

Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le de crédito al documento y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA
UNIVERSIDAD DE LA SABANA
Chía - Cundinamarca

DISEÑO DE UN MODELO DE NEGOCIO QUE PERMITA CREAR UNA VENTAJA
COMPETITIVA PARA LA EMPRESA DE CAMBIO Y CALIDAD ORGANIZACIONAL

ECCO CONSULTING SAS

AIDA YICELA VILLAMIZAR AGUIRRE

DIEGO ANDRÉS VANEGAS RAMÍREZ

UNIVERSIDAD DE LA SABANA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA

SAN JOSÉ DE CÚCUTA

2015

DISEÑO DE UN MODELO DE NEGOCIO QUE PERMITA CREAR UNA VENTAJA
COMPETITIVA PARA LA EMPRESA DE CAMBIO Y CALIDAD ORGANIZACIONAL
ECCO CONSULTING SAS

AIDA YICELA VILLAMIZAR AGUIRRE

DIEGO ANDRÉS VANEGAS RAMÍREZ

Proyecto de grado para optar el título de
Especialista en Gerencia Estratégica

Dr. FERNANDO CHAVARRO MIRANDA

Tutor

UNIVERSIDAD DE LA SABANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA
SAN JOSÉ DE CÚCUTA

2015

Contenido

	pág.
Introducción	8
1. Problema de Investigación	11
1.1 Descripción del Problema	11
1.2 Planteamiento del Problema	13
2. Justificación y Delimitación	14
3. Objetivos de Estudio	15
3.1 Objetivo General	15
3.2 Objetivos Específicos	15
4. Marco de Referencia	16
4.1 Marco Contextual de la Investigación	16
4.2 Marco Teórico	18
4.2.1 Innovación	18
4.2.2 Modelos de negocio	21
4.2.3 El modelo de negocio Canvas de Osterwalder y la propuesta de valor	24
4.2.4 Los bloques del modelo Canvas	27
5. Metodología	32
5.1 Tipo de Estudio	32
5.2 Población y Muestra	32
5.3 Instrumentos y Técnicas de Recolección de Información	34
6. Modelo de Negocios para la Empresa de Cambio y Calidad Organizacional Ecco Consulting SAS	35

	4
6.1 Perfil de la Empresa	35
6.2 Análisis Financiero de la Organización	37
6.3 Aspectos Generales de la Organización, el Entorno y el Mercado	37
6.3.1 Descripción de la empresa y diagnóstico organizacional	37
6.3.2 Estudio de mercadeo	49
6.4 Aplicación del modelo Canvas a la empresa ECCO Consulting SAS	56
6.4.1 Segmento de mercado seleccionado	57
6.4.2 Propuesta de Valor. Idea del Negocio	59
6.4.3 Canales (distribución – comercialización)	61
6.4.4 Relaciones con los clientes	63
6.4.5 Fuentes de ingreso	64
6.4.6 Recursos claves	66
6.4.7 Actividades claves	67
6.4.8 Asociaciones claves	69
6.4.9 Estructura de costes	70
7. Resumen Ejecutivo	73
8. Conclusiones	74
9. Recomendaciones	75
Referencias Bibliográficas	76
Anexos	80

Lista de Figuras

	pág.
Figura 1. Logotipo de la Empresa de Cambio y Calidad Organizacional ECCO Consulting SAS	11
Figura 2. Modelo de lienzo de negocios o modelo Canvas de Osterwalder (2011)	28
Figura 3. Lienzo del modelo de negocio para iniciar la labor	31
Figura 4. Estructura Organizacional Ecco Consulting SAS	38
Figura 5. Conocimiento de los servicios de ECCO CONSULTING SAS	50
Figura 6. Servicios requeridos por las empresas en los últimos años	50
Figura 7. Servicios que actualmente requieren las empresas	52
Figura 8. Características importantes en la prestación de servicios para la empresa	53
Figura 9. Conocimiento de los servicios de ECCO CONSULTING SAS	54
Figura 10. Medios de comunicación usados para la comunicación con empresas consultoras	54
Figura 11. Equipo de trabajo ECCO Consulting en la definición de la propuesta de valor	56
Figura 12. Empresas con mayor patrimonio	59
Figura 13. Gestión y desarrollo del factor humano	61
Figura 14. Implementación y uso de tecnologías de difusión	62
Figura 15. Creación de valor a través de la gestión del talento humano + gestión del cambio	64
Figura 16. Lienzo de las actividades claves dentro del modelo de negocio	68
Figura 17. Implementación de la propuesta de valor	71

Lista de Tablas

	pág.
Tabla 1. Servicios de la Empresa ECCO Consulting	17
Tabla 2. Composición pectoral Cúcuta	33
Tabla 3. Composición industrial de Cúcuta miles de pesos	33
Tabla 4. Empresa de Cambio y Calidad Organizacional ECCO Consulting S.A.S	35
Tabla 5. Análisis financiero	37
Tabla 6. Principales clientes	39
Tabla 7. Conceptualización del negocio	40
Tabla 8. Análisis posición de la empresa frente a otros competidores	42
Tabla 9. Análisis de factores críticos de éxito frente a otros competidores	42
Tabla 10. Matriz de evaluación del perfil competitivo	43
Tabla 11. Posición competitiva	43
Tabla 12. Matriz de Evaluación Interna -MEI- / Recursos y capacidades de la organización	44
Tabla 13. Matriz de evaluación de amenazas -MAI-	47
Tabla 14. Empresas entrevistadas	49
Tabla 15. Lienzo modelo de negocio canvas, Aplicado a ECCO Consulting	57
Tabla 16. Propuesta de valor	60
Tabla 17. Lienzo de las fuentes de ingresos dentro del modelo de negocio	65
Tabla 18. Recursos claves de la empresa para su modelo de negocio	66
Tabla 19. Estructura de costes	71
Tabla 20. Implementación de la propuesta de valor	72

Lista de Anexos

	pág.
Anexo A. Entrevista	80

Introducción

Aunque el diseño y puesta en marcha de modelos de negocio no es una actividad estratégica nueva, tampoco en el pasado se le prestaba la atención necesaria. Esto se debe particularmente a que los cambios introducidos en las organizaciones tenían más relación con el diseño de nuevos productos o servicios. Por otro lado, los cambios a nivel administrativo, técnico y tecnológico que se dieron en el siglo XX generaron las condiciones para la construcción de un mercado caracterizado por la competitividad, la globalización y la innovación. Por lo anterior, las empresas actuales sin importar el tamaño o el objeto social de las mismas, han debido adaptarse al cambio permanente de acuerdo a las exigencias del mercado, a través de múltiples estrategias basadas en el *marketing*, los planes de negocios, el rediseño de estructuras organizacionales y la innovación en la oferta de productos y servicios. Para todo esto, el direccionamiento estratégico juega un papel significativo y esencial, pues las organizaciones requieren un sistema estratégico flexible que se enfoque en aquellos aspectos que le permitan construir una ventaja competitiva.

En este orden de ideas, cualquier organización debe partir de una serie de cuestionamientos: *¿Cuál es nuestro negocio? ¿Cuál es nuestra misión? ¿A dónde queremos llegar como empresa? ¿Cómo se puede lograr los objetivos propuestos?* (Drucker, 2014). Estos planteamientos invitan a pensar que la gerencia cumple un papel esencial en términos de direccionamiento (Drucker, 2002), y en la capacidad de cambio que debe tener la organización para adaptarse a los requerimientos de una sociedad manejada bajo la lógica del mercado. Por tanto, los clientes requieren no sólo de nuevos productos o servicios, sino de modelos de negocios precisos y vanguardistas que le generen valor agregado a la oferta hecha por la organización.

El modelo de negocio es un importante instrumento para transformar el panorama empresarial y materializar ese marco estratégico explícito en la misión y visión, ya que debe ser construido

sobre las nuevas necesidades del cliente y de las cada vez más situaciones cambiantes del mercado, el contexto y la globalización. Para sobrevivir todas las organizaciones deben tener la capacidad de identificar los cambios, administrarlos y adaptarse a ellos. Como afirma David (2003):

“En el entorno empresarial de hoy, más que en cualquier otra época, la única constante es el cambio. Las organizaciones de éxito son las que manejan con eficacia el cambio al adaptar continuamente sus burocracias, estrategias, sistemas, productos y culturas para sobrevivir a los impactos y prosperar gracias a las fuerzas que diezman a la competencia”.

El modelo de negocio no se debe convertir en un documento más dentro de los planteamientos estratégicos. Por el contrario, debe ser una guía simple que le permita a los propietarios, la gerencia y los empleados saber cómo ser más competitivos y crear valor desde una mirada fácilmente comprensible. La intención de este estudio es comprender la importancia de tener un modelo de negocio explícito, conocido y aplicado dentro de la dinámica organizacional e intentar posicionarlo como un elemento estratégico de alta relevancia para la obtención de mejores resultados para la Empresa de Cambio y Calidad S.A.S Ecco Consulting, de la ciudad de Cúcuta, constituida hace cuatro años y cuyo objeto de acción se centra en tres grandes líneas: Certificación en Sistemas de Gestión, Gestión del Cambio Organizacional y Servicios de Ingeniería Eléctrica. El presente documento comprende el proyecto de la investigación el cual buscó el diseño de un modelo de negocio que le permita a la empresa descrita la creación una ventaja competitiva. En la primera parte se presenta el problema de estudio, la pregunta de investigación, los objetivos del proyecto y la justificación del mismo. Posteriormente, se hace un análisis del contexto organizacional de la empresa y una exploración de la teoría relacionada con

los modelos de negocio y las ventajas competitivas acudiendo a autores como Osterwalder y Porter. Seguido se presenta la metodología de la investigación identificando el tipo de estudio, la población y muestra y los instrumentos y técnicas de recolección de la información. El último apartado está relacionado con los resultados y hallazgos que incluyen el análisis interno y externo de la empresa, el estudio de mercado, la definición de la propuesta de valor y la aplicación del modelo Canvas. Por último se presenta un resumen ejecutivo equivalente a las conclusiones del estudio.

1. Problema de Investigación

1.1 Descripción del Problema



Figura 1. Logotipo de la Empresa de Cambio y Calidad Organizacional ECCO Consulting SAS

ECCO Consulting, es una empresa norte santandereana con cuatro años de constitución y permanencia en el mercado que vende servicios de Gestión del Cambio y Asesoría en la implementación de Sistemas de Gestión con base en normas ISO, OHSAS, RUC a diversas empresas de la región. Dentro de sus lineamientos estratégicos se visualiza en el 2018, como una empresa líder y referente por la calidad de sus servicios y el incrementó de sus ingresos en un 20% frente al año 2013. Sin embargo, para dar cumplimiento a lo anterior, es necesario contar con un modelo de negocio que le permita definir su ventaja competitiva, generar mayores ingresos, atraer nuevos clientes, ofrecer nuevas propuestas, beneficios y una propuesta de valor sólida.

De este modo, los modelos de negocio se convierten en una tercera forma de innovación. Hasta hace poco se creía que la innovación se daba a partir de nuevos productos/servicios o procesos (Zott, 1999). Ahora, Osterwalder (2011) propone los modelos de negocios como formas de innovación, pues se parte de una propuesta de valor la cual se operacionaliza a través de múltiples factores para alcanzar una mayor rentabilidad y posicionamiento en el mercado. En este sentido, el talento humano, los recursos, los medios y las actividades de la empresa se

proyectan hacia un solo objetivo: las necesidades de los clientes y la propuesta de valor que se desea extender a los mismos para garantizar su lealtad, confianza y seguridad. Para Mutis y Enric (2008), los modelos de negocios ofrecen “grandes oportunidades para desarrollar soluciones innovadoras que colaboren efectivamente con la reducción de pobreza y generen capacidades, y productos que mejoren la competitividad de la empresa [...] Las empresas necesitarán reevaluar su proposición de valor” (p. 10).

Los modelos de negocio se convierten en la estructura que soportan y hacen posible la creación de valor para los clientes. En otras palabras, los modelos de negocios son medios para las propuestas de valor, las cuales se concretan sólo si la empresa tiene la capacidad para cambiar y adaptarse a las nuevas exigencias. Cuando las organizaciones gestionan modelos de negocio novedosos crean una ventaja competitiva debido a que integran a la empresa un elemento de innovación que los diferencia de la competencia, posicionándolos dentro del mercado. Se trata de una o más características que sobresalen en la organización y que generan un margen de diferencia respecto de las empresas competidoras. En palabras de Porter (2010), la ventaja competitiva se traduce en el “valor que una empresa logra crear para sus clientes”, y a través de la innovación en el modelo de negocio esto es posible.

Por lo anterior, el problema de esta investigación se centra en la creación de un modelo de negocio a partir de una propuesta de valor a través de la metodología expuesta por Osterwalder (2004) y Osterwalder y Pigneur (2011) a fin de crear una ventaja competitiva que le permita a la empresa una diferenciación dentro del mercado, es decir, una característica que aumente sus oportunidades para un mayor posicionamiento, y con ello, un mayor volumen de ingreso. Así las cosas, se expone el siguiente planteamiento:

1.2 Planteamiento del Problema

¿Qué modelo de negocio le permitirá a Ecco Consulting identificar una ventaja competitiva que le permita aumentar su posición en el mercado y su volumen de ingresos?

2. Justificación y Delimitación

Para la Empresa de Cambio y Calidad Organizacional ECCO Consulting SAS resulta fundamental el tema del posicionamiento y la diferenciación. Una ventaja competitiva para esta organización representa una oportunidad de especial interés, y entendiendo que se trata de una empresa de servicios, un modelo de negocio innovador puede ser el factor clave para generar mayor valor a los clientes y por tanto, una mejor estabilidad para la organización. Un modelo de negocio también puede ser interpretado como una innovación, y este marco de comprensión, a pesar de ser relativamente nuevo, conlleva a que se examine a través del método científico. En la literatura disponible se observa múltiples empresas que han alcanzado el éxito a través de modelos de negocio, por lo que resulta claro que un modelo de negocio bien pensado y gestionado puede conducir a la conquista de nuevos clientes y segmentos de mercado.

Actualmente, muchas empresas de la región y el país con el mismo objeto social, marcan una competencia ardua y permanente, y es por esto que ECCO Consulting debe hacer un giro en su estrategia corporativa para generar una propuesta de valor diferencial que le permita posicionarse y expandirse.

Los futuros especialistas en Gerencia Estratégica a través de este proyecto tienen la oportunidad para poner en práctica lo aprendido durante el tiempo de formación. Para la Universidad y el programa académico en el cual se enmarca esta propuesta de investigación, el estudio ofrece la posibilidad de aplicar teorías, metodologías y herramientas propias de la gerencia estratégica.

Por lo anterior, es viable llevar a cabo esta investigación en la Empresa ECCO Consulting SAS.

3. Objetivos de Estudio

3.1 Objetivo General

Diseñar un modelo de negocio que permita la creación de una ventaja competitiva a la Empresa de Cambio y Calidad Organizacional ECCO Consulting SAS de la ciudad de Cúcuta.

3.2 Objetivos Específicos

Analizar el estado actual de la Empresa ECCO Consulting a través de un diagnóstico general de la organización.

Identificar las ventajas y debilidades del actual modelo de negocio utilizado por ECCO Consulting para el cumplimiento de sus objetivos, actividades y procesos en el marco de su sistema estratégico.

Definir una propuesta de valor para la Empresa ECCO Consulting y operacionalizar la misma conforme al modelo Canvas propuesto por Osterwalder.

4. Marco de Referencia

4.1 Marco Contextual de la Investigación

ECCO Consulting, es una empresa con domicilio en el Norte de Santander y cuenta con cuatro años de constitución y permanencia en el mercado. La empresa se crea ante la necesidad de satisfacer los requerimientos del sector empresarial en diciembre de 2010 con el nombre de ASESORIA Y DISEÑO DE SISTEMAS DE GESTION EMPRESARIAL, pero al visualizar las necesidades del mercado y oportunidades de negocio, se tomó la decisión de ampliar su portafolio de servicios y modificar su razón social, quedando para el año 2013 como: EMPRESA DE CAMBIO Y CALIDAD ORGANIZACIONAL S.A.S. identificada con la sigla de ECCO CONSULTING COLOMBIA.

La empresa ha capitalizado durante los últimos años la experiencia y el conocimiento para obtener el control de sus procesos, brindando soluciones a través de la Gestión del Cambio y Calidad Organizacional a los clientes, con el apoyo de un talento humano altamente competitivo, innovador, orientado a los resultados. La misión de la empresa se centra en el talento humano con el que cuenta y los servicios que ofrece:

“Somos un grupo de profesionales que trabajan para atender y garantizar al cliente soluciones innovadoras y servicios de cambio y calidad organizacional que se ajusten a sus necesidades para crear una cultura de mejoramiento continuo y superar plenamente sus expectativas”.

En cuanto a la visión de la empresa, la misma está extendida hasta el año 2018 en los siguientes términos:

“Posicionarnos para el 2018 como una Empresa Líder y referente de la Región por brindar soluciones de Cambio y Calidad Organizacional que les agregan valor a nuestros clientes, a través de un equipo humano competitivo, innovador y orientado a los resultados”.

Actualmente la empresa cuenta con varios clientes: cinco a nivel nacional y dos internacionales. Esto son: CARF, INGESSA, CENS, Híbrica, EMTE Sistemas, COMSA, entre otros. A estas empresas se les ha brindado una gran variedad de servicios. El portafolio de la empresa está estructurado de la siguiente manera:

Tabla 1. Servicios de la Empresa ECCO Consulting

Gestión del Cambio	<i>Diagnóstico de impacto organizacional en las partes interesadas.</i>
	<i>Monitoreo y mediciones de impacto para evaluar la gestión del cambio.</i>
	<i>Evaluación, diagnóstico e intervención del comportamiento organizacional.</i>
	<i>Diseño de estrategias y planes de Gestión del Cambio para acompañar proyectos, implementación de nuevos sistemas de información o tecnologías, servicios y conceptos o mejoras en los procesos.</i>
Sistemas de gestión	<i>Auditoría interna</i>
	<i>Asesoría y Consultoría en la implementación de Sistemas de Gestión con base en las normas ISO, OHSAS, RUC.</i>
	<i>Asesoría e implementación de requisitos legales.</i>
	<i>Asesoría e implementación del módulo de medicina preventiva y del trabajo.</i>
Gestión del Talento Humano	<i>Reclutamiento y selección de personal.</i>
	<i>Evaluación del personal por competencias.</i>
	<i>Programas de entrenamiento, formación y capacitación.</i>
	<i>Identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo</i>

	<i>permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial según Resolución 2646 de 2008.</i>
Construcción y asesorías	<i>Servicios de Ingeniería Eléctrica.</i>
	<i>Servicios de asesorías financieras, jurídicos y cobro de cartera.</i>

Fuente: Elaboración propia a partir de la información de la empresa.

4.2 Marco Teórico

4.2.1 Innovación. La innovación se ha convertido en el principal factor de desarrollo y crecimiento de las organizaciones. Múltiples autores y las fuentes científicas destacan la importancia y trascendencia de la innovación como factor de transformación y sostenibilidad para las organizaciones modernas desde la década de los 90 (Castells y Pasola, 2003, p. 8). Para Ponti (2001, p. 15) el crecimiento, la sostenibilidad y el éxito de una empresa radica en la innovación y el pensamiento creativo dinámico de sus miembros. Sin embargo, este paradigma parece ser poco comprendido por la mayoría de las organizaciones, razón por la que muchas de las acciones, programas y planes que se diseñan y ejecutan al interior de las mismas, tienen poca relación con la innovación.

Nuchera, Morote y Serrano (2002) explican que la innovación es un factor que se gestiona y que es “relevante en el mundo de los negocios y tiene especial importancia en las organizaciones que se encuentran inmersas en la economía del conocimiento”. De este modo, la innovación constituye un proceso y a la vez una cultura, a través de la cual se transforma el negocio y ello obedece al tipo de sociedad actual: la sociedad de la información y el conocimiento. Como expresan Nuchera, Morote y Serrano (2002), la innovación y su implementación a través de estrategias, técnicas y modelos, depende principalmente de la cultura que se construya para hacer frente al desafío tecnológico. En este contexto, dicha apreciación parece ser compartida por los

expertos en el tema. Sin embargo, la definición no parece ser un constructo homogéneo entre quienes han investigado y estudiado el fenómeno.

Castells y Pasola (2003, p. 20) examinan diferentes aportes en torno a la innovación a fin de delimitar su naturaleza epistemológica. Por ejemplo, describe los aportes de Piater (1987) quien define la innovación como “una idea transformada en algo vendido o usado”. Pero más adelante hace mención de otras construcciones conceptuales respecto del término, como la de Gee (1981) para quien la innovación constituye un proceso que parte de una idea para mejorar o cubrir una necesidad y que como resultado genera un producto, una técnica o un servicio que desde el carácter comercial es aceptado por los clientes y usuarios. La idea, *per se*, no constituye una innovación, pero si su diseño, implementación y evaluación.

La innovación constituye un factor clave y esencial en las organizaciones que se insertan en la economía actual, aunque en un comienzo la innovación fue comprendida desde otras perspectivas. Explica Formichela (2005, p. 40) que la innovación corresponde a una noción epistemológica que ha variado con el paso del tiempo, haciéndose más amplio, pues en un principio se atribuyó el mismo a los productos, luego a los servicios y por último a los procesos y modelos organizativos. En todo caso, la innovación se ha convertido en factor determinante para la competitividad de las empresas (Malaver y Vargas, 2004, p. 35) y ello ha conducido a que se incremente su importancia en términos de investigación, aplicación y evaluación de resultados.

El término innovar tiene su origen en la palabra latina *innovatio*, y hace referencia a la creación o modificación de un producto que será introducido en el mercado (Real Academia Española (2003), por lo que la innovación exige de modificaciones y cambios con impacto dentro del mercado y el éxito de las organizaciones. Para Jiménez y Sanz (2006, p. 33) la innovación puede darse a nivel tecnológico o a nivel administrativo, y con ella se puede crear o

generar valor para los clientes, convirtiéndose en una herramienta de las empresas para posicionarse en el mercado (Drucker, 2002, p. 95).

Autores como Jiménez y Sanz (2006, p. 33) y Escorsa y Valls (2003, p. 20) hacen una relación de definiciones construidas e insertadas dentro del campo académico sobre el concepto de innovación. Por ejemplo, citan a Shumpeter (1934) quien describe la innovación como un nuevo bien o método, la transformación en la calidad, la inserción en un nuevo mercado o la constitución de una nueva empresa. Así mismo, la de Sherman (1981) para quien dicho término evoca un proceso de generación de ideas a fin de crear un producto, una técnica o un servicio tendiente al cubrimiento de una necesidad. La definición de Pavon y Goodman (1981) describe la innovación como un conjunto de actividades en un periodo de tiempo para la generación de productos mejorados o nuevos, servicios y técnicas en el campo de la gestión y la organización. También incluyen la definición de Tushman y Nadler (1986) para quienes innovar es crear un producto, un servicio o un proceso. Los autores mencionan otras definiciones, pero las mismas giran alrededor de las ya expuestas, equiparando la innovación a generación de ideas, inserción de nuevos o mejorados productos, nuevos o mejorados procesos, nuevos o mejorados modelos de administración, etc.

Generalmente se ha asociado la innovación a la transferencia y uso de nuevas tecnologías o a la invención de productos por parte de las organizaciones, sin embargo, en los últimos años, el modelo de negocio propuesto Osterwalder (2004) se ha convertido en una innovación que ha acaparado la atención de empresarios y directivos. Un modelo de negocio constituye una herramienta de orden conceptual el cual incorpora una variedad de elementos y las relaciones que subyacen de estos, a fin de explicitar la manera en que una organización puede ganar dinero a partir de su oferta de valor a uno o varios segmentos de mercado o clientes (Osterwalder, 2004,

p. 15). Así, se trata de modelo arquitectónico a nivel abstracto que representa las relaciones entre los diversos elementos que posibilita llevar la oferta de valor a los clientes y con análisis de los canales de comunicación requeridos, las actividades y recursos claves, la red de aliados, los costos y las fuentes de ingreso. Este modelo de negocio es el producto del modelo ontológico desarrollado por Osterwalder (2004) en el marco de su tesis doctoral, al cual denomino *Business Model Canvas*, en español conocido como ‘modelo Canvas’.

El modelo Canvas trata sobre innovar el modelo de negocio tradicional de una empresa a partir de su misma arquitectura y con punto de partida en la propuesta de valor. Para Márquez (2010, p. 38) la herramienta propuesta por Osterwalder fomenta el desarrollo de ejercicios de cooperación entre diferentes grupos de trabajadores, quienes generan ideas alrededor del modelo de negocio de la organización, razón que posibilita la introducción de mejoras y oportunidades a partir de la respuesta a las preguntas que exige el modelo Canvas:

“De especial valor resulta el desarrollo de prototipos, es decir, la creación de varias alternativas de prototipo de modelo de negocio en forma rápida, que facilite la selección del más valioso con el fin de profundizar después en su diseño. Para generar prototipos se recomienda dividir el equipo de personas en varios grupos, para que cada uno proponga uno o más prototipos; luego se rotan parcialmente las personas de unos grupos a otros para fortalecer o enriquecer los prototipos” (Márquez, 2010, p. 38).

4.2.2 Modelos de negocio. Estrada, *et. al.* (2002, p. 179-180) señala en el contexto de los modelos de negocios que es vital atender a las metas de los actores organizacionales a fin de decantar de este grupo aquella que da sentido y que resulta de más alto nivel para el proceso de la empresa. Por otro lado, los mismos autores agregan que como producto de esta meta

identificada se empieza a graficar los elementos que permite visualizar de forma unificada el negocio en términos de “actores, dependencias, recursos, tareas, metas en una vista global del proceso de negocio”. Para Osterwalder y Pigneur (2011) un modelo de negocios es aquel que “describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor” (p. 14).

Para Ruelas-Gossi (2004) los modelos de negocio son una oportunidad para innovar, en especial para aquellas empresas que tienen dificultades para acceder a productos de alta tecnología, en donde la I&D exige grandes recursos e inversiones. A este tipo de proceso lo denomina innovación con t pequeña pues se centra en el producto. Innovación con T grande es aquella que se introduce en los modelos de negocios, cambiando las reglas del juego competitivo. Añade el autor que las innovaciones con T grande pueden emanar de todas las áreas de la empresa y ello exige tres etapas a seguir: “[...] variación, que son los mecanismos para detectar y estimular sugerencias de innovaciones; selección, los mecanismos para elegir cuáles de ellas serán aceptadas, y diseminación, los mecanismos para transferir las innovaciones a las diversas operaciones de la compañía” (p. 54).

En la misma línea de Ruelas-Gossi (2004) se encuentra Casadesus-Masanell (2004, p. 8), quien encuentra que los modelos de negocios son una nueva forma de competir, alternando la visión tradicional que se ha tenido sobre la competencia y la estrategia organizacional. Para el autor, los novedosos modelos de negocios que han surgido aprovechan las oportunidades de los cambios estructurales y toman ventaja a partir de la vulnerabilidad inmersa de las empresas ya establecidas. Así mismo señala que un modelo de negocio puede entenderse como “un conjunto de activos, actividades y una estructura de gobierno de los activos” (Casadesus-Masanell, 2004, p. 8). Los activos corresponden a los activos tanto tangibles como intangibles, es decir, los recursos con los que cuenta la empresa para el cumplimiento de su objeto social. Las actividades

se encuentran relacionados con todas aquellas acciones que efectúa la empresa y que se encuentran relacionadas con los activos de la organización. Por último, la estructura de gobierno de los activos hace referencia a los activos tanto de la empresa como de otros actores, que en su dinámica se interrelacionan de forma armónica para el cumplimiento de las actividades. En este modelo, todas las partes están conectadas y se desarrolla la actividad en función de un ciclo (Casadesus-Masanell, 2004, p. 9).

Casadesus-Masanell (2004) también explica la función de los modelos de negocio en los siguientes términos:

“El papel de un modelo de negocio no es únicamente incrementar los beneficios afectando directamente el precio, volumen, o coste a través de los ciclos virtuosos que genera, sino también deteriorar y, si es posible, interrumpir los ciclos de los competidores. Competir en modelos de negocio no consiste en bajar el precio, introducir nuevos productos para ampliar el volumen de ventas, o incrementar el gasto publicitario para acrecentar la disponibilidad a pagar; competir es crear nuevos ciclos, estimular los ya existentes y a la vez frenar y, si es posible, destruir los de los competidores” (p. 11).

Por otro lado, Dávila (2009, p. 36) al discutir el tema de los modelos de negocio en el campo del Cuadro de Mando Integral, especifica que un modelo de negocio para su construcción y diseño exige de los directivos el análisis del mercado y la definición de una estrategia a fin de interpretar las interrelaciones que subyacen entre los diversos componentes del negocio en términos de relaciones causa-efecto. Por último, es viable anotar la definición ofrecida por Ricart (2009): “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. 14). En efecto, para el diseño

de un modelo de negocios es imprescindible definir un conjunto de metas claras y precisas, de una forma colectiva y con el análisis de los posibles impactos respecto de los objetivos estratégicos.

4.2.3 El modelo de negocio Canvas de Osterwalder y la propuesta de valor. Osterwalder y Pigneur (2011, 16-17) describen que se entiende por modelo de negocio aquella representación que identifica e interrelaciona los elementos que sirven de base para que la empresa construya, proporcione y capte valor entre los clientes. La creación de valor es un asunto, que desde la perspectiva de Mauborgne y Chan (2006), va más allá de la innovación, constituyendo un asunto de estrategia que incorpora la totalidad de las actividades de la organización: “para que haya innovación en valor, la compañía debe enfilar todo su sistema hacia el objetivo de lograr un salto cualitativo en el valor tanto para los compradores como para ellas mismas”.

Porter y Kramer (2006, p. 45) señalan que uno de los errores de las organizaciones ha sido enfocarse en las fricciones descuidando la atención de los puntos de convergencia, es decir, en los ámbitos de la relación de la organización con los grupos de interés. De este modo, las acciones, estrategias y planes deben estar dirigidos hacia el beneficio de ambas partes (organización y sociedad), de lo contrario, puede verse arriesgada la prosperidad de los dos lados. De allí que la OCDE (2008, p. 315) señale que las medidas tomadas por las organizaciones no se limiten sólo al lado de la demanda sino que también se ubiquen al lado de la oferta. Sin embargo, Porter y Kramer (2011, p. 34) señala que hasta ahora están surgiendo modelos promisorios y que aún no existen marcos generales de ruta para desprender a las organizaciones de la idea de los problemas en el centro, cuando estos se encuentran en la periferia. La actividad de las organizaciones debe imprimir especial esfuerzo en identificar y comprender las necesidades de

los grupos de interés, para que el negocio se articule con el entorno brindando bienestar a cada una de las partes:

“La solución está en el principio del valor compartido, que involucra crear valor económico de una manera que también cree valor para la sociedad al abordar sus necesidades y desafíos. Las empresas deben reconectar su éxito de negocios con el progreso social. El valor compartido no es responsabilidad social ni filantropía y ni siquiera sustentabilidad, sino una nueva forma de éxito económico. No está en el margen de lo que hacen las empresas, sino en el centro” (Porter y Kramer, 2011, p. 34).

Mataix, *et. al.* (2008, p. 450) definen la creación de valor compartido como “la obtención de un beneficio significativo para la sociedad que también aporta valor a la empresa”. Vidal (2012) indica que hay tres maneras de crear valor para la empresa y la organización: “(i) nuevos productos y mercados, (ii) redefiniendo la productividad en la cadena de valor, y (iii) creando grupos locales de apoyo a la empresa, también conocido como *clúster*” (p. 27-28).

En el modelo propuesto por Osterwalder (2004), Osterwalder y Pigneur (2011), el lienzo del negocio se construye a través de nueve bloques interrelacionados y con una función específica dentro del lienzo. Estos nueve bloques serán explicados en el siguiente acápite y son:

- a. Segmentos de mercado.
- b. Propuesta de valor.
- c. Canales.
- d. Relaciones con los clientes.
- e. Fuentes de ingreso.
- f. Recursos clave.

- g. Actividades clave.
- h. Asociaciones clave.
- i. Estructura de costos.

Sobre los nueve bloques que componen la estructura del modelo *Canvas*, Gómez (2012) especifica que estos se encuentran expuestos a fin de responder las preguntas: “¿Qué se entrega? ¿A quién? y ¿Cómo?”, las cuales encuentran respuesta en la propuesta de valor, los segmentos a los cuales se llega y a través de que canales y con qué recursos se logra”. Banchieri, Blasco y Campa-Planas (2013) describen que el modelo *Canvas* constituye una herramienta de análisis de la estrategia de las empresas, y argumentan que el principal aporte de Osterwalder (2004) es la identificación y conceptualización de los principales elementos que componen un modelo de negocio. Añade de forma explícita que:

“En un proceso de definición, implementación y seguimiento de la estrategia de una empresa, [Osterwalder] aporta como una cuestión fundamental la necesidad de poner el foco en el modelo empresarial y, por lo tanto, la descripción de dicho modelo de negocio adquiere una relevancia significativa”.

De este modo, el modelo *Canvas* no sirve desde la perspectiva de Banchieri, *et. al.* (2013), como instrumento de implementación de la estrategia de la empresa, pero su identificación y definición permite la creación de valor para la empresa. Al conceptualizar el negocio se permite ahondar en cada uno de los aspectos de la organización, reconociendo sus debilidades, potencialidades, posibilidades, actores y relaciones.

4.2.4 Los bloques del modelo Canvas. Osterwalder (2011, p. 16) describe cada uno de los bloques que se incorporan dentro del modelo *Canvas* o lienzo de negocios. En este espectro incluye los siguientes elementos conceptuales:

a. Segmentos de mercado: Sobre el asunto señala que toda empresa atiende a uno o varios segmentos de mercado. Explica Osterwalder (2011):

“Los clientes son el centro de cualquier modelo de negocio, ya que ninguna empresa puede sobrevivir durante mucho tiempo si no tiene clientes (rentables), y es posible aumentar la satisfacción de los mismos agrupándolos en varios segmentos con necesidades, comportamientos y atributos comunes” (p. 20).

b. Propuesta de valor: Constituye la respuesta que ofrece la organización a sus clientes a fin de satisfacer las necesidades y problemas de sus clientes. Explica Osterwalder (2011):

“La propuesta de valor es el factor que hace que un cliente se decante por una u otra empresa; su finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente. Las propuestas de valor son un conjunto de productos o servicios que satisfacen los requisitos de un segmento de mercado determinado. En este sentido, la propuesta de valor constituye una serie de ventajas que una empresa ofrece a los clientes” (p. 20).

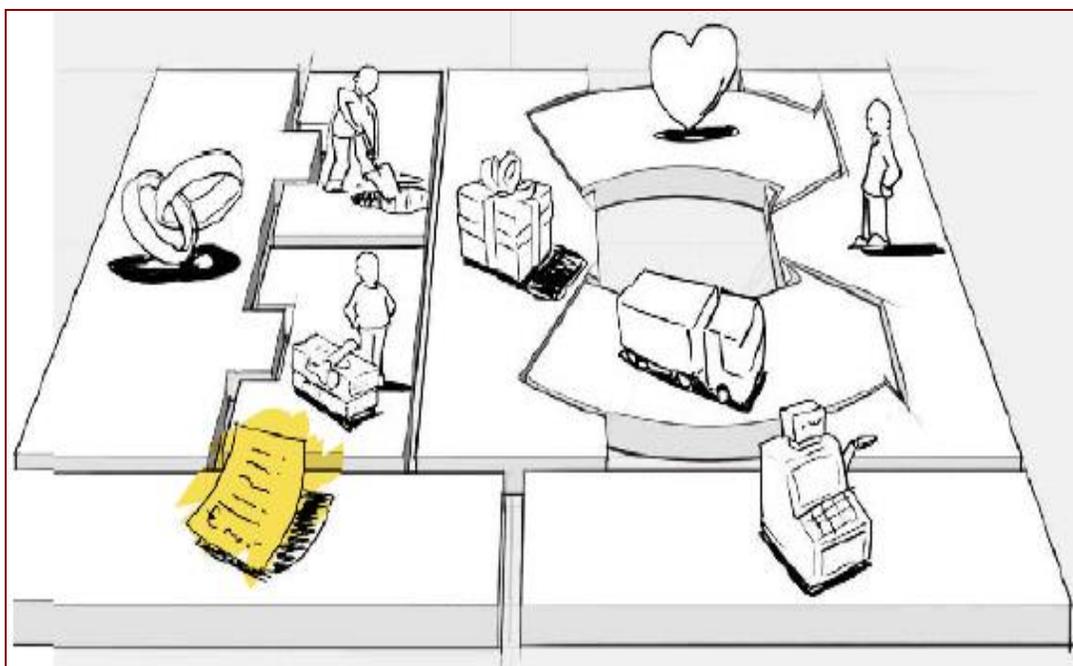


Figura 2. Modelo de lienzo de negocios o modelo Canvas de Osterwalder (2011)

Fuente: Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011). Generación de Modelos de Negocios. Barcelona: Deusto.

c. Canales: Señala que los canales permite que la oferta de valor llegue al segmento o segmentos de clientes a través de canales de comunicación, distribución y venta. Explica Osterwalder (2011):

“Los canales de comunicación, distribución y venta establecen el contacto entre la empresa y los clientes. Son puntos de contacto con el cliente que desempeñan un papel primordial en su experiencia. Los canales tienen, entre otras, las funciones siguientes: a) dar a conocer a los clientes los productos y servicios de una empresa; b) ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor de una empresa; c) permitir que los clientes compren productos y servicios específicos; d) proporcionar a los clientes una propuesta de valor; e) ofrecer a los clientes un servicio de atención posventa” (p. 26).

d. Relaciones con los clientes: Se refiere a las relaciones que establece con los clientes de forma diferenciada con cada segmento del mercado. Explica Osterwalder (2011):

“Las empresas deben definir el tipo de relación que desean establecer con cada segmento de mercado. La relación puede ser personal o automatizada. Las relaciones con los clientes pueden estar basadas en los fundamentos siguientes: a) Captación de clientes; b) fidelización de clientes; y c) estimulación de las ventas (venta sugestiva)” (p. 28).

e. Fuentes de ingresos: Las fuentes constituyen aquellas que se perciben con ocasión de la adquisición de la propuesta de valor por parte del cliente. Explica Osterwalder (2011):

“Si los clientes constituyen el centro de un modelo de negocio, las fuentes de ingresos son sus arterias. Las empresas deben preguntarse lo siguiente: ¿por qué valor está dispuesto a pagar cada segmento de mercado? Si responde correctamente a esta pregunta, la empresa podrá crear una o varias fuentes de ingresos en cada segmento de mercado. Cada fuente de ingresos puede tener un mecanismo de fijación de precios diferente: lista de precios fijos, negociaciones, subastas, según mercado, según volumen o gestión de la rentabilidad” (p. 30).

f. Recursos clave: Se trata de aquellos recursos indispensables o activos requeridos para ofrecer y proporcionar la propuesta de valor, los canales y establecer las relaciones con los clientes. Explica Osterwalder (2011):

“Todos los modelos de negocio requieren recursos clave que permiten a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos. Cada modelo de negocio requiere recursos clave diferentes. Los

recursos clave pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos. Además, la empresa puede tenerlos en propiedad, alquilarlos u obtenerlos de sus socios clave” (p. 34).

g. Actividades clave: Son las acciones planificadas necesarias para crear valor y llevarla al segmento o segmentos de clientes. Explica Osterwalder (2011):

“Todos los modelos de negocio requieren una serie de actividades clave. Estas actividades son las acciones más importantes que debe emprender una empresa para tener éxito, y al igual que los recursos clave, son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con clientes y percibir ingresos. Además, las actividades también varían en función del modelo de negocio” (p. 36).

h. Asociaciones clave: Representa aquellos actores con los cuales se externaliza algunas actividades o los recursos que no son propios y son entregados por otros actores. Explica Osterwalder (2011):

“Las empresas se asocian por múltiples motivos y estas asociaciones son cada vez más importantes para muchos modelos de negocio. Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos. Podemos hablar de cuatro tipos de asociaciones: 1. Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras. 2. Coopetición: asociaciones estratégicas entre empresas competidoras. 3. Joint ventures: (empresas conjuntas) para crear nuevos negocios. 4. Relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros” (p. 38).

i. Estructura de costos: Cada uno de los elementos del modelo de negocio conforman la estructura de costos. Explica Osterwalder (2011):

“Tanto la creación y la entrega de valor como el mantenimiento de las relaciones con los clientes o la generación de ingresos tienen un coste. Estos costos son relativamente fáciles de calcular una vez que se han definido los recursos clave, las actividades clave y las asociaciones clave. No obstante, algunos modelos de negocio implican más costos que otros” (p. 40).

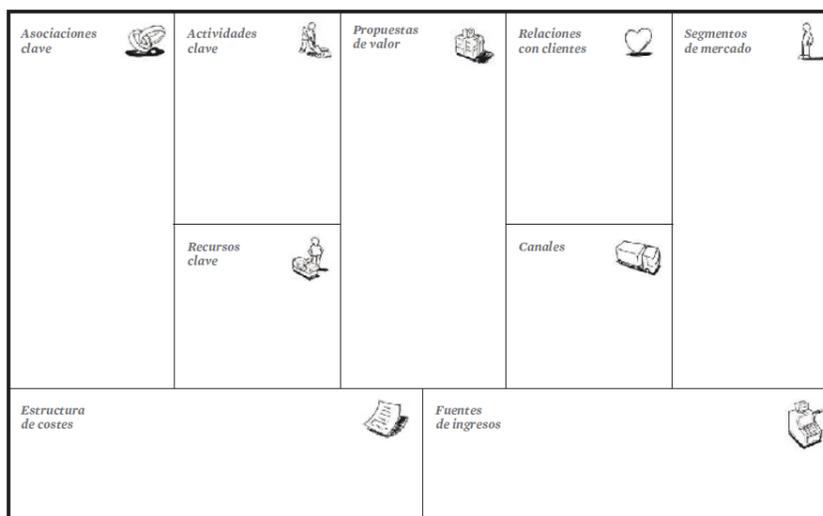


Figura 3. Lienzo del modelo de negocio para iniciar la labor

Fuente: Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011). Generación de Modelos de Negocios. Barcelona:

Deusto.

5. Metodología

5.1 Tipo de Estudio

Cruz (2012) describe que “el método no se inventa [...] depende del objeto de la investigación”. De acuerdo a los objetivos de la investigación, este estudio se encuentra enmarcado dentro del enfoque mixto. Las investigaciones mixtas se caracterizan por combinar métodos de diversa índole tanto de orden cualitativo como cuantitativo (Hernández, 2010). En efecto, para esta investigación se requiere el análisis tanto de datos cuantitativos como cualitativos, pues el modelo Canvas propuesto por Osterwalder (2011) implica la definición de una propuesta de valor para los clientes y la determinación de los recursos materiales e inmateriales que se requieren para llevar a cabo la misma. Ahora bien, en cuanto al tipo de investigación, este estudio se enmarca en el grupo de las descriptivas. Tamayo (2005) señala que la investigación descriptiva “comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos”. Para el caso de esta investigación, el fenómeno está comprendido por el nuevo modelo de negocio que se busca diseñar para la empresa ECCO Consulting, lo cual requiere del tratamiento de información proveniente de la empresa y el mercado potencial.

5.2 Población y Muestra

La población de la investigación estuvo focalizada en el total de empresas inscritas en la Cámara de Comercio de Cúcuta independiente al sector al que pertenece.

Según datos de la Cámara de Comercio de Cúcuta, había un total de 23.946 empresas registradas a Octubre del 2011, las cuales presentaban la siguiente composición empresarial:

Tabla 2. Composición pectoral Cúcuta

COMPOSICION SECTORIAL CUCUTA

MICROEMPRESA	PEQUEÑA EMPRESA	MEDIANA EMPRESA	GRAN EMPRESA	TAMAÑO INDETERMINADO
8.221	808	217	50	5.005
57,8%	5,7%	1,5%	0,4%	34,6%

Fuente: Cámara de Comercio de Cúcuta. (2012). Informe de gestión. San José de Cúcuta: CCC.

Cúcuta es una ciudad con una baja densidad industrial, se destaca la industria de los minerales no metálicos (cerámicas) y calzado. Estos dos sectores lideran la mayoría de los indicadores industriales y se destacan por ser uno de los principales aglomerados del país.

Tabla 3. Composición industrial de Cúcuta miles de pesos

Composición industrial de Cúcuta (2011)
Miles de pesos

Grupos industriales	Establecimientos	Personal ocupado	Sueldos y salarios	Producción bruta
Carne y pescado	4	77	632.752	17.351.877
Lácteos	3	190	869.347	38.133.021
Molinería	7	258	2.084.197	156.527.795
Panadería	13	134	778.794	6.673.374
Café	5	54	536.219	5.314.727
Bebidas	3	308	3.136.513	37.314.252
Confecciones	8	91	550.772	5.942.501
Calzado	22	578	4.482.318	30.156.470
Aserrado	3	47	278.275	3.658.147
Impresión	3	27	260.513	1.773.118
Plástico	4	197	1.620.606	30.311.177
Minerales no metálicos	25	1.903	14.862.422	287.888.475
Minerales metálicos	5	239	1.157.576	39.938.907
Otros productos metálicos	4	85	481.741	9.716.417
Maquinaria de uso general	3	42	417.581	8.273.163
Muebles	7	96	641.107	3.995.895
Otras industrias manufactureras	18	667	6.952.916	61.633.094
Total	137	4.993	39.743.649	744.602.410

Fuente: Banco de la República. (2014). Crisis en la frontera. Documentos de trabajo sobre Economía Regional. Recuperado de: http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura_finanzas/pdf/dtser_197.pdf

5.3 Instrumentos y Técnicas de Recolección de Información

Los instrumentos y técnicas para la recolección de la información que se aplicaron en esta investigación son:

- **Entrevista semiestructurada:** La entrevista semiestructurada se aplicó a los gerentes de las medianas y grandes empresas que conforman la muestra. Esta técnica incluyó preguntas relacionadas con las variables: aceptabilidad del portafolio de servicios, características de los servicios que requieren (costo, tiempo, tipo de servicios), elementos de valor y factores críticos de éxito, posibles competidores para satisfacer la necesidad.
- **Matriz de análisis:** La matriz de análisis permitió el análisis documental de información que se encuentra en registros o informes de la empresa. Así mismo, el análisis de la información secundaria que permita completar la interpretación del objeto de estudio.

6. Modelo de Negocios para la Empresa de Cambio y Calidad Organizacional Ecco Consulting SAS

6.1 Perfil de la Empresa

Tabla 4. Empresa de Cambio y Calidad Organizacional ECCO Consulting S.A.S

Empresa de Cambio y Calidad Organizacional ECCO Consulting S.A.S	
Nit:	900.401.439-5
Dirección:	Calle 10 N. 1-19 Edificio Ortegón. Oficina 201
Correo Electrónico:	eccocolombia@gmail.com
Teléfonos:	5716119 - 3102643646
Representante Legal:	Leidy Johanna González Pabón.
Perfil de la Representante Legal:	<ul style="list-style-type: none"> *Administradora de Empresas - Tarjeta Profesional 37821 *Especialista en Salud Ocupacional - Resolución N. 019329 de 2011 *Especialista en Gerencia de Proyectos *Docente Universitario *Asesora Empresarial *Seis (6) años de experiencia *Gestión del Cambio.
Servicios:	<ul style="list-style-type: none"> *Asesoría en Sistemas de Gestión de Calidad. *Gestión del Talento Humano.
Experiencia:	* Prestación de servicios para la ejecución de las actividades de asimilación y gestión del cambio para acompañar la implementación de procesos y proyectos empresariales.
Cliente:	Centrales Eléctricas de Norte de Santander S.A. E.S.P.
Experiencia:	* Diseño e implementación de estrategias de cambio, diseño de material de formación, diseño de piezas de comunicación, ejecución de talleres y entrega de informes.

Empresa de Cambio y Calidad Organizacional ECCO Consulting S.A.S

Cliente:	Centrales Eléctricas de Norte de Santander S.A. E.S.P.
Experiencia:	* Implementación del Sistema de Gestión de Calidad bajo los parámetros de la Norma Técnica Colombiana NTC ISO 9001:2008 y acompañamiento de un plan de cambio organizacional y financiero con actividades específicas de formación, comunicación y acompañamiento.
Cliente:	Hibrica Ltda.
Experiencia:	* Formulación de estrategias de gestión del cambio para la implementación de los requisitos de la norma NTC ISO 9001, sistema de gestión de calidad.
Cliente:	INESO Ltda.
Experiencia:	* Auditoria interna del Sistema de Gestión Integrado bajo los parámetros de las normas NTC ISO 9001; NTC ISO 14001 y OSHAS 18001
Cliente:	Carlos Arturo Rojas Fernandez.
Experiencia:	* Gestión a los procesos de atención técnica de clientes, expansión y reposición de redes de CENS.
Cliente:	Centrales Eléctricas de Norte de Santander S.A. E.S.P.
Experiencia:	* Asesoría especializada para el soporte, mantenimiento y mejoramiento del sistema de gestión integral, junto con actividades de auditoria interna y gestión del cambio.
Cliente:	COMSA EMTE Sistemas S.A. Sociedad Unipersonal Sucursal Colombia

6.2 Análisis Financiero de la Organización

Tabla 5. Análisis financiero

 ANÁLISIS FINANCIERO		
Nivel de endeudamiento Total:	\$ 115.200.831/\$ 227.152.116	50,72%
Sector Financiero:	\$ 3.500.000/\$ 227.152.116	1,54%
Estado (Impuestos):	\$ 55.697.330/\$ 227.152.116	24,51%
Empleados:	\$ 11.473.733/\$ 227.152.116	5,05%
Particulares:	\$ 3831.260/\$ 227.152.116	1,69%
Nivel de Cartera total:	98.401.381/\$227.152.116	43,32%
Pública:	\$78.721.000/\$ 227.152.116	34,66%
Margen de contribución operativa:	\$120.793.472/\$342.915.977	35%

La empresa tiene un margen operativo del 35% (los ingresos menos los costos) y margen neto del 23%, lo que representa un porcentaje importante de utilidad y permite deducir que el negocio es rentable.

Por otro lado, el endeudamiento total es de 51%, el cual es cubierto en un 85% por el nivel de cartera por cobrar (35% de esa cartera pertenece al sector público y es confiable). El otro 15% (aproximadamente 18 millones) se cubre con el efectivo disponible. El porcentaje de solidez empresarial alcanza el 49%.

Con base en el análisis financiero de Ecco Consulting, se deduce que modelo de negocio es viable por cuanto la empresa muestra margen de contribución importante, no obstante, no cuenta con la estructura financiera necesaria para aplicar la propuesta de valor, y se hace necesario recurrir a financiación externa ya sea a través del sector financiero, solidario, recursos de emprendimiento, entre otros.

6.3 Aspectos Generales de la Organización, el Entorno y el Mercado

6.3.1 Descripción de la empresa y diagnóstico organizacional. La Empresa de Cambio y Calidad Organizacional ECCO Consulting SAS es una organización integrada por profesionales

cuyo objeto es la asesoría y consultoría en diferentes campos como la gestión del talento humano, la gestión del cambio, los sistemas de gestión. Su domicilio se encuentra en la ciudad de Cúcuta y en la actualidad cuenta con varios clientes a nivel local y nacional. Su misión se basa en la satisfacción del cliente a partir de la innovación, la gestión del cambio y la calidad de sus servicios. La visión se encuentra proyectada al año 2018 y busca como principales objetivos el posicionamiento regional, la generación de valor agregado a los clientes y el fortalecimiento de su equipo de trabajo.

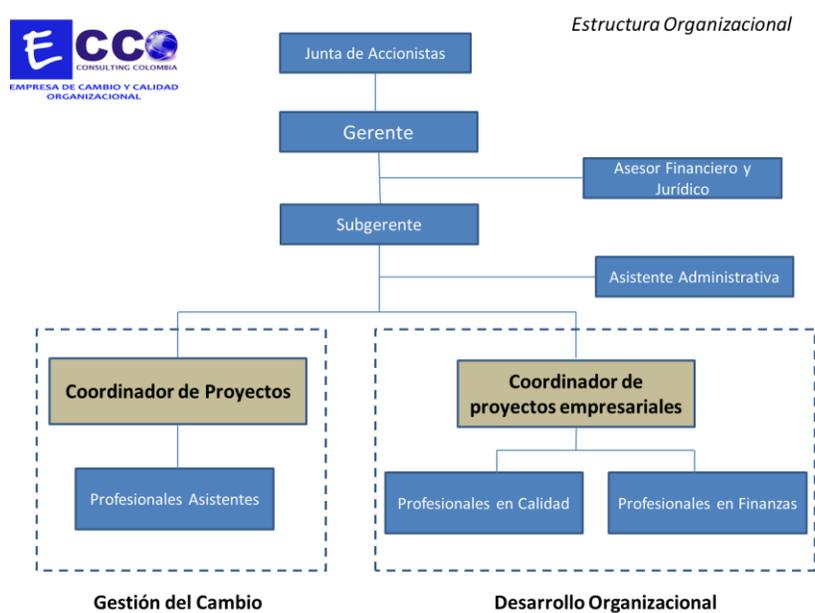


Figura 4. Estructura Organizacional Ecco Consulting SAS

Los valores que la organización promueve son la flexibilidad, la responsabilidad, la confiabilidad y la innovación. La flexibilidad es un concepto acorde con la misión y visión de la empresa pues implica adaptabilidad de la organización y de las empresas a las cuales se les presta el servicio. La responsabilidad es un asunto crucial en la medida que afecta la satisfacción y la prestación del servicio. La confiabilidad es un logro que se construye con la prestación del servicio y la efectividad alcanzada con el mismo. Por último, la innovación es un factor esencial

de la empresa en especial por su direccionamiento estratégico basado en la generación de valor agregado.

Segmento del mercado actual. La identificación y el análisis de los clientes con los cuales Ecco Consulting ha tenido relación contractual en los últimos años; son empresas públicas y privadas ubicadas en el sector de los servicios públicos, la ingeniería eléctrica y la construcción.

En Norte de Santander este sector es considerado como un motor de desarrollo y competitividad. Para Ecco Consulting, es una fortaleza el conocimiento que ya tiene del sector, sus necesidades, sistemas de contratación, públicos, relaciones, entre otros, por lo que se podría enfocar en conquistar más clientes y no cambiar de sector.

Tabla 6. Principales clientes

PRINCIPALES CLIENTES			
INGESSA S.A.S.	CENS S.A. E.S.P.	COMSA EMTE	HIBRICA LTDA
<p>La empresa INGESSA S A S se encuentra situada en el departamento de NORTE SANTANDER, en la localidad CUCUTA INGESSA S A S está constituida como una SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA.</p> <p>La actividad a la que se dedica la empresa INGESSA S A S es Construcción de obras de ingeniería civil.</p>	<p>CENS S.A E.S.P, es una empresa de servicios públicos mixta de nacionalidad colombiana, constituida como sociedad por acciones del tipo de las anónimas, sometida al régimen general de los servicios públicos domiciliarios y que ejerce sus actividades dentro del ámbito del derecho privado como empresario mercantil. CENS S.A E.S.P está autorizada para prestar el servicio público domiciliario de energía eléctrica y sus actividades complementarias de transmisión, distribución y comercialización, así como la comercialización y prestación de servicios de telecomunicaciones y las actividades que la complementen.</p>	<p>COMSA EMTE constituye el segundo grupo español no cotizado en el sector de las infraestructuras y la ingeniería. Con más de un siglo de experiencia, COMSA EMTE centra su actividad en las Áreas de Infraestructuras e Ingeniería, Servicios y Tecnología y Concesiones y Energías Renovables.</p>	<p>Empresa que presta soluciones de domotica, como diseño y aplicación para casa inteligentes, cinema en casa HD, audio distribuido, iluminación arquitectónica, confort y climatización y por último seguridad de camaras IP.</p>
			

La matriz sobre conceptualización del negocio (Ver Tabla 7), permite definir con mayor claridad las características y particularidades de la Empresa ECCO Consulting en la actualidad; referente a los mercados atendidos, oferta de valor, capacidad, canales de comunicación, actividades misionales y factores críticos de éxito de la Organización.

Tabla 7. Conceptualización del negocio

COMPONENTE	CARACTERISTICAS DEL NEGOCIO
Mercados atendidos	Empresas regionales y nacionales con requerimientos en la gestión de su negocio, optimización de sus procesos misionales y mejora de la calidad de sus productos y servicios.
Clientes o segmentos de clientes a atender	Empresas grandes del sector público o privado en la región de Norte de Santander, en especial la ciudad de Cúcuta cuyo objeto social esté relacionado en el sector de la construcción, servicios públicos, hidrocarburos y la industria de los minerales no metálicos.
Oferta o propuesta de valor	Ofrecer soluciones innovadoras y capacidad de cambio a las organizaciones para su adaptación y posicionamiento en el mercado.
Canales de comunicación, distribución y venta	La empresa mantiene comunicaciones personales (reuniones, talleres, jornadas de capacitación), correos electrónicos y por vía telefónica con sus clientes. Las relaciones están basadas en la comunicación directa, en negociaciones impersonales y los acuerdos que se establezcan. La prestación del servicio se realiza por labor cumplida y pactada en los contratos.
Relaciones con los clientes	Las relaciones con los clientes son formales. Por lo general, estas relaciones incluyen la remisión de informes, reuniones de seguimiento, eventos y capacitaciones. Las empresas clientes participan en la toma de decisiones y se vinculan en el desarrollo de las actividades programadas por ECCO Consulting.
Fuentes de ingresos	Las fuentes de ingreso de la empresa se localizan en el pago de los servicios y consultorías realizadas por periodos de tiempo, por lo general mensuales de acuerdo a las actividades realizadas y de acuerdo a la duración del contrato pactado.
Portafolio de productos o	El portafolio de servicios de la empresa ECCO Consulting cuenta con

COMPONENTE	CARACTERÍSTICAS DEL NEGOCIO
servicios	algunos servicios, pero todos se enfocan en tres grandes líneas de negocio: <ul style="list-style-type: none"> • Gestión del Cambio • Asesoría en Sistemas de Gestión • Gestión del Talento Humano
Tecnologías utilizadas en la producción o servicio	Software, hardware.
Factores críticos de éxito del negocio	<ul style="list-style-type: none"> • Agilidad en el servicio • Gerencia de los procesos diseñados • Calidad humana en la atención • Desarrollo humano del equipo de trabajo

Fuente: Elaboración propia.

Los factores críticos del éxito definidos por el grupo directivo de Ecco Consulting SAS son: agilidad en el servicio, la gerencia de los procesos diseñados, la calidad humana en la atención y el desarrollo humano del equipo de trabajo. De acuerdo a la tabla 8, la Empresa Ecco Consulting SAS tiene un mejor perfil competitivo frente a otras organizaciones cuya razón social se asemeja a su objeto social, ya que cuenta con Certificación de Gestión de la Calidad ISO 9001:2008, requisito indispensable para participar en procesos de licitación que se generen por parte de sus principales clientes. Además ha realizado en el último año contrataciones hasta por 300 millones de pesos y se ha enfocado en un mismo segmento de mercado (Energía), considerado uno de los motores de desarrollo de la región.

Tabla 8. Análisis posición de la empresa frente a otros competidores

Item	Nombre	¿Quiénes Son?	¿Qué Servicios ofrecen?	¿Cuáles son sus Clientes?	Observaciones
Empresa Regional		Es una empresa de consultoría organizacional con base en la práctica de Outsourcing. Aplican modelos de evaluación creados y adaptados a diferentes contextos socioculturales, y totalmente ajustables a las necesidades del cliente para el desarrollo individual, grupal y organizacional de la empresa. Emplean herramientas de diagnóstico organizacional, con soportes físicos y tecnologías de información y comunicación (TIC's). Especialistas en Recursos Humanos.	Servicios empresariales. Asesoran empresas en la gestión estratégica del recurso humano: 1. Selección de personal por competencias y reclutamiento. 2. Inducción 3. Evaluación de desempeño 4. Diseño de planes de bienestar laboral 5. Elaboración de manuales de funciones por competencias y procesos 6. Descripciones de Cargo y Estructura Organizativa 7. Definición y delimitación de roles y responsabilidades y personales.	*Grupo Inmobiliario Paisaje Urbano S.A. *Constructora Viviendas & Proyectos *Estudios y Sistemas S.A.S *Inmobiliaria Tonchala Ltda. *Comercial Pérez y Gaviria *Decorceramica Masanty *Constructora Monape S.A. *Viviendas y Valores S.A. Entre otros.	*Tienen un portafolio de Formación Continua y se enfocan en temas de selección de talento humano. *No refrenciar trabajar en temas de gestión del cambio ni asesoría en sistemas de gestión.
Empresa Nacional		Son una compañía colombiana especializada en psicología organizacional y recursos humanos; realizan procesos de selección, evaluación, capacitación y formación, seguridad, ejecutan programas y proyectos en pro del bienestar de personal y el desarrollo organizacional. Además, asesoran empresas en todos los temas relacionados con recursos humanos; y a personas con todo lo relacionado a orientación laboral.	1. Selección de persona. 2. Reclutamiento de personal. 3. Evaluación psicotécnica. 4. Análisis de riesgo. 5. Estudio de seguridad. 6. Diagnóstico de clima organizacional. 7. Estudio de cultura organizacional 8. Estudio de riesgos psicosociales. 9. Diagnóstico de servicio al cliente.	Empresas de diferentes sectores, como alimentos, arte e impresión, automotriz, construcción, financiero, hidrocarburos, industrial, ingeniería y obra civil, inmobiliario, retail, salud, servicios, textil, transporte y turismo, adquiriendo cada día mayor experiencia, confianza y solidez.	*Tiene diversos tipos de clientes: Empresas, Colegios, Familias y Personas. *No especifican en el portafolio trabajar en temas de Gestión del Cambio ni Asesoría en Sistemas de Gestión.
Empresa Internacional		Hay Group es una consultora internacional que trabaja con los líderes con el fin de hacer realidad sus estrategias. Desarrollan el talento, ayudan a las personas a ser más efectivas y las motivan para que alcancen su mejor desempeño. Se centran en lograr el cambio y en ayudar a que las personas y las organizaciones a que exploten su potencial.	1. Liderazgo y talento 2. Servicios de compensación 3. Construcción de organizaciones efectivas 4. Encuestas a empleados y clientes	Sus clientes pertenecen a los sectores público, privado y sin fines de lucro de todas las industrias.	*Es una organización que no tiene la línea de Cambio especificada, pero igual, dentro de los servicios de "Liderazgo y Construcción de organizaciones efectivas" hablan de las estrategias que emplean para que el cambio sea posible en las organizaciones. *No trabajan en asesorías de sistemas de gestión de la calidad. Es una multinacional con presencia en 47 países del mundo.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 9. Análisis de factores críticos de éxito frente a otros competidores

No	Factores críticos de éxito	Peso	Calificación	Peso
		%		ponderado
1	Agilidad en el servicio	20%	5	1
2	Gerencia de los procesos diseñados	30%	4	1,2
3	Desarrollo humano del equipo de trabajo	30%	5	1,5
4	Calidad humana en la atención	20%	3	0,6
	Total	100%		4,3

Nota: Análisis organizacional, realizado por el equipo de trabajo respecto a los factores críticos de éxito definidos.

Tabla 10. Matriz de evaluación del perfil competitivo

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO								
No	Factores críticos del éxito	Peso						
			Cal.	Peso Pond.	Cal.	Peso Pond.	Cal.	Peso Pond.
1	Agilidad en el servicio	20%	5	1	4	0,8	3	0,6
2	Gerencia de los procesos diseñados	30%	4	1,2	4	1,2	4	1,2
3	Desarrollo humano del equipo de trabajo	30%	5	1,5	3	1,2	4	1,2
4	Calidad humana en la atención	20%	3	0,6	4	0,8	4	0,8
Totales		100%	4,3		4		3,8	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 11. Posición competitiva

No	Posición competitiva	Calificación
1	Ecco Consulting SAS	4,3
2	Valor Humano	4
3	Calidez Humana	3,8

No obstante, debe mejorar las relaciones que genera con sus actuales clientes y no limitarse únicamente al cumplimiento de la labor contratada. La idea es generar una relación más íntima y profunda con el cliente que le permita asegurar continuidad a sus contratos actuales o por lo menos una mejor imagen frente a sus competidores.

La Matriz de Evaluación Interna (MEI) corresponde a un instrumento o herramienta que permite determinar y destacar las principales fortalezas y debilidades de la organización, es decir, del ambiente interno traducido en gerencia, ventas, procesos financieros y administrativos, producción, servicio al cliente, entre otros (Prieto, 2009). Los resultados de la aplicación de esta matriz a la Empresa ECCO Consulting SAS se describen en la tabla 11. Los resultados muestran

una organización con múltiples capacidades y recursos. La *dimensión económica y financiera* evidencia una organización con capacidad de endeudamiento y de pago, así como una empresa que cuenta con liquidez y capital de trabajo, sin embargo, se recomienda mejorar cada uno de estos aspectos pues se identifican como fortalezas bajas. En cuanto a la *dimensión de clientes, competencia y mercado*, la empresa presenta debilidades bajas en estrategias para conseguir y retener clientes, y en la presencia de la organización en medios de comunicación y redes sociales. En la *dimensión de procesos misionales y de apoyo*, ECCO Consulting requiere mejorar en el manejo óptimo de los tiempos de servicio y en el *marketing* realizado. Los procesos que implica cada uno de los servicios ofertados en el portafolio de servicios se encuentran con fortaleza media. En la *dimensión del talento humano y cultura organizacional*, la disponibilidad de profesionales con el perfil requerido se presenta como una fortaleza baja. El resto de indicadores se encuentran en una fortaleza media. La organización en la *dimensión TICs y comunicaciones* presenta fortalezas bajas en uso de medios de comunicación y bases de datos con posibles clientes potenciales y segmentos de mercado a atender. El uso de tecnologías para mejorar procesos de capacitación y formación se presenta como debilidad baja y debe ser analizada para establecer estrategias.

Tabla 12. Matriz de Evaluación Interna -MEI- / Recursos y capacidades de la organización

MATRIZ DE PERFIL INTERNO	FORTALEZA			DEBILIDAD		
	A	M	B	B	M	A
DIMENSIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA						
1. Liquidez			X			
2. Capacidad de endeudamiento			X			
3. Capacidad de pago		X				
4. Capital de trabajo		X				

MATRIZ DE PERFIL INTERNO	FORTALEZA			DEBILIDAD		
	A	M	B	B	M	A
DIMENSIÓN CLIENTES, COMPETENCIA Y MERCADO						
1. Representación de la marca en el mercado			X			
2. Satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes		X				
3. Conseguir y retener clientes				X		
4. Diferenciación de los productos frente a la competencia			X			
5. Presencia de la empresa en los medios de comunicación y redes sociales				X		
6. Buena imagen de la empresa frente a los clientes y el sector	X					
DIMENSIÓN DE PROCESOS GERENCIALES Y MISIONALES Y DE APOYO						
1. Marketing				X		
2. Manejo óptimo de los tiempos del servicio		X				
4. Experiencia en el sector		X				
5. Diagnóstico		X				
6. Planeación del servicio		X				
7. Capacitación y formación		X				
8. Gestión documental		X				
9. Generación de productos y resultados		X				
10. Evaluación de resultados		X				
DIMENSIÓN TALENTO HUMANO Y CULTURA ORGANIZACIONAL						
1. Capacitación integral de los trabajadores			X			
2. Disponibilidad de los trabajadores para colaborar en los procesos		X				
3. Remuneración adecuada que satisface al trabajador		X				
4. Trabajo en equipo		X				
5. Dirección apta y con capacidades para la gerencia		X				

MATRIZ DE PERFIL INTERNO	FORTALEZA			DEBILIDAD		
	A	M	B	B	M	A
DIMENSIÓN TIC's Y COMUNICACIONES						
1. Base de datos actualizada de clientes y potenciales clientes			X			
2. Uso de medios diversos de comunicación			X			
3. Disponibilidad de la dirección para atender a los clientes		X				
4. Uso de tecnologías para mejorar los procesos de capacitación y formación				X		

A: alta - M: media – B: baja

Fuente: Elaboración propia.

La Matriz de Evaluación de Amenazas (MAE) corresponde a un instrumento que facilita el análisis del entorno al identificar las principales amenazas y oportunidades de la empresa en aspectos sociales, políticos, legales, culturales, demográficos, tecnológicos, ambientales entre otros (Prieto, 2009). En la tabla 12 se presentan los resultados de la evaluación de amenazas de la empresa en cinco dimensiones. Como parte de las amenazas se encuentran la inestabilidad económica de la frontera comprendida por Norte de Santander y el Estado Táchira, la baja capacidad del Estado y las entidades territoriales para fortalecer el sector empresarial, y la dependencia de la economía de la región con el comercio venezolano. El apoyo bancario en términos de créditos es una fortaleza para la organización. La competencia y el mercado para la Empresa ECCO Consulting puede afectarse por la percepción que tienen las empresas de la innovación y la gestión del cambio, los cuales no son priorizados e incluidos dentro de sus direccionamientos estratégicos. Así mismo, la corrupción en el sector público afecta a la empresa que en muchas ocasiones no puede participar en igualdad de condiciones con otras propuestas. Si bien las empresas de la región no priorizan la innovación y la gestión del cambio para la adaptabilidad de las mismas a los mercados, correspondiendo dicha situación a una amenaza para

la empresa, ello ha conducido a que las empresas no generen valor agregado y ello es una oportunidad para la empresa ECCO Consulting. El uso masivo de medios de comunicación y redes sociales son una oportunidad para el *marketing* de la empresa y la conquista de nuevos nichos de mercado.

También se presentan como amenazas para la empresa el bajo nivel de cualificación de los nuevos profesionales. Teniendo en cuenta que ECCO Consulting basa sus procesos y servicios en el talento humano con el que cuenta, es fundamental que la misma cuente con profesionales de alto nivel. Esto ha conducido a que muchas empresas de consultoría y asesoría externas sean preferidas por las pocas empresas de la región que observan en la gestión de la innovación y el cambio un soporte para el desarrollo y el crecimiento de las organizaciones.

Tabla 13. Matriz de evaluación de amenazas -MAI-

DIAGNÓSTICO EXTERNO	OPORTUNIDADES			AMENAZAS		
	A	M	B	B	M	A
FACTORES GUBERNAMENTALES, POLÍTICOS, ECONÓMICOS Y LEGALES QUE AFECTAN LA SITUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA DE LA EMPRESA						
1. Apoyo bancario		X				
2. Inestabilidad económica en la frontera					X	
3. Baja capacidad del Estado y el municipio para apoyar el fortalecimiento y el desarrollo empresarial				X		
4. Dependencia de las empresas con la economía venezolana				X		
FACTORES EXTERNOS QUE AFECTAN AL MERCADO, LA COMPETENCIA Y A LA EMPRESA						
1. Poca prioridad dada por las empresas a la innovación y al cambio					X	
2. Poca prioridad dada por las empresas a la gestión del cambio					X	

DIAGNÓSTICO EXTERNO	OPORTUNIDADES			AMENAZAS		
	A	M	B	B	M	A
3. Competencia desleal				X		
4. Masificación y uso de nuevas comunicaciones	X					
5. Baja creación de valor agregado por parte de las empresas		X				
6. Corrupción al interior de la administración que afecta la contratación pública					X	
FACTORES EXTERNOS QUE AFECTAN LOS PROCESOS GERENCIALES, MISIONALES Y DE APOYO						
1. Certificaciones de calidad y gestión	X					
2. Desarrollo de procesos de gestión de calidad de las empresas sin convicción para el cambio / certificaciones como parte de una moda emergente			X			
3. Cumplimiento de un gran cumulo de normas legales por cada tipo de empresa apoyada y asesorada				X		
FACTORES EXTERNOS QUE AFECTAN EL TALENTO HUMANO, LA CULTURA Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL						
1. Niveles bajos de formación de los nuevos profesionales en el mercado				X		
2. Empresas de capacitación externa				X		
FACTORES EXTERNOS QUE AFECTAN LAS TIC, LAS COMUNICACIONES Y LOS RECURSOS TECNOLÓGICOS DE LA EMPRESA						
1. Auge de las TIC	X					
2. Uso de redes sociales	X					

A: alta - M: media – B: baja

Fuente: Elaboración propia.

6.3.2 Estudio de mercadeo. Se aplicó una entrevista semiestructurada a 23 gerentes de medianas y grandes empresas del sector público y privado con domicilio en el municipio de Cúcuta, sin embargo, nos enfocamos en aquellas empresas de mayor patrimonio (miles de pesos) que podrían ser potenciales clientes y que tuviesen relación con el segmento de mercado actual manejado por Ecco Consulting SAS, correspondiente a Servicios Públicos, Sector de Ingeniería y Construcción. Las empresas entrevistadas fueron:

Tabla 14. Empresas entrevistadas

Empresas Entrevistadas		Empresas de especial interés (Clientes Potenciales)
1. Aseo Urbano 2. Condóminos APH 3. Lujos Eléctricos JH 4. Gimnasio Bodytech 5. Inmobiliaria Viviendas y Valores 6. Constructora Monape 7. Construcciones Odicco 8. Pasteles y Pasteles 9. Ladrillera Casablanca 10. Cerámica Italia 11. Panadería La Mejor 12. Productos Freskaleche 13. Clínica Veterinaria Animal Center	14. Supermercado Merkagusto 15. Supermercado La Canasta 16. Calzado Torcoroma 17. Transportes Los Motilones 18. Restaurante Mc Pollo 19. Calzado María 20. Colegio Gimnasio El Bosque 21. Restaurante Punto Cero 22. Clínica Odontológica Sonría Feliz 23. Hotel Tonchala	1. Aseo Urbano 2. Constructora Monape 3. Construcciones Odicco 4. Ladrillera Casablanca 5.. Cerámica Italia

Los resultados de la aplicación de la entrevista semiestructurada fueron los siguientes:

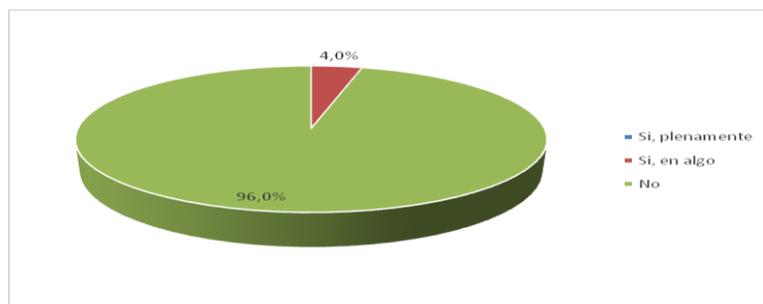


Figura 5. Conocimiento de los servicios de ECCO CONSULTING SAS

Fuente: Elaboración propia.

Se les preguntó a los participantes de la encuesta si conocían el portafolio de servicios de la empresa ECCO CONSULTING SAS, a lo que el 96% (23 gerentes) afirmó no conocer nada acerca de los servicios ofrecidos por la consultora. Solo uno (4%) mencionó tener una idea poco clara acerca del portafolio ofrecido por ECCO CONSULTING SAS.

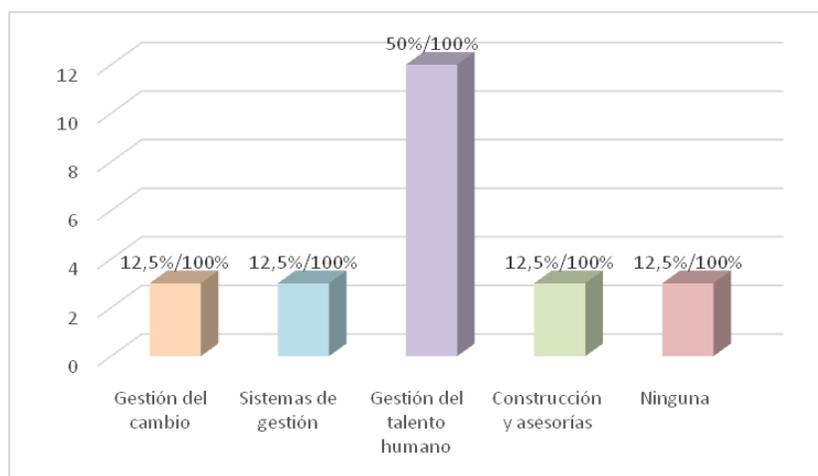


Figura 6. Servicios requeridos por las empresas en los últimos años

Fuente: Elaboración propia.

Se les preguntó a los participantes de la encuesta sobre cuáles servicios han requerido en los últimos años relacionados con temas de gestión humana y desarrollo organizacional. Del total de los encuestados el 50% respondió “gestión del talento humano”. El gerente de Lujos Eléctricos

JH argumenta su respuesta diciendo que dicho servicio se hace necesario para la empresa que lidera:

“[...] por la alta rotación de personal. Tal vez se falla en la selección o algún factor que provoque esto internamente. Se está trabajando en la implementación de un software por ello el personal requiere motivación para que vean sus beneficios y no sean resistentes a los nuevos cambios que van a venir”.

Con un correcto funcionamiento de la gestión del talento humano los empleados desarrollan integralmente sus competencias en el ámbito profesional y personal, forjándose en ellos un compromiso para alcanzar los objetivos a corto y largo plazo trazados por la organización, permitiendo la adaptación a los cambios internos y/o externos que se puedan presentar (Atehortúa, Bustamante y Valencia, 2008); esta premisa es constante en las empresas encuestadas, lo que demuestra que no es relevante para la mayoría de empresas medianas la asesoría en sistemas de gestión de calidad ni gestión del cambio.

Las demás opciones presentadas como posible respuesta a la pregunta, obtuvieron 12,5% de las respuestas para cada una del total de los encuestados: gestión del cambio, sistemas de gestión, construcción y asesorías.

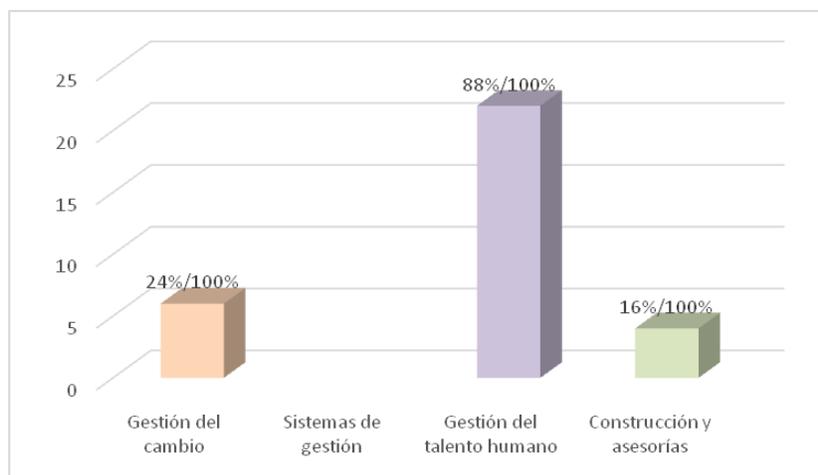


Figura 7. Servicios que actualmente requieren las empresas

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados de la encuesta permiten identificar en una escala de mayor a menor los servicios que en la actualidad necesitan las empresas consultadas del sector. Del total de los encuestados, el 24% señaló gestión del cambio. El gerente de Aseo Urbano señaló que la organización a su cargo es muy cambiante y por carencia de gestión del cambio en ocasiones el talento humano de la organización en general se tarda en asimilar, acoplarse y/o a adaptarse al mismo. La gestión del cambio brindada por Ecco Consulting SAS, permite realizar un diagnóstico interno y externo de la empresa dentro del sector donde se desempeña con el fin de monitorear los cambios, la adaptación del personal y detectar las posibles debilidades y amenazas que puedan estar afectando el desarrollo de la organización. A través de evaluaciones, intervenciones y planes de gestión del cambio se garantiza que todo el personal de la empresa esté asimilando el cambio, evolucionando y respondiendo positivamente a cualquier tipo de situación distinta a la cotidiana.

Por otra parte y por mayoría (88% del total de los encuestados), la gestión del talento humano se ubica como el servicio mayormente requerido por las empresas consultadas. Aquí se observa

una oportunidad para que una de las líneas de negocio de ECCO CONSULTING SAS, se pueda implementar ya que hasta el momento no se ha adquirido experiencia frente al tema.

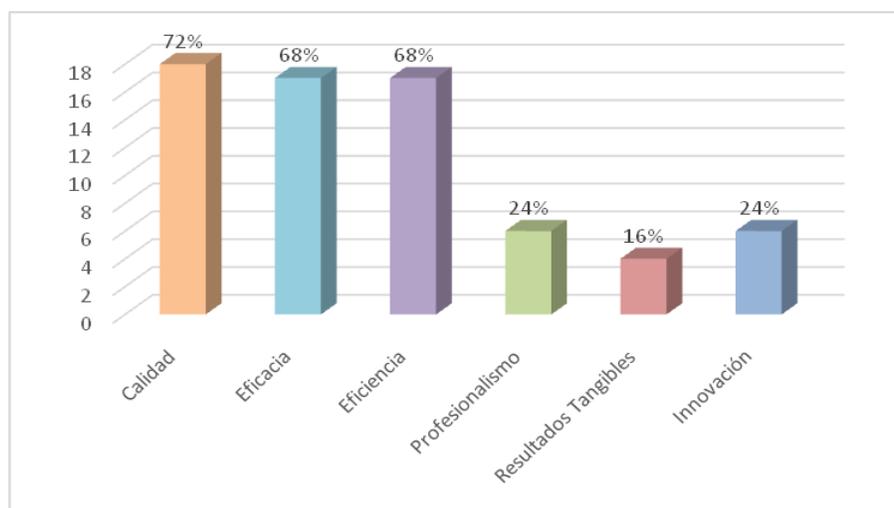


Figura 8. Características importantes en la prestación de servicios para la empresa

Fuente: Elaboración propia.

Se les preguntó a los participantes de la encuesta qué características consideran importantes en la prestación de servicios para su empresa y que consideran son definitivas para su aceptación; a lo que el 72% del total de los encuestados señaló que la calidad. El profesional de la Cámara de Comercio de Cúcuta sustenta su respuesta diciendo que es sumamente importante “para asegurar la consecución de los objetivos propuestos e innovación en el servicio”.

Por otra parte el 68% del total de los encuestados señaló que eficacia y eficiencia. El gerente de inmobiliaria Marelsa indicó que con eficiencia se obtiene optimización de recursos y con eficacia los resultados y el alcance de las metas se hacen tangibles. Todo esto sumado refleja calidad y denota profesionalismo.

24% del total de los encuestados refirió que profesionalismo e innovación, y 16% que resultados tangibles. La gerente de Condóminos APH señaló que un servicio de calidad es aquel que demuestra profesionalismo, que está a la vanguardia y en constante innovación de las

posibilidades a ofrecer y que más allá de lo que promete, los resultados se hacen palpables y constatables tanto al interior como al exterior de la compañía.

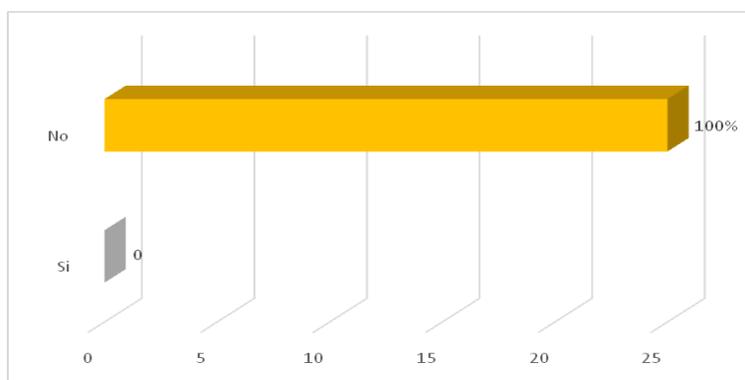


Figura 9. Conocimiento de los servicios de ECCO CONSULTING SAS

Fuente: Elaboración propia.

Un “no” generalizado constató que frente a los servicios requeridos por las empresas participantes en las encuestas, Ecco Consulting SAS no posee ningún mecanismo de comunicación que les permita a otras organizaciones, compañías o empresas conocer los servicios y/o propuestas ofrecidos por la consultora.

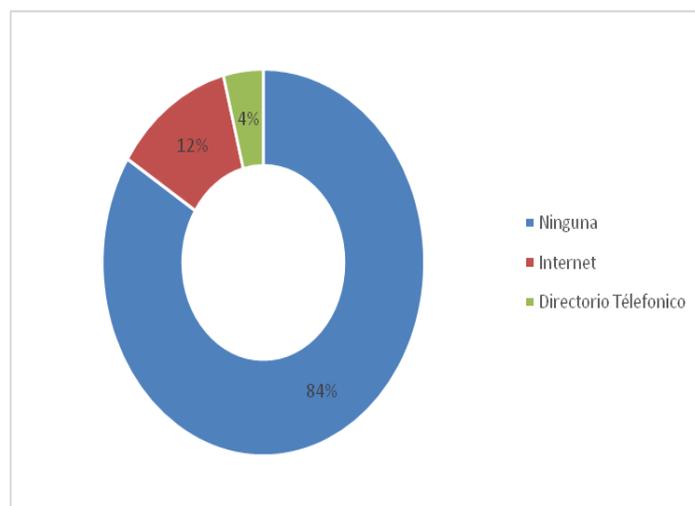


Figura 10. Medios de comunicación usados para la comunicación con empresas consultoras

Fuente: Elaboración propia.

Las respuestas a esta pregunta dejan ver la carencia de asesoría en gestión que tienen las empresas encuestadas. Se les preguntó a los participantes acerca de los medios de comunicación utilizados para establecer contacto con organizaciones que trabajan en temas de desarrollo humano y organizacional como Ecco Consulting SAS, a lo que 84% señaló que “ninguna”. Esta respuesta, casi generalizada, es indicador de la falta de asesoría para la gestión en las diferentes áreas que tienen las empresas en el municipio, lo que representa la oportunidad más obvia para Ecco Consulting SAS, de abarcar el mercado con la prestación de sus servicios y ofertas de valor. El 16% restante dice usar el internet (12%) y el directorio telefónico (4%). En el caso de estas dos opciones, la internet resulta un medio de comunicación moderno, sin embargo, el directorio telefónico es más un medio de búsqueda o de consulta, por lo que el porcentaje obtenido por esta respuesta podría sumar a la opción “ninguna”.

Por otra parte, a la pregunta ¿qué otras empresas conoce usted que pueden satisfacer las necesidades o los servicios requeridos por su organización y que también ofrece la empresa Ecco Consulting SAS, solo el gerente de Lujos Electricos JH señaló dos opciones (a) Calidez humana Ltda., (2) Valor Humano. El resto de los participantes en la encuesta señaló que no conocen ninguna. El profesional de la Cámara de Comercio de Cúcuta agregó “considero que existe mercado potencial para que las empresas de la región contraten algunos de los servicios que la empresa Ecco Consulting SAS, ofrece”.

Por último, al consultar a los participantes de la encuesta sobre cuáles son los factores críticos o de especial relevancia para que su organización decida contratar los servicios de una empresa como Ecco Consulting SAS, se enlistaron los siguientes aspectos:

- Alta rotación del personal.
- La competencia.

- Deficiencias en servicio al cliente.
- Disminución de ventas.
- Innovación en tecnologías implementadas.
- Innovación en los servicios.
- Mejorar el posicionamiento.

6.4 Aplicación del modelo Canvas a la empresa ECCO Consulting SAS

Al estudiar los resultados obtenidos en el análisis de la posición de la empresa frente a otros competidores, de los resultados de la entrevista semiestructurada aplicada y de reunión de trabajo con el equipo de trabajo de ECCO Consulting SAS; consideramos que debe reforzar y potencializar una de sus líneas de negocio como lo es Gestión del Talento Humano y combinarla con Gestión del Cambio para aumentar su posición en el mercado y por ende sus ingresos, asegurando el logro de su propósito estratégico. Por lo anterior sugerimos que la propuesta de valor debe ser: Gestión del Talento Humano y Gestión del Cambio para asegurar competencias organizacionales orientadas al mejoramiento continuo.



Figura 11. Equipo de trabajo ECCO Consulting en la definición de la propuesta de valor

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 15. Lienzo modelo de negocio canvas, Aplicado a ECCO Consulting

PROCESOS CLAVES		PROPUESTA DE VALOR	RELACIONES CON LOS CLIENTES	SEGMENTOS DE CLIENTE
ASOCIACIONES	ACTIVIDADES	<p>* Creación de una ventaja competitiva a través de la Gestión del Talento Humano y Gestión del Cambio para asegurar un comprometamiento organizacional orientado a la calidad</p>	<p>* Customer Experience (relación Directa) * Customer Loyalty (Programas de Retención y Fidelización) * Captación de Clientes, ingresos (crosselling) * Top of Heart</p>	<p>. Las 5 empresas con mayor patrimonio (Miles de pesos) de la Ciudad de Cúcuta, pertenecientes a los sectores de la Construcción, Servicios Públicos, Hidrocarburos e Industria de los minerales no Metálicos.</p>
<p>* SENA Secc. Norte de Sant. * Min Tic * Innpulsa * Bancoldex * Sector Financiero * Camara de Comercio * Universidades * Alcaldía Cúcuta</p>	RECURSOS		CANALES	
	<p>. Know - How . Sistemas Informaticos .Licencias software . Capital humano con alto perfil . Aplicaciones (app) . Infraestructura Física . Capital riesgo</p>		<p>* Líneas de Atención * Punto Directos * Página de Internet * Redes Sociales * Correo Electronico * Ferias Empresariales * Guía Sectorial * Publicaciones Especializadas * Agremiaciones * Internet</p>	
ESTRUCTURA DE COSTOS		FUENTES DE INGRESOS		
<p>* RRHH (nomina, parafiscales) * Licencias Software * Gastos de Promoción y Ventas * Costo de Inmuebles e instalaciones * Costos Administrativos * Pago de Impuestos</p>		<p>* Venta de Servicios Específicos * Consultoría * Desarrollo de Proyectos * Venta de Estudios Sectoriales, de Mercado * Desarrollo de Software * Data Base Management * BI</p>		

6.4.1 Segmento de mercado seleccionado. De acuerdo al planteamiento estratégico de ECCO Consulting, en razón de mejorar su participación en el mercado y establecer un crecimiento del 20% en sus ingresos con respecto al año 2013, la estrategia se centra en la necesidad de cumplir los objetivos en el corto y mediano plazo, por ello se infiere que una de las alternativas de mayor probabilidad para el cumplimiento de lo trazado, es la consecución de nuevos clientes sobre la misma línea de negocio desarrollada hasta ahora por ECCO, que

obedece a empresas del Sector de la Construcción, servicios Públicos, Ingeniería Civil, hidrocarburos. Por lo cual estableció como objetivo consolidar el listado de empresas con presencia en la ciudad de Cúcuta que tuviesen afinidad con su línea de gestión, y que fácilmente se pudiese generar un vínculo comercial con el fin de exponer el portafolio de productos y servicios. Por lo cual estableció los siguientes criterios de búsqueda:

- Empresas de gran tamaño perteneciente a los sectores de la Construcción, Servicios públicos, hidrocarburos, minería.
- Empresas con una nómina superior a los 500 trabajadores directos.
- Empresas con que requieran certificación de calidad en sus procesos.
- Empresas con programas estructurados en responsabilidad social y medio ambiente.

El ejercicio establecía el conocer los informes de alcance público de las diferentes instituciones que contuviesen información contable de las empresas radicadas en Cúcuta, la selección fue realizada de acuerdo a las empresas con mayor utilidad en el ejercicio de los últimos años, así como las que tuvieran un patrimonio mayor a la media del mercado, y contemplaran procesos de contratación de servicios formales.

Es así como el estudio arrojó las siguientes empresas, con un afinidad mayor al 80% en los criterios evaluados.



Figura 12. Empresas con mayor patrimonio

- Cerámica Italia.
- Aseo Urbano.
- Aguas Kpital.
- CENS.
- Gases del Oriente.

6.4.2 Propuesta de Valor. Idea del Negocio. A partir de la aplicación del modelo de negocio proponemos que Ecco Consulting SAS defina como ventaja competitiva: Gestión del Talento Humano y Gestión del Cambio para asegurar competencias organizacionales orientadas al mejoramiento continuo.

La propuesta de valor se sustenta en los siguientes argumentos:

- Aunque el tema de Gestión del Talento Humano está especificado como una de las líneas de negocio de ECCO Consulting, hasta el momento no ha sido implementada, tal como se demuestra en la experiencia relacionada y adquirida por la empresa hasta el momento.
- Hasta la fecha, la correcta combinación implementada por la empresa ECCO Consulting, de prestar los servicios de asesoría de sistemas de Gestión de Calidad con Gestión del Cambio,

ha sido exitoso lo que le ha permitido capturar nuevos clientes y mantener relaciones con los actuales.

- Según los resultados obtenidos en la aplicación de la entrevista semiestructurada existe una gran oportunidad de dar a conocer y vender los servicios de talento humano ya que es el componente de mayor necesidad por las empresas entrevistadas.

- Las empresas competidoras solo se enfocan en los temas de selección y reclutamiento, y no contemplan dentro la gestión del cambio como una actividad estratégica de alineación para con la empresa por parte de los nuevos integrantes.

Sinopsis de la Propuesta de Valor: Gestión del Talento Humano y Gestión del Cambio para asegurar competencias organizacionales orientadas al mejoramiento continuo.

Tabla 16. Propuesta de valor

	VENTAJA COMPETITIVA	ESTRATEGIA DEL NEGOCIO	OBJETIVOS
PROPUESTA DE VALOR	Gestión del Talento Humano y Gestión del Cambio para asegurar competencias organizacionales orientadas al mejoramiento continuo.	* Relacionamiento de Largo Plazo con los clientes	- Sostenibilidad: incrementar los ingresos en un 20% con respecto al año 2013. - Crecimiento Clientes: ser la empresa líder de consultoría con mayor participación del mercado en la ciudad de Cúcuta.
		* Creación de Valor	
		* Incursión y Participación en Nuevos Mercados	
		* Eficiencia Operativa	
		* Internalización de tecnologías en todas las áreas críticas de la operación	
		* Calidad en el Servicio	
		* Productividad del Talento Humano	

La Gestión y Desarrollo del Factor Humano en sus 4 principales objetivos: el atraer, desarrollar, formar y retener nuevo personal requerido por las empresas combinado con un plan de gestión del cambio que les permita alinearse a los objetivos estratégicos de las empresas

clientes, le permitirá a Ecco Consulting, implementar su propuesta de valor, con el fin de posicionarse en el mercado y aumentar su volumen de ingresos.



Figura 13. Gestión y desarrollo del factor humano

En la medida que ECCO Consulting logre desarrollar su ventaja Competitiva esta puede ser fácilmente adaptable y replicada a los nuevos mercados, pero especialmente la hará diferente a los servicios que ofrece la competencia.

6.4.3 Canales (distribución – comercialización). En el actual modelo de negocio, ECCO Consulting no cuenta con el desarrollo de los canales de comunicación, distribución y venta que le permitiese llegar a un público objetivo diferente al que actualmente se encuentra en su base de clientes.

De acuerdo a la matriz de Evaluación Interna (MEI) el componente de marketing se presenta como una debilidad, ya que dentro de su estructura organizacional no contempla las áreas de mercadeo, publicidad y ventas.

Es preciso generar las actividades pertinentes a:

- Dar a conocer los productos y servicios de su actual oferta comercial.
- Proporcionar a los clientes una propuesta de valor
- Generar una relación con el cliente que no se limite solamente a la venta y aplicación de la metodología contratada, sino que permita estrechar los lazos en función de la generación de una propuesta de valor sólida y reconocible por el cliente en el largo plazo.

Así mismo, se requiere Crear un área comercial y de mercadeo ya que esta función solo está en cabeza de la Dirección de la Empresa, lo que dificulta generar el espacio y el tiempo requerido para la formulación de estrategias de venta y comercialización.

Así mismo la implementación y uso de tecnologías de difusión que le permita llegar a un grupo más amplio de potenciales clientes.

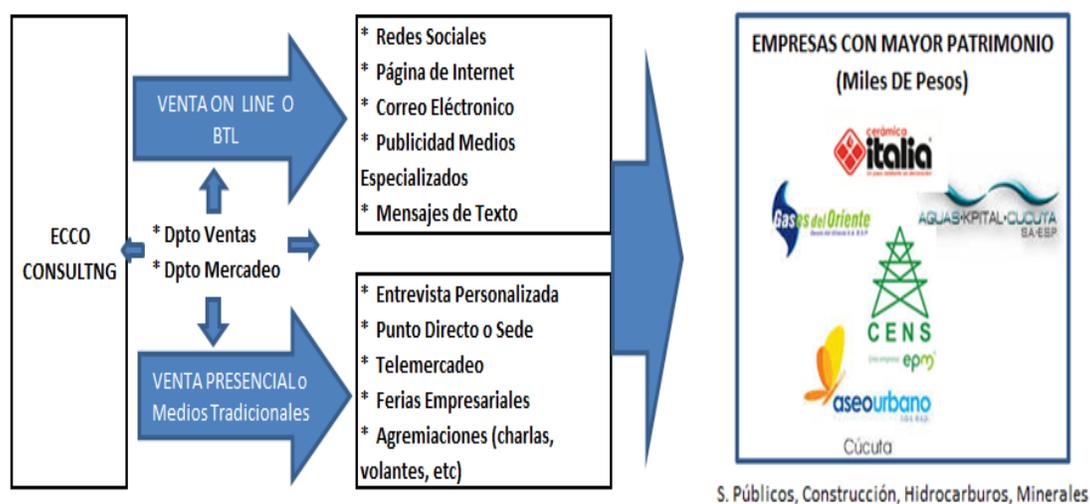


Figura 14. Implementación y uso de tecnologías de difusión

Cabe destacar que ECCO no cuenta con presencia en medios digitales, como lo son las redes sociales, o un dominio en internet, lo que la deja rezagada frente a empresas de ámbito nacional e inclusive internacional.

La aplicación del modelo y el paulatino crecimiento en la participación del mercado y mayores ingresos que esto conlleva, ECCO debe desarrollar los siguientes canales:

- Líneas de Atención.
- Punto Directos.
- Página de Internet.
- Redes Sociales.
- Correo Corporativo.
- Acceso y promoción en Ferias Empresariales.
- Acceso y promoción en la Guía Sectorial.
- Generación de Artículos en Publicaciones Especializadas.
- Contacto con Agremiaciones acorde a su grupo objetivo.

6.4.4 Relaciones con los clientes. Tal como los canales de comunicación, las relaciones con los clientes se estructuran en función a la calidad o naturaleza de los mismos.(2011) señalando que la relación con el cliente puede ser diversa según los requerimientos que se buscan satisfacer. Describe los tipos de relaciones con los clientes basados en asistencia personal y asistencia personal exclusiva.

La estrecha relación de la empresa con sus clientes está basada en relaciones de confianza y ganancia recíproca, por lo cual se establecen las siguientes pautas para relaciones a largo plazo:

- Customer Experience (relación Directa)
- Customer Loyalty (Programas de Retención y Fidelización)
- Captación de Clientes, ingresos (crosselling)
- Top of Heart

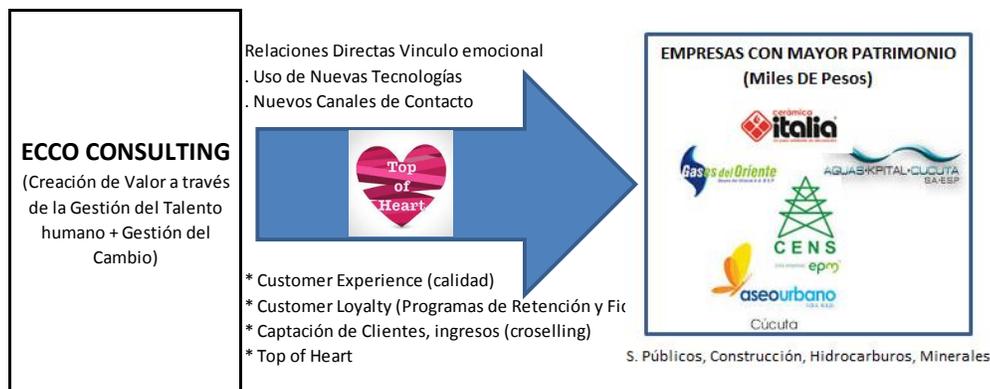


Figura 15. Creación de valor a través de la gestión del talento humano + gestión del cambio

Para el primer caso se refiere a una relación que se construye con base a la interacción entre seres humanos, en donde ECCO CONSULTING a través de sus asesores se encarga de elegir el personal a través de los múltiples procesos de selección, para después entrenarlos, potenciando sus fortalezas, contrarrestando sus debilidades y construyendo aptitudes que los preparen para adaptarse a los biros. Para el segundo caso se trata de una relación mucho más íntima, donde el engranaje que hará funcionar la empresa se construye. Cada persona es diferente, por ende, está dotada de capacidades y aptitudes que sobresalen de los demás, es esto, lo que ECCO CONSULTING desea magnificar, para que las empresas contratistas cuenten con empleados polivalentes, preparados, únicos, con alto sentido de pertenencia y preparados la satisfacción y alcance de las metas.

6.4.5 Fuentes de ingreso. En la actualidad, la principal fuente de ingreso de ECCO Consulting es la que resulta de su objeto social, son los recursos propios generados por contrataciones de su actual base de clientes. Por lo cual sus ingresos operacionales, son su principal fuente de ingresos. Sin embargo, en desarrollo del modelo de negocios de Canvas se estipula que la generación del valor agregado demanda una inyección de capital mayor al disponible, por lo que se considera la necesidad de encontrar otras fuentes de ingreso, por lo cual

se hace necesaria la búsqueda en el mercado de la mejor opción para la obtención de nuevos ingresos. Entre las posibles fuente de ingreso se encuentra:

- Ingresos operacionales.
- Obtención de líneas de crédito especiales para fomento de la empresa con posibilidad de no reembolso.
- Nuevos Accionistas.
- Mayor aporte de capital de los accionistas actuales.
- Joint Venture.
- Créditos blandos sector bancario.

Tabla 17. Lienzo de las fuentes de ingresos dentro del modelo de negocio

	RECURSOS	ORIGEN	OBSERVACION
FUENTES DE INGRESO	PROPIOS	. Aportación de los Socios . Utilidades . Activos Corrientes . Activos fijos	. Actualmente la principal fuente de financiación de ECCO Consulting es de origen propio, fruto de la comercialización de sus servicios y capital portado por sus socios.
	TERCEROS	. Cuentas por Pagar (proveedores) . Inversionistas . Líneas de Crédito Especiales . Entidades financieras . Capital Riesgo	. Sin embargo en la generación del modelo se califico como una Fortaleza débil ya que se evidencia la necesidad de generar recursos para el desarrollo de una estrategia de posicionamiento de marca y la adquisición de recursos Tecnológicos. Por lo que es necesario evaluar una fuente de ingresos externo .

Fuente: Elaboración propia.

6.4.6 Recursos claves

Tabla 18. Recursos claves de la empresa para su modelo de negocio

NATURALEZA DEL RECURSO	TIPO DE RECURSO	CLASIFICACIÓN	ESPECIFICACIÓN
FISICOS	Instalaciones	. Sede administrativa	ECCO Consulting, cuenta con una única sede en la Ciudad de Cúcuta allí funciona solamente el área administrativa. Ya que básicamente la gestión del objeto social se desarrolla en campo en la sede de los clientes
	Infraestructura	. Redes de Comunicación . Red Banda ancha	En la sede administrativa cuenta con la instalación de un PBX, con una línea principal y tres troncales. . Así mismo cuenta con acceso a internet de 8 Mb de velocidad
	Equipos de Oficina	. Mobiliario de Oficina	Archivadores, escritorios, sillas, fax, equipos de computo, escanner.
ECONOMICOS	Capital de Trabajo	. Aportación de los Socios . Utilidades . Activos Corrientes . Activos fijos	. Permiten sostener la operación, dependiendo del ciclo del flujo del efectivo, permite continuar la operación sin descuidar el pasivo. En ECCO CONSULTING los flujos del efectivo se dan de acuerdo a la labor contratada y se estipula de acuerdo a las condiciones de avance de los proyectos o terminación de la gestión
	ingreso operacional	. Cuentas por Pagar (proveedores) . Inversionistas . Líneas de Crédito Especiales . Entidades financieras . Capital Riesgo	
INTELLECTUAL	. Certificaciones . Patentes	. Certificación en gestión y Calidad ISO 9001: 2008 . Metodología para el componente y acompañamiento dentro del proceso de gestión del cambio.	ECCO Consulting desarrollo una metodología para realizar la recolección, tratamiento y análisis de la información, en el componente de acompañamiento de la gestión individual y de equipo que son estudio del trabajo de consultoría.
HUMANO	De apoyo a la operación	. Secretaria . Encuestadores . Recolectores de Información	El equipo de trabajo de ECCO Consulting en la actualidad esta compuesto por 20 personas. El 70% de los empleados alcanza un nivel profesional, el 10% de especialización, 5% de maestría, 15% tecnólogo. Entre las profesiones que se destacan esta el de las ciencias administrativas, seguido de las ciencias económicas, las ingenierías. ECCO Consulting desarrolla un proceso de selección acorde con la naturaleza de su negocio, asegurando la captación del mejor recurso humano presente en la ciudad
	De soporte	. Corresponde al personal de las áreas de ingeniería que da soporte a las tecnologías de la información	
	De Consultoría	Hace referencia al equipo que realiza la gestión de trabajo en campo, siendo este un recurso con una formación de posgrado	
	Administrativo	La estructura organizacional de ECCO Consulting, esta compuesto por un gerente, un subgerente y dos coordinadores operativos	
TECNICO	. SOFTWARE . APLICACIONES . TICS	. ECCO CONSULTING cuenta con las licencias necesarias para la gestión de los procesos requeridos para su operación. Así mismo, de un sistema contable, y administrativo	En este campo se hace necesario la incorporación de nuevas tecnologías, con el fin de generar la propuesta de valor de acuerdo al planteamiento del modelo de negocio.

Los recursos claves guardan relación con la efectividad e implementación de los mismos para el desarrollo propio del negocio, los recursos se pueden dividir de acuerdo a su naturaleza o de acuerdo a su importancia.

Independiente de ello en el siguiente cuadro hemos plasmado los recursos que en la aplicación del modelo de Canvas en ECCO cobran una vital importancia y se hacen necesarios para la implementación del modelo.

6.4.7 Actividades claves. Las actividades claves constituyen las acciones más relevantes en términos de éxito de una empresa (en este caso ECCO CONSULTING SAS). Dichas actividades están vinculadas a la forma como se abordan los mercados y los clientes, incidiendo directamente en los ingresos de la organización (Osterwalder, 2011). Implementando el modelo de Canvas al plan de negocio propuesto por ECCO CONSULTING se obtiene que las actividades claves serían aquellas que tienen como función analizar y obtener respuestas a los problemas de los clientes en cuanto al uso de nuevas tecnologías de la información y la comunicación y capacitación de sus trabajadores para optimizar e innovar en los procesos de gestión de talento humano y gestión del cambio. Cabe destacar que la innovación debe estar presente durante todo el proceso, como catalizador de mejores prácticas, y gestión de nuevos procesos, en aras de generar ahorro en costos o tiempo, e incremento de la calidad.

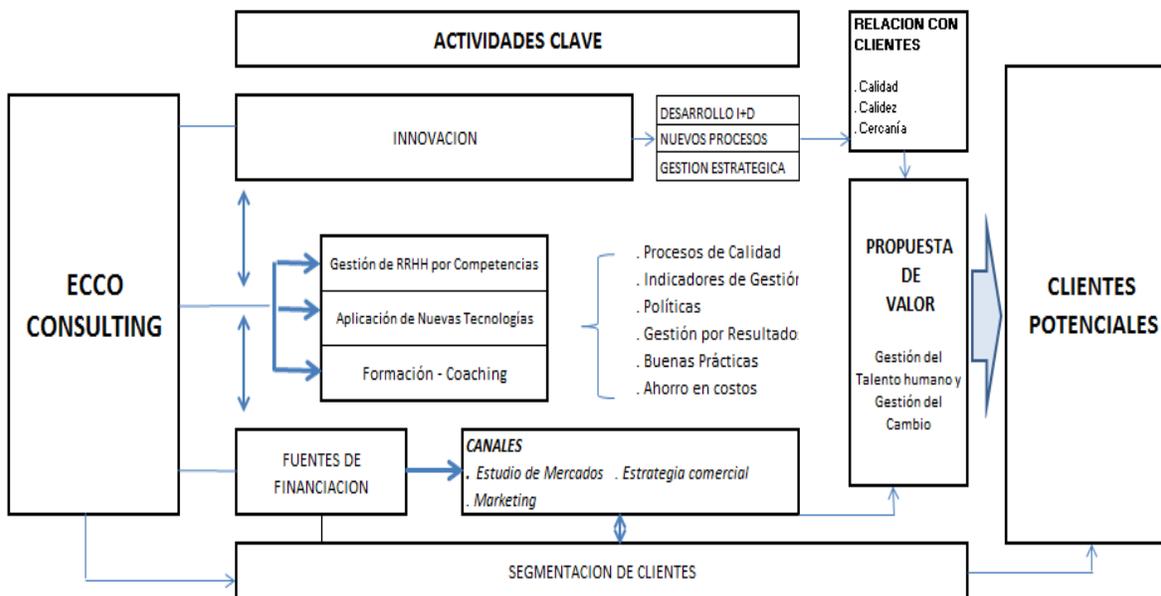


Figura 16. Lienzo de las actividades claves dentro del modelo de negocio

Fuente: Elaboración propia.

En este modelo de negocio las actividades claves son:

- La selección, formación y asesoramiento permanente del equipo de trabajo de ECCO CONSULTING S.A.S.
- Los procesos de diagnóstico con participación de las empresas clientes y la generación de planes estratégicos para la satisfacción de los mismos.
- El análisis y selección de medios tecnológicos idóneos para las organizaciones y la evaluación prospectiva de los mismos para identificar beneficios e impactos.
- La formación y capacitación permanente del talento humano de las organizaciones clientes. Desarrollo del potencial de aprendizaje y de adaptación.
- Evaluación de los procesos diseñados y ejecutados entre los actores o públicos en términos de resultados y productos.

6.4.8 Asociaciones claves. La red de aliados es definida por Osterwalder (2011) como el conjunto de proveedores y red de socios que permiten que el modelo pueda llevarse a cabo de forma funcional. Con la finalidad de optimizar los procedimientos, algunas actividades o recursos se ejecutan u obtienen a través de alianzas de naturaleza estratégica. Por lo descrito en la propuesta se señala que resulta sumamente importante para ECCO CONSULTING SAS crear alianzas con diferentes instituciones de ámbito académico, privado, gubernamental, sector privado, con el fin de establecer toda la cadena de abastecimiento o nuevas alianzas que fortalezcan la generación de valor.

En la actualidad existen diversas formas de alianzas estratégicas según el fin que se busque, pero estas siempre han de fortalecer la presencia de la marca en el mercado, o su optimización en la generación de ahorro en costos o procesos operacionales:

- Joint Venture.
- Coopetencia.
- Fusiones.
- Clúster.

Cámara de Comercio de Cúcuta: Esta entidad puede permitir discernir que empresas están necesitando los servicios de consultoría con prontitud. Crear una alianza con la Cámara de Comercio permite tener información sobre nuevas empresas, empresas en riesgo, balances de los sectores económicos y un sinfín de información que podría resultar de suma importancia para la ejecución de planes, reforma de la estructura y elaboración de planes de acción y mejoramiento.

Universidades: La idea conceptual de la propuesta de ECCO CONSULTING SAS tiene como operadores de la misma gente joven, con energía, personas emprendedoras que durante sus estudios de pregrado y postgrado hayan demostrado ser los mejores a través de las calificaciones

y comportamiento. Por esto crear alianzas universitarias puede permitir a la consultora ingresar a su fuerza laboral humana profesionales idóneos, con buena actitud, intuitivos, emprendedores, aptos para la instrucción y preparación del personal de empresas que requieran gestionar su talento humano y prepararlos para afrontar los cambios.

De clientes a red: La idea de la consultora es mantener un contacto constante con las empresas para las cuales trabaja, a fin que sus empleados no se vuelvan obsoletos con el tiempo, sino que tengan la capacidad de asumir nuevos retos conforme el tiempo avanza. Queriendo ser conceptual sería “hacer mantenimiento del servicio”. En muchas empresas, el mantenimiento solo mientras dura la garantía pero pagando un poco más la garantía se extiende. Para el caso de la capacitación del personal y la disponibilidad de los consultores de ECCO CONSULTING SAS para las empresas contratistas, la propuesta maneja planes de por vida con cobros periódicos que le permiten a las empresas caminar sobre seguro y tener personal funcional, idóneo y de vanguardia mientras dure la asociación con la consultora, creándose un red que se extiende desde ECCO CONSULTING hasta todos aquellos que contraten sus servicios.

6.4.9 Estructura de costes. La estructura de costos obedece a la operación e instalación del nuevo modelo para la generación de una ventaja competitiva. El modelo en la primera fase requiere de una inversión elevada, en especial, por la implementación de nuevas tecnología como desarrollo del proyecto.

Tabla 19. Estructura de costes

ESTRUCTURA DE COSTOS	
Formación para el recurso humano: Certificación Internacional en Gestión del Cambio para un equipo de cinco (5) consultoras:	\$ 30.000.000
Nuevas tecnologías de información (software, licencias, portales, App, entre otros):	\$ 50.000.000
Estudios de mercado (Benchmarking, estudios de relacionamiento, relación directa, programas de fidelización):	\$ 50.000.000
Infraestructura Física (Arrendamiento, muebles y enseres):	\$ 35.000.000
Asesorías Legales y Financieras:	\$ 60.000.000
Publicidad y propaganda (presencia en medios de comunicación, equipo comercial, souvenirs, material de apoyo):	\$ 120.000.000
INVERSION TOTAL	\$ 345.000.000

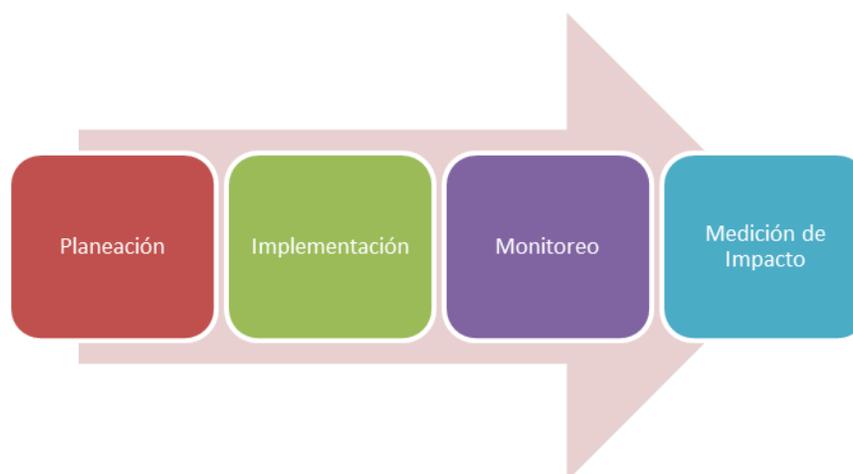


Figura 17. Implementación de la propuesta de valor

Tabla 20. Implementación de la propuesta de valor

IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA DE VALOR			PÚBLICO		
FASE	ACTIVIDAD	OBJETIVO	Comité Directivo	Organización	Externos
Planeación	Declaración de la ventaja competitiva identificada a partir del modelo Canvas, en los lineamientos estratégicos de Ecco Consulting.	Especificar la ventaja competitiva, dentro de los lineamientos estratégicos de Ecco Consulting SAS.			
	Acciones de Divulgación de la ventaja competitiva para el conocimiento de toda la organización.	Informar las contribuciones individuales y colectivas que se deben desarrollar a fin de estar alineados con el nuevo lineamiento estratégico.			
	Incorporar en los planes operativos todas las actividades asociadas a "Asociaciones Claves, Actividades Claves y Recursos Claves", necesarias para la puesta en marcha de la propuesta de valor.	Planear las acciones necesarias previas, a fin de asegurar la puesta en marcha de la propuesta de valor.			
Implementación	Taller de Visión Compartida	Crear una visión compartida con los líderes y responsables de los procesos financieros, comerciales, de recursos humanos, tecnológicos de Ecco Consulting, a fin de Identificar emociones y resistencias en los integrantes y generar compromisos con los objetivos de implantación de la propuesta de valor.			
	Ejecución de las actividades especificadas en los planes operativos de acuerdo al nivel de responsabilidad.	Implementar la propuesta de valor dirigida al segmento de mercado definido.			
Monitoreo	*Reuniones periódicas. *Definición de victorias tempranas. * Documentación de lecciones Aprendidas. *Informes de ejecución	Realizar el seguimiento a las acciones ejecutadas a fin de revisar la conveniencia, necesidad de ajuste y mejoras de la implementación de la propuesta de valor.			
Medición de Impacto.	Evaluación del la propuesta de valor implementada de acuerdo a los resultados logrados.	Evaluar la posición en el mercado, evidenciando los logros obtenidos de acuerdo a las metas establecidas en las fase de planeación, al logro de los objetivos propuestos y de acuerdo a los resultados generados.			

7. Resumen Ejecutivo

En la primera parte se presenta el problema de estudio, la pregunta de investigación, los objetivos del proyecto y la justificación del mismo. Posteriormente, se hace un análisis del contexto organizacional de la empresa y una exploración de la teoría relacionada con los modelos de negocio y las ventajas competitivas acudiendo a autores como Osterwalder. Seguido se presenta la metodología de la investigación identificando el tipo de estudio, la población y muestra y los instrumentos y técnicas de recolección de la información. El último apartado está relacionado con los resultados y hallazgos que incluyen el análisis interno y externo de la empresa, el estudio de mercado, la definición de la propuesta de valor y la aplicación del modelo Canvas. Por último se las conclusiones y recomendaciones del estudio.

This thesis work is compound of four main chapters, apart from conclusions and recommendations. In the first one of those chapters we will explain the research we will carry out (Business Plan), objectives and justification of this work. Subsequently, we will analyze the organizational context of the company chosen to work with, and will explore the theory of Business Model Canvas by Alexander Osterwalder. Following that, we will describe the research methodology used throughout the study and data collection techniques.

Lastly, the last chapter contains the results and findings of the company, the market study, the value proposition, and the applications of the Business Model Canvas.

8. Conclusiones

La investigación pone de manifiesto que los modelos de negocio son un campo estratégico para la innovación de las empresas y que su diseño y planeación permite a los equipos de trabajo identificar oportunidades y opciones para el crecimiento y expansión de las organizaciones.

Los modelos de negocio, son una importante herramienta para los ejecutivos, presidentes y especialistas en gerencia estratégica, que nos ayuda a entender de manera integral el funcionamiento de una organización, sin entrar en detalles operativos.

La aplicación del modelo de negocio para la identificación de una ventaja competitiva nos facilita encontrar una manera fácil y practica de aplicar los conceptos estratégicos vistos en la academia y que en las organizaciones son fuentes de generación de valor.

La innovación a través de modelos de negocio requiere de la participación activa del equipo de trabajo que conforman las empresas, y ello exige una gerencia apta al cambio y convencida de la necesidad de desarrollar ideas de forma permanente debido a las transformaciones permanentes del mercado.

El modelo Canvas propuesto por Osterwalder es un instrumento efectivo en el análisis e interpretación de las organizaciones, la planeación estratégica y el estudio de nuevas oportunidades de negocio.

9. Recomendaciones

La empresa Ecco Consulting es una organización con oportunidad de crecimiento, en especial, si potencializa una de sus líneas de negocio (Gestión del Talento Humano) y la complementa con la que se ha convertido en su principal objeto de contratación y captura de clientes, llamada Gestión del Cambio.

Las asociaciones claves con Entidades Educativas, Fuentes de Financiamiento, Colegas, Competencia, entre otros, se pueden convertir para Ecco Consulting en una oportunidad para potencializar su modelo de negocio, reducir riesgos y adquirir mayores recursos.

Generar relaciones de largo plazo, a partir de un acompañamiento permanente y cercano con sus clientes facilitándoles el contacto con Ecco Consulting, generaría una atención personalizada durante la ejecución del contrato y posterior a él, permitiendo la colaboración mutua y el conocimiento detallado del cliente.

Posterior a la implementación de la ventaja competitiva, es necesario la evaluación continua, seguimiento y medición de impacto con el fin de replantear acciones, hacer mejoras y conocer el impacto en el cumplimiento de su marco estratégico.

Referencias Bibliográficas

- Atehortúa, F., Bustamante, R. y Valencia, J. (2008). Sistema de gestión integral: una sola gestión, un solo equipo. Medellín: Universidad de Antioquia.
- Banchieri, L., Blasco, M. y Campa-Planas, F. (2013). Auto evaluación de la gestión por parte de pequeñas empresas y microempresas: Estudio exploratorio. *Intangible Capital*, 2, 477-490.
- Cámara de Comercio de Cúcuta (2012). Informe de gestión. Cucuta: Cámara de Comercio de Cúcuta.
- Castells, P. y Pasola, J. (2003). Tecnología e innovación en la empresa: Dirección y gestión. Barcelona: Ediciones UPC.
- CEET (2011). Analfabetismo tecnológico afecta productividad de pymes. Portafolio. Recuperado el 18/12/2014 de: <http://www.portafolio.co/economia/analfabetismo-tecnologico-afecta-productividad-pymes>
- Cruz, L. (2012). Metodología de la investigación. Colima: Trillas.
- David, F. (2003). Conceptos de administración estratégica. México: Pearson Educación.
- Dávila, A. (1999). El Cuadro de Mando Integral. *Revista de Antiguos Alumnos*, 10, 34-42.
- Drucker, P. (2002). La gerencia en la sociedad futura. Bogotá: Norma.
- Drucker, P. (2002). The discipline of innovation. *Harvard Business Review*, 63, 95-103.
- Drucker, P. (2014). La gerencia de empresas. Buenos Aires: Penguin Random House
- Estrada, H., Martínez, A., Pastor, O. y Sánchez, J. (2002). Generación de Especificaciones de Requisitos de Software a partir de Modelos de Negocios: un enfoque basado en metas. *Workshop de Engenharia de Requisitos WER*, 2, 177-193.
- Formichela, M. (2005). La evolución del concepto de Innovación y su relación con el Desarrollo. Monografía realizada en el marco de la Beca de Iniciación del INTA: Gestión del

emprendimiento y la innovación. Estación Experimental Agropecuaria Integrada Barrow, Tres Arroyos. Buenos Aires: Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria

Gómez, G. (2012). Conocimiento y búsqueda de oportunidades de negocios en el fútbol amateur en la Región Metropolitana. Trabajo de grado para optar el título de Ingeniero Comercial. Santiago de Chile: Universidad de Chile.

Hernández, R. (2010). Metodología de la investigación. México: McGraw-Hill.

Jiménez, D. y Sanz, R. (2006). Innovación, aprendizaje organizativo y resultados empresariales. Un estudio empírico. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, 29, 31-55.

Malaver, F. y Vargas, M. (2004). El comportamiento innovador en la industria colombiana: una exploración de sus recientes cambios. Cuadernos de Administración, 27, 33-61.

Márquez, J. (2010). Innovación en modelos de negocio: la metodología de Osterwalder en la práctica. Revista MBA-Eafit, 8, 30-47.

Mataix, C., Moreno, A., Álvarez, N., Álvarez, M. y Ibisate, Á. (2008). La estructuración de las relaciones con Grupos de Interés (stakeholders) como fuente de innovación organizativa. II International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management, 16, 447-457.

Mauborgne, R. y Chan, W. (2005). La estrategia del océano azul. Bogotá: Norma.

Mutis, J. y Enric, J. (2008). Innovación en modelos de negocio: La Base de la Pirámide como campo de experimentación. Universia Business Review, 18, 10-27.

Nuchera, A., Morote, J. y Serrano, G. (2002). La gestión de la innovación y la tecnología en las organizaciones. Madrid: Pirámide.

OCDE. (2008). Perspectivas del empleo. Madrid: Ministerio de Trabajo e Inmigración de España.

- Osterwalder, A. (2004). *The business model ontology a proposition in a design science approach*. Laussane Universidad de Lausanne.
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011). *Generación de Modelos de Negocios*. Barcelona: Deusto.
- Ponti, F. (2001). *La empresa creativa: Metodologías para el desarrollo de la innovación en las organizaciones*. Madrid: Granica.
- Portafolio. (2011). *Analfabetismo tecnológico afecta productividad de PYMES*. Recuperado de: <http://www.portafolio.co/economia/analfabetismo-tecnologico-afecta-productividad-pymes>
- Porter, M. (2010). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un rendimiento superior*. Madrid: Piramide.
- Porter, M. y Kramer, M. (2006). *Estrategia y sociedad: El vínculo entre ventaja competitiva y responsabilidad social corporativa*. *Harvard Business Review*, 12, 42-57.
- Porter, M. y Kramer, M. (2011). *La creación de valor compartido*. *Harvard Business Review América Latina*, 1, 32-49.
- Prieto, J. (2009). *Investigación de mercados*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Ricart, J. (2009). *Modelo de Negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica*. *Universia Business Review*, 23, 12-25.
- Rueda, N. (2012). *El analfabetismo tecnológico*. Universidad Iberoamericana Ciudad de México. Recuperado de: <http://www.uia.mx/actividades/comunidad/14/analfabetismo.html>
- Ruelas-Gossi, A. (2004). *Innovar en mercados emergentes: el paradigma de la T grande*. *Harvard Business Review*, 2, 54-63.
- Tamayo, M. (2005). *El Proceso de la Investigación Científica: incluye evaluación y administración de proyectos de investigación*. México: Limusa.
- Vidal, I. (2012). *Porter y Kramer: El principio de Valor Compartido*. *Ganar-Ganar*, 54, 26-29.

YR Comunicaciones (2011). ¿Qué es Free press? Recuperado de: <http://yrcomunicaciones.blogspot.com/2011/01/que-es-free-press.html>

Zott, C. (2009). Innovación del modelo de negocio: creación de valor en tiempos de cambio. *Universia Business Review*, 23, 108-121.

Anexos

Anexo A. Entrevista

ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA APLICADA A LOS GERENTES DE LAS MEDIANAS Y GRANDES EMPRESAS CON DOMICILIO EN EL MUNICIPIO DE CÚCUTA

Objetivo: Diseñar un modelo de negocio que permita la creación de una ventaja competitiva a la Empresa de Cambio y Calidad Organizacional ECCO Consulting SAS de la ciudad de Cúcuta.

Investigadores: AIDA YICELA VILLAMIZAR AGUIRRE / DIEGO ANDRÉS VANEGAS RAMÍREZ

Agradecemos su colaboración para el desarrollo de esta entrevista. La información suministrada por usted será confidencial y sólo será usada con fines académicos.

IDENTIFICACIÓN:

Nombre de la empresa: _____

Cargo que ocupa: _____

VARIABLE: ACEPTABILIDAD DEL PORTAFOLIO DE SERVICIOS Y CARACTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS

1. ¿Conoce usted el portafolio de servicios de la empresa ECCO Consulting SAS?
 - a- Si, plenamente _____
 - b- Si, en algo _____
 - c- No _____

2. De los siguientes servicios, ¿cuál ha requerido o requiere su empresa? Explique la razón al final.

a- Gestión del cambio (Diagnóstico, monitoreo, evaluación, intervención y planes de gestión del cambio) ____

b- Sistemas de gestión (Auditoría interna, asesoría, consultoría para implementación de normas ISO, OHSAS, RUC, medicina preventiva y del trabajo) ____

c- Gestión del talento humano (Reclutamiento y selección de personal, evaluación del personal, formación y capacitación del personal, evaluación y prevención de riesgos) ____

d- Construcción y asesorías (Ingeniería eléctrica, asesorías financieras, jurídicas y cobro de cartera) ____

e- Ninguna ____

¿Por qué? _____

3. De los anteriores servicios, ¿cuál requiere su empresa en este momento? Seleccione las que considere

a- Gestión del cambio ____

b- Sistemas de gestión ____

c- Gestión del talento humano ____

d- Construcción y asesorías ____

e- Otro ____ ¿Cuál? _____

f- Ninguno ____

¿Por qué? _____

4. ¿Qué características de ese servicio son importantes para la empresa y son definitivas para su aceptación? Seleccione las que considere

- a- Calidad ____
- b- Eficacia ____
- c- Eficiencia ____
- d- Profesionalismo ____
- e- Resultados tangibles ____
- f- Innovación ____
- g- Otras ____ ¿Cuáles? _____

¿Por qué? _____

5. Frente a los servicios que su organización requiere, ¿Cuál es el mecanismo o la ruta para dar a conocer los servicios o las propuestas de la organización Ecco Consulting SAS?

6. ¿Qué tipo de medios de comunicación utiliza su empresa para establecer contacto con organizaciones como Ecco Consulting SAS?

7. ¿Qué otras empresas conoce usted que pueden satisfacer las necesidades o los servicios requeridos por su organización y que también ofrece la empresa Ecco Consulting SAS?

- a- _____
- b- _____
- c- _____
- d- _____
- e- _____

f- _____

8. ¿Cuáles son los factores críticos o de especial relevancia para que su organización decida contratar los servicios de una empresa como Ecco Consulting SAS?

a- _____

b- _____

c- _____

d- _____

e- _____

f- _____

Observaciones: _____

