



DECANATO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

“Modelo de Negocio para la creación de una Empresa de Servicios de Belleza a Domicilio, Santo Domingo, República Dominicana, año 2013”

Sustentantes:

Marelin Guzmán	2009-0031
Elizabeth Florentino	2009-0185
Jatna Jáquez	2009-0530

Asesor titular:

Ing. Juan Enrique Rosales

Asistente Asesor:

Lic. Margarita Abreu

Monografía para optar por el título de:

Licenciado en Administración de Empresas

Santo Domingo, D.N.

Agosto 2013

INDICE

AGRADECIMIENTOS Y DEDICATORIAS	i
INTRODUCCIÓN	xi
RESUMEN EJECUTIVO	xiii
Capítulo I.-Marco Conceptual	15
1. Modelos de Negocios para Emprendimiento y creación de Empresas.....	15
1.1 Definiciones generales	15
1.2 Tipos de Emprendimiento y Creación de Empresa	21
1.3 Evolución	25
2. Modelo Canvas.....	33
2.2 Enfoque	34
2.2 Elementos.....	35
2.3 Ventajas del Canvas.....	51
3. Lean Canvas	52
3.1 Enfoque	53
3.2 Componentes	53
3.3 Ventajas del Lean Canvas.....	59
4. JER Canvas.....	60
4.1 Enfoque	60
4.2 Componentes	61
4.3 Ventajas del Jer Canvas.....	66
5. Etapas para la Aplicación de un modelo de negocios a un Emprendimiento .	66

Capítulo II. - Modelo de negocio para la creación de una empresa de servicios de belleza a domicilio, Sector Bella Vista, Santo Domingo, República Dominicana, año 2013 70

1. Características.....	71
1.1 Servicios Ofertados	72
1.2 Beneficios del modelo de negocios	72
2. Industria.....	74
3. Tendencias	75
4. Clientes/ Consumidores	76
5. Competidores	77
5.1 Tipos de Competidores	78
5.1.a Otros tipos de competidores.....	79
6. Tecnología.....	80

Capítulo III.- Pre diseño del modelo..... 83

1. Definición del tipo de modelo de negocio a utilizar.....	83
2. Definición de los componentes del modelo de Negocios	83
3. Definición del Segmento de Clientes.....	91
3.1 Mapa de Empatía	92
4. Identificación del Problema a Resolver	94
5. Identificación de la Posible Solución	95
6. Validación del problema y la solución.....	96
7. Propuesta de valor	97
8. Elaboración de los componentes del modelo	98
9. Modelo Pre Diseñado	108

Capítulo IV.- Evaluación del Modelo Pre Diseñado	110
1. Testeo	110
2. Pivoteo	111
3. Modelo Pivotado.....	112
4. Posibles clientes.....	113
Capitulo V.- Plan para la aplicación del Modelo	115
1. Objetivos.....	115
2. Etapas del Modelo de Negocios	116
3. Carta Gantt	119
CONCLUSIÓN	120
RECOMENDACIONES	122
BIBLIOGRAFÍA.....	123
ANEXOSxiv

AGRADECIMIENTOS Y DEDICATORIAS

AGRADECIMIENTOS

Primero agradecerle a **Dios todopoderoso** quien siempre me ha guiado por las sendas del buen camino, nunca me dejo caer en aquellos momentos que pensé no valía la pena seguir luchando, cuando pensaba que no podía alcanzar una meta y el siempre me iluminaba para que me diera cuenta que yo si podía hacerlo manteniendo mi fe en alto.

Siempre estaré agradecida por la maravillosa familia que Dios me dio, **mi Madre, mi Padre y mi Hermana**, aquellas personas que desde pequeña han velado por mi bienestar y superación y que siempre me decían que podía alcanzar mis sueños porque tengo la fe que papa Dios me ha dado en el transcurso de mis Veinte dos años.

Por otra parte, agradecida de nuestro Asesor, **el Ing. Juan Enrique Rosales**, quien me demostró la diferencia de impartir docencia con mucha dedicación, viendo en él la pasión por su trabajo y la importancia de que sus estudiantes aprendan a ver de distintas maneras los aspectos de la vida. Siempre nos recalca “Debemos decir yo puedo, porque eso hacen los valientes y arriesgados”. Aquellas experiencias y nuevos conocimientos serán puestos en práctica, ya que por personas así que se siente las ganas de dar a conocer todo lo que saben sin esperar nada a cambio, vale la pena tomar los riesgos sin decir no se puede.

A todos mis amigos, en especial a mis queridas amigas, **Natalia Méndez, Jatnna Jáquez**, por apoyarme y entenderme en el transcurso de estos cuatro años de carrera, por siempre estar ahí para escucharme y brindarme sus consejos que hoy en día pongo en marcha.

Agradecerle a **Nevis Encarnación y Francisco González** por estar ahí en todo momento de mi vida, siendo ellos mi segunda familia a quienes adoro y respeto.

Por otro lado, agradecer a mi madrina **Maritza Guzmán y mi abuela Danilda Medina**, las cuales forman parte de mi hermosa familia y me han cuidado en el transcurso de mi vida.

A mis compañeras **Jatnna Jaquez y Elizabeth Florentino** por su arduo trabajo y dedicación y dar gracias por lo bien que nos llevamos todas.

Marelin Yelissa Guzmán Encarnación

AGRADECIMIENTOS

A **Dios**, por permitirme llegar hasta aquí, y por todas las bendiciones que pone en mi vida día tras día.

A mi madre **Aris Reynoso**, por estar a mi disposición de manera incondicional en todas las etapas de mi vida, tanto en las buenas como en las no tan buenas. Por enseñarme a ser perseverante y a no rendirme ante las adversidades. Gracias por ser mi ejemplo a seguir.

A mi padre **Manuel Florentino**, por inculcarme los valores que me han ayudado a llegar hasta este punto, por enseñarme a tener metas y a luchar por ellas.

A mi hermana **Arianny Florentino**, por ser mi cómplice, por su apoyo constante, por ayudarme cada vez que la necesito, y por ser mi Dra. doctora-administradora.

A mi novio **Krisna González**, por recordarme cada día que puedo lograr todo lo que me proponga, por su apoyo incondicional en y sus sabios consejos de vida.

A mis amigas y compañeras de estudio Kelly Lamarche y **Glennys García** por su apoyo durante la carrera.

A mis compañeras de monográfico **Marelin** y **Jatnna** por su dedicación y esfuerzo.

Al Ing. Juan Rosales por dejar una huella en mi vida, por su dedicación y empeño. Por ayudarnos en cada paso de este monográfico, sin usted esto no hubiese sido posible.

Elizabeth Florentino

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar le doy gracias **a Dios**, por darme la vida, por hacerme ver que nada es imposible, que para obtener la victoria primero se tienen que derribar muchos muros y saltar inmensas rocas y sobre todo saber que las cosas llegan a su tiempo no hay que desesperarse.

A **mi familia** y a mis padres **Roberto A. Jáquez y María M. Morfe**, papi por ser el mejor padre del mundo por darme el apoyo incondicional, por confiar y tener la certeza en mi de que lo que me propongo lo logro y mami por ser mi guía, mi mano derecha, la persona que sacrificaría lo que fuera necesario para verme bien lo cual ha hecho hasta ahora, no sé qué sería de mi si no tuviera ese apoyo y amor de madre que siempre me has dado, gracias a ella soy la persona que soy por su dedicación y entrega total.

A mis amigos, **Jonathan Rodríguez, Kelly Lamarche, Johanna Mejía, Marelin Guzmán, Madelin Erazo, Juan Madera, Jatnna Alberto**, entre otros mas, por estar hay siempre en los buenos y malos momentos en mi trayectoria universitaria y personal ya que en esos momentos es que te das cuenta quienes son de verdad las personas que están a tu lado para levantarte en los momentos de caída y te divertir en los momentos de felicidad.

A mi Asesor, el **Ing. Juan Rosales**, le agradezco por ser una persona tan entregada, por estar siempre disponible, por su paciencia lo cual fue fundamentalmente de desarrollo para este monográfico y por hacerme ver que en la vida uno tiene una caja de herramientas, que las excusas no existen y que los problemas se enfrentan, gracias por todo.

Jatnna Stephanie Jáquez Morfe

DEDICATORIAS

Esto se lo dedico especialmente a mi padre **Oswaldo Guzmán medina**, mi madre **Cecilia Encarnación Sánchez**, y mi hermana **Pamela Guzmán Encarnación**, quienes son merecedores de todos mis logros, de todas mis metas alcanzadas, de toda mi vida, esto y mucho más les dedico a estas bellas personas que sin ellos mi vida no sería nada. Esto es uno de muchos logros que me faltan y que con Dios por delante espero estén ahí para que lo disfruten y celebren conmigo. Lo mejor de mi vida son ustedes mi familia adorada.

Dedicarle este logro a mi prima **Mercedes Vallejo** quien ha estado conmigo desde que nací para cuidarme, enseñarme las cosas buenas y malas de la vida, y contarme vivencias que con el tiempo se vuelven ejemplos sabios para aprender de la vida. Eres una persona del cual he aprendido que la palabra superación vale oro y quienes no se proponen a superarse y se quedan rezagados no llegarán a nada.

A mi tía **Dilcia Vallejo**, la cual admiro y respeto por haberme dedicado tiempo para estar en su vida y haberme dado todas aquellas enseñanzas y consejos que me forjan como una persona de bien.

A mi querida y amada abuela **Heroína Sánchez**, que donde quiera que este se que me protege y me guía por el buen camino. Quien elimina de mi vida las cosas que no me convienen y me llena de fortaleza y alegría.

Marelin Yelissa Guzmán Encarnación

DEDICATORIA

Este monográfico va dedicado a mis padres Aris y Manuel porque gracias a ustedes soy lo que soy hoy día. Este logro será de ustedes por su dedicacion y esfuerzo. Por siempre hacer lo posible por sacarnos adelante.

A **Arianny Florentino** porque las dos vamos en el camino correcto para lograr nuestras metas.

A mi novio **Krsna Gonzalez**, espero en Dios que este sea el primero de muchos logros que tengamos juntos. Gracias por tu apoyo y paciencia.

A todas las personas de que de una manera u otra han formado parte de mi formación profesional y personal.

Elizabeth Florentino

DEDICATORIA

A **Dios**, por permitirme llegar a esta etapa que mi vida que termina y por las que comienzan después de esta, por darme las fuerzas necesaria con cada obstáculo que se presenta y por ser que un soporte un guía.

A mi madre (**María M. Morfe**), por darme la vida, por ser el motor que me impulsa a seguir adelante, por creer siempre en mi, por que se que pase lo que pase siempre vas a estar ahí apoyándome y ayudándome.

A mi abuela **Bienvenida Mercado**, por ser una abuela amorosa, por siempre hacerme ver que hasta en los caminos más oscuros siempre hay una luz que brilla al final del camino.

Jatnna Stephanie Jáquez Morfe

INTRODUCCIÓN

Los servicios de belleza en la República Dominicana representan una industria próspera y que promete crecer cada día más. La prosperidad de este tipo de servicios se debe a la idiosincrasia de la mujer dominicana de querer lucir bien en todo momento.

Según la investigación realizada por Marina Ortiz y Gerald F. Murray en su libro Pelo bueno Pelo malo, el país encabeza la lista de naciones en las que los centros de belleza son visitados con mayor frecuencia y las mujeres dominicanas gastan entre el 12% y 15% de sus ingresos en estos servicios.

Debido a la gran cantidad de mujeres que visitan diariamente los Centros de Belleza muchas veces éstos no cuentan con la capacidad operativa para atenderlas de manera efectiva y rápida ocasionando disgustos e insatisfacciones en las usuarias.

Debido al estilo de vida que llevamos la mayoría de los dominicanos es necesario obtener servicios belleza de calidad sin que esto implique tener que sacrificar varias horas de nuestro día ya que la familia, los hijos, el trabajo o los estudios absorben la mayor parte de nuestro tiempo.

En consecuencia nuestra propuesta de modelo de negocio es ofrecer solución a la problemática planteada con la implementación de servicios de belleza a domicilio, cuya finalidad será que los clientes obtengan en la comodidad de sus

hogares todos los servicios que regularmente obtendrían en salones de belleza y estéticas.

Buscamos no solamente resolver el factor tiempo sino también que los clientes reciban un servicio totalmente personalizado dando como resultado clientes satisfechos y fieles a nuestro servicio.

El objetivo de esta investigación es el diseño de un modelo de negocios para la creación de una empresa que ofrezca servicios de belleza a domicilio. Para la realización de dicho modelo utilizaremos técnicas relativamente nuevas que se alejan de los planes de negocios convencionales.

La monografía tiene la siguiente estructura, en el capítulo I se presenta el marco conceptual, Capítulo II El Modelo de negocios para la creación de una empresa de servicios de belleza en Santo Domingo, el capítulo III en el que se realizará el pre diseño del modelo de negocios, el capítulo IV la evaluación del modelo pre diseñado y por último el capítulo V en el que se desglosarán los objetivos del modelo de negocios y las etapas requeridas para concretizar el modelo.

RESUMEN EJECUTIVO

El modelo de servicios de belleza a domicilio surge tras la identificación de los problemas que enfrentan las mujeres al momento de adquirir dichos servicios como lo son el malgasto del tiempo y la poca personalización en los servicios obtenidos.

El modelo tiene como fundamento resolver estos problemas llevando los servicios de belleza a los hogares de los clientes y con la implementación una cadena de valor en la cual la satisfacción de éstos es primordial.

Para la realización del modelo de negocios nos valimos de los modelos de negocios Canvas, Lean Canvas y Jer Canvas. Para obtener una propuesta de valor realista procedimos a validar las hipótesis planteadas a través del pivoteo de las mismas.

La monografía incluye también las etapas que deberán llevarse a cabo para concretizar este modelo de negocios, es decir para ponerlo en marcha.

CAPÍTULO I
MARCO CONCEPTUAL

Capítulo I.-Marco Conceptual

Los temas a tratar en este capítulo contribuirán al mejor entendimiento del proyecto que presentamos. En este se definirán una serie de conceptos que proporcionarán los cimientos para comprender las ideas y temas que serán desglosados en esta monografía. Dichos conceptos se presentarán de manera sencilla y de fácil entendimiento.

1. Modelos de Negocios para Emprendimiento y creación de Empresas

1.1 Definiciones generales

1.1.1 ¿Qué es un Modelo?

En oposición para indicar que lo designado por el nombre anterior ha sido creado como ejemplar o se considera que puede serlo.¹

Un modelo es una abstracción teórica del mundo real que tiene dos utilidades fundamentales:

- Reducir la complejidad, permitiéndonos ver las características importantes que están detrás de un proceso, ignorando detalles de menor importancia que harían el análisis innecesariamente laborioso; es decir, permitiéndonos ver el bosque a pesar del detalle de los árboles.
- Hacer predicciones concretas, que se puedan falsar mediante experimentos u observaciones. De esta forma, los modelos dirigen los estudios empíricos

¹ <http://lema.rae.es/drae/?val=modelo>

en una u otra dirección, al sugerir qué información es más importante conseguir.²

Es un Arquetipo o punto de referencia para imitarlo o reproducirlo.³

Esquema teórico de un sistema o una realidad compleja, que se elabora para facilitar su comprensión y el estudio de su comportamiento.⁴

En conclusión, todas las pautas que mencionamos nos ayudarán a como poder analizar todas las posibilidades y diversidades de conceptos que nos pondrán a ejecutar nuestro propio diseño de modelo de negocio.

1.1.2 ¿Qué es un negocio?

Aquello que es objeto o materia de una ocupación lucrativa o de interés.

Utilidad o interés que se logra en lo que se trata, comercia o pretende.⁵

Una actividad de proveer bienes y servicios que comprenden los aspectos financieros, comerciales e industriales.⁶

Un negocio consiste en una actividad, sistema, método o forma de obtener dinero, a cambio de ofrecer alguna forma de beneficio a otras personas.

² http://www.uam.es/personal_pdi/ciencias/joaquina/BOXES-POP/que_es_un_modelo.htm

³ <http://lema.rae.es/drae/?val=modelo>

⁴ <http://mba.americaeconomia.com/system/files/paperventajacompetitiva.pdf>

⁵ <http://lema.rae.es/drae/?val=negocio>

⁶ <http://mba.americaeconomia.com/system/files/paperventajacompetitiva.pdf>

Un negocio consiste en una entidad creada o constituida con la finalidad de obtener dinero a cambio de realizar actividades de producción (por ejemplo, una fábrica de muebles), comercialización (por ejemplo, una tienda de repuestos de autos o una distribuidora) o prestación de servicios (por ejemplo, un restaurante o un taller de mecánica), que beneficien a otras personas.⁷

Consideramos que cuando hablamos de negocio nos estamos refiriendo a lograr alcanzar un fin lucrativo de manera que con este llevemos acabo nuestras necesidades y tengamos un cien por ciento de satisfacción.

1.1.3 Modelo de Negocio

A continuación mostraremos en si la unión formada de las palabras modelo y negocio y como cada una está sustentada por la otra y la fuerza que ejercen al actuar en unión.

Se puede definir un modelo de negocios como “un conjunto complejo de rutinas interdependientes que se descubren, ajustan y matizan mediante la acción”.⁸

- “Un modelo de negocio explicita el contenido, la estructura y el gobierno de las transacciones designadas para crear valor al explotar oportunidades de negocio”. Según Amit y Zott (2001:511).
- Chesbrough y Rosenbloom (2001) definen el modelo de negocio de una forma mas detallada pues para ellos es necesario, despues de tener una idea de valor e identificar el segmento de mercado, poner atención en los costos y en las estrategias a utilizar.

⁷ <http://www.crecenegocios.com/definicion-de-negocio-y-de-empresa/>

⁸ http://marktur.travel/uploads/secciones_contenido/62/62-1323280539.pdf

- Osterwalder, Pigneur y Tucci, definen al modelo de negocio como una herramienta conceptual; lo aprecian como un diagrama que los llevará a posteriori a la ejecución del proyecto. A partir de esta herramienta conceptual se podrá establecer la “lógica del negocio de un modelo específico” (Osterwalder, Pigneur y Tucci, 2005).
- Según Zimmerer (2005), un modelo de negocio (para él es equivalente al esquema de un plan de negocios) es un resumen escrito de la propuesta del negocio emprendedor, sus detalles financieros y operacionales, sus oportunidades y estrategias de marketing y las habilidades de sus administradores. No existe ningún sustituto para un esquema de negocio bien preparado y tampoco atajos para crear uno. El modelo le sirve al emprendedor como un mapa en el camino para constituir un negocio exitoso. Describe la dirección que la compañía tomará, cuáles son sus metas, hacia donde quiere ir y como llegará hasta ahí. Asimismo, es la prueba escrita de que el emprendedor ha llevado a cabo la investigación necesaria y ha estudiado adecuadamente la oportunidad de negocio. En resumen, el modelo de negocio es para el emprendedor el mejor seguro contra el lanzamiento de un negocio infructuoso, según indica este autor.
- Por otro lado, para Betz (2005), un modelo de negocio es una abstracción (concepto gráfico) de un negocio, identifica la manera en que genera beneficios económicos. Los modelos de negocio son abstractos, para poder resumir como las entradas de una organización se transforman en salidas con valor agregado.

- En la Universidad de Negocios de Harvard los profesores Hamermesh y Paul Marshal definen el modelo de negocio como “el conjunto de decisiones y negociaciones realizadas por una compañía para conseguir un beneficio” (Luecke, 2006).
- Casadesus-Masanell y Ricart (2007), denominan a las acciones necesarias para establecer el modelo de negocio como “elecciones” y las agrupan en tres categorías:
 - i. Políticas: Forma en la que se deben hacer las cosas.
 - ii. Activos: Forma en la que el dinero debe invertirse (obtenerse y utilizarse).
 - iii. Legales: Condiciones legales y administrativas que deben seguirse para el control de las categorías políticas y de activos.
- De acuerdo con Hisrich el modelo de negocio se describe como un documento escrito, preparado por el emprendedor, que describe todos los elementos internos y externos que sean relevantes y esten relacionados con tomar un nuevo riesgo empresarial (Hisrich, 2008).
- “Un modelo de negocio es una herramienta conceptual que contiene un conjunto de elementos y sus relaciones, y que nos permite expresar la logica de negocios de una empresa especifica. Es la descripción del valor que una empresa y su red de socios para crear, comercializar y aportar este valor, lo cual a la vez genera un flujo rentable y sostenible de ingresos”. (Osterwalder, Pigneur y Tucci, 2005).
- “Un modelo de negocio describe la base para saber como una organización crea, entrega y captura valor”. (Osterwalder A. , 2009).

En conclusión, podemos decir que un modelo de negocio es una visualización prediseñada para evaluar los distintos factores que existen en los mercados competitivos, de los cuales se extrae diversas informaciones que nos llevan a saber cuales necesidades vamos a satisfacer y cuál será el punto de partida para ello.

1.1.4 ¿Qué es creación?

Se llama a aquella producción de algo a partir de la nada. También, cuando se quiere dar cuenta del origen de una cosa o cuestión se suele hablar de ella en términos de creación.

Por otra parte, se designa como creación a la cosa ya creada y en especial al universo o conjunto de todas aquellas cosas creadas.⁹

1.1.5 ¿Qué es emprendimiento?

Se aplica a la persona que tiene decisión e iniciativa para realizar acciones que son difíciles o entrañan algún riesgo.¹⁰

Un emprendedor, en términos simples, es aquella persona que pone en marcha con entusiasmo y determinación un negocio.¹¹

⁹ <http://www.definicionabc.com/general/creacion.php#ixzz2XeDLu1J0>

¹⁰ <http://es.thefreedictionary.com/emprendedor>

¹¹ <http://www.crecenegocios.com/definicion-de-emprendedor/>

1.1.6 ¿Qué es empresa?

Una empresa consiste en una entidad creada o constituida con la finalidad de obtener dinero a cambio de realizar actividades de producción, comercialización o prestación de servicios, que beneficien a otras personas.¹²

1.2 Tipos de Emprendimiento y Creación de Empresa

A continuación veremos de qué manera va surgiendo la palabra emprender y como se pone en práctica en el diario vivir. Para poder emprender necesitamos ser arriesgados, sin miedo a los retos, con ganas de superarse cada día y siempre viendo las debilidades como oportunidades de crecimiento para un futuro.

i. Venta de Insumo

Cuando una empresa le vende a un tercero (emprendedor) todo lo necesario (como alimentos, materiales o insumos) para que pueda elaborar un producto u ofrecer un servicio al cliente final. Para llegar a un resultado óptimo, hay que contar con recetas, diseños y procesos definidos.

Ventaja: el emprendedor puede crear una marca propia para diferenciar su oferta del resto, así como ponerle un toque personal a cada una de sus creaciones.

ii. Franquicias

Es un formato de negocios dirigido a la comercialización de bienes y

¹² <http://www.crecenegocios.com/definicion-de-negocio-y-de-empresa/>

servicios, según el cual una persona física o moral (franquiciante) concede a otra (franquiciatario), por un tiempo determinado, el derecho de usar una marca, transmitiéndole los conocimientos técnicos necesarios que le permitan comercializar dichos bienes y servicios con métodos comerciales y administrativos uniformes.

Ventaja: se trata de un modelo probado que incluye manuales de operación, capacitación, equipo y materia prima, apoyo administrativo, asistencia técnica y campañas de publicidad.

iii. **Licencia**

El dueño de una licencia (licenciante) otorga al licenciatario un permiso limitado para usar o reproducir una marca, imagen, logotipo, personaje o línea de artículos. Esto durante determinado tiempo o cantidad de productos fabricados o comercializados. Todo esto a cambio del pago de regalías, que es un porcentaje sobre las ventas obtenidas.

Ventaja: se generan atractivas ganancias si se sabe negociar para obtener las licencias más rentables, así como integrar un equipo eficiente de ventas y comercialización.

iv. **Distribución**

El emprendedor es un agente independiente dentro del canal de ventas del fabricante y se encarga de hacer llegar la mercancía a los consumidores

finales. Para ello, debe firmar un contrato y hacer una inversión inicial fijada por el propietario del producto.

Ventaja: existe una amplia gama de artículos y servicios para comercializar a través de este sistema.

v. Representación

Es un acuerdo de distribución exclusiva para comercializar los productos de una compañía fabricante. Se puede otorgar por regiones, países y hasta continentes, asumiendo las obligaciones del corporativo en tu territorio. En ocasiones, incluye permisos de subdistribución.

Ventaja: si bien se requiere de una fuerte inversión y la formación de equipos de trabajo, se tiene control total sobre cierta área geográfica.

vi. Ventas por catálogo

Consiste en contactar personalmente al cliente para entregarle un ejemplar que contiene información de productos de cierta marca. Esto para tomar un pedido en el momento o después. El margen de utilidad es variable. Los artículos que más se comercializan son: cosméticos, calzado, suplementos alimenticios etc.

Ventaja: al ser miembro de una red de negocios, obtienes beneficios como descuentos, material de ventas y capacitación.

vii. Maquinas Vending

Las también llamadas expendedoras cuentan con mecanismos automatizados para despachar productos al usuario con sólo depositar el monto del precio de venta al público. Se ubican en lugares con alta afluencia de personas como centros comerciales, corporativos y oficinas de gobierno.

Ventaja: el negocio puede operar las 24 horas, los 365 días del año, permitiendo al emprendedor dedicarse a otras actividades.

viii. Multinivel

Los distribuidores compran la mercancía al fabricante y reciben un descuento, el cual se convierte en su ganancia al momento de realizar la venta. También pueden reclutar a otras personas para integrarlas bajo su estructura y recibir un porcentaje por las ventas de cada uno de sus agremiados.

Ventaja: entre más venda el asociado, mayor será el descuento que obtendrá y así sus ingresos aumentarán, además de premios como viajes y autos.¹³

Concluimos que para que una empresa que vaya a ser creada por alguien, esa persona necesita ser emprendedora, tener las ganas de hacerlo, no tenerle miedo al riesgo, dejar a un lado las malas opiniones y centralizarse en lo que buscar y

¹³ <http://www.soyentrepreneur.com/8-modelos-de-negocio-para-emprender.html>

quiere, ya que una persona de esta índole será exitosa en un futuro por el hecho de que aunque tuvo tropiezos los tomo como oportunidades para crecer.

1.3 Evolución

Tradicionalmente, los modelos de negocio eran más complejos, pero con el paso del tiempo esto fue cambiando su forma. A continuación les explicaremos como fueron evolucionando estos modelos de negocios innovadores y de qué manera sirvió de ejemplo para todas aquellas personas que veían lejanas las oportunidades de emprender, por el solo hecho de no tomar los riesgos que vendrían en adelante.

1.3.1 Modelos de negocio innovadores

Una de las tareas que cualquier profesional con responsabilidades de negocio debe abordar periódicamente, ya sea Consejero Delegado de una empresa del Fortune 100, emprendedor en ciernes, CEO de una startup¹⁴ recién creada o Director general de una PYME es cuestionarse su modelo de negocio, es decir, cómo piensa operar y obtener dinero (o valor social, en el caso de una ONG). Esto no sólo supone analizar el actual sino plantear nuevos modelos que aporten más valor.

Para ello nada mejor que entender de dónde venimos y, sobre todo, cuales son los modelos que últimamente cosechan más éxitos, base sobre la que inspirarse y cuestionar el propio modelo.

¹⁴ **Startup o start-up:** empresa de nueva creación o dueños de éstas.

Los modelos de negocio a principio del siglo 20 eran bastante sencillos: fabricabas algo/prestabas un servicio y lo vendías en directo. Sin embargo, poco a poco se fueron creando nuevas formas alternativas de generar ingresos. Dos de las que tuvieron un mayor calado en la industria fueron:

- i. **Gillette:** Explicar las implicaciones y pasos previos de éste modelo de negocio sería extenso (se suele utilizar en los máster como caso de estudio), así que resumiremos: King Gillet consideró que, si era capaz de ofrecer buenas maquinillas de afeitar a un precio muy competitivo, los clientes estarían encantados de pagar las cuchillas (que requerirían recambios periódicos).
- ii. **Xerox:** Cuando en 1959 Xerox introdujo su modelo 914, con características muy por encima de las fotocopiadoras que se vendían entonces (y mucho más cara), decidió innovar en su modelo de negocio: En lugar de vender cada máquina de la forma tradicional, las alquilaría cobrando 0.04\$ adicionales por cada copia a partir de las 2000 mensuales.

En los últimos tiempos existe una cierta inquietud al respecto, dada la **presión global para el aumento de la** competitividad y productividad, que han derivado, junto con el advenimiento de Internet y la web colaborativa en toda una suerte de **modelos de negocio alternativos**. A continuación vamos a ver algunos de los más interesantes (obviamente no se tratan de modelos puros, y en muchos casos unos tienen trazas de otros).

1.3.2 Modelos de 2 (o varios) lados

Se trata de modelos de negocio en el que existen al menos 2 (aunque puede haber más) grupos de clientes interdependientes entre sí (lados). Este tipo de modelo de negocio nace del hecho que uno de los lados sólo se beneficia si el otro está presente, siendo por tanto el principal objetivo de la empresa facilitar la interacción entre ellos, actuando como intermediaria y potenciando el efecto de red al máximo.

La premisa clave para que este planteamiento tenga éxito es que debe atraer y crear valor a los dos lados por igual. Si únicamente ofrece valor real a uno de los dos lados, el otro rápidamente decrece y deja de tener valor por sí mismo.

Para ello, habitualmente uno de los lados es subvencionado, es decir, el servicio que recibe tiene un importante descuento (o es gratis) a costa del lado no subvencionado.

Un buen ejemplo de éste tipo de modelo de negocio y de cómo un modelo de negocio puede hacer a un sector replantearse sus dogmas es el periódico Metro (y todos sus derivados): En él existe un lado subvencionado el gran público que recibe un producto gratuito diariamente. El lado que subvenciona son los anunciantes, que consideran atractivo el modelo mientras exista una base suficientemente grande de miembros del otro lado el gran público.

Otros ejemplos de modelos de negocio de dos lados incluyen a Google (conecta anunciantes con usuarios de sus productos), los fabricantes de consolas como

Nintendo Wii o PS3 (conectan desarrolladores de videojuegos con clientes), a fabricantes de tarjetas de crédito (conectan a compradores con los comercios) o incluso la prensa. Aunque no es un caso “puro” de modelo de negocio de varios lados, me pareció muy interesante el de la operadora Safaricom, descrito estupendamente en el imprescindible Gurusblog. Se trata de una operadora de Kenya que, además de operar como tal, detectó la necesidad de servicios bancarios ágiles para una gran parte del África rural. De forma que aprovechando su infraestructura y los móviles inventó un sistema para que la gente pueda pagar, cobrar y enviar dinero.

Un ejemplo que ilustra perfectamente estos mercados (caso específico de un mercado de dos lados) lo podemos encontrar en nuestra juventud y las horas pasadas en alguna discoteca: Uno de los lados del mercado (las chicas, lado subvencionado) tenía acceso gratuito a la discoteca que era asumido principalmente por el otro lado (los chicos que pagaban entrada, en espera de encontrar suficientes clientes del otro “lado”), así como por otra vía de ingresos adicional (las copas).

1.3.3 Larga cola (Long Tail)

Su nombre fue acuñado por Chris Anderson en su artículo de Wired, y se basa en el hecho que en determinados negocios existen recursos finitos que obligan a la empresa/comercio a escoger vender únicamente los productos que se prevé obtendrán mejores ventas. Se llama “Larga Cola” al modelo en honor a la gráfica de distribución de ventas, en la que un conjunto pequeño de referencias acumula

la mayor parte de las ventas (bestsellers), siendo el resto de referencias vendidas de forma más ocasional (la cola).

Para que esto suceda es imprescindible que sucedan 2 cosas:

- i. Los costes asociados al recurso finito (habitualmente de inventario, asociados a almacenar la mercancía) deben bajar dramáticamente
- ii. Se debe disponer de un sistema eficaz de recomendaciones para conducir a los clientes a lo largo de la cola, generando ventas de los productos menos vendidos/de nicho.

Uno de los mejores ejemplos de un modelo de negocio basado en la larga cola es el del proveedor Amazon y los libros electrónicos: Por un lado Amazon ha dejado de almacenar físicamente una parte muy importante de su stock de libros. Para ello los ha almacenado digitalmente y, cuando un cliente solicita un ejemplar lo imprime bajo demanda (todo lo cual tiene que ver mucho por el interés de la compañía de potenciar los e-book). Por otro lado, las tecnologías de recomendación de Amazon son absolutamente magníficas: para un cliente que ha realizado varios pedidos, la probabilidad de que acierte recomendándole uno es muy alta, lo que hace que sea posible generar venta en productos de nicho al final de la larga cola.

1.3.4 Bait & Hook (Cebo y anzuelo)

También llamado “razor and blade”, su popularización se la debe al fabricante de máquinas de afeitar Gillette. Se basa en la presencia de una oferta inicial atractiva

y muy barata que fideliza al cliente con la marca, y que posteriormente alienta al cliente a seguir comprando productos o servicios. Cambia la obligación y complejidad de vender todos los meses nuevas unidades únicamente a disponer de unos ingresos recurrentes adicionales a las unidades vendidas... a costa de asumir unas pérdidas iniciales. En éste tipo de negocio es muy habitual que el vendedor al principio pierda dinero con el cliente, creando los beneficios con cada compra posterior.

Además del ejemplo anterior, las operadoras de telecomunicaciones nos ofrecen otro muy didáctico: Cuando queremos cambiar de móvil nos dirigimos a una operadora, que nos hace una oferta muy atractiva (cebo, asumiendo el total o gran parte del coste del móvil) a cambio de un contrato de permanencia de 1 o varios años (anzuelo), que es donde genera los beneficios reales, derivados de tener un cliente atado.

1.3.5 Nube y SaaS (Software-as-a-Service)

Aunque tecnológicamente no son en absoluto lo mismo, a nivel de planteamiento de negocio son muy similares: La proposición de valor principal parte de la transformación de un producto en un servicio, y de un gasto fijo en uno variable. El cliente no tiene que adquirir un costoso software (producto, coste fijo), que deberá posteriormente instalar en un hardware adicional y pagar por una suscripción y soporte (variable, periódico), sino que paga por recibir un servicio mes a mes (o anualmente).

1.3.6 Freemium

Se trata de una particularización del modelo de negocio de dos lados, en el que uno de los dos lados recibe de forma continúa un servicio/producto completamente gratis. Para que esto pueda suceder, los clientes que no pagan deben ser subvencionados por otra base de clientes o incluso por otro lado del modelo de negocio.

La opción más popular, y a la que se acogen la mayoría de los servicios de Internet hoy en día pasa por ofrecer un servicio básico (gratuito) a la mayoría de usuarios mientras que una pequeña cantidad de ellos paga una cantidad por obtener un servicio más completo (premium). Esto es posible únicamente si los servicios se basan en una plataforma que agrega costes y hace muy barato el escalarlos (dado que los ratios de usuarios que pagan vs. usuarios gratis suelen rondar el 1-2%).

Dicho esto, existen varias formas adicionales de subvencionar a la base de usuarios gratuita, que pueden pasar por el uso de la publicidad (aunque suele ser mala elección, dado que se deja el único flujo de ingresos en manos de un tercero) o por la búsqueda de otros canales de ingreso (Bandas como Radiohead han experimentado con este concepto, publicando gratuitamente sus canciones y obteniendo beneficios en conciertos y merchandising”).

1.3.7 Co-creación y Crowdsourcing

El crowdsourcing es una aproximación diferente a la creación de valor, y se basa en involucrar a una gran multitud en la resolución de un problema o la prestación de un servicio a cambio de una recompensa, y de la que hemos hablado varias veces (aquí y aquí).

Existen múltiples formas de utilizar el crowdsourcing como base de un modelo de negocio, pero en mi opinión las más interesantes son:

- i. **Comunidades puras** (desde [Wikipedia](#) o [iStockPhoto](#) a Threadless), donde la multitud realiza tareas típicamente realizadas por personal interno y cuyo modelo de negocio se ha construido en base a este planteamiento.
- ii. **Concursos/Desafíos**: Realmente es una particularización de un mercado de dos lados con unas gotas de crowdsourcing: Una serie de usuarios (lado empresarial) propone a la masa un problema, y el ganador del concurso (lado multitud) recibe el pago al resolverse el concurso. Un ejemplo clásico es el de subastas de diseño como 12Designer.
- iii. **Ideágoras**: Lugares donde las empresas pueden “alquilar” una multitud para resolver problemas de carácter científico o tecnológico a cambio de una recompensa, u obtener un feedback muy valioso de clientes o usuarios (es una materialización de la Innovación Abierta). Las más prestigiosas son WorthIdea (con presencia en España y unas estupendas ideas), Innocentive y NineSigma.

En este tipo de iniciativas los ingresos suelen nacer de capturar una parte del valor de las transacciones. Algunos de los aspectos más importantes:

- a) Para que la iniciativa prospere el mercado debe ser suficientemente grande (la multitud).
- b) El problema o necesidad debe ser bien descrita y diseñada de forma que sea comprensible.
- c) La adquisición de nuevos miembros de la multitud es clave, por lo que el marketing toma un papel vital, así como alentar a los existentes a seguir participando (community management).
- d) Se debe establecer una recompensa adecuada (no solamente en términos de dinero).
- e) Definir un flujo de caja correcto: Si se trata de un modelo de negocio del tipo concurso/desafío, es importante que los usuarios “empresa” paguen al principio, de forma que la compañía tiene caja suficiente hasta que se resuelve el concurso.¹⁵

2. Modelo Canvas

El Canvas (lienzo o esquema) es una herramienta que permite generar y modificar modelos de negocios diseñada por Alexander Osterwalder se propone utilizar como el elemento de referencia para el desarrollo del Modelo de Negocios.

Esta herramienta holística permite esquematizar de una manera práctica el concepto del negocio, así como también fomentar el análisis, la creatividad, la

¹⁵ <http://javiermegias.com/blog/2010/08/algunos-modelos-de-negocio-innovadores/>

discusión en equipo y además proporciona elementos para la congruencia e integración entre las variables que se vayan trabajando a lo largo de la investigación¹⁶.

2.2 Enfoque

El modelo de negocios Canvas es una herramienta de gestión estratégica y empresarial que permite a los usuarios describir, diseñar, inventar y su modelo de negocios a través de un lienzo interactivo¹⁷ (figura 1).

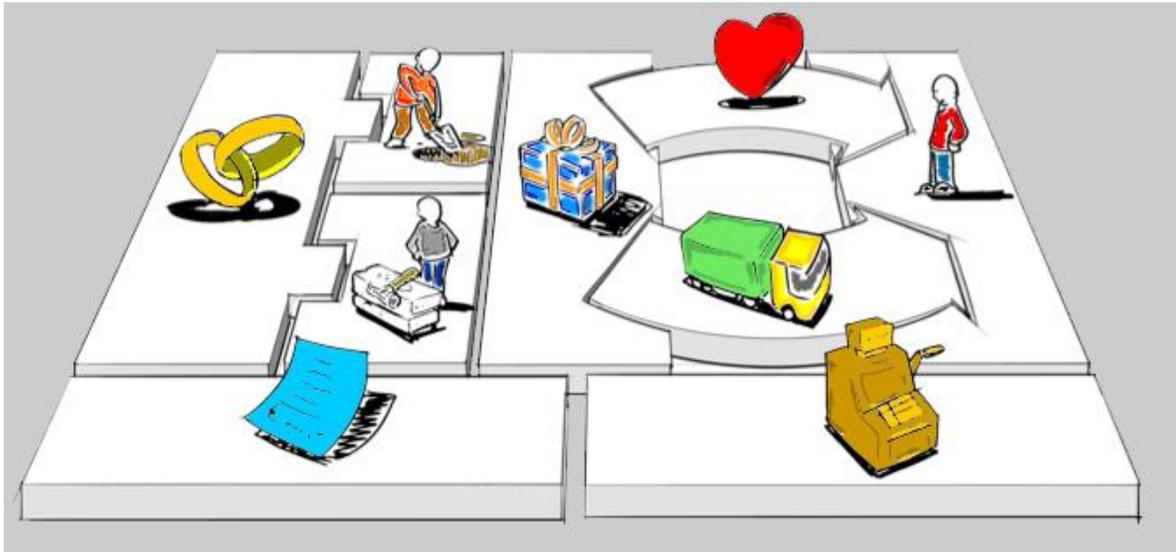
El Canvas es una herramienta práctica que supone ser un gran canal para darle forma a todas las ideas que no han podido cobrar vida en los procesos de una idea de negocios. Se trata de adoptar un modelo que permita hacer una presentación, armar un CV, interactuar con **los clientes** o hacer simplemente que una marca o idea de negocios exprese todo su potencial de una forma sencilla y gratuita¹⁸.

¹⁶ Fariñas, E. d. (Jul-Dic de 2011). El modelo de negocios como reforzador del emprendimiento en las universidades. Caso del Tecnológico de Monterrey campus ciudad de México. Revista Ciencias Estratégicas, 19(26), 185-201.

¹⁷ <http://www.businessmodelgeneration.com/canvas>

¹⁸ <http://www.altonivel.com.mx/35782-canvas-9-pasos-para-tu-modelo-de-negocio.html>

Figura 1



Fuente: Osterwalder, 2010

2.2 Elementos

En el Canvas de Osterwalder se expresan 9 elementos del Modelo de Negocios:

- i. La propuesta de valor
- ii. Segmentos de mercado
- iii. Canales
- iv. Relaciones con clientes
- v. Fuentes de ingresos
- vi. Recursos clave
- vii. Actividades clave
- viii. Asociaciones clave
- ix. Estructura de costos

2.2.1 La propuesta de valor



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.)

2.2.1. a Elementos que contribuyen a la creación de valor para el cliente

i. Novedad

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

telecomunicaciones móviles. Otros ejemplos, como los fondos de inversión éticos, tienen poco que ver con las nuevas tecnologías.

ii. Mejora del rendimiento

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

iii. Personalización

La adaptación de los productos y servicios a las necesidades específicas del diferente cliente o segmentos de mercado crea valor.

iv. «El trabajo, hecho»

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

v. Diseño

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

vi. Marca/estatus

Algunos clientes pueden encontrar valor en el sencillo hecho de utilizar y mostrar una marca específica. Llevar un Rolex, por ejemplo, indica riqueza.

En el otro extremo del espectro, los skaters utilizan marcas alternativas para demostrar que van a la última.

vii. Precio

Ofrecer un valor similar a un precio inferior es una práctica común para satisfacer las necesidades de los segmentos del mercado que se rigen por el precio. No obstante, las propuestas de valor de bajo precio tienen implicaciones importantes para los demás aspectos de un modelo de negocio.

viii. Reducción de costos

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

ix. Reducción de riesgos

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

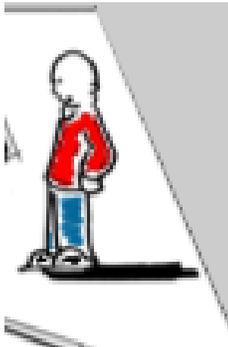
x. Accesibilidad

También se puede crear valor poniendo productos y servicios a disposición de clientes que antes no tenían acceso a ellos.

xi. Comodidad/Utilidad

Facilitar las cosas o hacerlas más prácticas también puede ser una fuente de valor.

2.2.2 Segmentos de Mercado



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. Las empresas deben seleccionar, con una decisión fundamentada, los segmentos a los que se van a dirigir y, al mismo tiempo, los que no tendrán en cuenta.

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

2.2.2.a Clasificación de los segmentos de mercado

i. Mercado de masas

Los modelos de negocio que se centran en el público general no distinguen segmentos de mercado. Tanto las propuestas de valor como los canales de distribución y las relaciones con los clientes se centran en un gran grupo de clientes que tienen necesidades y problemas similares.

ii. Nicho de mercado

Los modelos de negocio orientados a nichos de mercado atienden a segmentos específicos y especializados. Las propuestas de valor, los canales de distribución y las relaciones con los clientes se adaptan a los requisitos específicos de una fracción del mercado.

iii. Mercado segmentado

Algunos modelos de negocio distinguen varios segmentos de mercado con necesidades y problemas ligeramente diferentes.

iv. Mercado diversificado

Una empresa que tenga un modelo de negocio diversificado atiende a dos segmentos de mercado que no están relacionados y que presentan necesidades y problemas muy diferentes.

v. Plataformas multilaterales (o mercado multilaterales)

Algunas empresas se dirigen a dos o más segmentos de mercado independientes.

Una empresa de tarjetas de crédito, por ejemplo, necesita una gran base de clientes y una gran base de comercios que acepten sus tarjetas.

2.2.3 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. Los canales tienen, entre otras, las funciones siguientes:

- i. Dar a conocer a los clientes los productos y servicios de una empresa.
- ii. Ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor de una empresa.
- iii. Permitir que los clientes compren productos y servicios específicos.
- iv. Proporcionar a los clientes una propuesta de valor.
- v. Ofrecer a los clientes un servicio de atención posventa.

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 indirecto 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.

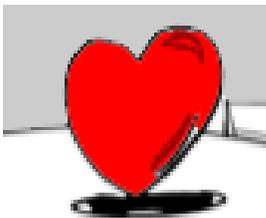
Tipos de Canal		Fases del Canal					
Propio	Directo	Equipo Comercial	1. Información ¿Cómo damos a conocer los productos y servicios de nuestra empresa?	2. Evaluación ¿Cómo ayudamos a los clientes a evaluar nuestra propuesta de valor?	3. Compra ¿Cómo pueden comprar los clientes nuestros productos y servicios?	4. Entrega ¿Cómo entregamos a los clientes nuestra propuesta de valor?	5. Posventa ¿Qué servicio de atención posventa ofrecemos?
		Ventas en Internet					
Socio	Indirecto	Tiendas Propias Tiendas de Socios Msyoristas					

Fuente: Osterwalder, 2010

Los canales de socios reportan menos márgenes de beneficios, pero permiten a las empresas aumentar su ámbito de actuación y aprovechar los puntos fuertes de cada uno de ellos. En los canales propios, especialmente en los directos, los márgenes de beneficios son mayores, pero el costo de su puesta en marcha y gestión puede ser elevado.

2.2.4 Relaciones con 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:

- i. Captación de clientes.
- ii. Fidelización de clientes.

- iii. Estimulación de las ventas (venta sugestiva).
- iv. El tipo de relación que exige el modelo de negocio de una empresa repercute en gran medida en la experiencia global del cliente.

2.2.4.a Tipos de Relaciones con los clientes

i. Asistencia personal

Esta relación se basa en la interacción humana. El cliente puede comunicarse con un representante real del servicio de atención al cliente para que le ayude durante el proceso de venta o posteriormente.

ii. Asistencia personal exclusiva

En este tipo de relación, un representante del servicio de atención al cliente se dedica específicamente a un cliente determinado. Se trata de la relación más íntima y profunda con el cliente y suele prolongarse durante un largo período de tiempo.

iii. Autoservicio

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

iv. Servicios automáticos

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

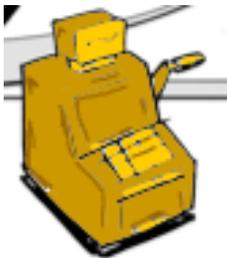
v. Comunidades

Cada vez es más frecuente que las empresas utilicen las comunidades de usuarios para profundizar en la relación con sus clientes, o posibles clientes, y facilitar el contacto entre miembros de la comunidad.

vi. Creación colectiva

Son muchas las empresas que van más allá de las relaciones tradicionales y recurren a la colaboración de los clientes para crear valor.

2.2.5 Fuentes de ingresos



Si los clientes constituyen el centro de un modelo de negocio, las fuentes de ingresos son sus arterias. Las empresas deben preguntarse lo siguiente: ¿por qué valor está dispuesto a pagar cada segmento de mercado? Si responde correctamente a esta pregunta, la empresa podrá crear una o varias fuentes de ingresos en cada segmento de mercado.

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

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

2.2.5.a Formas de generar fuentes de ingresos

Venta de Activos	La fuente de ingresos más conocida es la venta de los derechos de propiedad sobre un producto físico.
Prima por Uso	Esta fuente de ingreso de genera por el uso de un servicio en particular. Mientras más se usa el servicio, mas paga el consumidor.
Primas de Suscripción	El acceso ininterrumpido a un servicio genera este tipo de fuente de ingresos. Los gimnasios venden a sus miembros suscripciones mensuales o anuales a cambio del acceso a sus instalaciones deportivas.
Préstamo Alquiler Leasing	Esta fuente de ingresos es creada cuando le damos a alguien el derecho temporal de uso de un activo en particular por un periodo específico a cambio de una prima. Para el que presta provee la ventaja de ingresos recurrentes.
Licencia	La concesión de permiso para utilizar una propiedad intelectual a cambio del pago de una licencia también representa una fuente de ingresos. La propiedad genera ingresos para los titulares de los derechos de propiedad, que no tienen que fabricar productos ni comercializar servicios.
Gastos de Corretaje	Los gastos de corretaje se derivan de los servicios de intermediación realizados en nombre de dos o más partes. Los proveedores de tarjetas de crédito, por ejemplo, reciben un porcentaje de cada transacción de venta realizada por un

	cliente en un comercio que acepta el pago con tarjeta.
Publicidad	Esta fuente de ingresos es el resultado de las cuotas por publicidad de un producto, servicio o marca determinado.

2.2.5.b Mecanismos de Fijación de Precios

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

2.2.6 Recursos Claves



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.

2.2.6.a Categorías en que se dividen los recursos

i. Físicos

En esta categoría se incluyen los activos físicos, como instalaciones de fabricación, edificios, vehículos, máquinas, sistemas, puntos de venta y redes de distribución.

ii. Intelectuales

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

iii. Humanos

Todas las empresas necesitan recursos humanos, aunque en algunos modelos de negocio las personas son más importantes que en otros.

iv. Económicos

Algunos modelos de negocio requieren recursos o garantías económicos, como dinero en efectivo, líneas de crédito o una cartera de opciones sobre acciones, para contratar a empleados clave.

2.2.7 Actividades clave



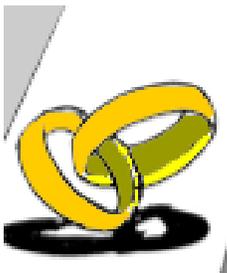
Todos los modelos de negocio requieren una serie de actividades clave. Estas actividades son las acciones más importantes que debe emprender una empresa para tener éxito, y al igual que los recursos clave, son necesarias para crear y

ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con clientes y percibir ingresos.

2.2.7.a Principales actividades claves:

Producción	Estas actividades están relacionadas con el diseño, la fabricación y la entrega de un producto en grandes cantidades o con una calidad superior. La actividad de producción es la predominante en los modelos de negocio de las empresas de fabricación.
Resolución de Problemas	Este tipo de actividades implica la búsqueda de soluciones nuevas a los problemas individuales de cada cliente. El trabajo de consultorías, hospitales y otras empresas de servicios suele estar supeditado a la solución de problemas.
Plataforma / Red	Los modelos de negocio diseñados con una plataforma como recurso clave están subordinados a las actividades clave relacionadas con la plataforma o la red. Las redes, las plataformas de contactos, el software e incluso las marcas pueden funcionar como una plataforma.

2.2.8 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. Podemos hablar de cuatro tipos de asociaciones:

- i. Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras.
- ii. Coopetición: asociaciones estratégicas entre empresas competidoras.
- iii. Joint ventures: (empresas conjuntas) para crear nuevos negocios
- iv. Relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros.

2.2.8.a Motivaciones que se utilizan para establecer asociaciones

i. Optimización y economía de escala

La forma más básica de asociación o relación cliente-proveedor tiene como objetivo optimizar la asignación de recursos y actividades; no es lógico que una empresa sea propietaria de todos los recursos o realice todas las actividades.

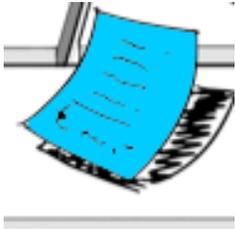
Reducción de riesgos e incertidumbre

Las asociaciones también pueden servir para reducir riesgos en un entorno competitivo donde prima la incertidumbre. Es frecuente que los competidores creen alianzas estratégicas en un área a la vez que compiten en otra.

ii. Compra de determinados recursos y actividades

Son pocas las empresas que poseen todos los recursos necesarios o realizan todas las actividades especificadas en su modelo de negocio. Por lo general, las empresas recurren a otras organizaciones para obtener determinados recursos o realizar ciertas actividades y aumentar así su capacidad.

2.2.9 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 costo. Estos costos son relativamente fáciles de calcular una vez que se han definido los recursos clave, las actividades clave y las asociaciones clave. No obstante, algunos modelos de negocio implican más costos que otros.

2.2.9.a Clases de estructuras de costos

Según costos	El objetivo de los modelos de negocio basados en los costos es recortar gastos en donde sea posible. Este enfoque pretende crear y mantener una estructura de costos lo más reducida posible, con propuestas de valor de bajo precio, el máximo uso posible de sistemas automáticos y un elevado grado de externalización.
Según Valor	Algunas empresas no consideran que los costos de un modelo de negocio sean una prioridad, sino que prefieren centrarse en la creación de valor. Normalmente, las propuestas de valor premium y los servicios personalizados son rasgos característicos de los modelos de negocio basados en el valor.

2.2.9.b Características de las estructuras de costos

- I. **Costos fijos:** Este tipo de costos no varía en función del volumen de bienes o servicios producidos. Es el caso, por ejemplo, de los sueldos, los alquileres y las instalaciones de fabricación.
- II. **Costos variables:** Este tipo de costos varía en proporción directa al volumen de bienes o servicios producidos.
- III. **Economías de escala:** Este término se refiere a las ventajas de costos que obtiene una empresa a medida que crece su producción.
- IV. **Economías de campo:** Este término se refiere a las ventajas de costos que obtiene una empresa a medida que amplía su ámbito de actuación.¹⁹

2.3 Ventajas del Canvas

- i. Durante el inicio de la Exploración de una idea de negocios, la utilidad de la propuesta de un esquema informal de negocios en un Canvas permitirá la conceptualización de todo el equipo emprendedor, donde se verán reflejadas las competencias emprendedoras de los miembros del equipo, así como su percepción, profesión, entusiasmo, etc., lo cual permitirá explotar la creatividad que pueda surgir de este ejercicio propositivo.
- ii. Su alto nivel de visualización apoya la facilidad de entendimiento y explicación. Debido a que es interactivo y adopta nuevas ideas con facilidad.
- iii. Promueve la conexión hacia problemas y necesidades actuales, así como mega tendencias.
- iv. Simplificación y centralización de los elementos de la propuesta.

¹⁹ Osterwalder, A.(2010). Generación de modelos de negocios. Suiza: Auto publicación

- v. Simplificación de los elementos de un plan de negocios para los estudiantes no pertenecientes al mundo de los negocios²⁰.

En conclusión el modelo de negocios Canvas de Alexander Osterwalder es una forma creativa y exploratoria de ver, empezar o rediseñar un modelo de negocio, ya que se aleja de la manera en que se empiezan a estructurar los modelos negocios habitualmente y se enfoca en lo que en realidad los emprendedores y administradores de empresas ya existentes se deben de concentrar que es en llevar a los clientes algo que realmente necesiten y buscar la forma adecuada de hacerlo.

3. Lean Canvas

"Lean Canvas" es un término registrado por Ash Maurya y se utiliza para describir una adaptación al modelo de negocio Canvas diseñado por Alex Osterwalder y la metodología diseñada para nuevos emprendedores de Eric Ries en su libro Lean startup.

Esta herramienta es un método muy sencillo para el lanzamiento de negocios y productos sin tener que recurrir a un extenso, complejo y poco operativo plan de negocios ya que se enfoca en llevar una propuesta de valor que responda a las necesidades del mercado meta.

²⁰ Fariñas, E. d. (Jul-Dic de 2011). El modelo de negocios como reforzador del emprendimiento en las universidades. Caso del Tecnológico de Monterrey campus ciudad de México. Revista Ciencias Estratégicas, 19(26), 185-201.

3.1 Enfoque

El Lean Canvas se enfoca en trabajar dentro de las limitaciones de diseño del modelo de negocios existente (9 bloques de contenido) con el fin de atribuir el trabajo del Canvas original de Alex Osterwalder.

El objetivo del Lean Canvas es ser lo más viable y práctico posible, sin perder el enfoque empresarial; crear una especie de guía o mapa que ayudará a los emprendedores a navegar por el proceso, desde el nacimiento de la idea hasta la creación de la start-up²¹.

3.2 Componentes

Maurya entendía que dentro de los nueve pilares del Modelo de Negocios Canvas faltaban elementos de alto riesgo y algunos de los que estaban enumerados le parecían muy poco riesgosos. Así que decidió modificarlo eliminando unos y agregando otros.

A continuación los componentes del Lean Canvas:

- i. Problema **(reemplazó a Socios Claves)**
- ii. Segmento de Clientes
- iii. Solución **(reemplazó a Actividades Claves)**
- iv. Métricas Clave **(reemplazó a Recursos Clave)**
- v. Ventajas sobre la competencia **(reemplazó a Relaciones con los clientes)**
- vi. Propuesta de Valor Única
- vii. Canales

²¹ <http://www.leanstart.es/lean-canvas/>

iii. ¿Van a pagar por ello? Si no, ¿quién lo hará? (Viables)

3.2.2 Segmento de Clientes

Una vez se han identificado los problemas a resolver, se deben especificar el segmento de clientes. Reducir el segmento definiendo las diferentes características de los clientes prototipos. El objetivo es definir los primeros clientes no los clientes principales.

3.2.3 Solución

Una vez que entienda el problema, entonces se está en la mejor posición para definir una posible solución. Maurya quería restringir a los empresarios (mediante el uso de una pequeña caja en la lona) porque la solución es lo que más le apasiona. Si no se controla, a menudo nos enamoramos de nuestra primera solución y termina estancando a los empresarios. Mantener la caja pequeña solución también se alinea bien con el concepto de "producto viable mínimo" (PVM)²².

3.2.4 Métricas clave

Para cualquier startup es absolutamente crítico definir desde el principio los 3-4 indicadores que va a utilizar para medir el modelo de negocio, elemento clave a la hora de pivotar²³.

²²<http://www.ashmaurya.com/2012/02/why-lean-canvas/>

²³<http://javiermegias.com/blog/2012/10/lean-canvas-lienzo-de-modelos-de-negocio-para-startups-emprendedores/>

La no identificación de las métricas claves correctas puede ser catastrófico ya que conduce a actividades derrochadoras como la optimización prematura o quedarse sin recursos mientras perseguía el objetivo equivocado. Inicialmente estos indicadores clave deben centrarse en las métricas de valor y después se desplazará hacia los motores fundamentales del crecimiento.

3.2.5 Ventaja injusta

Este es otro nombre para la ventaja competitiva o barreras a la entrada que se encuentra a menudo en un plan de negocios. Maurya estaba consciente del hecho de que pocas Startups tienen una verdadera ventaja injusta en el primer día lo que significa este cuadro de llenaría casi al final.

Este cuadro no estaba destinado para desmotivar a los Startups de seguir adelante en su visión, sino más bien para estimular continuamente a trabajar hacia la búsqueda de encontrar / construir su ventaja injusta. Una vez que una nueva empresa alcanza un cierto nivel de éxito inicial, es inevitable que los competidores que las copian entren en el mercado. Si las empresas no tiene una defensa contra ellos, se destacan un riesgo real de ser hecho extintos por estos seguidores rápidos²⁴.

3.2.6 Propuesta Única de Valor

Debe de ser un mensaje claro único y convincente que indique por qué está el producto/servicio ofrecido es diferente y vale la pena comprarlo.

²⁴ <http://leancanvas.com/blog/why-lean-canvas-vs-business-model-canvas>

La PUV es difícil de hacer bien porque hay que destilar la esencia del producto de unas pocas palabras que quepan en el centro de su Lean Canvas. Además, su PUV también tiene que ser diferente y necesita esa diferencia debe de importar.

3.2.6.a Pasos para diseñar un Propuesta Única de Valor

i. Ser diferente, pero asegúrese de que su diferencia importa

La clave para desentrañar lo que es diferente acerca del producto está en derivar la Propuesta Única de Valor directamente del problema #1 que está resolviendo.

ii. Preselección de los primeros usuarios

Muchos vendedores tratan de centrarse en el "medio" con la esperanza de llegar a los clientes principales y en el proceso hacer llegar su mensaje. El producto aún no está listo para los clientes principales. Su única función debe ser la búsqueda y selección personas adopten su producto y esto requiere mensajes claros y específicos.

iii. Centrarse en la historia de los beneficios

Es más importante destacar los beneficios que las características. Sin embargo, los beneficios todavía requieren que sus clientes se trasladen a su visión del mundo. Una buena Propuesta Única de Valor se mete dentro de la cabeza de sus clientes y se centra en los beneficios que sus clientes obtienen después de usar el producto.

iv. Elegir palabras cuidadosamente y hacerse dueño de ellas

Las palabras son clave para cualquier campaña de marketing y marca. Seleccionar algunas palabras "clave" que se utilicen constantemente también impulsa su ranking dentro de los clientes.

v. Responder: ¿Qué, quién y por qué

Una buena Propuesta Única de Valor tiene que responder con claridad las primeras 2 preguntas - ¿qué es su producto y quién es el cliente. El "por qué" a veces es difícil de encajar en la misma oración, en ese caso se utiliza una que derive de la primera.

vi. Crear un campo de alto concepto

Otro ejercicio útil es crear un terreno de juego de alto concepto popularizado por Venture Hacks en sus libros electrónicos "Hacks Pitching". Un campo de alto concepto por lo general se basa en otros conceptos familiares para obtener rápidamente una idea a través y que sea fácilmente extensible. A diferencia de una PUV, un campo de alto concepto que se utiliza mejor en junto con otra cosa que establece el contexto adecuado²⁵.

3.2.7 Canales

Después de un proceso de "descubrimiento / Entrevista Cliente" obliga a construir un canal hacia los clientes antes de tiempo. Además de definir el producto

²⁵ Maurya, A. (2010).Running Lean. Estados Unidos

adecuado para ofrecer, es igual de importante para comenzar a buscar, construir y probar un canal significativo para sus clientes desde el primer día.

Los canales serán la vía por el cual se tenga contactos con los clientes y se les entreguen la propuesta de valor.

3.2.8 Estructura de Costos

En la estructura de costes se deben recoger todos aquellos elementos que nos cuestan dinero, y que en la práctica indican el gasto aproximado que se tendrá mensualmente y que por supuesto, al principio debería ser lo menor posible.

3.2.9 Flujos de ingresos

En este punto se debe reflexionar sobre cómo se va a ganar dinero, lo que no sólo incluye pensar en los diversos flujos, sino en el margen, valor del cliente, modelo de recurrencia. En definitiva, plantear la estrategia sobre cómo se va a ganar dinero en la startup²⁶.

3.3 Ventajas del Lean Canvas

- i. Superan en operatividad a los planes de negocios.
- ii. Su concisión, claridad expositiva incrementa su atractivo de cara a ser leído por más gente, se actualizará con mayor facilidad, y le permiten a los emprendedores centrarse en la construcción de su proyecto o idea más rápidamente.

²⁶ <http://javiermegias.com/blog/2012/10/lean-canvas-lienzo-de-modelos-de-negocio-para-startups-emprendedores/>

- iii. Está optimizado para un emprendedor, debido a que se enfoca en que un plan de negocios nuevo tenga éxito.
- iv. Su metodología obliga a concretar resumidamente lo esencial de un producto o servicio.

En conclusión el Modelo de Negocios Lean Canvas es ideal para empresarios emprendedores debido a que se enfoca en que las compañías nuevas diseñen sus productos con miras a resolver y satisfacer las necesidades de los usuarios sin necesidad de una gran inversión de tiempo en el planteamiento inicial del modelo de negocios.

4. JER Canvas

El modelo de negocios JER Canvas es un término acuñado por el Ing. Juan Enrique Rosales para nombrar el híbrido que realizó con el Modelo Canvas de Alex Osterwalder y el Modelo Lean Canvas de Ash Maurya.

Esta herramienta que permite esquematizar una idea de negocios describiendo de manera lógica los aspectos que se deben tener en cuenta a la hora de emprender.

4.1 Enfoque

JER Canvas se enfoca en trabajar en un lienzo de espacio restringido, pero de mayor tamaño que los mencionados en los subcapítulos anteriores; ya que contiene no sólo los elementos contenidos en el Canvas y en el Lean Canvas sino también elementos que fueron añadidos basándose en la experiencia del Ing. Rosales con proyectos de emprendimiento.

4.2 Componentes

El lienzo del JER Canvas se divide en dos grandes bloques. en el primer bloque Rosales utilizó Lean Canvas de Maurya , separado en las categorías producto y mercado. En el segundo agregó los componentes 3 del Canvas original más los que a su juicio le dan mayor claridad a la propuesta; este bloque se encuentra dividido en las categorías Empresa y Mercado.

A continuación los elementos:

- I. Problemas
- II. Solución
- III. Propuesta Única
- IV. Ventaja
- V. Segmentos de Clientes
- VI. Métricas Claves
- VII. canales
- VIII. Costos
- IX. Ingresos
- X. Producto o servicio ampliado (Periféricos o Secundarios/Básico o central)
- XI. Procesos (Centrales/apoyo)
- XII. Cadena de Valor
- XIII. Relaciones con los clientes
- XIV. Partner Network
- XV. Competencia relevante

Modelo Jer Canvas

Problemas	Solución	Propuesta Única	Ventaja	Segmentos clientes
	Métricas Claves		Canales	
Costos		Ingresos		
PRODUCTO		MERCADO		

EMPRESA		MERCADO
Producto o servicio ampliado		Relaciones con los clientes
Básico o central	Periféricos o Secundarios	
Procesos Centrales	Procesos de Apoyo	
Cadena de Valor		Partner networks
Entrada		Competencia Relevante
Procesos		
Salida		

4.2.1 Problemas

Un aspecto clave de cualquier negocio es establecer el conjunto de problemas que desea resolver con el producto o servicio a brindar.

4.2.2 Solución

Una vez se hayan especificado los problema, el siguiente paso es definir las soluciones que los Startups proponen en su plan de negocios. es conveniente definir las funcionalidades principales del producto que ayudarán a resolver esos problemas.

4.2.3 Propuesta Única de Valor

La propuesta única de valor debe de ser un mensaje claro que demuestre porqué el producto o servicio es diferente a los demás y cómo este va a resolver los problemas de los clientes.

4.2.4 Ventaja

La ventaja describe exactamente lo que pone a ese plan de negocios por encima de los demás, es algo difícil de copiar y que crea la fidelización de los clientes.

4.2.5 Segmentos de Clientes

Es el mercado meta al cual se va a dirigir el producto o servicio. En el caso de los emprendedores deben de empezar a trabajar con early adopters que son usuarios abiertos a proyectos nuevos y alejarse de las masas.

4.2.6 Métricas Claves

Son los indicadores que se van a utilizar para medir el modelo de negocios, se deben definir qué actividades se quieren medir y cómo se medirán las mismas. Estas servirán para la toma de decisiones en un futuro.

4.2.7 Canales

Los canales representan la forma en la cual se les hará llegar la solución y la propuesta de valor a los clientes, no solo se trata de transporte sino también de medios web, fuerza comercial entre otros.

4.2.8 Costos

Los costos son aquellos elementos que impliquen un gasto para la empresa, la estructura de costos de una empresa startup debe de basarse en la reducción de los mismos a través de la utilización de diferentes mecanismos como lo son la economía de escala y economía de campo.

4.2.9 Ingresos

Los ingresos son la forma en que se van a obtener ganancias, los emprendedores deben plantear una estrategia en la cual seleccionen cuáles van a ser sus fuentes de ingreso.

4.2.10 Producto o servicio ampliado

En este espacio se detallarán el producto o servicio principal que la empresa ofrecerá así como los secundarios.

4.2.11 Procesos

Los procesos son el conjunto de actividades que se realizan con un fin determinado. En este espacio del JER Canvas se desglosarán los procesos centrales y de apoyo que se ejecutan para la creación del producto o el servicio descrito previamente.

4.2.12 Cadena de Valor

La cadena de valor es un método que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización desde la Entrada hasta la salida. Esta fue añadida por el Ing. Rosales para tener presente cómo se genera el valor para los clientes.

4.2.13 Relaciones con los clientes

Las relaciones con los clientes describen la forma en que la empresa interactuará con sus clientes y qué medidas se utilizará para fidelizarlos y retenerlos.

4.2.14 Partner Network

Se definen quienes van a ser los socios, los proveedores claves y con quien se formarán alianzas estratégicas.

4.2.15 Competencia relevante Es importante conocer la competencia directa e indirecta a la que se enfrentará el producto o servicio en el mercado para que de

esta forma se prepare y se mantenga a la siempre buscando su permanencia en el mismo²⁷.

4.3 Ventajas del Jer Canvas

- i. La combinación del Canvas y del Lean Canvas proporciona un balance ideal debido que la da importancia tanto a aspectos internos como externos al momento de iniciar un plan de negocios.
- ii. El JER Canvas se enfoca en que el emprendedor no sólo conozca su mercado sino que se preocupe también por los aspectos de la empresa como lo son la cadena de valor y los procesos que toman lugar en la empresa.
- iii. El uso del JER Canvas permite que los usuarios bosquejen su modelo de negocios de manera simple.

5. Etapas para la Aplicación de un modelo de negocios a un Emprendimiento

A continuación veremos las diferentes etapas que tiene un modelo de negocios, las cuales hacen más fácil el trabajo a la hora de convertir una idea en un modelo de negocio y nos indica cada una de las pautas que se debe de tomar para que esta se lleve a cabo de la manera correcta.

El proceso de diseño de modelos de negocio que proponemos tiene cinco fases: movilización, comprensión, diseño, aplicación y gestión. En concreto, las fases de

²⁷ Guías de clases Curso Modular creación de Empresas –Prof. Ing. Juan E Rosales

comprensión y diseño suelen ocurrir en paralelo: puedes empezar a crear prototipos de modelos de negocio, a modo de ideas preliminares para el modelo de negocio, en la fase de comprensión. Asimismo, la creación de prototipos durante la fase de diseño puede generar ideas nuevas que requieran una investigación adicional o un repaso de la fase de comprensión.

Para terminar, la última fase (gestión) consiste en la administración constante del modelo de negocio. En el entorno actual, es preferible asumir que la mayoría de los modelos de negocio, incluso los que triunfan, tienen una vida útil corta. Si tenemos en cuenta la inversión que supone para una empresa la generación de un modelo de negocio, resulta lógico ampliar su vida útil mediante una gestión y un desarrollo continuados, hasta que necesite una reforma completa. La gestión de la evolución del modelo revelará qué componentes siguen siendo relevantes y cuáles se han quedado obsoletos.

A continuación se indica, para cada una de las fases del proceso, el objetivo, el enfoque y la descripción²⁸.

				
Movilización	Comprensión	Diseño	Aplicación	Gestión
Preparación de un proyecto de diseño de modelo de negocio de éxito	Investigación y análisis de los elementos necesarios para el diseño del modelo de negocio	Adaptación y modificación del modelo de negocio según la respuesta del mercado	Aplicación efectiva del prototipo de modelo de negocio	Adaptación y modificación del modelo de negocio según la reacción del mercado
Preparación del escenario	Inmersión	Análisis	Ejecución	Evolución
Reúne todos los elementos necesarios para diseñar con éxito un modelo de negocio. Informa sobre la necesidad de un modelo de negocio nuevo, describe la motivación que se esconde detrás del proyecto y establece un idioma común para la descripción, el diseño, el análisis y el debate de modelos de negocio.	Reúnete con el equipo de diseño del modelo de negocio y revisad bien la información pertinente: clientes, tecnología y entorno. Recopila información, entrevista a expertos, estudia a los clientes potenciales e identifica los problemas y necesidades.	Convierte la información y las ideas de la fase anterior en prototipos de modelos de negocio que se puedan explorar y comprobar. Después de analizar a fondo el modelo de negocio, selecciona el diseño que mejor cumpla las expectativas.	Aplica el diseño de modelo de negocio seleccionado.	Estructura el sistema de gestión de forma que el modelo de negocio se supervise, evalúe y adapte o transforme continuamente.

Fuente: Osterwalder, 2010

En conclusión las cinco etapas que se implementan en un proceso de diseño de modelo de negocio sirven como guía para ejemplificar las diversas técnicas de cómo poner en marcha dicho modelo sin problema alguno, donde se generan ideas constructivas que se manifiestan como fortalezas para sostener el negocio a largo plazo.

²⁸ Osterwalder, A.(2010). Generación de modelos de negocios. Suiza: Auto publicación

CAPÍTULO II

**MODELO DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA
EMPRESA DE SERVICIOS DE BELLEZA A DOMICILIO,
SECTOR BELLA VISTA, SANTO DOMINGO, REPÚBLICA
DOMINICANA, AÑO 2013**

Capítulo II. - Modelo de negocio para la creación de una empresa de servicios de belleza a domicilio, Sector Bella Vista, Santo Domingo, República Dominicana, año 2013

Con el ritmo de vida tan acelerado que llevamos hoy en día a veces, es prácticamente un lujo dedicar tiempo para el cuidado personal; el sólo de hecho de pensar en perder dos o tres horas en un establecimiento de belleza representa un dolor de cabeza para las mujeres y hombres de hoy. En la mayoría de las ocasiones cuando se dirigen al establecimiento se encuentran con largas líneas de espera, lo que provoca incertidumbre por el hecho de no saber cuánto tiempo les tomará ser atendidos.

El modelo de negocios que proponemos se basa en brindar servicios de belleza a domicilio, evitándoles a nuestros clientes el ajetreo de salir de la comodidad de sus hogares para poder adquirir dichos servicios.

El servicio a domicilio surge como una estrategia de mercadotecnia para estar más cerca de los clientes, facilitándoles el adquirir los productos desde la comodidad de su hogar o lugar de trabajo, haciendo en muchos de los casos, la diferencia entre empresas competidoras y logrando la preferencia de los clientes²⁹.

Es por esto que identificamos como una oportunidad de negocio realizar servicios de belleza a domicilio en el sector de Bella Vista, ya que en la República Dominicana son pocas las empresas que han explotado esta idea de negocios.

²⁹ <http://www.cnnexpansion.com/opinion/2009/07/15/la-importancia-del-servicio-al-cliente>

El modelo de negocio se enfoca en cubrir la necesidad que tienen las personas de estar arreglados y presentables para la sociedad y para ellos mismos sin que esto implique sentir el estrés que provoca pasar largas horas en un establecimiento de belleza.

Nuestro modelo de negocios pretende proveer todos los servicios que ofrecen los establecimientos de belleza y arreglo personal con la finalidad de que los clientes queden completamente satisfechos y no tengan la necesidad de recurrir a terceros.

1. Características

El modelo de negocio se basa en proporcionar servicios de belleza en la comodidad del hogar del cliente con el fin de evitar que este tenga la necesidad de trasladarse a otro lado para obtenerlos.

Este modelo de negocios pretende maximizar el tiempo de los clientes a través de un servicio rápido y de calidad para que estos lo puedan invertir en otras actividades y/o compromisos.

La metodología del servicio es que el cliente nos contacte vía telefónica o a través de medios electrónicos, haga una cita y uno de nuestros profesionales se trasladará a su residencia para brindarle los servicios requeridos.

1.1 Servicios Ofertados

Dentro de los servicios que ofreceremos se encuentran los siguientes:

- i. **Lavado/Secado:** Lavado y secado de pelo con el estilismo que el cliente desee (lacio, rizado, peinados especiales etc.).
- ii. **Corte de Pelo:** este servicio estará disponible para hombres y mujeres.
- iii. **Manicura y pedicura:** consiste en la realización de una limpieza, exfoliación, empuje o eliminación de cutícula, limado y esmaltado de uñas y por ultimo un masaje de manos y pies. Este servicio estará disponible tanto para hombres como para mujeres.
- iv. **Masajes:** Dentro de los masajes ofreceremos el masaje relajante, el masaje facial y el estético.
- v. **Cuidado de la piel:** dentro del cuidado de la piel realizaremos depilaciones, tratamientos faciales, peeling, alta frecuencia, radio terapia entre otros.
- vi. **Maquillaje:** se brindarán servicios de maquillaje para eventos formales como bodas, sesiones de fotos, cumpleaños.

1.2 Beneficios del modelo de negocios

- i. **Asistencia personalizada:** con profesionales del área que le harán las recomendaciones necesarias para mejorar, cuidar y mantener la apariencia de la piel, pelo y uñas.

- ii. **Productos:** Nuestra organización utilizará productos premium que no se encuentran en tiendas locales, además del uso cuando se brinden los servicios, dichos productos estarán a la venta para aquellos clientes que deseen adquirirlos.

- iii. **Cuidado del cabello, piel y uñas en manos de profesionales:** Nuestra organización contará con un personal altamente capacitado en el área de la belleza, nuestros clientes estarán en manos seguras que realizarán cada proceso con los estándares más altos de calidad.

- iv. **El alivio de tensión:** Con la ajetreada vida de hoy el trabajo, los niños, la escuela y la gestión de las tareas del hogar; es importante para aliviar el estrés tanto como sea posible y nuestra organización le ofrece a los clientes el ser atendido sin que tengan ideas tales como el tiempo que van a malgastar, los compromisos sin cumplir o la calidad del servicio que van a recibir.

- v. **Seguimiento de los Procesos:** Tendremos empleados cuya labor será asegurarse que los clientes hayan quedado satisfechos a través de llamadas telefónicas para confirmar si el servicio brindado cumplió sus expectativas y de lo contrario cómo se podría mejorar.

- vi. **Servicio Familiar:** Los servicios ofertados involucran a toda la familia por ende los pueden recibir desde los niños de la casa hasta las abuelas.

2. Industria

Los salones de belleza se han convertido en micro empresas de cierta rentabilidad, que generan a sus propietarios ingresos mensuales entre RD\$20 y RD\$45 mil, según su tamaño, especialidad y ubicación.

La demanda de los servicios de salones de belleza se incrementa en la medida que crece la población capitalina, estimada en unos tres millones de personas, la mitad de ellas mujeres que buscan lucir cada vez mejor³⁰.

Los autores de la nueva investigación puesta a circular “Pelo bueno, pelo malo. Estudio antropológico de los salones de belleza en la República Dominicana”, Marina Ortiz y el norteamericano Gerald F. Murray, revelaron que el país encabeza la lista de naciones en las que esos centros son visitados con mayor frecuencia que en el resto de otras regiones y que detrás de la actividad hay una diversidad de industrias colaterales que fabrican los insumos.

Los especialistas indicaron también que el estudio, elaborado sobre la base de una muestra de 100 propietarias de salones de belleza, 100 empleadas y 100 clientas de estos negocios, determinó que las dominicanas gastan entre un 12% y un 15% por encima de los egresos que destinan para alimentos.

Estiman que el gasto en salones de belleza es un “item” obligatorio de la canasta familiar, que no está segmentado, porque se incluye como gasto recreativo,

³⁰ <http://www.hoy.com.do/economia/2008/1/10/109638/>

cuando en realidad la visita a un salón se ha convertido en un requisito de algunas empresas³¹.

La investigación de Gerald Murray y Marina Ortiz sostiene que –más allá de la vanidad de las dominicanas y de los códigos culturales que promueven el pelo lacio y suelto como el “adecuado” y “bonito”– también existen razones biológicas y muy objetivas que justifican las visitas semanales al salón, una frecuencia que aunque para las dominicanas resulta normal, para ojos extranjeros puede ser insólita³².

En conclusión la Industria de los servicios de belleza está en crecimiento y es abierta a cambios.

3. Tendencias

A continuación se describen las principales tendencias que hoy en día se implementan en los servicios de Belleza

- i. **Pelo al natural:** En el país se registra una tendencia a abandonar el desrizado, por los efectos nocivos sobre el cabello, pero esto no siempre significa dejarse el pelo crespo. No hay tal cosa como un cabello “natural”, porque incluso entre quienes optan por el pelo crespo, el mantenimiento de esta textura también implica inversión en tiempo, dinero y productos de belleza³³.

³¹ <http://www.listin.com.do/economia-y-negocios/2012/3/21/226089/print>

³² <http://www.lalupa.com.do/2013/02/5549/>

³³ <http://www.lalupa.com.do/2013/02/5549/>

- ii. **Tratamientos faciales:** Se pueden brindar dichos tratamientos con especias naturales o con cremas especializadas para el cuidado de la piel, siendo así una de las mejoras continuas que ayudan al fortalecimiento y al rejuvenecimiento de la misma.
- iii. **El nail art** es una mezcla entre manicura y arte donde se utilizan pinceles muy finos, colores de todo tipo y pequeños adornos para dar un toque muy original a las uñas³⁴.
- iv. **Stickers en las uñas:** Las nuevas stickers te brindan la oportunidad de lucir unas uñas con diseños espectaculares inspirados en la época de los años 70. Uñas confeti, estampados multicolores y brillantes, tamaños y formas asimétricas³⁵.
- v. **Maquillaje de Larga Duración:** Las mujeres de hoy en día desean estar todo el día perfectamente maquillada y camuflar de una forma natural el cansancio y las largas horas de trabajo³⁶.

4. Clientes/ Consumidores

A continuación les explicaremos de una manera precisa cuales serán nuestros clientes y consumidores, pero antes de esto les daremos una explicación breve de la diferencia que existe entre estos ya que las personas tienden a confundir lo que es el significado de clientes y consumidores.

³⁴ http://www.wambie.com/tuttifrutti_es/noticias/_QUE_ES_EL_NAIL_ART_-noticia-2879.html

³⁵ <http://www.loreal-paris.es/tendencias/belleza/unas-verano-2013.aspx>

³⁶ <http://www.loreal-paris.es/tendencias/belleza/maquillaje-non-stop.aspx>

La diferencia entre el cliente y consumidor es que el primero es la persona que efectivamente adquiere un producto o un servicio y el cual está fidelizado con la marca. Es decir, todas las acciones de mercadeo apuntan hacia el cliente para fidelizarlo, ya sea regalando puntos, millas de vuelo, descuentos especiales, etc.

Por otra parte, el consumidor es quien adquiere un producto o servicio sin importarle la marca, es decir, no tiene relación ni fidelidad por la marca, por lo tanto, pasa a ser un consumidor fugaz.³⁷

Nuestros clientes serán mujeres, hombres y niños de todas las edades del sector de Bella Vista, los cuales los vamos a fidelizar con el buen servicio de belleza a domicilio, asistencia personalizada y seguimiento en los procesos que les brindaremos, entre los cuales esta:

5. Competidores

Al momento de plantear nuestro modelo de negocios debemos de tener claro quienes representan nuestros competidores debido a que estos ponen en riesgo el la estabilidad del mismo y tendrán gran incidencia en las técnicas de fidelización y retención de clientes.

Antes de empezar hablar de quienes serán nuestros competidores primero tenemos que saber el significado de competidores y los tipos de competidores que hay, ya que a partir de esto se nos hace más claro explicarles cuales serán los nuestros en el Servicio de Belleza a domicilio.

³⁷ <http://www.diferencia-entre.com/diferencia-entre-cliente-y-consumidor/>

Competidor: Se refiere a la empresa que oferta un producto o servicio similar o que tiene el mismo proveedor.

5.1 Tipos de Competidores

i. Competidor Estocástico

Este competidor es impredecible, nunca se sabe cómo va a reaccionar ante una agresión. Es muy importante estudiar las actitudes de los competidores cuando se quiere desarrollar una nueva estrategia entrar en un nuevo mercado.

ii. Competidor Postrado

Este competidor no reacciona ante acciones o agresiones de una empresa. Tal comportamiento puede ser debido por no tener apoyo financiero para contraatacar exceso de confianza en sus usuarios.

iii. Competidor Potencial

Es una de las cinco fuerzas que componen el entorno competitivo. Es el grupo de empresas que compiten en el mismo sector donde opera otra empresa.

iv. Competidor Selectivo

Es aquél que reacciona sólo a determinados ataques sin reaccionar ante otros.

v. Competidor Tigre.

Este competidor reacciona de forma muy agresiva cuando hay acciones de la competencia en su mercado, de esta forma a veces evita que algunas

empresas no entren en el mercado puesto que éstas no quieren competir con un competidor tan agresivo.

vi. Competidor de Deseo.

Se refiere a la elección que ha de tomar el consumidor cuando tiene diferentes deseos, ha de decidirse por alguna opción entre sus distintos deseos estableciendo prioridades.

vii. Competidor de Marca.

Se refiere a distintas empresas que ofrecen un mismo tipo de producto por el cual compiten entre ellas.³⁸

5.1.a Otros tipos de competidores

- i. Genéricos:** Satisfacen una misma necesidad. Ej. En la necesidad de transportarnos, los competidores son auto, moto, avión, pie, etc.
- ii. La forma del producto:** Versiones específicas que pueden competir con otros productos. Ej. Jabón en polvo, jabón en pastillas liquido etc.
- iii. Ocultos:** Las cosas que puede priorizar un consumidor a la hora de decidir una acción de compra. Un viaje por Europa o decido comprar un auto.³⁹
- iv. Competencia directa:** Son todos aquellos negocios que venden un producto igual o casi igual al nuestro y que lo venden en el mismo mercado en el que estamos nosotros, es decir, buscan a nuestros mismos clientes para venderles prácticamente lo mismo.

³⁸ <http://www.gerenciaynegocios.com/diccionarios/administrativo/glossary.php?word=COMPETIDOR>

³⁹ <http://marketingempresasciudades.blogspot.com/2010/03/definicion-de-competidores-para.html>

- v. **Competencia indirecta:** La forman todos los negocios que intervienen de forma lateral en nuestro mercado y clientes, que buscan satisfacer las mismas necesidades de forma diferente y con productos sustitutos.⁴⁰

Nuestros competidores serán tanto directos como indirectos, por los salones de bellezas, centro de masajes, de cosmetología y depilación que están situados en el sector Bella Vista tanto en locales como en plazas y centros comerciales de dicho sector. Dentro de los nombres que podemos mencionar se encuentran: Salón Dejavu, Salón Andrea Hair Center, Salón Mechy y Salón Chick, Estos competidores a la vez son: Genéricos, de deseo, de marca, potencial y selectivo.

6. Tecnología

La incorporación de aparatos para el tratamiento de la Estética Corporal y Facial, es hoy, una forma eficiente para lograr aumentar el número de clientes. La tecnología de nuestra organización se verá reflejada en los productos para el pelo y el cuerpo así como en parte del equipo técnico utilizado para trabajos faciales. Los productos gastables que utilizaremos son elaborados con la más alta tecnología para lograr resultados óptimos. Serán de casas reconocidas e hipoalergénicos para evitar inconvenientes de salud. En lo que corresponde a los aparatos electro-estéticos se utilizarán los siguientes debido a su portabilidad:

⁴⁰ <http://www2.esmas.com/emprendedor/herramientas-y-articulos/marketing/184455/competencia-competencia-directa-competencia-indirecta/>

i. O2 Vitalpure (Oxigenoporación)

O2 Vitalpure es la tecnología médica para la penetración transdérmica de principios activos mediante oxigenoterapia. Es un procedimiento regenerador y reparador no invasivo que respeta la naturaleza de la piel. Sus posibilidades de uso permiten proyectar O2 de manera directa a las células cutáneas y transporta simultáneamente el principio activo que más necesite cada persona.

ii. Basic Face (Maletín de tratamientos faciales imprescindibles en cabina)

Ligero y completo maletín de tratamientos faciales de uso imprescindible en cabina. Profesional y transportable. Resultados excelentes.

Alta frecuencia: vasodilatación y desinfección de la piel que prepara la piel para recibir el tratamiento.

Termoterapia: aumento de la circulación para propiciar una oxigenación y nutrición de los tejidos.

Ionización: penetración de principios activos. **Electro lifting:** micro corrientes para un acabado perfecto. Previene el envejecimiento cutáneo⁴¹.

⁴¹ <http://www.ross.es/Corporativa/ROSS.aspx>

CAPÍTULO III

PRE DISEÑO DEL MODELO

Capítulo III.- Pre diseño del modelo

En este capítulo se abarcará todo lo concerniente al pre diseño del modelo de negocio, se explicarán de manera detallada el tipo de modelo de negocio a utilizar, el segmento de clientes al cual queremos brindar servicio, la problemática que buscamos solucionar así como la propuesta de valor que ofreceremos para resolver dicha problemática.

1. Definición del tipo de modelo de negocio a utilizar

El modelo de negocios a utilizar es la combinación de los modelos de Negocios Canvas, Lean Canvas y Jer Canvas al que hemos denominado **MEJ Leanvas**. Este modelo de negocios tiene la misma funcionalidad de los vistos en el marco conceptual de este Monográfico y es la de esquematizar las ideas de negocios de manera sencilla y fácil de entender a terceros.

La razón por la que decidimos usar nuestro modelo es porque entendemos que la información utilizada de manera adecuada es poder. Entendíamos que a estos modelos todavía existía un espacio para componentes que podrían hacernos el camino más fácil a la hora de emprender.

2. Definición de los componentes del modelo de Negocios

Los componentes del modelo de negocios son en su mayoría los mismos del JER Canvas (se eliminó el componente Procesos) más 3 componentes que pensamos serian de mucha utilidad para nuestra idea de negocio.

A continuación los componentes:

- i.** Problema
- ii.** Solución
- iii.** Propuesta de Valor
- iv.** Segmentos de Clientes
- v.** Ventaja Única
- vi.** Relaciones con los Clientes
- vii.** Canales
- viii.** Partner Networks
- ix.** Estructura de Costos
- x.** Fuentes de Ingresos
- xi.** Métricas Clave
- xii.** Producto o servicio ampliado (Básico o central y Periféricos o Secundarios)
- xiii.** Cadena de Valor
- xiv.** Competencia Relevante
- xv.** Barreras
- xvi.** Fuentes de Financiamiento
- xvii.** Estructura Legal

2.1 Problema

Se definen los 3 principales problemas que tiene el segmento de clientes con el que se pretende trabajar. De este partirán sus soluciones y la propuesta de valor que desea llevarle a su segmento de clientes.

2.2 Solución

Una vez definido los problemas del segmento de clientes, se identifican como éstos resuelven los problemas actualmente y de ahí se parte a analizar como usted va a resolver los mismos. Se le debe dar una solución a cada problema encontrado.

2.3 Propuesta de Valor

En el círculo central de nuestro modelo de negocios se encuentra la propuesta de valor que es un mensaje corto y claro que indica porque el servicio es diferente y el porque los clientes deben de elegirlo.

2.4 Segmentos de Clientes

Identifica y conoce los segmentos de clientes sobre los que se trabajará, y sobre todo esfuérate en averiguar quiénes podrían ser tus early adopters o usuarios visionarios con los que comenzarás a trabajar. Esto es de vital importancia, ya que dirigirte al mercado de masas con usuarios maduros suele ser una mala idea para una startup, al menos de entrada.⁴²

⁴² <http://javiermegias.com/blog/2012/10/lean-canvas-lienzo-de-modelos-de-negocio-para-startups-emprendedores/>

2.5 Ventaja Única

Una ventaja única está compuesta por componentes que son difíciles de copiar por los competidores y que le dan al emprendedor supremacía dentro de su mercado meta.

2.6 Relaciones con los Clientes

Se describen los tipos de relaciones que la empresa desea establecer con sus segmentos de clientes, como se detalló en el capítulo 1 dichas relaciones dependerán de la necesidad que tenga la empresa, ya sea de adquirir clientes, fidelizarlos, retenerlos o de impulsar las ventas de la misma.

2.7 Canales

Los canales definirán la forma en que la empresa se comunica y lleva la propuesta de valor a sus segmentos de clientes.

2.8 Partner Networks

Describe a los proveedores y colaboradores sin los cuales no sería posible llevar a cabo el modelo de negocios.

2.9 Estructura de Costos

Describe todos los costos en los que toca incurrir para operar un modelo de negocio. En este apartado se indican los costos fijos, los variables y qué tipo de economía se aplicará al negocio.

2.10 Fuentes de Ingresos

Representan la forma en que la empresa obtendrá ganancias de sus segmentos de clientes.

2.11 Métricas Claves

Se establecen indicadores de aquellas actividades que queremos medir, las cuales nos proporcionarán información fundamental para la toma de decisiones.

2.12 Producto o servicio ampliado (Básico o central y Periféricos o Secundarios)

Se define el producto o servicio principal de la empresa, que es el enfoque principal de la empresa y los secundarios que en la mayoría de los casos representan servicios de valor agregado para el principal.

2.13 Cadena de Valor

En esta se describe como una empresa genera valor para sus clientes, definiendo el proceso desde la Entrada hasta la Salida del Mismo.

2.14 Competencia Relevante

Representan aquellos negocios que representan una amenaza para el nuestro debido a que ofrecen un servicio similar.

2.15 Barreras de Entrada y Salida

2.15.1 Barreras de Entrada

Obstáculos o dificultades que una empresa tiene que salvar o costes que tiene que soportar para entrar a formar parte de un nuevo sector productivo. En general, las economías de escala o economías que se obtienen al elevar el volumen o escala de la producción frenan o dificultan el acceso al sector de nuevas empresas, puesto que para poder competir en costes con las ya existentes las nuevas empresas tendrán que ser de gran tamaño. Según sea el sector o naturaleza de su actividad productiva, las empresas necesitarán invertir, para poder competir, mayores o menores sumas de capital. La necesidad de invertir grandes sumas de capital para crear la empresa constituye una segunda barrera de entrada al sector. La diferenciación del producto, esto es, cuando los productores existentes cuentan con marcas propias y una clientela leal, constituye una dificultad adicional para los productores de nuevo ingreso, por los elevados gastos que tendrán que soportar para hacerse con su propia clientela. Los trámites administrativos a seguir para obtener las correspondientes licencias y permisos, así como las leyes y reglamentos relativos a la seguridad e higiene en el trabajo y la protección del medio ambiente, entre otros muchos extremos, constituyen un cuarto tipo de barrera de entrada. Hay sectores productivos en los que la creación de nuevos canales de distribución resulta muy costosa y los que existen son muy herméticos. La dificultad de acceso a los canales de distribución constituye una quinta restricción de entrada. Por último, la sexta barrera de entrada la constituyen

los costes de adaptación de las estructuras productivas y el adiestramiento del personal al nuevo tipo de actividad.⁴³

2.15.2 Barreras de Salida

Obstáculos o dificultades que una empresa tiene que superar o costes que ha de asumir para abandonar el sector productivo en el que opera. En un principio, cuanto mayor sea el volumen, la vida útil y la especificidad de sus activos, mayores serán las barreras de salida, por la dificultad de encontrar otra actividad productiva (sector) en la que poder utilizar o a la que poder adaptar dichos activos. Los costes de aprendizaje o adiestramiento del personal, tanto del personal directivo como de los empleados y obreros, suelen constituir otra importante barrera para el cambio de actividad empresarial. Al cambiar de actividad productiva no sólo hay que solicitar una serie de permisos y licencias de las administraciones públicas para ejercer la nueva actividad, sino también para abandonar la antigua, y ello restringe o limita la movilidad intersectorial de las empresas. En el ejercicio normal de su actividad, toda empresa contrae una serie de compromisos, escritos o no, con sus proveedores, sus clientes, sus trabajadores, las instituciones financieras y la sociedad en general que de algún modo le atan al propio sector. La existencia de contratos de trabajo estables en países en los que no existe libertad de despido suele constituir una barrera difícil de superar para la empresa, como no sea soportando un coste muy elevado apelando a procedimientos concursales o expedientes de crisis y regulación de empleo, lo cual comporta a su vez la asunción de cuantiosos gastos por parte de

⁴³ <http://www.economia48.com/spa/d/barreras-de-entrada/barreras-de-entrada.htm>

la empresa. Para el personal en general y en especial para los altos directivos de la empresa, sobre todo cuando la salida es para abandonar definitivamente la actividad industrial y no para cambiar de actividad, la salida del sector suele constituir un duro golpe para su orgullo personal, al ser interpretada por lo regular como un fracaso en los círculos profesionales.⁴⁴

Se eligió este componente debido a que es importante saber a que nos enfrentamos cuando elegimos ingresar en un mercado y las implicaciones que tendríamos si saliésemos del mismo.

2.16 Fuentes de Financiamiento

Las fuentes de financiación son todos aquellos mecanismos que permiten a una empresa contar con los recursos financieros necesarios para el cumplimiento de sus objetivos de creación, desarrollo, posicionamiento y consolidación empresarial⁴⁵.

Decidimos incluir las fuentes de financiamiento debido a que aunque estemos emprendiendo no está demás tener claro si la idea de negocios se llevará a cabo mediante el financiamiento propio,, capital familiar, emisión de acciones o créditos de instituciones financieras.

⁴⁴ <http://www.economia48.com/spa/d/barreras-de-salida/barreras-de-salida.htm>

⁴⁵

<http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010039/Lecciones/CAPITULO%20IV/fuentes1.htm>

2.17 Estructura Legal

Una vez abarcados todos los elementos anteriores del Modelo de Negocios debe explicarse qué trámites legales serán necesarios realizar para la constitución de la sociedad y/o puesta en marcha de la empresa. Para una mejor comprensión de todos ellos suele distinguirse entre trámites de constitución, es decir, aquellos que dan como resultado el nacimiento de la empresa como entidad, y trámites de puesta en marcha, que normalmente son comunes a todas las formas jurídicas. Existen además trámites específicos por razón de actividad.

3. Definición del Segmento de Clientes

Los clientes son la parte esencial de un modelo negocios ya que sin ellos el negocio no existiría; debido a esto es de suma importancia definir el segmento de clientes al cual vamos a presentarles nuestra propuesta de valor.

El segmento de clientes principal de nuestro modelo de negocios está representado por la población de sexo femenino del sector Bella Vista (Santo Domingo, D.N.).

A partir de nuestro segmento de clientes principal hemos identificado a quienes representarían nuestros clientes secundarios: que serán niñas y hombres. Estos dos grupos se consideran secundarios debido a que la contratación de nuestros servicios dependerá del grupo primario. Ejemplo: Es poco probable que un hombre requiera servicios de belleza a domicilio por disposición propia; pero es probable que lo haga por influencia de su esposa, hija, madre o cualquier familiar cercano.

3.1 Mapa de Empatía

Es una herramienta, a la que nos gusta llamar «perfilador de clientes extremadamente sencillo», sirve para ampliar la información demográfica con un conocimiento profundo del entorno, el comportamiento, las inquietudes y las aspiraciones de los clientes. De esta manera, concebirás un modelo de negocio más fuerte, pues el perfil de un cliente te orientará en el diseño de propuestas de valor, canales de contacto y relaciones con los clientes más adecuados. Además, en última instancia, te permite entender mejor por qué está dispuesto a pagar un cliente⁴⁶.

Para la realización de nuestro mapa de empatía esbozamos un perfil que respondiera las preguntas del siguiente cuadro.

1	2	3	4	5	6
¿QUÉ VE? DESCRIBE QUÉ VE EL CLIENTE EN SU ENTORNO	¿QUÉ OYE? DESCRIBE CÓMO AFECTA EL ENTORNO AL CLIENTE	¿QUÉ PIENSA Y SIENTE EN REALIDAD? INTENTA AVERIGUAR QUÉ PASA EN LA MENTE DEL CLIENTE	¿QUÉ DICE Y HACE? IMAGINA QUÉ DIRÍA O CÓMO SE COMPORTARÍA EL CLIENTE EN PÚBLICO	¿QUÉ ESFUERZOS HACE EL CLIENTE?	¿QUÉ RESULTADOS OBTIENE EL CLIENTE?
<ul style="list-style-type: none">• ¿Qué aspecto tiene?• ¿Qué lo rodea?• ¿Quiénes son sus amigos?• ¿A qué tipos de ofertas está expuesto diariamente (en contraposición a todas las ofertas del mercado)?• ¿A qué problemas se enfrenta?	<ul style="list-style-type: none">• ¿Qué dicen sus amigos? ¿Su cónyuge?• ¿Quién es la persona que más le influye? ¿Cómo le influye?• ¿Qué canales multimedia le influyen?	<ul style="list-style-type: none">• ¿Qué es lo más importante para el cliente (aunque no lo diga explícitamente)?• Imagina sus emociones. ¿Qué lo conmueve?• ¿Qué le quita el sueño?• Intenta describir sus sueños y aspiraciones.	<ul style="list-style-type: none">• ¿Cuál es su actitud?• ¿Qué podría estar contando a los demás?• Presta especial atención a las posibles incongruencias entre lo que dice un cliente y lo que piensa o siente en realidad.	<ul style="list-style-type: none">• ¿Cuáles son sus mayores frustraciones?• ¿Qué obstáculos se interponen entre el cliente y sus deseos o necesidades?• ¿Qué riesgos teme asumir?	<ul style="list-style-type: none">• ¿Qué desea o necesita conseguir en realidad?• ¿Qué baremos utiliza para medir el éxito?• Piensa en algunas estrategias que podría utilizar para alcanzar sus objetivos.

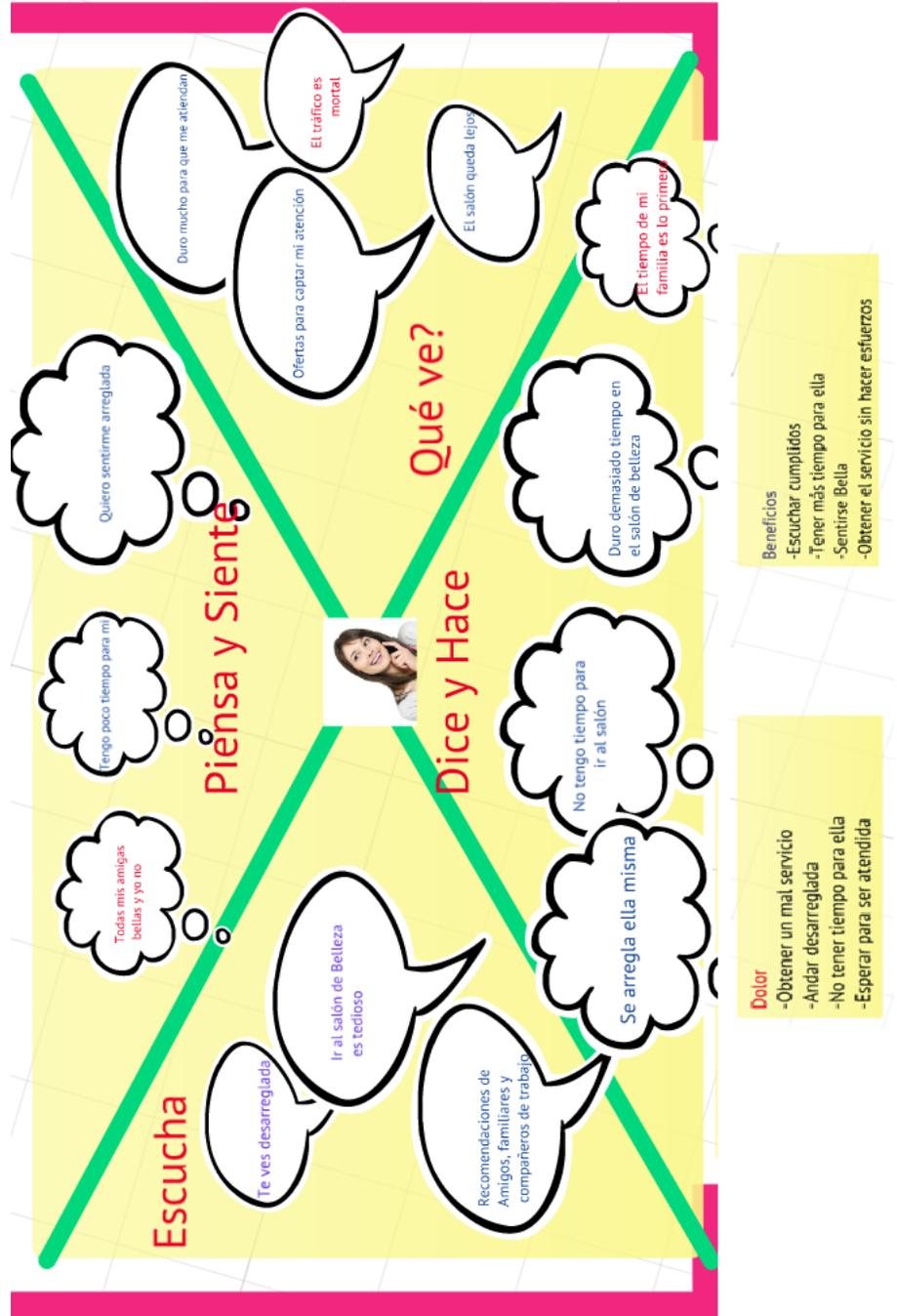
Fuente: Osterwalder, 2010

Una vez hecho el bosquejo, nos trasladamos al sector de Bella Vista, seleccionamos a 3 mujeres al azar y formalizamos nuestro mapa de empatía.

⁴⁶ Osterwalder, A.(2010). Generación de modelos de negocios. Suiza: Auto publicación

MAPA DE EMPATIA

Mediante la elaboración del mapa de empatía podemos concluir que el perfil de nuestro cliente son mujeres que llevan una vida muy ajetreada y sienten que ir a un establecimiento de belleza implica muchos sacrificios y pérdidas de tiempo.



4. Identificación del Problema a Resolver

Para poder llevar un modelo de negocios a cabo se debe de encontrar una necesidad nueva o satisfacer una existente y las necesidades derivan de los problemas. Es por esta razón que a continuación se identificarán los problemas a resolver con respecto a los servicios de belleza en el sector de Bella Vista.

Maurya en su libro Running Lean, explica que un problema debe ser suficientemente doloroso para un número significativo de personas y debe de responder las siguientes preguntas:

1. ¿Es algo que los clientes quieren?
2. ¿Puede ser resuelto?
3. ¿Pagarían estos por eso?

A continuación una lista de los problemas identificados:

- **Problema 1:** Obtener servicios de belleza es un proceso que implica el malgasto del tiempo.
Visitar locales de belleza es un proceso tedioso que conlleva mucho tiempo debido a las líneas de espera que se dan en estos y a la duración de los servicios de belleza; lo que causa sensación de irritabilidad y estrés a las mujeres.
- **Problema 2:** El visitar locales de belleza conlleva a gastos en combustible o en transporte público.

El trasladarse desde el trabajo o la casa a un establecimiento de belleza es un gasto Identificación adicional en el transporte, y si en ese momento el tránsito está congestionado también representa una causa de estrés.

Tras plantear los problemas podemos responder a las tres preguntas planteadas por Maurya con un Sí.

5. Identificación de la Posible Solución

Para llevar a cabo un modelo de negocios debemos brindarles a nuestro segmento de clientes la solución a los problemas que se plantearon anteriormente.

Solución 1: Brindar a los clientes servicios de belleza rápidos y con calidad para que así el factor estrés desaparezca de la ecuación de recibir productos de belleza. Mediante la aplicación de esta posible solución los clientes estarán satisfechos y tendrán tiempo extra para realizar sus actividades cotidianas.

Solución 2: Ayudar a los clientes a economizar en gastos de transporte, brindaremos un servicio que no implicará que los clientes tengan que trasladarse de un lado a otro.

Las dos soluciones mencionadas anteriormente se combinan dando como resultado Servicios de Belleza a Domicilio, mediante los cuales los clientes no tendrán que hacer cola en establecimientos de belleza ni desplazarse a un local sino que un(a) profesional del área se dirigirá su domicilio para ofrecer dichos servicios.

6. Validación del problema y la solución

Uno de los pasos más importantes antes de llevar un modelo de negocio al mercado de forma masiva es hacer una correcta validación de las distintas y variadas hipótesis en las que se basa.⁴⁷

Para determinar si los problemas y la solución que planteamos en los subtemas 4 y 5 responden a las necesidades del sector al que queremos llegar, procedimos a la realización de entrevistas. Para la elaboración del modelo de entrevista nos guiamos de los pasos descritos por Maurya en Running Lean.

Tras el análisis de las entrevistas pudimos comprobar que la percepción que teníamos de los problemas de los clientes no era del todo correcta, debido a que si bien es cierto que algunos de los entrevistados expresaron los inconvenientes que les causaba dirigirse a un salón de belleza, estos no encontraron factible el lavado, secado, aplicación de tintes y tratamientos profundos en sus casas debido a la poca comodidad que brinda una casa para la realización de estos procesos. Validamos que los entrevistados están abiertos a que un profesional del área de belleza se dirija a su casa para brindarles servicios como: depilación, masaje, pedicura, manicure, faciales, peeling etc.

Además validamos que los entrevistados están dispuestos a pagar más por dichos servicios, debido a la comodidad de permanecer en sus hogares y por el hecho de no tener que hacer turnos ni que le cambie el personal que los atiende.

⁴⁷ <http://javiermegias.com/blog/2013/02/validar-modelo-negocio-hipotesis-cliente-problema-solucion/>

7. Propuesta de valor

La propuesta de valor de nuestro modelo de negocios se basa en la diferenciación, debido a que se destaca que brindamos un servicio a domicilio que por lo general se ofrece en un local comercial.

Con nuestra propuesta de valor queremos que las personas entiendan inmediatamente lo que ofrecemos, no queremos dejarlo a la imaginación ni crear falsas expectativas.

Nuestra Propuesta de Valor es: **Servicios de belleza en la comodidad de su hogar.**

Elegimos esta propuesta de valor porque responde a las siguientes preguntas:

¿Qué valor añadimos a nuestros clientes?

El valor de no tener que salir de la comodidad de sus hogares para obtener un servicio.

¿Qué problemas de nuestros clientes resolvemos?

- El tiempo que toma dirigirse a un local de belleza.
- Evitar tener que hacer turnos.
- Evitar que sean atendidos por más de un persona.

¿Qué necesidades estamos satisfaciendo?

Obtener servicios de belleza sin el estrés de un proceso extenuante y tedioso.

8. Elaboración de los componentes del modelo

Debido a que ya descrito quienes compondrán nuestro segmento de clientes, los problemas que queremos resolver, la solución planteada y nuestra propuesta de valor, ahora se expondrán los componentes faltantes de nuestro modelo de negocios.

8.1 Ventaja Injusta

Para intentar asegurar su permanencia en el mercado es una muy buena estrategia que los startups desarrollen una ventaja injusta sobre sus competidores.

En nuestro modelo de negocios, las ventajas injustas son las siguientes:

- Los clientes no tienen que trasladarse de un lugar a otro para obtener el servicio.
- Los clientes obtendrán un servicio completamente personalizado.

8.2 Relaciones con los Clientes

Las relaciones con los clientes tienen gran incidencia en la experiencia de este y si volverá o no a prescindir de nuestros servicios, es por esto que es de suma importancia saber elegir correctamente.

8.2.1 Tipos de relaciones con nuestros clientes

a) Asistencia Personal Exclusiva

Esta es la base de nuestro modelo de negocios, que los clientes sean atendidos de manera exclusiva por uno de nuestros empleados en la comodidad de su

hogar. Lo que buscamos lograr es que se cree una conexión entre cliente-compañía a través de la cual se logre una fidelidad hacia esta.

b) Comunidades

La segunda forma de relacionarnos con nuestros clientes es a través de comunidades en línea, para las cuales usaremos como plataformas las redes sociales Facebook, Twitter e Instagram. En estas los usuarios pueden compartir experiencias, vivencias y brindar retroalimentación a la compañía.

8.3 Canales

Los canales representan la forma en la que nos comunicaremos, venderemos y distribuiremos lo que ofertamos a nuestros clientes. En el caso de nuestro modelo de negocios los canales a utilizar serian propios:

- a) **Página Web:** En esta se detallarían servicios que ofrecemos, precios, métodos de pago, plataforma para reservar citas y links con acceso a nuestras redes sociales.

- b) **Local propio:** Local en donde se realizará la logística, se almacenarán los productos utilizados para nuestras labores diarias. En este local también se ubicará la persona encargada de coordinar las citas de los clientes.

8.4 Partner Networks

Los Partner networks representan las asociaciones claves que las empresas hacen para así poder mejorar su modelo de negocio. Para nuestro modelo de negocios utilizaremos 2 tipos de asociaciones:

a) Alianzas estratégicas

Estas alianzas estratégicas se realizarán con empresas no competidoras para obtener beneficios mutuos. Dichas alianzas serán con la compañía de transporte que trasladará a los profesionales de belleza a la casa de los clientes y con Academias de belleza para que nuestros empleados se mantengan en constante capacitación.

b) Relaciones cliente-proveedor

Realizaremos alianzas estratégicas con nuestros proveedores de productos de belleza y estética.

8.5 Estructura de Costos

La estructura de costos de una empresa describe los costos en los que esta incurrirá para llevar a cabo sus actividades diarias. En nuestro modelo de negocios la estructura de costos se dividirá en tres:

a) Costos Fijos

Costos que no varían independientemente del número de clientes que adquieran el servicio, dentro de estos se encuentran: luz, alquiler, sueldos etc.

b) Costos Variables

Costos que varían dependiendo del número de servicios brindados, en nuestro caso sería el costo de transportación.

c) Economía de Escala

Esta se tomará como referencia al momento de hacer pedidos a nuestros proveedores, pediremos en mayor cantidad para abaratar los costos.

8.6 Fuentes de Ingresos

Los ingresos son el motor que mueve a una empresa, pues estos representan la forma en las que estas cumplen con sus obligaciones financieras y generan utilidades.

Nuestro modelo de negocios generará ingresos a través de las siguientes formas:

- a) Ingreso por Servicio:** Son los ingresos obtenidos por cada servicio brindado.
- b) Publicidad:** Ingresos obtenidos por publicidad de otras compañías en nuestra página web.
- c) Ventas:** Ingresos obtenidos por la venta de productos de belleza a nuestros clientes.

8.7 Métricas Clave

Las métricas claves están compuestas por factores medibles que nos pueden ayudar a tomar decisiones estratégicas para mejorar nuestro modelo de negocios.

Las métricas claves de nuestro modelo de negocios son:

- Satisfacción del Cliente

- Desempeño de los estilistas y cosmetólogos

Ambas son métricas que se correlacionan debido a que la mayoría de las veces un buen desempeño por parte de nuestros empleados se traduce en clientes satisfechos.

Para la medición de estas métricas realizaremos llamadas telefónicas a los clientes que hayan sido atendidos recientemente y se les hará una breve encuesta que contenga preguntas puntuales que nos permitan identificar áreas de oportunidad en nuestro servicio.

8.8 Producto o servicio ampliado

La mayoría de las empresas ofrecen más de un servicio o producto, pero siempre existe uno que es el corazón de la misma y al cual se le pone más empeño.

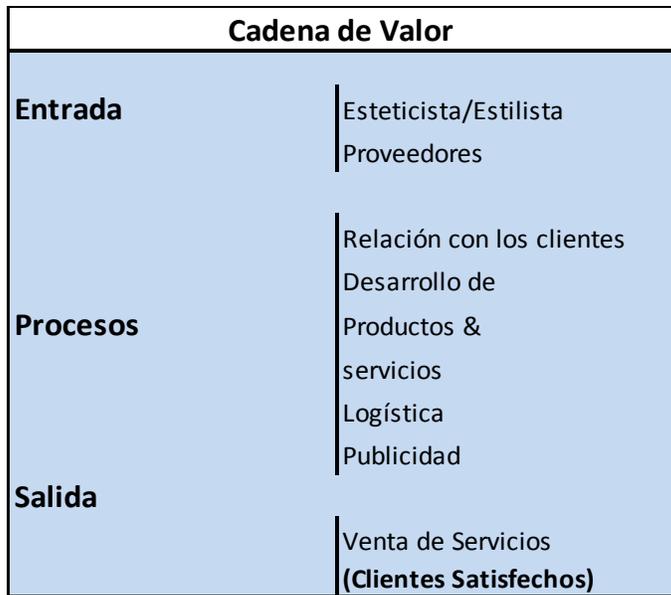
En un principio nuestro servicio principal era estilismo pero tras la validación del planteamiento del problema y de la hipótesis este fue cambiado como se detalla en el cuadro a continuación.

Servicio Central	Servicios Secundarios
Servicios Estéticos	<ul style="list-style-type: none"> • Estilismo (peinado, secado, tintes etc.) • Pedicure, Manicure, Nailart • Masaje • Maquillaje

8.9 Cadena de Valor

La cadena de valor de una organización ayuda a describir cómo se desarrollan las actividades que generan valor para los clientes.

En el cuadro que mostramos a continuación se muestra como se crea el valor comenzando con la relación con nuestros proveedores y equipo de trabajo, pasando luego por los procesos de logística, relaciones con los clientes y el proceso de llevarles los servicios hasta sus casas, culminando con clientes satisfechos.



8.10 Competencia Relevante

La competencia es sin lugar a dudas un elemento que debemos de tomar en cuenta a la hora de lanzarnos con un modelo de negocios ya que si no se toman decisiones estratégicas en base a esta podríamos enfrentarnos a un fracaso total.

La competencia relevante de nuestro modelo de negocios la representan los centros de estética reconocidos, salones de belleza que ofrecen servicios de masaje y personas con trabajos informales que ofrecen servicios parecidos al nuestro.

8.11 Barreras

Las barreras representan aquellos factores que nos impedirían la entrada o la salida en una industria determinada. Estas se deben de tener bien claras para así tomar decisiones estratégicas en base a estas.

8.11.1 Barreras de Entrada

Las barreras de entrada identificadas son las siguientes:

- a) **Lealtad de los consumidores:** los consumidores pueden mostrarse reacios a experimentar algo nuevo.
- b) **Publicidad:** las organizaciones ya existentes pueden implementar grandes campañas publicitarias para opacar nuestro modelo.
- c) **Aversión:** Algunos clientes pueden tener aversión al permitir que un extraño entre a su casa.

8.11.2 Barreras de Salida

Las barreras de salida identificadas son las siguientes:

- a) **Compromisos de largo plazo** con proveedores, por los cuales la empresa debe permanecer más tiempo en el sector.
- b) **Barreras emocionales** que suponen una resistencia emocional por parte de la dirección a una salida que está económicamente justificada y que no se quiere llevar a cabo por lealtad a los empleados, por temor a la pérdida de prestigio, por orgullo.

8.12 Fuentes de Financiamiento

Creemos que al una vez tengamos nuestro modelo de negocios planteado es necesario tener ideas de cuáles podrían ser las fuentes de financiamiento con las que se contará para poner el plan en acción.

Las fuentes de financiamiento que nos gustaría utilizar son las siguientes:

- a) **Créditos bancarios:** créditos que se tomarían para cubrir parte los costos iniciales.
- b) **Ángeles Inversionistas:** Se les denomina ángeles inversionistas a personas naturales que financian iniciativas empresariales al título personal. El inversionista Ángel normalmente aparece en ese momento que el empresario decide salir de su medio de origen para buscar los recursos necesarios que permitan concretar su Plan de Negocios. De ahí en adelante, lo acompañará aportando dinero, contactos, trabajo, experiencia y todos los recursos necesarios para que se vayan cumpliendo las etapas que son requisito para recibir⁴⁸.

El ángel inversionista cubriría la otra parte de los costos iniciales. Aclaramos que esto es solo una idea preliminar, si no se puede conseguir el financiamiento de esta manera, entonces se procederá a buscar otras formas.

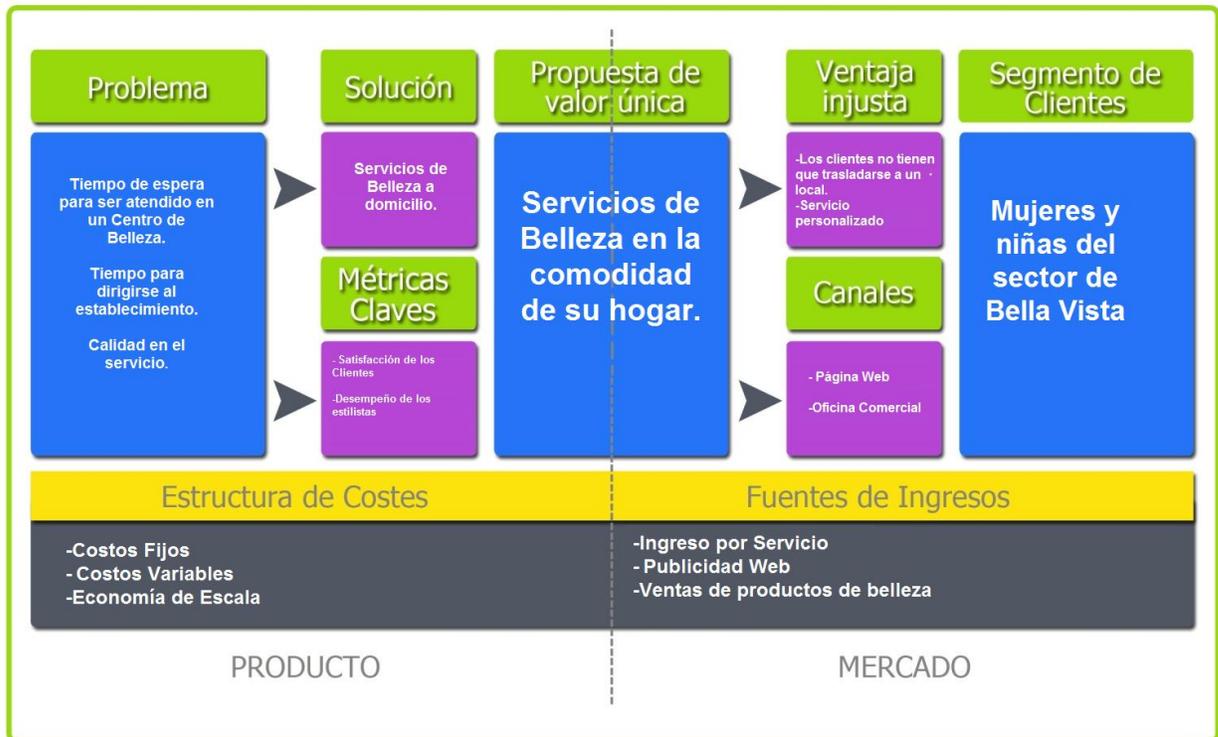
48

<http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010039/Lecciones/CAPITULO%20IV/fuentes1.htm>

8.13 Estructura Legal

La estructura legal que tomaremos será la de Persona jurídica (Sociedad) en la cual las tres tendremos los mismos derechos y obligaciones como sociedad.

9. Modelo Pre Diseñado



CAPÍTULO IV

EVALUACIÓN DEL MODELO PRE DISEÑADO

Capítulo IV.- Evaluación del Modelo Pre Diseñado

Es de suma importancia para una startup que valide su modelo de negocios con sus posibles clientes para de esta manera implementar los cambios que sean necesarios en base al feedback recibido.

Es fundamental realizar el pivoteo y el testeo del modelo debido a que la clave de un negocio exitoso no es llevar a cabo nuestra idea al pie de la letra sino adaptarla.

1. Testeo

Para la realización del testeo procedimos a mostrar el modelo prediseñado a posibles clientes de manera impresa. Les pedimos a los entrevistados que nos dieran su opinión con respecto al concepto del negocio planteado, qué elementos del modelo eliminaría, cuáles añadiría y porqué.

En lo que concierne a la idea de negocios, la mayoría de las personas comentaron que es una muy buena idea ya que es innovadora y se enfoca en un área en la que no se pensaba se podía innovar más.

Con respecto a la eliminación de componentes los entrevistados no optaron por eliminar ningún componente, pero si nos dieron ideas de plantearlos de manera que sean más entendibles para personas ajenas al modelo.

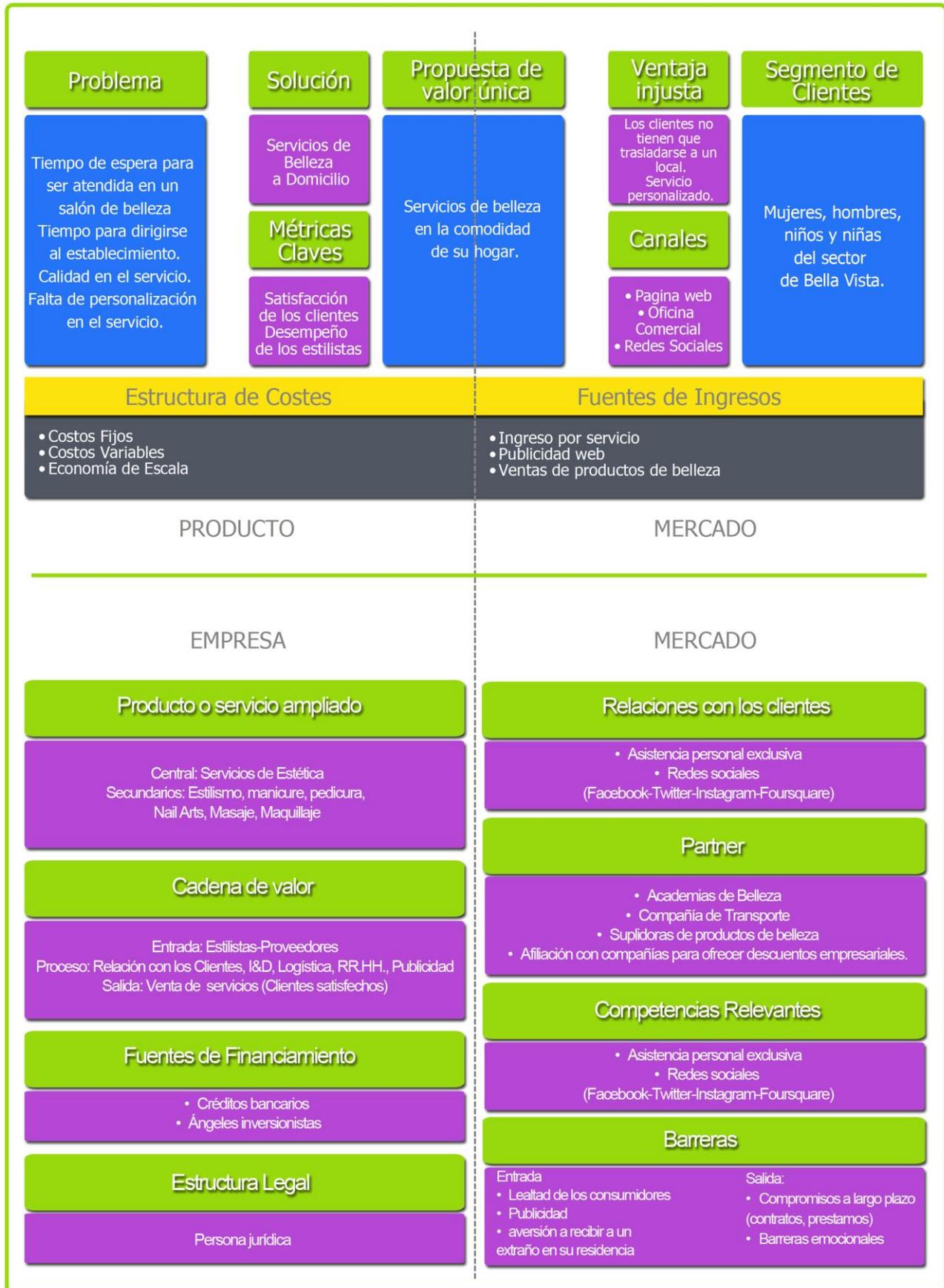
cuando le preguntamos qué añadirían estos nos respondieron con muchas ideas que habíamos concebido para el modelo . Estos también hicieron aportes a la parte grafica del modelo y nos dieron ideas de cómo mejorarlas.

2. Pivoteo

Pivoteo es la mejor manera de hacer que un modelo de negocios sea exitoso debido a que nos permite mejorarlo a través de recomendaciones de clientes, quienes conforman la razón del ser de la startup. Luego de realizar el testeo realizaremos los siguientes cambios al modelo de negocios:

- **Gráfico:** Eliminar la flechas, debido a que crean la ilusión de un diagrama de flujo y que ambas cajas tengan el mismo formato de color.
- **Problema:** Establecer que uno de los problemas encontrados es la falta de servicio personalizado.
- En el componente **relaciones con los clientes** cuando se habla de comunidad agregamos la red social foursquare que les permite a los usuarios compartir donde se encuentran y la compañía que les brinda un servicio en específico.
- **Partner Network:** se le agregó asociaciones con empresas privadas (del área) para brindarles descuentos a sus empleados, de esta manera atacaremos la barrera de entrada de lealtad por parte de los consumidores.
- A los **canales** se le agregarán las redes sociales cómo forma de contactarse con nosotros.
- Usar palabras más explicativas para detallar las barreras de entrada y de salida.
- Expandir el segmento de clientes a hombres y niños.

3. Modelo Pivotado



4. Posibles clientes

Para una startup es de suma importancia determinar, si los posibles clientes estarían dispuestos a pagar el precio del producto o servicio que estos planean lanzar al mercado.

Para determinar si nuestros posibles clientes estarían dispuestos a adquirir el servicio y pagar por este realizamos con la propuesta de los servicios que ofreceríamos.

La respuesta de los posibles clientes fue favorecedora debido a que aunque el servicio es un poco más cara por ser a domicilio estos estarían dispuestos a gastar más para obtener más comodidad. De 12 personas entrevistadas realizadas 7 dijeron que pagarían por los servicios.

CAPITULO V

PLAN PARA LA APLICACIÓN DEL MODELO

Capitulo V.- Plan para la aplicación del Modelo

Las ideas modelo de negocios han sido generadas, testeadas y pivotadas la fase siguiente es planear su aplicación. Para esto se deben de determinar los objetivos que queremos lograr y delimitar las etapas necesarias para su aplicación.

1. Objetivos

A continuación presentamos los objetivos que deseamos alcanzar con nuestro modelo de negocio:

- i. La empresa empezará a ofrecer servicio al público el lunes 2 de Diciembre del año 2013.

- ii. La ubicación del local en el que se desarrollará la logística será en la avenida Rómulo Betancourt no. 1210, casi esq. Winston Churchill.

2. Etapas del Modelo de Negocios

En este punto se detallarán las etapas del proceso con las acciones a implementar en una de estas.

Etapas	Actividades
Constitución de la Organización	<ol style="list-style-type: none">1. Comunicación solicitando el Nombre Comercial o llenar el formulario en la Oficina Nacional de la Propiedad Industrial ONAPI.2. Entrega de los documentos necesarios y realizar el pago en la ONAPI3. Pagar impuesto por Constitución de Compañía en la (DGII)4. Registrar los Documentos Legales en la Cámara de Comercio y Producción de Santo Domingo5. Solicitar el Registro Nacional del Contribuyente (RNC), a la Dirección General de Impuesto Internos (DGII)
Estructuración del Local	<ol style="list-style-type: none">1. Selección del Local2. Alquiler del Local3. Acondicionamiento del área de trabajo4. Contratación de Servicios de electricidad, internet y teléfono

Selección de Proveedores	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificación de posibles Proveedores 2. Realizar Solicitud de Información 3. Evaluación de los Posibles Proveedores 4. Realización de la Integración Operativa (posibles alianzas)
Selección y contratación del Personal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Publicación de anuncios en periódicos y revistas 2. Recepción de Solicitudes 3. Preselección 4. Realización de Pruebas 5. Entrevista de Selección 6. Contratación
Compra de Equipos y Productos de Belleza	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificación de los productos y equipos necesarios 2. Requisición de Cotizaciones y Plazos de entrega 3. Evaluación de propuestas alternativas 4. Selección de los proveedores 5. Realización de los Pedidos
Planeación de la Publicidad	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseño del Logo y Eslogan de la Empresa 2. Creación de Redes Sociales (Facebook, Twitter, Instagram, Foursquare) 3. Diseño y Creación de Pagina Web 4. Diseño y producción de materiales P.O.P

	<ol style="list-style-type: none">5. Diseño de Vallas, afiches y flyers6. Distribución de Vallas, afiches y flyers7. Contactar a posibles clientes vía telefónica
Apertura de la empresa al público	<ol style="list-style-type: none">1. Acto de Apertura

3. Carta Gantt

A continuación la carta Gantt con las etapas del modelo de negocio.

Task Name	Start	End	H2 2013							
			jul. '13	ago. '13	sep. '13	oct. '13	nov. '13	dic. '13		
Servicios de Belleza a Domicilio	5/8/13	2/12/13								
- Constitución de la Organización	5/8/13	2/12/13								
Comunicación solicitando el Nombre Comercial o llenar el formulario en la...	12/8/13	12/8/13								
Entrega de los documentos necesarios y realizar el pago en la ONAPI	12/8/13	12/8/13								
Pagar impuesto por Constitución de Compañía en la (DGII)	19/8/13	20/8/13								
Registrar los Documentos Legales en la Cámara de Comercio	20/8/13	20/8/13								
Solicitar el (RNC), a la (DGII)	28/8/13	3/9/13			▣					
- Estructuración del Local	12/8/13	1/11/13								
Selección del Local	12/8/13	16/8/13		▣						
Alquiler del Local	15/8/13	28/8/13		▣						
Acondicionamiento del área de trabajo	2/9/13	1/11/13								
Contratación de Servicios de electricidad, internet y teléfono	25/9/13	3/10/13								
- Selección de Proveedores	10/9/13	30/9/13								
Identificación de posibles Proveedores	10/9/13	18/9/13								
Realizar Solicitud de Información	18/9/13	18/9/13								
Evaluación de los Posibles Proveedores	23/9/13	26/9/13								
Realización de la Integración Operativa (posibles alianzas)	25/9/13	30/9/13								
- Reclutamiento, Selección y contratación de Personal	3/10/13	30/10/13								
Publicación de anuncios en periódicos y revistas	3/10/13	7/10/13								
Recepción de Solicitudes	4/10/13	10/10/13								
Preselección	11/10/13	16/10/13								
Realización de Pruebas	16/10/13	22/10/13								
Entrevista de Selección	25/10/13	28/10/13								
Contratación	28/10/13	30/10/13								
- Compra de Equipos y productos de Belleza	20/9/13	4/10/13								
Identificación de los productos y equipos necesarios	20/9/13	26/9/13								
Requisición de Cotizaciones y Plazos de entrega	25/9/13	30/9/13								
Evaluación de propuestas alternativas	30/9/13	1/10/13								
Selección de los proveedores	1/10/13	1/10/13								
Realización de los Pedidos	3/10/13	4/10/13								
- Planeación de Publicidad	15/10/13	29/11/13								
Diseño del Logo y Eslogan de la Empresa	15/10/13	23/10/13								
"Creación de Redes Sociales (Facebook, Twitter, Instagram, Foursqu...	15/11/13	15/11/13								
Diseño y Creación de Pagina Web	24/10/13	1/11/13								
Diseño y producción de materiales P.O.P (Point of Purchase)	1/11/13	14/11/13								
Diseño de Vallas, afiches y flyers	1/11/13	14/11/13								
Distribución de Vayas, afiches y flyers	18/11/13	26/11/13								
Contactar a posibles clientes vía telefónica	25/11/13	29/11/13								
- Apertura de la empresa al Público	2/12/13	2/12/13								
Acto de Apertura	2/12/13	2/12/13								

CONCLUSIÓN

A través de la realización de esta monografía pudimos desarrollar un modelo de negocio de servicios de belleza a domicilio en Santo Domingo, en el cual pusimos en práctica los conocimientos obtenidos en el transcurso de nuestra carrera.

Para el desarrollo de esta monografía se utilizaron los modelos de negocios de Alexander Osterwalder, Ash Maurya y la amalgama de estos realizada por el Ing. Juan Rosales. Dichos modelos nos permitieron enfocarnos en los problemas de los posibles clientes y así encontrar una propuesta de valor para ofrecerles.

Otro aspecto relevante para el desarrollo de la monografía fue el pivoteo, debido a que nos permitió validar con los posibles clientes lo que planteamos en el bosquejo del modelo de negocio. Después de haber realizado las diversas investigaciones de lugar para identificar cuáles eran las necesidades que tienen los clientes de hoy en día, nos lanzamos a las calles para poder validarlas. Siendo este un proceso enriquecedor pues obtuvimos diversas ideas que habíamos pasado por alto.

Durante el proceso de validación pudimos comprobar que nuestras hipótesis se acercaban bastante a lo que los clientes sienten sobre los Centros de Belleza y que estos estarían dispuestos a pagar un monto superior al que pagan actualmente para recibir los servicios en sus hogares, sin tener que malgastar su tiempo o utilizar cualquier medio de transporte.

Luego de concluir con esta investigación, observamos que se está poniendo cada vez más en práctica el uso de los modelos de negocios para la mejora continua de las empresas , los cuales tienen como enfoque principal las necesidades de los clientes y ofrecer propuestas de valor para estos. Este mejoramiento continuo se traduce en productos y servicios de más calidad y como consecuencia clientes satisfechos.

Con la realización de esta monografía obtuvimos un gran número de nuevas experiencias que nos indujeron el surgimiento todas las ideas innovadoras que implementamos durante el desarrollo de la misma y a ver las cosas de otra perspectiva. Aprendimos que emprender no es simplemente querer sino esforzarse y que no sólo es tener la idea sino desarrollarla y validarla ya que sin clientes que paguen por el producto o servicio no hay empresa.

RECOMENDACIONES

Al concluir este trabajo de grado queremos hacer las siguientes recomendaciones:

Al público en general le queremos exhortar a emprender. Una idea por simple que parezca es el inicio de una empresa y que se para que ocurran cambios, se debe de salir de la zona de confort y luchar por convertir la idea en un negocio.

Recomendamos a la Universidad APEC que motive a sus profesores del área de negocios a utilizar las metodologías de los modelos de negocios Canvas y Lean Canvas ya que estos se enfocan en lo que debemos de llevarle a los clientes para que compren nuestros productos o servicios.

A los que planeen emprender con un modelo de negocios similar al nuestro que identifique y estudie el sector en donde desee implementarlo ya que no todos son idóneos para este tipo de negocios.

BIBLIOGRAFÍA

Libros y Revistas

- Amit,R. y Zott,C.(2001)Valor de Creación del E-Business. Estados unidos: John Wiley & Sons
- Chesbrough,H y Rosenbloom,R. (2001).El rol del modelo de negocios en capturar valor a traves de la innovacion.Estados unidos: Escuela de Negocios de Harvard
- Fariñas, E. d. (Jul.- Dic. de 2011). El modelo de negocios como reforzador del emprendimiento en las universidades. Caso del Tecnológico de Monterrey campus ciudad de México. Revista Ciencias Estratégicas, 19(26), 185-201.
- Hisrich(R.) 2008).Emprendimiento. Estados Unidos: Cram101 Incorporate
- Luecke, R.(2006). Guia de Herramientas del mercadologo: 10 estrategias para tener exito. Estados Unidos: Harvard Business Review Press
- Maurya, A. (2010).Running Lean. Estados Unidos: O'Reilly Media
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. y Tucci C. (2005). Clarifying business models: origins, present, and future of the concept. Communications of AIS. Vol. 15 (5-6)
- Osterwalder, A.(2010). Generación de modelos de negocios. Suiza: Wiley

- Zimmer,T. (2005). Manejo efectivo de pequeños negocios. Estados Unidos: Bowker

Referencias Electrónicas

<http://javiermegias.com/blog/2010/08/algunos-modelos-de-negocio-innovadores/>

<http://javiermegias.com/blog/2012/10/lean-canvas-lienzo-de-modelos-de-negocio-para-startups-emprendedores/>

<http://javiermegias.com/blog/2013/02/validar-modelo-negocio-hipotesis-cliente-problema-solucion/>

<http://leancanvas.com/blog/why-lean-canvas-vs-business-model-canvas>

<http://lema.rae.es/drae/?val=modelo>

<http://lema.rae.es/drae/?val=modelo>

<http://lema.rae.es/drae/?val=negocio>

<http://marketingempresasciudades.blogspot.com/2010/03/definicion-de-competidores-para.html>

http://marktur.travel/uploads/secciones_contenido/62/62-1323280539.pdf

<http://mba.americaeconomia.com/system/files/paperventajacompetitiva.pdf>

<http://mba.americaeconomia.com/system/files/paperventajacompetitiva.pdf>

<http://www.altonivel.com.mx/35782-canvas-9-pasos-para-tu-modelo-de-negocio.html>

<http://www.ashmaurya.com/2012/02/why-lean-canvas/>

<http://www.businessmodelgeneration.com/canvas>

<http://www.cnnexpansion.com/opinion/2009/07/15/la-importancia-del-servicio-al-cliente>

<http://www.crecenegocios.com/definicion-de-negocio-y-de-empresa/>

<http://www.diferencia-entre.com/diferencia-entre-cliente-y-consumidor/>

<http://www.gerenciaynegocios.com/diccionarios/administrativo/glossary.php?word=>

[COMPETIDOR](#)

<http://www.economia48.com/spa/d/barreras-de-entrada/barreras-de-entrada.htm>

<http://www.economia48.com/spa/d/barreras-de-salida/barreras-de-salida.htm>

<http://www.hoy.com.do/economia/2008/1/10/109638/>

<http://www.lalupa.com.do/2013/02/5549/>

<http://www.lalupa.com.do/2013/02/5549/>

<http://www.leanstart.es/lean-canvas/>

<http://www.listin.com.do/economia-y-negocios/2012/3/21/226089/print>

<http://www.listin.com.do/economia-y-negocios/2012/3/21/226089/print>

<http://www.loreal-paris.es/tendencias/belleza/maquillaje-non-stop.aspx>

<http://www.loreal-paris.es/tendencias/belleza/unas-verano-2013.aspx>

<http://www.ross.es/Corporativa/ROSS.aspx>

<http://www.soyentrepreneur.com/8-modelos-de-negocio-para-emprender.html>

http://www.uam.es/personal_pdi/ciencias/joaquina/BOXES-

POP/que_es_un_modelo.htm

<http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010039/Lecciones/CAPIT>

<ULO%20IV/fuentes1.htm>

<http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010039/Lecciones/CAPIT>

<ULO%20IV/fuentes1.htm>

http://www.wambie.com/tuttifrutti_es/noticias/_QUE_ES_EL_NAIL_ART_-noticia-

<2879.html>

<http://www2.esmas.com/emprendedor/herramientas-y->

<articulos/marketing/184455/competencia-competencia-directa-competencia->

<indirecta/>

Material adicional

- Guías de clases Curso Modular creación de Empresas –Prof. Ing. Juan E Rosales
- Notas y material de mapas de Empatía y modelos de negocios , subidos a plataforma Eva , Curso Modular de Creación de Empresas –Prof. Ing. Juan E Rosales

ANEXOS

**ANEXOS I
(ANTEPROYECTO)**



DECANATO DE CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALES

ESCUELA DE ADMINISTRACION.

”Modelo de negocio para la creación de una empresa de servicios de belleza a domicilio, Santo Domingo, República Dominicana, año 2013”.

Sustentantes:

Marelin Guzmán 2009-0031

Elizabeth Florentino 2009-0185

Jatnna Jáquez 2009-0530

Asesor titular:

Ing. Juan Enrique Rosales

Asistente Asesor:

Margarita Abreu

Anteproyecto de la monografía para optar por el título de

Licenciado en Administración de Empresas.

Distrito Nacional, República dominicana

Junio 2013.

1. Selección del Título

”Modelo de negocio para la creación de una empresa de servicios de belleza a domicilio, Sto. Dgo. , Rep. Dom. Año 2013”.

2. Planteamiento del problema.

La belleza está asociada a la hermosura. Se trata de una apreciación subjetiva: Lo que es bello para una persona, puede no serlo para otra. La belleza produce un placer que proviene de las manifestaciones sensoriales y que puede sentirse por la vista, el movimiento y el sonido, aunque también se la asocia, en menor medida, a los sabores y los olores.⁴⁹

Un servicio es una relación de contrato entre personas o empresas que se comprometen a cumplir un acuerdo, de la misma forma un servicio a domicilio corresponde a los ofrecimientos de personas o empresas que se dedican a mantener ciertas tareas de abastecimiento a los clientes.⁵⁰

En ocasiones las personas no tienen tiempo para recurrir a los servicios de belleza en los salones y o estéticas, y por ello no se dan un trato adecuado. Los usuarios en su mayoría mujeres tienen necesidades como la de estar bien arregladas que satisfacer y se cohiben de satisfacerlas por falta de tiempo, compromisos o simplemente desean permanecer en sus hogares.

⁴⁹ Definicion.de/belleza

⁵⁰ <http://www.scribd.com/doc/14271268/definicion-de-servicios>

En algunos casos, son madres, amas de casa y a la vez trabajadoras y no siempre tienen la flexibilidad de horario para visitar locales comerciales de servicios de belleza.

Por otro lado, encontramos problemas de alta relevancia que impiden que las personas se dirijan a los salones y estéticas, como son los horarios poco flexibles, la distancia, el tiempo de espera etc.

En resumen se hace necesario hacer que utilizar los servicios de belleza sea una experiencia relajante, diligente y cómoda.

En conclusión se pretende crear un modelo de negocio que satisfaga y responda las necesidades del público, con la creación de una empresa de servicios de belleza a domicilio. La finalidad de la misma es la de brindar servicios de belleza y estética a domicilio, mediante el cual los clientes contactarán a la empresa para solicitar el servicio y uno de los profesionales del área requerida se dirigirá hacia el hogar del cliente con el equipo y los productos necesarios.

Con la implementación de este modelo de negocios se busca resolver la problemática de aquellas personas que no cuentan con el tiempo suficiente, la disposición y la comodidad de desplazarse hacia un establecimiento de belleza.

Los clientes buscan comodidad absoluta y buen servicio, y los servicios de belleza a domicilio abarcan dichas cualidades tanto en flexibilidad de horarios, atención personalizada y en los servicios ofertados como son: lavado de pelo, manicure, pedicura, tratamientos faciales, masajes etc.

3. Objetivos de la investigación.

Objetivo General

- Diseño de un modelo de negocios de servicios de belleza a domicilio.

Objetivos Específicos

1. Identificar las características de los Modelos de Negocios.
2. Delinear los elementos centrales del tipo de Negocio de servicios de belleza a domicilio.
3. Elaboración de la primera versión del Modelo de Negocios.
4. Pre diseñar un modelo de negocios.
5. Evaluar el Modelo de negocios pre diseñado a nivel de clientes.
6. Proponer un modelo definitivo.
7. Establecer un plan para la aplicación del Modelo.

4. Justificación de la Investigación.

- **Justificación Teórica**

Esta investigación aportará informaciones que podrían ser de buen uso para aquellas personas que tienen la intención de iniciar un proyecto de creación de un negocio. Este también hace un aporte a asignaturas como creación de PYMEs, formulación y evaluación de proyectos ya que constituye una herramienta de consulta para profesores y alumnos.

- **Justificación metodológica.**

El diseño de un modelo de negocio servirá como sustento para ver de manera diferente las diversas metodologías que se pueden utilizar a la hora de plasmar ideas de negocios o creación de una empresa.

- **Justificación Práctica**

El modelo de negocio se encuentra enfocado en la solución de los problemas a los que se enfrentan los usuarios de servicios de belleza de no poder recibirlos por falta de tiempo, distancia o por otros compromisos, buscando una alternativa que se vale del uso del servicio a domicilio para satisfacer las necesidades de los clientes.

5. Tipos de Investigación.

- **Documental:** Se utilizarán como medio de investigación periódicos, revistas, consultas monográficas y de páginas web para conocer los diversos servicios que implementan los salones de belleza a diario, las técnicas utilizadas, los modelos de contacto con el cliente etc.
- **Descriptiva:** Se determinarán los rasgos, cualidades o atributos de los servicios de belleza actualmente y con el uso de esta información se determinará cómo mejorar los mismos a través del modelo de negocios.
- **Correlacional:** Se medirá el grado de relación entre el servicio de belleza que brindan los salones convencionales y el servicio de belleza a domicilio.
- **Explicativa:** Se tratará el porqué se necesita poner en práctica la creación de un modelo de negocio de servicios de belleza a domicilio.

6. Marcos de referencia.

6.1 Marco teórico

Buenos conocimientos de depilación, cosmetología, etc., requiere un mínimo de capital si se brinda el servicio a domicilio, ya que muchas clientas desearán proveer ellas mismas los elementos a utilizar.⁵¹

La mujer dominicana es presumida y hay presiones sociales que te exigen también tener el pelo arreglado. Desde chiquita nos enseñan que verse bonita es estar peinada, y esto se va reproduciendo. El libro muestra que eso no es un problema de negar nuestro color, o sea, la mujer dominicana cuando se alisa el pelo lo hace porque es más fácil de manejar y le gusta verse bien". "Pelo bueno, pelo malo. Estudio antropológico de los salones de belleza en la República Dominicana" fue escrito por el antropólogo norteamericano Gerald F. Murray y la socióloga dominicana Marina Ortiz, y su hallazgo principal es que República Dominicana ha pasado de ser una pigmentocracia a una pelocracia.⁵²

Cuando llegaron al salón de belleza femenina se rompieron los esquemas. 55,000 salones, sin contar los centros de uñas o los sofisticados spas que empiezan a ser ya populares, son muchos salones.⁵³

⁵¹ http://books.google.com.do/books?id=t1fsIB6xIIC&pg=PA66&dq=servicio+de+belleza&hl=es&sa=X&ei=tKiuUcTtOo_89gS674DIDA&ved=0CEIQ6AEwAw#v=onepage&q=servicio%20de%20belleza&f=false

⁵² <http://www.hoy.com.do/economia/2012/5/13/427381/Estudio-muestra-la-realidad-de-los-salones-de-belleza>

⁵³ http://www.diariolibre.com/destacada/2012/03/19/i328415_pelo-bueno-pelo-malo.html

6.2 Marco conceptual

Modelo de negocio. También conocido como diseño de negocio, es la planificación que realiza una empresa respecto a los ingresos y beneficios que intenta obtener. En un modelo de negocio, se establecen las pautas a seguir para atraer clientes, definir ofertas de producto e implementar estrategias publicitarias, entre muchas otras cuestiones vinculadas a la configuración de los recursos de la compañía.⁵⁴

Servicio. Es un conjunto de actividades que buscan responder las necesidades de un cliente. Se define un marco en donde las actividades se desarrollarán con la idea de fijar una expectativa en el resultado de éstas. Es el equivalente no material de un bien. Un servicio se diferencia de un bien (físico o intangible) en que el primero se consume siempre en el momento en que es prestado.⁵⁵

Domicilio. El concepto se utiliza para nombrar a la vivienda permanente y fija de una persona.⁵⁶

Servicio a domicilio. Corresponde a los ofrecimientos de personas o empresas que se dedican a mantener ciertas tareas de abastecimiento a los clientes.⁵⁷

Belleza. Es una noción abstracta ligada a numerosos aspectos de la existencia humana. Esto es estudiado principalmente por la disciplina filosófica de la estética.⁵⁸

⁵⁴ <http://definicion.de/modelo-de-negocio/>

⁵⁶ <http://definicion.de/domicilio/>

⁵⁷ <http://es.scribd.com/doc/14271268/definicion-de-servicios>

Estilista. Persona que se dedica a cuidar el estilo y la imagen.⁵⁹

Estética. Es la rama de la filosofía que tiene por objeto el estudio de la esencia y la percepción de la belleza.⁶⁰

Masajista. Persona que se dedica a la presión, frotamiento o golpeo suave con las manos, de determinadas zonas del cuerpo para aliviar el dolor, relajar músculos, adelgazar o mejorar lesiones.⁶¹

Salón de belleza. Es un establecimiento comercial que ofrece a sus clientes tratamientos para el embellecimiento, conservación e higiene de la piel, con el fin primordial de promocionar la imagen saludable de sus clientes.⁶²

6.3 Marco Espacial.

El modelo de negocio se ejecutará en la República Dominicana, provincia Santo Domingo, Distrito Nacional, tomando como referencia el Sector Bella Vista.

6.4 Marco Temporal.

La investigación se llevará a cabo en el período 2011-2013, con el propósito de evaluar los diversos servicios que ofrecen los salones de belleza.

⁵⁸ <http://es.wikipedia.org/wiki/Belleza>

⁵⁹ <http://es.thefreedictionary.com/estilista>

⁶¹ <http://es.thefreedictionary.com/masaje>

⁶² http://es.wikipedia.org/wiki/Sal%C3%B3n_de_belleza

7. Métodos, Procedimientos y Técnicas.

7.1 Métodos

Los métodos de estudio a utilizarse serán: Observación, Inductivo, Análisis-Síntesis.

- **Observación**

Se realizarán observaciones en diferentes locales que ofrecen servicios de belleza para estudiar la conducta de los clientes en este tipo de ambiente, sus interacciones con los estilistas, y cuáles necesidades habrá que satisfacer a medida que aumenta la participación de usuarios.

- **Inductivo**

Una vez se haya iniciado el proceso de observación se empezará a trabajar con el método inductivo, en el se analizarán los hechos observados para postular hipótesis que puedan dar solución a los problemas encontrados.

- **Análisis-Síntesis**

Se examinarán las problemáticas en la actitud de los clientes con respecto al uso de los servicios de belleza. Se obtendrá las ideas centrales y de esta forma se pondrá en práctica la relación causa-efecto.

7.2 Procedimientos y Técnicas

Los procedimientos y técnicas a utilizarse son: Encuestas, Entrevistas y Cuestionarios.

- **Encuestas**

Esta técnica servirá de gran ayuda para adquirir datos de los clientes de salones de belleza, los cuales ayudará a conocer cómo son los servicios brindados en dichos locales, si les gustaría el servicio a domicilio como forma de darles mayor comodidad, y cuánto están dispuestos a pagar por él. De dichas encuestas se analizará la factibilidad del modelo de negocio.

- **Entrevistas**

Elaborar entrevistas con fines de proporcionarlas a las personas que poseen establecimientos de belleza y a suplidores de productos de belleza. Con estas se pretende obtener datos de fuentes directas de personalidades que posean un amplio conocimiento de este tipo de mercado.

- **Cuestionarios**

Las preguntas que se realizarán deberán tener lógica y coherencia con los objetivos que serán planteados en el modelo de negocio, así de esta manera tener resultados provechosos y razonables.

- **Investigación Bibliográfica**

Servirá como soporte para sustentar las informaciones de la investigación, y anexar datos relacionados con los servicios de belleza.

- **Investigación en Internet**

Las redes ofrecen facilidades de rapidez y obtención de información amplia para empaparse de todo lo relacionado a los servicio de belleza y a los servicios a domicilio.

- **Desing Thinking Process**

Esto visualizará de una manera diferente como se pondrá en ejecución los métodos del modelo de negocio para plasmar soluciones en el campo de la belleza.

8. Índice de Contenidos

Capítulo I.- Marco Conceptual

1. Modelos de Negocios para Emprendimiento y creación de Empresas

- Tipos
- Ventajas
- Evolución

2. Modelo Canvas

- Enfoque
- Componentes
- Ventajas

3. Modelo Lean Canvas

- Enfoque
- Componentes
- Ventajas

4. Modelo J.E.R. Canvas

- Enfoque
- Componentes
- Ventajas

5. Etapas para la Aplicación de un modelo de negocios a un Emprendimiento

Capítulo II. - Modelo de negocio para la creación de una empresa de servicios de belleza a domicilio, Santo Domingo, República Dominicana, año 2013

1. Características
2. Industria o mercado
3. Tendencias
4. Clientes / Consumidores
5. Competidores
6. Tecnología
7. Otros aspectos relevantes

Capítulo III.- Pre diseño del modelo

1. Definición del tipo de modelo de negocio a utilizar
2. Definición de los componentes del modelo de Negocios
3. Definición de Segmento de Clientes
4. Identificación del problema al resolver
5. Identificación de la posible solución
6. Validación del problema y la solución
7. Propuesta de valor
8. Elaboración de los componentes del modelo
9. Modelo prediseñado

Capítulo IV.- Evaluación del Modelo Pre Diseñado

1. Testeo
2. Pivoteo
3. Modelo Ajustado

Capítulo V.- Plan para la aplicación del Modelo

1. Objetivos
2. Etapas

Conclusiones y Recomendaciones

9. Bibliografía.

Libros:

- Alcaraz, R.(2011).Emprendedor de Éxito.(4ta ed.). México: Mc Graw Hill
- Allen, K. (2012). Empresarismo. (2da ed.).Estados Unidos: Mc Graw Hill - 2012
- Alles, M.(2005). La mujer y el trabajo. Argentina: Granica
- Anzola, S.(2010). De la idea a tu empresa.(3ra ed.). México: Mc Graw Hill
- Keynes, J. M. (1994). Teoría general de la ocupación, el interés y el dinero. Madrid: Planeta.
- Lawson, B. (2005). How designers think.(4ta ed.) Estados Unidos: Architectural Press
- Osterwalder, A.(2009). Generación de modelos de negocios. Suiza: Auto publicación
- Ries, E. (2011). The lean Start Up. Estados Unidos: Crown Business Publishing.
- Varela, R.(2008). Innovación Empresarial. Colombia: Pearson – Tercera Edición- 2008

Web:

- 3 ejemplos de modelos de negocio innovadores | Ciberopolis
- 8 modelos de negocio | SoyEntrepreneur
- Acosta, M.(2012). Estudio muestra la realidad de los salones de belleza. Hoy Digital. Recuperado de <http://www.hoy.com.do/economia/2012/5/13/427381/Estudio-muestra-la-realidad-de-los-salones-de-belleza>
- Aizpún, I.(2013) Pelo bueno, pelo malo. Diario Libre. recuperado de http://www.diariolibre.com/destacada/2012/03/19/i328415_pelo-bueno-pelo-malo.html
- Belleza. Recuperado de <http://es.wikipedia.org/wiki/Belleza>
- Cómo definir tu Modelo de Negocio: versión pdf | Advenio
- Definición de Belleza (2012). Recuperado de <http://definicion.de/belleza>
- Definición de Servicios (2010). Recuperado <http://www.scribd.com/doc/14271268/definicion-de-servicios>
- Domicilio. Recuperado de <http://definicion.de/domicilio/>
- Estilista. Recuperado de <http://es.thefreedictionary.com/estilista>
- <http://www.eafit.edu.co/revistas/revistamba/documents/innovacion-modelo-negocio.pdf>
- Masaje. Recuperado de <http://es.thefreedictionary.com/masaje>
- Modelo de Negocio. Recuperado de <http://definicion.de/modelo-de-negocio/>
- Salón de Belleza. Recuperado de http://es.wikipedia.org/wiki/Sal%C3%B3n_de_belleza
- ScienceDirect.com - Procedía - Ciencias Sociales y del Comportamiento - Creatividad e Innovación en la Enseñanza Business 2010 Aplicación de Design Thinking to Business
- [wiki.ideas.org.ve/images/d/d7/CANVAS_Social_\(Ideas_2012\).pdf](http://wiki.ideas.org.ve/images/d/d7/CANVAS_Social_(Ideas_2012).pdf)

Material adicional:

- Guías de clases Curso Modular creación de Empresas –Prof. Ing. Juan E Rosales
- Notas y material de mapas de Empatía y modelos de negocios , subidos a plataforma Eva , Curso Modular de Creación de Empresas –Prof. Ing. Juan E Rosales

ANEXOS II

ENTREVISTAS PARA VALIDAR EL PROBLEMA Y LA POSIBLE SOLUCIÓN SECTOR BELLA VISTA

Para la realización de las entrevistas utilizamos el siguiente formato

Verificación del Problema

Introducción del entrevistador (explicar el propósito)

Ilustrar los problemas en forma de Hipótesis, como una historia (no explicar la Idea de Negocios ni explicar que están formando un Negocio

Exponer los Problemas de forma breve (puntuales).

Preguntar:

- ¿Estos problemas te resultan familiares? ¿Te sientes identificada?
- ¿En escala de 1 al 10 que numero le otorgarías a estos problemas?
- Cuéntame cual ha sido tu experiencia más traumática en un centro de Belleza?
- ¿Que otros problemas se te ocurren cuando piensas en ir a un Centro de Belleza?
- ¿Cómo resuelves estos problemas hoy en día (los planteados por nosotras y los planteados por el entrevistado.)
- Pedir referencias para entrevistar a más personas.

Verificación de la Solución

Exponer como solucionaríamos los problemas:

Preguntar la opinión:

- Por qué sí? /no optarías por esta solución?
- Que le agregarías a esta solución? Por qué?
- Estarías dispuesto a pagar más por esta solución? Si la respuesta es no ¿Por qué?
- Si la respuesta es sí, ¿Cuánto más?

Respuestas de las entrevistas



David Alberto

Una de las problemáticas con la cual él se siente identificado a la hora de asistir a un salón de belleza es el tiempo y la espera, este le otorga un 8 de 10 a dicho problema, su experiencia más traumática en un centro de belleza fue cuando le quemaron la frente, por otro lado este nos comunicó que sería mucho mejor que estos servicios de llevaran a domicilio ya que se tiene mayor comodidad y sobre todo se ahorra mucho más tiempo y por esto estaría dispuesto a pagar la suma que fuese necesaria no dio una cifra específica.



María Elena

Esta nos comunicó de una manera muy clara que el desplazarse a un centro de belleza se le hacía muy pesado y a al mismo tiempo tedioso a estos inconvenientes ella les da un 4, la problemática más grande que se le ha podido presentar en un centro de belleza es el cambio de empleadas y que te tomen su turno a la hora que está en el salón, al mismo tiempo nos informó que si utilizaría los servicios de belleza a domicilio y que pagaría por este hasta el doble de lo que paga al ir a un salón de belleza.



Yaquelyn Moronta

Esta no está de acuerdo con la idea de que una persona se desplace a su hogar para que esta le brinde el servicio de belleza ya que para ella es mejor ir a salón de belleza porque se lo encuentra como algo relajante donde puede votar el stress pero no obstante informo que si fuera servicio de masajes, depilación y estética si usaría el servicio a domicilio, le da una escala de 5 por la dicho anteriormente, el experiencia más traumática que esta tuvo fue un corte de pelo mal hecho y algunos problemas que para ella son los más comunes es que la mojen la espalda, tome su turno y la espera.



Juana Valdera

No está de acuerdo con el servicio de belleza a domicilio ya que la aplicación de tinte, tratamiento profundo y el lavado de pelo no se lo encuentra muy cómodo que sea en su casa, pero si fuera masaje y arreglo de manos y uñas esta si usaría los servicios de belleza a domicilio, la escala que le da es de un 5 por lo expuesto arriba.



Marian Estrella

Estas muy de acuerdo con que se le brinde todo lo que es el servicio de belleza a domicilio desde los pies hasta la cabeza ya que para ella es mucho más cómodo por que no tiene que estar pendiente a que le van a cerrar el salón, a que le van a tomar si turno y sobre todo que no tiene que trasladarse a este, esta nos comunicó que ha tenido todo tipo de experiencia para la más traumática para ella fue un tinte mal aplicado y por este casi se queda sin cabello, estaría dispuesta a pagar las RD\$500.00 sobre el valor que paga cuando se desplaza al salón de belleza.



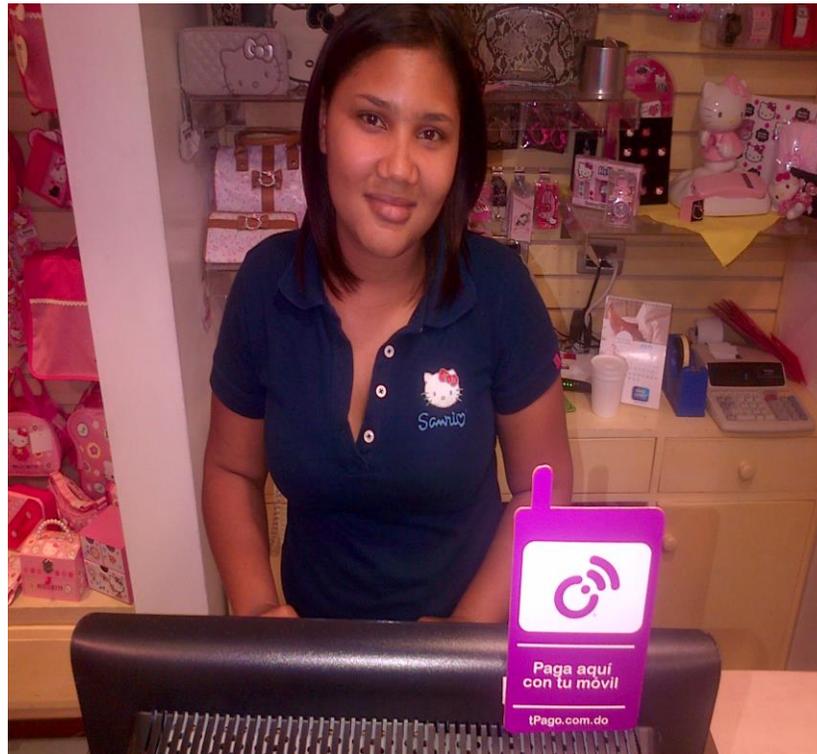
Marlene García

Da una opinión negativa a la idea de que le brinde el servicio de belleza a domicilio ya que ve el ir a salón de belleza como un momento en el cual se puede olvidar de todo y solo concentrarse en ella, nos comunicó que como en cualquier lugar de trabajo siempre pasa uno que otro inconveniente, su experiencia más traumática fue un mal corte de pelo.



Juana Marte

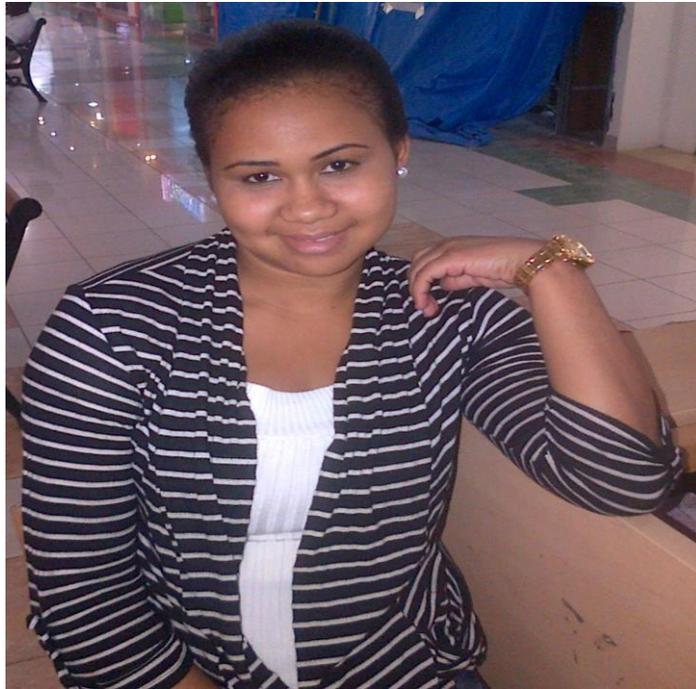
Para ella es más cómoda la idea de que se desplacen a su casa a la hora de dar servicio de belleza ya que esta no consta de mucho tiempo por el trabajos y sus hijos esta son algunas de las razones por las cuales a la hora de ir a un salón de belleza lo piensa primero 10 veces, no le gusta esperar y que le tomen su turno estas son las experiencias más comunes que ha tenido y la más traumática ha sido un desrizado mal aplicado, estaría a pagar lo que fuera necesario pero no dijo una cifra específica.



Alejandra Feliz

La joven Feliz si está de acuerdo con la idea de que se le brinde los servicios de belleza a domicilio ya que se siente identificada con los servicios que se obtienen y los beneficios de relajación en el hogar, no tener que esperar que atiendan a otra persona. Esta nos dejó claro que no ha tenido ninguna experiencia traumática en un centro de belleza. En cuanto a los problemas que se identifican como falta de tiempo, problemas de transporte, entre otras, pues la joven decidió otorgar un 8 en la escala de problemas que son a menudo los más comunes. Por otra parte, ella nos cuenta que no le agregaría nada a dicha solución porque las pautadas son con las que se identifica. La misma estaría

dispuesta a pagar entre 1,500 y 2,000 pesos. Por esta razón si optaría por los servicios de belleza a domicilio.



Santa Lucia Calderón

Ella dice que es mejor asistir a los salones de belleza porque es muy incomodo que se le brinde los servicios de belleza a domicilio ya que no se siente confortable y que es muy tedioso tener que lavarse el pelo en su casa, cercarse el pelo, y que le coloquen tratamientos en el cuero cabelludo. La misma le designo un 6 a los problemas. Por otro lado, en los aspectos de masajes, manicuras y pedicuras si aceptaría recibirlas en su hogar o en cualquier lugar que este. Su experiencia más traumática en un centro de belleza fue que la dejaron tiempo demás en el secador y casi se le queman los cabellos por exceso de calor al pelo. En conclusión por las respuestas dadas, esta no optaría por la solución de realizar estos servicios de belleza a domicilio.

ANEXOS III

Entrevistas del Testeo del Modelo de Negocios

Las siguientes personas fueron expuestas al modelo de negocios pre diseñado y respondieron las siguientes preguntas:

- ¿Qué les parece el modelo?
- ¿Qué le agregarían al modelo?
- ¿Qué le quitarían o cambiarían al modelo?



Ana Suero

Incluir dichos servicios a los hombres porque muchos de ellos demandan el mismo. Pagaría lo que este ofrece porque le da la facilidad que no tiene que dirigirse al establecimiento, piensa que hay que agregarle más relaciones públicas en cuanto a la publicidad se refiere.



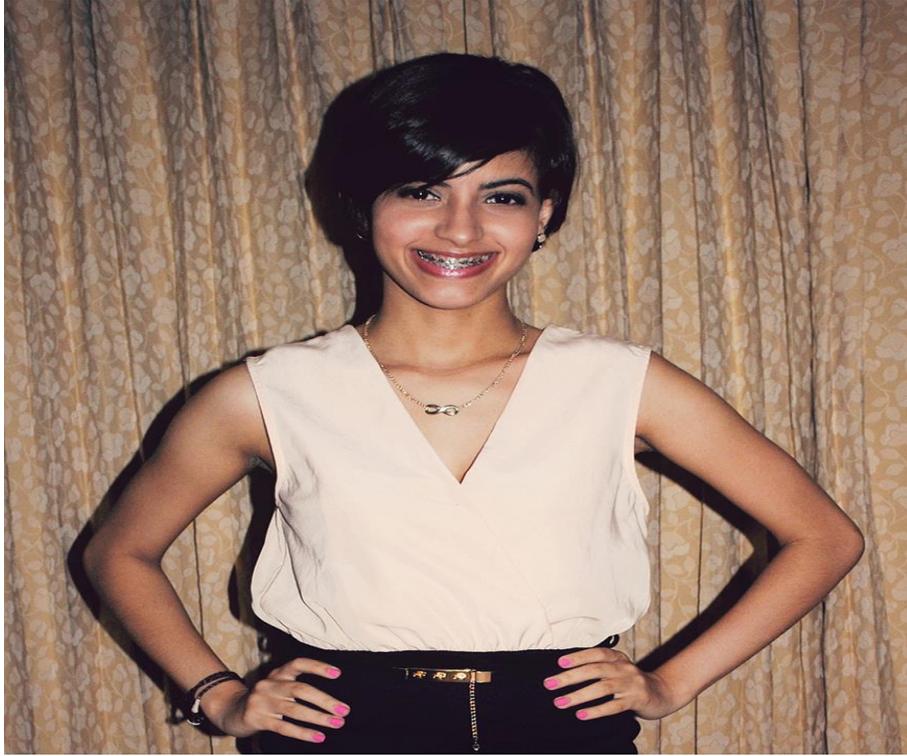
Ileanis Cruz

Esta en sus respuestas nos dijo que está muy buena la idea del modelo de negocio, que le agregaría que fuera dirigida a todo tipo de público ya que para niños y hombres se puede ofrecer el servicio de corte de cabello y sobre todo dirigirnos a otros mercados. Le daría un 9 a la propuesta y si pagaría por el servicio.



Iris Pérez

Esta fue muy precisa con sus respuestas en las cuales están que le agregaría más sectores, no le quitaría nada, que si pagaría por este servicio por más comodidad y facilidad para los clientes.



Isabel Pérez

A este modelo de negocio no le quitaría nada y tampoco le agregaría.



Linette Puello

Esta le agregaría que fuera dirigidos para hombres y niños, no le quitaría nada, le gustaría que el precio fuera moderado pero si un poco más alto que lo que uno paga en los centros belleza. Considera que es una propuesta muy buena para aquellas personas que no les gusta trasladarse a los establecimientos de belleza.



Nathali Patroni

Esta respondió que uno de los problemas que planteamos es el tiempo de espera en los centros de belleza lo cual nos dijo que para ella eso no es un problema ya que ella prefiere esperar y que se tomen su tiempo con ella para que todo salga bien a la hora de arreglarle el pelo. No está de acuerdo que solo sea para el sector bella Vista y que mucho menos uno se cohíba con solo brindarle el servicio a mujeres y niñas ya que algunos hombres también desearían este servicio y sobre todo es más fácil transportar los utensilios que usan ellos a los que usamos nosotras las mujeres. Algo más que le agregaría sería que el transporte que deje a la estilista el vehículo este identificado, es decir, que se vea que es de nosotros la persona que se está desmontado del vehículo para mayor seguridad.



Paola Febles

Nos respondió que la propuesta de modelo de negocios es muy interesante y que solo le arreglaría la frase aversión en las barreras para que se entienda a simple vista.



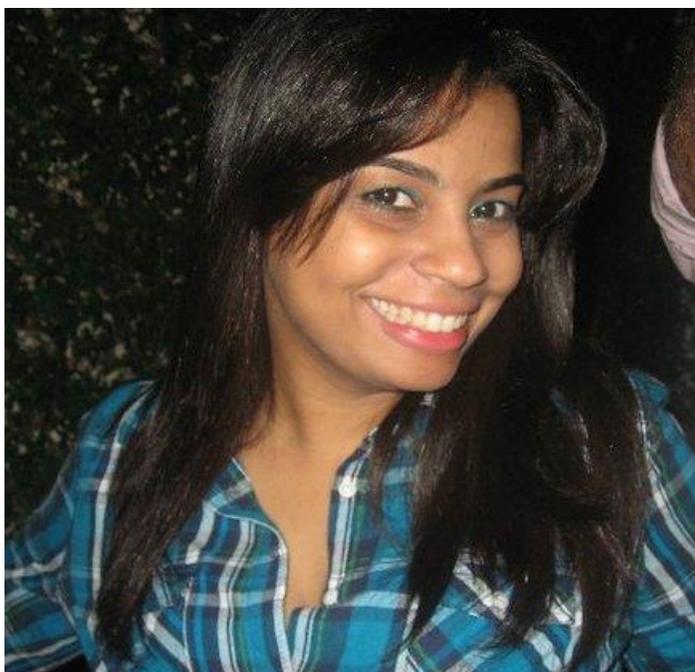
Jorge Ramírez

Nos comentó que le gustó mucho el modelo que para él sería un éxito total y rotundo que alguien se trasladara a su casa a cortarle el pelo. Opinó que las redes sociales deben de agregarse en el elemento canales y que deberíamos de hacer el modelo más atractivo a la vista.



Mario De Los Santos

Opina que al modelo de negocios además de los servicios a domicilio le agregaría servicios exprés en un local, para aquellas personas que no desean que alguien vaya a su casa. Al modelo le cambiaría la parte grafica eliminando las flechas que hacen que luzca como un diagrama de procesos.



Anette Ramírez

Como empleada de una empresa que mantiene asociaciones estratégicas con otras, nos dijo que sería muy buena idea agregar como Partner networks a empresas de la zona para ofrecer descuentos a sus empleados.



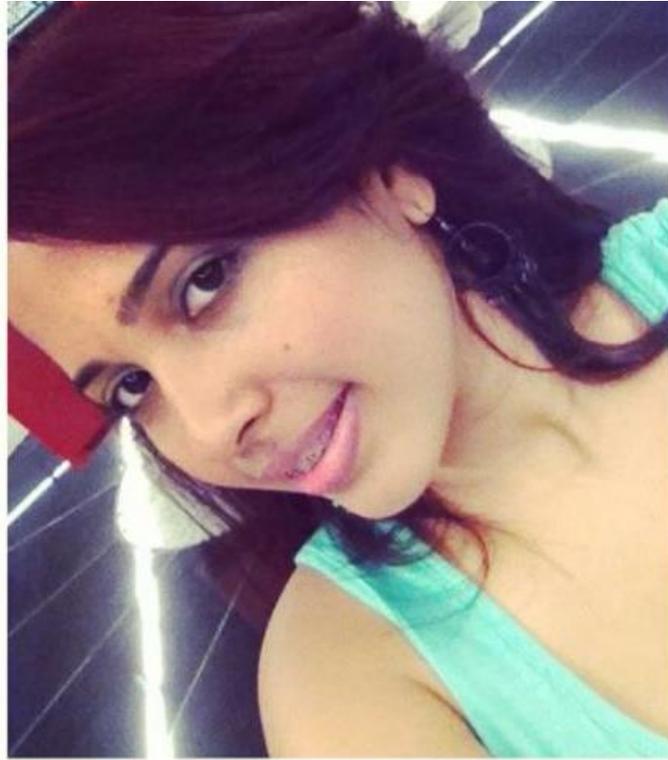
Heiddy Domínguez

Entiende que el modelo de negocios se puede expandir a toda la familia, ya que en una sola visita se podrían atender todos.



Alondra Sepúlveda

Le agregaría la red social foursquare ya que entiende que realiza una publicidad gratuita y va trabajando en la mente de los que ven este tipo de publicación en redes sociales como Facebook y Twitter.



Carolina Estévez

El modelo le parece una propuesta fresca e innovadora. Con respecto a lo que le agregaría al modelo es que uno de los problemas encontrados es la falta de servicios personalizados.

Andrimel Carrasco (no accedió a proveer foto)

Le agregaría que fuera para niños y hombres ya que este solo tiene mujeres y niñas, no quitaría nada y al mismo tiempo pagaría un modo asequible que no sea tan algo que fuera un valor de un 5 o un 10% mal alto a lo que uno paga en los centros de bellezas ya que dice que es y servicio que se necesita y le da más facilidad.

Elizabeth González (no accedió a proveer foto)

En los problemas le agregaría que a la hora de la mujer dirigirse a los centros de belleza tienden a que la persona que le toca arreglarla se toma mucho tiempo, es decir, son muy lentas.

ANEXOS IV

CD con grabaciones en las cuales
comprobamos si las personas estarían
dispuestas a pagar por servicios de belleza a
Domicilio