



Universidad del Bío-Bío
Facultad de Ciencias Empresariales

MEMORIA PARA OPTAR A TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL.

“Elaboración de un modelo de negocios para la gestión de los programas del Departamento Formación Continua, Universidad del Bío - Bío.”

PROFESOR GUÍA: LISSETTE ANGÉLICA PARRA FLORES

NOMBRES: ERIC ARAVENA ALBORNOZ
IVAN CASTRO NEIRA

Concepción, 2018



INDICE

1	Capítulo 1: Investigación.....	10
1.1	Problema de investigación	11
1.2	Objetivos generales:.....	11
1.3	Objetivos específicos:	11
1.4	Preguntas de investigación	12
1.5	Justificación del proyecto propuesto	12
1.5.1	Trabajos similares realizados previamente.....	13
2	Capítulo 2 : metodología.....	17
2.1	Tipo de investigación.....	18
2.1.1	Descriptiva	18
2.1.2	De campo	18
2.2	Diseño de la investigación.....	18
2.2.1	Procedimiento de la Investigación	18
2.3	Población y muestra.....	19
3	Capítulo 3: marco teórico.....	21
3.1	Plan de negocios.....	22
3.1.1	Las cinco estructuras básicas que integran un plan de negocios	23
3.1.1.1	Estructura ideológica.....	23
3.1.1.2	Estructura del entorno	25
3.1.1.3	Estructura mecánica	26
3.1.1.4	Estructura financiera	28
3.1.1.5	Recursos humanos	30
3.2	Modelo de negocio	31
3.2.1	Origen del modelo de negocios	31
3.2.2	Concepto de Modelo de Negocios.....	32
3.2.3	Evolución de los modelos de negocios	34
3.2.4	Principales Definiciones.....	50



3.2.5	Importancia de un modelo de negocios	55
3.2.6	Preguntas para construir un modelo de negocios.....	57
3.2.6.2	Proposición de valor.....	57
3.2.6.3	Cadena de valor.....	58
3.2.6.4	Red de valor.....	58
3.2.6.5	Ventaja competitiva.....	58
3.2.7	Las ventajas de tener un modelo de negocios.....	59
3.2.7.1	Un modelo de negocios es un plan de rentabilidad.....	59
3.2.7.2	Ventaja competitiva.....	59
3.2.7.3	Plan de crecimiento.....	60
3.2.7.4	Sustentabilidad financiera	60
3.2.7.5	Prestamistas e inversionistas.....	60
3.3	Metodología CANVAS de un modelo de negocios.....	61
3.3.1	¿Cómo se creó?	61
3.3.2	¿En qué consiste?	61
3.3.3	Herramientas del tipo CANVAS.....	62
3.3.3.2	Método lean startup	62
3.3.3.3	Lean CANVAS	65
3.3.4	Modelo de negocio CANVAS.....	70
3.3.4.2	Segmentos de mercado	71
3.3.4.3	Propuesta de valor	72
3.3.4.4	Canales.....	74
3.3.4.5	Relaciones con clientes.....	76
3.3.4.6	Fuente de ingresos:	78
3.3.4.7	Recursos Claves	80
3.3.4.8	Actividades Claves.....	80
3.3.4.9	Asociaciones Claves	81
3.3.4.10	Estructura de costos.....	82
3.3.5	Importancia del modelo de negocios CANVAS.....	86
3.3.6	Mejora Continua en la educación	87



3.3.6.2	Tipos de mejora Continua en la educación	88
4	Capítulo 4: Estudio mercado de la competencia según competidores.....	90
4.1	Estudio de la competencia en el mercado.....	91
4.1.1	Universidades e institutos de campo de estudio:.....	93
4.1.1.2	Universidad del Desarrollo	94
4.1.1.3	DUOC UC	98
4.1.1.4	INACAP.....	101
4.1.1.5	Universidad de Concepción	104
4.1.2	Estudio comparativo	108
4.1.2.2	Estudio comparativo propuestas de valor	108
4.1.2.3	Estudio empírico de las propuestas de valor.....	110
5	Capítulo 5: Antecedentes generales del Departamento y diagnóstico de programas de Diplomados y Postítulos.	112
5.1	Actualidad	113
5.2	Ingresos del Departamento de Formación Continua.....	113
5.3	Directrices dirección del Departamento de Formación Continua.....	114
5.3.1	Misión	114
5.3.2	Visión.....	114
5.3.3	Objetivos estratégicos	115
5.3.4	Estructura organizativa	116
5.3.5	Base del estudio	117
5.3.6	Descripción del modelo de negocio actual de los programas del Departamento de Formación Continua.....	118
5.3.6.2	¿A quién atendemos?	119
5.3.6.3	¿Cómo lo proveemos?	119
5.3.6.4	¿Cómo lo ofrecemos?	120
5.3.6.5	¿Cómo ganamos dinero?	121
5.3.6.6	¿Cómo sostenemos y diferenciamos una ventaja?	122
5.3.7	Ley orgánica o Decreto que la rige	122
5.3.8	Programas impartidas por el Departamento de Formación Continua	123



5.3.8.2	Diplomados del Departamento de Formación Continua.....	123
5.3.9	Propuesta de valor actual de los programas del Departamento de Formación Continua.....	125
5.4	Herramienta de diagnóstico de los programas del Departamento de Formación Continua.....	125
5.4.1	Metodología herramienta de diagnostico	126
5.4.2	Objetivos de la herramienta	126
5.4.3	Aspectos generales	126
5.4.4	Estructura de la herramienta de diagnostico	126
5.4.5	Áreas diagnosticadas	127
5.4.5.2	Dominios	127
5.4.5.3	Criterios.....	128
5.4.5.4	Modo de uso	128
5.4.6	Descripción dominios y criterios.	128
5.4.6.2	Dominio: Propuesta de valor	129
5.4.6.3	Dominio: clientes.....	132
5.4.6.4	Dominio: comercialización.....	134
5.4.6.5	Dominio: coherencia entre propuesta de valor, estrategias y clientes	137
5.4.6.6	Dominio: contabilidad financiera	139
5.4.7	Diagnostico específico por dominio	143
5.4.7.2	Dominio propuesta de valor	143
5.4.7.3	Dominio clientes.....	144
5.4.7.4	Dominio comercialización.....	145
5.4.7.5	Dominio coherencia de propuesta de valor, clientes y estrategias	146
5.4.7.6	Dominio contabilidad financiera	147
5.4.8	Diagnostico final	148
5.4.9	Tabla de ventajas y desventajas de Departamento de Formación Continua, realizada de acuerdo a los antecedentes y análisis anteriores.....	149
5.5	Propuestas de valor creadas en base al estudio.....	150
5.5.1	Propuesta experiencia profesorado	150



5.5.2	Propuesta de descuentos Descuentos y ofertas de mejoramiento continuo	154
5.5.3	Propuesta de Programas online o semi presenciales:	156
6	Capítulo 6: construcción del lienzo CANVAS para programas que no están incluidos en el sistema SENCE	158
6.1	Oferta	160
6.1.1	Propuesta de valor.....	160
6.1.1.2	Recomendación	161
6.2	Clientes	163
6.2.1	Segmento de clientes:	163
6.2.1.2	Usuarios independientes.....	163
6.2.1.3	Empresas Constructoras.....	164
6.2.1.4	DAEM.....	164
6.2.1.5	Municipalidades	165
6.2.1.6	Departamentos de Salud.....	165
6.2.1.7	Recomendación	166
6.2.2	Relación con los clientes	167
6.2.2.2	Automatizada	167
6.2.2.3	Personalizada	167
6.2.2.4	Recomendación	168
6.2.3	Canales	169
6.2.3.2	Recomendación	170
6.3	Recursos	171
6.3.1	Recursos claves	171
6.3.1.2	Recomendación	173
6.3.2	Actividades claves	174
6.3.2.2	Programas impartidos por el Departamento de Formación Continua	174
6.3.2.3	Diseño, desarrollo, mantenimiento y operación del portal en la web	177
6.3.2.4	Publicidad y comercialización	178



6.3.2.5	Recomendación	178
6.3.3	Aliados clave.....	180
6.4	Viabilidad económica	183
6.4.1	Flujo de ingresos:	183
6.4.2	Estructura de costos	189
6.5	Análisis modelo de CANVAS para los programas del Departamento de Formación Continua, en relación a las propuestas de valor de Universidades e Institutos.....	192
6.6	Análisis de bloques del modelo de CANVAS de los programas del Departamento de Formación Continua	193
6.6.1	Clientes y relación	193
6.6.2	Canales de distribución.....	193
6.6.3	Actividades claves	194
6.6.4	Socios claves.....	194
6.6.5	Recursos claves	194
6.7	Análisis general CANVAS de los programas del Departamento de Formación Continua.....	194
7	Capítulo 7 : Conclusiones	196
7.1	Conclusiones del modelo de negocios creado	197
8	Capitulo 8: referencias	200
8.1	Bibliografía	201
8.2	Documentos con acceso en el World Wide Web (WWW)	202



INDICE DE TABLAS

Tabla 1: trabajos similares.....	13
Tabla 2: Definiciones por autores de Modelo de Negocio	50
Tabla 3: Otras definiciones relacionadas.....	51
Tabla 4: tipos de mecanismos de fijación de precios	78
Tabla 5: tabla comparativa propuestas de valor	108
Tabla 7: Diplomados	123
Tabla 8: Postítulos.....	124
Tabla 9: propuesta de valor criterio 1	129
Tabla 10: propuesta de valor criterio 2	130
Tabla 11: propuesta de valor criterio 3	130
Tabla 12: propuesta de valor criterio 4	131
Tabla 13: propuesta de valor criterio 5	131
Tabla 14: propuesta de valor criterio 6	132
Tabla 15: clientes criterio 1.....	133
Tabla 16: clientes criterio 2.....	134
Tabla 17: Pregunta general de diagnostico	134
Tabla 18: comercialización criterio 1	135
Tabla 19: comercialización criterio 2	135
Tabla 20: comercialización criterio 3	136
Tabla 21: comercialización criterio 4	136
Tabla 22: coherencia entre propuesta de valor, estrategias y clientes criterio 1 .	137
Tabla 23: coherencia entre propuesta de valor, estrategias y clientes criterio 2 .	138
Tabla 24: coherencia entre propuesta de valor, estrategias y clientes criterio 3 .	138
Tabla 25: coherencia entre propuesta de valor, estrategias y clientes criterio 4 .	139
Tabla 26: contabilidad financiera criterio 1	140
Tabla 27: contabilidad financiera criterio 2	140
Tabla 28: contabilidad financiera criterio 3	141
Tabla 29: contabilidad financiera criterio 4	141
Tabla 30: contabilidad financiera criterio 5	142
Tabla 31: segmento de clientes.....	163
Tabla 32: descripción de canales	169
Tabla 33: comité administrativo del Departamento Formación Continua.....	171
Tabla 34: Comité académico del Departamento Formación Continua	171
Tabla 35: Programas Departamento de Formación Continua año 2015.....	174
Tabla 36: Programas Departamento de Formación Continua año 2016.....	175
Tabla 37: Programas Departamento de Formación Continua año 2017.....	176
Tabla 38: descripción de aliados claves	180
Tabla 39: flujo de ingresos año 2015.....	183



Tabla 40: flujo de ingresos año 2016	185
Tabla 41: flujo de ingresos año 2017	187
Tabla 42: Comparación propuesta de valor.....	192

INDICE DE ILUSTRACION

Ilustración 1: línea de tiempo sobre la evolución de los modelos de negocio.....	34
Ilustración 2: Modelo de negocios de Peter Drucker	35
Ilustración 3: Modelo de negocios de Gary Hamel	36
Ilustración 4: Modelo de negocios de Ami & Zott.....	37
Ilustración 5: Modelo de negocios de Henry Chesbrough	38
Ilustración 6: Modelo de negocios de Alexander Osterwalder & Yves Pigneur	39
Ilustración 7: Modelo de negocios de Scott M. Shafer Estrategia	40
Ilustración 8: Modelo de negocios de Wheelen Hunger	41
Ilustración 9: Modelo de negocios de John & Randy Kosimar.....	41
Ilustración 10: Modelo de negocios de Casadeus Masanell.....	42
Ilustración 11: Modelo de negocios de Garzón	43
Ilustración 12: Modelo de negocios de Porter	44
Ilustración 13: Modelo de negocios de Enrique Garibay	45
Ilustración 14: Modelo de negocios de Mutis & Ricart.....	46
Ilustración 15: Modelo de negocios de Bygrave y Zacharakis.....	46
Ilustración 16: Modelo de negocios de Mark Jhonson.....	47
Ilustración 17: Modelo de negocios de Peter Skarzynski & Rowan.....	48
Ilustración 18: Modelo de negocios de Prohalat.....	48
Ilustración 19: Modelo de negocios de Jairo Rodríguez Mera	49
Ilustración 20: calve del éxito Startup.....	63
Ilustración 21: estados del emprendimiento	66
Ilustración 22: Lean CANVAS	67
Ilustración 23: estados del modelo Lean CANVAS.....	69
Ilustración 24: Modulos modelo de negocios CANVAS	85
Ilustración 25: modelo de peter skarzynski y rowan gibson.....	118
Ilustración 26: Lienzo modelo CANVAS de Departamento de Formación Continua	159
Ilustración 27: grafica utilidad 2015	184
Ilustración 28: grafica utilidad 2016	186
Ilustración 29: grafica utilidad 2017	187
Ilustración 30: estructura de costos del Departamento de Formación Continua ..	190



Capítulo 1: Investigación



1.1 Problema de investigación:

Seleccionar un modelo de negocio para una empresa es una tarea difícil, ya que existen distintos tipos de modelos unos más completos que otros y con diferentes enfoques, en los cuales hay que identificar distintos factores para que este sea funcional. Una condición necesaria es que defina un valor creado para los segmentos de clientes, que describa el producto o servicio más importante que ofrecerá

1.2 Objetivos generales:

Elaborar un modelo de negocio para los programas del Departamento de Formación Continua de la Universidad del Bío - Bío, sede Concepción aplicando la metodología CANVAS y sus extensiones.

1.3 Objetivos específicos:

- ✓ Diagnosticar el modelo de negocio actual de los programas del Departamento de Formación Continua de la Universidad.
- ✓ Diseñar modelo de negocio para los programas del Departamento de Formación Continua de la Universidad basado en el modelo CANVAS y sus extensiones.
- ✓ Analizar las propuestas de valor de otros Departamentos de Formación y Desarrollo Continuo de la región
- ✓ Elaborar y recomendar propuesta de valor al Departamento de Formación Continua, de acuerdo a los resultados de los diagnósticos y análisis.



1.4 Preguntas de investigación

- ¿Para qué sirve el tipo modelo de negocios CANVAS?
- ¿Cuál es el actual modelo de negocio que aplica la Universidad del Bío - Bío en los programas del Departamento de Formación Continua?
- ¿Qué sucedería si aplicamos el modelo de CANVAS en los programas del Departamento de Formación Continua de la Universidad?

1.5 Justificación del proyecto propuesto.

Hoy en día nacen con frecuencia innovadores modelos de negocio e industrias totalmente nuevas que sustituyen a otras que se van desmoronando. "Las empresas emergentes (Startups) desafían a la vieja guardia, que se esfuerza febrilmente por reinventarse" (Osterwalder & Pigneur)

El modelo de CANVAS que se aplicara simplifica mucho los pasos para generar un modelo de negocio rentable sustentado en la Propuesta de Valor para los clientes de nuestros productos o servicios, por lo tanto al implementar el nuevo modelo de negocio en la Universidad del Bío - Bío se espera generar un valor agregado a los servicios ofrecidos a los clientes, y que busque la agilidad y la reducción del tiempo en el desarrollo de iniciativas empresariales.

Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor. (Osterwalder & Pigneur, Generación de modelos de negocio, 2010).

La contribución que tendrá la investigación, ayudará a gestionar de manera más eficaz y eficiente al Departamento de Formación Continua de la Universidad del Bío - Bío, ya que se podrá entender mejor el funcionamiento, permitirá saber quién



eres, cómo lo haces, a qué coste, con qué medios y qué fuentes de ingresos vas a tener.

Es por eso el interés y la convicción de elaborar la propuesta del modelo de negocio, a través de la metodología CANVAS.

1.5.1 Trabajos similares realizados previamente

Existen varios estudios que se han enfocado en la relación entre el modelo de negocio y el emprendimiento. A Continuación, se presentan algunos artículos.

Tabla 1: trabajos similares

Título	Propósito	Conclusión
El modelo de negocios como reforzador del emprendimiento en las Universidades. Caso del tecnológico de monterrey campus ciudad de México. (Fariñas, Ibarra Santa Ana, & Loewenstein Reyes., 2011).	La propuesta se basa en información de autores destacados sobre el tema, pero sobre todo en el enfoque de Alexander Osterwalder e incluye la aplicación de la teoría del Design Thinking donde los emprendedores requieren pensar de forma tanto divergente como convergente a través de diferentes etapas del conocimiento.	Se considera que las teorías y autores, como son el Design Thinking (Martin, 2009), el Proceso Dinámico del Modelo de Negocios (Sosna, Trevinyo-Rodríguez, & Velamuri, 2010), así como la herramienta del CANVAS del Modelo de Negocios (Osterwalder & Pigneur, 2010), permiten asegurar un proceso de aprendizaje enfocado a lograr el objetivo clave del Desarrollo del Espíritu Emprendedor en la Materia de Emprendimiento del Sistema Tecnológico de Monterrey.



Título	Propósito	Conclusión
<p>“Modelo de Negocio” – “Business Model” (Rodríguez, 2012)</p>	<p>El Objeto Virtual de Aprendizaje – OVA- denominado “Modelo de Negocio” – “Business Model” desarrolla en veintidós diapositivas el concepto de modelo de negocio, la interpretación de los nueve bloques básicos de la metodología CANVAS los cuales le ayudarán al destinatario en la creación, discusión, diseño e invención de nuevos modelos de negocios, ejemplos y preguntas de repaso; de manera paralela muestras sus contenidos en dos idiomas español e inglés.</p>	<p>OVA constituye una herramienta que permite comprender y desarrollar el modelo CANVAS. No es la única aplicación, pues se consiguen aplicaciones de CANVAS incluso en dispositivos móviles.</p>
<p>“Business Model Generation E As Contribuições Na Abertura De Startups” (Nagamatsu, Barbosa, & Rebecchi, 2014)</p>	<p>El objetivo central del trabajo es identificar las dificultades en la apertura de una nueva empresa que según el modelo de negocio. Para la composición del estudio se tomaron referentes en cuanto a la innovación empresarial y el modelo de negocio (en concreto Modelo CANVAS).</p>	<p>Las consideraciones finales presentan una mayor flexibilidad y resultados más eficientes para las empresas que utilizan el modelo del lienzo para el segmento que tiene una alta mutación en base a los requerimientos del cliente, y no necesariamente en la tecnología de la empleabilidad.</p>
<p>“Estudio De Caso: Análisis De La Aplicación De La</p>	<p>Esta investigación tiene el objetivo de identificar cuáles son las variables de segmentación</p>	<p>El estudio de los modelos que se analizaron requieren de un conocimiento más profundo</p>



Título	Propósito	Conclusión
<p>Segmentación De Mercado Como Estrategia Para Las Pequeñas Empresas.” (Cano, Morejón, & Sandoval, 2012)</p>	<p>más utilizadas por los pequeños empresarios y si son planificadas y ejecutadas como herramienta de precisión para conocer a su cliente y realmente fomenten estrategias de mercadotecnia que generen ventajas competitivas, además de analizar la parte teórica de segmentación con respecto a los modelos de negocios.</p>	<p>sobre el tema, ya que lo que se persigue es que el conocimiento del mercado proporcione el contexto en el que la empresa operará y permitirá entender los retos a los que se enfrentará para responder a ellos de la mejor forma.</p>
<p>“Business Model CANVAS y redacción del Plan de Negocio” (Canós Darós & Santandreu Mascarell, 2014)</p>	<p>En este artículo se presenta cómo desde la generación de una idea se llega al plan de negocio. El objetivo consiste en, mediante el trabajo y la utilización de técnicas de creatividad, dar lugar a un modelo de negocio innovador, actual y distinto.</p>	<p>La metodología CANVAS a través de los 9 componentes de su lienzo constituye la base para la elaboración de un buen plan de negocios. Se propone analizar la idea y formularla a través de CANVAS previo al Plan de Negocios.</p>
<p>“La Logística y su esencia en los Modelos de Negocio” (Giannice, 2013)</p>	<p>Este documento tiene por finalidad explicar la importancia de la logística en relación al concepto de “modelo de negocio”, su interrelación, y su rol en los negocios actuales. El documento identifica los conceptos y la terminología utilizada para describir los modelos de negocio, comparando tales 9 conceptos</p>	<p>Se describen algunos modelos de Negocio propuestos por diferentes autores, incluyendo la caracterización del modelo CANVAS, resaltando que el componente más importante de este en el proceso logístico son las actividades claves.</p>



Título	Propósito	Conclusión
	con las interpretaciones de carácter logístico.	
“Diseño y generación de un modelo de negocio mediante la herramienta Lean CANVAS” (Tellez, 2013)	El presente proyecto de fin de carrera pretende dejar unos conocimientos y una guía con un caso de uso, para el diseño y generación de modelos de negocios para Startups, usando la herramienta Lean CANVAS propuestas por Ash Maurya en su libro Running Lean.	El trabajo concluye con el desarrollo de un caso de uso donde se toma la herramienta Lean CANVAS de Ash Maurya derivada del modelo CANVAS originalmente propuesto por Alexander Osterwalder

Fuente: Elaboración Propia.



Capítulo 2 : Metodología



2.1 Tipo de investigación

El presente estudio se enmarcó dentro de los siguientes tipos de investigación: Descriptiva, De Campo y Bibliográfica.

2.1.1 Descriptiva

La investigación, se circunscribe a un estudio descriptivo, la recolección de datos sobre la base de una teoría, ha permitido describir las actividades recreativas musicales que aplican los docentes, los resultados se exponen de manera sistemática y se interpretan objetivamente.

2.1.2 De campo

2.2 Diseño de la investigación

Investigación Documental: es aquella que se basa en la obtención y análisis de datos provenientes de materiales impresos u otros tipos de documentos.

Estudio sobre creación de modelo de negocios aplicado a los programas de Postítulo y Diplomado del Departamento de Formación Continua

2.2.1 Procedimiento de la Investigación

1. Estudiar los conceptos de modelo de negocio y plan de negocios
2. Realizar una investigación sobre mejoramiento continuo de las universidades más competitivas en el sector de Concepción.
3. Comparar los resultados de las 4 instituciones Universitarias.
4. Constatar y estudiar propuestas para determinar valor de instituciones universitarias del campo de estudio.



5. Creación de modelo de negocios implícito de los programas del Departamento de Formación Continua de la Universidad del Bío-Bío.
6. Creación de herramienta de diagnóstico para evaluar modelo de negocios del Departamento de Formación Continua.
7. Diagnosticar el modelo actual de los programas del Departamento de Formación Continua.
8. Análisis de situación con respecto a propuesta de valor de Formación Continúa.
9. Creación de propuestas de mejoramiento para los programas del Departamento de Formación Continua.
10. Creación de modelo de negocios CANVAS en base a las propuestas de valor creadas anteriormente.
11. Conclusiones de la investigación y comentarios.

2.3 Población y muestra

La población o universo se refiere al conjunto para el cual serán válidas las conclusiones que se obtengan: a los elementos o unidades (personas, instituciones o cosas) involucradas en la investigación. (Morles, 1994, p. 17).

La muestra es un "subconjunto representativo de un universo o población." (Morles, 1994, p. 54).



Para seleccionar los individuos componentes de la muestra a estudiarse, se aplicó el procedimiento de análisis de datos y documentación para determinar oportunidad de ser elegidos o tomados como muestra.

Se consideró una muestra representativa de 4 instituciones aparte del análisis de los programas del Departamento de Formación Continua. El procedimiento para su selección fue el siguiente

- 1.- Se elaboró un listado de las instituciones más competitivas en relación a los programas de Diplomados y Postitulos de la ciudad de Concepción.
- 2.- Empleando los datos entregados por el Departamento de estudios superiores se determinó la asistencia y convocatoria a los programas de Diplomados y Postitulos.



Capítulo 3: Marco teórico



3.1 Plan de negocios

El plan de negocios provee los detalles del negocio, toma al enfoque del modelo y construye encima, explica al equipo y personal necesario para cumplir los detalles del modelo de negocios o cómo atraerá a los clientes y lidiará con la competencia. Además, el plan de negocios explica a la estabilidad financiera de tu negocio pequeño en un momento en particular, así como las predicciones futuras. En general, el plan de negocios soporta al modelo y explica los pasos necesarios para lograr las metas de ese modelo. Contrario a lo que algunos emprendedores imaginan, desarrollar un plan de negocios resulta menos complicado de lo que parece. Si bien cada proyecto es diferente, todo parte de tener una idea y materializarla por escrito con base en cinco puntos básicos:

- Estructura ideológica

Incluye el nombre de la empresa, así como la misión, visión, valores y una descripción de las ventajas competitivas del negocio.

- Estructura del entorno

Se fundamenta en un análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa, así como del comportamiento del sector en el que se desarrolla, tendencias del mercado, competencia y clientes potenciales.

- Estructura mecánica

Aquí se enlistan las estrategias de distribución, ventas, mercadotecnia y publicidad, es decir, qué acciones hay que ejecutar para lograr el éxito de la idea de negocios.



- Estructura financiera

Este punto es esencial ya que pone a prueba con base en cálculos y proyecciones de escenarios la viabilidad de la idea, hablando en términos económicos, y si generará un margen de utilidad atractivo.

- Recursos humanos

Ayuda a definir cada uno de los puestos de trabajo que se deben cubrir y determina los derechos y obligaciones de cada uno de los miembros que integran la organización.

3.1.1 Las cinco estructuras básicas que integran un plan de negocios

Son estructuras que facilitan la organización y permite hacer ajustes, para un plan de negocios convencional Para esto es fundamental conocer los elementos clave que debe contener todo plan de negocios.

3.1.1.1 Estructura ideológica

Esta primera estructura equivale al alma de una empresa. Aquí se presenta y describe la idea de negocio, así como los objetivos que se pretenden alcanzar. Lo valioso de esta sección es que se trata de la tarjeta de presentación frente a los colaboradores e inversionistas potenciales. La estructura ideológica se integra por los siguientes puntos:

- Nombre de la empresa: Éste debe reflejar de manera sencilla a lo que se dedica el negocio y el giro en el que se desenvuelve. Lo mejor es que sea corto, fácil de pronunciar y recordar.



- Misión: Es el propósito por el que surge una empresa y es lo que le da identidad. Se compone de tres elementos:
 - Descripción de lo que hace el negocio.
 - A quién va dirigido el producto y/o servicio que ofrece.
 - Qué lo hace diferente frente a sus competidores.

- Visión: Es una imagen de la compañía a futuro y su función es inspirar a los colaboradores, inversionistas y público meta para llegar hasta donde se propone. Ésta se caracteriza por ser: Realista, con objetivos viables y alcanzables. Motivadora. Clara, sencilla y fácil de comunicar.

- Valores: Son las reglas bajo las que se conducirá la organización a la hora de cerrar un trato con clientes, proveedores, inversionistas y colaboradores. Lo importante de este apartado es que los valores siempre guiarán las prácticas del negocio dentro y fuera de éste.

- Ventajas competitivas: Refleja los motivos por los que un producto y/o servicio tendrá éxito en el mercado. Esto dependerá tanto de su valor agregado como de las habilidades del grupo habilidades y experiencia.

- Competencias: Toma en cuenta la experiencia en el mercado al que quiere se quiere ingresar, logros y fracasos, y cuánto se sabe de la industria a la que pertenece el producto y/o servicio.



3.1.1.2 Estructura del entorno

Esta sección del plan de negocios es una radiografía de la industria y el mercado en los que se desarrollará la empresa. Conocer el comportamiento del sector al que pertenece la oferta, cómo se han comportado las ventas de productos y/o servicios qué es lo que demanda el público meta, ayudará a reafirmar si la idea es viable o hay que reformularla. Para comenzar a generar esta información. Esta metodología permite conocer, por un lado, las fuerzas y debilidades del negocio, es decir, variables internas que puedes controlar. Y aunque tanto las oportunidades como las amenazas son externas y más impredecibles, si se cuenta con un plan previsor se puede aprovechar y evitar, respectivamente. Las variables que incluye son:

- Fortalezas: Se refiere a aquellas características que hacen de la empresa única y diferente a sus competidores
- Oportunidades: Aquí el emprendedor debe enumerar qué demanda el mercado y cómo el negocio podrá satisfacer esas necesidades a resolver.
- Debilidades: La honestidad es muy importante en esta variable, pues hay que reconocer cuáles son los defectos del producto y/o servicio.
- Amenazas: El empresario debe conocer muy bien la industria en la que participa, porque sólo así detectará de dónde puede venir un golpe de la competencia o qué le exigirá su consumidor en el corto, mediano y largo plazo.
- .Describir público meta: ¿Quién comprará? ¿Son hombres o mujeres? Definir edades, ingreso promedio, hábitos y costumbres, profesiones, etc. Todo dato aporta información será de gran utilidad.



- Investigar datos demográficos del mercado: Incluye crecimiento del sector en los últimos años, compañías líderes del sector, tendencias de consumo y perspectivas de crecimiento a corto, mediano y largo plazo, etc.
- Saber con qué frecuencia se adquiere tu producto y/o servicio: Este dato es vital para calcular el tiempo para completar el ciclo de venta y así determinar, por ejemplo, los costos de almacenamiento y distribución.
- Estudiar a los competidores: Investiga el valor agregado de la oferta de tu competencia, los precios que ofrecen y los canales de distribución que utilizan. También presta atención a las estrategias de venta y mercadotecnia.

3.1.1.3 Estructura mecánica

Aquí se encuentran incluidos los objetivos de la compañía y las estrategias para lograrlos, así como los plazos en los que se deben reportar los primeros resultados. La estructura mecánica fungirá a manera de bitácora y será la que ayuda a detectar errores y cambiar de táctica de inmediato en caso de ser necesario. Con base en la “Estructura del entorno”, determina qué estrategias se implementa para crear un plan de ventas y de mercadotecnia que garantice un flujo constante de ingresos. Por lo tanto, se definen estos puntos:

- Precio del producto y/o servicio: Una buena forma de tasar la oferta es investigar el rango en el que oscilan los productos y/o servicios de los competidores.



- Planes de pago: Si el producto y/o servicio es más costoso que el de la competencia, se pueden diseñar esquemas de crédito o pagos diferidos. El objetivo es que los clientes dejen de lado el tema del precio y aprovechen los beneficios de financiamiento que se ofrecen.
- Fuerza de ventas: Aquí se determina el número de vendedores que se necesita para iniciar, así como el perfil y las habilidades requeridas para colocar la oferta en el mercado con éxito. Se vale incluir los esquemas de compensación y pago.
- Canales de distribución: Dependiendo de la naturaleza de lo que se comercializa, se tendrá que elegir los medios a través de los cuales los clientes potenciales tendrán acceso a la oferta.
- Canales de comunicación: Actualmente, las empresas se apoyan de otros medios además de los tradicionales (como radio y televisión) para llegar a su público meta. Por eso, ya no es necesario invertir fuertes cantidades de dinero para contar con un canal masivo de comunicación. Basta con tener definido el perfil del consumidor para elegir cuál de las siguientes opciones conviene más explorar:
 - Spots de radio y televisión: Se recomienda para negocios que ya están operando y que cuentan con productos y/o servicios ya posicionados en la mente del público.
 - Redes sociales: La ventaja es que son de gran alcance e incluso, algunas de las aplicaciones son gratuitas. Son ideales para llegar a un público juvenil, entre los 14 y 35 años. Entre las más populares, se encuentran Facebook y Twitter.



- Campañas Web 2.0: Incluye los correos electrónicos directos, newsletters, blogs, páginas Web y Web banners en sitios con alto tráfico de cibernautas. Estas estrategias requieren de una inversión de tiempo y dinero moderada.

3.1.1.4 Estructura financiera

La experiencia de algunos emprendedores muestra que la parte más complicada al momento de desarrollar un plan de negocios es la que tiene que ver con las finanzas. Sin embargo, ésta es la que aporta más información acerca de la viabilidad de una idea para que se convierta en una empresa exitosa. La estructura financiera básica de un plan de negocios se compone de seis reportes:

- Estado de resultados pro-forma proyectado a tres años: Tiene como objetivo presentar una visión a futuro del comportamiento del negocio. “Se calcula considerando las siguientes variables: cuántas unidades venderás y a qué precio, costo de ventas por unidad, costos fijos, costos variables, intereses (si tienes un crédito) e impuestos. El resultado será la utilidad neta”, afirma la experta.
- Balance general pro-forma proyectado a tres años: Este reporte se divide en dos variables: qué tiene la empresa y cómo se financió. Contempla desde mobiliario y equipo (activos de la compañía), así como de dónde surgieron los recursos para adquirirlos.
- Flujo de caja pro-forma proyectado a tres años: Aquí se definen las políticas de cuentas por cobrar, qué plazo te darán los proveedores para cumplir tus



obligaciones con ellos y cuál será el ciclo de venta. Este reporte debe responder a estas dos preguntas: ¿cuándo se va a requerir de capital? y ¿De dónde se obtendrán esos recursos?

- **Análisis del punto de equilibrio:** Es una medida que indica las unidades que una empresa debe vender para cubrir los costos fijos derivados de su propia operación. Este dato es relevante para determinar el momento en el que las ventas comenzarán a generar utilidades a la compañía.
- **Análisis de escenarios:** Se observa el estado de resultados y proyecta (con ayuda de un software de hoja de cálculo) De esta manera, se entenderá cuál sería tu utilidad, así como el comportamiento del resto de las variables, como costos, gastos, inversiones, etc.
- **Conclusiones:** Este apartado es al que más importancia le darán los futuros inversionistas en caso de que utilices el plan de negocios como herramienta para conseguir financiamiento. Por ello, debe incluir la Tasa Interna de Retorno y el análisis del punto de equilibrio, entre otros indicadores clave.



3.1.1.5 Recursos humanos

Una tendencia entre los emprendedores es convertirse en “todólogos” pues son ellos quienes, al inicio, se hacen responsables tanto de la administración como de la operación del negocio. Sin embargo, si la empresa cuenta con socios fundadores y un equipo de trabajo, es importante que se delimiten funciones, responsabilidades, sueldos y prestaciones de acuerdo al rol que se tenga. A Continuación, algunos consejos prácticos para construir una estrategia de recursos humanos: Se comienza por desarrollar un organigrama en el que se delimiten las funciones, obligaciones y responsabilidades del equipo con base en sus cargos. Determina los sueldos, prestaciones e incentivos de cada puesto. Si bien es cierto que será difícil igualar los salarios que ofrecen las empresas que tienen años operando, también se puede “premiar” los esfuerzos del equipo con bonos o reconocimientos por sus logros destacados. Elabora una tabla en la que se identifique al líder de cada estrategia implementada al interior de la organización e incluye sus funciones, gente a cargo, metas a alcanzar y en qué periodo deberá reportar sus resultados.

Una vez que se consolide la empresa, lo ideal es crear un Departamento de Recursos Humanos que se encargue tanto de la contratación como del desarrollo de cada trabajador. Por otro lado, si el plan de negocios se dirige a inversionistas potenciales, se recomienda incluir los contratos que hayas firmado con colaboradores, clientes y proveedores.



3.2 Modelo de negocio

3.2.1 Origen del modelo de negocios

A lo largo de los años, los modelos de negocio se han vuelto más sofisticados. El modelo del cebo y el anzuelo fue introducido en el siglo XX. Esto involucra ofrecer un producto básico a un costo muy bajo y después realizar cargos recurrentes por servicios similares o recargas. Algunos ejemplos son: rastrillo (cebo) y repuestos (anzuelo); celulares (cebo) y tiempo aire (anzuelo); impresoras (cebo) y los cartuchos (anzuelo); cámaras (cebo) y el revelado (anzuelo). Una variante de este modelo es utilizada por Adobe, un desarrollador de software que regala el lector de documentos pero cobra por el editor.

En la década de 1950, surgieron nuevos modelos de negocio con los restaurantes McDonald's y con Toyota. En la década de los 60's, los innovadores fueron e Wal-Mart y Hypermarkets. En los 70's, surgieron nuevos modelos con FedEx y Toys R Us; en los 80's, Blockbuster, Home Depot, Intel, and Dell Computer; los 90's, con Southwest Airlines, Netflix, eBay, Amazon.com, y Starbucks.

Hoy en día, los modelos de negocio dependen de cómo se usa la tecnología. Por ejemplo, los emprendedores en internet han creado nuevos modelos de negocio que dependen totalmente de las tecnologías emergentes. Al utilizar tecnología, los negocios pueden alcanzar un gran número de clientes con costos muy bajos. Además, el incremento del uso de la subcontratación y la globalización, ha significado que los modelos de negocio deben también buscar el financiamiento estratégico y moverse de complejas cadenas de suministro a otras estructuras.



3.2.2 Concepto de Modelo de Negocios

El término “modelo de negocio” se ha venido utilizando en el lenguaje empresarial con un significado ambiguo. Sus primeras apariciones se pueden encontrar en la literatura de Drucker (1956). Aunque solamente en la última década ha conseguido cierta relevancia en el mundo académico y profesional.

El concepto de modelo de negocio ha tomado un mayor interés, debido en gran medida a las empresas basadas en la creación de valor, muchas de estas empresas ofrecen servicios gratuitos a los clientes finales, por lo que su modelo de negocio debe permitir obtener valor a través de las propias sinergias del negocio y no por la venta de productos o servicios finalistas.

Las organizaciones se han dado cuenta del interés que supone analizar su modelo de negocio para comprender dónde obtiene sus ventajas competitivas sostenibles, que en muchos casos varía con respecto a los modelos más tradicionales o conocidos. Para así, poder conseguir y mantener esas ventajas sobre sus competidores. El concepto de modelo de negocio es intrínseco de cada organización, por lo que se lleva aplicando desde el nacimiento de la primera organización, aunque de una forma no explícita. Hasta ahora, los modelos de negocio utilizados por todos los competidores dentro de un sector eran muy similares, por lo que el modelo de negocio no generaba grandes ventajas competitivas.

El concepto de modelo de negocio contiene diferentes fuentes de ideas y la profundidad de cada concepto difiere del campo en el que se aplique. Es usado en áreas como la teoría tradicional de estrategia, la administración general, la literatura de la administración en información e innovación y literatura de e-business (Jansen et al., 2007). Los conceptos que fundamentan la definición de modelo de negocio son atribuibles a Peter Drucker, quien introduce el concepto de “estrategia” al mundo de los negocios, cuando esta palabra pertenecía exclusivamente al ámbito militar (Drucker, 1954, 1979, 1994). La estrategia en el



ámbito empresarial se refiere al desempeño de la empresa en un entorno competitivo (Porter, 1991).

Existe diferencia entre la definición de modelo de negocio y estrategia. El modelo de negocio, se relaciona con la forma en la que un negocio hace dinero, entrega valor a los clientes; hace referencia a la lógica de la compañía, es estático, no reflexivo, no es una descripción de la receta para el cambio y se centra en la oportunidad. Mientras que la estrategia contiene el factor diferenciador, complementa el modelo negocio, le ayuda a tener éxito; es dinámica, reflexiva, se centra en la competencia del medio y es el plan para crear una posición única y valiosa, su función es dar un sentido y dirección para el desarrollo del modelo de negocio; no se centra en algún aspecto en particular, sino en la totalidad constituida por los componentes del modelo de negocio (Hambrick y Fredrickson, 2001; Magretta, 2002; Tikkanen et al., 2005; Morris et al., 2005, George y Bock, 2011; Casadesus-Masanell y Ricart, 2011; Wikström et al., 2010).



3.2.3 Evolución de los modelos de negocios

En este ítem comenzaremos con una línea de tiempo, el cual nos representara el avance y evolución de los modelos de negocios a través del tiempo.

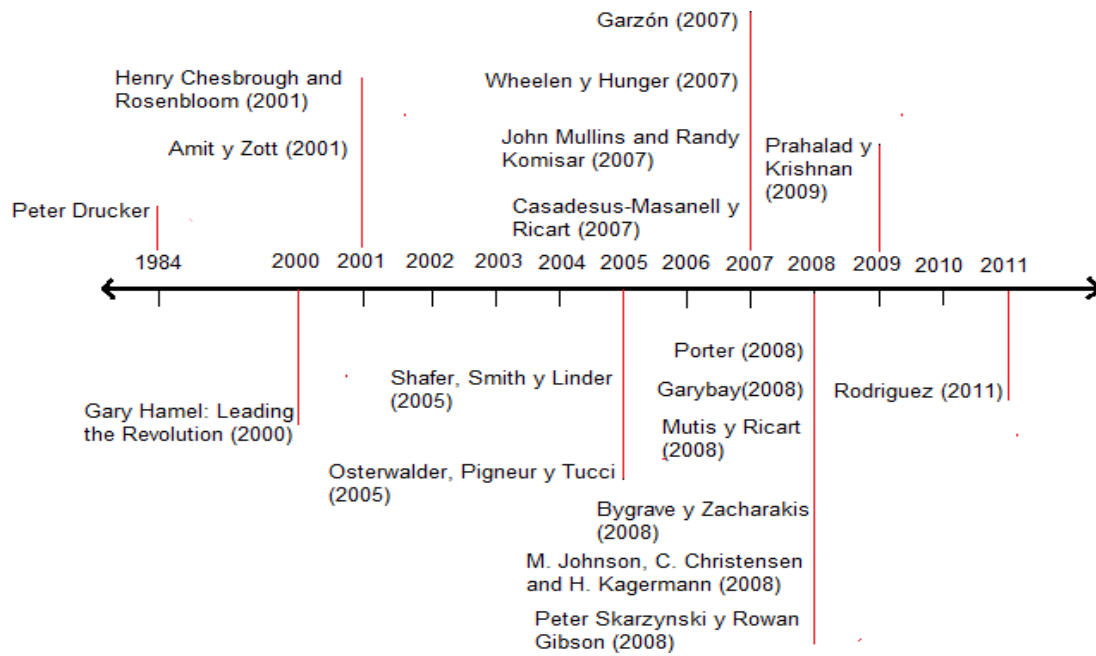


Ilustración 1: línea de tiempo sobre la evolución de los modelos de negocio.



- **Peter Drucker**

Un modelo de negocio se refiere a la forma en la que la empresa lleva a cabo su negocio.

Un importante componente de los modelos de negocios son las opciones (“choices”) de la dirección sobre “como operar en esta organización”.

Peter propone un modelo que responda a:

¿Quién es el cliente?

¿Qué valora?

¿Cuál es la lógica económica subyacente que explica cómo podemos aportar dicho valor al cliente a un costo apropiado?



Ilustración 2: Modelo de negocios de Peter Drucker

- **Gary Hamel: Leading the Evolution**

Hamel define un modelo de negocios como “un concepto de negocio que se ha puesto en práctica”.

El modelo de innovación de Hamel (2000) contiene: La estrategia básica, los recursos estratégicos, interface con el cliente, red de valor, puentes entre los componentes del modelo y potencial para crear riquezas.

Propone un marco de modelo de negocio que contiene cuatro elementos primarios:

1. Estrategia central. Esta incluye la misión del negocio, el alcance del producto en el mercado, y su diferenciación básica.



2. Recursos estratégicos. Las habilidades fundamentales de la organización, activos y estrategias que entregan la estrategia central.
3. Interface con el cliente. Como el cliente va a tener su experiencia con la organización incluyendo el soporte en las entregas, información y precio.
4. Red de valor. Las alianzas externas de la organización con proveedores y partners.

Estos elementos se enlazan de tres maneras:

Los recursos estratégicos están configurados para entregar la estrategia central, La estrategia central provee los beneficios concretados en la interface del cliente y los límites de la organización determinan que es hecho internamente apalancando los recursos estratégicos y que es hecho externamente en la red de valor.

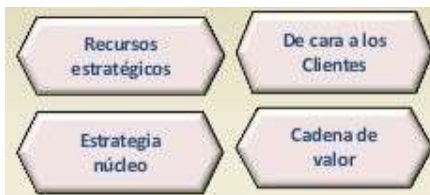


Ilustración 3: Modelo de negocios de Gary Hamel



- **Ami & Zott**

“Un modelo de negocio explicita el contenido (productos, recursos), la estructura (partes participantes, relaciones y forma de operar) y el gobierno de las transacciones designadas para crear valor al explotar oportunidades de negocio”.

El modelo necesita la cadena de valor, la innovación, la visión basada en los recursos, la teoría de las redes estratégicas y la economía de los costos de transacción, para completar una explicación coherente de las fuentes de creación de valor en los e-business. Consideran que el modelo de negocio se refiere a la creación de valor únicamente, e identifican el concepto de modelo de rentabilidad como la forma en la cual un modelo de negocio permite la generación de rentas. Es decir, el modelo de negocio crea valor y el modelo de rentabilidad se refiere a la apropiación de valor. Aunque complementarios, son conceptos distintivos, mientras que los autores mencionados anteriormente identifican la generación de rentabilidad, inscrita adentro de su concepción de modelo de negocio.



Ilustración 4: Modelo de negocios de Ami & Zott



- **Henry Chesbrough: Open Innovation**

Presentan una definición más detallada y operativa al indicar que las funciones de un modelo de negocio son: articular la proposición de valor; identificar un segmento de mercado; definir la estructura de la cadena de valor; estimar la estructura de costos y el potencial de beneficios; describir la posición de la empresa en la red de valor y formular la estrategia competitiva.

Sugieren que un modelo de negocios tiene seis funciones:

1. Articular la propuesta de valor. El valor creado para los usuarios por una oferta basada en tecnológica.
2. Identificar los segmentos del Mercado. Los usuarios a quienes la tecnología les es útil y el propósito por el cual la usaran.
3. Definir la cadena de valor de la firma. La cual es requerida para crear y distribuir la oferta y para determinar los activos complementarios necesarios para soportar la posición de la firma en la cadena.
4. Para especificar los mecanismos de generación de ingresos para la firma y estimar la estructura de costos y el margen que se desea dada la propuesta de valor y la estructura de cadena tomada.
5. Describir la posición de la firma dentro de la red de valor enlazando proveedores y clientes incluyendo potenciales competidores.
6. Formular una estrategia competitiva por la que la innovación de la firma ganara y sostendrá su ventaja.



Ilustración 5: Modelo de negocios de Henry Chesbrough



- **Alexander Osterwalder & Yves Pigneur: Business Model Generation**

Repasan distintas definiciones y terminan aportando una: “un modelo de negocio es una herramienta conceptual que contiene un conjunto de elementos y sus relaciones y que nos permite expresar la lógica de negocio de una empresa específica. Es la descripción del valor que una empresa ofrece a uno o varios segmentos de clientes y de la arquitectura de la empresa y su red de socios para crear, comercializar, y aportar este valor a la vez que genera un flujo rentable y sostenible de ingresos.”

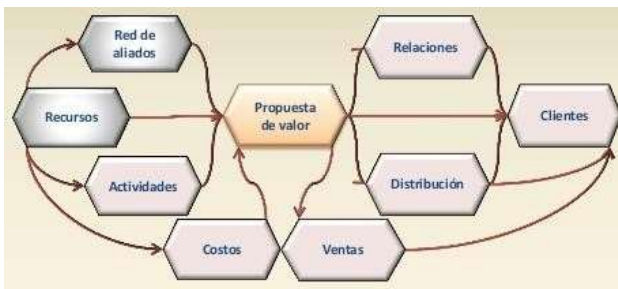


Ilustración 6: Modelo de negocios de Alexander Osterwalder & Yves Pigneur



- **Scott M. Shafer Estrategia**

Analizan 12 definiciones publicadas entre 1989 y 2002 y desarrollan un diagrama de afinidad para identificar las cuatro categorías comunes en todas las definiciones: elecciones estratégicas, creación de valor, captura de valor y red de valor.

En definitiva, un modelo de negocio debe incluir las elecciones estratégicas, muchas veces asociadas a una red de organizaciones que colaboran, que explican la creación y captura de valor.



Ilustración 7: Modelo de negocios de Scott M. Shafer Estrategia

- **Wheelen y Hunger**

Para estos autores el concepto de modelo de negocios es útil para el análisis de una empresa, especialmente cuando estas empresas están basadas en el uso de internet. De esta forma, un modelo de negocios es “el método que utiliza una empresa para ganar dinero en el ambiente comercial actual. Incluye las características estructurales y operativas claves de una empresa, esto es, la forma en que gana sus ingresos y obtiene beneficios” (Wheelen y Hunger, 2007:110).

Por lo tanto, la composición de un modelo de negocios según Abraham (2003:61-62) citado en Wheelen (2007:110) está integrado comúnmente por cinco elementos: A quién sirve, qué proporciona, cómo gana dinero, cómo se diferencia y sostiene una ventaja competitiva y Como proporciona su producto o servicio.



Ilustración 8: Modelo de negocios de Wheelen Hunger

- **John Mullins & Randy Kosimar: Getting to plan B**

Su marco comprende cinco elementos:

1. Modelo de ingresos. Incluye la definición de clientes objetivo, direcciona las necesidades, Productos ofrecidos, momento y frecuencia de compra, precios y costos de adquisición de clientes.
2. Modelo de margen bruto. Margen por Producto y a través de la mezcla de producto.
3. Modelo operativo. Todos los otros costos, nada diferente entre fijos y variables.
4. Modelo de capital de trabajo. Optimizar los activos Corrientes para maximizar el flujo de caja.
5. Modelo de inversión. Optimizar el capital requerido antes del lanzamiento usando punto de equilibrio.



Ilustración 9: Modelo de negocios de John & Randy Kosimar



- **Casadeus Masanell**

Explican que dichas elecciones pueden agruparse en tres categorías: Políticas, que indican cómo deben hacerse las cosas; activos, que indican cómo debe invertirse el dinero; gobierno, que indica las condiciones legales, contractuales y organizativas para el control de políticas y activos.

Realiza una revisión de los conceptos de modelo de negocios, composición de un modelo de negocios, y además introduce la noción de competencia en modelos de negocios y presenta el concepto de ciclos virtuosos como una estrategia para frenar las amenazas a la ventaja competitiva de la empresa y su sostenibilidad en el largo plazo que finalmente dibujan una proposición de valor capaz de explicar el éxito comercial de una forma de hacer negocio.



Ilustración 10: Modelo de negocios de Casadeus Masanell



- **Garzón**

Se inspira en Magretta (2004) para definir el modelo de negocio.

Menciona el concepto de multiplicador de beneficios para entrar en una dinámica de rendimientos decrecientes como lo propone Ghemawat et al (2000). Además menciona la red de valor como la describe Adam Brandenburger y Barry Nalebuff para complementar el análisis del panorama competitivo.

Para cambiar activamente el juego de los negocios, se necesita un marco estratégico dentro del cual funcionar; la teoría de co- ompetencia lo provee. En resumen, no solo puede cambiar la forma de jugar, sino que puede cambiar también el juego para obtener máximos beneficios.



Ilustración 11: Modelo de negocios de Garzón

- **Porter**

Porter sostiene que el bajo costo diferenciación y ventajas que las empresas gozan del mercado de productos en última instancia, se derivan de "condiciones iniciales" y "opciones de gestión".

- El concepto de modelo de negocio lo define como a la forma cómo la empresa hace y genera ganancias.
- El fundamento de la sostenibilidad en el largo plazo para una empresa se basa en dos tipos de estrategias: Bajo costo o diferenciación.



- Estos dos tipos básicos de ventaja competitiva combinado con el panorama de actividades que la empresa traza para alcanzarlas genera una subclasificación de estrategias genéricas para lograr ese desempeño superior sobre el promedio de la industria y son las siguientes: Liderazgo en costos, diferenciación y enfoque.
- El concepto de la Cadena de Valor de una compañía fue analizado por Michael Porter y hace referencia a las actividades que le generan valor a los clientes y estas se clasifican a su vez en: actividades básicas o principales y actividades de apoyo.
- El análisis de las cinco fuerzas como parte del análisis del panorama competitivo.



Ilustración 12: Modelo de negocios de Porter

- **Enrique Garibay**

Resalta como hecho histórico mundial, el emprendimiento de nuevos modelos de negocios como resultado del surgimiento de las nuevas tecnologías, especialmente las telecomunicaciones, además del internet, la globalización, las redes computacionales globales y el surgimiento de la “nueva economía” basada en el conocimiento según los comentarios de Peter Drucker (Garybay, 2008: 31-32).

- Los modelos de negocios que hacen uso de Internet han generado una gigantesca riqueza, pero también han tenido serias crisis.
- Es fundamental considerar que la “oferta de valor” que se dé a los clientes sea la correcta, y en el momento adecuado.



- También es requisito tomar en consideración los costos que se tendrán para ser verdaderamente atractivos o cumplir con las expectativas de los clientes.



Ilustración 13: Modelo de negocios de Enrique Garibay

- **Mutis & Ricart**

En su artículo “Innovación en modelos de negocios: La Base de la Pirámide como campo de Experimentación”, se expone la necesidad de lograr entender y aprovechar las dinámicas de los modelos de negocios de los mercados de renta baja provenientes en general, de países emergentes, con el objetivo de “aprender y desarrollar las nuevas capacidades que las empresas necesitan para competir en el futuro” (Mutis y Ricart, 2008:12).

Según Casadesus-Masanell y Ricart (2007) citado en Mutis y Ricart (2008:15) “el modelo de negocio como el conjunto de elecciones de la empresa y sus consecuencias. Las elecciones pueden ser la política de funcionamiento, los activos físicos donde decide invertir y las estructuras de gobierno que crea para implantar las políticas y gobernar los activos. Estas elecciones configuran la forma de operar de la empresa.

Se adopta el concepto de círculos virtuosos como estrategia competitiva basado en Casadesus.-Masanell (2004).

Se reconoce la necesidad de desarrollar nuevas capacidades para enfrentar las necesidades de los mercados emergentes concepto de la co-creación de valor y co-creación de redes de experiencia.



Ilustración 14: Modelo de negocios de Mutis & Ricart

- **Bygrave y Zacharakis**

El modelo de negocio para Bygrave y Zacharakis, es la forma por medio de la cual un negocio hace una ganancia. En este concepto se involucra los productos o servicios que ofrece la compañía, la forma cómo genera estos productos o servicios, la financiación que se le concede a los clientes y los costos o gastos necesarios para producir los productos o servicios que ofrece y que es imperativo que sean inferiores a los ingresos para obtener una ganancia (Bygrave y Zacharakis, 2008:594).

El modelo de Bygrave y Zacharakis (2008) incluye. El modelo de ingresos, el modelo de costos, la estrategia ganadora, los valores de la organización, los recursos humanos y la estructura organizacional.

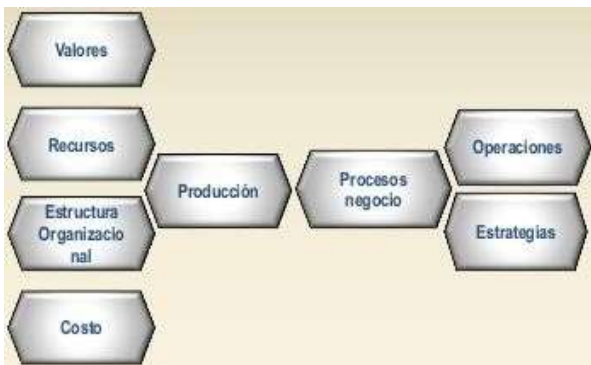


Ilustración 15: Modelo de negocios de Bygrave y Zacharakis



- **Mark Johnson Clay Christensen Henning Kagermann: Reinventing your Business Model.**

En un artículo muy reciente publicado por Harvard Business Review, Johnson et al. Definen un modelo de negocios como “consiste de cuatro elementos interconectados que tomados en conjunto crean y entregan valor.”

Estos cuatro componentes son:

1. Proposición de valor al cliente: Necesidades de los clientes objetivo (trabajo a ser hecho).
2. Formula de utilidades: modelo de ingresos, estructura de costos, modelo de margen y velocidad de los recursos (retorno sobre activos)
3. Recursos clave, incluyen personas, equipos, información, canales, socios y marcas.
4. Procesos clave, Incluyen procesos, mediciones y normas.



Ilustración 16: Modelo de negocios de Mark Jhonson

- **Peter Skarzynski & Rowan Gibson: Innovación al Núcleo**

Ellos proponen cinco componentes de un modelo de negocios.

1. ¿A quién servimos? Incluye segmentos de mercados, usuarios y clientes.
2. ¿Qué proveemos? Incluye, productos, servicios, soluciones, beneficios.
3. ¿Cómo lo proveemos? Incluye cadena de valor, procesos, habilidades, activos, partners, proveedores.
4. ¿Cómo hacemos dinero? Incluye precios, ingresos, costos, utilidades.



5. ¿Cómo sostenemos y diferenciamos una ventaja? Incluye diferenciación versus competidores, valor al cliente, sustentabilidad en base a habilidades y activos.



Ilustración 17: Modelo de negocios de Peter Skarzynski & Rowan

- **Prohalat**

En su obra “La nueva Era de la Innovación-Cómo crear valor a través de Redes Globales”, Prahalad y Krishnan plantean el enfoque de construir habilidades organizacionales que le permitan a las empresas que compiten en esta nueva era de la economía, crear capacidad de innovación Continua como parte de su ventaja competitiva.

Según Prahalad et al, “el proceso de negocio es el enlace entre la estrategia de negocios, los modelos de negocios y las operaciones de todos los días. Es el entendimiento explícito y detallado del modelo de negocios”.



Ilustración 18: Modelo de negocios de Prahalad



- **Jairo Rodríguez Mera: Negocios de alto impacto – High Impact Business**

En su trabajo describe el modelo de negocio como la estructura fundamental para el plan de negocios. Sugiere un modelo con quince elementos



Ilustración 19: Modelo de negocios de Jairo Rodríguez Mera



3.2.4 Principales Definiciones

A pesar de su larga tradición en las organizaciones, el concepto de Modelo de Negocio ha sido definido de múltiples formas, tantas como autores han teorizado sobre él. Aquí cabe incluir las siguientes definiciones:

Tabla 2: Definiciones por autores de Modelo de Negocio

Autor	Definición
Brandenburger y Stuart, 1996	Un modelo de negocio está orientado a la creación de valor total para todas las partes implicadas. Sienta las bases para capturar valor por la empresa focal, al codefinir (junto con los productos y servicios de la empresa) el tamaño total de “la tarta”, o el valor total creado en las transacciones, que se puede considerar como el límite superior para la captura de valor de la empresa.
Timmers, 1998,p.4	“Un modelo de negocio es una arquitectura de productos, servicios y flujos de información incluyendo una descripción de varios actores del negocio y sus roles, una descripción de los beneficios potenciales de diferentes actores del negocio y la descripción de las fuentes de ingreso”.
Linder y Cantrell, 2000,p.1-2	“La lógica central de la organización para crear valor. El modelo de negocios para una empresa orientada a los beneficios explica cómo esta hace dinero”.



Chesbrough y Rosenbloom, 2001	Un modelo de negocio consiste en articular la proposición de valor; identificar un segmento de mercado; definir la estructura de la cadena de valor; estimar la estructura de costes y el potencial de beneficios; describir la posición de la empresa en la red de valor y formular la estrategia competitiva.
Petrovic et al., 2001,p.2	Un modelo de negocio describe la lógica de un 'sistema de negocios' para crear valor que esté por debajo del proceso actual".
Magretta, 2002,p.4	"Un modelo de negocio cuenta una historia lógica que explica quiénes son sus clientes, qué valoran, y cómo va a hacer dinero en darles ese valor".

Fuente: *Elaboración Propia*

Tabla 3: Otras definiciones relacionadas

Rajala y Westerlund, 2005,p.3	"La manera de crear valor para los clientes y la manera en que el negocio convierte, las oportunidades de mercado en beneficio a través de grupos de actores, actividades y colaboraciones".
Andersson et al., 2006,p.1-2	"Los modelos de negocios se crean con el fin de dejar claro quiénes son los actores empresariales que se encuentran en un caso de negocio y cómo son sus relaciones explícitas. Las relaciones en un modelo de negocio se formulan en términos de valores intercambiados entre los actores".
Baden-Fuller et al., 2008	El modelo de negocio es la lógica de la empresa, la manera en que crea y captura de valor para sus grupos de interés.



<p>Al-Debei et al., 2008</p>	<p>El modelo de negocio es una representación abstracta de una organización, de todos los acuerdos básicos interrelacionados diseñados y desarrollados por una organización en la actualidad y en el futuro, así como todos los productos básicos y / o servicios que ofrece la organización, o va a ofrecer, sobre la base de estos acuerdos que se necesitan para alcanzar sus metas y objetivos estratégicos.</p>
<p>Zott y Amit, 2009,p.110</p>	<p>"Forma en que una empresa "hace negocios" con sus clientes, socios y proveedores; es decir, se trata del sistema de actividades específicas que la empresa focal o sus socios llevan a cabo para satisfacer las necesidades percibidas en el mercado; cómo esas actividades están relacionadas entre sí, y quién lleva a cabo esas actividades"</p>
<p>Demil y Lecocq, 2009,p.87</p>	<p>"Combinación de recursos y competencias, organización de las actividades, y proposición de valor, introducimos la dinámica mostrando cómo distintos cambios deseados o emergentes alteran de forma positiva o negativa su consistencia"</p>
<p>Salas, 2009,p.122</p>	<p>"Unidad de análisis que da forma a una manera genuina e innovadora de conseguir atraer la confianza de los clientes, generar ingresos con los que cubrir los costes y mantenerse viables en el mercado"</p>
<p>Ricart, 2009,p.14</p>	<p>"Un modelo de negocio consiste en el conjunto de elecciones hechas por la empresa y el conjunto de consecuencias que se derivan de dichas elecciones"</p>
<p>Osterwalder y Pigneur, 2009,p.14</p>	<p>"Un modelo de negocio describe la lógica de cómo una organización crea, entrega, y captura valor"</p>
<p>Svejenova et al., 2010,p.409</p>	<p>"Conjunto de actividades, organización y recursos estratégicos que transforman la orientación establecida por la empresa en una proposición de valor distintiva, permitiendo a la misma crear y capturar valor"</p>



Wikström et al., 2010	El modelo de negocio se utiliza para describir o diseñar las actividades que necesita o busca la organización(s) para crear valor para los consumidores y otras partes interesadas en el entorno
Casadesus-Masanell y Ricart, 2010	Un modelo de negocio consiste en un conjunto de elecciones y un conjunto de consecuencias derivadas de dichas elecciones. Hay tres tipos de elecciones: políticas, recursos, y la gestión de activos y políticas. Las consecuencias, pueden ser clasificado como flexibles o rígidas. (intrínsecamente dinámico)
George y Bock, 2011	Diseño de la estructura organizacional que representa una oportunidad comercial.

Fuente: Elaboración Propia

Shafer et al., (2005) identifican cuatro categorías comunes en todas las definiciones: elecciones estratégicas, creación de valor, captura de valor y red de valor. En definitiva, un modelo de negocio debe incluir las elecciones estratégicas, muchas veces asociadas a una red de organizaciones que colaboran, que explican la creación y captura de valor.

Al-Debei et al., (2008), realizan una organización de las definiciones de modelo de negocio, afirmando que los diversos conceptos giran alrededor de seis bases fundamentales: propuesta de valor, fuentes de ingresos, arquitectura de la organización, estrategia de la organización, lógica del negocio y operaciones de colaboración.

George y Bock (2011), por su parte, clasifican la descripción y la reflexión del concepto de modelo de negocio en seis grandes puntos de vista: el modelo de negocio como diseño organizacional basado en la configuración de las características de la empresa; la visión basada en recursos, es decir, la estructura organizacional codeterminada y en evolución conjunta con los activos de la firma o y las actividades principales; el tercer punto de vista lo constituye una historia subjetiva y descriptiva de la lógica de los determinantes clave de los resultados de



la organización o modelo de negocio como narrativa organizacional. El cuarto punto de vista, se relaciona con la concepción del modelo de negocio como una forma de innovación, es decir, la configuración de procesos vinculados a la evolución o a la aplicación de la tecnología de la empresa. El quinto es el punto de vista del modelo de negocio como un facilitador de oportunidades, es decir, la promulgación y aplicación en un ámbito de oportunidades.

La definición más rigurosa y atractiva (George y Bock, 2011), refiere al modelo de negocio como una estructura transactiva, según la cual el comportamiento de la empresa está en función de las características de su respectivo modelo. Kujala et al., (2010), también identifican seis elementos clave en la conceptualización de modelos de negocio: clientes, proposición de valor para el cliente, estrategia competitiva, posición en la cadena de valor, organización interna del proveedor y capacidades clave y, lógica de generación de ingresos.

Ricart (2009), establece nueve elementos de un modelo de negocio: proposición de valor, cliente objetivo, canal de distribución, relaciones, configuración de la cadena de valor, competencias esenciales, red de socios, estructura de costes y modelo de ingresos. Además, afirma que de un elemento fundamental de los modelos de negocio son las elecciones de la dirección sobre “cómo operar en esta organización”, que traen consecuencias, e identifican la lógica de la empresa.



3.2.5 Importancia de un modelo de negocios

Determinar cuáles son los clientes que más invierten en el servicio, las actividades clave y los canales de distribución que ayudan a incentivar las ventas, los socios y asociaciones más convenientes, entre otros aspectos, que permitan generar cambios en el planteamiento original y cómo hacerlo más sustentable en el tiempo.

Todos los negocios, tanto explícita como implícitamente, emplean un modelo de negocio particular. Un modelo de negocio describe el diseño o la arquitectura de la creación de valor para el cliente, así como los mecanismos empleados para la entrega de valor (para el cliente) y captura de valor (para la empresa).

La esencia de un modelo de negocio es que sintetiza las necesidades del cliente y su capacidad de pago; define la forma a través de la cual la empresa responde y entrega valor a los clientes; atrae y seduce a los clientes para que paguen por el valor generado, y convierte esos pagos en beneficios a través del apropiado diseño y ejecución de los diferentes elementos de la cadena de valor.

Expresado de otra manera: un modelo de negocio refleja la hipótesis de gestión acerca de lo que quieren los clientes, de cómo lo quieren, y de lo que están dispuestos a pagar, así como la manera en que la empresa puede organizarse para una mejor satisfacción de sus necesidades y ser adecuadamente remunerada por ello.

Una de las ideas principales es que, para que un modelo de negocio sea una fuente de ventaja competitiva, éste debe ser algo más que una buena manera (lógica) de hacer negocios. Un modelo de negocio debe ser perfeccionado para satisfacer las necesidades particulares de los clientes. Deber ser, también, difícilmente imitable en diferentes sentidos: por su dificultad de ser reproducido (copiado); por la "incomodidad" para los competidores el hacerlo, ya que "enturbiaría" las relaciones con sus clientes actuales, proveedores y socios/colaboradores, etc.



Un modelo de negocio puede ser difícil también de replicar, para los competidores, por otras razones distintas a las expuestas en el párrafo anterior: procesos complicados de copiar; protecciones efectivas de la propiedad intelectual; estructuras organizativas y acuerdos que dificultan la implementación de nuevos modelos de negocio por parte de los aspirantes, etc.

Los buenos diseños e implementaciones de modelos de negocio conllevan los correspondientes análisis y evaluaciones, tanto de factores internos a la organización, como de factores externos relativos a clientes, proveedores y entorno del negocio.

La escasa literatura (tanto teórica, como práctica) sobre el tema de los modelos de negocio es sorprendente, teniendo en cuenta la importancia del diseño de negocios (modelos) particularmente en el contexto de la innovación.

La literatura económica no ha asignado la importancia requerida a este concepto, en parte debido a la suposición implícita de que los mercados eran perfectos o casi perfectos.

Por otro lado, en la literatura sobre estrategia y organización, el concepto de modelo de negocio se menciona más que en la teoría económica, pero en raras ocasiones se profundiza lo suficiente, no asignándole la importancia que merece. Fruto de esta “miopía” no es de extrañar que sea común el ver cómo algunos grandes logros tecnológicos fracasan comercialmente, ya que apenas se ha prestado atención al diseño de un modelo de negocio que garantice su exitosa puesta en el mercado.

Esta situación puede y debe remediarse. Una mayor comprensión de la esencia de los modelos de negocio y de su lugar en el conjunto de las ciencias sociales y de la organización, debe favorecer una mayor y mejor comprensión de un abanico de temas que incluirían: el comportamiento del mercado, la competencia, la innovación, la estrategia y la ventaja competitiva.

El entendimiento de la naturaleza de la propia empresa, junto con el rol de los emprendedores y de los empresarios en la economía y en la sociedad, debería



beneficiarse de una mejor consideración de los modelos de negocio, y de su papel en el espíritu empresarial, la innovación y el rendimiento de la empresa.

3.2.6 Preguntas para construir un modelo de negocios

Tu modelo de negocios es la piedra angular, la parte más importante de tu planificación. Antes de definirlo, responde a estas preguntas. Te ayudarán a construir con éxito.

Un modelo de negocios es un diagrama de cómo funcionará un negocio. El modelo que elijas te ayudará a identificar lo que necesitarás para el establecimiento, operación y generación de ganancias de tu negocio. Además, éste te permitirá poner énfasis en las decisiones que tienes que tomar para que tu negocio tenga éxito.

Finalmente, éste te mostrará cómo lograr que tus productos y servicios sean valiosos para tus clientes y generen los ingresos que le permitirán a tu negocio sobrevivir y crecer. A Continuación te enseñamos cómo desarrollar un modelo respondiendo una serie de preguntas clave:

3.2.6.2 Proposición de valor

Es el valor que tu negocio le proveerá tus clientes. Responde a la pregunta: ¿Qué problema o necesidad del cliente tratará de atender mi negocio?

Mercado objetivo: Para definir al público al que te diriges debes preguntarte:

¿Quiénes son los clientes a los que mi negocio le servirá?, ¿Cuáles son las características importantes de mi cliente?

Para definir el mercado, debes hacer una breve descripción de éste. Incluye cualquier detalle o rasgo de su personalidad que inflencie sus decisiones de compra. Y recuerda que mientras identifiques con más exactitud a tu cliente, mayores serán las probabilidades de éxito.



3.2.6.3 Cadena de valor

Es la forma en que se organiza tu negocio para proveer el producto o servicio. Para establecerlo, pregúntate: ¿Qué pasos o sistemas se necesita establecer para que el negocio funcione? ¿Cómo se organizará cada parte para una administración eficiente? ¿De qué aspectos del negocio te encargarás? ¿Qué partes del negocio serán administradas o realizadas por otros?

Estructura de costos y ganancias objetivas: Se deben de establecer las fuentes de ingresos del negocio y la contribución que cada fuente hace a las cifras del total de las ganancias. Para esto, sólo es necesario responder ¿Cómo generará mi negocio los ingresos?

3.2.6.4 Red de valor

Aquí se define la cantidad de dinero que necesitas para lanzar el negocio y cuánto capital de trabajo necesitas para mantenerlo en operación.

Haz una lista general de todos los costos del negocio en qué esperas incurrir. Totaliza los costos iniciales del equipo, espacio y otros gastos. Trata de hacer un estimado mes a mes. Pregúntate: ¿Cuándo necesitaré tener el dinero disponible para cubrirlos?

3.2.6.5 Ventaja competitiva

Es la característica de tu producto o servicio que proporcionarás como ventaja competitiva, comparada con lo que ofrece la competencia.

Pregúntate: ¿Por qué y cómo es que mi idea de negocios es mejor que la de la competencia? ¿Cómo mantendré tal ventaja competitiva con el tiempo? ¿Qué podría restar su ventaja competitiva?



3.2.7 Las ventajas de tener un modelo de negocios

Los modelos de negocio ofrecen a las empresas un nivel de organización para asegurar que la información fluye sin problemas a través de la empresa. Una empresa inconexa puede tener dificultades para mantener la información necesaria para informar sobre las prácticas comerciales actuales. Las grandes organizaciones suelen utilizar modelos de negocio para organizar su empresa debido al número de divisiones o Departamentos de esta.

3.2.7.1 Un modelo de negocios es un plan de rentabilidad

Cada negocio, ya sea un jugador novato o un veterano experto, necesita al menos un modelo de negocios sólido para sobrevivir y crecer. Un modelo de negocios es un plan para generar beneficios - el dinero que queda del ingreso obtenido de las ventas después de pagar todos los gastos. Los modelos de negocio, también conocidos como modelos de utilidad, pueden ayudar a asegurarte de que tu compañía opera en buen balance y los inversionistas quedan impresionados con modelos de negocios innovadores y confiables.

3.2.7.2 Ventaja competitiva

Una ventaja significativa de un modelo de negocios sólido es que puede darte una ventaja competitiva sobre otras compañías en tu industria. Implementar un modelo de negocios único puede darle a tu compañía una reputación única en el mercado, creando entusiasmo entre los consumidores y alentando las compras por primera vez. Se puede considerar la primera pizzería que ofreció pedidos en línea a sus clientes, esta fue una alteración de un modelo de negocios existente que facilitó la aparición de nuevas maneras de hacer un pedido y pagarlo al tiempo que se incrementó directamente la productividad de los empleados, al reducir el tiempo al teléfono. Quien haya sido el primero en introducir este modelo de negocios



probablemente experimentó un aumento en sus órdenes y una reducción en sus costos.

3.2.7.3 Plan de crecimiento

Una compañía puede sobrevivir simplemente al pasar de mes, pero en este caso debe depender de la financiación de la deuda para poder expandirse. Un modelo de negocios sólido que obtiene consistentemente utilidad a la organización, puede ayudar a generar una reserva de efectivo que puede usarse para invertir en propiedades, equipo o esfuerzos de investigación y desarrollo.

3.2.7.4 Sustentabilidad financiera

La mayor ventaja de un modelo de negocios fuerte y comprobado es la contribución que hace a la sustentabilidad organizacional y la habilidad para sortear las tormentas económicas o las cambiantes condiciones del mercado. Un número asombroso de negocios cierran sus puertas cada año debido únicamente a malos manejos financieros. Un modelo de negocios obliga a un empresario a mantenerse al corriente de exactamente cuáles son las utilidades obtenidas cada mes.

3.2.7.5 Prestamistas e inversionistas

Los prestamistas e inversionistas están bien familiarizados con las tasas de fracaso de los negocios pequeños. No importa que tan novedosos u orientados al mercado sean tus productos y servicios, los prestamistas e inversionistas quieren saber si tienes un plan de rentabilidad. El ser capaz de elaborar y responder preguntas acerca de tu modelo de negocios y tus expectativas de rentabilidad, puede darte una gran ventaja sobre los otros competidores al buscar nuevo financiamiento



3.3 Metodología CANVAS de un modelo de negocios

3.3.1 ¿Cómo se creó?

Cuando un emprendedor tiene una idea, resulta muy difícil plasmarla en papel y desarrollarla. Es aquí cuando las escuelas de negocio se empezaron a encargar de enseñar a las empresas las estrategias adecuadas para que esa iniciativa tuviera éxito. Había tantos modelos de negocio, que no siempre el que elegíamos encajaba con nuestra propuesta empresarial. Fue entonces cuando apareció Alexander Osterwalder con su modelo CANVAS, estableciéndose como una alternativa real para agregar valor a las ideas de negocio. Surgió como una herramienta de análisis donde quedan reflejadas las fortalezas y debilidades de un modelo de negocio, proveyendo una visión global de este de manera rápida y sencilla.

“Un modelo de negocio fundamentado en la innovación se basa en encontrar y fomentar nuevas formas de crear, entregar y captar valor para el cliente”
Alex Osterwalder.

3.3.2 ¿En qué consiste?

La mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructuras y viabilidad económica.



3.3.3 Herramientas del tipo CANVAS

Existen 3 tipos de herramientas del modelo CANVAS las cuales se clasifican en: Business CANVAS, Lean startup y lean CANVAS

3.3.3.1 Método lean startup

Es un conjunto de prácticas pensadas para ayudar a los profesionales e instituciones o compañías a incrementar las probabilidades de crear una startup con éxito.

El método Lean Startup es una manera de abordar el lanzamiento de negocios y productos que se basa en aprendizaje validado, experimentación científica e iteración en los lanzamientos del producto para acortar los ciclos de desarrollo, medir el progreso y ganar valiosa retroalimentación de los clientes. De esta manera las compañías, especialmente startups pueden diseñar sus productos o servicios para cubrir la demanda de su base de clientes, sin necesitar grandes cantidades de financiación inicial o grandes gastos para lanzar un producto.

El método está diseñado para enseñar a conducir a una startup a través de la experimentación. En lugar de hacer planes complejos basados en muchas asunciones, se pueden hacer ajustes constantes con un volante llamado circuito de feedback de Crear-Medir-Aprender, que es el núcleo central de este método. A través de este proceso de dirección, podemos aprender cómo saber si ha llegado el momento de hacer un giro drástico llamado pivote o si debemos perseverar en nuestra trayectoria actual. Cuando tenemos el motor revolucionado, el método Lean Startup ofrece mecanismos para que el negocio se amplíe y crezca a la máxima velocidad.

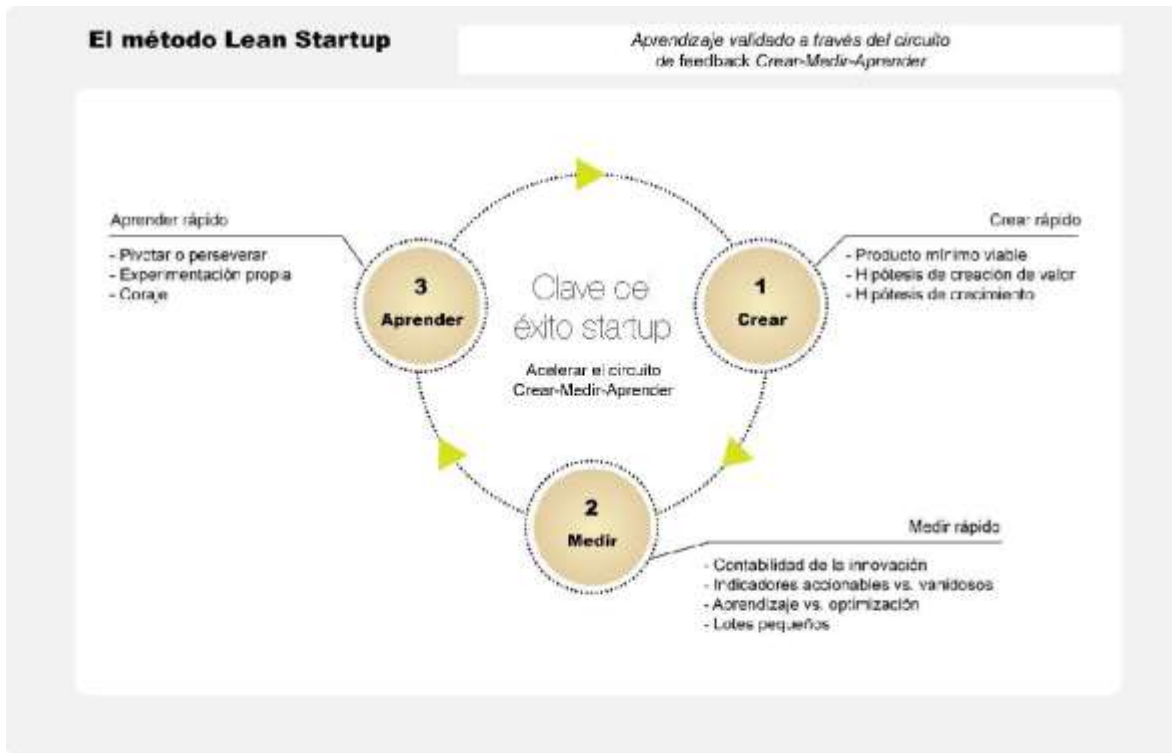


Ilustración 20: clave del éxito Startup

Fuente: El método lean startup de Eric Ries.

El circuito Crear-Medir-Aprender explica lo que se debería hacer entre las fases de ideación (Crear), codificación (Medir) y verificación de datos (Aprender), es un proceso iterativo de transformar ideas en productos, medir la reacción y comportamiento de los clientes frente a los productos y aprender si perseverar o pivotar de idea. Este proceso se repite de forma Continuada y la clave está en acelerar el circuito.

La creación de un nuevo producto con calidad implica invertir tiempo y dinero en el desarrollo del mismo, lo cual no contribuye a agilizar el circuito de feedback , por lo cual el método lean startup propone:



3.3.3.1.1 Crear

Un producto mínimo viable (PMV) con el cual se va a validar la hipótesis de creación de valor y la hipótesis de crecimiento.

3.3.3.1.2 Medir

Para conocer la situación actual, saber si hay un progreso y obtener un aprendizaje validado. En esta etapa del circuito se contempla la contabilidad de la innovación, la cual funciona en tres etapas. La primera consiste en usar un producto mínimo viable para recopilar datos reales sobre en qué punto se encuentra la empresa en el momento actual. En segundo lugar, las startups deben intentar poner a punto el motor de crecimiento para ir desde el punto de partida hasta el ideal. Esto puede requerir muchos intentos. Cuando la startup haya hecho todos los pequeños cambios y las optimizaciones del producto para moverse del punto de partida hacia el ideal, la empresa llega a un punto de decisión. Este es el tercer paso: pivotar o perseverar.

3.3.3.1.3 Aprender

En esta etapa se cuestiona si realmente ¿estamos haciendo progresos suficientes como para creer que nuestra hipótesis estratégica inicial es correcta o debemos hacer un cambio importante? Este cambio se llama pivote: una corrección estructurada diseñada para probar una nueva hipótesis básica sobre el producto, la estrategia y el motor de crecimiento.



3.3.3.2 Lean CANVAS

Es una metodología para poder iterar desde un modelo inicial hacia un modelo de negocio que realmente funcione. Running Lean se expresa en el libro del mismo nombre, cuyo autor es Ash Maurya.

El camino que expresa esta metodología, consta de 3 fases, las cuales se explican de manera general en la hoja de ruta.

En la hoja de ruta se explican las 3 etapas fundamentales que capturan la esencia del proceso Running Lean, las cuales son:

- **Documentar el Plan A o visión inicial:**

Proceso de documentar la visión inicial usando un formato de una página portable llamada Lean CANVAS.

- **Identificar las partes más riesgosas del plan:**

Se identifican los aspectos del plan que hay que priorizar para realizar el proceso de prueba y experimentación.

- **Sistemáticamente probar el plan:**

Plantea que se debe iterar Continuamente los ajustes entre problema y solución, y entre problema y mercado hasta que el plan realmente funcione.

Documentar el Plan A o visión inicial (Lean CANVAS)

Implica la documentación inicial de los ítems del modelo de negocio Lean CANVAS (Problema, segmento de consumidores, solución, propuesta de valor, métricas, canales, costos, ingresos y ventaja diferenciadora), teniendo en cuenta que esta documentación variará al validar cada ítem posteriormente.



Según lo que expresa el autor del libro Running Lean, es común ver en los emprendedores enamorarse de la solución y pensar que ese es “el producto”, por lo que es conveniente ver que el modelo de negocio Lean CANVAS completo, con sus 9 ítems, representa “el producto” y de esta manera poder enamorarse del modelo de negocio y no solo de la solución, ya que así se podrá obtener una mejor documentación.

Identificar las partes más riesgosas del plan. Para validar el modelo Lean CANVAS, se identifican los riesgos que puede presentar el emprendimiento.

El mayor riesgo para la mayoría de los emprendimientos es construir algo que nadie quiere.

Los riesgos se presentan dependiendo del estado o el escenario en que se encuentre el emprendimiento.

Un emprendimiento va a través de 3 distintos estados:

1. Ajuste entre problema y solución
2. Ajuste entre problema y mercado
3. Escalamiento



Ilustración 1. Los 3 estados de un emprendimiento. Fuente: Running Lean.

Ilustración 21: estados del emprendimiento



Ilustración 22: Lean CANVAS

3.3.3.2.1 Problema

Muchas startups fallan, no por que fallan construyendo lo que querían construir, fallan por gastan tiempo, dinero y esfuerzos construyendo el producto equivocado. Averigua cuales son los 3 principales problemas que quieres solucionar y descubre quien es tu competencia.

3.3.3.2.2 Solución

Una vez que has definido el problema es más fácil saber cuál es la posible solución. Define cuales son las 3 características más importantes de tu producto/servicio, enfócate en ellas y olvídate de las que te pueden hacer perder el tiempo a parte del foco.



3.3.3.2.3 Métricas clave

Hay que decidir qué métricas van a ser las que nos indiquen como estamos haciendo las cosas y no perdernos en un mar de números.

3.3.3.2.4 Ventaja diferencial

Cuál es la ventaja diferencia que te hace especial por encima de tus competidores, aquello que hace que tus clientes sigan siendo clientes tuyos.

3.3.3.2.5 Otros pequeños cambios

Customer segments - Segmentos de cliente: definir cuáles son tus early adopters y no te dirijas a un mercado de masas con usuarios maduros.

Value Proposition - Propuesta de valor: define en una sola frase y de una forma sencilla, clara y simple que te hace especial y cómo vas a ayudar a tus clientes a resolver su problema.

En el segundo estado se presenta el riesgo de saber si se ha construido algo que la gente quiere. Una vez que se tiene el problema que vale la pena solucionar y el prototipo ha sido construido, entonces se prueba que tan bien la solución resuelve el problema.

Por lo tanto, en este paso se realiza un análisis en profundidad a través de prototipos para validar si la solución planteada resuelve de buena manera el problema y la gente está dispuesta a pagar por ella.



El análisis de cada prototipo se hace mediante el ciclo de aprendizaje o modelo Lean Startup.

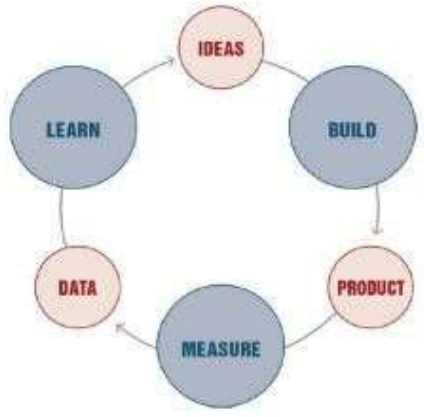


Ilustración 23: estados del modelo Lean CANVAS

Se debe iterar en la construcción, medición y aprendizaje de cada prototipo para definir finalmente el diseño final de la solución.

Con el ajuste entre problema y mercado se da el primer paso real de un emprendimiento. En esta etapa el plan inicial comienza a funcionar.

- Escalamiento

La pregunta clave es cómo acelerar el crecimiento. Después del ajuste entre problema y mercado, un cierto nivel de éxito está casi siempre garantizado. El enfoque en esta etapa se desplaza hacia el crecimiento o escalar el modelo de negocio.

- Sistemáticamente probar el plan



Este procedimiento implica iterar los ajustes de las partes más riesgosas del plan. Primero, iterar el ajuste entre problema y solución si aún no se ha mitigado el riesgo de encontrar un problema que valga la pena solucionar o no se ha definido una solución concreta.

Luego, iterar el ajuste entre problema y mercado si aún no se ha mitigado el riesgo de construir algo que las personas realmente quieran y estén dispuestas a pagar por ello.

3.3.4 Modelo de negocio CANVAS

Alexander Osterwalder y Pigneur (2011) en su libro “The Business Model CANVAS”, describe el lienzo de modelo de negocios como: un lenguaje común para describir, visualizar, evaluar y modificar el modelo de negocios anticuados y así transformar las ideas visionarias en modelos de negocios revolucionarios que desafíen lo establecido.

Alexander Osterwalder y Pigneur (2011), creen que la mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejan la lógica que sigue una empresa para percibir ganancias. Estos nueve módulos abarcan las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructuras y viabilidad económica. Estos nueve módulos interrelacionados entre sí describen los criterios y los aspectos más relevantes de la creación y el funcionamiento de una empresa.

Los nueve módulos que conforman la teoría deben ser desarrollados en el siguiente orden:



3.3.4.2 Segmentos de mercado

En este módulo se definen los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige la empresa, denominados clientes.

Una empresa atiende a uno o varios segmentos de mercado, dependiendo de sus necesidades, comportamientos y atributos.

Los clientes son el centro de todo modelo de negocio, ya que ninguna empresa puede sobrevivir sin clientes.

Existen varios segmentos de mercado:

- 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, es decir, son los mismos para todos los clientes.
- Nicho de mercado: Los modelos de negocios se orientan a segmentos de mercados específicos y especializados. La propuesta de valor, la relación con los clientes, se adaptan a requisitos específicos de un nicho de mercado.
- Mercado segmentado: Los modelos de negocio distinguen varios segmentos de mercado, atendiendo diferentes necesidades, con propuesta de valor y canales de distribución diferentes en la mayoría de los casos.
- Mercado diversificado: El modelo de negocio atiende a dos o más segmentos de mercado que no tiene relación entre sí. Poseen necesidades



y problemas diferentes, por lo tanto, la propuesta de valor, los canales de ingreso y otros módulos del modelo de negocio serán diferentes por cada segmento.

- **Mercados multilaterales:** También llamado plataformas multilaterales. Este tipo de segmentación está orientado a dos o más segmentos de clientes que son independientes entre sí. Es el caso de un periódico gratuito, donde posee un segmento de clientes que son los lectores y por otro lado otro segmento de clientes son los anunciantes o empresas que deseen pagar por publicitar sus productos o servicios. Siendo ambas partes necesarias para que el modelo de negocios funcione.

3.3.4.3 Propuesta de valor

Es el conjunto de producto y servicios que crean valor para un segmento del mercado específico. Este valor puede ser cualitativo o cuantitativo, esta será la diferencia que hará que el cliente se decida por la empresa.

Existen ciertos elementos que engloban y contribuyen a la creación de valor para el cliente:

- **Novedad:** satisfacer necesidades hasta entonces inexistentes, que los clientes no percibían por no existir una oferta similar. Un claro ejemplo sería la tecnología.
- **Mejora del rendimiento:** Esta propuesta de valor está asociada al rendimiento de un producto o servicio.



- Personalización: La adaptación de los productos y/o servicios a las necesidades específicas de cada cliente o los segmentos de mercado.
- “El trabajo, hecho”: Esta propuesta se refiere a dar un servicio o un producto completo, que trascienda más allá de la entrega del producto, sino además la empresa entrega un servicio de mantención de calidad.
- Diseño: Esta propuesta se centra en destacar un producto por la calidad del diseño superior a la competencia. Es el caso de la industria de la moda, donde el diseño es lo esencial en la propuesta de valor.
- Marca/Status: Esta propuesta se enfoca en el valor de la marca, donde esta genera una percepción de estatus, algunos segmentos de clientes tan solo reciben valor por utilizar y mostrar una marca específica.
- Precio: Algunos clientes se rigen cuando se ofrece un producto y/o servicio similar por un bajo precio. También existen productos gratuitos que son proporcionados a segmentos de clientes creando valor, pero que otro segmento de cliente paga. Ejemplo de ello son los periódicos gratuitos, correo electrónico, entre otros, donde un segmento masivo de clientes recibe este producto de forma gratuita. Así, la publicidad paga el costo de producirlo.



- Reducción de costes: Está enfocado en generar valor a través de la entrega de un producto o servicio que genere una reducción de costos para los clientes. Los paneles solares, son una alternativa que utiliza la energía solar (sin costos) para calentar el agua, lo que permite al usuario ahorrar en el consumo de gas que se utilice para calentar el agua.
- Reducción de riesgos: Esta propuesta está orientada a reducir los riesgos a los que puedan estar sometidos los clientes, como la entrega de garantías en los automóviles comprados de primera mano.
- Accesibilidad: entregar productos y servicios a clientes que antes no tenían acceso a ellos. Se puede realizar una innovando en modelos de negocios, introducir una nueva tecnología o ambas.
- Comodidad/utilidad: Esta propuesta entrega valor a través de la utilidad o la practicidad de productos o servicios que genera al cliente.

3.3.4.4 Canales

Este módulo se refiere al modo en que una empresa se comunica con los distintos segmentos del mercado para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor. Las propuestas de valor llegan a los clientes a través de canales de comunicación, distribución y venta.

Además, los canales de distribución y/o comunicación tienen las siguientes funciones:

- Dar a conocer los productos y servicios de la empresa.



- Ayuda a los clientes a evaluar la propuesta de valor de una empresa.
- Permite la adquisición de productos y servicios específicos.
- Proporciona a los clientes una propuesta de valor.
- Ofrece a los clientes un servicio post-venta.

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

A la hora de comercializar una propuesta de valor, es esencial acertar con la combinación exacta de canales para aproximarse a los clientes del modo adecuado. Las empresas, para entrar en contacto con los clientes, pueden utilizar sus propios canales, los canales de socios comerciales o ambos.

Las fases del canal se inician cuando se desea dar a conocer, proporcionando información del producto o servicio de la empresa. Ayudando a los clientes a evaluar la propuesta de valor. Para que luego comprendan el producto o servicio y como se les entrega la propuesta de valor. Finalizando de qué forma se ofrece un servicio de post venta.



3.3.4.5 Relaciones con clientes

En este módulo se describen los diferentes tipos de relaciones que se establecen con cada segmento de clientes. Estas relaciones pueden ser personales o automatizadas.

Las relaciones con los clientes pueden estar basadas en los fundamentos siguientes: Captación de clientes, Fidelización de clientes y Estimulación de las ventas (venta sugestiva).

Existen distintos tipos de relaciones que la empresa mantiene con sus clientes como:

- **Asistencia personal:** Esta relación se basa en la interacción humana. Puede ser llevada a cabo a través de ventas en locales propios, ventas en locales no propios, ventas telefónicas, ventas por internet, etc.
- **Asistencia personal exclusiva:** Esta relación se establece a través de un representante de la empresa, dedicado exclusivamente a un cliente en específico, entregando una asistencia personal. Se trata de la relación más íntima y profunda con el cliente y suele prolongarse durante un largo período de tiempo. En Chile este tipo de relación se da en los servicios bancarios, donde se establece un ejecutivo para cada cliente.
- **Autoservicio:** En este tipo de relación, la empresa no posee contacto directo con el cliente, siendo la idea principal entregar todos los medios para que los clientes puedan servirse de forma autónoma.
- **Servicios automáticos:** Este tipo de relación combina unas formas más sofisticadas de autoservicio con servicios automáticos, donde se crea un



perfil del usuario o cliente y de acuerdo a sus características o conductas el servicio a través del análisis esa información va generando propuestas para los clientes.

- Comunidades: Este tipo de relación se utiliza para profundizar en la relación con los clientes o potenciales cliente. Uno de los objetivos de esta relación es crear un conjunto de personas que posean necesidades similares para comprender con mayor detalle sus requerimientos, y así poder entregar un servicio o producto que cumpla con sus expectativas.
- Creación colectiva: Esta relación se basa en la creación conjunto de productos y/o servicios, donde se invita a los clientes a ser parte del diseño de lo que desean consumir. Es el caso de la empresa youtube.com, donde los clientes suben sus propios videos creados por ellos para el consumo de otros o amazon.com, el cual invita a los clientes a que escriban comentarios, creando así valor para otros amantes de los libros.



3.3.4.6 Fuente de ingresos:

Este módulo se refiere al flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado. La empresa puede crear una o varias fuentes de ingreso en cada segmento de mercado.

En este apartado se deberá establecer cuanto es lo que se cobrará por la propuesta de valor entregada a los clientes, a través de elección de algún mecanismo de fijación de precios, que pueden ser:

Tabla 4: tipos de mecanismos de fijación de precios

<p style="text-align: center;">Fijo</p> <p style="text-align: center;">Los precios predefinidos se basan en variables estáticas</p>	<p style="text-align: center;">Dinámico</p> <p style="text-align: center;">Los precios cambian en función del mercado</p>
<p>Lista de precios fija: Precios fijos para productos, servicios y otras propuestas de valor individuales.</p>	<p>Negociación: El precio se negocia entre dos o más socios y depende de las habilidades o el poder de negociación.</p>
<p>Según características del producto: El precio depende de la cantidad o la calidad de la propuesta de valor.</p>	<p>Gestión de la Rentabilidad: El precio depende del inventario y del momento de la compra.</p>
<p>Según segmento de Mercado: El precio depende del tipo y las características de un segmento de mercado.</p>	<p>Mercado en tiempo real: El precio se establece dinámicamente en función de la oferta y la demanda.</p>
<p>Según volumen: El precio depende de la cantidad adquirida.</p>	<p>Subastas: El precio se determina en una licitación</p>

Fuente: Osterwalder & Pigneur (2011). Elaboracion Propia.



Respecto a las fuentes de ingreso estas pueden ser a través de la venta de activos, por la frecuencia de uso de un producto o servicio, por suscripción, arriendo, concesión de licencias, entre otras fuentes. Estas fuentes de ingresos se generan cuando los clientes adquieren la propuesta de valor ofrecida.

Además existen diferentes procedimientos e instrumentos que utilizan las empresas para definir su sistema de cobro.

Alguno de estos sistemas e instrumentos más utilizados se describirán a Continuación:

- **Preventa:** Es un sistema donde una persona toma el pedido del cliente, el cual luego es entregado y cobrado, generalmente por un repartidor. El producto llega a cierto tiempo después que el cliente lo solicita.
- **Pago Inmediato:** El sistema de pago inmediato se caracteriza por la entrega inmediata del producto posterior al pago.
- **Prepago:** Es cuando primero se recibe el pago por el producto o servicio, y luego éste es entregado después de cierto periodo de tiempo.
- **Sistema Postpago:** Aquí se encarga primero el producto, luego se realiza la facturación y se recibe el pago después de cierto periodo de tiempo.
- **Ventas con crédito:** Primero se entrega el producto, y luego se recibe el pago después de cierto periodo de tiempo, el cual en algunas ocasiones es dividido en cuotas.



3.3.4.7 Recursos Claves

En este módulo se describen los activos más importantes para el funcionamiento del modelo de negocio. Los recursos clave son los activos necesarios para crear y proporcionar la propuesta de valor. Además, la empresa puede tenerlos en propiedad, alquilarlos u obtenerlos de sus socios clave.

Estos recursos pueden ser:

- **Físicos:** En esta categoría se incluyen los activos físicos, como instalaciones de fabricación, edificios, vehículos, máquinas, sistemas, puntos de venta y redes de distribución.
- **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.
- **Humanos:** Todas las empresas necesitan recursos humanos, aunque en algunos modelos de negocio las personas son más importantes que en otros.
- **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.

3.3.4.8 Actividades Claves

En este módulo se describen las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio permita el éxito en la empresa.

Las actividades claves se pueden dividir en las siguientes categorías:



- **Producción:** Las actividades claves están relacionadas con la fabricación, diseño y la entrega del producto, en grandes volúmenes o con una calidad superior.
- **Resolución de problemas:** La actividad principal es buscar soluciones nuevas a problemáticas que presenten los clientes. Es el caso de un centro médico o de una firma de abogados.
- **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. Es el caso de eBay.com, donde la empresa debe desarrollar y mantener su plataforma en el sitio web constantemente, para la entrega de sus productos a través de subastas por internet. Una plataforma puede o no puede crear valor en sí misma, pero su función primordial es proporcionar un lugar para que los productores creen productos y servicios que los consumidores pueden utilizar. La clave del valor que añade una plataforma es al agregar por ambos lados, haciendo que coincida el productor adecuado con el consumidor correcto, asegurando el suministro para la demanda. Las empresas de la red se benefician de los efectos de red, lo que significa esencialmente que el valor de la red aumenta con el número de usuarios que participan en ella.

3.3.4.9 Asociaciones Claves

Este módulo describe la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento del modelo de negocio.

Algunas actividades se externalizan y determinados recursos se adquieren fuera de la empresa.



Existen cuatro tipos de asociaciones:

- Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras
- Competición: asociaciones estratégicas entre empresas competidoras
- Joint Ventures: empresas conjuntas para crear nuevo negocios
- Relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros.

3.3.4.10 Estructura de costos

En este módulo se describen todos los costos que implica poner en marcha el modelo de negocio. Se debe calcular los costos procedentes de las actividades, los recursos y las asociaciones más importantes del modelo de negocio.

Existen dos estructuras de costes, según costes y según valor. La estructura según costes, se enfoca en recortar gastos en donde sea posible. Se enfoca en reducir al máximo posible los costos de las actividades de la empresa.

La estructura según valor no se enfoca en la reducción de los costos. La importancia de la estructura de costos va dirigida a la inversión en la creación de valor del modelo de negocio. Es el caso de propuestas de valor Premium, servicios exclusivos o personalizados.



3.3.4.10.1 Características de las estructuras de costes:

- Costes fijos: Este tipo de costes no varía en función del volumen de bienes o servicios producidos. Es el caso, por ejemplo, de los sueldos, los alquileres y las instalaciones de fabricación. Algunos negocios, como las empresas de fabricación, se caracterizan por contar con un elevado porcentaje de costes fijos.
- Costes variables: Este tipo de costes varía en proporción directa al volumen de bienes o servicios producidos. Algunos negocios, como los festivales de música, se caracterizan por contar con un elevado porcentaje de costes variables.
- Economías de escala: Este término se refiere a las ventajas de costes que obtiene una empresa a medida que crece su producción. Las empresas grandes, por ejemplo, disfrutan de precios reducidos de compra al por mayor. Este factor, entre otros, hace que el coste medio por unidad disminuya a medida que aumenta la producción.
- Economías de campo: Este término se refiere a las ventajas de costes que obtiene una empresa a medida que amplía su ámbito de actuación. En una empresa grande, por ejemplo, las mismas actividades de marketing o canales de distribución sirven para diversos productos.



3.3.4.10.2 Sistemas de costeo de fabricación

- Sistemas por órdenes específicas: son aquellos en los que se acumulan los costos de la producción de acuerdo a las especificaciones del cliente. De manera que los costos que demandan cada orden de trabajo se van acumulando para cada trabajo, siendo el objeto de costos un grupo o lote de productos homogéneos o iguales, con las características que el cliente desea.
- Sistema de costos por proceso: son aquellos donde los costos de producción se acumulan en las distintas fases del proceso productivo, durante un lapso de tiempo. En cada fase se debe elaborar un informe de costos de producción, en el cual se reportan todos los costos incurridos durante un lapso de tiempo; los costos de producción serán traspasados de una fase a otra, junto con las unidades físicas del producto y el costo total de producción se halla al finalizar el proceso productivo, por efecto acumulativo secuencial.



Los nueve módulos descritos anteriormente, permiten crear la base para la utilización de una herramienta llamada Matriz de Modelo de Negocio.

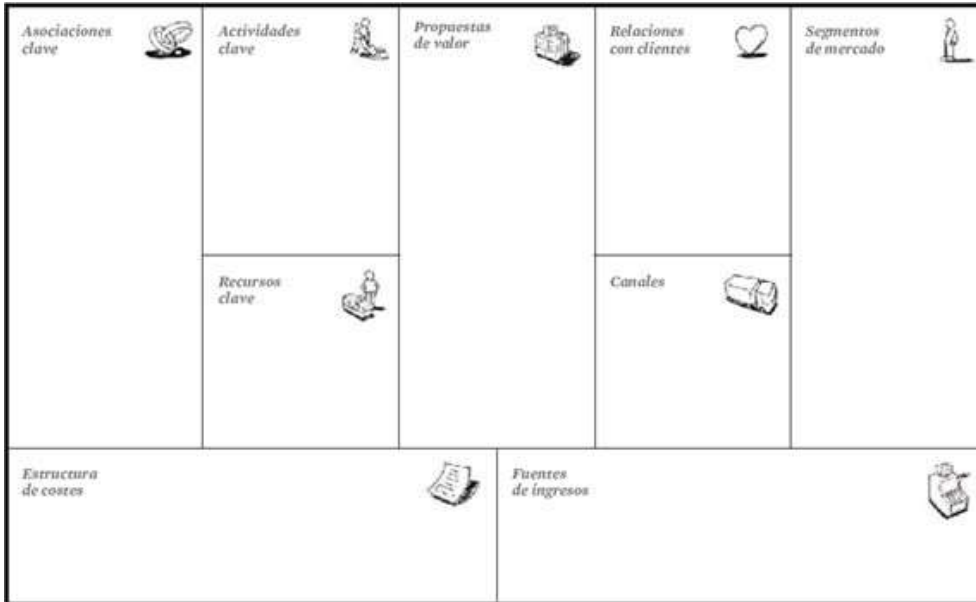


Ilustración 24: Módulos modelo de negocios CANVAS

Fuente: Osterwalder & Pigneur (2011)

El lado izquierdo del lienzo lo conforman los módulos de: asociaciones clave, actividades clave, recursos clave y estructura de costes, los cuales están enfocados en la búsqueda de la eficiencia. Por otra parte el lado derecho del lienzo de modelo de negocios lo conforman los módulos de: relación con el cliente, segmentos de mercado, los canales distribución, comercialización y ventas, y las fuentes de ingreso. Los cuales están enfocados en la búsqueda del valor para el modelo de negocio.



3.3.5 Importancia del modelo de negocios CANVAS.

- **Simplicidad de interpretación.** El modelo está representado mediante bloques que simbolizan los 9 elementos de la estructura de tu negocio: estos elementos distribuidos organizadamente, permiten interpretar de manera muy simple la forma en que tu empresa crea valor para los clientes y logra competitividad.
- **Enfoque integral y sistémico.** Al representar todos los elementos (internos y externos) en la misma hoja, se vuelve más visible cualquier posible incoherencia entre ellos: cada bloque se encadena a los demás, formando parte del gran sistema del negocio.
- **Cambios y repercusiones.** Una de las grandes ventajas es que al analizar distintas alternativas dentro del modelo de tu negocio, con el CANVAS puedes tantear la viabilidad haciendo cambios, probando y observando de forma fácil cómo el sistema responde: tan sencillo como ir acomodando los diversos bloques.
- **Cualquier tamaño, cualquier actividad.** Es un modelo aplicable a cualquier tamaño de empresas, micro emprendimientos o grandes negocios, dentro de cualquier actividad, pudiendo analizar un startup, un lanzamiento de un nuevo producto o una novedosa área comercial.
- **Lenguaje visual.** Este modelo es una herramienta estratégica que utiliza básicamente el lenguaje visual para crear y desarrollar modelos de negocio innovadores, reduciendo la complejidad y permitiendo tener a simple vista una idea general de lo que se quiere llevar a cabo y cómo se haría.
- **Sinergia y trabajo en equipo.** La simplicidad del método, orientado a las soluciones rápidas, facilita la generación de ideas y distintos aportes de un grupo de personas que se reúna para desarrollarlo. ¡Permite compartir conceptos complejos de forma sencilla con un lenguaje entendido por todos!
- **Análisis estratégico en una hoja.** Es una poderosa herramienta para el análisis estratégico: FODA, análisis del mercado, competidores, clientes, proveedores, estructuras y procesos



Esta herramienta también es funcional para dar un enfoque o reenfoque a la idea o proyecto comercial y obtener una visualización constante del negocio. Un proyecto observado desde distintas perspectivas es mucho más funcional y exitoso.

3.3.6 Mejora Continua en la educación

Cuando de educación se trata hay dos cuestiones a tener en consideración en cuanto a la mejora Continua, la primera de ellas está referida a la aplicación de la mejora Continua a los procesos educativos (como así también a la administración de los mismos), y la segunda está relacionada a la enseñanza de dicha mejora Continua en los centros de enseñanza.

Lograr la mejor utilización de los diversos factores, sean éstos humanos, materiales, financieros y el factor tiempo, requieren de un constante y preciso monitoreo a los efectos de evitar su dilapidación. A partir de ello deben construirse procesos tendientes a una mejora Continua de la performance en materia de calidad, productividad, y satisfacción.

Los entes de enseñanza no están al margen de los anteriores postulados, y por tal motivo requieren de un máximo de control a los efectos de mejorar tanto la utilización de los recursos, como la obtención sistemática de mejores y oportunos resultados en materia educativa.



3.3.6.2 Tipos de mejora Continua en la educación

Existen variados tipos de formaciones para el mejoramiento tanto académico como laboral.

3.3.6.2.1 Diplomado

Por lo general los Diplomados exigen que los postulantes posean un grado o título profesional o, al menos, estén cursando los últimos años de una carrera.

Los Diplomados pueden ser organizados por Universidades, o a partir del trabajo conjunto entre Universidades y otras instituciones.

Un Diplomado no incluye la adquisición de un grado académico, sino solamente la entrega de un diploma que acredita la adquisición de un nuevo conocimiento. En ese sentido, no funciona necesariamente como una especialización asociada a una carrera previa, sino que ayudan a profundizar en un tema determinado.

A excepción de los cursos a distancia u online, los Diplomados requieren que los estudiantes asistan a clases una o dos veces por semana. Además, su duración puede variar, pero suele ser menor a un año.

3.3.6.2.2 Postítulo

Al igual que Diplomados, los Postítulos no otorgan un grado académico, sino que se enfocan hacia la especialización y profundización de conocimientos adquiridos en determinada carrera universitaria.

Su duración puede variar desde un semestre a poco menos de 2 años, dependiendo de la profundidad y especificidad con que se abordarán los contenidos.



Generalmente quienes optan por un Postítulo deben provenir de una carrera directamente ligada a los contenidos que se tratarán en el curso, de manera que los conocimientos previos sean suficientes para un desempeño adecuado en el Postítulo.

Al igual que un magíster o doctorado, se estructura en varios ramos impartidos por distintos académicos. Sin embargo, no implica una tesis, sino que el profesional solo depende de las evaluaciones de cada ramo y, en ocasiones, de una monografía.



Capítulo 4: Estudio mercado de la competencia según competidores



4.1 Estudio de la competencia en el mercado

- En la ciudad Concepción, VIII región de Chile, se han capacitado 79.859 personas aproximadamente, de 1.378 empresas de la región del Bío-Bío durante el año.
- Según la estadística del Consejo Nacional de Educación, en Universidades, Institutos Profesionales y Centros de Formación Técnica de la región del Biobío se han titulado 189.488 profesionales desde el año 2007 al año 2016, los cuales tienen la posibilidad de participar en instancias académicas extras de Mejoramiento Continuo.
- En cuanto al campo de educación superior, los Diplomados y Postítulos crecieron en un 93,7% y un 101,7% respectivamente. Las Universidades privadas serían los planteles que mayoritariamente ofrecen este tipo de alternativas educacionales con 10.126 abarcando un 60 % del mercado de educación Continua de acuerdo al Servicio de Información de Educación Superior.
- Los Diplomados desde el año 2007 al 2016 registran 6.889 titulados en la región del Biobío.
- Los Postítulos desde el año 2007 al 2016 registran 1.333 titulados en la región del Biobío.

Fuente: Servicio de información de Educación Superior. Elaboración Propia.



Las 15 carreras con mas titulados en la región del Biobío durante los año 2007 y 2016.

REGIÓN VIII REGIÓN

carreras	Titulados
TECNICO EN ENFERMERIA	9719
INGENIERIA COMERCIAL	4900
ENFERMERIA	4719
TRABAJO SOCIAL	4002
PSICOLOGIA	3304
EDUCACION PARVULARIA	2768
INGENIERIA CIVIL INDUSTRIAL	2746
PREVENCION DE RIESGOS	2721
NUTRICION Y DIETETICA	2411
PEDAGOGIA EN EDUCACION BASICA	2383
KINESIOLOGIA	2362
INGENIERIA EN CONSTRUCCION	2283
ODONTOLOGIA	2116
SERVICIO SOCIAL	2094
DERECHO	2053
Total general	50581

Fuente: Servicio de informacoin de Educacion Superior. Elaboracion Propia.

- Técnico en enfermería es la carrera que figura en el primer lugar con mas personas tituladas con un total de 9.719
- Ingeniera comercial es la carreta que figura en el segundo lugar con mas personas tituladas con un total de 4.900
- Enfermería es la carrera que figura en el tercer lugar con mas personas tituladas con un total 4.719

En concepción existen diversos centros de Formación y capacitación, dentro de los cuales existen Universidades e institutos que destacan mas que otras, ya que



las personas las prefieren por los programas que ofrecen, reconocimientos, excelencia, propuestas que entregan, experiencias u otros atributos de la casa de estudio.

En este mercado existe una gran competencia ya que hay un gran número de instituciones que ofrecen estos programas de Formación y desarrollo, y un gran número de demandantes que según su preferencia o necesidades, se inclinan por esa institución. Es por eso que estas instituciones cada año se esfuerzan por marcar la diferencia y dar a entregar un mejor servicio, ya que en este mercado las barreras están abiertas para cualquier organización que se desea dedicar a la capacitación de personas y empresas, debido al gran número de demanda en la región y en Chile

4.1.1 Universidades e institutos de campo de estudio:

- Universidad de Concepción
- Universidad del Desarrollo
- INACAP
- DUOC UC



4.1.1.2 Universidad del Desarrollo

La Universidad del Desarrollo está ubicada en Barros Arana 1735, ciudad de Concepción. Es una Universidad privada que nació en 1990 en la ciudad de Concepción, como el resultado de un proyecto educacional marcado por la excelencia.

La Universidad del Desarrollo se ha esforzado no solo por formar alumnos de excelencia, sino por contribuir al desarrollo del país y el mundo, entregando una visión distinta y un proyecto único.

Fundamentado en tres pilares: Innovación, Excelencia y Globalización

De acuerdo a los sellos institucionales mencionados anteriormente y un informe de evaluación interna realizado por la Universidad del desarrollo identificaremos algunas de sus propuestas de valor y características que la hacen una de las Universidades más requeridas para la Formación Continua y capacitaciones de profesionales y trabajadores.

Características:

En la Universidad del Desarrollo en cuanto a los postgrados, se dictan 66 programas permanentes, dentro de los cuales se puede encontrar:

- 2 doctorados
- 24 magíster
- 36 postítulos de especialidades y subespecialidades médicas y odontológicas
- 4 postítulos de otras áreas

En el año 2017 asistieron un total de 2.391 alumnos, a los programas entregados por la Universidad, y que hasta la fecha hay un total de graduados acumulados de 4.767 alumnos.

En cuanto a las actividades de Educación Continua y Extensión. Se realizaron más de 100 actividades de extensión por año, con un promedio de 8.000



participantes por año. Y se realizaron 136 actividades entre charlas, seminarios y otros, con un total de 10.972 asistentes en el 2017

Entre 2013 y 2017 esto se tradujo en la realización de más de 380 Diplomados en los cuales se matricularon 7.087 alumnos, y 1.173 cursos y talleres a los que asistieron 31.381 participantes.

La Universidad del Desarrollo a través de su Departamento de Educación Continua, presenta los siguientes programas de Diplomado y Postítulo:

Diplomados:

Diplomado en administración de negocios
Diplomado en alta dirección
Diplomado en Dirección Comercial
Diplomado en Dirección Estratégica de Ventas
Diplomado en Economía y Administración
Diplomado en Empresas Familiares
Diplomado en Estrategia
Diplomado en Evaluación de Proyectos
Diplomado en Finanzas
Diplomado en Gestión de Empresas
Diplomado en Innovación en los Negocios
Diplomado en Liderazgo y Gestión del Cambio
Diplomado en Marketing
Diplomado en Recursos Humanos
Diplomado en Comunicación Estratégica
Diplomado en Estrategias de Marketing Digital
Diplomado Empresas Conscientes
Diplomado en dirección de proyectos, project management
Diplomado en gestión de las adquisiciones y contratos en proyectos
Diplomado en Gobierno Corporativo
Diplomado en innovación y emprendimiento
Diplomado en legislación laboral y nueva negociación colectiva
Diplomado Psicoanalítico en Niños y Adolescentes
Diplomado Intervenciones en Niños y Adolescentes Desde un Enfoque Relacional Facultad de Psicología
Diplomado en Gestión de Empresa
Diplomado en Administración de Negocios
Diplomado en Comunicación Corporativa



Diplomado en Empresas Familiares

Diplomado en Estrategia

Diplomado en Evaluación de Proyectos

Diplomado en Reforma Tributaria

Fuente: Formación Permanente UDD. Elaboración Propia.

Postítulos

Postítulo en Psicología Educacional

Postítulo de Especialidad Odontológica en Periodoncia Postítulo en Derecho Tributario

Postítulo de Especialidad Odontológica en Rehabilitación Oral

Pos título de Especialidad Odontológica en Implantología
--

Fuente: Formación Permanente UDD. Elaboración Propia.

Propuestas realizadas por UDD

Para llevar a cabo el objetivo de sus sellos, la Universidad del Desarrollo plantea las siguientes propuestas:

La propuesta de valor de la Universidad del Desarrollo con respecto a la Formación Continua o permanente está orientada a la Formación profesional avanzada. Los programas son selectivos y de excelencia, acorde con estándares institucionales y con vinculación con instituciones de prestigio, innovadoras y diferentes, incorporan un enfoque multidisciplinario y vínculo con el medio externo. El cuerpo docente de la Universidad del desarrollo que se encuentra en los programas de Formación Continua (Postítulos y Diplomados) son docentes catalogados como profesionales de alta experiencia en distintas empresas lo que da un sello único a la enseñanza y perfeccionamiento de los usuarios, la Universidad del Desarrollo dentro de sus pilares estratégicos, tiene como propósito promover la internacionalización de sus programas, fortaleciendo el sello global como un elemento distintivo, formando líderes con una visión global, diversa culturalmente y capaz de insertarse en un mundo globalizado y con un perfeccionamiento por medio de la experiencia.



Programas internacionales.

Para una mayor globalización de la Universidad, dentro de los cuales podemos encontrar:

- Postítulo de Especialidad Odontológica en Rehabilitación Oral

BECAS

Financiamiento y becas para alumnos extranjeros:

- Becas Agcid.
- Santander Universidades – Becas Iberoamérica, estudiantes de grado.
- Becas Alianza Pacífico: Incluye programas de doctorado, investigadores y profesores invitados.

Profesores altamente calificados

71% de los profesores cuenta con postgrado

169 profesores cuentan con doctorados

La investigación y el postgrado

Cerca del 80% de los programas de magíster y postítulos que dicta actualmente la Universidad son de perfil profesionalizante, en los cuales la Formación de competencias de investigación no es una característica relevante del perfil. En general estos programas no tienen como condición para obtener el grado la elaboración y defensa de una tesis, sino más bien la elaboración de un proyecto final donde los alumnos deben demostrar la capacidad de aplicar el conocimiento logrado a la resolución de problemas

La actividad de investigación se ha consolidado

En 2015, la UDD se sitúa entre las 15 Universidades del país con mayor producción científica, según el Ranking Scimago de Investigación.



SERVICIOS Y RECURSOS BIBLIOGRÁFICOS

En los últimos 5 años, la colección de la Biblioteca ha aumentado en más de un 50% el número de títulos disponibles, con revistas arbitradas (revisadas por pares) e indexadas en WOS, Scopus o Scielo, constituyendo un acervo bibliográfico de alta calidad para postgrado e investigación.

4.1.1.3 DUOC UC

Duoc UC es una Institución de Educación que cuenta con 7 años de Acreditación Institucional, reconocida en el ámbito de la capacitación y aprendizaje con una sólida base ética y que emplea un modelo por competencias que responde de manera flexible, integral y sobre todo coherente con las necesidades requeridas para la inserción y proyección en el mundo laboral.

A través de los Programas de estudio las Personas y Empresas pueden optar por diferentes cursos, Diplomados y mallas.

Capacitación a empresas

Contamos con alianzas y colaboraciones con diversas empresas e instituciones de distintos sectores productivos, sumando aproximadamente 700 programas, más de 25.000 horas de capacitación y alrededor de 12.000 alumnos año al año.

DUOC UC presenta los siguientes programas de Diplomados y Postítulos en su oferta académica



Diplomados

Diplomado en compras y contratación pública, compradores y proveedores
Diplomado en construcción para expertos en prevención de riesgos
Diplomado en control de gestión
Diplomado en diagnóstico electrónico automotriz
Diplomado en estrategia de desarrollo de proyectos de diseño
Diplomado en finanzas corporativas
Diplomado en finanzas para no especialistas
Diplomado en gestión ambiental
Diplomado en gestión de calidad de software
Diplomado en gestión de recursos humanos
Diplomados en gestión tributaria
Diplomado en gestión y dirección de proyectos TI
Diplomado en herramientas de diseño y desarrollo web
Diplomado en herramientas para la gestión administrativa
Diplomado en higiene ocupacional
Diplomado en innovación y emprendimiento en salud
Diplomado en ITO: mención gestión de calidad de obra
Diplomado en logística de almacenes
Diplomado en marketing digital
Diplomado en modelamiento y coordinación BIM
Diplomado en normas internacionales de información financiera IFRS
Diplomado en operación de redes de distribución de agua potable y recolección de aguas servidas
Diplomado en procesos de pintura automotriz
Diplomado en responsabilidad social empresarial
Diplomado en seguridad de la información
Diplomado en tecnologías automotrices en operaciones electrónicas y de seguridad

Fuente: Formación Permanente DUOC UC. Elaboración Propia.



Propuestas realizadas por DUOC UC

Esta se caracteriza por convalidar y articular los programas de estudios con las carreras técnicas profesionales de la institución, lo cual logra una gran diferenciación en el mercado, y su principal logro es implementar la metodología en programas de Formación de gran escala con reconocidas empresas de distintos rubros del país.

Descuentos

- Alumnos titulados de carreras DUOC UC, 20% descuento
- Pago a través de transferencia electrónica o caja (pago al contado), 5% descuento
- Cuotas precio contado sin interés (tarjetas de crédito bancarias) de 2 a 12 cuotas

Beneficios

- Acceso a biblioteca
- Seguro asistencia de accidentes

Certificaciones

- SAP
- Certificaciones oficiales de Adobe
- Microsoft office Specialist
- Centro de certificación Android
- Certificaciones oficiales de ETS (Educational Testing Service)
- IC3 (Internet and Computing Core Certification)



- Otros Productos Certiport

Infraestructura

- Cuenta con una Infraestructura de primer nivel, con Talleres Prácticos y una Sede dedicada a la capacitación que contempla 2 edificios de 4 pisos cada uno. Su superficie alcanza los 2000 mt²; con 22 salas de capacitación, laboratorios tecnológicos, sala de Certificación, auditorio y espacios libres.

4.1.1.4 INACAP

La historia institucional del Centro de Formación Técnica INACAP (en adelante, el CFT INACAP, el Centro o la Institución) se remonta a 1960, cuando el Servicio de Cooperación Técnica creó y organizó su Departamento de Formación Profesional, con el objetivo de elevar la calificación de los trabajadores de Chile.

Programa Educación Continua

El Programa de Educación Continua tiene como propósito educar a las personas, sean profesionales, técnicos o no profesionales, para que profundicen o actualicen sus competencias, extendiendo sus conocimientos en áreas complementarias, accediendo al manejo de nuevos procedimientos y/o tecnologías, que permitan lograr un mejor desempeño, posición laboral o bien crecer en su desarrollo personal.

A los programas y capacitaciones realizadas por INACAP asistieron 140.000 alumnos al año aproximadamente.



Los programas de educación Continua son los siguientes:

Diplomado

Diplomado Administración de Bases de Datos
Diplomado en Desarrollo Sustentable de Proyectos
Diplomado en Dirección Integrada de Proyectos
Diplomado en Dirección Integrada de Proyectos (Semipresencial
Diplomado en Marketing Digital y Analytics
Diplomado en Marketing Digital y Analytics (Semipresencial Diplomado en Optimización de la Producción Gastronómica
Diplomado en Planificación de Operaciones
Diplomado en Procesos de Comunicación de Sistemas Integrados de Gestión
Diplomado Herramientas de Evaluación de Riesgos en Seguridad y Salud Ocupacional

Fuente: Formación Permanente INACAP. Elaboración Propia.

Postítulo

Postítulo Desarrollo de Aplicaciones Móviles
Postítulo en Dirección de Marketing Digital
Postítulo en Dirección Gastronómica
Postítulo en Diseño Tipográfico
Postítulo en Gestión de la Construcción Sustentable
Postítulo en Gestión Empresarial Orientada a Proyectos
Postítulo en Gestión Energética
Postítulo en Instalaciones Eléctricas Inteligentes
Postítulo en Mejora de Sistemas Integrados de Gestión
Postítulo en Gestión de Operaciones
Postítulo Gestión de Riesgos en Seguridad y Salud Ocupacional
Postítulo Servicios y Revenue Management Hotelero

Fuente: Formación Permanente INACAP. Elaboración Propia.



Propuestas realizadas por INACAP

Se caracteriza por su política de vinculación con el medio, contribuyendo al desarrollo de la sociedad y del país, a través de la interacción efectiva y permanente de sus tres Instituciones: Universidad, Instituto Profesional (IP) y Centro de Formación Técnica (CFT), con los actores del entorno.

INACAP define 3 grupos de interés con quienes mantiene o desea establecer una vinculación permanente y efectiva

- Estado y organismos gubernamentales
- Empresas y asociaciones gremiales, empresariales y profesionales
- Asociaciones de la sociedad civil

Postgrados online

- Los postgrados de INACAP son dictados de manera 100% online a través de la plataforma Moodle

Programas Semipresenciales

- Los Programas Semipresenciales INACAP (PSI) permiten estudiar una carrera con asignaturas presenciales y otras impartidas de manera online

Tutores

- Equipo de tutores dedicados a cada alumno, desde el ingreso hasta la titulación.

Comité académico calificado

- Cuerpo docente con reconocida trayectoria académica y laboral en los ámbitos de los programas en que participan



4.1.1.5 Universidad de Concepción

El Programa Especial de Formación Permanente y Carreras Vespertinas fue creado con el objetivo de fortalecer la Educación Continua y la educación vespertina como alternativas de aprendizaje en todas las etapas de la vida laboral de un individuo, permitiendo además, el acercamiento de la Universidad al mundo laboral que está en Continua demanda por acceso a mejores niveles de vida.

La oferta académica que presenta la Universidad de Concepción mediante su Departamento de Formación Permanente y Educación Continua son las siguientes

Diplomados

CIENCIAS AGROPECUARIAS Y FORESTALES
Diplomado en Agricultura Sostenible y manejo de Información Geográfica
Diplomado en Biocombustibles y Bioenergía
Diplomado en Fertirrigación
Diplomado en Gestión de Invasiones Biológicas para la Protección de la Biodiversidad
Diplomado en Gestión de Recursos Hídricos en el Sector Agroalimentario
Diplomado en Producción Ovina de Carne
Diplomado en Riego Avanzado
CIENCIAS AMBIENTALES
Diplomado en Análisis y Gestión del Ambiente
Diplomado en Geomática aplicada a la Planificación Territorial
CIENCIAS DE LA INGENIERÍA
Diplomado en Eficiencia Energética en la Industria, mención Procesos Térmicos
Diplomado en Eficiencia Energética mención Gestión y Eficiencia Energética en Sistemas Eléctricos
Diplomado en Ingeniería (Modalidad Personalizado)
Diplomado en Innovación y Gestión Tecnológica
CIENCIAS DE LA SALUD
Diplomado en Atención Primaria y Salud Familiar
Diplomado en Atención Odontológica de Pacientes Especiales
Diplomado en Cirugía Endoscópica
Diplomado en Discapacidad e Inclusión
Diplomado en Ergonomía
Diplomado en Geriatria Clínica y Gerontología



Diplomado en Intervenciones psicológicas Efectivas en la Salud Mental
Diplomado en Kinesiología en Cuidados Respiratorios Pediátricos y Neonatales
Diplomado en Kinesiología Respiratoria en Cuidados Intensivos
Diplomado en Neurokinesiología Adultos
Diplomado en Ortopedia Temprana en Niños
Diplomado en Psiquiatría Forense
Diplomado en Reparación Quirúrgica en Defectos Apicales en Prolapso Genital Femenino
Diplomado en Salud Mental
Diplomado en Salud Pélvica y Rehabilitación Pelvipereineal
Diplomado en Salud Primal
Diplomado en Salud Pública y Redes Asistenciales
Diplomado en Telemedicina y Tecnologías de InFormación en Salud
CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
Diplomado en Administración de Empresas
Diplomado en Evaluación de Proyectos
Diplomado en Gestión de Recursos Humanos
Diplomado en Implementación y Auditoría Interna de Sistemas Integrados de Gestión
Diplomado en Tributación Aplicada
CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
Diplomado en Estadística Aplicada
CIENCIAS JURÍDICAS Y SOCIALES
Diplomado en Gestión de Políticas Sociales
CIENCIAS SOCIALES
Diplomado en Educación de Competencias Genéricas
Diplomado Interdisciplinario en Intervención Familiar
Diplomado en Intervención en Violencia Intrafamiliar
Diplomado en Responsabilidad Social
HUMANIDADES
Diplomado en Actualización de Competencias Lingüísticas en Inglés
CIENCIAS VETERINARIAS
Diplomado en Producción de Equinos de Deporte
FORMACIÓN PERMANENTE
Diplomado en Artes Visuales Contemporáneas
Diplomado en Coaching y Expresión Escénica
Diplomado en Desarrollo de Habilidades Directivas
Diplomado en Desarrollo de Habilidades Directivas con Énfasis en Innovación para la Región del Bío-Bío
Diplomado en Desarrollo Local y Gestión Integral del Riesgo
Diplomado en Diseño y Gestión de Proyectos Urbanos Sostenibles



Diplomado en Docencia para la Educación Superior
Diplomado en Estrategias Didácticas y Evaluativas para la Enseñanza del Inglés
Diplomado para Formadores en Emprendimiento e Innovación
Diplomado en Gestión de Calidad y Acreditación de Laboratorios Clínicos
Diplomado en Gestión Local para el Desarrollo Sustentable
Diplomado en Historia desde una Mirada Multidisciplinaria
Diplomado en Inglés para Educadores de Párvulos y Profesores de Primer Ciclo Básico
Diplomado en Intervención en Bullying y Mediación Escolar
Diplomado en Mercados Eléctricos
Diplomado en Políticas Públicas y Territorio

Fuente: Formación Permanente UDEC. Elaboración Propia.

Postítulos

Postítulos en Pedagogía teatral
Trastornos específicos del lenguaje
Discapacidad intelectual
Postítulo de mención en lenguaje y comunicación para profesores de educación básica
Postítulo de mención en primer ciclo para profesores de educación básica
Postítulo artes visuales para 1er ciclo básico

Fuente: Formación Permanente UDEC. Elaboración Propia.



Propuestas realizadas por UDEC

La propuesta de valor de la Universidad de Concepción consiste en ser una institución reconocida, a nivel nacional e internacional, por la calidad de sus programas en todas las disciplinas que desarrolla la Universidad (Arte, Ciencias Básicas, Ciencias Sociales y de la Salud, Humanidades y Tecnología), y se establecen como líderes en la Formación de capital humano avanzado en un contexto global, comprometidos con la innovación, salvaguardando principios éticos y de responsabilidad social.

Entre los argumentos para su propuesta de valor se encuentra la trayectoria, prestigio nacional e internacional, su destacado aporte histórico al desarrollo e identidad de la Región del Biobío y del país, y sus fortalezas académicas e institucionales, en todos los ámbitos acreditables", además de "la excelencia con la que la Universidad realiza sus funciones en postgrado e investigación"

Descuentos

- 10% de descuento a ex alumnos y trabajadores de la Universidad de Concepción, del Instituto Profesional Virgino Gómez o CFT Lota, Arauco independiente de la forma de pago.
- 10% de descuento a empresas o instituciones con grupos de 5 o más personas.
- 10% de descuento por pago al contado.



4.1.2 Estudio comparativo

4.1.2.2 Estudio comparativo propuestas de valor

De acuerdo al estudio previamente realizado de las Universidades e Institutos profesionales, el análisis de las líneas de investigación de las instituciones, revelan algunas evidencias importantes acerca del impacto del diseño y elaboración de las propuestas de cada institución, y lo importante que es la diferenciación a la hora de captar clientes, distinguiéndola de la competencia.

Tabla 5: tabla comparativa propuestas de valor

Instituciones	Propuesta de valor
Universidad del Desarrollo	Como se puede apreciar las propuestas de la Universidad del Desarrollo, se fija a través de 3 pilares fundamentales, la innovación, excelencia y la globalización. Propuesta que está orientada a la Formación profesional avanzada, con programas selectivos y de excelencia, que estén principalmente vinculados a prestigiosas e innovadoras instituciones. En cuanto al cuerpo docente de los programas de Formación Continua, son docentes con alta experiencia en empresas, lo cual les da un sello único a la enseñanza y perfeccionamiento a los clientes, a demás de promover la internacionalización de sus programas.
DUOC UC	Se detecta en el Instituto Profesional DUOC UC, una propuesta de valor que logra una gran diferenciación en el mercado, caracterizada por convalidar los programas de estudios con carreras técnico profesionales. A demás de múltiples beneficios, entre los que destaca el seguro de asistencia de accidentes y



	acceso a biblioteca, lo cual permite al cliente un mayor beneficio y mayor interés.
Universidad de Concepción	La Universidad de Concepción, entre sus mayores argumentos para su propuesta de valor se encuentra la trayectoria y prestigio nacional e internacional. A demás se establece como líder en la Formación de capital humano, avanzando en un contexto global, comprometidos con la innovación, salvaguardando principios éticos y de responsabilidad social. También destaca la excelencia con la que la universidad realiza sus funciones en postgrado e investigación
INACAP	En cuanto al Instituto Profesional INACAP, su propuesta se relaciona a la vinculación con el medio, busca contribuir al desarrollo regional de Chile. La institución establece dos propósitos de vinculación con el entorno, la primera es Contribuir al desarrollo local, regional y nacional en los ámbitos productivo, social y cultural, a través de una interacción efectiva y permanente con los principales actores de la sociedad. Y el segundo propósito es articular la función de vinculación con el medio con docencia e investigación para contribuir a la calidad y pertinencia de su labor educativa. Otra propuesta atractiva para los clientes, son los programas online y programas semi presenciales, ya que la mayoría de los participantes son trabajadores activos y tienen familia, lo cual le permitiría realizar los programas desde la casa, por lo cual hace una gran diferenciación en el mercado.

Fuente: Elaboracion Propia.



4.1.2.3 Estudio empírico de las propuestas de valor

En conclusión se puede decir que cada universidad e instituto trabaja con distintas propuestas las cuales han sido muy bien aprovechadas y correctamente abordadas, y además han marcado un sello único que las ha hecho distinguirse en un mercado competitivo pero todas con el mismo objetivo de educar y formar con excelencia, ya que cada una ha conseguido un significativo número de participantes que han confiado en su propuesta, y que han logrado una mayor calidad de Formación y educación para enfrentar un mundo laboral que cada vez es más difícil y competitivo.

Las universidades especifican claramente su principal propuesta valor que entregan y que objetivo apuntan

El valor que presenta la Universidad del Desarrollo, es que sus programas van vinculados a prestigiosas empresas, además apunta a que sus docentes expositores son profesionales que actualmente trabajan en empresas.

DUOC UC, desarrolla su valor al convalidar sus programas de estudios con carreras técnicas, lo cual hace una gran diferenciación en el mercado.

INACAP da énfasis a su valor, por su vinculación con el medio, y sus programas online y semipresenciales.

La razón del valor de la Universidad de Concepción, es su prestigio y trayectoria nacional como internacional.

De acuerdo al servicio de información de educación superior, las universidades e institutos privados serían los planteles que mayoritariamente ofrecen este tipo de alternativas educacionales (Diplomados y Postítulos) abarcando un 60 % del mercado de educación Continua.

Es por eso que podemos ver que las instituciones anteriormente señaladas, con respecto a las propuestas de valor, estas juegan dentro de los marcos estudiados



un papel muy importante, ya que conllevaría a atraer más clientes y ofrecer más programas.



Capítulo 5: Antecedentes generales del Departamento y diagnóstico de programas de Diplomados y Postítulos.



5.1 Actualidad

La Dirección de Formación Continua de la Universidad del Bío-Bío, es la responsable de gestionar, coordinar, proyectar y evaluar sistemáticamente los diferentes cursos y acciones destinados a Capacitación, Especialización, Postítulos y Diplomados respetando el actual SISTEMA DE GESTIÓN que posee, certificado por la Norma Chilena 2728 (NCh. 2728) reconociendo UBB CAPACITA, y considerando que los cursos de Formación Continua tienen como objetivo completar la Formación académica o profesional de los alumnos universitarios, titulados, trabajadores y otros profesionales, así como del resto de ciudadanos, ofreciéndoles la posibilidad de perfeccionar su desarrollo profesional, científico, técnico y artístico en aspectos puntuales del saber.

5.2 Ingresos del Departamento de Formación Continua

En el Departamento de Formación Continua se ingresan utilidades por la venta de los distintos tipos de y programas:

- Venta de pos títulos
- Venta de Diplomados



5.3 Directrices dirección del Departamento de Formación Continua

5.3.1 Misión

“Es misión de la Dirección de Formación Continua contribuir a la capacitación de personas provenientes del mundo del trabajo y profesionales en general de diversos ámbitos, acorde al conjunto de disciplinas que desarrolla la Universidad, facilitando la implementación de programas de capacitación para fortalecer los vínculos institucionales, diversificando las actividades formativas según los requerimientos de la compleja sociedad actual, y conforme a los sistema de gestión de calidad aplicables.”

5.3.2 Visión

“La Dirección de Formación Continua de la Universidad del Bío-Bío, se proyecta como un actor relevante de la vinculación con el medio, a través de la implementación de programas de Formación, no conducente a título ni a grado académico, de calidad e innovadores que colaboran a una mayor competitividad del capital humano comprometido con el desarrollo de la región”.



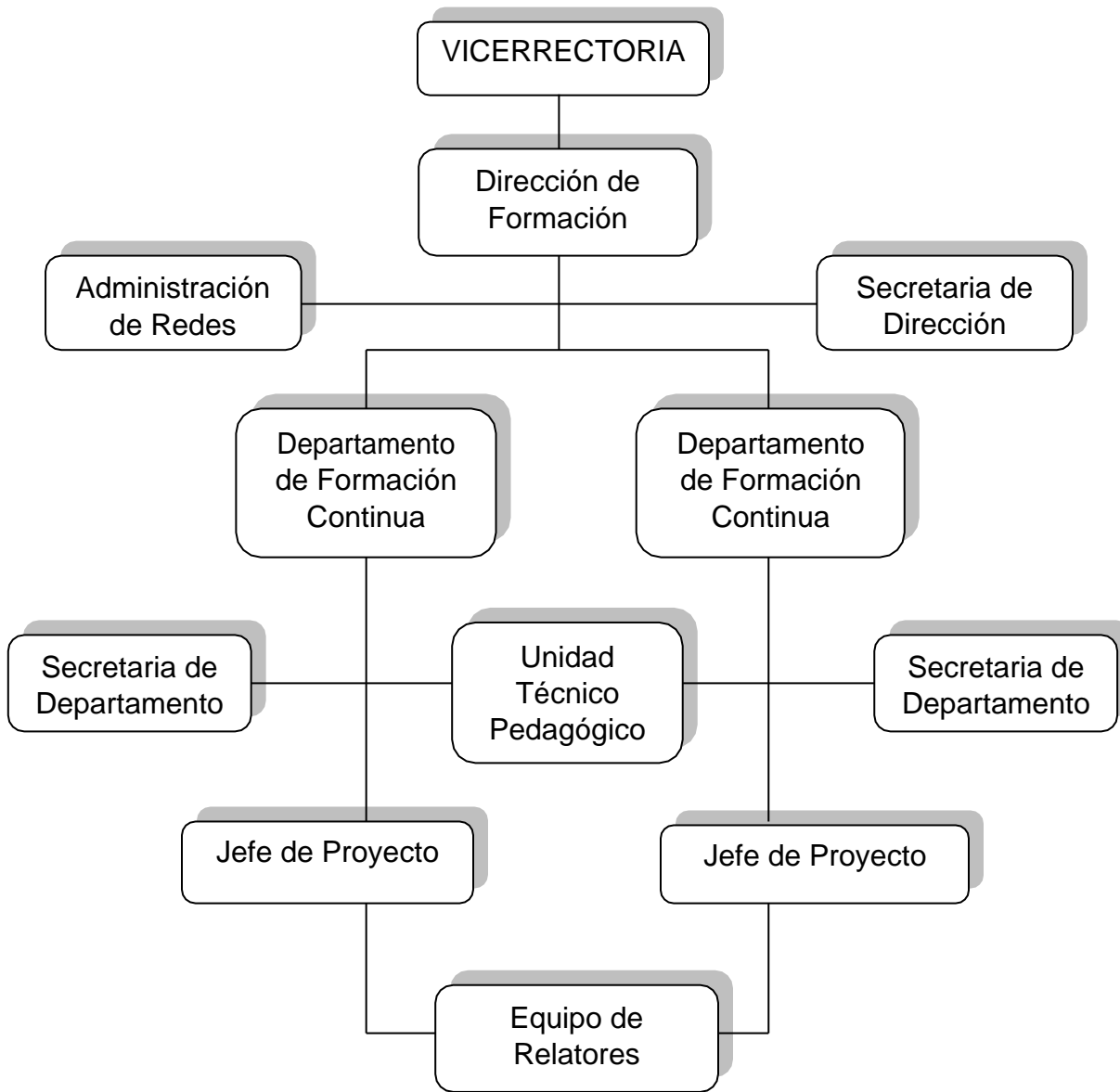
5.3.3 Objetivos estratégicos

Los principales objetivos que desea lograr el Departamento de Formación Continua de la Universidad son:

- Proponer e implementar, en forma conjunta con Facultades y Departamentos, programas permanentes de especialización, capacitación, Diplomados y Pos-títulos no conducentes a Grado Académico, de acuerdo a la normativa vigente; o en su efecto, establecer una nueva normativa, respetando y considerando el Sistema de Gestión ya certificado (Nch 2728) UBB CAPACITA.
- Contribuir a optimizar la capacitación de profesionales basado en competencias, orientadas al mundo del trabajo, a la ciencia, al arte y la tecnología, acorde al conjunto de disciplinas que desarrolla la Universidad.
- Desarrollar iniciativas tendientes a vincular a la Institución con el medio en forma pertinente y eficaz, siguiendo las líneas programáticas institucionales.
- Diversificar las actividades formativas Continuas, orientadas a la generalidad de los actores de la compleja sociedad actual, a nivel regional, nacional y ocasionalmente internacional.



5.3.4 Estructura organizativa





5.3.5 Base del estudio

El estudio y diagnóstico se realizará para el área de programas del Departamento de Formación Continua específicamente para los Diplomados y Postítulos realizados, el análisis definirá como se encuentra estructuralmente el Departamento y que medidas podrían auxiliar a las problemáticas presentes en este.

En este proceso se analizará con distintos criterios de estudio y con base en la información proporcionada por el Departamento mediante un consultor que se encuentra inserto en la organización (Freddy Banda Cheuquepán).

Los criterios de evaluación se crearon a partir del funcionamiento y las necesidades del área de programas (Diplomados y Postítulos)

Fuentes primarias: Información reunida a través de observaciones, entrevistas, reuniones, asambleas y otras técnicas.

Fuentes secundarias: Las cuales están disponibles para el caso del Departamento, como también en documentos, estudios. En general, en textos que refieren al tema en cuestión.

En el caso de las fuentes primarias, la información puede reunirse a través de una consulta directa a la con el encargado del Departamento sobre los problemas que los aquejan.

Existen diversas maneras y métodos tanto para identificar los problemas que afectan al Departamento, como para decir cuál de estas interrogantes se aplicaran para el diagnóstico sobre la dirección de programas de Diplomados y Postítulos



5.3.6 Descripción del modelo de negocio actual de los programas del Departamento de Formación Continua



Ilustración 25: modelo de peter skarzynski y rowan gibson

El modelo se enfoca en su esencia, la innovación del modelo de negocio es cuestión de crear tipos de negocios fundamentalmente nuevos, o de introducir una mayor variedad estratégica al negocio en el que opera; es decir, el tipo de variedad que los clientes valoran enormemente.

Por lo general incluye toda una serie de componentes integrados, los cuales pueden ser considerados oportunidades para la innovación y la ventaja competitiva. A efecto de innovar a nivel del modelo de negocio, primero es preciso disgregarlo para obtener sus componentes individuales y comprender cómo encajan todas las piezas en un sentido holístico.

Se desarma el todo en cinco componentes básicos: a quién atiende usted, qué ofrece, cómo lo ofrece, cómo gana dinero y cómo se diferencia y sostiene una ventaja. El análisis de estos componentes, de uno en uno, le servirá para desarticular su modelo de negocio y articularlo con más claridad como un todo.



5.3.6.2 ¿A quién atendemos?

Los clientes que atiende el Departamento de Formación Continua son todas aquellas personas que tengan algún tipo de título universitario y que este en busca de mejoramiento académico ya que el Departamento crea programas de Diplomados y Postitulo que permiten a las personas mejorar a nivel profesional con nuevos conocimientos.

El segmento de mercado que el Departamento de Formación Continua atiende son las personas que necesiten perfeccionarse en un área específica que entrega el Departamento, este se ubica en la ciudad de Concepción y su segmento geográficamente es la región del Bío-Bío

Los compradores más habituales de los servicios de diplomados y Postitulos son empresas de del rubro de la construcción, empresas dedicadas a la salud, el DAEM y la municipalidades ya que se realizan convenios para que los programas sean comercializados de manera más masiva

5.3.6.3 ¿Cómo lo proveemos?

Los beneficios que ofrece el Departamento de Formación Continua son programas de Diplomados y Postitulos. Con docentes altamente calificados de distintas facultades de la Universidad del Bío-Bío.

Son 15 los programas de Diplomados ofrecidos por el Departamento de Formación Continua, los cuales se encuentran especializados en los siguientes:

- Diplomados especializados en ciencias sociales
- Diplomados especializados en la educación
- Diplomados especializados en ingeniería civil y ambiental



- Diplomados especializados en ingeniería industrial
- Diplomados especializados en administración y auditoría
- Diplomados especializados en ingeniería en construcción
- Diplomados especializados en ciencias de salud y alimentación

Son 7 programas de Postítulos ofrecidos y todos especializados en estudios generales

5.3.6.4 ¿Cómo lo ofrecemos?

Para la venta de programas de Diplomados y Postítulos el Departamento establece relaciones con agentes del entorno, entre los que podemos encontrar son los socios claves y proveedores.

El Departamento de Formación Continua distribuye los programas por medio de distintos canales, para los métodos de información ocupa las plataformas virtuales como Facebook, twitter , youtube, linkedin, etc.

Para el tipo de canales de comercialización se utilizan plataformas de la Universidad ya que es la que se encarga de gestionar los aspectos financiero y contables del Departamento, por medio de pagos bancarios, pagos directos en la caja de UBB, pago con cheques y transferencias bancarias

Los procesos y actividades claves del Departamento de Formación Continua son la realización de programas como Diplomados y Postítulos es el servicio que ofrece la institución.

El diseño, desarrollo y mantenimiento de páginas web y plataformas virtuales para la entrega de información y sistemas de ayuda que permitan facilitar la venta a los clientes La publicidad se convierte en un factor importante para el Departamento ya que es el foco para atraer clientes.



Los socios más importantes son las mismas facultades de la Universidad que permiten el correcto funcionamiento del Departamento por medio de la prestación de infraestructura y personal académico. Otro socio importante es el Departamento de finanzas que se encarga de la ejecución de los procesos contables y de pago para administrar dineros en los fondos Universitarios, y por ultimo las entidades jurídicas que regulan las normas que deben cumplir los programas del Departamento expuestos

5.3.6.5 ¿Cómo ganamos dinero?

Los programas del Departamento de Formación Continua realiza cobros por la venta de estos generando ingresos por la venta de un servicio concreto como son los Diplomados y Postitulos.

Los principales costos de la empresa son los pagos y remuneración que se les hacen a los colaboradores y académicos que dictan los programas como también las remuneraciones a personal administrativo y los costos menores de servicios externos como coffe break, papeleo para la información, etc.

Los programas del Departamento de Formación Continua no tienen definido como se obtiene valor dentro de la compañía más que por su calidad de universidad estatal y las certificaciones que acreditan el Departamento , pero más allá de eso no hay una clara propuesta de valor con la cual generen un sello.

Se ocupan diferentes modelos de pago como

- Suscripción
- Tarifa propia frente a adaptada a la persona
- Directa frente a indirecta por medio de terceros
- Por paquete frente a separada a la carta
- Precios fijos frente a basados en el mercado; etcétera



5.3.6.6 ¿Cómo sostenemos y diferenciamos una ventaja?

Una gran debilidad del Departamento de Formación Continua, es que no tiene claro como diferenciarse ni como mantener una ventaja, ya que no cuenta con una propuesta de valor consagrado y atractivo para los clientes que logre diferenciarla de la competencia.

El Departamento utiliza un modelo que se basa en la innovación, pero no ha logrado innovar en sus programas, ni como comercializarlos en cuanto al uso del marketing, para atraer a más clientes

Este modelo se basa demasiado en la innovación que deja de lado otros factores importantes a considerar si se desea plasmar una buena propuesta, como la relación con los clientes, canales de comunicación y actividades claves, factores que influyen en cuanto a la determinación de una propuesta de valor.

5.3.7 Ley orgánica o Decreto que la rige

A través de la Dirección de Formación Continua, las facultades y Departamentos académicos de la Universidad del Bío-Bío se planifican, ejecutan y evalúan todas las actividades de capacitación realizadas tanto a nivel nacional como internacionalmente. Para ello se asume el modelo de gestión de la norma chilena NCh 2728 y los siguientes principios:

Cumplir con los requerimientos de los usuarios y las exigencias derivadas de su sistema de gestión de calidad.

Aplicar el mejoramiento continuo para optimizar la eficacia y eficiencia de sus procesos.

Mantener una vinculación permanente con sus usuarios para aumentar su satisfacción y relacionar a sus académicos con el medio laboral.

Contribuir al desarrollo de la Región del Bío-Bío y del País, a través de la mejora de las competencias laborales de sus trabajadores.



5.3.8 Programas impartidas por el Departamento de Formación Continua

5.3.8.2 Diplomados del Departamento de Formación Continua

Tabla 6: Diplomados

N°	Nombre del programa	Especialidad
1	Diplomado Gestión del Patrimonio Cultural Regional	Ciencias sociales
2	Diplomado en Tecnologías de la InFormación para la Enseñanza y el Aprendizaje	Ciencias de la educación
3	Diplomado en Ingeniería Sanitaria y Ambiental	Ingeniera civil y ambiental
4	Diplomado en Tecnología y Gestión Ambiental	Ingeniera civil y ambiental
5	Diplomado En Gestión y Desarrollo De Proyectos Inmobiliarios	Ingeniera civil y ambiental
6	Diplomado en Ingeniería Industrial	Ingeniera industrial
7	Diplomado en Automatización Industrial	Ingeniera industrial
8	Diplomado en Gestión de la Responsabilidad Social Empresarial	Administración y auditoria
9	Diplomado en Gerencia Pública	Administración y auditoria
10	Diplomado en Gestión y Administración de la Construcción	Ingeniera en construcción
11	Diplomado en Género y Políticas Públicas	Ciencias sociales



12	Diplomado en Gestión Local y Desarrollo Rural Sostenible	Ciencias sociales
13	Diplomado en Tributación	Administración y auditoría
14	Diplomado en Intervención en Fonoaudiología Geriátrica.	Ciencias de salud y alimentación
15	Diplomado en Didáctica de la Historia	Ciencias sociales

Fuente: Departamento Formación Continua. Elaboración Propia.

Tabla 7: Postítulos

N°	Nombre del programa	Especialidad
1	Postítulo Mención Inglés para Profesores de Educación Básica	Estudios generales
2	Postítulo de Mención en Lenguaje y Comunicación para Segundo Ciclo Básico	Estudios generales
3	Postítulo en Educación Matemática para Educación Básica	Estudios generales
4	Postítulo Necesidades Educativas Especiales	Estudios generales
5	Postítulo en Lenguaje y Matemáticas a docentes del primer ciclo básico	Estudios generales
6	Postítulo en Motricidad Educativa Infantil	Estudios generales
7	Postítulo de Mención en Primer Ciclo	Estudios generales

Fuente: Departamento Formación Continua. Elaboración Propia.



5.3.9 Propuesta de valor actual de los programas del Departamento de Formación Continúa

De acuerdo a los antecedentes de la misión, visión e información recopilada de la investigación, el Departamento de Formación Continua ofrece como propuesta de valor, programas para fortalecer los vínculos institucionales, diversificando las actividades formativas según los requerimientos de la compleja sociedad actual, y conforme al sistema de gestión de calidad aplicable.

Vinculación con organismos públicos y privados, lo que permite estar en sintonía con la demanda a nivel de Postítulos y Diplomados.

Se cuenta con recursos humanos altamente calificados (Magíster y Doctores) para asegurar la calidad de un servicio orientado a la satisfacción del cliente y al mejoramiento continuo.

Alta disponibilidad de infraestructura, equipamiento y recursos humanos de alta competencia, reconocidos por el medio externo, para el desarrollo de actividades de Educación Continua.

Debido a que hay una propuesta de valor implícita, se pudo identificar lo anterior.

5.4 Herramienta de diagnóstico de los programas del Departamento de Formación Continua

Este modelo, intenta aportar al desarrollo mediante la estandarización de criterios esenciales de calidad de gestión, que les permita medir su desempeño y mejorar su situación actual, en pos de ser más competitivos, eficientes y tener mayores proyecciones económicas y de permanencia en el mercado.



5.4.1 Metodología herramienta de diagnostico

5.4.2 Objetivos de la herramienta

La herramienta diseñada, tiene como objetivo conocer la realidad particular de una empresa o Departamento que cumpla desde el punto de vista económico y de organización.

5.4.3 Aspectos generales

El diagnóstico tendrá como foco de evaluación el Departamento. Es por esto que el asesor tendrá la responsabilidad de buscar la información relevante a través de todos los agentes involucrados con la organización (jefe del Departamento de Formación Continua, trabajadores, clientes, proveedores, etc.), para así entender y crear una perspectiva general del funcionamiento del negocio, que le permita responder la herramienta lo más objetivamente posible.

Por otro lado es importante, que quien responda las aseveraciones planteadas, tenga la mayor claridad, conciencia y veracidad que sea posible de la información que se maneja del negocio, para así conocer la realidad particular de la empresa en análisis desde el punto de vista de la gestión empresarial, y la calidad de los procesos involucrados en ésta.

5.4.4 Estructura de la herramienta de diagnostico

Respecto a la estructura de la herramienta de diagnóstico de gestión del Departamento, ésta consta de áreas, dominios y criterios. Cada área representa un



tema de relevancia para el Departamento, los dominios corresponden a elementos más específicos de cada de las áreas generales, y finalmente los criterios corresponden a indicadores/variables relevantes de cada subdominio que serán evaluados en una escala de 4 puntuaciones, con posibles resultados: No desarrollado, Escasamente Desarrollado, Parcialmente Desarrollado y Ampliamente Desarrollado

5.4.5 Áreas diagnosticadas

Son las áreas globales en las cuales se ha dividido la empresa para ser evaluada en cuanto a la calidad de la gestión. Los dominios que se han determinado para esta herramienta particular son:

- *Estrategia*
- *Administración y Contabilidad*
- *Personas*
- *Modelo de Negocios*
- *Procesos*

Estos fueron determinados luego de realizar un análisis entre los dominios presentes en el Departamento, Teorías y Levantamiento de modelos existentes.

5.4.5.2 Dominios

Los dominios son áreas específicas contenidas dentro de cada Dominio, y tienen por fin principal mantener un orden lógico en la estructura de la herramienta y facilitar la interpretación de los resultados obtenidos una vez realizado el diagnóstico.



Dentro de cada subdominio se encuentran los criterios, que representan las variables a evaluar de cada dominio.

Los dominios específicos Y su justificación, se detallan a lo largo del diagnóstico.

5.4.5.3 Criterios

Los criterios son aseveraciones de diversa índole, que dictan la pauta respecto de lo que una microempresa debería ser, tener, hacer, etc. Los criterios enmarcan su contenido de acuerdo al subdominio en el cual estén insertos, y se evalúan de acuerdo al nivel de alcance que la empresa tenga respecto de la afirmación citada.

5.4.5.4 Modo de uso

Se marcara con una X el modulo del criterio para su posterior evaluación y conclusión sobre las áreas.

5.4.6 Descripción dominios y criterios.

A Continuación se presentan Dominios, Criterios y escala de evaluación para la herramienta de diagnóstico de la gestión de la microempresa desarrollada, por lo que en éste tan solo se expondrá lo concerniente a la determinación de los Dominios, y principalmente el desarrollo de las escalas de evaluación que debe considerar el asesor externo al momento de diagnosticar la gestión de la empresa en análisis. Cada indicador de la escala se encuentra acompañado de un detalle con los



elementos que debe tener presentes la empresa en sus características, para poder recibir dicha evaluación.

5.4.6.2 Dominio: Propuesta de valor

En este apartado se abarcaran los aspectos esenciales del negocio, dentro de su cadena de valor, entendiendo en primer lugar la propuesta de valor, y producto/servicio que se ofrece, para luego entender como es ofrecido, con quienes se relaciona para conseguir el producto/servicio final, a quienes ofrece, y finalmente, la existencia de estrategias para conseguir que el valor sea transmitido para los clientes y que la empresa sea capaz de absorber valor para el negocio.

Criterio:

Tabla 8: propuesta de valor criterio 1

Los programas del Departamento de Formación Continua detectan correctamente las necesidades y/o problemas que intenta satisfacer con su propuesta de valor. (*)

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
	X		
Desarrolla la propuesta de valor en base a sus recursos, sin tener claridad de cuáles son las necesidades de sus clientes.	Conoce las necesidades de los clientes, pero su propuesta de valor no satisface dichas Necesidades correctamente.	La propuesta de valor contiene factores que Satisfacen necesidades básicas de sus clientes, sin agregar mayor valor.	Su propuesta de valor contiene Factores determinantes para la satisfacción de las necesidades de sus clientes.

Fuente: Elaboracion Propia.



Tabla 9: propuesta de valor criterio 2

Se desarrollan los productos/servicios en base a la segmentación de los clientes.			
No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
		X	
No tiene claridad del mercado/cliente que quiere satisfacer con los producto/ servicios que ofrece.	Algunos clientes se encuentran definidos, pero éstos no son todos sus segmentos efectivos.	Tiene segmentado el tipo de clientes a quien ofrecer su producto/ servicio, sin embargo, la segmentación no es correcta.	Los productos /servicios están correctamente diseñados y dirigidos de acuerdo a la segmentación de clientes.

Fuente: Elaboracion Propia.

Tabla 10: propuesta de valor criterio 3

Los productos/servicios que se ofrecen dan cuenta de la propuesta de valor de los programas del Departamento de Formación Continua			
No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
	X		
Los productos/ servicios que ofrece no son los adecuados según su propuesta de valor.	Tiene productos/ servicios que adquieren conceptos de la propuesta de valor, pero faltan elementos importantes para dar cuenta por completo de ésta.	Los productos/ servicios que se ofrecen están en la línea de la propuesta de valor, pero no logran ser percibidos de esta manera por los clientes.	Tiene productos/ servicios que se ofrecen dan cuenta de la propuesta de valor de la empresa.

Fuente: Elaboracion Propia.



Tabla 11: propuesta de valor criterio 4

La marca e imagen corporativa de los programas del Departamento de Formación Continua transmiten correctamente la propuesta de valor hacia los clientes. (*)			
No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
			X
No tiene marca ni imagen corporativa que permitan transmitir la propuesta de valor hacia los clientes.	Tiene marca (registrada o no registrada) e imagen corporativa, pero no transmiten la propuesta de valor de la empresa.	Tiene marca (registrada o no registrada) e imagen corporativa que transmite en algunos aspectos la propuesta de valor de la empresa, pero no se distingue completamente la línea del negocio.	Tiene marca (registrada o no registrada) e imagen corporativa que transmite correctamente la propuesta de valor de la empresa hacia los clientes.

Fuente: *Elaboracion Propia.*

Tabla 12: propuesta de valor criterio 5

Los programas del Departamento de Formación Continua tienen conocimiento de sus competidores y de su propuesta de valor, tomándolo en consideración en sus planes de acción para generar mayor valor. (*)			
No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
		X	
No conoce a sus competidores.	Conoce a sus competidores, pero no está al tanto de su propuesta de valor.	Conoce la propuesta de valor de sus competidores, pero no la considera en sus planes de acción para generar mayor valor.	Tiene conocimiento de la propuesta de valor de sus competidores y lo toma en consideración periódicamente en sus planes de acción, para generar mayor valor.

Fuente: *Elaboracion Propia.*



Tabla 13: propuesta de valor criterio 6

Se identifican y potencian las competencias claves de los programas del Departamento de Formación Continua.			
No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
		X	
No existe claridad de cuáles son las Competencias claves con las que cuenta la empresa.	Se reconocen algunos aspectos Diferenciadores respecto a los competidores, pero no se identifican claramente como Competencias claves.	Se identifican las competencias claves de la empresa, pero no son potenciadas de manera óptima.	Se identifican y potencian las competencias claves de la empresa, entendiendo la diferencia concreta de las acciones que generan mayor valor al negocio.

Fuente: Elaboración Propia.

5.4.6.3 Dominio: clientes

En este dominio se establece la relación entre la empresa y sus clientes, las formas que tiene ésta para manejar sus bases de clientes, la relación formal e informal que se genera con éstos, y todos los testeos a la gestión efectiva de clientes.



Criterio:

Tabla 14: clientes criterio 1

Los programas del Departamento de Formación Continua ocupan la información sobre el nivel de satisfacción y reclamos para mejorar el producto y/o servicio, y las relaciones con sus clientes.(*)

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
		X	
Las evaluaciones de la satisfacción del cliente no están dentro del espectro de actividades de la Empresa	Se cuenta con algunos sistemas de evaluación que permiten conocer el grado de satisfacción del cliente, pero no son utilizados con frecuencia para mejorar la relación con estos, ni tomar Decisiones referentes a este tema.	Se cuenta con sistemas de evaluación que permiten conocer el grado de satisfacción del cliente, utilizados en momentos puntuales, para mejorar el producto y/o servicio ofrecido, pero no para mejorar las relaciones con sus clientes.	Se realizan evaluaciones constantes sobre el producto/servicio ofrecido, que permiten conocer el grado de satisfacción del cliente, y utilizar esta inFormación para mejorar las relaciones con estos.

Fuente: Elaboracion Propia.

Tabla 15: clientes criterio 2

Los programas del Departamento de Formación Continua cuentan con estrategias de fidelización de clientes actuales y potenciales. (*)

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
	X		
La empresa no se preocupa de fidelizar a sus clientes actuales ni potenciales.	Sólo se realizan pequeños esfuerzos en relación al trato con los clientes, pero no se establecen estrategias de fidelización de sus clientes.	Se realizan estrategias concretas de fidelización al cliente, pero éstas no están correctamente dirigidas al grupo objetivo.	La empresa cuenta con las estrategias necesarias y correctas para fidelizar a sus clientes actuales y potenciales.

Fuente: Elaboracion Propia.

5.4.6.4 Dominio: comercialización

El análisis de este dominio se consideran aspectos relativos al producto o servicio comercializado (y como éste cumple con niveles de calidad, procesos de mejora Continua, atención a las necesidades de los clientes, entre otros), así como también entender los mecanismos que la empresa utiliza para llegar a sus clientes.

Criterios:

Tabla 16: Pregunta general de diagnostico

Los canales de distribución con los que cuentan los programas del Departamento de Formación Continua son efectivos, entregando así los los servicios de forma rápida, fácil y oportuna. (*)

No	Parcialmente	Si
	X	

Fuente: Elaboracion Propia



Tabla 17: comercialización criterio 1

Los programas del Departamento de Formación Continua realizan una planificación del espacio físico del local (sala de ventas, tienda, otro) donde se exponen todos los productos y/o servicios de una forma estratégica que permite captar mayores niveles de atención en los clientes. (*)

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
	X		
No existe planeación del espacio físico de la empresa, más bien es ocupado aleatoriamente y no como una estrategia para mejorar las ventas.	Mantiene el escenario del local de una forma cómoda para la venta, pero no planifica el espacio físico de forma estratégica para captar la atención de los clientes.	Se realiza planificación del espacio físico, pero éste no es utilizado correctamente como estrategia para mejorar las ventas	La empresa realiza una planificación del espacio físico del local (sala de ventas, tienda, otro) donde se exponen todos los productos y/o servicios de una forma estratégica para captar mayores niveles de atención en los clientes.

Fuente: Elaboracion Propia.

Tabla 18: comercialización criterio 2

Los programas del Departamento de Formación Continua se encuentran en una constante búsqueda de innovación de canales de distribución, lo que permite estar más cerca de los clientes y sus necesidades. (*)

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
		X	
No se buscan formas de innovar en canales de distribución.	Ocasionalmente se buscan nuevos canales de distribución, pero estos no permiten estar más cerca de sus clientes.	Se buscan nuevos y mejores canales de distribución que permitan estar más cerca de sus clientes, pero éstos son llevados a la práctica con escasa frecuencia.	Se busca constantemente innovar en canales de distribución que permitan estar más cerca de sus clientes y necesidades. Las alternativas son evaluadas y llevadas a la práctica de forma efectiva.

Fuente: Elaboracion Propia.



Tabla 19: comercialización criterio 3

Constantemente los programas del Departamento de Formación Continua realizan nuevas acciones promocionales para mantener el interés de los clientes actuales, reforzar las relaciones, y atraer a nuevos clientes. (*)			
No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
		X	
No se realizan acciones promocionales para la retención o captación de más clientes.	La empresa realiza promoción de productos, pero no es efectiva en la mejora de relaciones con clientes, ni en la captación de nuevos consumidores	La empresa realiza acciones promocionales para mantener el interés de los clientes actuales, reforzar las relaciones, y atraer a nuevos, pero no son actualizadas constantemente.	La empresa realiza nuevas acciones promocionales constantemente para mantener el interés de los clientes actuales, reforzar las relaciones, y atraer a nuevos.

Fuente: Elaboracion Propia.

Tabla 20: comercialización criterio 4

Los programas del Departamento de Formación Continua realizan publicidad, ya sea pagada o gratuita, con el objetivo de mantenerse cercanos a los clientes actuales, y captar nuevos consumidores. (*)			
No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
	X		
La empresa no realiza publicidad de sus productos /servicios.	Se cuenta con escasa publicidad, la cual carece de atractivo para sus clientes, y no logra capturar nuevos consumidores.	Cuenta con publicidad necesaria para mantenerse cercanos a sus clientes actuales, pero no logra capturar nuevos consumidores.	La publicidad logra acercar a la empresa con sus clientes y a la vez es atractiva capturando nuevos consumidores.

Fuente: Elaboracion Propia.



5.4.6.5 Dominio: coherencia entre propuesta de valor, estrategias y clientes

En este dominio se evalúa la relación existente entre los elementos del modelo de negocios, específicamente entre la propuesta de valor (qué es lo que se ofrece), estrategias (cómo logro transmitir la propuesta de valor) y clientes (a quién irá dirigida la propuesta), y con esto evaluar cuan coherentes y alineados están entre sí para conseguir los objetivos de la empresa.

Criterios:

Tabla 21: coherencia entre propuesta de valor, estrategias y clientes criterio 1

El producto o servicio que se entrega a los clientes se encuentra en constantes procesos de mejora Continua, que permiten atender mejor a las necesidades de éstos, incluso a veces adelantándose a los requerimientos exigidos. (*)			
No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
	X		
El producto/servicio no se renueva Continuamente para atender mejor a las necesidades de sus Clients	Se realizan cambios mínimos en los productos/servicios que entrega la empresa, pero no son lo significativos para sus clientes.	Se está en constate búsqueda de nuevas alternativas que mejoren la experiencia de compra del cliente, sin embargo, éstas no se llevan a cabo porque no se cuenta con el tiempo necesario para modificarlos.	El producto/servicio que se entrega está en constant proceso de mejora Continua, buscando nuevas alternativas y aplicándolas, para mejorar la experiencia de compra de los clientes.

Fuente: *Elaboracion Propia.*



Tabla 22: coherencia entre propuesta de valor, estrategias y clientes criterio 2

Existe una coherencia entre la propuesta de valor de los programas del Departamento de Formación Continua, y la estrategia de precios que se utiliza. (*)			
No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
	X		
No tiene una estrategia de precio definida	Tiene una estrategia de precios, pero no es coherente con la propuesta de valor.	Tiene estrategia de precios que se adecua superficialmente la propuesta de valor, pero no está completamente alineada.	La estrategia de precios es coherente con lo que se expone en la propuesta de valor.

Fuente: Elaboracion Propia.

Tabla 23: coherencia entre propuesta de valor, estrategias y clientes criterio 3

La estrategia de promoción es adecuada según la propuesta de valor y el segmento al cual se dirige. (*)			
No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
	X		
No tiene una estrategia de promoción definida.	Tiene noción de la estrategia de promoción, pero no está correctamente definida según su propuesta de valor y segmento al cual se dirige.	Tiene estrategia de promoción que se adecua a la propuesta de valor y segmento de clientes, pero no es llevada a la práctica frecuentemente.	La estrategia de promoción se adecúa con la propuesta de valor y el segmento de clientes, y es lleva a la práctica

Fuente: Elaboracion Propia.



Tabla 24: coherencia entre propuesta de valor, estrategias y clientes criterio 4

La estrategia de distribución/plaza es acorde a la propuesta de valor y el segmento al cual se dirige. (*)

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
	X		
No tiene una estrategia de distribución/plaza definida.	Tiene noción de la estrategia de distribución/plaza, pero no está correctamente definida según su propuesta de valor y segmento al cual se dirige.	Tiene estrategia de distribución/plaza que se adecua a la propuesta de valor y segmento de clientes, pero no es llevada a la práctica frecuentemente.	La estrategia de distribución/plaza se adecúa con la propuesta de valor y el segmento de clientes, y es llevada a la práctica.

Fuente: Elaboracion Propia.

5.4.6.6 Dominio: contabilidad financiera

Este apartado muestra si la empresa hace registro y movimiento de ingresos y egresos de la organización, con el fin de conocer la rentabilidad del negocio, sus utilidades reales y cuánto de éstas serán parte del “sueldo del empresario” y cuánto para la empresa. Al mismo tiempo, busca conocer cómo se organizan y distribuyen los costos que incurre el negocio en su proceso productivo y si existe claridad del capital de trabajo necesario para producir.



Criterios:

Tabla 25: contabilidad financiera criterio 1

Está determinado, y se realizan estimaciones periódicas del capital de trabajo con el que debe contar la empresa para realizar sus operaciones, ya sea de forma mensual, trimestral, semestral, anual, u otro. (*)

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
			x
No se encuentra establecido el capital de trabajo con el que debe contar la empresa para realizar sus operaciones.	Se define capital de trabajo, pero este no incluye aspectos importantes tales como el desfase entre el pago a proveedores y el de clientes a la empresa.	Se define correctamente el capital de trabajo, sin embargo no se actualiza cuando ocurren cambios en costos o en la demanda.	Se define correctamente el capital de trabajo de la empresa, y se actualiza periódicamente.

Fuente: Elaboracion Propia.

Tabla 26: contabilidad financiera criterio 2

Existen planillas de manejo de inFormación, ya sean hechas en papel o de forma digital, donde se registran todas las ventas o ingresos de la actividad empresarial de forma regular y sin omisión. (*)

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
		x	
No se realiza registro de las ventas de la empresa.	Existen planillas de inFormación que registran las ventas, pero éstas no están bien definidas, obviando datos importantes y además no se registran todas las ventas efectuadas.	Existen planillas de inFormación que registran ventas, correctamente definidas, pero no son registradas todas las ventas de forma constantes, sin omisión.	Existen planillas de inFormación donde se registran todas las ventas cada vez que se realizan, sin omitir u obviar nada.

Fuente: Elaboracion Propia.



Tabla 27: contabilidad financiera criterio 3

Los programas del Departamento de Formación Continua poseen un plan de cuentas, donde se identifica y diferencian los costos fijos, variables, directos e indirectos de fabricación, ingresos u otros hechos contables. (*)

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
			x
La empresa no posee un plan de cuentas.	La empresa no posee un plan de cuentas completamente desarrollado. Solo se han identificado costos e ingresos, sin tener un mayor nivel de detalle respecto de éstos.	La empresa posee un plan de cuentas, donde se encuentran asignados claramente los costos, se ha clasificado la procedencia de los ingresos, etc. Sin embargo, no todas las cuentas se registran, por desconocimiento o conveniencia.	La empresa posee un plan de cuentas, donde registra todos los costos, separados por su naturaleza, ingresos, etc.

Fuente: Elaboracion Propia.

Tabla 28: contabilidad financiera criterio 4

Existen planillas de manejo de información, ya sean hechas en papel o de forma digital, donde se registran los costos directos e indirectos de fabricación de forma regular (costos relevantes). (*)

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
			X
No se realiza registro de los costos de la empresa.	Existen planillas de inFormación, bien desarrolladas, pero éstas solo incorporan costos directos. Los costos indirectos son obviados en la contabilidad de la empresa..	Existen planillas de inFormación que registran los costos directos e indirectos de fabricación, pero éstas no poseen un orden correcto.	Existen planillas de inFormación donde se registran los costos directos e indirectos de fabricación de forma constante.

Fuente: Elaboracion Propia.



Tabla 29: contabilidad financiera criterio 5

Se planifican las inversiones que deben realizarse en los programas del Departamento de Formación Continua , incluyendo las que corresponden a recambio de activos fijos, evaluando plazos, presupuesto, y alternativas de financiamiento. (*)

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
	X		
No se tiene claridad ni menos se planifica las inversiones que debe realizar la empresa.	Las inversiones se realizan de forma espontánea, sin una planificación previa, según la urgencia. Además no se considera el recambio de activos fijos.	Se planifican todas las inversiones que debe realizar la empresa, sin embargo no se incluyen las alternativas de financiamiento o plazos para realizarlas.	Se planifican todas (incluye recambio de activo fijo) inversiones que deben realizarse en la empresa, evaluando plazos, presupuesto, y alternativas de financiamiento.

Fuente: Elaboracion Propia.



5.4.7 Diagnostico específico por dominio

5.4.7.2 Dominio propuesta de valor

Para el campo de dominio de la propuesta de valor se evaluaron 6 criterios distintos con relación al Departamento, los cuales se obtuvo un resultado de:

No Desarrollado	0
Escasamente Desarrollado	2
Parcialmente Desarrollado	3
Ampliamente Desarrollado	1

- Se obtuvieron 3 ítems en los cuales desarrolla parcialmente el criterio de diagnostico
- Se obtuvieron 2 ítems en los cuales se desarrolla escasamente el criterio de diagnóstico.
- Se obtuvo 1 ítem en el cual se desarrolla ampliamente el criterio de diagnostico

Por consiguiente se concluye que Los programas del Departamento no tienen una clara visión sobre la propuesta de valor en la cual basa sus actividades de venta de Postítulos y Diplomados del Departamento de Formación Continua de la Universidad del Bío-Bío



5.4.7.3 Dominio clientes

Para el campo de dominio de los clientes se evaluaron 2 criterios distintos con relación a los programas del Departamento, los cuales se obtuvo un resultado de:

No Desarrollado	0
Escasamente Desarrollado	1
Parcialmente Desarrollado	1
Ampliamente Desarrollado	0

- Se obtuvieron 2 ítems en los cuales se desarrolla escasamente el criterio de diagnóstico.

Por consiguiente se concluye que los programas del Departamento de Formación Continua poseen clientes definidos pero no posee ni una plataforma donde se pueda informar la satisfacción del cliente con el curso además de no poseer ninguna estrategia de fidelización para conservar a una clientela confiable y habitual dentro del mercado



5.4.7.4 Dominio comercialización

Para el campo de dominio de la comercialización se evaluaron 4 criterios distintos con relación a los programas del Departamento de Formación Continua, los cuales se obtuvo un resultado de:

No Desarrollado	0
Escasamente Desarrollado	2
Parcialmente Desarrollado	2
Ampliamente Desarrollado	0

- Se obtuvieron 2 ítems en el cual se desarrolla parcialmente el criterio de diagnóstico .
- Se obtuvieron 2 ítems en el cual se desarrolla escasamente el criterio de diagnóstico.

Por consiguiente se concluyó que los programas del Departamento de Formación Continua realiza acciones de publicidad y marketing para promover los programas de Diplomados y Postítulos y que cuenta con buenos canales de distribución para la información actualizando constantemente sus recursos web.



5.4.7.5 Dominio coherencia de propuesta de valor, clientes y estrategias

Para el campo de dominio de la coherencia de propuesta de valor, clientes y estrategias se evaluaron 4 criterios distintos con relación a los programas del Departamento de Formación Continua, los cuales se obtuvo un resultado de:

No Desarrollado	0
Escasamente Desarrollado	4
Parcialmente Desarrollado	0
Ampliamente Desarrollado	0

- Se obtuvieron 4 ítems en estado de escasamente desarrollado para el criterio de diagnóstico

Por consiguiente se concluye que a pesar de dictar cursos de variados tipos el Departamento no realiza un mejoramiento interno de los cursos para suplir las necesidades del mercado de competencia, además los programas del Departamento de Formación Continua poseen buenos canales de distribución pero al no tener definida una propuesta de valor se desvirtúan los objetivos de ventas de programas de Diplomados y Postítulos.



5.4.7.6 Dominio contabilidad financiera

Para el campo de dominio de contabilidad financiera se evaluaron 5 criterios distintos con relación a los programas del Departamento de Formación Continua, los cuales se obtuvo un resultado de:

No Desarrollado	0
Escasamente Desarrollado	1
Parcialmente Desarrollado	1
Ampliamente Desarrollado	3

- Se obtuvieron 3 ítems en estado de ampliamente desarrollado para el criterio de diagnóstico
- Se obtuvo 1 ítem en estado de parcialmente desarrollado
- Se obtuvo 1 ítem en estado de escasamente desarrollado

Por consiguiente se concluyó que los programas del Departamento de Formación Continua cuenta con una organización financiera correcta y ordenada que permite evaluar ingresos, costos y planificar estimaciones periódicas, pero no cuenta con una estrategia de inversión a largo plazo para los programas de Postítulo y Diplomados.



5.4.8 Diagnostico final

Cabe mencionar que con estos estudios aplicados a los programas del Departamento de Formación Continua se diagnosticó lo siguiente:

Dentro de la empresa se cuenta con actividades administrativas primarias tales como control, planeación, organización y dirección, también se cuenta con actividades de control de finanzas y comercio las cuales funcionan pero no de la forma más óptima.

El problema de mayor magnitud que se detecta para los programas del Departamento de Formación Continua es la falta de una propuesta de valor concreta y funcional que tenga un relación firme con los clientes y las necesidades que intenta satisfacer y al no tener la claridad no es posible crear servicios que correspondan a la segmentación de clientes adecuada, es decir los servicios del Departamento de Formación Continua no tienen un sello que concuerde para que lo ofrecido dé cuenta de la propuesta de valor, gracias a esto no se potencian las competencias claves del Departamento y no se puede establecer un precio acorde a la propuesta de valor ya que no existe relación entre las actividades y lo que realmente es el sello del Departamento de Formación Continua.

Para el caso de los clientes de puede observar que el Departamento para los programas cuenta con un programa estructurado de exposición de cursos pero no crea estrategias de fidelización de clientes, además de poca interacción post-exposición académica.



Para el caso del comercio se puede observar que el Departamento si realiza promoción por medio de redes sociales y está en constante movimiento para atraer clientes, actualizando constantemente las plataformas web que utiliza.

El Departamento posee un óptimo plan de financiamiento ya que está vinculado directamente con las entidades financieras y de inversión de la Universidad del Bío-Bío.

5.4.9 Tabla de ventajas y desventajas de Departamento de Formación Continua, realizada de acuerdo a los antecedentes y análisis anteriores.

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Universidad estatal con posibles convenios y alianzas con medios públicos. • Programas reconocidos por su estado de pertenecer a una universidad del consejo de rectores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Poca variedad de programas. • Poca cantidad de programas. • Propuesta que no mantiene una diferenciación con la competencia. • No mantiene una ventaja competitiva. • Expositores de programas con experiencia solamente en la docencia y no en empresas. • No tiene vinculación con el medio.

Fuente: Elaboracion Propia.



5.5 Propuestas de valor creadas en base al estudio

Elementos de propuestas de valor		U del Bío-Bío	U. del DESARROLLO	INACAP	DUOC UC
	DESCUENTO		X	X	X
	PROFESORES CON EXPERIENCIA EN EMPRESAS		X	X	
	PROGRAMAS ONLINE			X	
	PROGRAMAS SEMIPRESENCIALES			X	
	BENEFICIOS DE SEGUROS DE ACCIDENTE				X

5.5.1 Propuesta experiencia profesorado

En el ámbito del trabajo, la experiencia es base fundamental del conocimiento y conjuntamente con los estudios garantiza el ser un profesional competente.

La experiencia laboral es la acumulación de conocimientos prácticos que una persona o empresa ha adquirido en el desempeño de sus funciones. Así, la experiencia laboral está estrechamente relacionada con la cantidad de años que una persona lleve ejerciendo un cargo: cuanto más tiempo ejerciendo dicho cargo, mayor será el conocimiento del mismo que se le presupondrá.

Para el caso de los académicos con experiencia laboral se convierte en una ventaja atractiva ya que los estudiantes ven como realmente se implementan los conocimientos y pueden salir al mundo laboral más preparados y con



conocimiento avanzados de como realmente se resuelven los problemas y se crean procesos de desarrollo.

Disponer de conocimientos avanzados y académicos con experiencia laboral en áreas específicas del servicio público y privado, transformando a los alumnos en profesionales altamente calificados para contribuir en el desarrollo de la sociedad Para los Diplomados y Postitulos del Departamento de Formación Continua disponer de académicos los cuales cuenten con una alta experiencia y competencia laboral en empresas que representen el rubro y así lograr una excelencia en la docencia de los programas. Logrando crear un sello para la los programas y además atraer la expectativa de empresas que deseen un mejoramiento laboral.

Actividades relacionadas para funcionamiento de la propuesta de valor.

Plan de evaluación, acreditación y Formación en competencia digital docente.

Es necesario que todo docente disponga de la competencia digital necesaria para que la cultura digital se convierta en motor de transformación y mejora del sistema educativo. Ya no hay excusas, no es algo opcional. Es importante que todo docente tenga suficiente capacidad de gestionar y explotar para sus tareas docentes la sobreabundancia de información y recursos educativos que a través de Internet llegan de forma Continua. El marco común de competencia digital docente es una propuesta estandarizada que especifica la competencia digital en relación con la profesión docente mediante descriptores de competencias organizados en 3 niveles y cinco áreas competenciales (información, comunicación, creación de contenidos, seguridad y resolución de problemas). Este marco debería servir para organizar un plan común de evaluación, acreditación y Formación en competencia digital docente, con herramientas de auto-evaluación que permitan diagnosticar necesidades formativas, evaluación de centros educativos que incluyan también otros criterios relacionados con el uso que se hace de recursos y entornos digitales en el proyecto educativo del centro y pruebas de acreditación por niveles y perfiles de personas con grado de



profesionales, con la posibilidad de combinar esas pruebas con un portfolio profesional con unos criterios comunes de evaluación.

5.5.1.2.1 Liderazgo pedagógico de cargos directivos

El trabajo académico siempre se realizara dentro del ambiente del proyecto educativo del área del Departamento; el profesorado constituye el recurso más importante de los centros educativos y, por ello, es importante crear un nuevo perfil de cargo directivo que sea capaz de ejercer el liderazgo pedagógico y no se limite a la gestión administrativa, que sea capaz de generar y liderar comunidades de aprendizaje, proyectos educativos valiosos y procesos de Formación Continua; deben ser referente en las competencias profesionales necesarias, especialmente la competencia digital. Ese liderazgo no se puede ejercer en el siglo XXI de forma eficaz sin la suficiente cultura digital y presencia web que permita impulsar el uso de entornos digitales para comunicarnos, trabajar en colaboración e impulsar proyectos locales de participación y aprendizaje servicio que conviertan a los centros educativos en nodos de innovación social. Es clave que la Formación y acreditación de cargos directivos tenga en cuenta una re-definición de las competencias de liderazgo necesarias para la mejora y transformación de los centros. De poco serviría tener docentes innovadores sin cargos directivos que sepan canalizar y liderar esas nuevas propuestas de mejora.



5.5.1.2.2 Nueva regulación

Se refiere a la necesidad dentro un nuevo marco regulatorio en común del reconocimiento de la Formación de los expositores académicos para los programas del Departamento de Formación Continua , que esté orientado a la acreditación de las competencias profesionales y que incluya las nuevas modalidades de Formación y nuevos incentivos para el desarrollo profesional docente que reconozcan la participación en proyectos de innovación y colaboración, la creación y puesta en común de recursos educativos, el liderazgo o participación activa en comunidades y redes profesionales. En lugar de poner el acento en regular los procesos de Formación, que son cada vez menos formales, más diversos y globales, se debería centrar más la atención en los productos y resultados de esas acciones formativas, su aplicación real en el aula y la regulación de las acreditaciones de las competencias y perfiles profesionales y su desarrollo continuo. La nueva regulación debería impulsar el apoyo y fortalecimiento del trabajo docente, su reconocimiento transparente y su evaluación entre pares para la mejora Continua y el éxito educativo.



5.5.2 Propuesta de descuentos y ofertas de mejoramiento continuo

Proporcionar descuentos en los programas permitiría que los clientes se inclinaran por la Universidad del Bío-Bío a la hora de buscar Formación Continua.

De acuerdo al estudio realizado las 3 universidades tienen descuentos para sus clientes, lo cual podemos concluir que las personas prefieren programas de Diplomados y Postítulos más baratos, por lo tanto un descuento es una buena opción o estrategia para atraer clientes.

Descuentos a:

- Egresados de la Universidad del Bío-Bío
- Pago al contado
- Empresas con grupos masivos de persona

La estrategia de ventas debe ir alineada a tu estrategia de marketing. Solo Cuando otorgar un descuento es prácticamente inevitable, se evalúen algunas ideas para obtener algo a cambio.

- Pronto pago – Le doy el descuento y me paga antes (30 o 60 días en vez de los habituales 90), o en vez de pagar en 6 cuotas paga en 2.
- Mayores volúmenes – Similar al descuento por volumen para una única compra (que es en sí una justificación de por qué se otorga el descuento), es hacerlo condicionado a una compra durante un mayor periodo de tiempo (trimestral, semestral o anual), asegurando el negocio por más tiempo.
- Disminuir la oferta de producto – Aunque no aplica en todos los casos, un cliente le puede pedir descuento porque percibe que su solución está sobre dimensionada (muy común en servicios de consultoría o soluciones de tecnología). Una oferta más pequeña con menos funcionalidades encajará muy bien. Es ofrecer el producto básico en vez del Premium.



- Solicitar referidos – Es condicionar el descuento a los referidos que ese cliente le envíe. El producto/servicio cuesta \$100, pero le descuento \$20 por cada cliente efectivo que nos recomiende. Con 5 referidos le sale gratis! .Por supuesto debe hacer la matemática para que le den los números.
- Venta cruzada – Le doy el 10% de descuento en el producto A si además me compra el producto B a precio de lista. Idealmente un producto que también necesite el cliente o que sea complementario. Lo que está haciendo aquí es incrementar la transacción o el ticket promedio. Es como armar combos a posteriori.
- Mejores exhibiciones – Si comercializa a través de minoristas, solicitar exhibiciones especiales adicionales incrementa la rotación y de paso el volumen necesario para surtir o hacer el cargue de inventario.
- Publicidad – Algunos clientes pueden tener sus propios medios de comunicación, como una revista o un boletín que envían a sus clientes. Obtener una pauta publicitaria sin costo a cambio del descuento es una buena alternativa para generar visibilidad y rotación.
- Casos de éxito – Especialmente para negocios que están comenzando, obtener testimoniales y poder construir casos de éxito rápidamente puede ser de gran ayuda. Explique que el precio especial se otorga justamente porque está empezando y quiere obtener retroalimentación

Encontrando el equilibrio entre ambas se consigue comunicar lo especial, diferente y efectiva que es la solución que se ofrece.

Se tiene claridad sobre recopilar testimonios, no ganar dinero con estas ventas. Es una estrategia promocional dónde la finalidad es aumentar la autoridad como especialista dentro del nicho. Hay que posicionarse y generar confianza



5.5.3 Propuesta de Programas online o semi presenciales:

Proponer programas de Diplomados y Postítulos que se puedan realizar a través de una plataforma de internet, destinada a clientes que no pueden asistir a las clases debido a su carga laboral y poca disponibilidad de tiempo, o personas de provincias y regiones con largas distancias para acercarse a la casa de estudio

De acuerdo al estudio realizado, solo INACAP presenta esta propuesta de valor, pero ha logrado un gran impacto en las personas, ya que se están atreviendo a esta nueva alternativa de la Educación Continua. En INACAP a través de esta modalidad, han asistido a los programas y capacitación 140.000 personas en todo el país.

Es evidente que una tecnología que “acorta” las distancias espaciales y temporales debería tener un gran potencial en el plano de la Educación Continua. La extraordinaria velocidad de acceso; la capacidad de almacenamiento casi infinita; la disponibilidad de una “enciclopedia” gigante y organizada mediante el hipertexto; la posibilidad de generar materiales multimedia; todo ello podría ayudar a pensar la tarea educativa como un proceso dinámico de construcción colectiva para el desarrollo de programas de Diplomados y Postítulos. La integración de medios y lenguajes es uno de los principales aportes de las nuevas tecnologías a los procesos de información. Sin embargo aunque los soportes multimedia unen las cualidades expresivas de los diferentes medios de comunicación, el resultado final no es una suma de características. Surgió un nuevo medio el cual resulta ser de gran valor para la Educación Continua, en especial la educación virtual. La compatibilidad de lenguajes informáticos de las computadoras de todo el mundo y la posibilidad de interconexión en una red mundial es otro de los aspectos importantes de las nuevas tecnologías. El impacto del multimedia, el correo electrónico, la realidad virtual e Internet no se limitan a un área geográfica. Se difunden rápidamente hacia distintos puntos del globo. Su abaratamiento con el correr del tiempo permite que lleguen a lugares distantes. Lo cual da origen en el



campo educativo a una amplia oferta en nivel superior. Las nuevas tecnologías se han convertido en verdaderas autopistas a través de las cuales circulan importantes caudales de información y en un tiempo y costo inferior a los que permite cualquier otro medio de exposición de programas. Con los programas online la capacidad de procesamiento de la información pone a disposición de la tarea formativa códigos que modelizan el comportamiento de procesos y sistemas (programas de simulación), algo en muchos casos impracticable como experimento real. Con los programas llamados de simulación se puede “experimentar” en la computadora cómo se comportará el sistema ante la modificación de algún parámetro sacando valiosas conclusiones educativas de mejoramiento educacional para el Departamento de Formación Continua, proporcionándole una gran autonomía de exploración al alumno con la guía del docente.

La plataforma a utilizar, la del Departamento de Formación Continua por medio de la Universidad del Bío-Bío, se ajustaría a las necesidades, y brinda la posibilidad de poner a disposición de los alumnos diversos materiales multimedia para el desarrollo de programas como Diplomados y Postítulos.

Ventajas y Ambientes virtuales:

- Acceso libre a la educación
- Aprendizaje autónomo con independencia temporal y geográfica
- Posibilidad de Formación Continua y actualizada
- Acceso a recursos de enseñanza y aprendizaje mediados tecnológicamente a través de Internet y seleccionables según características personales del docente o del alumno.
- Acceso a diferentes herramientas de software basados en el concepto de software libre y propietario.
- Posibilidad de monitorización on-line de los procesos educativos
- Comunicación bidireccional sincrónica o asincrónica.



Capítulo 6: Construcción del lienzo CANVAS para programas que no están incluidos en el sistema SENCE



<p>Actividades Clave</p> <p>Diseño y operación de la página web Comercialización del servicio Dictación de cursos</p> <p>Recursos Clave Infraestructura tecnológica Infraestructura física Recursos humanos Recursos intelectuales</p>	<p>Propuesta de Valor</p> <p>Recursos humanos altamente calificados</p> <p>Tecnología y servicios para la investigación</p> <p>Reconocimiento externo de docencia e investigación</p> <p>Vinculación con organismo públicos</p> <p>Certificación normas</p>	<p>Relación con el Cliente</p> <p>Automatizada</p> <p>Personalizada</p> <p>Canales Página principal y publicidad digital</p> <p>Consignaciones y transferencias bancarias</p>	<p>Segmentos de</p> <p>Usuarios indepe</p> <p>Empresas constr</p> <p>DAEM</p> <p>Municipalidades publico</p> <p>Departamentos</p>	
<p>Estructura de Costes</p> <p>Personal (coffe break)</p> <p>Cocina</p> <p>Servicio</p>		<p>Estructura de Ingresos</p> <p>Venta de servicios de Diplomados y post-Títulos</p>		

Ilustración 26: Lienzo modelo CANVAS de Departamento de Formación Continua



6.1 Oferta

6.1.1 Propuesta de valor

De acuerdo a los antecedentes de la misión, visión e información recopilada de la investigación, el Departamento de Formación Continua ofrece como propuesta de valor, programas para fortalecer los vínculos institucionales, diversificando las actividades formativas según los requerimientos de la compleja sociedad actual, y conforme al sistema de gestión de calidad aplicable.

Vinculación con organismos públicos y privados, lo que permite estar en sintonía con la demanda a nivel de Postítulos y Diplomados.

Se cuenta con recursos humanos altamente calificados (Magíster y Doctores) para asegurar la calidad de un servicio orientado a la satisfacción del cliente y al mejoramiento continuo.

Alta disponibilidad de infraestructura, equipamiento y recursos humanos de alta competencia, reconocidos por el medio externo, para el desarrollo de actividades de Educación Continua.

Debido a que no hay una propuesta de valor establecida, se pudo identificar lo anterior.

Existen aspectos de los programas del Departamento de Formación Continua los cuales en forma dispersa funcionan como aristas de una propuesta de valor no definida

La Universidad, a través de su Estatuto del Académico, declara a la Educación Continua como una actividad relevante del quehacer docente, posicionándola como una labor primordial hasta en las más altas jerarquías; esto implica que el académico, junto con realizar funciones de docencia de pre y posgrado,



investigación, extensión y asistencia técnica, debe vincularse con las actividades de Educación Continua como una forma de responder a las exigentes demandas del mercado laboral por contar con profesionales de excelencia y competentes, en conformidad a lo declarado en las estrategias de la Universidad. La educación Continua se realiza en conformidad a los requerimientos de la Región y del País, lo cual supone una retroalimentación permanente a la docencia, investigación y extensión para actualizar el conocimiento y fortalecer las capacidades tanto personales como institucionales.

- Alto impacto de las actividades de Educación Continua con el medio externo.
- Valoración interna y externa del impacto de las actividades de Educación Continua.

6.1.1.2 Recomendación

Propuesta experiencia profesorado

En el ámbito del trabajo, la experiencia es base fundamental del conocimiento y conjuntamente con los estudios garantiza el ser un profesional competente.

La experiencia laboral es la acumulación de conocimientos prácticos que una persona o empresa ha adquirido en el desempeño de sus funciones. Así, la experiencia laboral está estrechamente relacionada con la cantidad de años que una persona lleve ejerciendo un cargo: cuanto más tiempo ejerciendo dicho cargo, mayor será el conocimiento del mismo que se le presupondrá.

Para el caso de los académicos con experiencia laboral se convierte en una ventaja atractiva ya que los estudiantes ven como realmente se implementan los conocimientos y pueden salir al mundo laboral más preparados y con



conocimiento avanzados de como realmente se resuelven los problemas y se crean procesos de desarrollo.

Propuesta de descuentos y ofertas de mejoramiento continuo

Proporcionar descuentos en los programas permitiría que los clientes se inclinaran por la universidad del Bío-Bío a la hora de buscar Formación Continua.

De acuerdo al estudio realizado las 3 universidades tienen descuentos para sus clientes, lo cual podemos concluir que las personas prefieren programas de Diplomados y Postítulos más baratos, por lo tanto un descuento es una buena opción o estrategia para atraer clientes.

Descuentos a:

- Egresados de la Universidad del Bío-Bío,
- Pago al contado
- Empresas con grupos masivos de persona

La estrategia de ventas debe ir alineada a tu estrategia de marketing. Solo Cuando otorgar un descuento es prácticamente inevitable, se evalúen algunas ideas para obtener algo a cambio.

Propuesta programas online o semipresenciales

Con los programas online la capacidad de procesamiento de la información pone a disposición de la tarea formativa códigos que modelizan el comportamiento de procesos y sistemas (programas de simulación), algo en muchos casos impracticable como experimento real. Con los programas llamados de simulación se puede “experimentar” en la computadora cómo se comportará el sistema ante la modificación de algún parámetro sacando valiosas conclusiones educativas de mejoramiento educacional.



6.2 Clientes

6.2.1 Segmento de clientes:

Durante los periodos 2015 - 2016 - 2017, el Departamento de Formación Continua de la Universidad del Bío- Bío Concepción obtuvo diferentes clientes, empresas e instituciones públicas y privados (trabajadores y profesionales).

En este apartado analizamos el mercado objetivo al que está enfocado nuestro modelo de negocio, es decir, a cada uno de los diferentes mercados de clientes a los que atenderemos, este permitió identificar diferentes grupos de clientes con el propósito de conocer sus características y desarrollar una propuesta de valor adaptada a cada uno de ellas.

En la tabla siguiente, se relacionan los segmentos de mercados para el modelo propuesto:

Tabla 30: segmento de clientes

Usuarios independientes
Empresas Constructoras
DAEM
Municipalidades
Departamentos de Salud

Fuente: Departamento Formación Continua. Elaboración Propia.

6.2.1.2 Usuarios independientes

Personas independientes son clientes muy frecuentes de los programas de Diplomado y Postítulos, que buscan la especialización y Formación que permitan



que la persona tenga habilidades para aplicar conocimientos específicos y sean capaces de resolver problemas, con una alta capacidad de análisis.

A demás los usuarios independientes (profesionales), que deseen estudiar un Diplomado o Postítulo online, deben poseer un estilo de aprendizaje más autodidacta, en el sentido de que son capaces de ponerse ciertos horarios y cumplirlos, de investigar y estudiar por su cuenta, ser responsables, etc. Entre las habilidades necesarias para tener éxito en este tipo de cursos se cuenta la disciplina, capacidad de planificación, focalización, etc.

6.2.1.3 Empresas Constructoras

Las empresas constructoras de la región y del país son uno de los principales clientes, debido a los programas que se imparten, este segmento de cliente busca una Formación completa y de calidad para sus empleados, ya que constantemente evoluciona el área tecnología y desarrollo de la construcción. El Departamento de Formación Continua busca cumplir con la expectativa del cliente, por lo cual cada año presenta nuevos Diplomados y Postítulos de construcción, además de un actualizado método de enseñanza para esta área.

6.2.1.4 DAEM

El Departamento de Administración de Educación Municipal (Daem), tiene como objetivo administrar los establecimientos de la Red Educativa Municipal.

Sus principales funciones son, asesorar al Alcalde y al Concejo Municipal en la formulación de las políticas relativas al área educación; Proponer y ejecutar medidas tendientes a materializar acciones y programas relacionados con educación y demás servicios incorporados a su gestión además de administrar los recursos humanos, materiales y financieros de la educación municipal.



Este segmento busca capacitar al grupo docente de cada establecimiento para entregar una mejor educación. Los Diplomados y Postítulos están orientados a fortalecer los conocimientos y capacidades de los docentes, equipos directivos y estudiantes de pedagogía, enmarcado a los desafíos de la escuela del siglo actual.

6.2.1.5 Municipalidades

Las Municipalidades son participantes muy activos de la Formación Continua de la Universidad del Bío-Bío, en cuanto a la capacitación y Formación de sus afiliados y funcionarios públicos, ya que busca promover e implementar las buenas prácticas en la función pública, la generación de contenidos y vinculación con la ciudadanía.

6.2.1.6 Departamentos de Salud

Los Departamentos de salud es otro segmento de mercado que es participe de los Diplomados y Postítulos que imparte el Departamento de Formación Continua. Estos clientes buscas incrementar y desarrollar sus habilidades de la salud, para satisfacer la exigencia ciudadana con una permanente mejora y capacitación.



6.2.1.7 Recomendación

Enfoque magnitud de egresados

Desacuerdo al estudio de mercado realizado con respecto a magnitud de titulados en la región del Bio-Bio en los últimos años se sugiere para los clientes del tipo independientes crear un enfoque en cuanto a los Diplomados y Postítulos que cumplan la necesidad de mejoramiento continuo de las personas con las carreras más comunes dentro del sector, algunas de estas carreras son:

- Técnico en enfermería
- Ingeniera comercial
- Trabajo social
- Ingeniera civil industrial
- Pedagogía
- Prevención de riesgos

Enfoque servicio público

De acuerdo a la propuesta de vinculación con el medio para Postítulos y Diplomados se sugiere la creación de programas de uso masivo con enfoque en el servicio y entidades públicas mejorando el profesionalismo público y optimizando socialmente la construcción y desarrollo país



6.2.2 Relación con los clientes

6.2.2.2 Automatizada:

Es automatizar procesos simulando una relación personal para crear valor en la atención a segmentos de clientes típicamente masivos, la relación automatizada que da a conocer el Departamento es por medio de la plataforma de página web de UBB capacita la cual da a conocer las distintas informaciones sobre los programas y Diplomados que se imparten dentro de la Universidad y los contenidos a tratar sobre este

6.2.2.3 Personalizada:

Relación de asistencia personal: Es la interacción entre el cliente y un dependiente que lo ayude en el proceso de ventas o post-compra. Normalmente es en punto de venta o a través de centros de atención telefónica, por correo, etcétera. Después de completar su compra.

Relación de asistencia personal dedicada: Involucra asignar un responsable a la atención específica de un cliente en este caso los profesores encargados de dictar las clases de los cursos emitidos.

La relación con los clientes del Departamento y más específicamente de los programas de Diplomados y postitulos se basan en distintos fundamentos esenciales.



6.2.2.4 Recomendación

De acuerdo al diagnóstico se evaluó que el Departamento de Formación Continua posee una fidelización con los clientes muy precaria por lo cual se evaluaron estrategias para la sugerencia de la relación con los clientes.

Construye relaciones sociales

Las redes sociales son la mejor forma para construir relaciones duraderas con los clientes, y para conseguir clientes nuevos.

Crear publicaciones dedicadas a los clientes fieles (por ejemplo promociones sólo para clientes).

Establecer una red social para que los clientes comuniquen sus quejas, dudas, sugerencias,..etc.

Ofrecer descuentos

Esta táctica, consiste en ofrecer descuentos sólo a clientes fieles (generalmente empresas), y con ese descuento realizarán otra compra. Como consejo, dentro de los grupos de clientes, y según la antigüedad y fidelidad que tengan con el Departamento, se ofrecería un descuento adaptado a su fidelidad.



6.2.3 Canales

Según el informe de resultados, tecnologías de la información y comunicación en las empresas, realizado por el ministerio de economía, fomento y turismo, el 75,9% de las empresas utiliza Internet para fines de la empresa. Por tamaño de empresa las cifras son: 70,6% en las microempresas, 96,0% en las pymes y a 99,9% en las grandes. En términos de trabajadores, sólo un 33,3% de ellos usa Internet, cifra que se reduce en las pymes y grandes empresas (alcanzando 29,9% y 29,7%, respectivamente).

Por lo cual la publicidad digital juega un rol fundamental para esta organización, y se pueden destacar las siguientes canales utilizados por el Departamento de Formación Continua, como páginas web, redes sociales, entre otras, para conseguir una comunicación más interactiva y cercana con los clientes.

Tabla 31: descripción de canales

Canales	Descripción
InFormación	Pagina web: http://FormaciónContinua.ubiobio.cl/ Facebook: https://www.facebook.com/ubbcapacita Twitter: https://twitter.com/ubbcapacita Youtube: www.youtube.com/channel/UCAEemehJD7Bko3A0Q_Sf49Q LinkedIn: cl.linkedin.com/in/Formación-Continua-ubb-b3b090104 Teléfono: 041-3111003 – 311128 e- mail: jcsoto@ubiobio.cl - mcarrion@ubiobio.cl
Venta	<u>Consignaciones y transferencias bancarias</u> Pago de cheques Pago directo en caja UBB - Avenida Collao 1202, Concepción



Transferencia electrónica: Banco BBVA cta. cte: 0504-0048-0100014485 / RUT: 60.911.006-6 Universidad de Bío-Bío. E-Mail: cgonzal@ubiobio.cl

Fuente: Departamento Formación Continua. Elaboración Propia.

Como el principal medio para entregar información y ofrecer los servicios es el internet, el canal principal es la página web, donde se puede encontrar los cursos impartidos, información de certificación, dirección del Departamento, etc. Otros canales de comunicación, es la publicidad digital, como Facebook y Twitter. La compra del servicio se realiza por Consignaciones y transferencias bancarias, los cuales se encuentra pagos de cheques, pago directo en caja UBB y transferencia electrónica.

6.2.3.2 Recomendación

Marketing en Instagram

Como canal de comunicación esta red social es muy útil, para realizar publicidad y marketing, ya que cada día hay más de 800 millones de usuarios activos, y el 80% de las cuentas sigue a una empresa en Instagram. Hacer uso de esta red social permitiría al Departamento de Formación Continua llegar a más clientes, a un bajo costo en relación a los beneficios.

Para la publicidad de los programas de Diplomados y Postítulos, se pueden hacer anuncios en fotos, anuncios con videos, anuncios por secuencia, anuncios en stories, lo que permitiría una interacción más dinámica y al mismo tiempo llegar a miles de personas.



6.3 Recursos

6.3.1 Recursos claves

Se requieren múltiples recursos para gestionar la operación de la empresa, con el fin de poder producir y suministrar la propuesta de valor. Durante el desarrollo del modelo se detectaron los recursos clave y la necesidad de adquisición o tercerización de los mismos con base en la función principal del negocio. En las siguientes tablas se describen los recursos clave para el modelo propuesto.

Humanos:

Actualmente el Comité administrativo de Funcionarios está constituido por:

Tabla 32: comité administrativo del Departamento Formación Continua

Carmen González Labbé	Directora de Formación Continua
Freddy Banda Cheuquepán	Jefe Departamento de Formación Continua Concepción
Miriam Carrión Cárdenas	Secretaria de Dirección
Johanna Soto Ávila	Secretaria de Departamento
Edson Bernal Martínez	Asistente Técnico Pedagógico
Andrea Medina Barriga	Administradora Redes Sociales

Fuente: Departamento Formación Continua. Elaboración Propia.

Tabla 33: Comité académico del Departamento Formación Continua

Juan Carlos Ceballos Villarroel	Facultad de Ciencias
Reinier Holländer Sanhueza	Facultad de Ciencias Empresariales



Aurora Henríquez Melgarejo	Facultad de Ciencias de la Salud y de los Alimentos
Carlos Torres Navarro	Facultad de Ingeniería
Vivianne Hasse Riquelme	Facultad de Educación y Humanidades
Luis Antonio Molina Campos	Facultad Arquitectura, Construcción

Fuente: Departamento Formación Continua. Elaboración Propia.

Físicos:

En la ciudad de Concepción, Capital de la Región del Bío- Bío, el Departamento de Formación Continua de la Universidad (UBB – Capacita Concepción) se ubica en Avenida Collao 1202, casilla 5-C

Y en cuanto a recursos físicos el Departamento cuenta con:

- 6 equipos de computación
- 2 notebook
- 1 proyector data-show
- 4 impresoras
- 1 fotocopiadora
- 6 escritorios con silla
- 5 equipos telefónicos

Intelectuales:

Certificación

La Dirección de Formación Continua de la Universidad del Bío-Bío, a través de los Departamentos de Formación Continua de Concepción y Chillán denominados UBB-CAPACITA, presta servicios de capacitación a organizaciones públicas y privadas para mejorar las competencias de su personal, centrandose en las áreas que le son propias de su quehacer, lo que se encuentra estipulado en su



Sistema de Gestión de Calidad certificado bajo la norma NCh 2728 desde el 24 de agosto de 2006 y posteriormente re-acreditado el 21 de julio del 2015 hasta el 21 de julio de 2018.

Los recursos principales para el desarrollo de actividades clave que soportan el modelo de negocios son los recursos humanos, ya que cuenta con profesionales altamente calificados para dictar los programas de diplomado y post-título.

También se cuenta con la infraestructura física en la ciudad de Concepción, Universidad del Bío- Bío para atender a los clientes y socios claves, y brindar una atención especializada y completa. Otro punto importante para el Departamento de Formación Continua es que se encuentra certificada en su sistema de gestión de calidad bajo la norma NCH 2728 hasta el 21 de julio de 2018, esta certificación no es solo una ventaja para la empresa, sino que también es un beneficio para el cliente, ya que proporcionara una mayor confianza y una buena imagen para quien asista a los programas pertenecientes a la Universidad.

6.3.1.2 Recomendación

En cuanto a los recursos humanos se sugiere la implementación de profesionales académicos con cierta experiencia laboral en empresas o entidades dedicadas a la al rubro de su especialidad para al momento que se desarrollen los programas los clientes tengan confianza del mejoramiento en el que están inmersos y la consideren una ayuda a la hora del desempeño laboral.

En cuanto a los recursos físicos se sugiere comprar software para la creación de programas virtuales, o plataforma (moodle) que permita crear e impartir los programas de Diplomados y Postítulos.



6.3.2 Actividades claves

Existen múltiples actividades por programar con el propósito de generar y entregar la propuesta de valor; durante el desarrollo del modelo se detectaron las actividades prioritarias en las que se basa la estructura del modelo, que son necesarias y permiten el funcionamiento de los demás bloques del CANVAS.

Las actividades clave del Departamento de Formación Continua, enfocado en los programas de Diplomados y post-título específicamente son la comercialización y venta de estos, además del desarrollo de estos cursos por medio de la exposición de la clases.

6.3.2.2 Programas impartidos por el Departamento de Formación Continua

Tabla 34: Programas Departamento de Formación Continua año 2015

Nombre de programa	Horas totales	Participantes
DIPLOMADO EN GERENCIA PÚBLICA	240	14
DIPLOMADO EN GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE LA CONSTRUCCIÓN	234	10
DIPLOMADO DE NORMAS INTERNACIONALES DE INFORMACIÓN FINANCIERA (IFRS)	200	30
DIPLOMADO EN GESTIÓN LOCAL Y DESARROLLO RURAL SOSTENIBLE	200	15
POSTÍTULO DE MENCIÓN EN EDUCACIÓN MATEMÁTICA PARA PROFESORES DE SEGUNDO CICLO DE EDUCACIÓN BÁSICA	1200	30
DIPLOMADO DE GÉNERO Y POLÍTICAS PÚBLICAS	207	10
POSTÍTULO NECESIDADES EDUCATIVAS ESPECIALES, ESPECIALIDAD TRASTORNO ESPECÍFICO DEL LENGUAJE	1500	19
POSTÍTULO NECESIDADES EDUCATIVAS ESPECIALES, ESPECIALIDAD DIFICULTADES ESPECÍFICAS DEL APRENDIZAJE	1500	20
DIPLOMADO EN DISEÑO URBANO SUSTENTABLE	240	16
DIPLOMADO EN GERENCIA PÚBLICA	240	9
DIPLOMADO EN GERENCIA PÚBLICA	240	7
DIPLOMADO DE EDUCACIÓN EN DERECHOS HUMANOS Y UNIVERSIDAD	200	17

Fuente: Departamento Formación Continua. Elaboración Propia.



En el año 2015 la Universidad del Bío-Bío gracias a la gestión del Departamento de Formación Continua, creo un plan inicial de 12 programas (Diplomados y Postítulos), entre ellos figuran 9 programas de Diplomado y 3 programas de Postítulo. Basándonos en los datos obtenidos podemos concluir los siguientes puntos.

- Para el año 2015 existía gran cantidad de Postitulos de larga duración.
- Para el año 2015 existía un plan de concurrencia alta con respecto a la actualidad.

Tabla 35: Programas Departamento de Formación Continua año 2016

Nombre de programa	Horas totales	participantes
DIPLOMADO EN GERENCIA PÚBLICA	240	12
DIPLOMADO EN GERENCIA PÚBLICA	240	11
DIPLOMADO DE GÉNERO Y POLÍTICAS PÚBLICAS	207	8
DIPLOMADO DE EDUCACIÓN EN DERECHOS HUMANOS Y UNIVERSIDAD	200	17
DIPLOMADO EN GERENCIA PÚBLICA	240	8
DIPLOMADO EN GESTIÓN Y DESARROLLO DE PROYECTOS INMOBILIARIOS	200	9

Fuente: Departamento Formación Continua. Elaboracion Propia.

En el año 2016 la Universidad del Bío-Bío gracias a la gestión del Departamento de Formación Continua, creo un plan inicial de 6 programas (Diplomados y Postítulos), entre ellos figuran 6 programas de Diplomado y 0 programas de Postítulo. Basándonos en los datos obtenidos podemos concluir los siguientes puntos.



- En el año 2016 se crea un plan de programas mas pequeño en relacion con el año anterior ya sea por el poco éxito obtenido.
- Se baja la cantidad inicial de postitulos emitidos en el año 2016 (aunque despues se integran programas de postitulos durante el trascurso del tiempo) deja entrever la poca expectativa con respecto al desarrollo y éxito de los programas de diplomados y postitulos.

Tabla 36: Programas Departamento de Formación Continua año 2017

Nombre de programa	Horas totales	participantes
DIPLOMADO EN TRIBUTACIÓN	200	7
DIPLOMADO EN GESTIÓN Y DESARROLLO DE PROYECTOS INMOBILIARIOS	200	7
DIPLOMADO EN EFICIENCIA ENERGETICA AVANZADO	100	12
DIPLOMADO EN EFICIENCIA ENERGETICA AVANZADO	100	12
DIPLOMADO DE DERECHOS HUMANOS Y FUNCIÓN PUBLICA	200	17

Fuente: Departamento Formación Continua. Elaboración Propia.

En el año 2017 la Universidad del Bío-Bío gracias a la gestión del Departamento de Formación Continua, creo un plan inicial de 5 programas (Diplomados y Postítulos), entre ellos figuran 5 programas de Diplomado y 0 programas de Postítulo. Basándonos en los datos obtenidos podemos concluir los siguientes puntos.

- Para el año 2017 se crea un plan de programas mas pequeño con respecto al año anterior.
- Se observa una baja en la convocatoria en el plan del año y esto producido por la poca venta de cursos realizada el año 2016.
- Se puede observar que por lo menos para el plan inicial no se observan Postitulos , producido por la incertidumbre sobre que planes de programas desarrollar con respecto a la baja convocatoria y asumir riesgos innecesarios para los costes de los programas.



6.3.2.2.1 Analisis general

Se puede observar a lo largo de los 3 años una baja importante en los planes de desarrollo de los programas (Diplomados y Postitulos) esto es producido por la baja convocatoria que tiene la universidad para estos planes de mejoramiento continuo , producido por distintas razones , a pesar de la que universidad plantea precios razonables para los programas no tiene un sello propio que le permita diferenciarse de la demás esto hace que lo programas no tengan reconocimiento a nivel de mejoramiento, además la poca dinámica de los programas con respecto a los académicos y a la experiencia que pudieran tener desgasta el procesos de mejoramiento, logrando baja convocatoria sobre todo de profesionales que individualmente desean realizar un mejoramiento permanente a sus carreras.

Además gracias a la baja convocatoria de profesionales individuales, los programas del Departamento están tomando un enfoque de mercado empresarial o industrial, ofreciendo diplomados a instituciones o empresas que manden grupos de trabajo para el mejoramiento.

6.3.2.3 Diseño, desarrollo, mantenimiento y operación del portal en la web

Las actividades clave se encaminarán al desarrollo y el seguimiento del funcionamiento óptimo de la página web, tales como escoger la empresa indicada para el desarrollo de la misma, realizar capacitaciones a los empresarios que sean partícipes de la propuesta en el buen uso y mantenimiento de ella, revisar y controlar que se hagan las debidas actualizaciones de contenido a tiempo y con la periodicidad indicada, para garantizar que la oferta que encuentre el usuario esté siempre actualizada y vigente.



6.3.2.4 Publicidad y comercialización

Se ha de realizar seguimiento a las facultades académicas con las cuales se presten los servicios, para tener la seguridad de que sí cuenten con la capacidad para entregar al cliente el servicio y la atención ofrecidos. Además del seguimiento también se brinda un acompañamiento, en el cual se capacita a las empresas en el manejo de las buenas prácticas en la prestación de servicios laborales; de esta manera se busca brindar confianza al cliente en el servicio, lo que a largo plazo determina el reconocimiento y la reputación de la empresa, gracias a la satisfacción del cliente.

6.3.2.5 Recomendación

Respecto al mercado publico

Creación de programas de tipo masivo que permita el mejoramiento continuo de los profesionales que se desempeñan en entidades públicas tanto administrativas como de la salud.

Con respecto al mercado de individual

Creación de programas acorde al estudio de mercado realizado en donde se refleja la magnitud de profesiones por rubro o carrera para así lograr enfocar el tipo de cliente sobre todo en usuarios independientes y lograr más venta de programas académicos (Diplomados y Postítulos).

Como por ejemplo:



En cuanto a las ciencias de la ingeniera
Eficiencia energética de las industrias
Eficiencia energita sistemas eléctricos
Innovación y gestión tecnológica

En cuanto a las ciencias de la salud
Atención primaria y salud familiar
Discapacidad e inclusión
Salud mental
Salud primal
Salud publica y redes asistenciales

En cuanto a las ciencias económicas y administrativas
Administración de empresas
Evaluación de proyectos
Gestión de recursos humanos
Tributación aplicada

Fuente: . *Elaboracion Propia.*

Venta de programas de Diplomados y Postitulos online

Se sugiere crear una oferta académica de programas de Diplomados y Postitulos online.



6.3.3 Aliados clave

Tabla 37: descripción de aliados claves

<p>Departamentos académicos UBB</p>	<p>Instancia directiva que tiene por misión dar fe de los actos administrativos universitarios; registrar, archivar, custodiar y difundir la documentación emitida por la institución; efectuar la suscripción de documentos y certificados oficiales; emitir los títulos y grados otorgados por la Universidad; ejercer la secretaría ejecutiva de la Honorable Junta Directiva y del Consejo Académico y toda otra función que se nos encomiende por las autoridades superiores o la normativa vigente</p>	<p>Proveen de los relatores.</p> <p>Proveen iniciativas de cursos y programas.</p>
<p>Facultades UBB</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Arquitectura, Construcción y Diseño • Ciencias • Ciencias Empresariales • Ciencias de la Salud y de los Alimentos • Educación y Humanidades • Ingeniería 	<p>Patrocinan los Diplomados y Postítulos.</p>



<p>Departamento de finanzas UBB</p>	<p>La Dirección General de Asuntos Económicos y Administrativos es la encargada de velar por la planificación, organización, dirección y control de las funciones y actividades de naturaleza económica, financiera, tecnológica, de recursos humanos y servicios en la Institución. Cada una de estas áreas define sus estrategias, acciones y políticas en directa relación con el Plan de Desarrollo Estratégico Institucional de la UBB.</p>	<p>Administra los recursos financieros, humanos y físicos de los programas.</p>
<p>Dirección jurídica</p>	<p>Fiscaliza y representa según las normativas jurídicas requeridas por los tribunales. La dirección jurídica gestiona y administra legalmente los funcionamientos de la Universidad del Bío-Bío en la ejecución de procesos administrativos y académicos emitiendo informes escritos y aplicando las leyes correspondientes.</p>	<p>Aprueba documentación de programas</p>
<p>SUBDERE</p>	<p>La Academia está orientada a satisfacer las necesidades de funcionarios de los municipios y de los gobiernos regionales de las 15 regiones del país. Siendo un referente técnico para las Municipalidades y los Gobiernos Regionales, el elemento que fundamenta la gestión de la Academia es su alianza con el mundo académico y la posibilidad de llegar en forma inmediata y certera a cualquier lugar del país, con conocimientos y especialidades que puedan ser aplicados a la realidad del territorio.</p>	<p>Ofertan becas</p>



<p>MINEDUC</p>	<p>El Ministerio de Educación de Chile es el órgano rector del Estado encargado de fomentar el desarrollo de la educación en todos sus niveles, a través de una educación humanista democrática, de excelencia y abierta al mundo en todos los niveles de enseñanza; estimular la investigación científica y tecnológica y la creación artística, y la protección e incremento del patrimonio cultural de la Nación. Del mismo modo, esta institución es la llamada a velar por los derechos de todos los estudiantes, tanto de establecimientos públicos como privados.</p>	<p>Demandan Diplomados y Postítulos</p>
<p>CPEIP</p>	<p>El CPEIP es el organismo del Ministerio de Educación que diseña, implementa y evalúa la política nacional de desarrollo profesional de docentes, equipos directivos y asistentes de la educación. Sus acciones, principalmente, están enfocadas a reconocer los buenos desempeños de los y las docentes del sistema; evaluar su desarrollo profesional y apoyar el mejoramiento continuo de la docencia en aula, con el objetivo de mejorar la calidad de la educación en el país.</p>	<p>Aprueban cursos para ofertar en el área de educación.</p>

Fuente: Departamento Formación Continua. Elaboración Propia.



6.4 Viabilidad económica

6.4.1 Flujo de ingresos:

Tabla 38: flujo de ingresos año 2015

Nombre	devengo	porcentaje
CC-272015 DIPLOMADO EN GESTION Y ADMINISTRACION DE LA CONSTRUCCION	8718507	9,59%
CC-412015 DIPLOMADO DE GENERO Y POLITICAS PUBLICAS QUINTA VERSION	7522480	8,27%
CC-642015 DIPLOMADO EN GERENCIA PUBLICA IX VERSION	17000000	18,69%
CC-652015 DIPLOMADO EN GERENCIA PUBLICA, IX VERSION	9621897	10,58%
CC-632015 DIPLOMADO EN DISEÑO URBANO SUSTENTABLE.	6550000	7,20%
CC-682015 DIPLOMADO DE EDUCACION EN DERECHOS HUMANOS Y UNIVERSIDAD.	11000000	12,09%
CC-362013 POSTITULO MENCION INGLES PARA PROFESORES DE EDUCACION GENERAL BASICA (PRIMER SEM)	6880000	7,56%
CC-242014 DIPLOMADO DE GENERO Y POLITICAS PUBLICAS, IV VERSION, CONCEPCION	0	0%
CC-292014 DIPLOMADO EN GESTION Y DESARROLLO DE PROYECTOS INMOBILIARIOS	1507321	1,66%
CC-412014 DIPLOMADO EN GERENCIA PÚBLICA, VIII VERSIÓN	1000000	1,10%
CC-542014 DIPLOMADO EN DISEÑO URBANO SUSTENTABLE	2014545	2,21%
CC-662014 POSTITULO MENCION INGLES PARA PROFESORES DE ENSEÑANZA BASICA	19152000	21,05%
TOTAL	90966750	100,00%

Fuente: Departamento Formación Continua. Elaboración Propia.

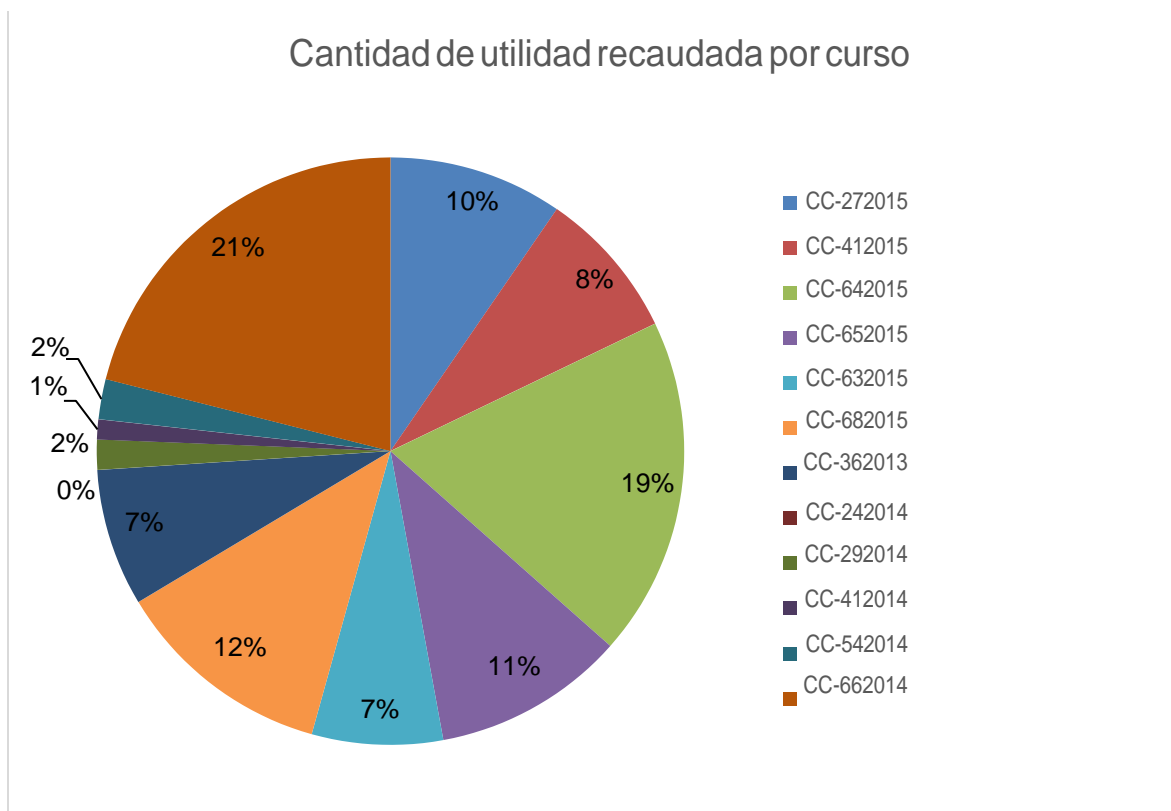


Ilustración 27: grafica utilidad 2015

En el año 2015 la Universidad del Bío-Bío gracias a la gestión del Departamento de Formación Continua, impartió 12 programas (Diplomados y Postítulos), entre ellos figuran 10 programas de Diplomado y 2 programas de Postítulo. Basándonos en los datos obtenidos podemos concluir los siguientes puntos.

- De acuerdo a los ingresos obtenidos por los programas de diplomado y pos título durante el año 2015, se obtuvo un total de \$90.966.750
- El programa que figura con mayor ingreso, es el Postítulo Mención Ingles para Profesores de Enseñanza Básica con \$19.152.000, representando el 21,05% del total de los ingresos obtenidos durante el año 2015.



- El programa que recibió menor ingreso durante el año 2015, fue el Diplomado de Género y Políticas Públicas IV versión, ya que no percibió ningún ingreso durante el año.

Tabla 39: flujo de ingresos año 2016

Nombre	devengo	Porcentaje
CC-272015 DIPLOMADO EN GESTION Y ADMINISTRACION DE LA CONSTRUCCION	1110638	1,47%
CC-642015 DIPLOMADO EN GERENCIA PUBLICA IX VERSION	17000000	22,54%
CC-632015 DIPLOMADO EN DISEÑO URBANO SUSTENTABLE.	9730000	12,90%
CC-682015 DIPLOMADO DE EDUCACION EN DERECHOS HUMANOS Y UNIVERSIDAD.	5258064	6,97%
CC-662014 POSTITULO MENCION INGLES PARA PROFESORES DE ENSEÑANZA BASICA	10920800	14,49%
CC-242016 DPLOMADO EN GERENCIA PÚBLICA, X VERSIÓN	4639380	6,15%
CC-452016 DIPLOMADO DE GÉNERO Y POLÍTICAS PÚBLICAS SEXTA VERSIÓN	2218599	2,94%
CC-582016 DIPLOMADO DE EDUCACION EN DERECHOS HUMANOS Y UNIVERSIDAD	8000000	10,61%
CC-822016 CURSO DE DIPLOMADO EN PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN URBANA INTEGRADA DPGU	14580000	19,34%
CC-882016 DIPLOMADO EN GESTIÓN Y DESARROLLO DE PROYECTOS INMOBILIARIOS	1950613	2,59%
TOTAL	75408094	100,00%

Fuente: Departamento Formación Continua. Elaboracion Propia.

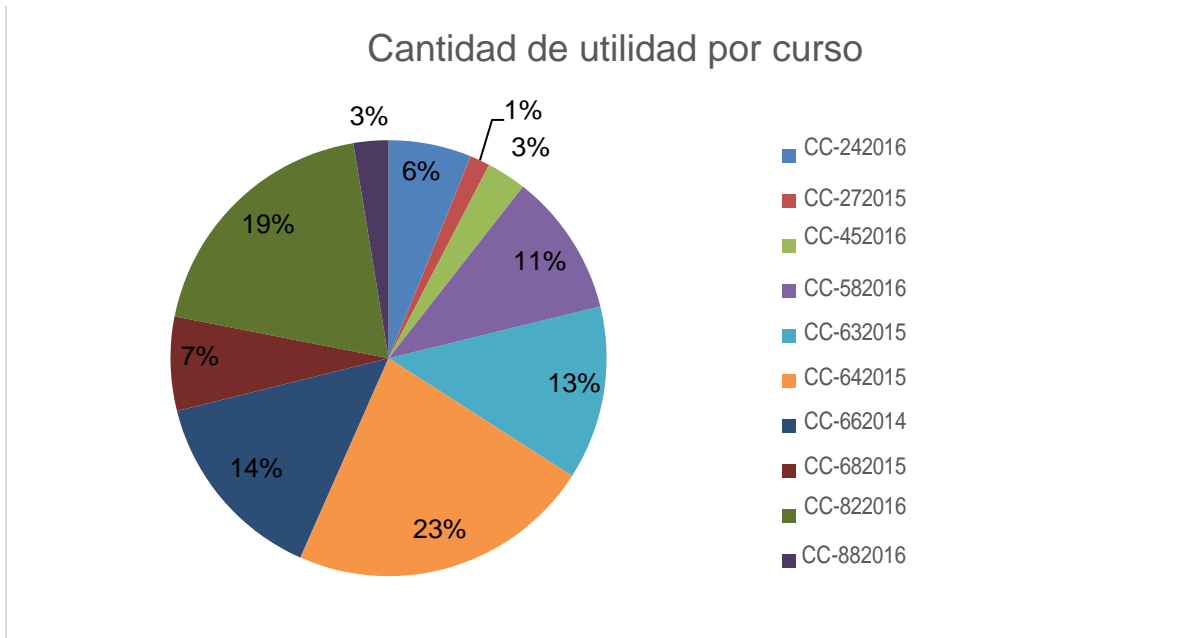


Ilustración 28: grafica utilidad 2016

En el año 2016 la Universidad del Bío-Bío gracias a la gestión del Departamento de Formación Continua, impartió 10 programas (Diplomados y Postítulos), entre ellos figuran 9 programas de Diplomado y 1 programas de Postítulo. Basándonos en los datos obtenidos podemos concluir los siguientes puntos.

- De acuerdo a los ingresos obtenidos por los programas de diplomado y pos título durante el año 2016, se obtuvo un total de \$75.408.094
- El programa que figura con mayor ingreso, fue el Diplomado en Gerencia Publica con \$17.000.000, representando el 22,54% del total de los ingresos obtenidos durante el año 2016.
- El programa que recibió menor ingreso durante el año 2016, fue el Diplomado en Gestión y Administración de la Construcción, representando el 1,47% del total de los ingresos de ese año.



Tabla 40: flujo de ingresos año 2017

Nombre	devengo	Porcentaje
CC-662014 POSTITULO MENCION INGLES PARA PROFESORES DE ENSEÑANZA BASICA	7640800	18,43%
CC-242016 DPLOMADO EN GERENCIA PÚBLICA, X VERSIÓN	500000	1,21%
CC-582016 DIPLOMADO DE EDUCACION EN DERECHOS HUMANOS Y UNIVERSIDAD	2500000	6,03%
CC-852016 DIPLOMADO EN GERENCIA PÚBLICA, X VERSIÓN	10000000	24,12%
CC-882016 DIPLOMADO EN GESTIÓN Y DESARROLLO DE PROYECTOS INMOBILIARIOS	18936816	45,68%
CD-072017 DIPLOMADO EN GESTIÓN Y DESARROLLO DE PROYECTOS INMOBILIARIOS	1878574	4,53%
TOTAL	41456190	100,00%

Fuente: Departamento Formación Continua. Elaboracion Propia.

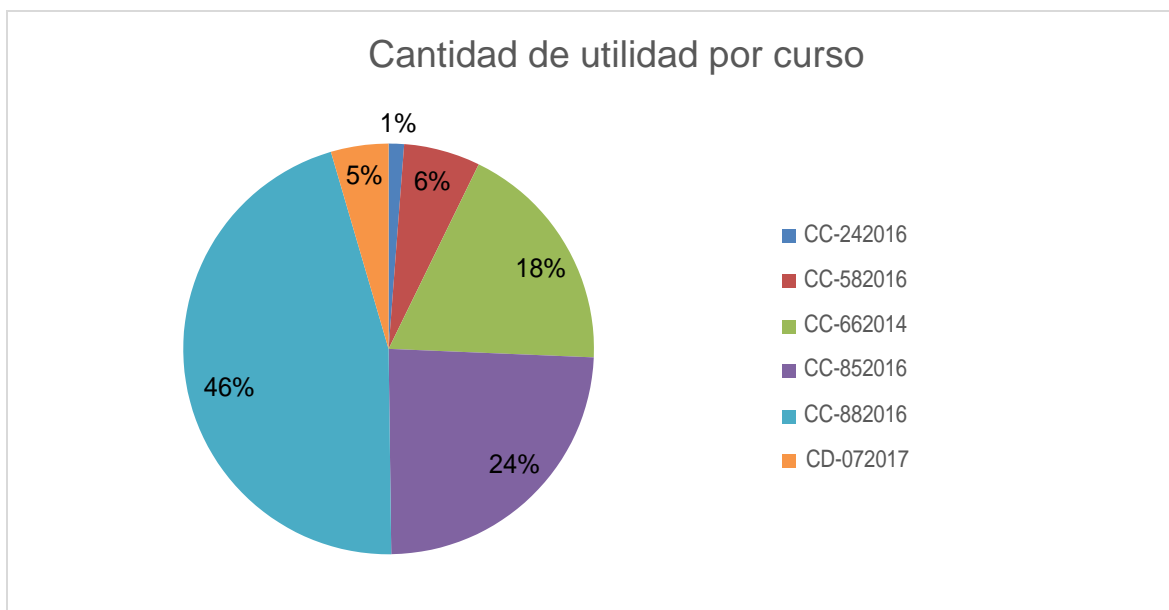


Ilustración 29: grafica utilidad 2017



En el año 2017 la Universidad del Bío-Bío gracias a la gestión del Departamento de Formación Continua, impartió 6 programas (Diplomados y Postítulos), entre ellos figuran 5 programas de Diplomado y 1 programas de Postítulo. Basándonos en los datos obtenidos podemos concluir los siguientes puntos.

- De acuerdo a los ingresos obtenidos por los programas de diplomado y pos título durante el año 2017, se obtuvo un total de \$41.456.190.
- El programa que figura con mayor ingreso, fue el Diplomado en Gestion y Desarrollos de Proyectos Inmobiliarios con \$18.936.816, representando el 45,68% del total de los ingresos obtenidos durante el año 2017.
- El programa que recibió menor ingreso durante el año 2017, fue el Diplomado en Gerencia Publica X versión, representando el 1,21% del total de los ingresos de ese año.



6.4.2 Estructura de costos

PERSONAL EXTERNO		
Nombre	HH	Total \$
Subtotal:		

PERSONAL DE APOYO			
Nombre	Labor	HH	Total
			-
Subtotal:			

PERSONAL INTERNO			
Nombre	Jerarquía	HH	Total \$
Subtotal:			



Materiales, Servicios y otros

Item	Total
Materiales fungibles	
Apuntes	
Fotocopias	
Bibliografía	
Alojamiento	
Pasajes	
Bolsos, carpetas	
Café y galletas	
Coctel	
Certificados	
Imprevistos	
Subtotal:	

Item

Costo Personal	
Materiales, Servicios, otros	
Subtotal	
10% Administración	
Subtotal	
Valor presupuestado	

Utilidad	
Rentabilidad	

Ilustración 30: estructura de costos del Departamento de Formación Continua

De acuerdo a la estructura de costos que figura el Departamento de Formación Continua, podemos notar que se dividen en distintos ítem, de los cuales podemos encontrar los costos del personal externo a la Universidad, que son académicos que prestan servicios al Departamento para impartir programas de Diplomados y Postítulos de acuerdo a su capacidad. También se encuentra los costos del personal interno, que son académicos de distintas facultades de la Universidad



que trabajan con el Departamento de Formación Continua, y los costos del personal de apoyo (auxiliar, secretaria, técnicos, etc), que son los encargados del pormenor del Departamento, pero que también son un pilar fundamental para su funcionamiento.

Otro ítem que figura son los costos de materiales, servicios y otros, donde se encuentran los costos de fotocopia, Materiales fungibles, apuntes, bibliografía, alojamiento, pasajes, bolsos, capetas, coffe break (café, galletas), coctel, certificados, imprevistos, entre otros.

Dentro del último ítem se encuentra un resumen sobre los costos totales incurridos dentro del programa efectuado el cual permite ver el subtotal del gasto permitiendo evaluar rentabilidad y utilidad generada por impartir los programas de Diplomado y Postitulo.

Distribución Utilidad (Decreto N°817/89)		
UBB (70%)	Depto. (20%)	D.F.C. (10%)

Para dicha utilidad existe una normativa por el decreto n°817/89 el cual distribuye conforme se estime conveniente lo generado por estos programas de Diplomados y pos- títulos, con un 70% para la Universidad del Bío-Bío, un 20% para el Departamento de Formación Continua.



6.5 Análisis modelo de CANVAS para los programas del Departamento de Formación Continua, en relación a las propuestas de valor de Universidades e Institutos

En este apartado se realiza un análisis con respecto a los bloques del modelo de CANVAS en comparación al estudio que se realizó a las propuestas de valor de Universidades e Institutos profesionales.

El primer bloque que abordaremos es la propuesta de valor que actualmente lleva a cabo los programas del Departamento de Formación Continua y las propuestas de las Universidades e Institutos estudiadas.

Tabla 41: Comparación propuesta de valor

Institución	Propuesta de valor
Universidad del Bío-bío (programas)	A través del Departamento de Formación Continua presenta la propuesta de valor basada en la capacitación acorde al conjunto de disciplinas que desarrolla la Universidad, facilitando la implementación de programas de capacitación para fortalecer los vínculos institucionales, diversificando las actividades formativas según los requerimientos de la compleja sociedad actual, y conforme a los sistema de gestión de calidad aplicables
Universidad del Desarrollo	Esta propuesta está orientada a la Formación profesional avanzada, con programas selectivos y de excelencia, que estén principalmente vinculados a prestigiosas e innovadoras instituciones. En cuanto al cuerpo docente de los programas de Formación Continua, son docentes con alta experiencia en empresas, lo cual les da un sello único a la enseñanza y perfeccionamiento a los clientes, a demás de promover la internacionalización de sus programas.
Universidad de Concepción	Para su propuesta de valor se encuentra la trayectoria y prestigio nacional e internacional. A demás se establece como líder en la Formación de capital humano, avanzando en un contexto global, comprometidos con la innovación, salvaguardando principios éticos y de responsabilidad social.
INACAP	Su propuesta se relaciona a la vinculación con el medio, busca contribuir al desarrollo regional de Chile. La Vinculación con el Medio es reconocida como una función esencial, que contribuye al desarrollo



	local, regional y nacional, Otra propuesta atractiva para los clientes, son los postgrados online y programas semi presenciales.
DUOC UC	Propuesta de valor que logra una gran diferenciación en el mercado, caracterizada por convalidar los programas de estudios con carreras técnico profesionales. A demás de múltiples beneficios, entre los que destaca el seguro de asistencia de accidentes, acceso a biblioteca y descuentos.

Fuente: Elaboracion Propia.

6.6 Análisis de bloques del modelo de CANVAS de los programas del Departamento de Formación Continua

Se analizan solo 6 bloques dado que los bloques restantes comprenden un buen comportamiento con respecto a la exigencias del mercado y de organización por lo tanto se realiza un breve análisis de los bloques que respectan a modificaciones y mejoramientos en el Departamento de Formación Continua.

6.6.1 Clientes y relación

La Universidad del Bío-Bío a través de los programas del Departamento de Formación Continua, mantiene relación con ciertos clientes, los cuales han ido disminuyendo ya que, no ha realizado un correcto seguimiento a sus clientes, ni una buena estrategia de fidelización que permita que sus clientes se mantengan en el tiempo, ya que como podemos observar en el bloque de las actividades claves, la demanda de Diplomados y Postitulos han ido disminuyendo año a año.

6.6.2 Canales de distribución

Podemos destacar que los programas del Departamento de Formación Continua se ha preocupado por un buen uso de las redes sociales, pagina web, Twiter, Youtube, ya que han estado constantemente actualizándose, a demás de la



publicidad digital también la información de los programas de Diplomado y Postítulos.

6.6.3 Actividades claves

En cuanto a este bloque, se dará mayor énfasis las ventas y comercialización de programas de Diplomados y Postítulos, ya que podemos ver que durante el año 2015 al año 2017, los programas han ido disminuyendo.

6.6.4 Socios claves

Los proveedores han abastecido a los programas del Departamento de Formación Continua, con buenos relatores, programas, patrocinios, entre otros. El Departamento se ha preocupado de mantener aliados claves de calidad que cumplan con la exigencia.

6.6.5 Recursos claves

En cuanto a los recursos humanos podemos observar que todo el comité académico del Departamento de Formación Continua son docentes de distintas facultades de la Universidad, por lo cual no existe ningún docente con alta experiencia en empresas o en el rubro de su profesión.

6.7 Análisis general CANVAS de los programas del Departamento de Formación Continua

De acuerdo a la comparación de propuestas de valor de las Universidades y el análisis del modelo de CANVAS de los programas del Departamento se concluye lo siguiente



No existe una propuesta de valor atractiva, en comparación a las demás instituciones, ya que el Departamento no comunica aquello que mejor espera hacer (su valor) a los clientes, o la manera diferente en que se enfrentara a la competencia.

Los canales de comunicación y distribución constituyen los principales puntos de contacto entre la empresa y sus clientes, siendo un elemento esencial en la experiencia global de consumo. En definitiva, permiten difundir y entregar la propuesta de valor. Existen canales de comunicación capacitados y actualizados para atender a los clientes, pero los clientes no están bien definidos, y tampoco existe una propuesta de valor bien definida para entregar.

Las ventas de Diplomados y Postitulos ha disminuido, debido a que el Departamento no ha establecido una relación de confiabilidad con clientes.

Por lo cual podemos concluir que los programas del Departamento al no poseer una propuesta de valor que especifique claramente el beneficio (valor) o que no de razones para que los clientes se fijen en los programas, no existirá demanda constante, y la oferta de programas será cada vez menor, por lo tanto no habrá negocio.



Capítulo 7 : Conclusiones



7.1 Conclusiones del modelo de negocios creado

La mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructuras y viabilidad económica (Osterwalder).

Existe una serie de modelos de negocio en los cuales nos podemos apoyar, Delphi, CANVAS, etc., pero es el CANVAS por el cual se inclinó la investigación, dado el aporte que brinda, ya que es intuitiva y fácil de entender, puesto que es posible apreciar, por medio de los nueve bloques que la conforman, la estructura del funcionamiento básico del negocio. Hacer uso de estas herramientas es tener altas probabilidades de tener negocios rentables y sostenibles con un horizonte de vida lejano.

De acuerdo al estudio de los Departamentos de Formación y de las propuestas de valor de 2 universidades y 2 institutos, y del diagnóstico que se le realizó al modelo actual, se observó que el Departamento no contaba con una clara ventaja diferenciadora frente a la competencia, ya que no contaba con los factores suficientes para realizar una propuesta de valor que destaque.

La propuesta de valor es lo que hace diferente a un negocio rentable y sostenible, si no existe una clara propuesta de valor y en la actualidad se puede apreciar claramente que la competencia supera en ventas y asistencia ya que tienen valores que los diferencian de los demás, se debe explotar esta ventaja competitiva, pero se debe tener el conocimiento que la propuesta de valor base en tres pilares fundamentales, los clientes, los ingresos y la rentabilidad. Lo cual, el Departamento de Formación Continua, en su propuesta valor identificada en el diagnóstico del modelo actual, mantenía una mínima relación con los pilares, por lo cual se realizó un análisis comparativo con las propuestas de las otras instituciones, con el fin de conocer sus propuestas de valor que las hacen diferenciarse y que las hacen atractivas para los clientes. Llegando a la conclusión



de que la propuesta de valor del Departamento era pobre y limitada, por lo que se sugirió y recomendó a partir de la nueva información obtenida, nuevas propuestas que exprese los reales beneficios que se les entregaran a los clientes actuales y que persuadirá a nuevos clientes.

Las nuevas propuestas recomendadas obtenidas a partir de los análisis y estudios, se enfocan principalmente en el porvenir y en las necesidades del cliente. La primera es realizar descuentos a los clientes, con el fin de tener una mayor relación y que estos se inclinen por la universidad. La segunda propuesta recomendada es experiencia en el profesorado, su principal objetivo es disponer de académicos los cuales cuenten con una alta experiencia y competencia laboral en empresas que representen el rubro y así lograr una excelencia en la docencia de los programas. Y la tercera propuesta son los programas de Diplomados y Postítulos online, una propuesta que está atrayendo a muchos clientes que desean ahorrar tiempo, ya que es una herramienta de valor apreciada por quienes trabajan por largas jornadas.

Se recomendaron junto a las propuestas planes de acción para el desarrollo de estas, dejando sugerencias con respecto al análisis de estudio y al perfeccionamiento de los profesores en ámbitos de experiencia laboral además junto con esta el mejoramiento de los cursos de manera online ya que es una herramienta de valor para quienes no puedan acceder físicamente , perfeccionando a los docentes y que sean capaces de manejar el desarrollo del curso por estas plataformas, ya que el estudio revelo graves falencias con respecto a enlazar una propuesta de valor concreta con lo que ofrecen los programas del Departamento de Formación Continua

Con la creación del modelo de negocios con la metodología CANVAS se pudo abordar el negocio desde una mirada global, teniendo en cuenta las áreas clave a desarrollar y profundizar, y se logró realizar una aproximación más cercana a la



realidad, que permita al del Departamento de Formación Continua mejorar los aspectos más débiles, con el fin de hacer el negocio más rentable.



Capítulo 8: Referencias



8.1 Bibliografía

OSTERWALDER, A. y PIGNEUR, Y. 2010. Business Model Generation. New jersey: John Wiley & Sons, Inc.

PORTER, M. “La Ventaja Competitiva de las Naciones”.

RIES, E. 2011. “The Lean Startup”. New York: Crown Business.

Alexander Osterwader, Yves Pigneur, (2012). Tu modelo de negocios. Editorial Deusto.

Amit, R., y Zott, C. (2001). Value creation in e-business. Strategic Management Journal.

Magretta, J. (2002). La importancia de los modelos de negocio. Harvard Deusto Business Review.

Márquez García, J. F. (2010). Innovación en modelo de negocios: la metodología de Osterwalder en la práctica. Revista MBA EAFIT.

Open innovation: El nuevo imperativo para la creación y valoración de tecnología Chesbrough, Henry, 2003, MA: Harvard Business School Press.



8.2 Documentos con acceso en el World Wide Web (WWW)

Plan de negocios. Desde:

- <http://www.emprendedores.es/var/em/storage/original/application/3373f3665e53b434f92799593bdb1285.pdf>

Plan de Negocios. Desde:

- <https://www.entrepreneur.com/article/269219>

Modelo de negocio: definición y ejemplos. Desde:

- <http://gestron.es/modelo-de-negocios-definicion-y-ejemplos/>

¿Para qué sirve un modelo de negocio? Desde:

- <http://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/para-que-te-sirva-modelonegocio>

Las ventajas de tener un modelo de negocios. Desde:

- <http://pyme.lavoztx.com/las-ventajas-de-tener-un-modelo-de-negocios8989.html>

Las desventajas de un modelo de negocios de primer nivel. Desde:

- <http://pyme.lavoztx.com/las-desventajas-de-un-modelo-de-negocios-de-primernivel-12750.html>

Cómo se elabora un modelo CANVAS. Desde:

- <http://www.emprendedores.es/gestion/modelo-3>

Metodología CANVAS. Desde:



- https://www.accioncontraelhambre.org/sites/default/files/documents/pdf/expl_ica_cion_metologia_CANVAS.pdf

Informe de resultados: Tecnologías de la inFormación y comunicación en las empresas. Desde:

- <http://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2015/10/Informe-de-resultados-TIC-en-las-empresas.pdf>

Lean CANVAS, un lienzo de modelos de negocio para startups. Desde:

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

Social lean CANVAS. Desde:

- <http://alexcormani.com/2016/03/social-lean-CANVAS/>

Tesis “Modelo de negocio para una empresa de servicios de ecoturismo en la ciudad de leticia, amazonas”. Desde:

- https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/7726/JuanDavid_GilD_uque_WilliamFernando_MendezSantanilla_2015.pdf?sequence=2

Visión y misión del Departamento, desde:

- http://FormaciónContinua.ubiobio.cl/#Mision_y_Vision

Comité administrativo y comité académico. Desde:

- http://FormaciónContinua.ubiobio.cl/#Autoridades_de_la_Direccion_de_Formación_Continua

Certificación de los cursos. Desde:

- http://FormaciónContinua.ubiobio.cl/#Politica_de_Gestion_de_Calidad_UBB-Capacita

Programas de diplomado y postítulo. Desde:



- <http://FormaciónContinua.ubiobio.cl/#Cursos>

Egresados y titulados de Postítulos y Diplomados. Desde:

- <http://www.mifuturo.cl/index.php/bases-de-datos/titulados>

Educación superior. Desde:

- https://centroestudios.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/100/2017/07/Anuario_2016.pdf

Diplomados y Postítulos UdeC. Desde:

- <http://www.Formaciónpermanente.udec.cl/node/2>

Diplomados y Postítulos U. del Desarrollo. Desde:

- <http://www.udd.cl/postgrados-y-educacion-Continua/>

Información de participantes y programas de Diplomados y Postítulos

- http://www.udd.cl/dircom/adjuntos/ppt_seminario_acreditacion/07.RESUMEN_ejecutivo.pdf

Diplomados y propuesta de INACAP. Desde:

- <http://portales.inacap.cl/vcm/ambitos-contribucion/programa-educacion-Continua>

Diplomados y propuesta de DUOC UC. Desde:

- <http://www.duoc.cl/educacionContinua/programas/diplomados>