma de asociación se establecen que actividades realiza cada integrante de la sociedad, esto se debe a la posibilidad que la empresa de estudio no sea el socio principal y las actividades principales la realicen las empresas que asuman ese rol.

6.5.5 ¿Qué puede motivar a estas asociaciones?

Todas las asociaciones que hagan la empresa tienen tres motivos básicos, ampliar la participación en el

²⁴ PACHECO José, Determinación de los socios clave canvas con 8 preguntas. En: Heflo [Blog] Sao Pablo. BR. Sec. Publicaciones 27-07-2018. [Consultado: 19, mayo, 2020] Disponible en: <https://www.heflo.com/es/blog/gestion-de-empresas/socios-clave-canvas/>

mercado, mantener un grupo de trabajo estable y crear un capital de trabajo, que son las principales debilidades, a su vez toda sociedad se crea bajo el concepto de gana – gana, que genera mayor experiencia, ingresos y crecimiento.

6.5.6 ¿Cómo lograr la optimización y economía con los socios clave?

Estableciendo compromisos claros, manteniendo la equidad en temas financieros y cumpliendo las metas propuestas, para ello se debe hacer un uso adecuado de los recursos y evitar contratiempos o imprevistos con una buena planeación.

6.5.7 ¿Cómo reducir los riesgos e incertidumbres?

Con planeación, control y seguimientos de todas las actividades, una estructura de costos sólida y flexibilidad empresarial para sopesar las variables del entorno.

6.5.8 ¿Cómo acceder a ciertos recursos y actividades?

Las respuestas anteriores nos dan una posición clara sobre este punto, las actividades o recursos que la empresa no tiene o no puede hacer se obtienen a través de otras empresas, profesionales o contratistas que, si las ejecuten, se definen por tipo y en caso de ser recurrentes se pueden plantear opciones de asociación específica para cada evento, dando mejores estímulos para crear alianzas únicas que sean de mayor provecho para todos.

Figura 4
Socios clave



7 LA PROPUESTA, EL CLIENTE Y LA RELACIÓN ENTRE LOS DOS

7.1 Propuesta de valor

Figura 5
Propuesta de valor



Todos los elementos que logran que el producto sea más llamativo que los demás y que los clientes quieran seguir usando los servicios de la empresa se denomina propuesta de valor, una definición más adecuada es la siguiente:

La propuesta de valor es el factor que hace diferente y útil a una empresa frente a la competencia y es apreciado por los usuarios.

La propuesta de valor es una estrategia que pone en marcha la empresa para distinguirse de sus competidores por algo en concreto y así obtener el beneplácito del público. Se trata de destacar en que es mejor un negocio y cómo va a beneficiar eso a las personas que utilicen esos servicios o productos y no los de la competencia.

Objetivos de la propuesta de valor

Elegir una buena propuesta de valor va a hacer que el negocio creado se vea beneficiado. Los objetivos principales son los siguientes:

- Distinguir la marca de la competencia.
- Ofrecer una opción útil a los clientes para resolver sus problemas.
- Destacar lo que mejor hace la empresa.

- Ofrecer confianza al público para el que se trabaja.²⁵

La empresa basa su propuesta de valor en el diseño, la experiencia y la solución rápida y con calidad de las necesidades, el uso de tecnología, sostenibilidad y una actualización constante de normatividad, creando un producto agradable, práctico, acorde al tiempo y respetando el entorno.

7.2 Segmentos de clientes

Este elemento del modelo de negocio es muy importante y va directamente relacionado con el producto ofrecido y la propuesta de valor, hay que tener unos criterios claros para definir los clientes a los que vamos a presentar nuestra oferta.

En el mundo empresarial de nada vale ofrecer un servicio o desarrollar un producto si no existe un mercado que tenga interés y esté dispuesto a pagar por ello. En el business model canvas el mercado está representado básicamente por el segmento de clientes.

Dada una idea de negocio, lo primero que se debe hacer es identificar quiénes son nuestros clientes, aquellos segmentos del mercado que encajan en el perfil ideal hacia el cual dirigir la propuesta de valor.

Para segmentar el mercado debemos conocer a los clientes y clasificarlos según las características que sean relevantes para el negocio. Esto es importante para enfocarnos en ofrecer soluciones a problemas o necesidades puntuales, lo que hará que podamos brindar un mayor grado de satisfacción o beneficio, despertando mayor interés en los clientes.

No menos importante resulta el hecho de favorecer la formulación y ejecución de estrategias de mercadeo, así como disponer del conocimiento adecuado para evaluar la escalabilidad o crecimiento del negocio.²⁶

²⁵ PEIRÓ Rosario. Propuesta de valor. En: Economipedia [Sitio Web] Madrid. ES. Sec. Publicaciones 16-05-2018 [consultado 29, mayo, 2020] Disponible en: <https://economipedia.com/definiciones/propuesta-de-valor.html>

²⁶ MODELO CANVAS. Segmento de clientes. Criterios y como identificarlos. [Sitio Web] Bogotá D.C. CO. Sec. Publicaciones, s.f. [consultado 29, mayo, 2020] Disponible en: <https://modelocanvas.info/segmento-de-clientes-canvas/>

Figura 6
Segmento clientes



En este caso en particular el mercado nos ofrece una amplia gama de posibilidades que se pueden resumir en la siguiente tabla.

Tabla 7
Esquema clientes potenciales

CLIENTES

| | | |
|--------------|---|---|
| Diseño | Vivienda Comercio Educación Salud Industria | Propietarios, Empresas nuevas o en expansión, Terceros que presten otros servicios al cliente final |
| Construcción | Vivienda Comercio Educación Salud Industria | Propietarios o inquilinos autorizados Empresas nuevas o en expansión Instituciones nuevas o en proceso de certificación Directores o propietarios, Empresas del sector Nuevos empresarios, empresas ya establecidas |

La tabla muestra un rango muy amplio de clientes, con base en esto, durante la etapa de implementación del modelo de negocios se deben hacer estudios de

mercado enfocado en cada segmento de la oferta de la empresa y con ello obtener un listado más detallado.

7.3 Relación y canales

Estos dos elementos del modelo permiten tener el contacto con el cliente, darle el trato necesario y fidelizarlo para que siga desarrollando proyectos con la empresa o genere más clientes.

Se debe tener claro las características de los clientes, la propuesta de valor y que impacto se quiere tener en el mercado, así como que tipo de canal usar para cada etapa del proyecto y para cada tipo de cliente.

7.3.1 Relación con los clientes

La relación con el cliente Canvas define cómo vas a atraer, preservar e incrementar tu cartera de clientes. El vínculo con los clientes se fundamenta sobre un canal específico, así que previamente debes haber rellenado los bloques de propuesta de valor, segmentos de clientes y canales.

Para lograr efectivas relaciones con los clientes Canvas debes conocer al detalle las especificaciones de los distintos segmentos de clientes y cómo se ven atraídos por tu propuesta de valor.

Necesitas tener claro el efecto que quieres generar en el mercado. Puede ser aportar un valor agregado al negocio, potenciar una nueva marca o añadir prestigio a una empresa.²⁷

²⁷ ZAMBRANO Carlos, Relación con los clientes. En: Modelo Canvas [Sitio Web] Girona. ES. Sec. Publicaciones, s.f. [Consultado: 30, mayo, 2020] Disponible en: <https://modelocanvas.net/relacion-con-los-clientes/>

Figura 7

Relación con los clientes



Durante el proceso de implementación del modelo, la empresa buscara la relación con los clientes guiada por la etapa a desarrollar en los diferentes proyectos, en la siguiente tabla se muestra una aproximación al proceso.

Tabla 8

Relación con los clientes

| Relación con clientes etapas iniciales | | | |
|--|-------------------|---|---|
| Etapa | Tipo de relación | Proceso | Resultado esperado |
| Adquisición | Directa | Entrevistas presenciales Entrevistas telefónicas Licitaciones | Capturar clientes, ampliar mercado, mejorar los productos y servicios ofrecidos |
| | Indirecta | Redes sociales Publicidad física y virtual | |
| | Autoservicio | Call center Oficina Sitio Web | |
| | Mediante terceros | Voz a voz Referidos Asociaciones | |

Tabla 8 (continuación)

| | | | |
|------------------|-----------------|--|---|
| Retención | Directa | Visitas y controles Llamadas | |
| | Indirecta | Correos Redes sociales Promociones | |
| | Individualizada | Visitas Reuniones Servicios exclusivos | Fidelizar, crear nuevos proyectos, ampliar mercado, adquirir más clientes |
| | Colectiva | Conferencias Reuniones Webinars | |
| | Autoservicio | Call center Oficina Sitio Web | |
| | Co-creación | Proyectos nuevos Asesorías Inversión | |

Relación con clientes durante la ejecución de los proyectos

| | | | |
|---------------|-----------------|--|--|
| Inicio | Indirecta | Correos Redes sociales | |
| | Individualizada | Visitas Reuniones Servicios exclusivos | Definir todos los parámetros del proyecto, retroalimentación, puesta en marcha, planeación |
| | Autoservicio | Call center Oficina Sitio Web | |
| | Co-creación | Asesorías | |

Tabla 8 (continuación)

| | | | |
|-------------------|-----------------|-------------------------------------|---|
| Desarrollo | Indirecta | Correos Redes sociales | Reducir imprevistos, control financiero, control técnico, satisfacción del cliente, generar expectativa |
| | Individualizada | Visitas Reuniones | |
| | Autoservicio | Call center Oficina Sitio Web | |
| | Co-creación | Asesorías Selección | |

| | | | |
|----------------|-----------------|-------------------------------------|---|
| Entrega | Directa | Visitas y controles Llamadas | |
| | Indirecta | Correos | Retención del cliente, satisfacción con el producto o servicio, proyectos nuevos, atraer más clientes |
| | Individualizada | Visitas Reuniones | |
| | Autoservicio | Call center Oficina Sitio Web | |

En el sitio modelocanvas.net también definen los tipos de relación que se están empleando en la tabla anterior de la siguiente manera:

Directa: mantienes un trato personal con el cliente, sea cara a cara o vía telefónica

Indirecta: en la comunicación a distancia se usan medios tecnológicos como la mensajería, los correos electrónicos o afines

Individualizada: es un servicio exclusivo y personalizado con el consumidor

Automatizada: intenta imitar la relación directa con el cliente mediante un mecanismo automatizado. Generalmente se utilizan medios informáticos

Colectiva: ofrece atención a un grupo de consumidores o una comunidad, mediante charlas, talleres o seminarios

Autoservicio: la propuesta de valor está creada para que los clientes se sirvan a sí mismos

Mediante terceros: la propuesta de valor se ofrece mediante servicios externos del negocio y otras empresas. Un ejemplo serían los asistentes de ventas para un curso de idiomas

Co-creación: los clientes participan de forma activa y creativa en la propuesta de valor²⁸

Con esto la empresa debe crear un sistema de manejo fuerte que mantenga la relación y cumpla con los objetivos planteados, incluso los tipos de relación deben ser flexibles y adaptarse a cualquier cambio en los clientes, el mercado y la propuesta de valor.

7.3.2 Canales de distribución

En la estructura del Modelo Canvas de negocio, los canales canvas son todos aquellos medios que utilizamos para comunicarnos o para interactuar con el segmento de clientes con el propósito de dar a conocer la propuesta de valor, distribuirla en el mercado y concretar su venta.

Son útiles también para establecer una relación postventa con los clientes, algo que aporta un valor agregado al negocio y que contribuye a que estos permanezcan fieles a nuestros productos o servicios.

Para que el modelo de negocio tenga éxito hay que seleccionar los canales más adecuados, aquellos preferidos por los clientes y con los cuales se obtienen los mejores resultados en cada una de las fases del proceso de compra. En las próximas secciones de este contenido te explicamos cómo hacerlo.²⁹

La relación con los clientes que establece la empresa en sus diferentes etapas se hace a través de canales de comunicación y ventas, de manera directa con visitas, llamadas, entrevistas, reuniones y atención personalizada, de manera indirecta con publicidad, correos masivos o personales, redes sociales que muestren los productos, servicios o el avance de los proyectos en desarrollo, todos estos canales permiten que tanto el cliente como la empresa tengan a la mano la información que

²⁸ ZAMBRANO Carlos, Relación con los clientes. En: Modelo Canvas [Sitio Web] Girona. ES. Sec. Publicaciones, s.f. [Consultado: 1, junio, 2020] Disponible en: <https://modelocanvas.net/relacion-con-los-clientes/>

²⁹ MODELO CANVAS. Canales Canvas • Tipos de Canales y como Seleccionarlos. [Sitio Web] Bogotá D.C. CO. Sec. Publicaciones, s.f. [Consultado: 1, junio, 2020] Disponible en: <https://modelocanvas.info/canales-canvas/>

necesitan y puedan interactuar de la mejor manera posible para lograr el beneficio mutuo que se busca.

Es necesario ir adaptando esa interacción al avance en tecnología y a los cambios que existan en el entorno, para no perder continuidad y mantener firme la línea de comunicación e intercambio con los clientes.

Figura 8
Canales



8 LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA

Si dos de los tres ejes de un modelo de negocio son la propuesta de valor y los segmentos de clientes, estos no servirían de nada si no consiguiéramos armar un negocio rentable.

Para esto tenemos que comprobar tanto que los clientes están dispuestos a pagar por nuestro producto o servicio, como que los costes de producirlo no superen estos ingresos. De manera que primero estudiamos las fuentes de ingresos y la estructura de costes por separado, para luego comprobar la cohesión del conjunto.³⁰

8.1 Estructura de costos

Elaborar la estructura de costes de un negocio consiste básicamente en identificar los costes, clasificarlos, e imputarlos a cada uno de los elementos de su modelo de negocio. En el esquema del método canvas la estructura está conformada principalmente por los costes relacionados con los recursos clave, las actividades clave y los socios clave.

Uno de los propósitos que motiva a determinar la estructura de costes es cuantificar la inversión que se necesita para sustentar el modelo de negocio, algo que resulta indispensable para comprobar la viabilidad económica y evaluar su rentabilidad. Como norma general, únicamente después de conocer la estructura de costes es que debemos pasar a definir el precio de nuestra propuesta de valor.

El conocimiento generado es importante para formular estrategias de control de costes a un nivel general, así como de control de gastos a un nivel de detalle, para minimizarlos, con la finalidad de optimizar la rentabilidad del negocio. Además, también es útil para valorar la eficacia del modelo de negocio, mediante el análisis comparativo entre los costes presupuestados y los costes reales, con la intención de mejorarlo aplicando los ajustes necesarios para adaptarlo a la realidad.³¹

Con la información recopilada hasta el momento se puede establecer unos costos iniciales para el modelo de negocio, la estructura debe ser simple en el sentido de distribución de los ingresos por proyecto y no en una cartera común, por el tipo de empresa la mayoría de sus servicios provienen de terceros y no hay una planta de personal fija, lo que hace que sus mayores costos provengan del pago a contratistas, distribuidores, proveedores y personal flotante.

³⁰ SANCHEZ Xavi. La rentabilidad (ingresos y costes): Modelos de negocio a fondo. En: Emprenderalia [Sitio Web] Barcelona. ES. Sec. Publicaciones, s.f. [Consultado: 20, agosto, 2020] Disponible en: <https://www.emprenderalia.com/modelos-negocio-rentabilidad-ingresos-costes/>

³¹ MODELO CANVAS. Estructura de Costes Canvas • Definición y Estrategias [Sitio Web] Bogotá D.C. CO. Sec. Publicaciones, s.f. [Consultado: 20, agosto, 2020] Disponible en: <https://modelocanvas.info/estructura-costes/>

En la siguiente tabla se establece la estructura inicial de costos de la empresa con las diferentes variables que se tienen en cuenta.

Tabla 9
Estructura de costos

| | | |
|----------------|------------------------|------------------------|
| Oficina | Gastos administrativos | Salarios personal fijo |
| | | Parafiscales |
| | | Servicios públicos |
| | | Impuestos |
| | | Mantenimiento |
| | | Publicidad |
| | | Otros gastos |
| | Capacitación | |

| | | |
|-----------------|-------------------|------------------------|
| Proyecto | Gastos desarrollo | Pago a contratistas |
| | | Pago estudios técnicos |
| | | Compra de materiales |
| | | Servicios públicos |
| | | Impuestos |
| | | Alquileres |
| | | Almacenamiento |
| | | Tramites |

Los gastos administrativos se pueden cuantificar basados en el desarrollo de las actividades mensuales, no son valores fijos pues dependen de las labores realizadas. En el caso de los gastos por capacitación el valor mensual se define por la cantidad de personas que asistan.

En el caso de los gastos del proyecto, los costos se manejan acorde a las necesidades del mismo, no todos los proyectos tienen la misma cantidad o tipo de contratistas, no todos necesitan estudios técnicos y así sucesivamente. Para el desarrollo de cada proyecto se establece una sub estructura específica que supla las necesidades.

Figura 9
Estructura de costos



8.2 FLUJO DE INGRESOS

Las fuentes de ingreso constituyen todas aquellas formas o estrategias para obtener dinero del segmento de clientes. Es una parte esencial del canvas model que nos permite determinar la rentabilidad de la empresa.

Definir estas estrategias es algo obligatorio para las nuevas empresas, mientras que las existentes deben verificar si la forma como están generando sus ingresos es la mejor posible.

Tipos de fuentes de ingresos canvas

Estas dependen de las características del negocio y cuál es el valor por el realmente que están dispuestos a pagar los clientes:

Ventas de activos

Es cuando al vender tu propuesta de valor le otorgas a los clientes derechos de propiedad sobre la misma. El cliente pasa a ser dueño del producto o bien adquirido y puede darle el uso que quiera. En esencia se refiere a la venta de bienes materiales.

Cuota o pago por uso

En este caso el cliente paga sólo por el uso de lo que le ofrecemos como solución a su problema o necesidad, la cual típicamente es de naturaleza temporal. Está relacionado con la prestación de servicios, por ejemplo: pago de hostelería, asistencia a cursos de adiestramiento.

Cuota de suscripción

Cuando el cliente hace pagos en cuotas recurrentes por la solución de su problema o necesidad que por lo general es de naturaleza permanente, o al menos de larga duración. Se caracteriza por la existencia de una obligación contractual. Por ejemplo, pago por servicios de electricidad, telefonía y acceso a la internet.

Préstamo o arrendamiento

El cliente obtiene una concesión sobre la propuesta de valor, a cambio de una contraprestación o remuneración. El alquiler de máquinas, coches e inmuebles es de lo más común en este renglón.

Otorgamiento de licencias

Los ingresos se generan cuando por este medio se reciben pagos por la explotación autorizada de nuestra propuesta de valor con fines comerciales o industriales. Constituyen casos típicos las licencias por uso de propiedad intelectual, patentes o marcas.

Publicidad

Podemos aprovechar el posicionamiento en el mercado de nuestra propuesta de valor para promocionar otros negocios y otorgar espacios publicitarios a los clientes. Un ejemplo común hoy día son los anuncios que aparecen en la mayoría de los sitios web que visitamos.³²

La empresa tiene tres segmentos de trabajo, diseño, construcción y asesorías, cada uno de ellos generara unos ingresos acordes al tipo de proyecto que desarrollen y al rango del mercado, para el caso de diseño se plantean paquetes que incluyen todos los servicios bajo un solo valor o cada tipo de diseño como actividad individual, en el caso de construcción están las figuras de AIU (administración, imprevistos y utilidad) y administración delegada que se manejan por porcentaje según el presupuesto y, para las asesorías se tienen en cuenta el tipo de actividad y los recursos que se deben emplear para definir un costo fijo.

Todos estos valores son el resultado de sondeos periódicos de mercado, en la siguiente tabla está el planteamiento de ingresos según las actividades a desarrollar.

³² MODELO CANVAS. Fuentes de ingresos canvas • Tipos y como puedes Innovar [Sitio Web] Bogotá D.C. CO. Sec. Publicaciones, s.f. [Consultado: 20, agosto, 2020] Disponible en: <https://modelocanvas.info/fuentes-de-ingresos-canvas/>

Figura 10

Ingresos



Tabla 10

Ingresos

| | | |
|---------------------|---------------------------------|---|
| | Se define por área | Valores fijos según alcance |
| Diseño | Paquete por sector | |
| | Arquitectónico | |
| | Estructural | |
| | Hidráulico | (si es proyecto nuevo) |
| | Electrico | |
| | Redes especiales (si aplica) | |
| | Modificaciones o ajustes | |
| | Arquitectónico | |
| | Estructural | (Contratos por parciales, cambios de proyectos de terceros o rediseños generales) |
| | Hidráulico | |
| Electrico | | |
| Redes especiales | | |
| Construcción | AIU Administración delegada | Porcentaje |

Tabla 10 (continuación)

| | | |
|------------------|-----------------------|--|
| | | Valores fijos según alcance y tipo de proyecto |
| Asesorías | Diseño y construcción | Se determina de acuerdo a la actividad y recursos a utilizar |

Estableciendo un comparativo entre el modelo de ingresos que viene manejando el socio fundador de la empresa y la nueva propuesta para el modelo de negocios, se ve que durante los proyectos que se han desarrollado hay varios elementos que no se tienen en cuenta y que influyen de manera negativa en la creación de capital para la empresa, muchos de estos son a nivel administrativo, en los siguientes cuadros se desglosa el modelo actual en los segmentos de diseño y construcción.

Tabla 11

Ingresos por diseños actual

| PAQUETES DE DISEÑO POR ÁREA (Proyectos nuevos) | | | |
|---|----------------------|----------------------------|-------------------------|
| Tiempo de ejecución 30 días calendario | | | |
| Hasta 300 mts | | | |
| Concepto | Valor cliente | Honorarios y gastos | Ganancia empresa |
| Arquitectónico | \$ 3,500,000 | \$ 2,800,000 | \$ 700,000 |
| Estructural | \$ 5,950,000 | \$ 4,760,000 | \$ 1,190,000 |
| Hidráulico | \$ 2,000,000 | \$ 1,600,000 | \$ 400,000 |
| Electrico | \$ 1,500,000 | \$ 1,200,000 | \$ 300,000 |
| Instalaciones especiales | \$ 1,000,000 | \$ 800,000 | \$ 200,000 |
| Tramite licencia | \$ 1,500,000 | \$ 1,200,000 | \$ 300,000 |
| Valor paquete | \$ 15,450,000 | \$ 12,360,000 | \$ 3,090,000 |
| Entre 301 mts y 1000 mts | | | |
| Arquitectónico | \$ 6,000,000 | \$ 4,800,000 | \$ 1,200,000 |
| Estructural | \$ 10,200,000 | \$ 8,160,000 | \$ 2,040,000 |
| Hidráulico | \$ 3,600,000 | \$ 2,880,000 | \$ 720,000 |
| Electrico | \$ 2,700,000 | \$ 2,160,000 | \$ 540,000 |
| Instalaciones especiales | \$ 1,800,000 | \$ 1,440,000 | \$ 360,000 |
| Tramite licencia | \$ 1,500,000 | \$ 1,200,000 | \$ 300,000 |

Tabla 11 (continuación)

| | | | |
|----------------------------------|---------------|---------------|---------------|
| Valor paquete | \$ 25,800,000 | \$ 20,640,000 | \$ 5,160,000 |
| Entre 1001 mts y 2000 mts | | | |
| Arquitectónico | \$ 8,000,000 | \$ 6,400,000 | \$ 1,600,000 |
| Estructural | \$ 13,600,000 | \$ 10,880,000 | \$ 2,720,000 |
| Hidráulico | \$ 4,800,000 | \$ 3,840,000 | \$ 960,000 |
| Electrico | \$ 3,600,000 | \$ 2,880,000 | \$ 720,000 |
| Instalaciones especiales | \$ 2,400,000 | \$ 1,920,000 | \$ 480,000 |
| Tramite licencia | \$ 2,000,000 | \$ 1,600,000 | \$ 400,000 |
| Valor paquete | \$ 34,400,000 | \$ 27,520,000 | \$ 6,880,000 |
| Entre 2001 mts y 3000 mts | | | |
| Arquitectónico | \$ 13,000,000 | \$ 10,400,000 | \$ 2,600,000 |
| Estructural | \$ 22,100,000 | \$ 17,680,000 | \$ 4,420,000 |
| Hidráulico | \$ 7,800,000 | \$ 6,240,000 | \$ 1,560,000 |
| Electrico | \$ 5,850,000 | \$ 4,680,000 | \$ 1,170,000 |
| Instalaciones especiales | \$ 3,900,000 | \$ 3,120,000 | \$ 780,000 |
| Tramite licencia | \$ 3,250,000 | \$ 2,600,000 | \$ 650,000 |
| Valor paquete | \$ 55,900,000 | \$ 44,720,000 | \$ 11,180,000 |
| Desde 3001 mts | | | |
| Arquitectónico | \$ 16,000,000 | \$ 12,800,000 | \$ 3,200,000 |
| Estructural | \$ 27,200,000 | \$ 21,760,000 | \$ 5,440,000 |
| Hidráulico | \$ 9,600,000 | \$ 7,680,000 | \$ 1,920,000 |
| Electrico | \$ 7,200,000 | \$ 5,760,000 | \$ 1,440,000 |
| Instalaciones especiales | \$ 4,800,000 | \$ 3,840,000 | \$ 960,000 |
| Tramite licencia | \$ 4,000,000 | \$ 3,200,000 | \$ 800,000 |
| Valor paquete | \$ 68,800,000 | \$ 55,040,000 | \$ 13,760,000 |

En el segmento de diseño hay paquetes establecidos por área, se perciben honorarios y queda una ganancia para la empresa, sin embargo, no están contemplados los gastos administrativos que se definieron en el segmento de costos, lo que hace que la ganancia de la empresa se use para tal fin y no se pueda crear capital.

La empresa en el segmento de obra aplica un AIU del 16% dejando un 8% para la administración, este porcentaje genera una deficiencia en los costes básicos porque hay varios gastos que no se tienen en cuenta, lo que conlleva a usar la utilidad para cubrirlos y por ende tampoco crear capital en este segmento.

Tabla 12
Modelo AIU actual

| MODELO AIU ACTUAL | | |
|--------------------------|------|---------------|
| Costos directos * | | \$ 50,000,000 |
| Administración | 8.0% | \$ 4,000,000 |
| Imprevistos | 3.0% | \$ 1,500,000 |
| Utilidad | 5.0% | \$ 2,500,000 |
| Valor total | | \$ 58,000,000 |

| Desglose Administración | | |
|--------------------------------|--------|--------------|
| Oficina | | |
| Servicios públicos | 8.0% | \$ 320,000 |
| Papelería | 3.0% | \$ 120,000 |
| Administración | 6.0% | \$ 240,000 |
| Parafiscales | 15.0% | \$ 600,000 |
| Servicios generales | 5.0% | \$ 200,000 |
| Obra | | |
| Pólizas | 6.0% | \$ 240,000 |
| Personal obra | 40.0% | \$ 1,600,000 |
| Papelería | 2.0% | \$ 80,000 |
| Parafiscales | 13.0% | \$ 520,000 |
| Servicios generales | 2.0% | \$ 80,000 |
| Total | 100.0% | \$ 4,000,000 |

NOTA. Se usa un valor de ejemplo como costo directo.

Con la información de costos y viendo las carencias en el sistema de ingresos actual se plantean estos nuevos sistemas de ingresos para poder estar acorde a las estrategias formuladas y solventar la falta de capital de la empresa.

En el segmento de diseño se crea un ítem de administración y se le da un porcentaje que cubra los gastos básicos, dejando la utilidad de la empresa libre, además se plantea un incremento en el valor del paquete, conservando las proporciones entre los diferentes servicios.

Tabla 13

Propuesta de ingresos por diseños

| PAQUETES DE DISEÑO POR ÁREA PROPUESTOS | | | | |
|---|----------------------|----------------------------|------------------------|-------------------------|
| Tiempo de ejecución 30 días calendario | | | | |
| Hasta 300 mts | | | | |
| Concepto | Valor cliente | Honorarios y gastos | Administrativos | Ganancia empresa |
| Arquitectónico | \$ 4,000,000 | \$ 3,200,000 | \$ 320,000 | \$ 480,000 |
| Estructural | \$ 6,800,000 | \$ 5,440,000 | \$ 544,000 | \$ 816,000 |
| Hidráulico | \$ 2,400,000 | \$ 1,920,000 | \$ 192,000 | \$ 288,000 |
| Electrico | \$ 1,800,000 | \$ 1,440,000 | \$ 144,000 | \$ 216,000 |
| Instalaciones especiales | \$ 1,200,000 | \$ 960,000 | \$ 96,000 | \$ 144,000 |
| Tramite licencia | \$ 1,000,000 | \$ 800,000 | \$ 80,000 | \$ 120,000 |
| Valor paquete | \$ 17,200,000 | \$ 13,760,000 | \$ 1,376,000 | \$ 2,064,000 |
| Entre 301 mts y 1000 mts | | | | |
| Arquitectonico | \$ 6,500,000 | \$ 5,200,000 | \$ 520,000 | \$ 780,000 |
| Estructural | \$ 11,050,000 | \$ 8,840,000 | \$ 884,000 | \$ 1,326,000 |
| Hidraulico | \$ 3,900,000 | \$ 3,120,000 | \$ 312,000 | \$ 468,000 |
| Electrico | \$ 2,925,000 | \$ 2,340,000 | \$ 234,000 | \$ 351,000 |
| Instalaciones especiales | \$ 1,950,000 | \$ 1,560,000 | \$ 156,000 | \$ 234,000 |
| Tramite licencia | \$ 1,625,000 | \$ 1,300,000 | \$ 130,000 | \$ 195,000 |
| Valor paquete | \$ 27,950,000 | \$ 22,360,000 | \$ 2,236,000 | \$ 3,354,000 |
| Entre 1001 mts y 2000 mts | | | | |
| Arquitectonico | \$ 9,000,000 | \$ 7,200,000 | \$ 720,000 | \$ 1,080,000 |
| Estructural | \$ 15,300,000 | \$ 12,240,000 | \$ 1,224,000 | \$ 1,836,000 |
| Hidraulico | \$ 5,400,000 | \$ 4,320,000 | \$ 432,000 | \$ 648,000 |
| Electrico | \$ 4,050,000 | \$ 3,240,000 | \$ 324,000 | \$ 486,000 |
| Instalaciones especiales | \$ 2,700,000 | \$ 2,160,000 | \$ 216,000 | \$ 324,000 |
| Tramite licencia | \$ 2,250,000 | \$ 1,800,000 | \$ 180,000 | \$ 270,000 |

Tabla 13 (continuación)

| | | | | |
|----------------------------------|---------------|---------------|--------------|--------------|
| Valor paquete | \$ 38,700,000 | \$ 30,960,000 | \$ 3,096,000 | \$ 4,644,000 |
| Entre 2001 mts y 3000 mts | | | | |
| Arquitectonico | \$ 14,000,000 | \$ 11,200,000 | \$ 1,120,000 | \$ 1,680,000 |
| Estructural | \$ 23,800,000 | \$ 19,040,000 | \$ 1,904,000 | \$ 2,856,000 |
| Hidraulico | \$ 8,400,000 | \$ 6,720,000 | \$ 672,000 | \$ 1,008,000 |
| Electrico | \$ 6,300,000 | \$ 5,040,000 | \$ 504,000 | \$ 756,000 |
| Instalaciones especiales | \$ 4,200,000 | \$ 3,360,000 | \$ 336,000 | \$ 504,000 |
| Tramite licencia | \$ 3,500,000 | \$ 2,800,000 | \$ 280,000 | \$ 420,000 |
| Valor paquete | \$ 60,200,000 | \$ 48,160,000 | \$ 4,816,000 | \$ 7,224,000 |
| Desde 3001 mts | | | | |
| Arquitectonico | \$ 17,500,000 | \$ 14,000,000 | \$ 1,400,000 | \$ 2,100,000 |
| Estructural | \$ 29,750,000 | \$ 23,800,000 | \$ 2,380,000 | \$ 3,570,000 |
| Hidraulico | \$ 10,500,000 | \$ 8,400,000 | \$ 840,000 | \$ 1,260,000 |
| Electrico | \$ 7,875,000 | \$ 6,300,000 | \$ 630,000 | \$ 945,000 |
| Instalaciones especiales | \$ 5,250,000 | \$ 4,200,000 | \$ 420,000 | \$ 630,000 |
| Tramite licencia | \$ 4,375,000 | \$ 3,500,000 | \$ 350,000 | \$ 525,000 |
| Valor paquete | \$ 75,250,000 | \$ 60,200,000 | \$ 6,020,000 | \$ 9,030,000 |

En el segmento de construcción con este nuevo modelo de AIU ya no se tiene que usar la utilidad para cubrir los gastos que no se han tenido en cuenta y la herramienta se adapta a cualquier tipo de obra, el porcentaje de administración se incrementa al 15%, se les asigna un porcentaje a los rubros que no estaban contemplados y como en el caso del segmento de diseño, la utilidad queda libre para el capital de la empresa.

Los porcentajes de imprevistos y utilidad no se modifican con el nuevo esquema, sin embargo, el tema de imprevistos debe ser analizado en común acuerdo con los clientes para que quede plasmado en el presupuesto y en el contrato cómo se maneja el tema cuando exista la necesidad.

Tabla 14*Modelo AIU propuesto*

| MODELO AIU PROPUESTO | | |
|-----------------------------|-------|---------------|
| Costos directos * | | \$ 50,000,000 |
| Administración | 15.0% | \$ 7,500,000 |
| Imprevistos | 3.0% | \$ 1,500,000 |
| Utilidad | 5.0% | \$ 2,500,000 |
| Valor total | | \$ 61,500,000 |

| Desglose Administración | | |
|--------------------------------|---------------|---------------------|
| Oficina | | |
| Salario gerente/director | 10.0% | \$ 750,000 |
| Personal Administrativo | 5.0% | \$ 375,000 |
| Servicios públicos | 1.5% | \$ 112,500 |
| Papelería | 0.5% | \$ 37,500 |
| Administración | 2.0% | \$ 150,000 |
| Parafiscales | 6.5% | \$ 487,500 |
| Servicios generales | 1.0% | \$ 75,000 |
| Equipos | 1.0% | \$ 75,000 |
| Publicidad | 2.5% | \$ 187,500 |
| Obra | | |
| Pólizas | 3.0% | \$ 225,000 |
| Personal obra | 30.0% | \$ 2,250,000 |
| Permisos | 2.0% | \$ 150,000 |
| Papelería | 1.0% | \$ 75,000 |
| Parafiscales | 12.0% | \$ 900,000 |
| Servicios generales | 2.0% | \$ 150,000 |
| Impuestos | 20.0% | \$ 1,500,000 |
| Total | 100.0% | \$ 7,500,000 |

NOTA. Se usa un valor de ejemplo como costo directo.

CONCLUSIONES

El siguiente cuadro es el modelo completo con la información relevante del proceso desarrollado, en él se muestran los elementos que conforman los nueve cuadros del canvas.

Tabla 15
Modelo canvas empresa

| Asociaciones clave | Actividades Clave | Propuestas de valor | Relación con los clientes | Segmento clientes |
|--|---------------------------------------|---|----------------------------|---|
| Proveedores | Presentación al cliente | Diseño creativo y cómodo | Directa | Personas que quieren vivir fuera de la ciudad Empresas en ampliación o reinversión Personas iniciando su negocio Personas que quieran remodelar su vivienda Empresas nuevas |
| Contratistas | Coordinación con otras especialidades | Vivienda campestre asequible | Indirecta | |
| Empresas de servicios | | Seguimiento y acompañamiento paso a paso de los proyectos | Individualizada | |
| Pares | Tramites | Experiencia | Automatizada | |
| Inversionistas | Presentación de propuesta | | Conocimiento de las normas | |
| | Desarrollo de la obra | Construcción eficiente | Autoservicio | |
| | Búsqueda de clientes | | Mediante terceros | |
| | Financieros | | Co-creación | |
| | Recursos Clave | | Canales de distribución | |
| | Equipos | | Oficina | |
| | Espacio de trabajo | | Sitio web | |
| | Personal servicios | Sistematización de espacios | Redes | |
| | Personal técnico | | Correos masivos | |
| | Personal de obra | Capacitación constante | Publicidad física | |
| | | | Directorios de proveedores | |
| Estructura de costos | | Fuentes de ingreso | | |
| Pago a contratistas Pago estudios técnicos Compra de materiales Servicios públicos Salarios personal fijo Parafiscales Impuestos Alquileres Almacenamiento Capacitación | | Diseño Construcción Asesorías | | |

Esta información nos deja los siguientes puntos a tener en cuenta.

1. Para el desarrollo de las actividades se necesitan generar asociaciones clave según el tipo de proyecto.
2. Los clientes están en varios segmentos y se debe desarrollar una relación específica con cada uno.
3. Las fuentes de ingreso se definen por proyecto a desarrollar porque el producto no es único, cambia según el cliente.
4. El mayor porcentaje de los costos es por la subcontratación de la mayoría de actividades de la empresa, esto debe ir cambiando a medida que la empresa crece y se afianza en el mercado.
5. Los canales para establecer relación con los clientes serán variables de acuerdo a las diferentes etapas de la relación y deben ser flexibles según las necesidades presentes.
6. La propuesta de valor inicial se basa en experiencia y calidad, sin embargo, como todos los elementos del modelo debe ser cambiante e irse ajustando a necesidad de la empresa y su entorno.
7. Todos los proyectos manejan sus propios costos y no deben cruzarse con los demás proyectos, sin embargo, si deben tener en cuenta un porcentaje para los gastos administrativos de la empresa.
8. Los recursos de la empresa en su mayoría provienen de las asociaciones, según el crecimiento de la empresa deben irse adquiriendo para disminuir costos si así se requiere.
9. Este modelo canvas se debe ir alimentando con información y más opciones en cada uno de sus elementos, con esto el modelo de negocio evolucionará y será la mejor herramienta para el éxito empresarial.

Como elemento teórico este modelo nos plantea muchas posibilidades, hay que seguirlas estudiando y empezar a aplicarlo lo antes posible.

BIBLIOGRAFÍA

- Aventaja Blog. Qué es un cliente potencial y cómo encontrarlo. [Blog] Tarragona. ES. Sec. Publicaciones 13-10-2016 [Consultado: 19, abril, 2020] Disponible en: <http://blog.aventaja.com/que-es-un-cliente-potencial-y-como-encontrarlo>
- BBM advance. La importancia de conocer y definir a tus socios clave. [Blog] Toluca. MX. Sec. Publicaciones 27-06-2017. [Consultado: 22, abril, 2020] Disponible en: <http://bbmadvance.com/wp/blog/2017/06/27/la-importancia-conocer-definir-tus-socios-clave/>
- Cámara de Comercio de Bogotá – CCB - Dirección de Gestión de Conocimiento. Indicadores de Bogotá y Cundinamarca 2020 [Sitio Web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Publicaciones 07-07-2020 [Consultado, 20, julio, 2020] [Archivo PDF] Disponible en: <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/handle/11520/25561>
- Carazo alcalde Janire. Modelo Canvas En: Economipedia [Sitio Web] Madrid. ES. Sec. Publicaciones 27-05-2019 [Consultado: 13, mayo, 2020] Disponible en: <https://economipedia.com/definiciones/modelo-canvas.html>
- Colombia. Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio. Decreto 1077 Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Vivienda, Ciudad y Territorio. [Sitio Web]. Bogotá, D.C. CO. Sec. Publicaciones 26-05-2015 [Consultado: 20, junio, 2020]. Disponible en: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=77216>
- Emprendedores Redacción. ¿Qué significa modelo de negocio? [Sitio Web] Barcelona. ES. Sec. Publicaciones, 2019. [Consultado, 18, abril, 2020] Disponible en: <https://www.emprendedores.es/estrategia/que-significa-modelo-de-negocio>
- Infocomoemprender. 05 La importancia de las actividades clave en tu empresa, curso modelo de negocio canvas. [Sitio Web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Publicaciones 22-09-2020. [consultado 24, septiembre, 2020] Disponible en: <https://infocomoemprender.com/canvas-actividades-clave/>
- Infocomoemprender. Los recursos clave de tu negocio, curso modelo de negocio canvas. [Sitio Web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Publicaciones 22-09-2020. [consultado 24, septiembre, 2020] Disponible en: <https://infocomoemprender.com/canvas-recursos-clave/>
- Márquez Gámez José. Importancia y definición de producto o servicio. En: Jose

Márquez Gámez [blog]. Alicante. ES. Sec. Publicaciones 25-07-2013.
[Consultado:18, abril, 2020]
Disponible en:
<https://josemarquezgamez.wordpress.com/2013/07/25/importancia-y-definición-de-producto-o-servicio/>

Matiz Alejandro. Modelos de negocio – Conceptos. En: Matiz y Asociados [Sitio Web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Publicaciones, s.f. [Consultado: 14, abril, 2020]. Disponible en <https://www.matizyasociados.com/conceptos-modelos-de-negocio/>

MCH. Mas in Collective Housing. Diseño arquitectónico: definición, tipos y ejemplos [Sitio Web] Madrid. ES. Sec. Publicaciones 13-05-2020 [Consultado: 13, mayo, 2020] Disponible en: <https://www.mchmaster.com/es/noticias/diseño-arquitectónico-definición-tipos-y-ejemplos/>

MI empresa virtual. Recursos clave. [Sitio Web] Monterrey. MX. Sec. Publicaciones 27-02-2015. [Consultado: 19, abril, 2020] Disponible en: <https://miempresavirtual.wordpress.com/recursos-clave/>

Modelo canvas. Canales Canvas • Tipos de Canales y como Seleccionarlos. [Sitio Web] Bogotá D.C. CO. Sec. Publicaciones, s.f. [Consultado: 1, junio, 2020] Disponible en: <https://modelocanvas.info/canales-canvas/>

Modelo canvas.. Estructura de Costes Canvas • Definición y Estrategias [Sitio Web] Bogotá D.C. CO. Sec. Publicaciones, s.f. [Consultado: 20, agosto, 2020] Disponible en: <https://modelocanvas.info/estructura-costes/>

Modelo canvas. Fuentes de ingresos canvas • Tipos y como puedes Innovar [Sitio Web] Bogotá D.C. CO. Sec. Publicaciones, s.f. [Consultado: 20, agosto, 2020] Disponible en: <https://modelocanvas.info/fuentes-de-ingresos-canvas/>

Modelo canvas. Segmento de clientes. Criterios y como identificarlos. [Sitio Web] Bogotá D.C. CO. Sec. Publicaciones, s.f. [consultado 29, mayo, 2020] Disponible en: <https://modelocanvas.info/segmento-de-clientes-canvas/>

Montero Maria. Estructura de Costes. En: Emprendepyme [Sitio Web] Valencia. ES. Sec. Publicaciones 07-09-2017. [Consultado: 10, mayo, 2020] Disponible en: <https://www.emprendepyme.net/estructura-de-costes/>

Montero Maria.. Estructura de Costes. En: Emprendepyme [Sitio Web] Valencia. ES. Sec. Publicaciones 07-09-2017. [Consultado: 9, mayo, 2020] Disponible en: <https://www.emprendepyme.net/estructura-de-costes/>

More Mireia. Qué es el modelo Canvas y cómo aplicarlo a tu negocio En: IEB School [Blog] Madrid. ES. Sec. Publicaciones 09-09-2020. [Consultado: 15, septiembre, 2020] Disponible en: <https://www.iebschool.com/blog/que-es-el->

modelo-canvas-y-como-aplicarlo-a-tu-negocio-agile-scrum/

Osterwalder Alexander y PIGNEUR Yves, Business Model Generation. New Jersey, US. John Wiley & Sons, Inc. 2010 288 p.

Pacheco José, Determinación de los socios clave canvas con 8 preguntas. En: Heflo [Blog] Sao Pablo. BR. Sec. Publicaciones 27-07-2018. [Consultado: 19, mayo, 2020] Disponible en: <https://www.heflo.com/es/blog/gestion-de-empresas/socios-clave-canvas/>

Peiró Rosario. Propuesta de valor. En: Economipedia [Sitio Web] Madrid. ES. Sec. Publicaciones 16-05-2018 [consultado 29, mayo, 2020] Disponible en: <https://economipedia.com/definiciones/propuesta-de-valor.html>

Pérez porto Julián y MERINO María. Definición de asesoría. En: Definición [Sitio Web] Bogotá, CO. Sec. Publicaciones 2017. [Consultado: 20, mayo, 2020] Disponible en: <https://definicion.de/asesoria/>

Pérez porto Julián y MERINO María. Definición de construcción. En: Definición [Sitio Web] Bogotá, CO. Sec. Publicaciones 2014. [Consultado: 20, mayo, 2020] Disponible en: <https://definicion.de/construccion/>

Sanchez Xavi. La rentabilidad (ingresos y costes): Modelos de negocio a fondo. En: Emprenderalia [Sitio Web] Barcelona. ES. Sec. Publicaciones, s.f. [Consultado: 20, agosto, 2020] Disponible en: <https://www.emprenderalia.com/modelos-negocio-rentabilidad-ingresos-costes/>

Zambrano Carlos, Relación con los clientes. En: Modelo Canvas [Sitio Web] Girona. ES. Sec. Publicaciones, s.f. [Consultado: 1, junio, 2020] Disponible en: <https://modelocanvas.net/relacion-con-los-clientes/>

Zambrano Carlos, Relación con los clientes. En: Modelo Canvas [Sitio Web] Girona. ES. Sec. Publicaciones, s.f. [Consultado: 30, mayo, 2020] Disponible en: <https://modelocanvas.net/relacion-con-los-clientes/>