

UCLV
Universidad Central
"Marta Abreu" de Las Villas



FIMI
Facultad de
Ingeniería Mecánica
e Industrial

Departamento de Ingeniería Industrial

TRABAJO DE DIPLOMA

*Modelo de negocio para una pequeña empresa privada de
mantenimiento y reparación de equipos de refrigeración y
clima*

Autor: Carlos Alberto Ramírez Sánchez.

Tutores: Dra. C. Gislina Mesa Contreras

Ing. Ivan Rodríguez Lado

Santa Clara , septiembre, 2018
Copyright©UCLV

Este documento es Propiedad Patrimonial de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, y se encuentra depositado en los fondos de la Biblioteca Universitaria “Chiqui Gómez Lubian” subordinada a la Dirección de Información Científico Técnica de la mencionada casa de altos estudios.

Se autoriza su utilización bajo la licencia siguiente:

Atribución- No Comercial- Compartir Igual



Para cualquier información contacte con:

Dirección de Información Científico Técnica. Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas. Carretera a Camajuaní. Km 5½. Santa Clara. Villa Clara. Cuba. CP. 54 830

Teléfonos.: +53 01 42281503-1419

Pensamiento

“No podemos convertirnos, a punta de sueños, en alguien;
necesitamos forjarnos en uno a punta de trabajo duro”

James A. Froude

Dedicatoria

A mis padres, por ser artesanos de este sueño.

Agradecimientos

La realización de un trabajo como este requiere de un esfuerzo y entrega más allá de lo cotidiano. Esto no sería posible sin la ayuda de una mano amiga, un consejo sabio que te guíe, un apoyo firme que te sostenga y un amor sincero que te motive.

- A mi tutora y amiga Gislina Mesa Contreras por el apoyo brindado en los momentos difíciles de mi carrera y enseñarme que la mejor ayuda que se le puede dar a una persona es demostrarle que no necesita ayuda.*
- A mi amigo Iván Rodríguez Lado por aceptarme y brindarme un sincero sostén en los momentos difíciles de mi carrera.*
- A mis padres Agustina Sánchez Estrada y Carlos Antonio Ramírez León por alentarme incondicionalmente en todo momento y por dedicarme todo sus esfuerzos.*
- A mis tíos Osvaldo Ramírez León y Iliana Ramírez León por su preocupación, por ser guía, ejemplo y siempre confiar en mí.*
- A mi abuela Eminencia León por sus sabios consejos en los momentos difíciles.*
- A mi sobrina Francesca Fadda Leiva y a mis primas Aurora María y Yanet Ramírez por siempre estar a mi lado exhortándome y dándome las fuerzas necesarias para salir adelante.*
- A todos mis compañeros, en especial, Ana María Vázquez, Yisel, Yaisi, Sheila, Lázaro y Manolito que han sido como familia.*
- A mi novia Mildrey y familia que me apoyan de manera incondicional.*
- A todos aquellos que incondicionalmente de una forma u otra han hecho posible la realización de este sueño.*

A todos, de corazón, muchas gracias

Resumen

El diseño de modelos de negocio ha adquirido una elevada y progresiva importancia a nivel internacional y nacional considerándose que hace más viable la iniciativa comercial y permite la descripción y análisis de las expectativas del negocio. Diferentes modelos de negocios existentes pueden ser adecuados a las condiciones cubanas en concordancia con las políticas y estrategias del país, en aras de lograr eficiencia y eficacia en la producción y los servicios. El presente trabajo presenta el diseño de un modelo de negocios para una pequeña empresa privada dedicada al mantenimiento y reparación de equipos de refrigeración y clima. El resultado incluye la revisión de materiales bibliográficos sobre el tema, el diagnostico concreto de las condiciones para poner en marcha la empresa y el desarrollo del modelo a través del lienzo Canvas.

Palabras claves: Modelo de negocio, pequeñas empresas, Modelo Canvas

Summary

The design of business models has acquired a high and growing importance to international and national levels considered it a more viable commercial enterprise and allows the description and analysis of business expectations. Different existing business models can be adapted to Cuban conditions in accordance with the policies and strategies of the country, in order to achieve efficiency and effectiveness in production and services. The current work presents the design of a business model for a little private enterprise dedicates to maintenance and reparation of frigid and climate equipment. The result includes a bibliographical revision, a concrete diagnostic about conditions for the startup and the Business Model Canvas development

Keywords: business model, small businesses, Model Canvas

Tabla de contenido

Introducción	1
Capítulo I: La formación de nuevos negocios.....	4
1.1- Consideraciones generales alrededor de la formación de nuevos negocios	5
1.2- Modelos para la creación de nuevos negocios	8
1.3- Herramientas para la creación de negocios	14
1.4- Patrones de modelos de negocio.....	21
1.5 Evaluación estratégica para el modelo de negocio.....	25
1.6 El trabajo por cuenta propia en Cuba.....	27
1.7 Conclusiones parciales.....	28
Capítulo II: : Modelo de negocio para una pequeña empresa privada de mantenimiento y reparación de equipos de refrigeración y clima	30
2.1 Metodología para desarrollar el modelo de negocio.....	30
2.2 Presentación del Modelo de Negocio.....	31
2.3 Evaluación del modelo de negocio a través de criterio de especialistas	43
2.4 Conclusiones parciales.....	46
Conclusiones Generales	47
Recomendaciones.....	48
Bibliografía	
Anexos	

Introducción

El diseño de modelos de negocio ha adquirido una elevada y progresiva importancia a nivel internacional y nacional considerándose que hace más viable la iniciativa comercial y permite la descripción y análisis de las expectativas del negocio. Diferentes modelos de negocios existentes pueden ser adecuados a las condiciones cubanas en concordancia con las políticas y estrategias del país, en aras de lograr eficiencia y eficacia en la producción y los servicios.

Según ([García, 2003](#)) el concepto de plan de negocio es un instrumento desarrollado al calor de las tendencias recientes del sistema empresarial contemporáneo. Comenzó en la esfera del Marketing, pero se fue ampliando hasta convertirse en un documento que refleja todos los aspectos relacionados con las funciones y características de una empresa. Es una especie de tarjeta de presentación del negocio que recoge, de manera abreviada, sus principales características. En muchos países es un mecanismo indispensable de funcionamiento, que se utiliza en su actividad práctica diaria, tanto en sus relaciones con los bancos como con otras empresas.

El contexto económico cubano actual en su diversificación ha incluido como cambio relevante, facilitar y promover las actividades del sector no estatal, donde se insertan algunas pequeñas empresas que deben ordenarse considerando las nuevas condiciones.

En el caso de la reparación y el mantenimiento de equipos eléctricos, y particularmente en lo relativo a equipos de refrigeración y clima, existe una demanda no cubierta tanto en el sector estatal como en el particular, pues pocos talleres estatales, en la actualidad, brindan un servicio con calidad y sobre todo con un ajuste temporal adecuado, es decir, una cobertura en poco tiempo que garantice la puesta en funcionamiento rápido del equipo.

Es por ello que el objeto de estudio del presente trabajo es una pequeña empresa de mantenimiento y reparación que ofrezca dicho servicio. Teniendo en cuenta el poco conocimiento que existe aún en el sector no estatal cubano acerca de la creación y puesta en práctica de nuevos negocios, resulta imperativo para la

empresa que nace contar con una herramienta de planificación que permita proyectar las posibilidades reales de operación del servicio en el modelo económico cubano que se ha ampliado al sector privado; siendo esta la situación problemática de la investigación.

Teniendo en cuenta lo anterior se presenta como problema de investigación a resolver: ¿Cómo orientar la creación de una nueva empresa privada dedicada al mantenimiento y reparación de equipos de refrigeración y clima en Santa Clara?

En busca de solución al problema planteado, se persigue dar respuesta a las siguientes **interrogantes de investigación**:

1. ¿Qué elementos teóricos apoyan el proceso de creación de una nueva empresa y que características específicas pueden hacer funcionar esta en las condiciones del modelo económico cubano?
2. ¿Qué herramienta utilizar para diseñar un modelo de negocio ajustado al servicio de mantenimiento y reparación de equipos?
3. ¿Cuáles son los elementos que conforman el modelo de negocio básico de este tipo de servicio?

Para dar respuesta a estas interrogantes se plantea el siguiente **sistema de objetivos**:

Objetivo general:

Diseñar un modelo de negocios que permita orientar la creación de una nueva empresa privada dedicada al mantenimiento y reparación de equipos de refrigeración y clima en Santa Clara.

Objetivos específicos:

- Analizar los principales elementos del marco teórico referencial que sustenten la creación y planeación de nuevos negocios para el sector no estatal en Cuba.
- Proponer un modelo de negocios para la empresa a crear.

Para llevar a cabo esta investigación se utilizarán métodos y técnicas empíricas como: entrevistas y análisis de documentos; así como el método teórico de

modelación que permite, sobre la base del análisis de las condiciones existentes y con apoyo en herramientas concretas, proyectar el negocio deseado. La investigación que se proyecta cuenta principalmente con valores sociales y prácticos fundamentados en lo siguiente:

El valor **práctico** radica en el beneficio que genera para la empresa poder contar con un modelo de negocio como herramienta para orientar y planificar su puesta en práctica y futuro funcionamiento, así como la imagen a proyectar y los resultados en cierto período de tiempo. Además, el trabajo aporta valor **social** en varias dimensiones. Por una parte, permite profundizar en el conocimiento de las pequeñas empresas no estatales como organización emergente de la economía cubana, lo cual responde a las urgencias planteadas por el modelo económico que el país se propone implementar, donde el sector no estatal se proyecta como una de las estrategias de supervivencia y desarrollo de la nación. Por otra parte, el crecimiento en una empresa más que brinde este tipo de servicio de alta demanda poblacional y empresarial redundará en mejora de la calidad de vida y trabajo de la población y la empresa estatal socialista.

Para su presentación, el trabajo de diploma se estructuró de la forma siguiente: la **introducción**, donde se fundamenta brevemente el tema desarrollado, seguida del **primer capítulo** donde se realizan aproximaciones sobre el funcionamiento de los negocios en el sector no estatal de la economía, así como las principales herramientas relativas a la creación de nuevas empresas, así como a las pautas a tener en cuenta para su planificación. En el **segundo capítulo** se presenta el modelo de negocio diseñado para la pequeña empresa que surge. Finalmente se muestran un conjunto de **conclusiones** y **recomendaciones** derivadas del estudio realizado; la **bibliografía** consultada y, los **anexos** pertinentes, como complemento de los resultados expuestos.

Capítulo I: La formación de nuevos negocios

Cuba, se ha visto afectada desde hace décadas por una crisis económica sostenida que con sus persistentes altibajos ha motivado una constante reestructuración de las políticas del estado, dirigida a generar cambios en las prácticas económicas que estimulen la aparición de iniciativas en pos de incrementar los ingresos del país. El modelo económico actual tiene como característica facilitar y promover las actividades del sector no estatal. En ese contexto son múltiples las pequeñas empresas que forman parte hoy del modo de vida del cubano y se insertan en la sociedad satisfaciendo necesidades, y creando a su vez nuevas. (González Sanchidrián y García Fleites, A.O; 2017).

Siendo el objeto de estudio de la presente investigación la definición del modelo de negocio en una de las ramas de Trabajo por Cuenta Propia (TCP) en Cuba, el presente capítulo tiene como objetivo abordar aquellos elementos del marco teórico que sirven de sustento a la conformación de dicho plan. El hilo conductor que lo guía se presenta en la figura 1.

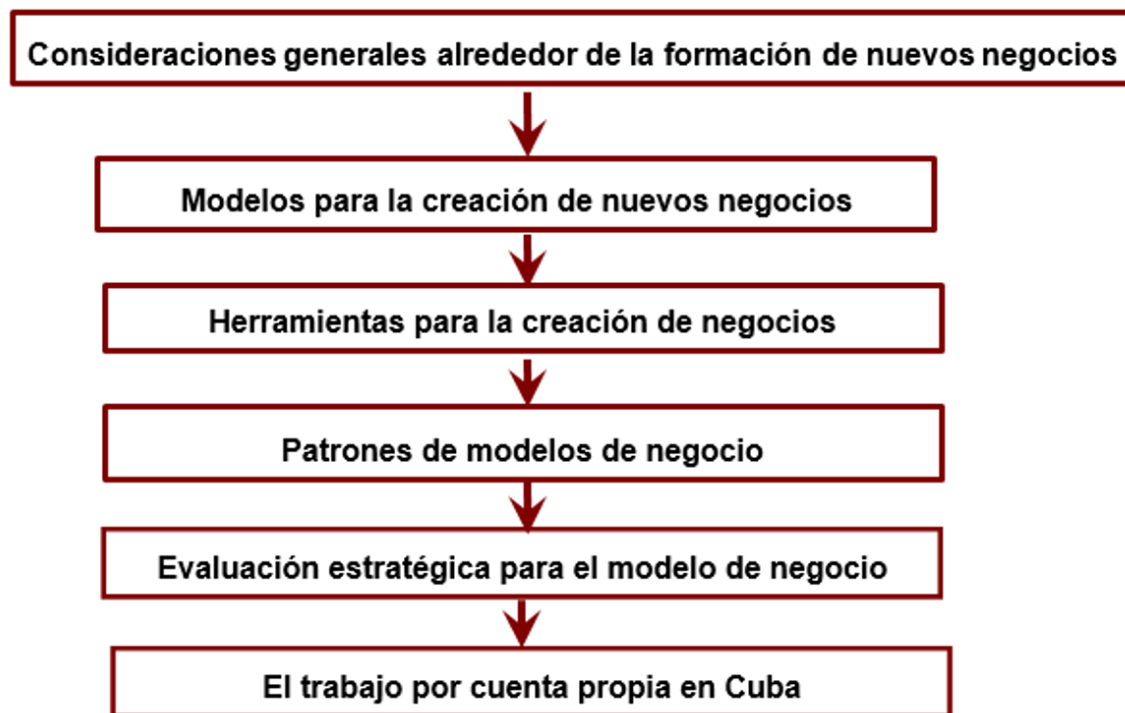


Figura 1: Hilo conductor del marco teórico. **Fuente:** Elaboración propia

1.1 Consideraciones generales alrededor de la formación de nuevos negocios.

El desarrollo económico como problema de estudio en la ciencia social ha trascendido el tiempo desde el punto de vista del conocimiento científico que se ha generado a su alrededor. El desarrollo económico tiene como objetivo generar bienestar y calidad de vida. Hoy en día en el mundo las tendencias referentes a los modelos económicos para el desarrollo económico se centran en el desarrollo empresarial. En la creación de empresas, en el estímulo a la cultura empresarial y por ende, al surgimiento de nuevos empresarios como vía para generar desarrollo económico (Crissien Castillo, 2006).

En la actualidad existen grandes retos a los que se tienen que enfrentar las diferentes economías: las nuevas reformas laborales, la necesidad de aumento de productividad empresarial, la recuperación de puestos de trabajo, encontrar nuevos nichos y vías de negocios, las nuevas responsabilidades frente al modelo económico a poner en marcha para salir de la crisis económica, las tecnologías de la información y la comunicación, el proceso de globalización, la creciente competencia en los mercados, la aparición de mercados emergentes, etc. Todas ellas pueden ser amenazas muy serias para las regiones y países, especialmente para aquellos económicamente menos desarrollados. Frente a estas nuevas situaciones se intenta buscar soluciones y en el sistema empresarial de pequeñas y medianas empresas se ha depositado esperanzas factibles de convertirse en un pilar del nuevo modelo económico y de relaciones laborales (Peñaherrera León y Cobos Alvarado, 2012).

La creación de empresas como objeto de estudio científico es joven (Veciana, 1999). Schumpeter, iniciando el siglo XX planteó el concepto de «empresario innovador» y desde ese momento se ha planteado el «efecto Schumpeter» como principio básico de desarrollo económico, en tanto reduce el desempleo (Audretsch et al, 2002). En este sentido, la creación de empresas o formación de

nuevos negocios se ha asociado al concepto de «emprendedurismo» y «emprendedor»

El término emprendedor se acuñó en un contexto histórico donde surgía una nueva visión del hombre, un individuo con libre albedrío y con capacidad para transformar el mundo a su alrededor (Caldas, Carrión y Heras, 2009, citados por González Restrepo, 2015). El emprendedor está ligado con el liderazgo e innovación, entendiéndose al emprendedor como aquel individuo que lidera tanto personas como diferentes procesos.

El «emprendedurismo» o «emprendimiento» se refiere a la traducción al castellano del término anglosajón entrepreneurship, que está estrechamente relacionado con el vocablo francés entrepreneur, que aparece a principios del siglo XVI. En economía, negocios, finanzas, etc., tiene el sentido más específico de ser aquel individuo que está dispuesto a asumir un riesgo económico. Desde este punto de vista el término se refiere a quien identifica una oportunidad y organiza los recursos necesarios para ponerla en marcha (Liñán, 2004). Para un entrepreneur o emprendedor, un buen negocio es aquel que satisface al consumidor y también a él mismo. (Peñaherrera León y Cobos Alvarado, 2012).

Se denomina negocio a toda actividad consistente en la adquisición de renta en función de la entrega de bienes y servicios como contraparte. En muchas ocasiones se denomina negocio a la entidad privada que se crea con este sentido. Con el fin de mejorar los ingresos y reducir los costos, un negocio va reestructurando sus procesos con el fin de volverse más eficiente. (Augustin 2014).

El espíritu empresarial y la creación de nuevas empresas son actualmente reconocidos como un importante motor de crecimiento, que da forma no solo al ambiente económico. Con relación a lo anterior, los gobiernos y actores políticos actuales están cada vez más atentos a los beneficios sociales y económicos que se derivan de la creación y promoción de nuevos negocios. Con este fin es necesario desarrollar una cultura empresarial promovida en gran parte por diversas instituciones responsables de la formación y socialización de los

individuos. En este sentido, los empresarios no deben ser vistos como decisores aislados y autónomos, sino como importantes actores que están influenciados por los contextos del micro y macro-entorno. (Pinho y Thompson 2016)

Duarte y Ruiz Tibana (2009) señalan que Alan Gilbbs aporta cuatro factores básicos para crear una empresa:

- Motivación y determinación: relacionado con el entorno social que rodea al individuo como la familia, la educación, el contexto sociocultural y las políticas de gobierno.

- Idea y mercado: determina la oportunidad y la viabilidad de negocio.

- Recursos: se refiere a la parte económica del proceso, identificación y consecución de

recursos como: financieros, infraestructura, materiales, tecnológicos y talento humano.

- Habilidades: relacionado con los conocimientos, habilidades, destrezas, experiencia que debe tener un empresario.

Según (Taylor 2012) las etapas por las cuales atraviesa el establecimiento del nuevo negocio son las siguientes:

I. Marco jurídico. Cuando se pretende estructurar legalmente un negocio, es conveniente tomar en cuenta los aspectos siguientes: a) Número de personas (socios) que iniciarán la empresa; b) Aportaciones de cada uno de los socios; c) Responsabilidades de los socios ante terceros; d) Gastos en que se incurrirán para la constitución del negocio; e) Trámites formales necesarios para la inscripción legal; f) Obligaciones que se adquieren con las oficinas tributarias y g) Compromisos laborales contraídos.

II. Identificación del recurso humano: Una vez definido el negocio, es muy fácil detectar la cantidad y el perfil de los empleados que deberán contratarse, quienes deberán someterse y aprobar un proceso de selección así como su contratación; en este proceso se hace necesario darle a conocer qué se espera del personal del negocio para que su desempeño sea eficiente. Debe recordarse que se va a

trabajar con pocos empleados y, en muchos casos, son quienes estarán "de cara" al cliente; por ello, urge que el personal esté preparado para el negocio.

III. Contabilidad y finanzas: En este momento se analizan las herramientas básicas que facilitan el manejo de las partes contable y financiera del proyecto, y que le permitirán, entre otras cuestiones, cuantificar el proyecto en términos de inversión, presupuestos, balance, costo y rentabilidad, así como evaluar la viabilidad del proyecto de negocio, estimar los costos que intervienen en el proceso productivo o de servicios, con el fin de calcular el precio de venta de los productos que se van a fabricar, y efectuar la comparación entre lo presupuestado y lo ejecutado con miras a practicar las adecuaciones de manera oportuna.

1.2 Modelos para la creación de nuevos negocios.

En la actualidad se ha generalizado el uso de los modelos como un sistema auxiliar para penetrar en la esencia de fenómenos vinculados a todas las esferas de la actividad cognoscitiva y transformadora del hombre, abarcando campos tan diversos como el de las ciencias humanas y el de las ingenierías aplicadas. La palabra modelo proviene del latín *modulus* que significa medida, ritmo, magnitud y está relacionada con la palabra *modus*: copia, imagen. Los modelos como medio auxiliar para estudiar diferentes fenómenos y objetos se utilizan desde hace aproximadamente 500 años. Un modelo es una interpretación (que incluye la representación) del objeto de investigación. Es una construcción teórica que interpreta, diseña y reproduce simplificada la realidad o parte de ella en correspondencia con una necesidad histórica concreta y de una teoría referencial. (de Armas Ramírez et al., 2003)

En este orden, un modelo de negocio es la lógica que permite que un emprendimiento vaya generando valor para los clientes de forma sostenible. (Draier et al., 2013) El modelo de negocio, precisamente por tratarse de un modelo, permitirá analizar distintas opciones de cómo abordar la explotación de la oportunidad y materializar la nueva empresa. Este proceso de análisis proporcionará una visión amplia y razonablemente completa de las distintas

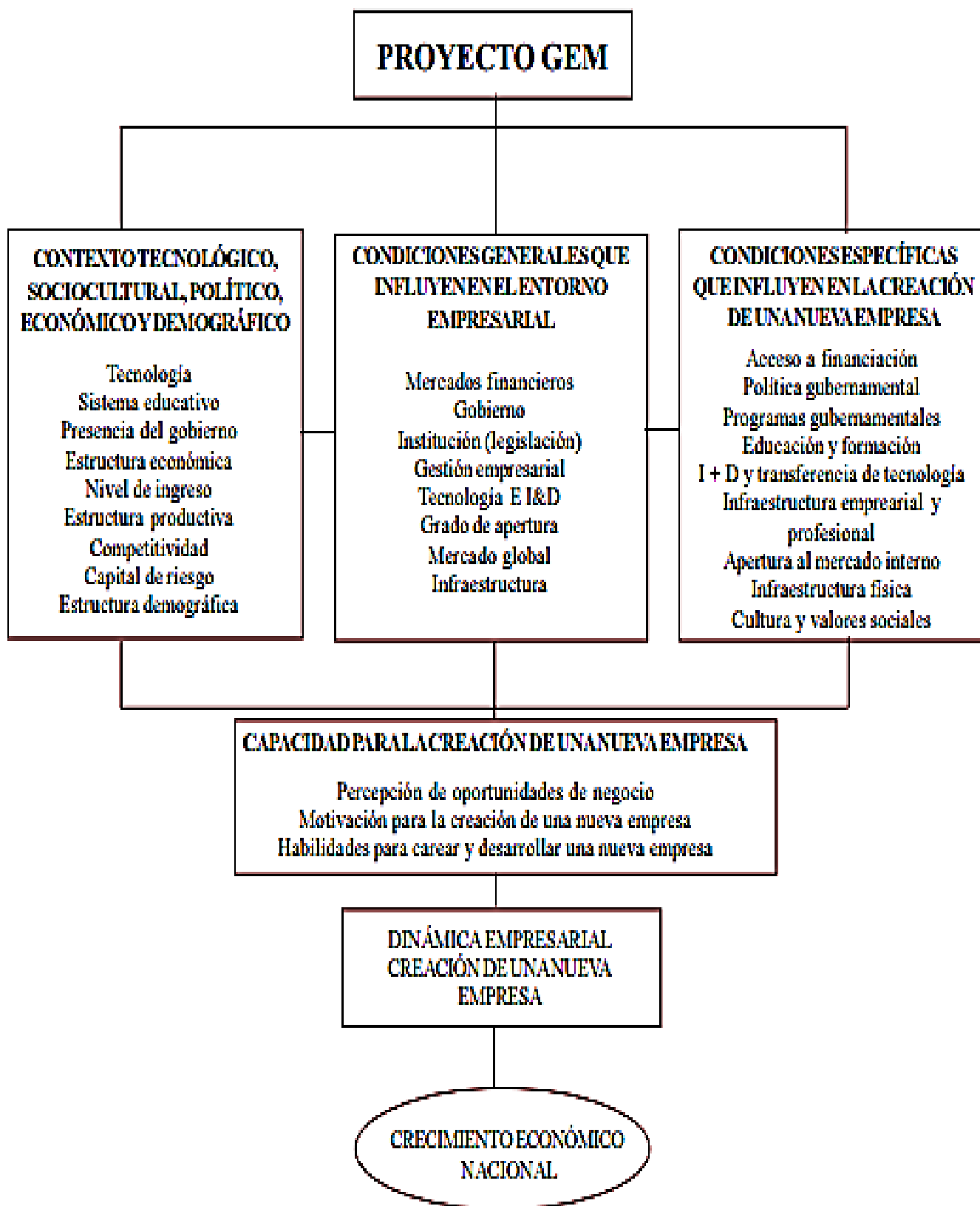
opciones posibles, junto a las implicaciones que cada una de ellas conlleva. (Vinaixa, y Bieto, 2010)

Existen diferentes modelos que intentan explicar el funcionamiento de los procesos de emprendimiento. Estos han sido desarrollos apoyándose en ciencias como la Psicología, la Sociología, la Economía, la Administración y la Pedagogía, entre otras. Dichos modelos abarcan desde la motivación, la decisión por la vida empresarial, los procesos iniciales en la creación de empresas o productos, pasan por el plan de negocio y llegan hasta complejos modelos organizacionales centrados en la administración de actividades, con fortalezas en lo humano, lo financiero o lo operativo, e incluyen no sólo la creación sino la gestión del negocio (Bruyat y Julien, 2000; Bygrave, 1989 citados por González Campo et al., 2008).

La motivación, el riesgo, la incertidumbre, las decisiones, el futuro, la oportunidad, las competencias o el mercado son algunos de los componentes relevantes en la mayoría de estos modelos; las barreras de entrada, el tamaño del mercado, el tiempo, el tipo de producto, el número de competidores, los proveedores, los clientes, sus preferencias y necesidades, los productos sustitutos, la diferenciación o la especialización, son algunas variables importantes y puntos de referencia al iniciar un proceso de emprendimiento y forman parte de algunos de los modelos (Shane, Locke y Collins, 2003 citados por González Campo et al., 2008).

Desde el punto de vista macroeconómico, el GEM, Global Entrepreneurship Monitor, ha evidenciado la correlación directa existente entre la actividad empresarial y el desarrollo económico y propone un modelo de creación de empresas (Figura 2) enmarcado en dos aspectos, a saber: lo externo, el contexto político y tecnológico, los mercados y en general los aspectos de dónde se generan las empresas nuevas; y lo interno, es decir, la concentración en el empresario: quién hace las empresas.(Crissien Castillo, 2006).

Figura 2: Modelo del Global Entrepreneurship Monitor. **Fuente:** Crissien Castillo (2006)



Por otra parte, el modelo de Kantis (2009) hace mucho hincapié en el rol de las redes personales y el capital social como uno de los factores a destacar dentro de las competencias que suelen tener los emprendedores con mayor capacidad de crecimiento. La figura 3 muestra este modelo que refleja como una de las herramientas más generalizadas el acercamiento de diversas redes de contactos que les sirven a los emprendedores para enriquecer sus vínculos, aprender de la experiencia de otros, o establecer relaciones comerciales.

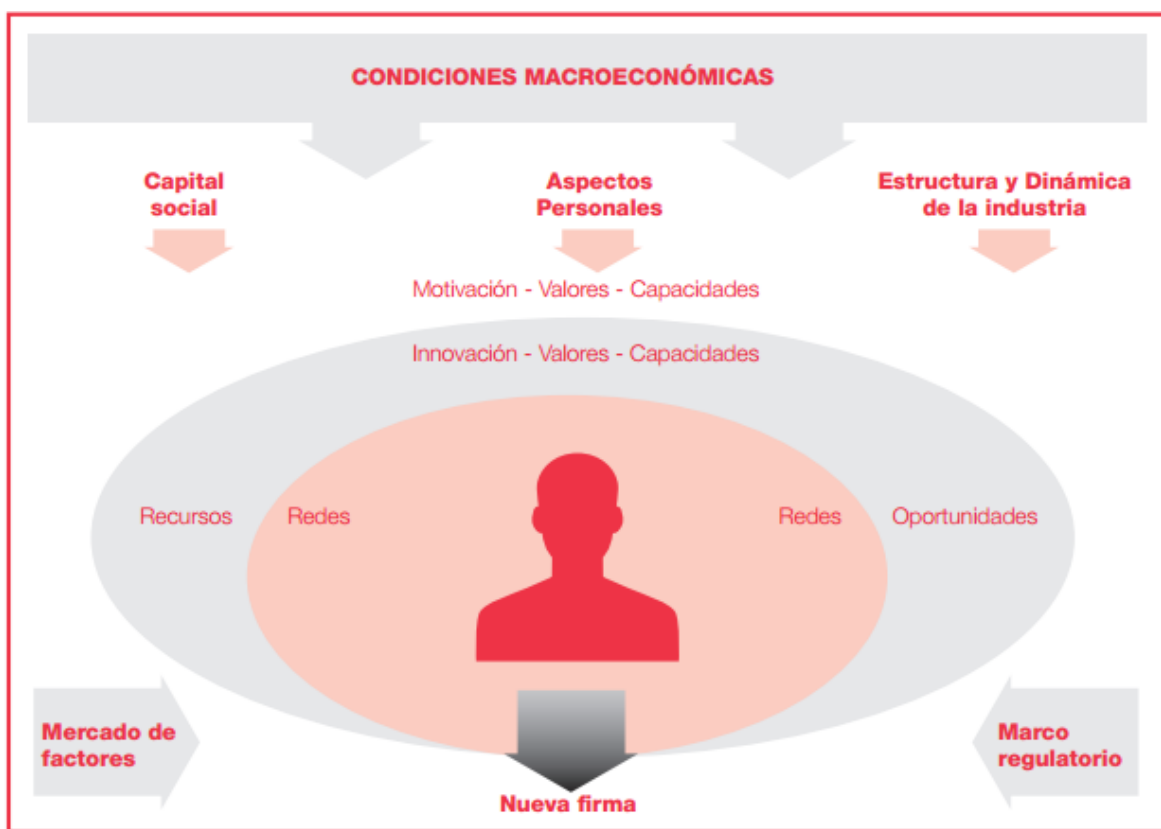


Figura 3: Modelo de Kantis . **Fuente:** Draier et al., (2013)

El modelo de negocio es un componente importante del proceso de incubación de empresas (soporte para la creación de negocios con impacto a largo plazo) porque

es una herramienta que describe cómo la empresa crea, proporciona y capta valor, elementos necesarios para enfocar las estrategias de gestión de la organización. (Carballo-Barrera y Nichols, 2016)

Draier et al., (2013), plantean que el modelo de negocio es la forma más concreta para descubrir los límites de una oportunidad comercial y que un buen modelo de negocios debería contestar al menos a cinco preguntas fundamentales:

1. ¿Cuál es mi negocio?
2. ¿Quién es mi cliente?
3. ¿Qué es lo que el cliente considera de valor de mi oferta?
4. ¿Cómo se obtiene dinero de este negocio?
5. ¿Cuál es la lógica económica que hace que pueda entregar valor a mis clientes a un costo apropiado?

La asociatividad es el mecanismo que mejor responde a las necesidades de las MiPyMes en la actualidad latinoamericana, pues les mejora las posibilidades de supervivencia en los mercados mediante acciones colectivas basadas en la cooperación y en el estímulo de las relaciones entre las empresas, y entre éstas y su entorno. Dentro de las estrategias de asociatividad está la conformación de redes empresariales. Partiendo de la reflexión de las diferencias existentes entre la creación de empresas con una visión de funcionamiento independiente o aislada y la creación de empresas con una visión de funcionamiento dentro de una red empresarial, González Campo et al. (2008) proponen un modelo de emprendimiento para la creación de empresas para una red empresarial, que se ha denominado Modelo de Emprendimiento en Red o MER (Tabla 1), adaptación del Modelo Clásico de Gibb (Figura 4)

Etapas en la creación de empresas	
Etapa 1	Adquisición de la motivación y la idea de negocio.
Etapa 2	Validación de la idea.
Etapa 3	Definición de la escala de operación e identificación de los recursos necesarios.
Etapa 4	Negociación del ingreso al mercado.
Etapa 5	Nacimiento o creación.
Etapa 6	Supervivencia.

Figura 4: Modelo de Gibb **Fuente:** González Campo et al. (2008)

Tabla 1: Características del Modelo de Emprendimiento en Red.

MER	
Etapas en la creación de empresas	
Etapa 0	Conocimiento de las redes empresariales: Conocimientos sobre la razón de ser, el funcionamiento, las ventajas y responsabilidades del trabajo en red
Etapa 1	Adquisición de la motivación y la idea de negocio: Análisis de las motivaciones personales que puede tener para vincularse a una red, a un escenario donde las relaciones, no son solo comerciales, sino fundamentalmente personales, y donde se busca construir lazos de confianza, solidaridad y cooperación. Si el emprendedor no tiene competencias personales para trabajar en equipo y para solucionar

	conflictos ni le interesa desarrollarlas, puede en esta etapa descubrir que es insuficiente su motivación para crear una empresa sostenible en una red
Etapa 2	Validación de la idea: Al intentar crear una empresa en una red, se debe validar la idea, analizando información sobre minicadenas productivas. Informaciones básicas pueden ser los análisis de sostenibilidad de la red; en ellos se revisan los aspectos económicos y comerciales, ambientales y sociales de la cadena y los análisis de competitividad con revisiones sectoriales y de la red en el sector.
Etapa 3	Definición de la escala de operación e identificación de los recursos necesarios: tener muy claro cómo está compuesta realmente la red, cómo funciona, cuáles son sus eslabones, cuáles son sus relaciones de interdependencia y cómo se distribuyen los beneficios. La definición de la escala de operación y la identificación de los recursos necesarios para iniciar el negocio en una red dependen fundamentalmente del eslabón en cual se propone ingresar o crear, del tipo de red, del sector y especialmente de los acuerdos que garanticen las relaciones y las interdependencias.
Etapa 4	Negociación del ingreso al mercado: Los procesos de negociación son muy diferentes dentro de una red. En esta etapa el emprendedor debería realizar un análisis de asociatividad que le permitiera conocer los procesos de negociación interna y los beneficios y los acuerdos existentes entre los diferentes eslabones de la red. la evaluación de la asociatividad de una red existente puede partir del análisis de las formas de asociatividad, los agentes de promoción, los espacios de diálogo, los incentivos para los productores y los acuerdos institucionales existentes en ella.
Etapa 5	Nacimiento o creación: Su arranque es el inicio de un conjunto de relaciones con todos los eslabones existentes de dicha red; estas relaciones se consolidan por medio de acuerdos que en su mayoría pueden ser contratos para garantizar la operación. Es muy posible que desde el inicio la nueva empresa disfrute de las ventajas de estar en una

	red; en otros casos, puede pasar un lapso para comenzar a obtener beneficios.
Etapas 6	Supervivencia: En una nueva empresa dentro de una red, los eslabones siempre están aprendiendo y adaptándose a su entorno o a cambios internos de la red. La supervivencia de una empresa en la red depende de la visión del emprendedor y de las relaciones de confianza, solidaridad y cooperación que sean construidas desde la creación de la empresa. En esta etapa, el emprendedor y los miembros de la red deben realizar constantemente un análisis de solidaridad y equidad, para garantizar la convivencia a largo plazo.

Fuente: Elaboración propia sobre una idea de González Campo et al. (2008)

1.3 Herramientas para la creación de negocios.

Según Vinaixa (2014), a finales del siglo pasado, surge con fuerza la necesidad de abordar no sólo la eficiencia de las empresas existentes sino también la eficacia en la generación (concepción, implementación y crecimiento) de las mismas. Para abordar con una mayor garantía de éxito la creación de empresas innovadoras se han desarrollado nuevos marcos de referencia y nuevas herramientas, las tres más relevantes, tanto por su utilidad como por su nivel de aceptación, son el “Customer Development” de Steven Blank, el “Business Model Canvas” de Alex Osterwalder y el “Lean Startup” de Eric Ries.

El Desarrollo del Cliente o “Customer Development” plantea la vida de una empresa o de un negocio como un proceso evolutivo en el que pueden distinguirse cuatro etapas, razonablemente bien diferenciadas. Estas etapas, desde la concepción hasta la madurez, son las siguientes (Vinaixa, 2015):

1) Descubrimiento del cliente: Todo nuevo negocio tiene su origen en un problema o necesidad para la que el emprendedor cree que tiene una solución viable y mejor que cualquiera de las alternativas disponibles en el mercado en ese momento. A partir de ahí, el emprendedor deberá concebir una forma concreta para generar valor (solución al problema o satisfacción de la necesidad), entregar

ese valor al cliente/usuario y capturar una porción del valor generado (vender y obtener un margen) que haga viable el negocio.

2) Validación del cliente: La etapa anterior el emprendedor la lleva a cabo, normalmente, dentro de su círculo más próximo y asequible: los propios conocimientos y experiencias, las de los amigos y conocidos más cercanos y otras fuentes secundarias como Internet, etc. Esto da lugar a que muchos de los elementos incluidos en el modelo de negocio son supuestos, deseos e hipótesis sobre los públicos involucrados en el modelo. Por lo tanto, deben validarse dichas hipótesis y contrastar los supuestos con aquellos a los que involucre. Ésta etapa de validación acabará en el momento que haya algún cliente que pague para obtener el producto/servicio que se le ofrece.

3) Escalado de la demanda: En la etapa anterior el énfasis está en la búsqueda del encaje “Producto/Mercado”, ahora se trata de que el negocio sea rentable y tenga potencial de crecimiento, para ello debe desplegarse el modelo de negocio validado y hacerlo evolucionar para conseguir el modelo de negocio validado, repetible y escalable que ayudará a hacer rentable el nuevo negocio.

4) Organización de la empresa: Una vez construido el modelo de negocio adecuado para aprovechar una oportunidad encontrada, es el momento de encontrar la forma de organizar la empresa y ejecutar las operaciones previstas en el modelo de la forma más eficiente posible.

Si bien el “Customer Development”, tiene como elemento central la búsqueda del encaje “Producto/Mercado”. La aproximación del “Lean Startup” propone realizar esta búsqueda de forma iterativa, mediante la interacción entre el cliente y un producto en evolución y utilizando el menor número de recursos necesarios (Vinaixa, 2014)

"Lean Startup" es una manera de abordar el lanzamiento de negocios y productos que se basa en aprendizaje validado, experimentación científica e Interacción en los lanzamientos del producto para acortar los ciclos de desarrollo, medir el progreso y ganar valiosa retroalimentación de los clientes. De esta manera las compañías, especialmente las que comienzan, pueden diseñar sus productos o

servicios para cubrir la demanda de su base de clientes, sin necesitar grandes cantidades de financiación inicial o grandes gastos para lanzar un producto (Wikipedia, 2014)

El “Lean Startup” intenta utilizar la “sabiduría” del consumidor futuro en la generación de nuevos productos y servicios. Para ello, trata de materializar la idea de negocio en algo tangible, o cuando menos en algo con lo que interaccionar, a lo que se denomina “Producto Mínimo Viable” (PMV). Este PMV se pondrá en las manos del futuro cliente y del aprendizaje obtenido con ese contacto el emprendedor refinará o incluso reformulará su idea de negocio, sobre esa idea evolucionada se construirá un nuevo PMV que entrará de nuevo en la rueda de validación. (Vinaixa, 2015)

El modelo que de forma más completa y de aceptación más general sirve para explicitar las componentes del modelo de negocio es el “Business Model Canvas”, fruto de la tesis doctoral de Alex Österwalder y publicada junto con Ives Pigneur, en el libro “Generación de Modelos de Negocio”, por primera vez en el año 2009 (Ibídem, 2014)

Österwalder y Pigneur (2011) plantean que el punto de partida para cualquier debate, reunión o taller provechoso sobre innovación en modelos de negocio debería ser una visión compartida del concepto de modelo de negocio para lo que se necesita un concepto que todos entiendan y que facilite la descripción y el debate. La clave es conseguir un concepto simple, relevante y fácilmente comprensible que, al mismo tiempo, no simplifique en exceso el complejo funcionamiento de una empresa. Para ello proponen dividir el modelo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. El modelo de negocio es una especie de anteproyecto de una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa.

La figura que aparece a continuación (Figura 5) muestra de manera resumida la concepción original de los autores antes mencionados sobre los nueve módulos

que conforman el Business Model Canvas (BMC). De igual manera se hace una breve explicación de cada uno de los componentes del mismo según Österwalder y Pigneur (2011)

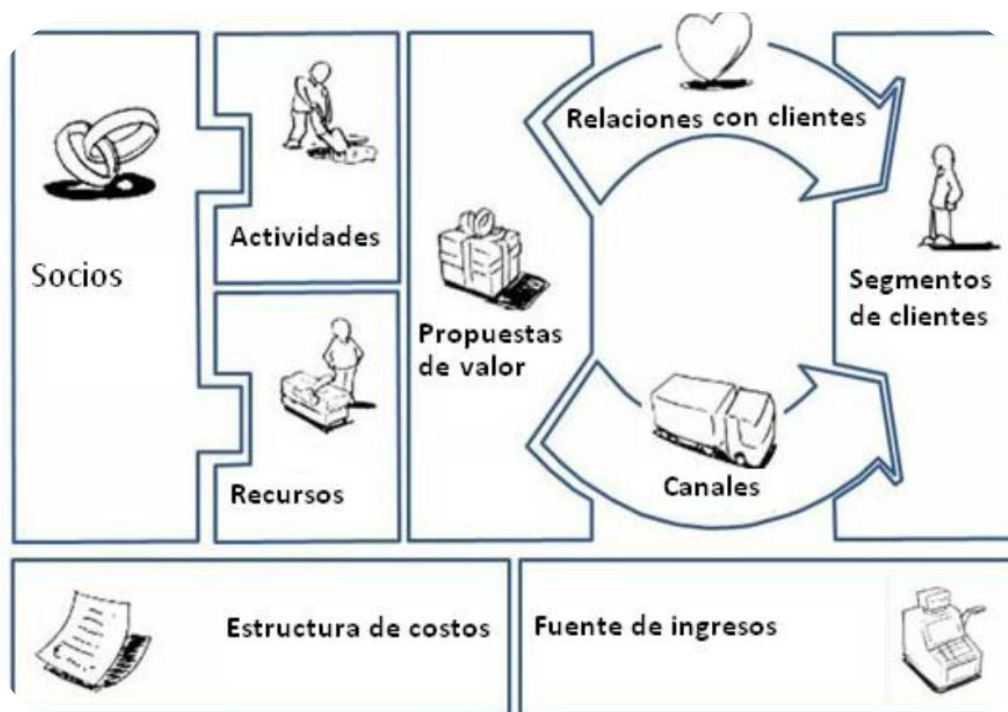


Figura 5: Elementos del Business Model Canvas. **Fuente:** Österwalder y Pigneur (2011)

1. **Los clientes** son el centro de cualquier modelo de negocio, ya que ninguna empresa puede sobrevivir durante mucho tiempo si no tiene clientes (rentables), y es posible aumentar la satisfacción de los mismos agrupándolos en varios segmentos con necesidades, comportamientos y atributos comunes. Un modelo de negocio puede definir uno o varios segmentos de mercado, ya sean grandes o pequeños.

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

satisfacen los requisitos de un segmento de mercado determinado. En este sentido, la propuesta de valor constituye una serie de ventajas que una empresa ofrece a los clientes. Algunas propuestas de valor pueden ser innovadoras y presentar una oferta nueva o rompedora, mientras que otras pueden ser parecidas a ofertas ya existentes e incluir alguna característica o atributo adicional. Una propuesta de valor crea valor para un segmento de mercado gracias a una mezcla específica de elementos adecuados a las necesidades de dicho segmento. Los valores pueden ser cuantitativos (precio, velocidad del servicio, etc.) o cualitativos (diseño, experiencia del cliente, etc.).

3. Canales: Los canales de comunicación, distribución y venta establecen el contacto entre la empresa y los clientes. Son puntos de contacto con el cliente que desempeñan un papel primordial en su experiencia. A la hora de comercializar una propuesta de valor, es esencial acertar con la combinación exacta de canales para aproximarse a los clientes del modo adecuado. Las empresas, para entrar en contacto con los clientes, pueden utilizar sus propios canales, los canales de socios comerciales o ambos. Los canales propios pueden ser directos –como un equipo comercial interno o un sitio web– o indirectos –como una tienda propia o gestionada por la empresa–. Los canales de socios son indirectos y abarcan un gran abanico de opciones como, por ejemplo, la distribución al por mayor, la venta al por menor o sitios web de socios. Los canales de socios reportan menos márgenes de beneficios, pero permiten a las empresas aumentar su ámbito de actuación y aprovechar los puntos fuertes de cada uno de ellos. En los canales propios, especialmente en los directos, los márgenes de beneficios son mayores, pero el coste de su puesta en marcha y gestión puede ser elevado. El truco consiste en encontrar el equilibrio adecuado entre los diversos tipos de canales para integrarlos de forma que el cliente disfrute de una experiencia extraordinaria y los ingresos aumenten lo máximo posible.

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

los fundamentos siguientes: a) Captación de clientes; b) Fidelización de clientes y c) Estimulación de las ventas (venta sugestiva).

5. Si los clientes constituyen el centro de un modelo de negocio, las **fuentes de ingresos** son sus arterias. Las empresas deben preguntarse ¿por qué valor está dispuesto a pagar cada segmento de mercado? Cada fuente de ingresos puede tener un mecanismo de fijación de precios diferente. Un modelo de negocio puede implicar dos tipos diferentes de fuentes de ingresos: ingresos por transacciones derivados de pagos puntuales de clientes e ingresos recurrentes derivados de pagos periódicos realizados a cambio del suministro de una propuesta de valor o del servicio posventa de atención al cliente.

6. Todos los modelos de negocio requieren **recursos clave** que permiten a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos. Cada modelo de negocio requiere recursos clave diferentes. Los recursos clave pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos. Además, la empresa puede tenerlos en propiedad, alquilarlos u obtenerlos de sus socios clave.

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

8. **Asociaciones clave:** Las empresas se asocian por múltiples motivos y estas asociaciones son cada vez más importantes para muchos modelos de negocio. Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos. Se puede hablar de cuatro tipos de asociaciones: Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras; Coopetición: asociaciones estratégicas entre empresas competidoras; Joint ventures: (empresas conjuntas) para crear nuevos negocios y relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros.

9. Estructura de costos: Tanto la creación y la entrega de valor como el mantenimiento de las relaciones con los clientes o la generación de ingresos tienen un coste. Estos costes son relativamente fáciles de calcular una vez que se han definido los recursos clave, las actividades clave y las asociaciones clave. Algunos modelos de negocio implican más costes que otros.

Los nueve módulos del BMC forman la base de una herramienta útil: el lienzo de modelo de negocio.

Augustin (2014), plantea que el Model Business Canvas es una plantilla de gestión estratégica para el desarrollo de nuevos modelos de negocio o documentar los ya existentes. Es un gráfico visual con elementos que describen la propuesta de producto o de valor de la empresa, la infraestructura, los clientes y las finanzas. Ayuda a las empresas a alinear sus actividades mediante la ilustración de posibles compensaciones.

Las descripciones formales del negocio se convierten en los bloques de construcción para sus actividades. Existen muchas diferentes conceptualizaciones de negocio; el trabajo de Osterwalder propone un modelo único de referencia basada en las similitudes de una amplia gama de conceptualizaciones de modelo de negocio. Con su diseño de la plantilla modelo de negocio, una empresa puede describir fácilmente su modelo de negocio. (González Sanchidrián y García Fleites, A.O; 2017).

Entre los beneficios de utilizar esta herramienta para definir el modelo de negocio de una nueva empresa, Pérez Guadarrama et al. (2017) explican que es una herramienta muy práctica que permite modificar cualquier elemento a medida que se avanza en su análisis. Además, resulta muy sencillo, y el lienzo o plantilla puede ser trabajado en equipo. Por otra parte, permite ver de manera global todos los aspectos importantes del negocio. Vinaixa (2014) expresa que la sencillez y formato visual de esta propuesta ha facilitado que haya sido universal y rápidamente adoptado como modelo de referencia para tratar sobre modelos de negocio. Estas son las razones por las cuales se toma el BMC como punto de partida para establecer el modelo de negocios en la presente investigación.

1.4 Patrones de modelos de negocio.

Österwalder y Pigneur (2011) también han perfilado cinco patrones a partir de conceptos importantes de la literatura empresarial, que son susceptibles de utilizar el modelo del lienzo o BMC. Estos patrones se basan en los conceptos de desagregación, larga cola (long tail), plataforma multilateral, GRATIS y modelo de negocio abierto. Los propios autores plantean que seguramente, con el tiempo, surgirán nuevos patrones basados en otros conceptos empresariales. Estos patrones, sin embargo, validan la utilización del BMC al demostrar que puede ser utilizado inmediatamente en el diseño o invención de modelos de negocio de cualquiera de estos patrones.

Patrón n.º 1: El concepto de empresa «desagregada» sostiene que existen fundamentalmente tres tipos de actividades empresariales diferentes: relaciones con clientes, innovación de productos e infraestructuras. Cada uno de estos tipos tiene diferentes imperativos económicos, competitivos y culturales aunque los tres pueden coexistir en una misma empresa. Según Hagel y Singer (1999), la función de las empresas que se centran en las relaciones con los clientes consiste en buscar y conseguir clientes y en establecer relaciones con ellos. Asimismo, la función de las empresas que se centran en la innovación de productos es desarrollar nuevos productos y servicios que resulten atractivos. Por último, la función de las empresas basadas en infraestructuras consiste en construir y gestionar plataformas para tareas repetitivas y volúmenes elevados. Hagel y Singer sostienen que las empresas deberían separar estas actividades y centrarse únicamente en una de las tres. Cada una de estas actividades empresariales está sujeta a factores diferentes, que pueden entrar en conflicto. En este patrón, el BMC también se desagrega en tres lienzos, de manera que permita analizar los elementos fundamentales de cada negocio. Cuando el énfasis está en la infraestructura, un nivel elevado de costes fijos requiere grandes volúmenes para conseguir un coste por unidad bajo, por lo que el modelo se centra en la relación coste-ingreso y la consecución de economía de escala. Cuando el negocio se centra en buscar y conseguir clientes, el BMC apunta hacia que el elevado coste de la captación de clientes obliga a conseguir generar ingresos gracias a la

confianza de los clientes. Cuando el negocio se centra en la innovación, el recurso fundamental es el talento, por lo que la actividad está centrada en promover la investigación y el desarrollo para sacar al mercado productos y servicios nuevos; y también en la alianza estratégica con proveedores de nuevas tecnologías.

Patrón n.º 2: Negocios de «larga cola»: Chris Anderson (citado por Österwalder y Pigneur, 2011) acuñó el concepto de long tail (larga cola) para describir el negocio de vender menos de más, ofrecer una amplia gama de productos especializados que, por separado, tienen un volumen de ventas relativamente bajo. Para este patrón, en el BMC los socios clave son los proveedores de contenido especializado. La propuesta de valor de un modelo de negocio de larga cola se caracteriza por la oferta de un amplio abanico de artículos con poca salida que puede coexistir con otro de productos muy vendidos. Los modelos de negocio de larga cola también pueden promover la creación de contenido por parte de los usuarios o basarse en ella. Se centran en los nichos de clientes y se basan en la suma de pequeños ingresos procedentes de una gran cantidad de artículos. Las fuentes de ingresos, variables, incluyen la publicidad, la venta de productos y las suscripciones. Normalmente, utilizan internet como canal para las transacciones y las relaciones con los clientes, por lo que el recurso clave es la plataforma de cuyo mantenimiento se derivan los principales costes y las actividades clave van desde el desarrollo y el mantenimiento de la plataforma hasta la adquisición y producción de contenido especializado

Patrón n.º 3: Plataformas multilaterales. Este tipo de plataformas solamente son valiosas para un grupo de clientes si los demás grupos de clientes también están presentes. La plataforma crea valor al permitir la interacción entre los diferentes grupos. El valor de las plataformas multilaterales aumenta a medida que aumenta el número de usuarios, fenómeno que se conoce como «efecto de red» La prestación de servicio a todos los grupos de clientes supone un gasto para el operador de una plataforma, que a menudo decide atraer a un segmento con una propuesta de valor de bajo coste o gratuita para así captar a los usuarios del otro lado de la plataforma. El BMC apunta hacia que, en estos negocios, la propuesta de valor crea valor en tres áreas principales: 1) atrae a grupos de usuarios (es

decir, segmentos de mercado); 2) pone en contacto diferentes segmentos de mercado, y 3) reduce los costes mediante la gestión de las transacciones en la plataforma. El énfasis del BMC está en los clientes. Los modelos de negocio que presentan un patrón de plataforma multilateral tienen una estructura diferente, cuentan con dos o más segmentos de mercado, cada uno con una propuesta de valor distinta. Además, un segmento de mercado no puede existir sin los demás. Cada segmento de mercado representa una fuente de ingresos diferente. Puede que uno o varios segmentos disfruten de ofertas gratuitas o a precios reducidos, que se subvencionan con los ingresos generados en los demás segmentos de mercado. La elección del segmento que recibe la subvención es crucial, ya que puede determinar el éxito de este modelo de negocio.

Patrón n.º 4: En el modelo de negocio gratis, al menos un segmento de mercado se beneficia constantemente de una oferta gratuita. Este patrón incluye tres modalidades: 1) oferta gratuita basada en una plataforma multilateral (por ejemplo, la publicidad); 2) servicios básicos gratuitos con servicios premium opcionales y 3) el modelo del cebo y el anzuelo, que consiste en una oferta inicial gratuita o a un precio bajo que lleva a los clientes a realizar nuevas compras. En el primer tipo los productos y servicios gratuitos generan mucho tráfico en la plataforma e incrementan su atractivo para los anunciantes, renglón básico de este BMC que se convierte en proveedor y cliente fundamental. En el segundo caso El modelo es viable porque el servicio gratuito que se presta a los usuarios tiene un coste marginal muy bajo, por lo que el BMC hace énfasis en la relación costes-ingresos por servicios premium, lo que implica trabajar en el segmento de mercado que puede pagar esos servicios. Un parámetro importante que hay que tener en cuenta es el ritmo al que las cuentas gratuitas se convierten en cuentas premium. En el tercer caso la clave del modelo es la estrecha relación entre el producto inicial gratuito o de bajo precio y los artículos complementarios, que dejan a la empresa un amplio margen de beneficios. El éxito de este patrón depende del control que se tenga del «gancho comercial». Normalmente, los patrones de cebo y anzuelo requieren una marca fuerte por lo que el BMC debe considerar costes de marketing y fidelización.

Patrón n.º 5: Modelos de negocio abiertos. Estos se pueden utilizar para crear y captar valor mediante la colaboración sistemática con socios externos. Puede hacerse «de fuera adentro», aprovechando las ideas externas de la empresa, o «de dentro afuera», proporcionando a terceros ideas o activos que no se estén utilizando en la empresa. En estos negocios las actividades claves de «conexión» con el ambiente externo son esenciales. La adquisición de innovación de fuentes externas cuesta dinero, pero el trabajo a partir de programas de investigación avanzada y conocimientos creados externamente puede reducir el plazo de comercialización e incrementar la productividad interna de I+D de una empresa. Por otra parte, normalmente, las empresas con mucha actividad interna de I+D tienen una gran cantidad de conocimientos, tecnología y propiedad intelectual que no utilizan. Algunos resultados de I+D que no se pueden utilizar internamente, por motivos estratégicos u operativos, podrían ser de gran valor para empresas de otros sectores.

Si bien, estos patrones no han sido diseñados para negocios tradicionales sino que recogen tipologías de empresas que han evolucionado en nuevos tipos para nuevos tiempos y nuevos mercados, las ideas que proponen pueden traer propuestas de innovación interesantes para dichos negocios de tipo tradicional.

1.5 Evaluación estratégica para el modelo de negocio

Existen múltiples factores que contribuyen al éxito o fracaso de un emprendimiento, más allá de lo que ocurra en ese mercado en particular, por lo cual los proyectos deben realizar una evaluación integral de las circunstancias generales en las cuales se desenvolverá. Esta evaluación es conocida como “análisis de escenarios” y se refiere a lo que en el marketing se denominan como “variables incontrolables”, que configuran el contexto “macro” o al entorno. El análisis de escenarios incluye una serie de dimensiones tales como política, economía, ambiente socio-cultural, tecnología, legislación y medio ambiente, entre otros. El emprendedor debe repasar estas temáticas para destacar aquellos aspectos que pueden incidir positiva o negativamente en su negocio. Para ello

debe describirse no sólo la situación actual sino alguna hipótesis de cómo evolucionarán los factores más relevantes en el futuro. Dependiendo de cuál sea el proyecto empresarial, algunas de estas dimensiones serán más relevantes que otras. (Draier et al., 2013)

La evaluación frecuente del modelo de negocio es una actividad de gestión importante que permite a las empresas evaluar su posición en el mercado y adaptarse en función de los resultados. Esta revisión podría ser el punto de partida de una mejora gradual del modelo de negocio o incluso podría propiciar una iniciativa de innovación del modelo de negocio. La evaluación de la integridad general del modelo de negocio es fundamental. No obstante, el estudio en detalle de sus componentes también puede mostrar vías de innovación y renovación interesantes. Esto se puede conseguir combinando el tradicional análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) con el lienzo de modelo de negocio. El análisis DAFO proporciona cuatro puntos de vista para la evaluación de los elementos de un modelo de negocio y el lienzo de modelo de negocio, a su vez, proporciona el formato necesario para un debate estructurado. (Österwalder y Pigneur, 2011)

Un análisis DAFO estructurado del modelo de negocio genera dos resultados: ofrece una instantánea del estado actual (puntos débiles y puntos fuertes) y sugiere algunas trayectorias para el futuro (oportunidades y amenazas). Esta valiosa información puede ayudar a diseñar nuevas opciones de modelo de negocio para la empresa. (Ibídem, 2011)

Otra herramienta útil para la evaluación estratégica del negocio, en base a su competitividad es el llamado «diamante de Porter».

Mesa Contreras (2017) explica que, desde una perspectiva de economía industrial, Porter (1979) ha propuesto la consideración no solo de las empresas que actúan en un producto-mercado determinado, sino también lo que denomina como rivalidad ampliada, que está formada por competidores actuales, competidores potenciales, productos sustitutivos, poder de negociación de los clientes y de los proveedores.

Competidores del sector: Al analizar un mercado hay que considerar si esta formado por un conjunto de empresas similares, o si por el contrario, algunas de ellas detentan una posición de dominio sobre el resto. El grado de rivalidad existente dependerá de varios factores. Para una empresa resultará más difícil competir en un sector donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos.

Competidores potenciales: las barreras de entrada. Las amenazas de entrada en un mercado dependen de la importancia de las barreras de entrada existentes, así como de las reacciones que caben esperar de las empresas que ya están presentes en el mercado. Si estas barreras son altas y se supone que la reacción de las empresas va a ser fuerte, la posibilidad de nuevas entradas será reducida.

Competencia de productos sustitutivos: Frente a la amenaza de productos sustitutivos para todo el sector, suelen darse reacciones colectivas de todas las empresas implicadas. El problema se plantea cuando el producto sustituto ofrece unas ventajas al consumidor que son claramente más favorables que el producto previo y a las empresas que no adopten el nuevo producto.

Poder de negociación de los proveedores: Los proveedores pueden en determinados casos imponer sus condiciones de la negociación en que se realizan las transacciones. Si ello es así, los proveedores pueden obtener precios más favorables a condiciones más ventajosas, reduciendo el margen de beneficios con que operan las empresas. El poder de negociación de los proveedores es tanto mayor cuanto menor sea su número, y en consecuencia, estén más concentrados.

Poder de negociación de los clientes: Los clientes también en ciertos casos tienen poder de negociación para imponer sus condiciones en el mercado. Los clientes buscarán condiciones mejores en precios, pero también en financiación, condiciones de entrega, etc. El poder de los grupos de clientes importantes en el sector depende de varias características de su situación en el mercado y de la importancia relativa de sus compras. En este sentido, tendrán mayor poder de negociación cuanto mayor sea su volumen de compras, o estén más

concentrados; si los productos son más estándares o no diferenciados; cuando no existen costes por cambio de proveedor.

1.6 El trabajo por cuenta propia en Cuba

Numerosas son las regulaciones que establecen el negocio por cuenta propia en Cuba. Desde el punto de vista jurídico existen varios decretos que regulan esta actividad. Machado y Gattorno (2013), hacen un análisis de los mismos. A continuación se describen cada uno de ellos:

- El Decreto-Ley No.141 “Sobre el ejercicio del Trabajo por Cuenta Propia”, de 8 de septiembre de 1993, en su artículo 1 encarga al hoy Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, la determinación de las actividades que pueden realizarse por cuenta propia, así como las regulaciones sobre quienes pueden ejercerlas, los requisitos para ello, el ordenamiento y control de las actividades.
- La Resolución No. 33 de 6 de septiembre de 2011, que aprueba el “Reglamento del Ejercicio del Trabajo por Cuenta Propia”. Establece las disposiciones que regulan el ejercicio del trabajo por cuenta propia, su ordenamiento y control.
- Ley No. 73, “Del Sistema Tributario”, de fecha 4 de agosto de 1994, establece los impuestos sobre los Ingresos Personales y sobre los Servicios Públicos y la Contribución Especial de los trabajadores beneficiarios de la Seguridad Social”
- Decreto-Ley No.315 sobre las infracciones personales de las regulaciones del trabajo por cuenta propia.
- Decreto Ley 278 del 2010 “Régimen especial de seguridad social para los trabajadores por cuenta propia”.
- Decreto-Ley No. 169. “Normas Generales y de Procedimientos Tributarios”, de fecha 10 de enero de 1997, en su artículo 83, establece que los sujetos pasivos y responsables tendrán el derecho a la devolución de las cantidades ingresadas indebidamente al Fisco, o en exceso de lo debido, realizadas en ocasión del pago de deudas tributarias.
- Decreto-Ley No. 278 “Régimen Especial de Seguridad Social para los Trabajadores por cuenta propia que no son sujetos de la seguridad social”

- La Ley No. 113, “ Sistema Tributario”, de fecha 23 de julio de 2012, establece entre otros, los impuestos sobre los Ingresos personales, sobre las ventas, sobre los servicios y por la utilización de la fuerza de trabajo, así como la contribución especial de los trabajadores beneficiarios de la seguridad social y en su disposición final segunda faculta al Ministro de Finanzas y Precios para, cuando circunstancias económicas y sociales a su juicio así lo aconsejen establecer y reglamentar los regímenes simplificados o unificados de tributación para facilitar la determinación y pago de los tributos, y para modificar las formas para el cálculo, pago y liquidación de los tributos.

Los cambios que dimanar del perfeccionamiento del modelo económico y social que se plantea nuestro país han traído como consecuencia una necesaria revisión con vistas a la reorganización económica y legal de la política de trabajo por cuenta propia en Cuba. Este proceso comenzó a partir del segundo semestre de 2017 y aún no ha terminado por lo que sus resultados deben ser tenidos en cuenta para los resultados de esta investigación.

1.7 Conclusiones parciales

En la actualidad existen grandes retos a los que se tienen que enfrentar las diferentes economías. La creación y desarrollo de micros, pequeñas y medianas empresas puede convertirse en un pilar del nuevo modelo económico y de relaciones laborales en estas condiciones. El espíritu empresarial y la creación de nuevas empresas son reconocidos como un importante motor de crecimiento económico y social.

Existen diferentes modelos que intentan explicar el funcionamiento de los procesos de emprendimiento. El modelo de negocio es la forma más concreta para descubrir los límites de una oportunidad comercial. El modelo de negocio permitirá analizar distintas opciones de cómo abordar la explotación de la oportunidad y materializar la nueva empresa.

Para abordar con una mayor garantía de éxito la creación de empresas innovadoras se han desarrollado nuevos marcos de referencia y nuevas herramientas, como son el “Customer Development”, el “Lean Startup” y el

“Business Model Canvas” (BMC). Este último es una herramienta muy práctica y sencilla, que aporta una plantilla útil que puede ser trabajada en equipo y permite ver de manera global todos los aspectos importantes del negocio. Esta es la herramienta seleccionada para establecer el modelo de negocios en la presente investigación.

La evolución de los modelos de negocios ha permitido establecer nuevos patrones de funcionamiento de los mismos y que aportan ideas interesantes que pueden traer propuestas de innovación para negocios de tipo tradicional.

Los modelos de negocios deben evaluarse a través de diferentes herramientas estratégicas como pueden ser el análisis de escenarios o entornos de negocio; la matriz DAFO y el diamante o modelo de las cinco fuerzas de Porter.

El TCP en Cuba cuenta con un amplio espectro de legislación asociada que debe ser tomada en cuenta para la creación de un nuevo negocio de este tipo. Este marco legal está siendo sujeto de revisiones por lo que el emprendedor debe estar vigilante de los cambios que esto puede traer aparejado para la creación de un nuevo negocio.

Capítulo II: Modelo de negocio para una pequeña empresa privada de mantenimiento y reparación de equipos de refrigeración y clima

Una vez establecidos, en el capítulo precedente, los elementos provenientes de la literatura internacional y nacional que permiten fundamentar teórica y metodológicamente el modelo de negocio de una pequeña empresa; el presente capítulo tiene como objetivo caracterizar y elaborar el modelo de negocio para la empresa objeto de estudio.

2.1 Metodología para desarrollar el modelo de negocio

En el capítulo I se describen varias herramientas metodológicas que permiten guiar la creación de nuevos negocios, En la presente investigación se selecciona el Business Model Canvas o modelo del lienzo para describir el negocio. Sin embargo, se considera que, aunque es una herramienta útil y sencilla que permite describir los elementos esenciales del negocio y constituye una guía para su desarrollo debe complementarse con otros elementos introductorios que permitan comprender con mayor claridad la estructura de negocio a proponer sin caer en una descripción abrupta del mismo.

Teniendo en cuenta este criterio se propone para la presente investigación un procedimiento sencillo para definir el modelo de negocio, que consta de cuatro pasos, incluyendo la presentación del MBC. Dicho procedimiento se grafica a continuación (figura 6)

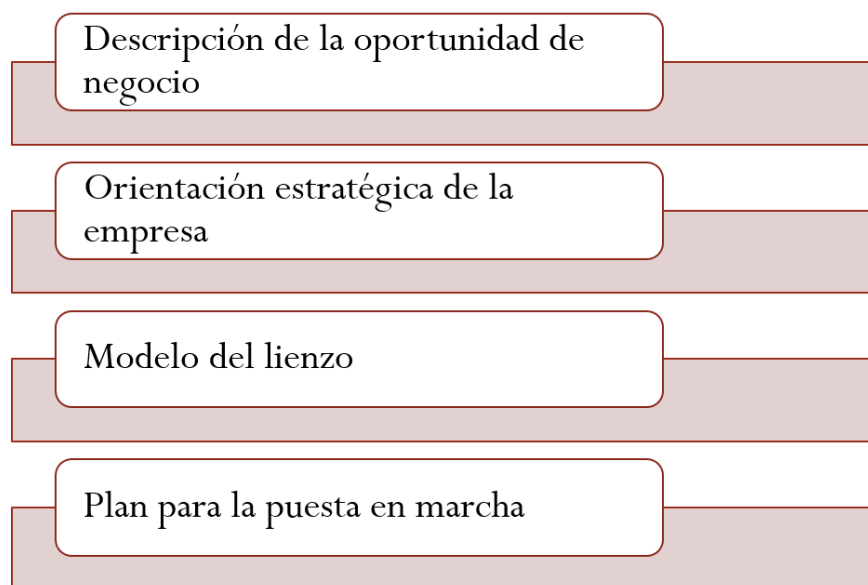


Figura 6: Procedimiento para el desarrollo del plan de negocio.

2.2 Presentación del Modelo de Negocio

Descripción de la oportunidad de negocio

Para describir la oportunidad de negocio se tienen en cuenta las posibilidades que se encuentran tanto en el macro como en el micro entorno que permiten desarrollar una propuesta de valor que sirvan a un mercado de demanda creciente; así como el reconocimiento de capacidades propias, descritas como potencialidades, que permiten aprovechar estas posibilidades.

Macroentorno positivo:

- Político: Voluntad para que el territorio crezca en el sector no estatal
- Económico: Moderado crecimiento en empresas y sector no estatal; así como en la economía familiar que permite dedicar presupuesto a la climatización
- Medio ambiental: Elevación gradual de las temperaturas ambientales que demanda mayores niveles de climatización interna en organizaciones y hogares.
- Tecnológico: Obsolescencia tecnológica en muchas empresas que determina el aumento de la demanda de reparaciones de equipos. Necesidad de personal especializado para el montaje de tecnología de punta en equipos de refrigeración y clima.

Microentorno positivo:

- Proveedores: Existen mecanismos estatales que permiten la compra tanto al sector estatal como a otros no estatales.
- Mercado de consumidores ávido de mayores posibilidades de adquisición de servicios de mantenimiento y reparación.
- Competencia: El sector estatal no da abasto a la demanda y existen pocos negocios no estatales de este tipo (mayor competencia en reparación de enseres menores).

- Intermediarios: Relación de los socios fundadores con transportistas del sector privado con los que se puede establecer alianzas estratégicas en caso de necesidad de movilidad y carga. Intermediación financiera garantizada por el banco desde la legislación vigente.

Potencialidades propias:

- Experiencia en actividades de mantenimiento y reparación de los socios fundadores
- Posibilidades de reunir un equipo de trabajo con habilidades en este tipo de servicios.
- Posibilidades de compra de útiles y herramientas básicas para la empresa
- Capital disponible para invertir
- Posibilidad de contratación de un gestor competente que, además, supervise la gestión financiera.

Orientación estratégica de la empresa

La empresa de servicios de mantenimiento y reparación de equipos de refrigeración y clima Skade, ha sido ideada para desarrollar la siguiente Misión:

- Brindar servicios de mantenimiento y reparación de equipos de refrigeración y clima para clientes radicados en Villa Clara, tanto personas naturales como al sector empresarial y cooperativo, con calidad, responsabilidad y profesionalidad, con la utilización racional y eficiente de los recursos que dispone.

El nombre comercial está relacionado con la mitología nórdica, es el nombre latino de la diosa del invierno y la nieve, para utilizar la analogía del frío con los equipos de refrigeración.

La empresa tiene domicilio legal el Reparto Escambray, Santa Clara, Villa Clara.

Proyecta como cartera de servicios los siguientes:

- Reparación de refrigeradores y neveras
- Reparación de equipos de clima (aires acondicionados, *splits*, ventiladores industriales)
- Mantenimiento eléctrico a equipos de refrigeración y clima
- Instalación de sistemas y equipos de refrigeración y clima

Sobre esta base se plantea como Visión, en un horizonte temporal de 5 años, la siguiente:

- Somos una organización eficiente, que se diferencia por la calidad y profesionalidad de sus servicios, con domicilio legal en Santa Clara y reconocida en la localidad. Contamos con una amplia clientela fidelizada y estamos abiertos a nuevos proyectos que nos permitan crecer.

La estructura organizativa de la empresa es sencilla como se muestra en el organigrama de la figura 7

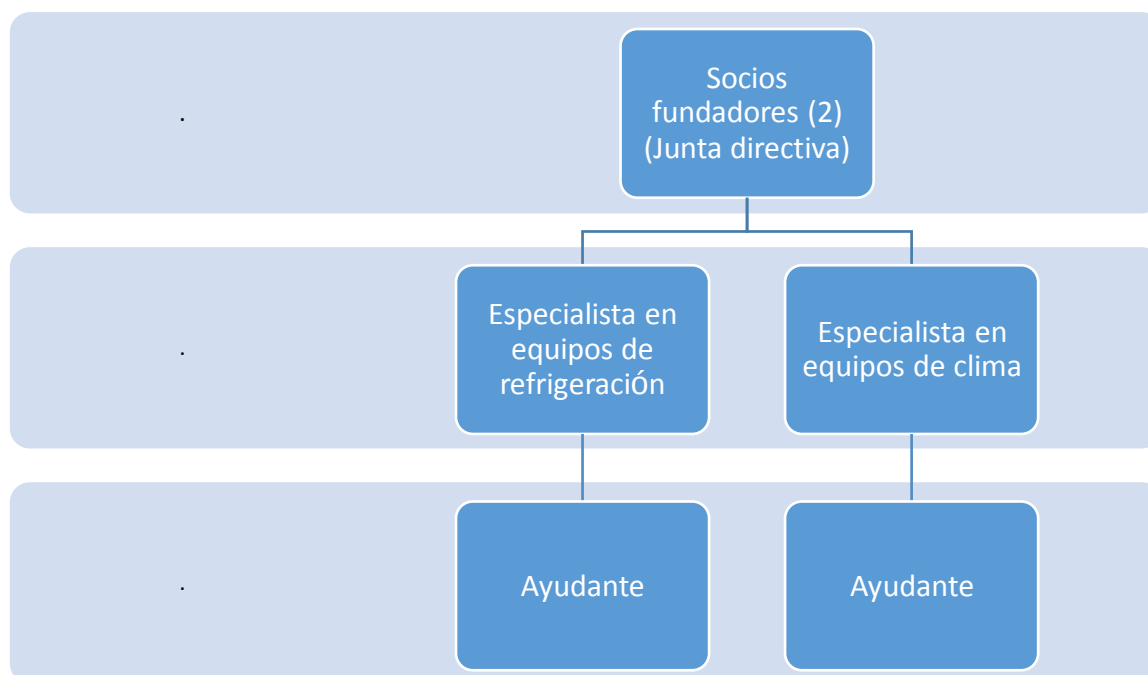


Figura 7: Organigrama. **Fuente:** Documentación del proyecto de empresa

La empresa subcontrata los servicios de un gestor-tenedor de libros para que desarrolle la contabilidad de la empresa y se encargue de los temas jurídicos y de gestión.

Los socios fundadores desarrollan las funciones de dirección y la gestión de marketing.

La empresa se asienta sobre cuatro valores fundamentales:

- Liderazgo compartido
- Trabajo en equipo
- Eficiencia
- Profesionalidad

En aras de obtener una mayor orientación estratégica para la construcción del modelo de negocio se realizó un diagnóstico sobre la base de aplicación de la revisión documental y la entrevista a expertos para recoger la información que se resume en una Matriz DAFO y un Diagrama Causa-Efecto.

Matriz DAFO

Fortalezas	Debilidades
1. Servicios de alta demanda con precios competitivos	1. Ninguna experiencia en negocios por cuenta propia
2. Personal de experiencia en mantenimiento y reparación	2. Limitados conocimientos de comunicación comercial
3. Socios fundadores con alta motivación	3. Inexistencia de local físico específico para el negocio (comienza desde la casa de un socio fundador)
4. Entusiasmo del personal por comenzar el emprendimiento	4. Pocos datos cuantitativos del mercado
5. Buena disponibilidad de capital para iniciar el negocio	

6. Infraestructura mínima indispensable completa y en buen estado (medios y herramientas)	
Oportunidades	Amenazas
1. Entorno político y legal abierto a iniciativas en el sector no estatal	1. Burocracia y lentitud de trámites legales y bancarios para el inicio de negocios por cuenta propia
2. Poca competencia en el área geográfica	2. Existencia aun de temores en el sector empresarial para operar con TCP
3. Crecimiento económico y poblacional de la zona geográfica.	3. Inestabilidad de la adquisición de materias primas

El cruzamiento de la matriz (Figura 9) permite establecer un cuadrante ofensivo, donde hay que potenciar al máximo las fortalezas para aprovechar las oportunidades.

		Oportunidades			Amenazas		
		1	2	3	1	2	3
Fortalezas	1	x	x	x		x	
	2		x	x		x	x
	3	x	x	x	x	x	x
	4			x	x		x
	5	x	x	x	x		x
	6	x	x	x			
Debilidades	1	x			x	x	
	2		x	x		x	x
	3			x			
	4		x	x		x	x

Figura 8: Cruzamiento de la matriz

Para elaborar el diagrama causa-efecto, la propuesta se basa en el problema de ¿Qué causas afectan la calidad de una propuesta de valor en un negocio por cuenta propia en Cuba?

En entrevista con 7 cuentapropistas y 5 directores de mantenimiento de empresas, considerados especialistas en este el negocio, se hallaron 16 problemáticas que pudieran estar afectando la calidad de una propuesta de valor en un negocio de mantenimiento y reparación de equipos (Anexo 1)

Las causas principales se agruparon en varias categorías:

- Aseguramiento de la calidad
- Gestión de clientes
- Recursos Humanos
- Financiamiento
- Gestión de marketing

De esta forma pudo confeccionarse el diagrama causa-efecto que permite identificar los puntos de mejora que permitirán hacer más atractiva la oferta de valor del negocio proyectado (Figura 9)

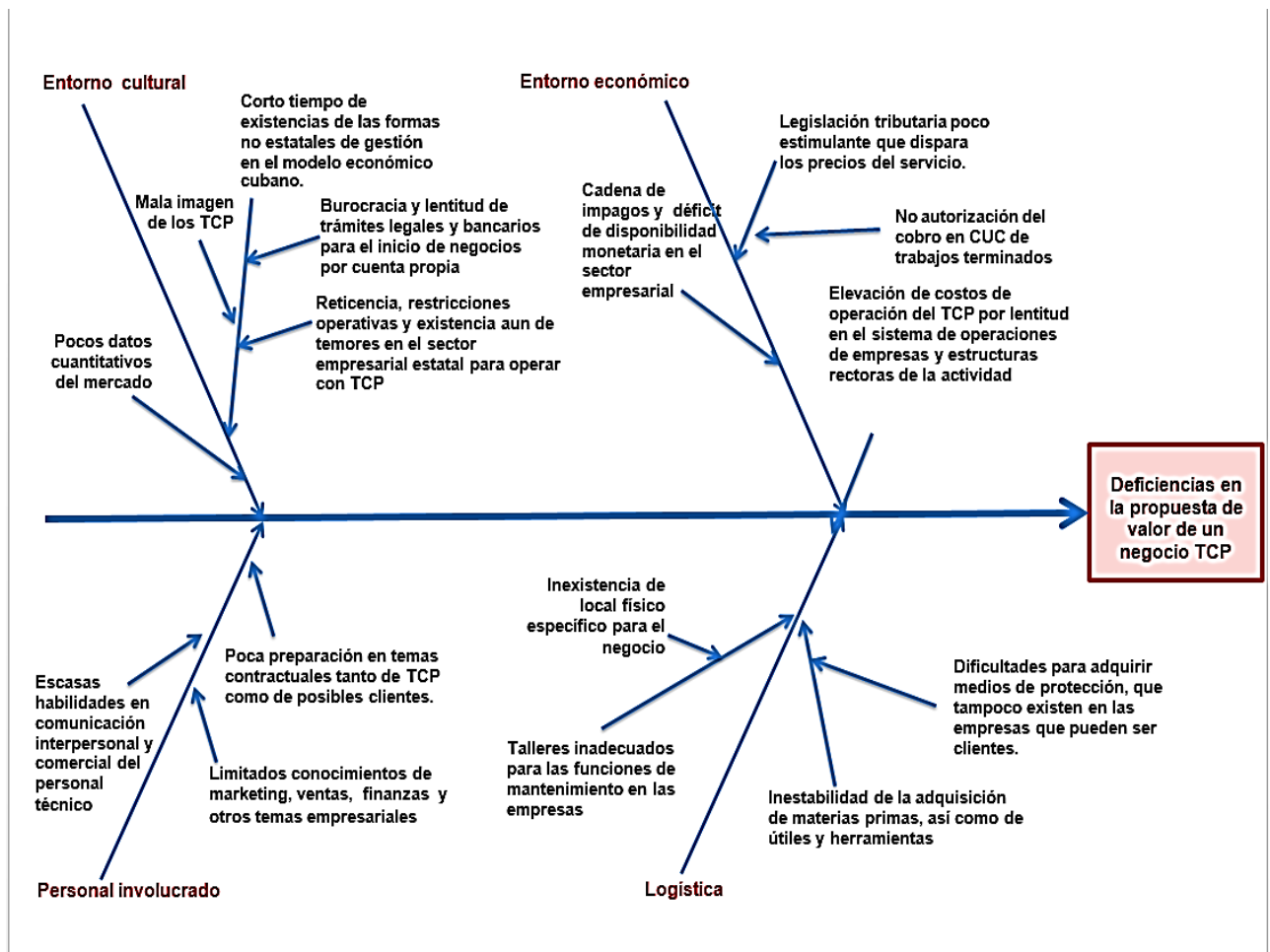


Figura 9: Diagrama Causa-Efecto. Elaboración propia

Sobre esta base se elabora la matriz ERIC (Figura 10) para influir en aquellos problemas que pueden ser transformados por la empresa en formación y que permiten agregar valor a la oferta:

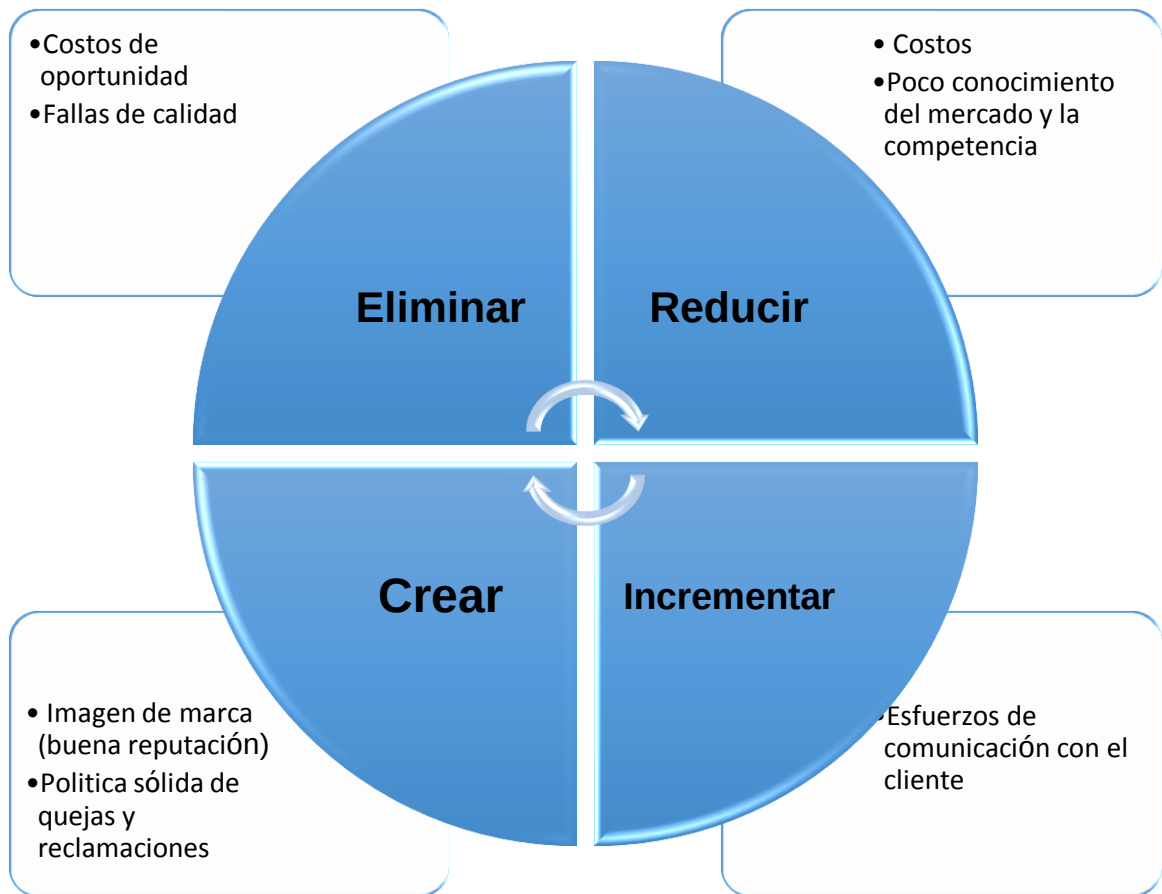


Figura 10: Matriz ERIC. Elaboración propia

Modelo del lienzo

1. Clientes: Empresas e instituciones estatales, cooperativas y núcleos familiares de Santa Clara que poseen equipos de refrigeración y clima contando con un potencial de 104 empresas, 409 cooperativas y 152 unidades presupuestadas, así como (ONEI, 2018), sobre número de familias no se encuentran datos precisos en la información estadística posteriores a 2002 por lo que no constituyen vías de previsión. .

2. Propuesta de valor: *Servicio personalizado* y de calidad en reparación, mantenimiento e instalación de equipos de refrigeración y clima; que puede atender en un corto plazo las solicitudes de servicio, a precios competitivos y con una política responsable y profesional en lo relativo a quejas y reclamaciones y con consejos libres de costo sobre temas afines con el negocio.

3. Canales: Canal directo. Se acuerda una visita corta, libre de costos, para negociación y contratación y el servicio es prestado luego *in situ*. Al no contarse aun con oficina comercial el contacto inicial será vía telefónica o por correo nauta.

4. Relación con clientes:

- Política estricta de respeto y buen trato. Las negociaciones se realizan solo a través de un socio fundador, que debe entrenarse intencionalmente en temas de comunicación y negociación.
- Las quejas serán atendidas con objetividad y sentido crítico, en caso de fallas de calidad en el trabajo se repetirá sin costos.
- El contrato, como forma de relación con el cliente, debe dejar claro y por escrito el modo correcto de operar con el equipo una vez reparado o instalado.
- La política de fidelización incluye:
 - ✓ Descuento por pronto pago para empresas e instituciones estatales
 - ✓ Pago diferenciado si se contrata el mantenimiento frecuente del equipo
 - ✓ Acciones de relaciones públicas con clientes VIP
- Retroalimentación directa (demostrar interés en la satisfacción con la calidad del trabajo) y a través de un cuestionario sencillo al finalizar el trabajo. (Anexo 2) En caso de clientes ya fidelizados cuidar no ser muy reiterativo con el cuestionario.

5. Flujo de ingresos: El flujo de ingresos esta dado principalmente por la venta del servicio. Los precios del mismo han sido fijados en comparación con la competencia y se ofertan en moneda nacional aceptándose su equivalente en CUC en personas naturales. Los precios se acogen a la oferta-demanda, siendo el modo de fijar el precio mínimo el cálculo de:

$$\text{Precio de Venta} = \frac{\text{Costo variable} + (\text{Costo Fijo} / \text{Ventas con impuesto})}{1 - \text{rentabilidad esperada sobre las ventas}}$$

6. Recursos claves

Personal capacitado: El personal está preparado y posee experiencia en la actividad de mantenimiento y reparación de equipos de refrigeración y clima (incluyendo los socios fundadores) Los fundadores poseen experiencia en dirección de brigadas técnicas para este tipo de trabajo

Útiles, herramientas y piezas de repuesto: Se cuenta con un grupo de útiles y herramientas garantizado para comenzar con el negocio, así como con un stock de piezas de repuesto para roturas más frecuentes. El suministro de estas es importante para el negocio. También se cuenta con los medios de protección necesarios para acometer el trabajo

Local de almacenamiento: Una habitación en la casa del socio fundador. (Solo funge como almacén, no como taller, por lo que los trabajos se hacen en el lugar donde se contrata)

Teléfono celular, teléfono fijo y cuenta de correo nauta para contactos.

Recursos Financieros: Los recursos financieros son el efectivo y el conjunto de activos financieros que tienen un grado de liquidez. Es decir, que los recursos financieros están compuestos por dinero en efectivo, préstamos a terceros, depósitos en entidades financieras y tenencias de divisas. En el caso del objeto de estudio el negocio cuenta con depósitos en entidades financieras y dinero líquido.

7. Actividades claves:

- **Negociación y contratación:** de estas actividades depende la supervivencia del negocio. En la fase de introducción en el mercado supera la respuesta rápida, puesto que, como la empresa es desconocida hay que desplegar acciones de captación de posibles negocios a partir de la oferta en entrevistas que pueden constituir, a la vez, la primera etapa de una negociación.
- **Respuesta rápida y personalizada a las demandas del cliente:** Una vez conocida la empresa es importante mantener un ritmo de respuesta a las demandas que satisfaga al cliente. Este debe sentirse seguro de que su

problema será atendido con la mayor prontitud posible una vez contratado el servicio. La atención al teléfono y el correo nauta debe ser constante para no perder contactos. Esta actividad garantiza tanto nuevos clientes como fidelización.

- **Prestación de servicio con calidad:** Esta es la base del negocio y la que crea reputación y recomendación por lo que se velará porque el personal sea experto, cuidadoso y amable. Debe prestarse atención a los detalles. Es importante implementar la política de quejas que va desde la comprensión de lo que se estipula en el contrato hasta la nueva prestación sin costo de ser necesario.
- **Aprovisionamiento:** Es la actividad más riesgosa pues depende de condiciones externas muy cambiantes. Debe cuidarse el stock y las condiciones de almacenamiento.
- **Comunicación:** El uso de las herramientas de comunicación es fundamental en el negocio y sobre todo en la etapa de introducción en el mercado.

8. Asociaciones claves

- **Gestor-tenedor de libros**
- **Red proveedores:** Mercados industriales y TCP.

9. Estructura de costos

- **Costos variables:** Insumos, fisco, telefonía, marketing, transportación y salarios (El pago a trabajadores es un porcentaje de los ingresos alcanzados por cada trabajo).
- **Costos fijos:** Depreciación, pago del gestor/tenedor de libros

Sobre la base de lo antes descrito se puede graficar el lienzo como sigue: (Figura 11)



Figura 11. Lienzo Canvas. Elaboración propia

Plan para la puesta en marcha

El siguiente plan contiene acciones que permiten enfrentar la etapa de introducción en el mercado y mejorar, poco a poco, la oferta de valor, teniendo en cuenta la característica principal de los servicios: no pueden separarse de quien los brinda.

Tabla 2: Plan de acciones para la puesta en marcha

No.	Acciones	Período	Recursos/ Presupuesto	Observaciones
1.	Completar los tramites de legalización del negocio y contratar al gestor	Octubre 2018		
2.	Realizar un estudio más profundo del mercado con vistas a enfocar mejor las acciones de promoción y venta personal. (Solicitar asesoría técnica en cuanto a esta materia)	Primer semestre 2019	1200.00 CUP	Negociar asesoría
3.	Perfeccionar la imagen mediante:			
	Diseño de símbolos de identidad (logo y slogan)	Segundo semestre 2018	1200.00 CUP	Contratar servicio
	Impresión de Tarjetas de Presentación	Segundo semestre 2018	300.00 CUP	Contratar servicio
	Conseguir una oficina que pueda actuar como show-room	Segundo semestre 2019		Valorar precio de alquiler y local
4	Entrenar al socio fundador que fungirá como comercial en temas relacionados con las técnicas de ventas, atención al cliente y comunicación para transmitir las ventajas que ofrece cada tipo de compra.	2018-2019	Tiempo	Aprovechar los programas de postgrado que ofrece la UCLV
5	Repartir tarjetas de presentación con información básica de la empresa (nombre de la empresa, nombre del comercial, teléfonos y correo), utilizando un promotor.	Una vez impresas las tarjetas	Tiempo (25.00 CUP por cada 100 tarjetas repartidas)	
6	Elaborar un sistema automatizado de control de gestión que permita precisar avances del negocio y correcciones necesarias	Segundo semestre 2019	3000.00 CUP	Contratar servicio

2.3 Evaluación del modelo de negocio mediante el criterio de especialistas

Para comprobar la posible validez de la propuesta diseñada, el modelo de negocio conformado se presenta a consideración de un grupo de especialistas. En este sentido se seleccionaron como criterios de evaluación de la propuesta, los siguientes:

- Es comprensible y flexible
- Es coherente y muestra credibilidad.
- Permite identificar aspectos susceptibles de agregar valor
- Está orientado a la acción

Para evaluar el cumplimiento de estos requisitos en modelo propuesto, se seleccionan los especialistas mediante la expresión:

$$E = \frac{P(1 - P) \times K}{i^2}$$

Donde:

E: Número de expertos; **P**: Proporción de error estimado; **i**: precisión y **K**: Fiabilidad del proceso, asociado al nivel de confianza seleccionado.

En el caso específico de esta investigación se tomaron los valores siguientes:

$$P = 0,02, K = 3,8416 (95\%), i = 0,1$$

Por tanto $E \approx 7$ especialistas.

Luego de calcular el número de especialistas, se pasa a la selección de los mismos de manera intencional, según los siguientes criterios:

- Experiencia y práctica relacionadas con la creación de negocios.
- Conocimientos sobre temas de administración y/o gestión de mantenimiento
- Disposición a participar en la investigación.

Para la evaluación se les hace llegar el modelo a los especialistas, se pide que lo lean atentamente y analicen su lógica de aplicación. Se aclaran preguntas acerca

de la fuente de los datos y la existencia de la organización. Luego se pide a estas personas que emitan sus valoraciones acerca de si la propuesta cumple o no los requisitos a través de un cuestionario (Anexo 3). Con el resultado de la evaluación de los especialistas, se procede a realizar un análisis descriptivo a partir de la utilización de la media aritmética, como medida de posición y la desviación típica como medida de dispersión de los datos; para lo cual se emplearon las siguientes expresiones:

Media Aritmética:

$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^n X_i}{n}$$

Como medida de tendencia central refleja el valor medio con que es evaluado cada criterio.

Desviación Típica:

$$\sigma = \sqrt{\sum_{i=1}^n \frac{(X_i - \bar{X})^2}{n}}$$

Indica la dispersión que tiene la distribución de los valores en relación a la media

Posteriormente se aplica el Coeficiente de Variación de Pearson (γ) para determinar el número de veces que la desviación típica contiene a la media. Para $\gamma = 0$ la representatividad de la media sería máxima, para $\gamma > 0,5$ la media tiene baja representatividad para tomar decisiones. El coeficiente se determina con la siguiente expresión:

Coeficiente de variación de Pearson:

$$\gamma = \frac{\sigma}{\bar{x}}$$

A continuación se muestran los resultados obtenidos (Tabla 3)

Tabla 3: Procesamiento de los datos obtenidos en la encuesta.

Especialista	C1	C2	C3	C4	
1	5	5	4	3	
2	4	5	5	5	
3	4	4	4	5	
4	5	4	5	5	
5	4	4	5	4	
6	3	5	5	4	
7	5	5	5	4	
$\bar{X}$	4,29	4,57	4,71	4,29	
σ	0,67	0,50	0,45	0,70	
γ	0,2	0,1	0,1	0,2	

Fuente: Elaborado por el autor.

Como los valores obtenidos del Coeficiente de variación de Pearson se comportan entre 0 y 0,2 para cada uno de los criterios, se puede asumir que la media aritmética es representativa para la toma de decisiones. Teniendo en cuenta lo antes explicado y al ser los resultados mayores que 4 en todos los criterios, se puede concluir que el modelo propuesto es evaluado de positivo

2.4 Conclusiones parciales

La aplicación de la metodología para la confección del plan de negocios permite exponer detalladamente los aspectos más relevantes de la creación de la empresa. El modelo de negocio desarrollado para la empresa objeto de estudio constituye una guía para organizar de manera efectiva el funcionamiento interno de la misma y lograr un mayor impacto en el entorno.

El modelo desarrollado fue evaluado positivamente por criterio de especialistas.

Conclusiones Generales

- La creación y desarrollo de micros, pequeñas y medianas empresas puede convertirse en un pilar importante del nuevo modelo económico y de relaciones laborales en nuestro país. Para abordar con una mayor garantía de éxito la creación de empresas innovadoras se han desarrollado nuevos marcos de referencia y nuevas herramientas. El “Business Model Canvas” (BMC aporta una plantilla útil que puede ser trabajada en equipo y permite ver de manera global todos los aspectos importantes del negocio.
- A través de una metodología sencilla se confeccionó el modelo de negocios que permite guiar la creación de la pequeña empresa privada Skade dedicada al mantenimiento y reparación de equipos de refrigeración y clima. El modelo fue evaluado positivamente por siete especialistas

Recomendaciones

- Implementar el modelo de negocio propuesto en la investigación atendiendo a sus potencialidades de desarrollo.
- Capacitar el personal para la implementación del modelo propuesto.
- Desarrollar estudios de mercado para ampliar el negocio y proyectarse en consecuencia con el entorno.

Bibliografía:

- Audretsch, D. B.; Carree, M.A.; Thurik, A. R. (2002). Does Entrepreneurship reduce Unemployment? Tinbergen Institute. Erasmus University, Rotterdam TI 2001-074/3.
- Augustin, P. (2014): Plantilla de modelo de Canvas y cómo utilizar el lienzo de Modelo de Negocio. <http://www.emprendedores.es> Consultado: abril 2016
- Carballo-Barrera, Y. y Nichols, A. (2016): Metamodelo del Proceso de Incubación de Empresas: componente Modelo de Negocio. IV Simposio Científico y Tecnológico en Computación. Sección 1: Ingeniería de Software. Universidad Central de Venezuela, Caracas, Venezuela
- Crissien Castillo, J (2006): Espíritu empresarial como estrategia de competitividad y desarrollo económico. Revista Escuela de Administración de Negocios, núm. 57, mayo-agosto, 2006, pp. 103-117, Universidad EAN, Bogotá, Colombia
- De Armas Ramírez, N.; (2003): "Caracterización y diseño de los resultados científicos como aportes de la investigación educativa". Curso pre-reunión No. 85. Evento PEDAGOGÍA 2003. La Habana
- Draier, E.; Huarte, J; Lebendiker; A.I.; Múndez, A; Púrtega, G.; Rivas Corigliano, MdP.; Romero Villanueva, J.; Sicardi; J.; Spina, M.; Vicchi,a. (2013): Claves para emprendedores: conceptos básicos para planificar y desarrollar tu proyecto. 1a ed. Ministerio de Desarrollo Económico; Subsecretaría de Desarrollo Económico. Buenos Aires
- Duarte, T y Ruiz Tibana, M. (2009): Emprendimiento, una opción para el desarrollo. Scientia et Technica Año XV, No 43, Diciembre de 2009. Universidad Tecnológica de Pereira.
- González Campo, H.; Gálvez Albarracín, C. y Julián, E. (2008): Modelo de Emprendimiento en Red -MER. Aplicación de las teorías del emprendimiento a las redes empresariales. Academia. Revista Latinoamericana de Administración, núm. 40, 2008. Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración, Bogotá.

- González Restrepo, A.A (2015): Aprendizaje para el espíritu emprendedor: una mirada desde la educación y el proceso formativo. Innovación Empresarial. Vol. 1, N°1 / Julio-Diciembre de 2015, Sabaneta, Colombia
- González Sanchidrián, D.d.C. y García Fleites, A.O (2017): Plan de negocio para la línea de frutas deshidratadas. Trabajo de Diploma en opción al título de Ingeniería Industrial. Centro de Estudios de Dirección Empresarial. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas
- Hagel, J. y Singer, M. (1999) Desfragmentación de la empresa. Harvard Business Review. Marzo-abril de 1999.
- Kantis, H. (2009). Aportes para el diseño de políticas integrales de desarrollo emprendedor en América Latina.
- Liñán, F. (2004). Educación empresarial y modelo de intenciones. Formación para un empresariado de calidad. Sevilla: Universidad de Sevilla.
- Mesa Contreras, G. (2017): La identificación y el análisis de la competencia. Conferencia de la asignatura Gestión comercial para la carrera de Ingeniería Industrial. Facultad de Ingeniería Mecánica e Industrial. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas
- Osterwalder, A.; Pigneur, Y. (2011). Generación de modelos de negocio: un manual para visionarios, revolucionarios y retadores. libro electrónico (PDF). DEUSTO. Disponible en www.planetadelibros.com, consultado en abril de 2016
- Peñaherrera León, M.; Cobos Alvarado, F. (2012): La creatividad y el emprendimiento en tiempos de crisis. REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, vol. 10, n.m. 2, 2012. Red Iberoamericana de Investigación Sobre Cambio y Eficacia Escolar, Madrid, España
- Pérez Guadarrama, Y.M; Barbosa Iglesias, G. y García Fleites, A.O. (2017): Modelo y plan de negocios para la fábrica de bloques Maikel Fernández S.A. Tesis de Maestría en Dirección. Centro de Estudios de Dirección Empresarial. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas
- Pinho, J. C. and D. Thompson (2016). Condiciones estructurales

emprendedoras en la creación de nuevos negocios: la visión de especialistas.
Revista de Administración de Empresas vol. 56, n. 2, marzo-abril 2016

- Taylor Martínez, L (2012). El establecimiento de un negocio por cuenta propia en Cuba. Edit. Academia
- Veciana Vergés, J. M. (1999). Creación de empresas como programa de investigación Científica. Revista europea de dirección y economía de la empresa, Vol 8 No. 3.
- Vinaixa, J (2014): Herramientas disponibles para emprender negocios innovadores. Blog Idearium. ESADE. disponible en <http://blogs.elpais.com/idearium/2014/04/herramientasparaemprendernegociosinnovadores1.html>; accedido en abril de 2016
- Vinaixa, J (2015): Materiales para el curso de emprendimiento. Diplomado Programa Europeo de Enseñanza de Gestión. Proyecto FORGEC. Centro de Estudios de Dirección Empresarial. Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas
- Vinaixa, J y Bieto, E (2010): El plan de empresa. Entrepreneurship. Capítulo 14. ESADE.
- Wikipedia (2014): Lean Startup. Material digital portable.

Anexos

Anexo 1: Listado de dificultades que pueden afectar la propuesta de valor de un negocio por cuenta propia de mantenimiento y reparación de equipos.

1. Poca experiencia general para operar el TCP y cooperativas no agropecuarias debido al corto tiempo de existencia de estas figuras en el modelo económico cubano
2. Limitados conocimientos de marketing, ventas y comunicación comercial
3. Inexistencia de local físico específico para el negocio (comienza desde la casa de un socio fundador)
4. Pocos datos cuantitativos del mercado
5. Burocracia y lentitud de trámites legales y bancarios para el inicio de negocios por cuenta propia
6. Reticencia, restricciones operativas y existencia aun de temores en el sector empresarial estatal para operar con TCP
7. Inestabilidad de la adquisición de materias primas, así como de útiles y herramientas
8. Lentitud en el sistema de operaciones de empresas y estructuras rectoras de la actividad como la ONAT y el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, que se traduce en costos para el TCP.
9. Talleres inadecuados para las funciones de mantenimiento en las empresas
10. No autorización del cobro en CUC de trabajos terminados
11. Legislación tributaria poco estimulante que dispara los precios del servicio.
12. Dificultades para adquirir medios de protección, que tampoco existen en las empresas que pueden ser clientes.
13. Cadena de impagos y déficit de disponibilidad monetaria en el sector empresarial
14. Mala imagen de los TCP
15. Poca preparación en temas contractuales tanto de TCP como de posibles clientes.

Anexo 2:

Estimado cliente:

En aras de perfeccionar nuestro trabajo en su interés, le pedimos que lo evalué en Excelente, Bueno, Regular y Malo en los aspectos que se presentan. También es libre de escribir cualquier sugerencia, idea o criterio que nos sirva para mejorar.

Agradeciendo de antemano su colaboración

Skade

___ Calidad general del trabajo

___ Acabado

___ Precio

___ Cumplimiento de plazos

___ Trato del personal

___ Actitud ante quejas (si hubo)

¿Nos volvería a llamar si lo necesitara? Sí___ No___

Si lo desea exprese criterios, opiniones o sugerencias de interés

Anexo 3. Cuestionario para el criterio de especialistas.

Valore los siguientes criterios relativos al modelo de negocio presentado, utilizando una escala, de uno (1) a cinco (5), donde cinco es el mayor valor otorgado y representa la situación más favorable. En caso que su respuesta no sea favorable, exponga algunos elementos.

Criterios	1	2	3	4	5
• Es comprensible y flexible					
• Es coherente y muestra credibilidad					
• Permite identificar aspectos susceptibles de agregar valor					
• Está orientado a la acción					

Observaciones:

Fuente: Elaborado por el autor.