



ESCUELA INTERNACIONAL DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN GERENCIA ESTRATÉGICA

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE
MAGISTER EN GERENCIA ESTRATÉGICA

**TRANSFORMACION DIGITAL DEL MODELO DE NEGOCIO
DE LA PyME MI MERIENDA SAS**

Director: Andrés Hernán Mejía Villa

Presentado por: Christian A. Pinzón V.

Chía, mayo 15 de 2020

RESUMEN

Éste estudio de caso de Mi Merienda SAS, empresa perteneciente al sector de alimentos, pretende mostrar el camino que puede recorrer una PyME para realizar una transformación digital a su modelo negocio. Mi Merienda comenzó vendiendo sus productos en tiendas físicas y con poca actividad en el mundo digital, generando una pequeña facturación, la cual en algunos meses fue nula. Después de la transformación digital, Mi Merienda alcanzó el punto de equilibrio, gracias al incremento en sus ventas fruto de la apertura a nuevos mercados. En este proceso se crearon diferentes canales de venta digitales, apoyados en plataformas de venta de productos existentes, página web y redes sociales. La articulación entre las plataformas y las redes sociales, dio impulso a sus ventas. Sin embargo, alcanzar este punto costó varios meses de subidas y caídas en las ventas. Analizar éste camino de transformación digital muestra los cambios de estrategia que tuvo la empresa a lo largo de sus cinco años para llegar al anhelado punto de equilibrio que todo emprendimiento busca. Estos cambios de estrategia se ven reflejados en varias configuraciones de su modelo de negocio, las cuales siempre fueron reactivas ante las dificultades presentes en cada momento. Estos valiosos aprendizajes pueden ser aplicados a otras PyMEs que deseen recorrer el camino de la transformación digital y así, acortar el tiempo para lograr un adecuado crecimiento en ventas.

Palabras clave: Modelo De Negocio Digital, PyME, Transformación Digital, Emprendimiento, Estrategia.

AGRADECIMIENTOS

El tiempo que se necesita para realizar una maestría es bastante, se debe sacrificar actividades y momentos con la familia. También hay momentos de agotamiento donde se siente que no se puede más. Es ahí donde entran personas que merecen ser reconocidas por su aporte emocional e intelectual en aquellos momentos. Por eso, quiero empezar por agradecer a mi esposa María Alejandra, quien con mucho amor me apoyó desde un inicio para lograr un nuevo objetivo en mi vida. Estuvo a mi lado en todo este proceso, acompañando y empujando en los momentos de mayor nubosidad, donde no se veía un camino y un final. Con su amor y entendimiento, aceptó mi ausencia por asistir a clases, sentarme a leer, escribir e investigar. Le agradezco su apoyo incondicional en todo momento, este título es en gran medida de ella. También, quiero agradecer a mi mamá Flor Marina, ya que, durante muchos años después de obtener mi título profesional, estuvo insistiendo en no estancarme a nivel académico y realizar una maestría. Sus palabras tuvieron eco y por ellas es que tomé la decisión de realizarla en un momento donde mi vida cambiaba. A Verito y Lupe, mis hijas, les agradezco enormemente por haber llegado a mi vida, por ellas es que siempre he realizado cambios y aceptado retos que nunca me imaginé lograr. Al ver a Verito de 4 años y ver que Lupe venía al mundo, me motivó a empezar un nuevo reto académico que mejorara mi perfil profesional y así, poder darles todo lo que ellas iban a necesitar a lo largo de sus vidas. A ellas les agradezco ese amor y paciencia en los momentos que no pude estar jugando por estar trabajando en este objetivo. A Ricardo mi papá, le agradezco por sus palabras y consejos durante este camino, pues fueron norte en momentos de incertidumbre. A mi papá y Caritol, mi hermana, por prestarme el carro para poder ir a estudiar y recogerme cuando lo necesité. A mis amigos de maestría, profesores y asesor de tesis Andrés, les agradezco por sus enseñanzas y dedicación que me permitieron lograr este objetivo.

TABLA DE CONTENIDO

1.	Justificación	7
2.	Descripción de Mi Merienda SAS	8
3.	Descripción del sector industrial al que pertenece Mi Merienda.....	14
4.	Marco Conceptual	19
4.1.	Economía Digital.....	20
4.2.	Negocios Digitales	21
4.3.	Modelo de Negocio	22
4.4.	Modelos de negocio digitales.....	25
4.5.	Creación, evaluación e innovación del Modelo De Negocio	26
4.6.	Implementación del Modelo De Negocio	29
4.7.	Transformación Digital	29
5.	Metodología	35
6.	Resultados	36
6.1.	Etapa 1: Origen y primeros pasos.....	37
6.2.	Etapa 2: El Local.....	38
6.3.	Etapa 3: Reinención.....	39
6.4.	Etapa 4: Comienzo Digital	41
6.5.	Etapa 5: Ventas Físicas Vs Ventas Digitales.....	44
6.6.	Etapa 6: Caracterización de Clientes.....	46
7.	Discusión	48
8.	Conclusiones.....	49
9.	Anexo 1 Bloques Del Canvas	54
10.	Bibliografía	58

FIGURAS

Figura 1. Logo Actual De La Empresa Y Su Línea De Productos	9
Figura 2. Aromáticas y Snacks de Mi Merienda SAS	10
Figura 3. Página Web De Frutas Y Hierbas	11
Figura 4. Instagram “De Frutas y Hierbas”	11
Figura 5. Facebook “De Frutas y Hierbas”	12
Figura 6. Hitos de Mi Merienda.....	13
Figura 7. Ventas de Frutas y Vegetales Procesados Informe 2019	14
Figura 8. Ventas de Frutas y Vegetales Procesados Informe 2020	15
Figura 9. Proyección De Crecimiento De La Industria Informe 2019	15
Figura 10. Proyección De Crecimiento De La Industria	17
Figura 11. Proyección De Crecimiento De La Industria	18
Figura 12. Marco de la Transformación Digital	20
Figura 13. Del Modelo De Negocio A La Estrategia.....	24
Figura 14. Bloques del Business Model Canvas.	25
Figura 15. Preguntas orientadoras para crear un modelo de negocio	27
Figura 16. Preguntas orientadoras para validar un modelo de negocio.....	27
Figura 17. Preguntas orientadoras para innovar un modelo de negocio	28
Figura 18. Estrategias De Transformación Digital	33
Figura 19. Niveles de Madurez Digital.....	34
Figura 20. Estructura de la Entrevista	35
Figura 21. Canvas “El Carrito”	37
Figura 22. Canvas el Local	38
Figura 23. Canvas Aromáticas De Frutas Deshidratadas.....	40
Figura 24. Canvas Aromáticas Y Snacks De Frutas Deshidratadas.	41
Figura 25. Canvas Comienzo Digital.	42
Figura 26. Ventas Físicas Vs Ventas Digitales Mi Merienda.	45
Figura 27. Clientes Mi Merienda.	46
Figura 28. Crecimiento En Ventas Últimos 6 Meses.	47
Figura 29 Diagnóstico Madurez.....	48
Figura 30 Campaña Digital	50
Figura 31. El E-commerce antes y después de COVID-19.....	52

Figura 32. Anexo 1. Tipos De Canal - Osterwalder	55
Figura 33. Anexo 1. Fijación de Precios - Osterwalder.....	56
Figura 34. Anexo 1. Canvas - Osterwalder	58

1. Justificación

Emprender es una de las vías más utilizadas por las personas para obtener ingresos en la actualidad, para lograr una fuente de entradas diferente a un empleo formal, ya sea por factores sociales, económicos o de bienestar, entre otros. Sin embargo, la existencia de tantos tipos novedosos de ideas de negocios, hace necesario ir más allá, construyendo un modelo diferenciador a partir de las tendencias actuales. Muchas empresas han buscado la manera de incrementar su creación y captura de valor, ya sea por medio de acceso a nuevos mercados, creación de nuevos productos o incorporación de innovación tecnológica. Ésta búsqueda se ve afectada por las mega tendencias sociales y tecnológicas a nivel global, las cuales cambian la dinámica de los sectores y sus industrias.

Varias de estas megas tendencias son ocasionadas por el fenómeno denominado la Cuarta Revolución Industrial. Esta consiste “en la fusión e interacción de tecnologías a través de los dominios físicos, digitales y biológicos” (Schwab, 2016). Esta fusión se da para lograr acceso a nuevos mercados que den la posibilidad de aumentar las ventas de una empresa y poder como mínimo lograr un punto de equilibrio y crecimiento. Esta es una de las razones por la que varias empresas buscan realizar una transformación digital, logrando con ello estar alineados con una nueva realidad y alcanzar un mayor valor.

En nuestro caso particular, describiremos la transformación digital del modelo de negocio de Mi Merienda, empresa de alimentos de consumo masivo, proceso con el cual se ha buscado obtener mayor valor y participación en el mercado. “Desde la perspectiva de la oferta, el e-commerce genera la mayoría, si no la totalidad, del crecimiento de ventas de muchos retailers, y en particular, de los más tradicionales” (Deloitte, 2015). Adicionalmente, “el cliente online ha convertido sus dispositivos móviles en herramienta de compra fundamental y sus decisiones están fundamentalmente influidas por las redes sociales” (PwC, 2016) dado “que la porción de consumidores online que están influidos por las redes sociales es del 92% en países emergentes, y del 66% en los más maduros” (PwC, 2016). Según esto, Mi Merienda como empresa de alimentos, debe tener en cuenta que el e-commerce aumenta las ventas y que sus clientes realizan las compras influenciadas por redes.

En el caso de la empresa objeto de la investigación, esta no ha sido ajena a las mega tendencias mundiales y especialmente a la Cuarta Revolución Industrial. Aunque ha tenido varios productos innovadores, de alta calidad y con buena receptividad en el mercado

tradicional, ha tenido que afrontar la transformación digital para ampliar su mercado, mejorar sus proyecciones en ventas y su crecimiento respecto a las proyecciones para su industria.

La experiencia anterior muestra que el proceso de transformación digital ofrece beneficios para las pequeñas y crecientes empresas, lo que nos lleva a plantear la siguiente pregunta de investigación: **¿cómo reacciona y cambia el modelo de negocio de una PyME durante su proceso de Transformación Digital?**

Para resolver esta pregunta, este trabajo de grado se desarrolla de la siguiente manera. Primero se realizará una descripción de Mi Merienda y su sector industrial, para contextualizar la situación de la empresa objeto de estudio. Posteriormente, se presenta el Marco Conceptual que va desde la definición de economía digital hasta la de modelos de negocio digitales y sus características, así como [el fenómeno de la transformación y madurez digital](#). Luego se describe el método del caso como Metodología de este estudio. Posteriormente se presentan los resultados del estudio y se comparten las experiencias de Mi Merienda, pretendiendo generar aprendizajes que se puedan aplicar en otras PyMEs.

2. Descripción de Mi Merienda SAS

Mi Merienda es una empresa familiar fundada en el año 2015 por una pareja de esposos. Fue creada con el propósito de vender snacks, desayunos y almuerzos empresariales a diferentes instituciones. Inicialmente, buscaba llegar directamente al puesto de trabajo de los colaboradores de las empresas, con el fin de evitar desplazamientos y ofrecerles un amplio portafolio de productos frescos, naturales y sanos. La idea surgió al identificar que las personas, por sus altas ocupaciones laborales, no se alimentaban entre comidas y esto les generaba problemas de salud. Atendiendo esta necesidad, [se iniciaron ventas](#) en un edificio de oficinas en Chía.

Con esta experiencia se observó que la fruta era apetecida, sin embargo, no siempre se vendía y se desperdiciaba. [También se observó que, para crecer se necesitaba una gran inversión en logística que permitiera a la empresa, llegar a más lugares de venta y crear un modelo eficiente de transporte de alimentos garantizando tiempos de entregas y calidad de los alimentos.](#) Al ver estas dos dificultades se toma la decisión de no continuar con este modelo de negocio y se decide en cambio, comenzar a investigar y desarrollar procesos naturales que permitieran conservar la fruta por un mayor tiempo, ya que se identificó que

los productos elaborados con frutas eran los más apetecidos por los clientes. Gracias a eso, se decide mantener la empresa Mi Merienda y crear la marca de alimentos a base de deshidratados: “De Frutas y Hierbas”. En la Figura 1 se presentan sus logos.

Figura 1. Logo Actual De La Empresa Y Su Línea De Productos



Fuente: www.defrutasyhierbas.com, enero 2020

Actualmente, la misión de Mi Merienda es “redescubrir el sabor de la fruta a través de procesos de deshidratación, creando productos y combinaciones únicas y artesanales, que contribuyan con estilos de vida saludables, prácticos y que permitan tener una alimentación nutritiva”. Por otra parte, la visión es “consolidar para el 2021 la marca de frutas y hierbas, como líder en el sector de los productos a base de frutas y hierbas deshidratadas en Colombia, posicionándonos como un producto natural, práctico y saludable. Además, Incursionar en mercados internacionales para el año 2021, posicionando la marca y el país en lugares no explorados”.

Algunos de sus productos son [las aromáticas de frutas deshidratadas](#) y [los snacks de frutas deshidratadas y frutos secos](#), tal como se muestra en la Figura 2. Las aromáticas son mezclas de [frutas deshidratadas en cuatro combinaciones de sabores distintas](#), acompañadas de una [tisana de aromática](#), su peso es de 11 gramos. La primera combinación es *explosión amarilla*, tiene como base las frutas de color amarillo, la cual se compone de piña, uchuva, mango, naranja y limonaria. La *explosión roja* se basa en frutos rojos, se compone de arándanos, fresa, manzana roja, naranja y manzanilla. La *explosión verde* se basa en frutas verdes y se compone se compone de piña, manzana verde, naranja y toronjil. La *explosión tropical* busca emular un salpicón, y por esa razón se compone de naranja, piña, papaya, banano y yerbabuena. [Por otra parte, están los snacks con los cuales se busca incentivar el consumo de fruta deshidratada, como una opción de alimentación saludable, en diferentes momentos del día. Estos también se clasifican en cuatro combinaciones, y adicionalmente, algunos son mezclados con frutos secos, su presentación es de 30 gramos. El *snack rojo* se compone de arándanos, fresas, ciruelas,](#)

uvas y maní. El *snack tropical* se compone piña, papaya y banano. El *snack verde*, se compone de piña, manzana verde y almendras. El *snack amarillo* se compone de uchuva, piña, mango y maní.

Figura 2. Aromáticas y Snacks de Mi Merienda SAS



Fuente: www.defrutasyhierbas.com, enero 2020

Como parte de su transformación digital, Mi Merienda creó en febrero del año 2019 una página web para su marca de Frutas y Hierbas en donde se buscó dar información de los productos y de la empresa, esta se puede observar en la Figura 3.

Figura 3. Página Web De Frutas Y Hierbas



Fuente: www.defrutasyhierbas.com, enero 2020

Adicionalmente, creó una cuenta en Instagram tratando de emular una vitrina digital, donde las personas pudieran ver los productos con todas sus características, algunas imágenes de su cuenta se pueden observar en la Figura 4.

Figura 4. Instagram “De Frutas y Hierbas”



Fuente: www.instagram.com/defrutasyhierbas/ marzo 2020

Por último, creó una cuenta corporativa de Facebook, en donde busca llegar a las personas que no tienen Instagram, pero quieren ver un contenido similar al de la red social anteriormente mencionada. Su imagen se puede observar en la Figura 5.

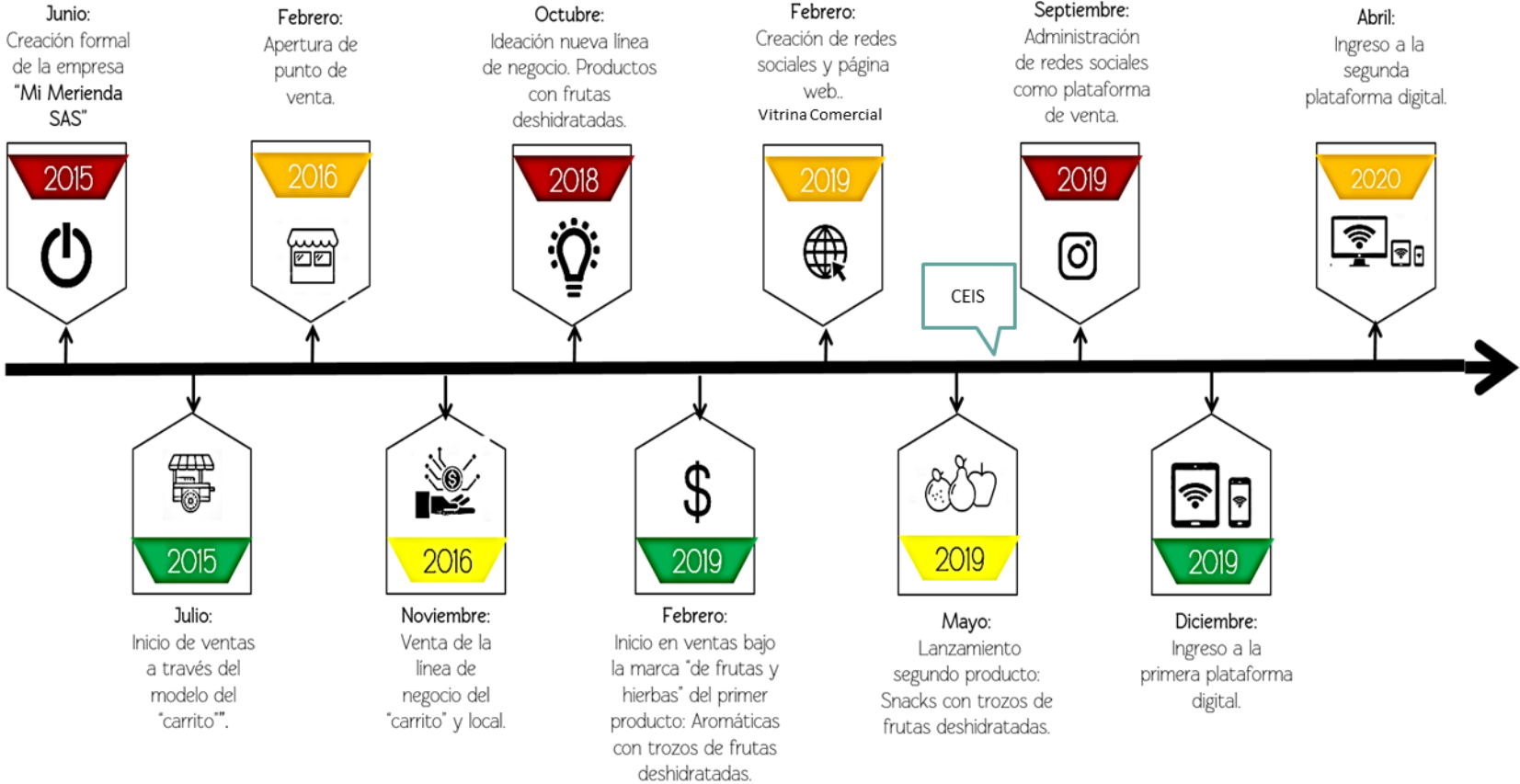
Figura 5. Facebook “De Frutas y Hierbas”



Fuente: <https://www.facebook.com/defrutasyhierbas/>

A manera de síntesis, se presenta en la Figura 6, los hitos en la evolución de la empresa Mi Merienda. Entre ellos se destacan la creación de la empresa en el año 2015 y la creación de “el carrito”. Al año siguiente se destaca la apertura y cierre del punto de venta físico, con la venta de la línea negocio el carrito. En el 2018, se crea la marca “De Frutas y Hierbas” para vender productos de fruta deshidratada. En el primer trimestre del año 2019 se inicia la venta del primer producto, aromáticas de frutas deshidratadas. En el segundo trimestre, se lanza el segundo producto que fueron los snacks. Posteriormente, se ingresa a la incubadora de empresas de la Universidad de la Sabana “CEIS”. En el último trimestre, inicia con la primera plataforma de ventas digitales, y en el primer trimestre del año 2020, ingresa en la segunda plataforma de ventas digitales.

Figura 6. Hitos de Mi Merienda



Fuente: creación propia

3. Descripción del sector industrial al que pertenece Mi Merienda

Para realizar su transformación digital Mi Merienda tuvo en cuenta la composición de su industria y las oportunidades para capturar un mayor valor del mercado. Con base en los productos que produce Mi Merienda y su objeto social, está es catalogada dentro de la industria de frutas y vegetales procesados.

Ventas de la industria

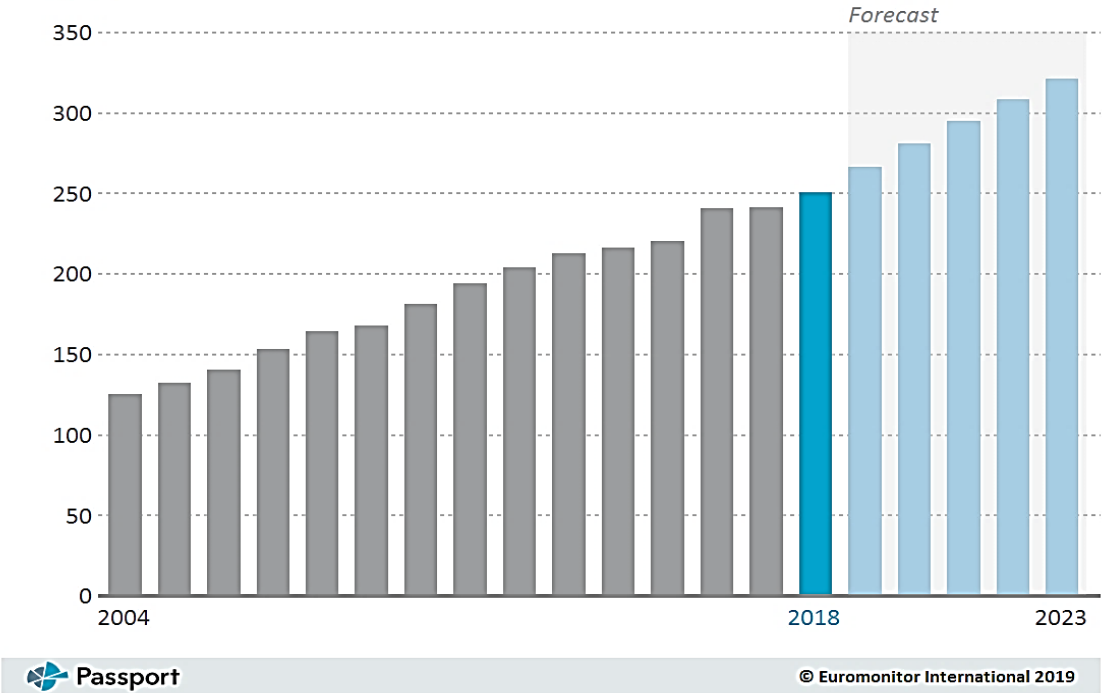
Esta industria en el 2018 tuvo ventas por 250 billones de pesos de acuerdo a información de Euromonitor (Ver Figura 7) y tenía una proyección de ventas para el 2019 de 264.5 billones de pesos, para el 2020 de 280.3 billones de pesos. En la misma gráfica se puede observar que las ventas se incrementarán en los próximos cinco años.

Figura 7. Ventas de Frutas y Vegetales Procesados Informe 2019

Sales of Processed Fruit and Vegetables in Colombia

Retail Value RSP - COP billion - Current - 2004-2023

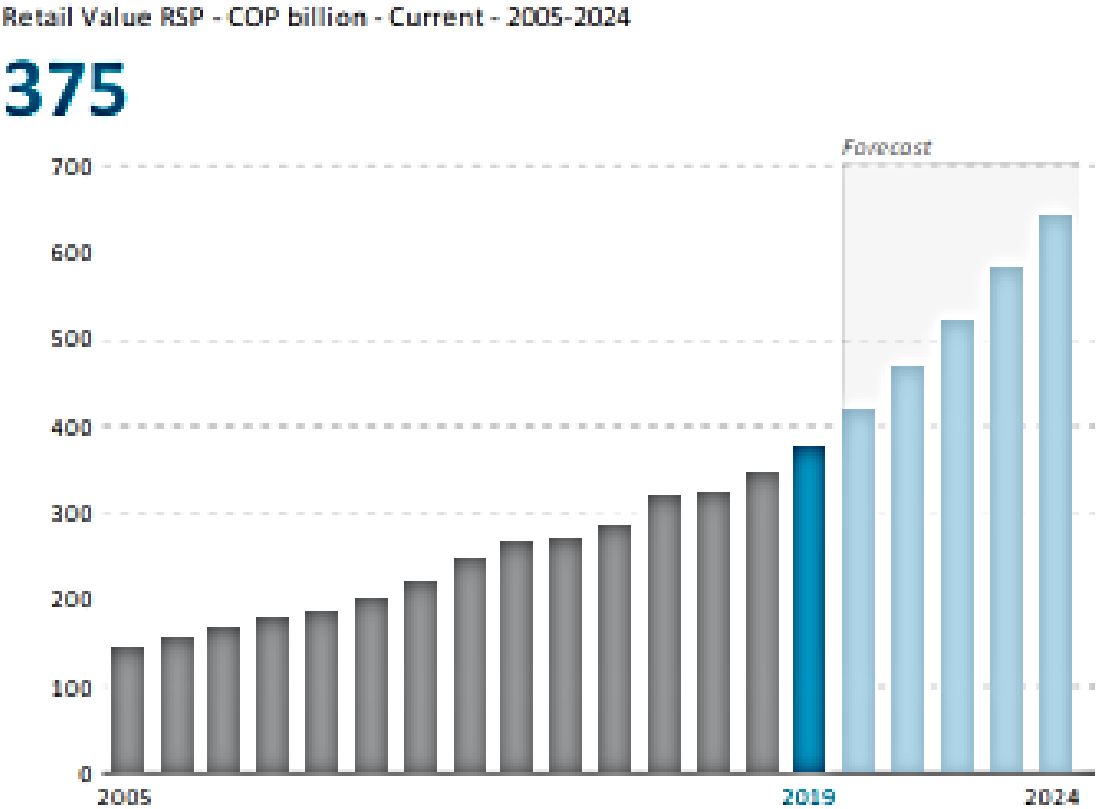
250



Fuente: Euromonitor Internacional 2019

Al generar el mismo informe en abril del 2020, se puede observar que los datos son aún mejores. Durante el 2019 tuvo unas ventas de 374.7 billones de pesos versus el proyectado de 280.3 billones de pesos (Ver Figura 8). Este mismo informe proyecta el 2020 en 417.6 billones de pesos. Como se puede observar, el crecimiento es mayor a las proyecciones, indicando que esta es una industria atractiva no solo a nivel de ventas sino a nivel crecimiento como se va a analizar a continuación.

Figura 8. Ventas de Frutas y Vegetales Procesados Informe 2020



Fuente: Euromonitor Internacional 2019

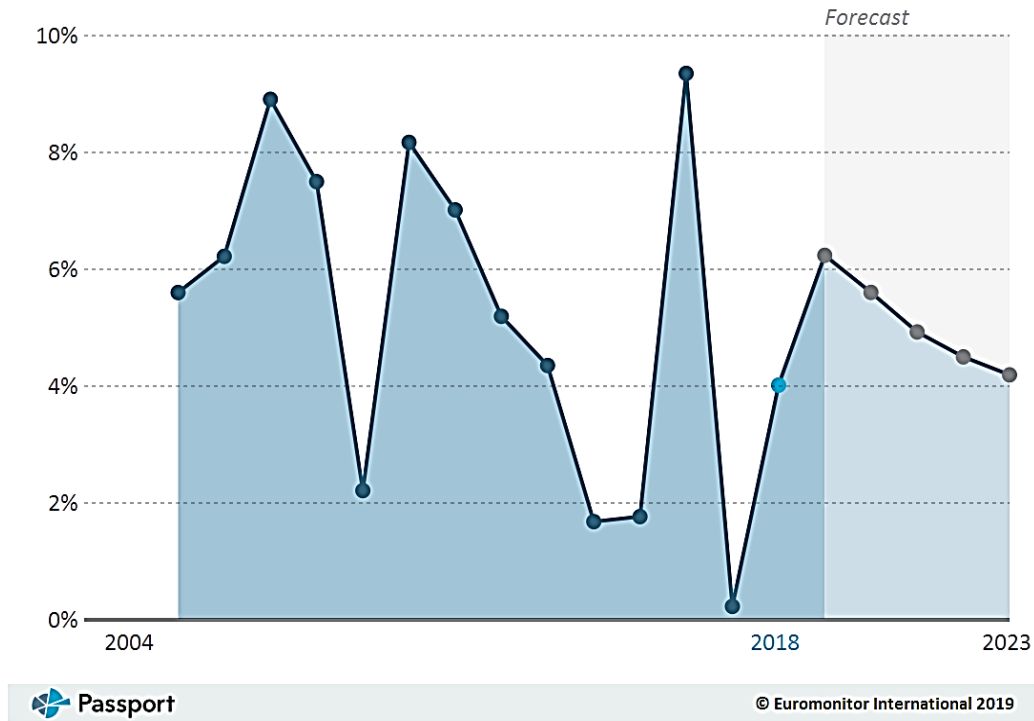
El crecimiento se puede observar en la Figura 9, donde se puede observar una proyección de crecimiento del 6.2% para el 2019, del 5.5% para el 2020 con base en el informe del 2019.

Figura 9. Proyección De Crecimiento De La Industria Informe 2019

Sales Performance of Processed Fruit and Vegetables in Colombia

% Y-O-Y Retail Value RSP Growth 2004-2023

4.0%



Fuente: Euromonitor Internacional 2019

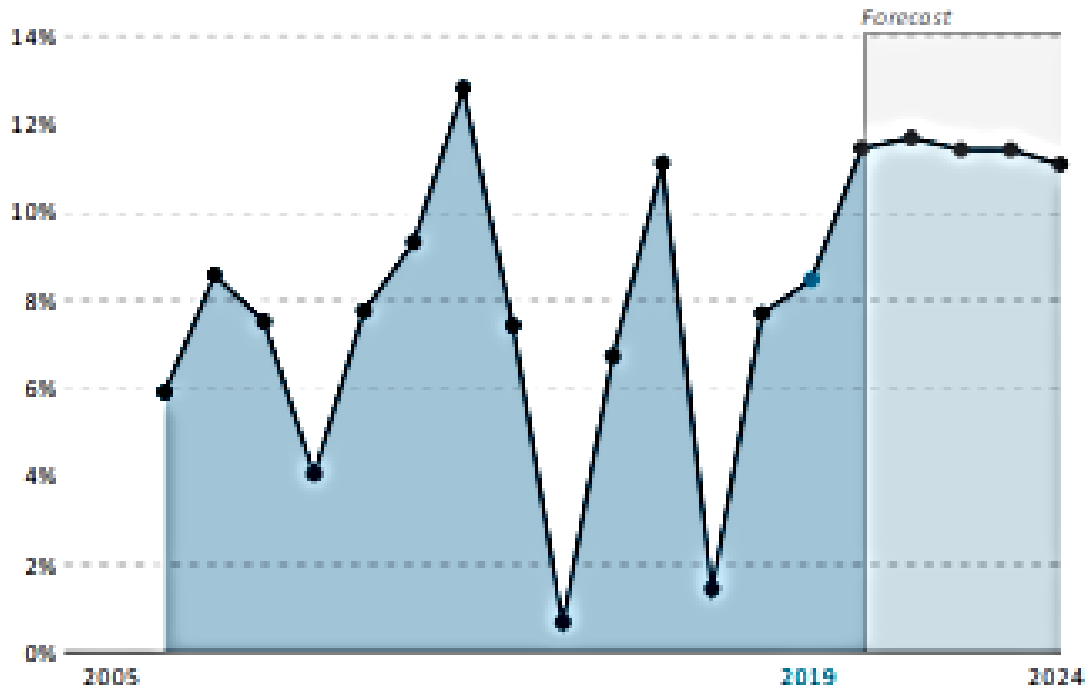
Para los siguientes tres años se puede observar una proyección de crecimiento en el sector. Con base en el informe del 2020 (Ver Figura 10), se puede observar que el crecimiento para el año 2019 fue del 8.5% versus el 4.0% que era el proyectado. Este último informe proyecta para el 2020 un crecimiento del 11.4% y sostiene para los siguientes un crecimiento por encima del 10.0%. Estas cifras demuestran que es una industria viable para seguir creando y generando productos procesados, tal como Mi Merienda SAS lo realiza hoy en día.

Figura 10. Proyección De Crecimiento De La Industria

Sales Performance of Processed Fruit and Vegetables

% Y-Q-Y Retail Value RSP Growth 2005-2024

8.5%



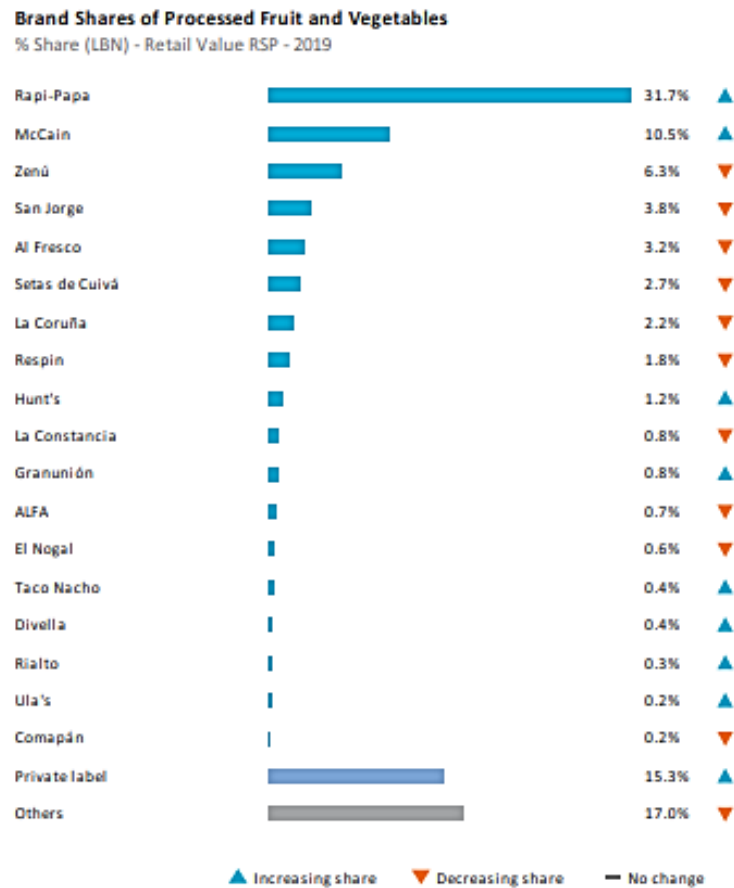
Fuente: Euromonitor Internacional 2020

Como se puede observar, el mercado es bastante amplio y en crecimiento, por lo que da lugar a que existan variables a tener en cuenta. Los clientes tienen una proyección de crecimiento, y cada vez tienen un interés mayor en adquirir frutas y vegetales procesados.

Competencia, proveedores, nuevos entrantes y sustitutos

En cuanto a la competencia de mercado se puede observar que hay grandes competidores y no todos están produciendo los productos de Mi Merienda. Como se puede observar en la Figura 11, las principales marcas no son de fruta deshidratada, lo que da un espacio para empresas como esta con sus productos. Sin embargo, existen otras marcas que venden los mismos productos que Mi Merienda, entre ellas se encuentran: Bit, Suqa, Frutli, Mora Mia y Natural Break entre muchas otros. Estas son las empresas líderes en el segmento de fruta deshidratada.

Figura 11. Proyección De Crecimiento De La Industria



Fuente: Euromonitor Internacional 2020

En cuanto a amenazas de nuevos entrantes se puede decir que es muy sencillo ingresar, pero no fácil sostenerse en el negocio. Para poder ingresar, se debe contar con el músculo financiero necesario para poder dar a conocer su marca y perseverar en el tiempo. Por ser difícil, es que marcas como Bit, Frutli y Suqa han sido relanzadas por lo menos una vez, y otras marcas han desaparecido durante su primer o segundo año. Ingresar al mercado con el producto no es difícil, ya que se puede acceder a los hornos y a todo el proceso de deshidratación a muy bajo costo; la dificultad radica en que, al ser un producto de bajo costo, su utilidad es baja y para poder sostenerse, se deben vender miles de unidades mensuales.

Por otra parte, los proveedores tienen un alto poder de negociación, ya que la fruta se rige por precios de mercado, y en algunas ocasiones esta sube más de lo permitido para que una unidad no de pérdidas. La única oportunidad es hacer compras en grandes

volúmenes. Al desarrollar esta modalidad, la vida útil del producto se ve afectada porque toca deshidratar en gran cantidad y vender en varios meses.

Desde la perspectiva de los sustitutos, se puede analizar que esta es una bebida sustituta del café o tinto como se conoce en Colombia. Su potencial de crecimiento radica ahí, pues hay personas que no les gusta el café o que por temas de salud no lo pueden consumir. Por otra parte, se encuentran las aromáticas y frutas no deshidratadas, de las cuales también es un sustituto. En cuanto a ellas, se ha percibido que hay personas que prefieren las frutas y hierbas no deshidratadas, por lo que ha tocado contribuir a una apertura de mercado con las marcas mencionadas anteriormente.

En conclusión, una de las principales amenazas es la entrada de nuevos competidores dado que una empresa que tenga el musculo financiero suficiente, puede volverse un competidor importante en el mercado. También la compra de materia prima es complicada porque hay estacionalidad en ellas, lo cual hace que el producto sea costoso en algunas temporadas y si se quiere comprar en épocas de bajos precios se reduce la vida útil del producto que es de un año. La principal oportunidad es la existencia de un mercado en crecimiento, con competidores medianos y pequeños que dan oportunidad para el crecimiento de los productos de frutas deshidratadas. Este mercado crece más que las proyecciones que se han realizado, indicando que hay bastante mercado por cubrir.

4. Marco Conceptual

A continuación, se presentan los conceptos que fundamentan esta investigación (ver Figura 12). En ese sentido, primero se describe qué es la economía digital, por ser el contexto general en el que se mueve este negocio; luego se define qué son los negocios digitales, por considerarse el tipo de negocio que se está buscando con Mi Merienda; después, qué y cómo se estructura un modelo de negocio físico y/o digital; finalmente, qué es **transformación y madurez digital**, por ser describir el proceso que está viviendo la compañía y los niveles de desarrollo de esta capacidad organizacional.

Figura 12. Marco de la Transformación Digital



Fuente: creación propia

4.1. Economía Digital

Tal como se observa en la Figura 12, se va a explicar la economía digital como el gran marco donde se desarrolla la transformación digital de aquellas empresas que no han nacido digitales, pero que necesitan serlo para generar y capturar un mayor valor.

La economía digital se puede entender como “la red mundial de actividades económicas habilitadas por las tecnologías de la información y comunicación (TICs). Esto se puede definir de una manera más simple diciendo que es una economía basada en tecnologías digitales” (Rouse,2016). A su vez, también se define como “una economía que funciona principalmente por medio de tecnologías digitales, especialmente transacciones electrónicas realizadas en internet” (Rouse,2016). A partir de estas dos definiciones, se puede decir que un componente principal de la economía digital es internet. También se debe entender que su fin es realizar transacciones para obtener bienes y servicios por medio de internet.

Por otra parte, en el 2016 en China el G20 manifiesta que la economía digital es “el uso efectivo de la tecnología de la información y la comunicación como un importante impulsor del crecimiento de la productividad y optimización estructural económica” (2016). Por ello se afirma que “el surgimiento de las tecnologías digitales ha llevado al surgimiento de una economía digital que está impactando y transformando segmentos enteros de la industria, especialmente los modelos de negocio” (Nwaiwu,2018). Estas definiciones hacen

énfasis en productividad, optimización y transformación de la industria, lo cual para las empresas se debe traducir en modelos de negocio novedosos apoyados en lo digital.

De las definiciones mencionadas anteriormente se puede extraer que las principales características de la Economía Digital son las tecnologías digitales entre las cuales se encuentra el internet, y las transacciones de bienes o servicios que allí se desarrollan. A su vez, otra de sus principales características es que impacta los modelos de negocio existentes en las empresas. Estas características a simple vista parecen simples y obvias, sin embargo, para las empresas no lo es, ya que realizar este cambio puede resultar complicado al pasar de un negocio en el mundo físico a uno en el mundo digital.

Finalmente, “las empresas están repensando y realineando sus modelos de negocio tradicionales a diferentes ritmos para estar mejor posicionados frente a la competencia y el crecimiento sostenible en la era de la economía digital” (Nwaiwu,2018). Para ello, en el siguiente apartado se explora qué es un negocio digital y posteriormente, qué es un modelo de negocio.

4.2. Negocios Digitales

Se define negocio digital como “una organización que utiliza la tecnología como una ventaja competitiva en sus operaciones internas y externas” (Rouse, 2011). Esta definición afirma que las empresas digitales son aquellas que operan más allá de internet, indica que las empresas digitales son las que buscan sacar una ventaja competitiva al utilizar la tecnología. En ese mismo orden de ideas, “las empresas digitales son aquellas que llevan a cabo transacciones que están mediadas digitalmente o que involucran productos o servicios con experiencia digital (Weill & Woerner, 2013). Por otra parte, los negocios digitales son “firmas que han tenido que ajustar sus negocios a entornos digitales” (Baber et al, 2019, p812). Esta definición resalta los entornos digitales (ejemplo, internet y las redes sociales) como el punto clave del concepto.

Una de las razones por la cual los negocios digitales han tomado fuerza es “porque el capital requerido para comenzar algo que opera en lo digital es menor de lo que se necesita en el entorno empresarial industrial tradicional” (Rantala et al, 2019). Siendo atractivo montar una empresa digital por temas de costos, se debe entender un negocio digital como uno que “utiliza tecnología y digitalización como una ventaja en las operaciones

internas y externas de su compañía” (Runtala et al, 2019). Esto demuestra que la tecnología no solo se presenta a nivel de ventas (externo), sino también a nivel interno.

Así, “el objetivo principal de los negocios digitales es cambiar los negocios existentes u organizaciones industriales tradicionales hacia una visión integral y orientada al cliente” (Runtala et al, 2019). Brynjolfsson y Kahin (2000) definen que estos cambios pueden ser respecto a la manera en la que los productos o servicios son diseñados, ofrecidos o puestos en el mercado para los clientes. Para poder realizar los cambios anteriormente mencionados, estos deben ser plasmados en un modelo de negocio, concepto en el que se profundizará en el siguiente apartado.

4.3. Modelo de Negocio

En el apartado anterior, Baber et al. (2019) nos indica que un negocio digital es el que se ajusta a los entornos digitales. Para poder ajustarse a un entorno digital, una empresa debe modificar la manera en la que hace las cosas para generar y capturar valor, y la manera de hacerlo es modificando su modelo de negocio. Para poder entender cómo transformar digitalmente un modelo de negocio, primero se va a describir qué es.

El concepto de Modelo de Negocio

De acuerdo con DaSilva y Trkman (2014) el termino Modelo de Negocio tuvo su primera aparición en 1957. Sin embargo, tomó fuerza a finales del siglo XX, donde "se recaudaron millones de dólares para financiar modelos de negocio defectuosos durante la era de las punto-com" (Shafer et al., 2005). En esta época, “la terminología del modelo de negocio ocultaba la falta de estrategia y modelos de ingresos deficientes de empresas con precios de las acciones en rápido crecimiento, pero con ganancias bajas o incluso inexistentes” (DaSilva y Trkman, 2014). Por otra parte, no todo es malo, Afuah (2004) manifiesta que un modelo de negocio es la razón por la cual las grandes empresas como Amazon, Microsoft, Walmart o Southwest Airlines entre otras, se han creado y han tenido éxito.

Para empezar a concebir qué son los modelos de negocio, estos “pueden entenderse como herramientas administrativas estructuradas” (Magretta, 2002). A su vez, son “una presentación integrada de la organización de la empresa, para contribuir al éxito de la gestión en el proceso de la toma de decisiones” (Wirtz et al, 2016). También, “un modelo

de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor” (Osterwalder y Pigneur, 2011). Una definición similar de Witz y sus colegas es que “el modelo de negocio representa un marco conceptual, para organizar la creación de valor de una empresa y garantizar la rentabilidad” (Wirtz et al, 2016). Finalmente, se puede ver que un modelo de negocio "articula la lógica... que demuestra cómo una empresa crea y entrega valor a los clientes y describe la arquitectura de los ingresos, costos y beneficios asociados con... la entrega de ese valor" (Teece 2010, p. 173).

Entender qué son los modelos de negocio, le ha permitido a “muchos consultores adoptar la terminología del modelo de negocios en referencia a las formas en que las empresas hacen negocios” (ver Gilbert et al., 2003; Johnson, 2010; Kim y Mauborgne, 2005; Schwalm et al., 2009). Finalmente, “un número creciente de empresas de consultoría han estado ofreciendo servicios en el campo de la creación de modelos de negocios” (DaSilva y Trkman, 2014). En ocasiones se confunde modelo de negocio con estrategia, y para tener esta disyuntiva clara, “la estrategia refleja lo que una empresa pretende convertirse, mientras que los modelos de negocio describen lo que realmente es una empresa en un momento dado” (Figura 13) (DaSilva y Trkman, 2014).

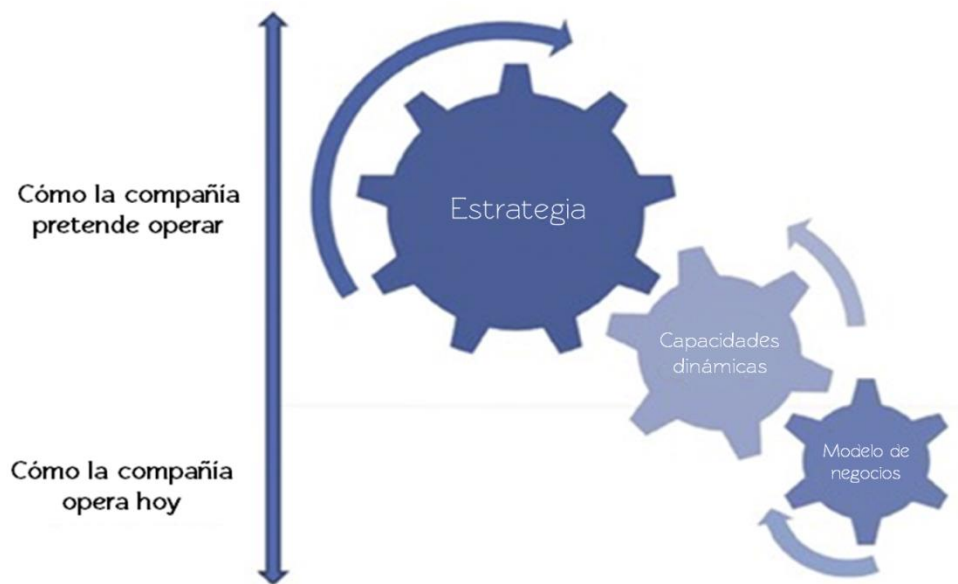
Creación de Modelos de Negocio

De acuerdo con Gassmann et al (2017), hay siete escuelas de pensamiento que orientan la creación de modelos de negocio, donde buscan crear y capturar valor. La primera, define el modelo de negocio como “el conjunto de actividades interdependientes que abarcan las fronteras de una firma”. La segunda escuela lo define como la “lógica de cómo las empresas hacen negocios”. La tercera lo define como “un proceso dinámico que balancea ingresos, costos, organización y valor”. La cuarta comienza a involucrar la tecnología, ya que lo define como “una forma de comercializar nuevas tecnologías”. La quinta, habla sobre estrategia dado que lo define como “el resultado de decisiones estratégicas”. La sexta lo define “como sujeto de innovación por sí mismo”; y la séptima “introduce el aspecto de exploración y explotación”.

A nivel práctico, [Gassmann et al. \(2014\)](#) en su libro [“The business model navigator”](#) presenta 55 tipos de modelos de negocio posibles, los cuales siempre “representan una combinación específica de recursos que, a través de transacciones, generan valor tanto

para los clientes como para la organización” (DaSilva y Trkman, 2014). Estos deben surgir “como cualquiera de los siguientes: 1) una oportunidad de mercado de negocios; 2) los productos y servicios ofrecidos; 3) dinámica competitiva; 4) una estrategia para obtener una posición dominante; y 5) una opción estratégica para evolucionar el negocio” (DaSilva y Trkman, 2014). Ellos ilustran su concepto en la Figura 13.

Figura 13. Del Modelo De Negocio A La Estrategia.



Fuente: tomada de DaSilva y Trkman (2014).

Componentes del Modelo de Negocio

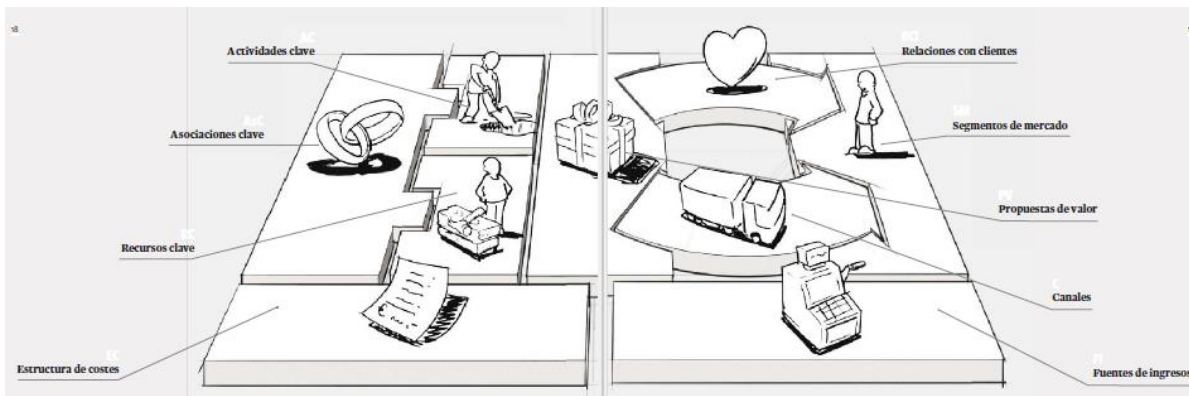
De acuerdo a Wirtz et al (2016), los componentes de un modelo de negocio son: estrategia, recursos, redes, clientes, mercado, ingresos, servicios prestados, obtención de recursos y finanzas. Por otra parte, para entender de mejor forma “un modelo de negocio se divide en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica” (Osterwalder y Pigneur, 2011). Adicionalmente, Wirtz (2011) afirma:

“Los componentes estratégicos se dividen en el modelo de estrategia, el modelo de recursos y el modelo de red. Los componentes del cliente y del mercado se pueden diferenciar a su vez, en modelos parciales, modelo de

mercado y modelo de ingresos. Finalmente, el modelo de fabricación, el modelo de adquisición y el modelo financiero se incluyen entre los componentes de creación de valor”.

Para identificar de manera más clara los módulos de un modelo de negocio se utiliza el concepto de Lienzo (Canvas en inglés) creado por Osterwalder en el 2004 (Mejia et al, 2014). El Lienzo es un “un lenguaje común para describir, visualizar, evaluar y modificar modelos de negocio” (Osterwalder y Pigneur, 2011). Así, de acuerdo con Osterwalder, los módulos que debe tener un modelo de negocio son: Segmentos de mercado, propuesta de valor, canales, relaciones con clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, asociaciones clave y estructura de costos; todos ellos los plasma en la Figura 14 y se explican a profundidad en el Anexo 1.

Figura 14. Bloques del Business Model Canvas.



Fuente: Osterwalder y Pigneur (2011)

4.4. Modelos de negocio digitales

Ahora que se sabe qué es un modelo de negocio, se debe entender qué es un modelo de negocio digital. Primero se debe partir de un modelo de negocio como fue explicado en el apartado anterior y luego realizar las modificaciones necesarias para incorporar los aspectos digitales. Como se mencionó en uno de los apartados anteriores, los negocios digitales incorporan tecnología a sus negocios tradicionales, lo cual se va explorar en este apartado.

Entrando en el mundo del modelo de negocio, este se considera “digital si los cambios en tecnologías digitales desencadenan cambios fundamentales en la forma de administrar negocios y generar ingresos” (Veit et al, 2014, p. 48). Esta definición aclara que, por el simple hecho de incorporar tecnología, un modelo de negocio no se vuelve digital. Para que un modelo de negocio sea digital, este debe incorporar tecnología para generar y capturar valor. Uno de los objetivos de crear modelos de negocios digitales es tener un crecimiento rápido (Zhang et al, 2015, p. 241). De acuerdo a estas definiciones, se puede decir que la incorporación de tecnología es para generar y capturar valor de manera más rápida.

Finalmente, una tercera definición nos indica que “un modelo de negocio digital puede definirse como un modelo de negocio cuya lógica empresarial subyacente deliberadamente reconoce las características de digitalización y toma ventaja de ellas; tanto en interacción con clientes, como socios comerciales y en sus operaciones internas” (Bärenfänger y Otto, 2015, p.17). La definición anterior pone sobre la mesa la incorporación de tecnología en la relación con clientes y socios comerciales. El relacionamiento con clientes y socios por medio de tecnología es una de las diferencias entre un modelo de negocio digital y uno no digital. Pero, ¿cómo se crea, evalúa, innova e implementa un modelo de negocio?, en el siguiente apartado se describe.

4.5. Creación, evaluación e innovación del Modelo De Negocio

Una vez se tiene claro qué es un modelo de negocio y qué es un modelo de negocio digital, se puede proceder a crear, evaluar e implementar uno de ellos. Para eso se acudirá a Márquez y a Osterwalder (2005), quienes proponen tres pasos para ello: visualizar el modelo, validarlo e innovar en él.

En el paso de *visualización o creación*, se debe comprender que el “diseño de un modelo de negocio en particular, surge típicamente al detectar la existencia de clientes con una necesidad no satisfecha (o mal satisfecha) que están dispuestos y son capaces de pagar por un producto o servicio potencial” (Teece y Linden, 2017). Para Márquez (2010) visualizar el modelo es diligenciar el concepto del lienzo de Osterwalder con las preguntas orientadoras de la Figura 15, las cuales se deben responder de forma sintética.

Figura 15. Preguntas orientadoras para crear un modelo de negocio

ALIANZAS	PROCESOS	PROPUESTA DE VALOR	RELACIONAMIENTO	SEGMENTOS DE CLIENTES
¿Quiénes son los aliados estratégicos más importantes? ¿Quiénes apoyan con recursos estratégicos y actividades? ¿Cuáles actividades internas se podrían externalizar con mayor calidad y menor costo?	¿Cuáles son las actividades y procesos clave en el modelo de negocio?	¿Qué se ofrece a los clientes en términos de productos y servicios? ¿Cuáles son aquellas cosas por las que pagan los clientes? ¿Por qué los clientes vienen a la compañía? ¿En qué se diferencia la oferta de la de otros proveedores?	¿Qué tipo de relaciones construye con los clientes? ¿Tiene una estrategia de gestión de relaciones?	¿Quiénes son los clientes? ¿Puede describir los diferentes tipos de clientes en los que se está enfocando? ¿En qué difieren los segmentos de los clientes?
	RECURSOS		CANALES DE DISTRIBUCIÓN	
	¿Cuáles son los recursos más importantes y costosos en su modelo de negocio? (Personas, redes, instalaciones, competencias, ...)		¿Cómo llega a los clientes y cómo los conquista? ¿A través de cuáles canales interactúa con los clientes?	
COSTOS		INGRESOS		
¿Cómo es la estructura de costos? ¿Cuáles son los costos más importantes en la ejecución del modelo de negocio?		¿Cuál es la estructura de sus ingresos? ¿Cómo gana dinero en el negocio? ¿Qué tipo de ingresos recibe? (pagos por transacciones, suscripciones y servicios, entre otros)		

Fuente: Márquez (2010)

Posteriormente, de acuerdo con Márquez (2010), el modelo debe ser *evaluado*, identificando sus fortalezas y debilidades. Así mismo, “en su totalidad también debe estar alineado con la estrategia, la cultura y los recursos de la organización” (Teece y Linden, 2017). Estas deben ser analizadas para cada módulo como se observa en la Figura 16.

Figura 16. Preguntas orientadoras para validar un modelo de negocio

ALIANZAS	PROCESOS	PROPUESTA DE VALOR	RELACIONAMIENTO	SEGMENTOS DE CLIENTES
¿Se trabaja con aliados en un grado suficiente? ¿Qué tan bien se trabaja con los socios y proveedores? ¿Qué tanto se depende de los socios y proveedores?	¿Qué tan eficientes se es en la ejecución de las actividades? ¿Se hacen demasiadas actividades dentro de la misma organización, con la consiguiente falta de foco?	¿La propuesta de valor todavía satisface suficientemente bien las necesidades de los clientes? ¿Se sabe cómo perciben los clientes la propuesta de valor? ¿Ofrecen los competidores propuestas de valor similares a precios similares o mejores? ¿Qué tan bien son atendidos los clientes de la empresa por otros competidores?	¿Se tiene una estrategia para relacionamiento con los clientes? ¿Qué tan buenas son las relaciones con los mejores clientes? ¿Se gasta demasiado tiempo y dinero en relaciones con clientes no rentables? ¿Qué tan bien se manejan las relaciones con los clientes? (por ejemplo: seguimiento, entre otros aspectos)	¿Se conocen suficientemente bien los clientes y sus necesidades? ¿Es probable que algunos grupos de clientes nos abandonen pronto? ¿Podemos reagrupar diferentes segmentos de clientes suficientemente bien?
	RECURSOS		CANALES DE DISTRIBUCIÓN	
	¿Se dispone de los recursos adecuados en términos de calidad y cantidad? ¿Se dispone de demasiados recursos internamente, lo que conduce a falta de enfoque?		¿Se tiene un buen diseño de canales de comunicación y distribución? ¿Qué tan bien se llega a los clientes? ¿Se sabe qué tan buenos son los canales para adquirir clientes? ¿Qué tan bien integrados están los diferentes canales? ¿Se sabe qué tan eficientes en costos son los canales? ¿Se usan los canales correctos para los clientes correctos? (por ejemplo: en cuanto a rentabilidad)	
COSTOS		INGRESOS		
¿La estructura de costos es adecuada? ¿Se entiende con claridad qué parte del negocio involucra los mayores costos? ¿Qué tan eficiente es la estructura de costos?		¿Qué tan estables son las fuentes de ingresos? ¿Qué tan diversificado es el flujo de ingresos? ¿Se depende de muy pocas fuentes de ingresos (clientes o negocio)? ¿Qué tan bien se manejan los precios de la propuesta de valor?		

Fuente: Márquez (2010)

Finalmente, de acuerdo con Márquez (2010), se debe *innovar o mejorar* un modelo de negocio, para ello se deben recoger los puntos de vista de expertos, funcionarios y clientes. Para coleccionar o generar las ideas o puntos de vista, se debe acudir a técnicas de innovación grupal. Este paso permite que “Los modelos de negocio evolucionen. Deben cambiar en respuesta a la competencia, la imitación u otros cambios fuera de la empresa. A largo plazo, eventualmente necesitan ser reemplazados” (Teece y Linden, 2017). Estos puntos de vista e ideas generadas, deben ser tenidos en cuenta y modificar el modelo de negocio actual para crear el nuevo. “Las innovaciones de los modelos de negocios radicales son particularmente difíciles de implementar porque implican abordar múltiples brechas simultáneamente, y el esfuerzo y la atención necesarios para hacerlo no son lineales al cerrar brechas individuales” (Teece y Linden, 2017). A continuación, en la Figura 17, se relacionan las preguntas orientadoras que Márquez (2010) propone para realizar esta labor:

Figura 17. Preguntas orientadoras para innovar un modelo de negocio

ALIANZAS	PROCESOS	PROPUESTA DE VALOR	RELACIONAMIENTO	SEGMENTOS DE CLIENTES
¿Cuáles aliados pueden ayudar a complementar la oferta de valor? ¿Cuáles proveedores pueden ayudar a optimizar el modelo de negocio?	¿Hay actividades que convenga dar en encargo a los aliados? ¿Las actividades de la empresa se adaptan perfectamente a la propuesta de valor? ¿Cómo se pueden optimizar las actividades?	¿Es posible ofrecer a los diferentes segmentos de clientes soluciones más a la medida? ¿Tienen los clientes otras necesidades que se puedan satisfacer en forma relativamente fácil por la misma empresa o con los aliados? ¿Se puede complementar la propuesta de valor mediante acuerdos con los aliados (por ejemplo: propuestas de proyectos de riesgo compartido)?	¿Qué nivel de personalización requiere cada una de las relaciones con los clientes (por ejemplo: dedicado o autoservicios)?	¿Existen nuevos segmentos de clientes que sea posible atender? ¿Se pueden reagrupar mejor los segmentos de clientes de acuerdo con sus necesidades?
	RECURSOS ¿Existen algunos recursos de los que se pueda prescindir o que se pueden sustituir? ¿Algunos recursos clave pueden ser provistos más eficientemente por los aliados?		CANALES DE DISTRIBUCIÓN ¿Se puede incrementar la base de clientes si se usan mejor los canales? ¿Cómo se puede usar mejor los canales costosos para clientes de alta rentabilidad y canales de costo eficiente para clientes menos rentables? ¿Se pueden integrar mejor los canales (por ejemplo: enlazando mejor el website con puntos reales)? ¿Se pueden introducir nuevos canales de distribución y comunicación para llegar a los clientes? (por ejemplo: acuerdos de distribución con aliados)	
COSTOS		INGRESOS		
¿Existe la forma de reducir la estructura de costos?		¿Se pueden introducir nuevos flujos de ingresos; por ejemplo: alquilando en vez de vender? ¿Se pueden hacer más ventas cruzadas (por ejemplo: ofreciendo a los clientes otros productos propios o de los aliados)?		

Fuente: Márquez (2010)

Esta innovación debe surgir de la implementación y puesta en marcha del modelo de negocio. En síntesis, según DaSilva y Trkman (2014) “sin una estrategia clara lista para modificar el modelo de negocio existente, la ventaja competitiva pronto se podrá copiar”. Esta visión es congruente con Porter (1980), quien sostiene que una empresa debe seguir innovando ya que está constantemente expuesta a nuevos competidores y productos sustitutos.

4.6. Implementación del Modelo De Negocio

Modelos de negocio en papel hay muchos. Así, para que el modelo creado, validado e innovado no sea uno más de esos, hay que implementarlo. Como todo, trae sus pros y contras, los cuales Teece y Linden (2017) manifiestan de la siguiente manera:

Un nuevo modelo de negocio en una nueva empresa o en una empresa establecida, las capacidades de transformación de la organización entran en juego para configurar o reconfigurar los recursos necesarios y mantener la coherencia de la organización. Es poco probable que las transiciones radicales de modelo de negocios que cambian numerosos elementos de un modelo existente al mismo tiempo tengan éxito sin recursos financieros importantes y un compromiso constante... La implementación del modelo de negocio, al igual que la transformación en general, implica cerrar las brechas de capacidad entre las actividades actuales de la empresa y las requeridas para promulgar el nuevo modelo de negocio.

En etapa de diseño e implementación, se debe tener en cuenta que se “requieren capacidades dinámicas sólidas para detectar, aprovechar y transformar. Se deben identificar las necesidades de los clientes, desarrollar los productos, diseñar los mecanismos de ingresos y precios, y cerrar las brechas de capacidad” (Teece y Linden, 2017), lo cual indica que, de acuerdo con los pasos de Márquez, se estaría retornando al primero, se estaría volviendo a comenzar.

4.7. Transformación Digital

La transformación digital va ligada a la Cuarta Revolución Industrial, la cual “es una revolución tecnológica que modificará fundamentalmente la forma en la que vivimos, trabajamos y nos relacionamos. En su alcance, escala y complejidad, la transformación

será distinta a cualquier cosa que el género humano haya experimentado antes” (Schwab, 2016).

Según Ramírez (2020), esta revolución se centra en tres grupos:

1. Naturaleza física: vehículos autónomos, impresión 3D, uso de nuevos materiales, uso masivo de energías renovables, robótica avanzada.
2. Digitales: Marketing digital, digitalización, ventas en línea, Marketing Omnicanal, Big Data, Apps.
3. Biológicas: Genética, mejoras en productividad agrícola y ganadera, detección y prevención de enfermedades.

“La Transformación Digital es el proceso de cambio, tanto en el ámbito organizacional como el componente tecnológico de las empresas, que lleva a las empresas a ser más rentables y sostenibles” (Torres, 2020). A su vez, realizar una transformación digital no es solamente comprar Hardware y/o Software, es tener en cuenta la captura de valor desde un inicio. De acuerdo con Teece y Linden (2017):

El camino hacia la rentabilidad, que es un elemento central de un modelo de negocio, no debe ser una idea de último momento. Un modelo de negocio bien diseñado equilibra la provisión de valor para los clientes con la captura de valor por parte del proveedor.

Adicionalmente, sin importar si es una organización con énfasis tecnológico y “se lanza una nueva idea, ya sea como una nueva empresa o dentro de una compañía establecida, debe ser respaldada por una estrategia de captura de valor para tener la oportunidad de ser más que una moda pasajera” (Teece y Linden, 2017).

En cuanto a las compañías que inician una transformación digital, “la realidad es que muchas más empresas digitales han hecho un chapoteo inicial solo para fallar en encontrar una manera de monetizar su base de usuarios” (Teece y Linden, 2017), lo cual se convierte en una preocupación por generar ingresos a partir de esta. “La preocupación acerca de cómo capturar el valor de las actividades basadas en Internet es casi tan antigua como la World Wide Web” (Teece y Linden, 2017).

Para comenzar a solucionar el dilema de los ingresos por medio de la transformación digital, se debe remitir al modelo de negocio, ya que se debe explicar “cómo y por qué los

clientes, proveedores y complementadores interactúan con la empresa a través de la interfaz digital” (Teece y Linden, 2017). No solamente se debe solucionar este dilema, también, se debe tener en cuenta que “la innovación disruptiva de las nuevas empresas y la entrada de empresas de industrias que alguna vez fueron separadas genera una nueva presión competitiva que socava los modelos de negocios existentes” (Teece y Linden, 2017).

Las empresas nuevas o pequeñas, “generalmente encuentran la transformación más fácil que las organizaciones maduras porque tienen menos activos y procedimientos establecidos para la ingeniería” (Teece y Linden, 2017). Es por ello que estas organizaciones deben aprovechar esa ventaja con el fin de poder generar y capturar mayor valor. Al ser los primeros en implementar un nuevo modelo de negocio, pueden traer mayores beneficios ya que “en tales casos, es más probable que sea el ganador y se lo lleve todo, o sea el ganador y se lleve la mayor parte” (Teece, 2013). El anterior es otro argumento para que una empresa realice una transformación digital lo más pronto posible, de tal manera que modifique su modelo de negocio con el fin de crear y capturar mayor valor antes que la competencia. Otra razón para realizar la transformación digital de manera más rápida en empresas pequeñas es que para las grandes no es tan fácil ya que estas “son sistemas complejos donde cada cambio puede tener un impacto sistémico en las dimensiones sociales, económicas y otras” (Teece y Linden, 2017).

Por otra parte, una transformación digital usualmente se basa en plataformas, las cuales son “una combinación de hardware y software que proporciona estándares, interfaces y reglas que permiten a los proveedores de complementos agregar valor e interactuar entre ellos y/o usuarios” (Teece y Linden, 2017). Esto no significa que la transformación digital solamente se da al utilizar software o hardware para el relacionamiento con el cliente, también se da al incorporarlo en los productos que ofrece la empresa. Un ejemplo de lo anterior según Chowdhury (2014) son:

Las empresas de manufactura [que] ahora están incorporando la tecnología digital en productos para ofrecer servicios digitales a sus clientes. Los servicios digitales crean oportunidades para que las empresas agreguen nuevas dimensiones de valor a sus negocios, ya que las empresas ahora pueden expandir sus negocios de productos tangibles a servicios digitales.

Para realizar una transformación digital se debe definir una estrategia digital. De acuerdo con Ross et al (2017), hay dos tipos de estrategias digitales, la de compromiso con el cliente y la de soluciones digitalizadas. “Una estrategia de compromiso con el cliente se dirige a experiencias superiores y personalizadas que generan lealtad del cliente. Una estrategia de soluciones digitalizadas apunta a productos y servicios enriquecidos con información que entregan nuevo valor para los clientes” (Ross et al,2017).

La estrategia de compromiso con el cliente se basa en “experiencias omnicanales para el cliente sin interrupciones y, respuestas rápidas a demandas de nuevos clientes y relaciones personalizadas construidas sobre profundos conocimientos del cliente” (Ross et al,2017). Por el contrario, para Ross et al (2017) la estrategia de soluciones digitalizadas “transforma lo que una empresa está vendiendo. Busca integrar productos y servicios diversificados en soluciones, mejorar los productos y servicios con información y experiencia que ayuden a resolver los problemas de los clientes y agregar valor a lo largo del ciclo de vida de los productos y servicios. De acuerdo con Ross et al (2017), una empresa debe escoger una de las dos estrategias anteriormente mencionadas para realizar su transformación digital.

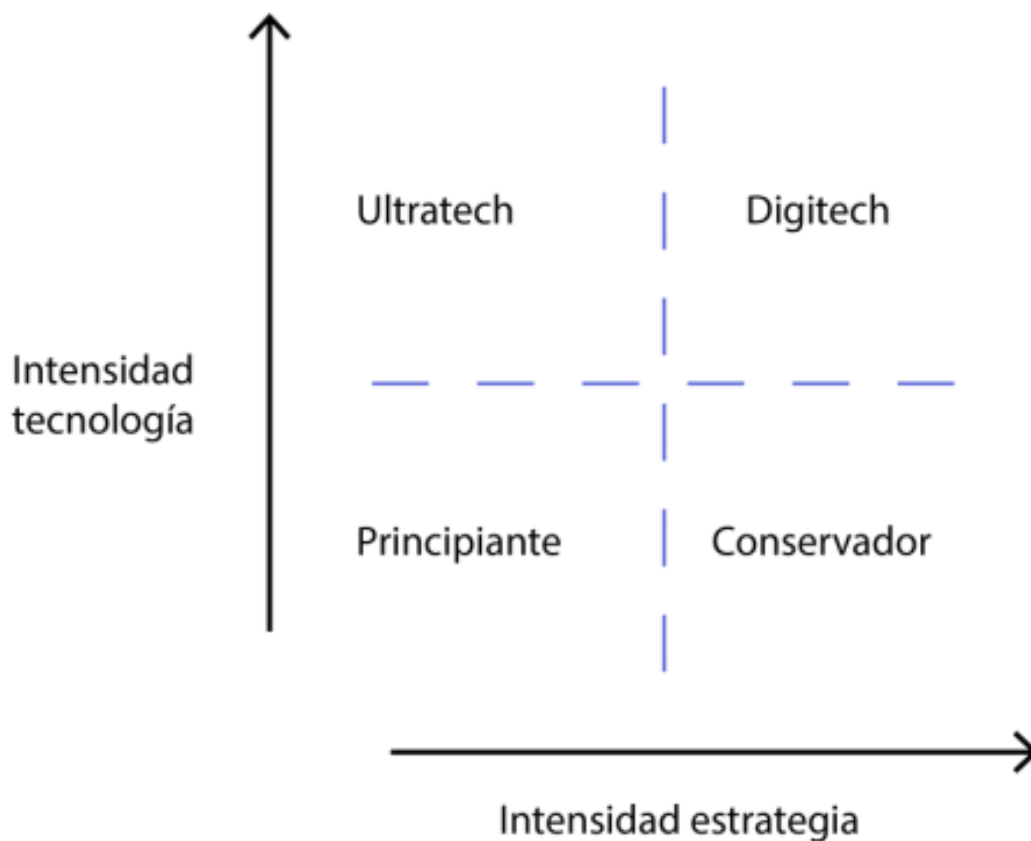
Al realizar la transformación, “las empresas están creando nuevas oportunidades de negocio al incorporar tecnología digital en productos tangibles” (Jonsson et al, 2008), algo que antes no era factible. Al digitalizar un bien, éste se convierte en “medio para la generación y transmisión de datos... la conectividad a los productos y la recepción de datos son necesarias para que las empresas proporcionen servicios digitales” (Chowdhury, 2014), generando una dimensión de la transformación digital conocida como valor en conectividad explicada por Chowdhury (2014).

Otra dimensión generada por la transformación digital es el valor en arquitectura. En esta dimensión “las empresas ahora pueden ofrecer no solo productos tangibles, sino también continuamente diseñar y ofrecer servicios digitales. Los servicios se centran en mejorar la experiencia de los clientes con los productos” (Chowdhury, 2014). Adicionalmente, en el valor en arquitectura Chowdhury (2014) afirma que se logra por primera vez cuando las empresas hacen propuestas de valor a los clientes antes de involucrarlos en el diseño del servicio digital. Una vez que se hacen propuestas de valor para los clientes objetivo, los clientes se involucran en el diseño del servicio digital. Por

tanto, el "valor en la arquitectura" se obtiene más adelante cuando las empresas hacen nuevas propuestas de valor durante el ciclo de vida del producto.

Adicionalmente, Torres (2020) define cuatro rutas de transformación digital, donde las cataloga como Principiante, Conservador, Ultratech y Digitech. Cada una de las cuatro rutas varía de acuerdo a la intensidad tecnológica y a la intensidad en estrategia. La ruta Digitech, es la que avanza de manera simultánea entre la estrategia tecnológica y la evolución organizacional. Lo anterior se puede observar en la Figura 18.

Figura 18. Estrategias De Transformación Digital



Fuente: Madurez Digital, Qué es y para qué sirve? (Torres,2020)

Para desarrollar estas estrategias de transformación digital, Torres (2020) aconseja seguir las siguientes 6 claves:

Clave 1. Inicie con proyectos ágiles de innovación en una de estas cuatro rutas:

- i. Optimización de procesos
- ii. Crecimiento del mercado
- iii. Productos digitales
- iv. Innovación en modelos de negocio.

Clave 2. Desarrolle de forma progresiva la estrategia digital

Clave 3. Plantee un mapa detallado de nuevas capacidades

Clave 4. Plantee un mapa detallado de nuevas capacidades

Clave 5. Conviértete en un virtuoso de data analytics

Clave 6. Adopta una perspectiva de ecosistema.

Finalmente, alineado con la estrategia, se deben tener en cuenta los niveles de madurez digital. Para Torres (2020) existen seis niveles los cuales se describen en la Figura 19.

Figura 19. Niveles de Madurez Digital



Fuente: Madurez Digital, Qué es y para qué sirve? (Torres,2020)

De acuerdo con Torres (2020), el nivel de *Golondrinas Digitales* es la fase inicial de la transformación digital dado que ésta se realiza individualmente y no es una política de la compañía. El nivel de *Islas Digitales* hace referencia a empresas que crecen de manera

separada en la digitalización de sus áreas. En el nivel de *Digitalización Estratégica* se llega a la excelencia operativa orientado a reducción de costos y la automatización operativa. En el nivel de *Negocios digitales* se busca crear valor mediante tecnologías digitales por medio de redes. En el nivel de *Innovador Digital*, las empresas generan diferentes verticales que complementan el modelo de negocio original. Y finalmente en el nivel de *Ecosistema Digital*, se basa en la innovación y se conforma un conjunto de empresas digitales que se complementan en su propuesta de valor.

Con base en el marco conceptual descrito, se continúa definiendo la metodología de investigación en este estudio de caso sobre la empresa Mi Merienda SAS. Posteriormente se realizará un análisis de resultados obtenidos a la luz de este Marco Conceptual.

5. Metodología

La presente investigación utiliza un estudio de caso único (Yin, 2014) de la empresa Mi Merienda SAS, basado en entrevistas con sus propietarios, revisión de informes y documentos internos de la compañía, y análisis de su página web y redes sociales.

En primer momento se realizó una entrevista semiestructurada con la Gerente General de Mi Merienda SAS. Para ello, se plantearon varias preguntas como se observa en la Figura 20.

Figura 20. Estructura de la Entrevista

Encuesta:	Gerencia General
1.	¿Cuántas líneas de producto tiene tu empresa?
2	¿Tienes elaborada una segmentación eficaz del mercado y de los clientes?
3	¿ Fluctúa la demanda de tus productos por temporadas o según las condiciones del mercado?
4	¿Utilizas canales de comercialización específicos para dar salida a los stocks?
5	¿Dispone tu negocio de un Plan de Comunicación Comercial ?
6	¿En qué se basa tu empresa para tomar decisiones de marketing ?
7	¿Planificas tu acción comercial con un Plan de Marketing bien detallado y documentado por mercado?
8	¿Está aumentando o disminuyendo el mercado total de los productos más rentables del negocio?
9.	¿Cómo se distribuyen en terminos de porcentajes, las ventas por canales en la empresa?

Fuente: Creación Propia

Posteriormente, se entrevistó al gerente financiero y la contadora. En repetidas ocasiones se realizaron encuentros con estas tres personas para indagar sobre temas puntuales referentes al desarrollo de la compañía.

Además, se verificaron una a una las publicaciones en redes y se corroboró el impacto de la publicidad en ellas, teniendo en cuenta la segmentación del mercado y las estrategias de cada una de ellas.

De igual manera se determinó el impacto de la página web, identificando el alcance que ha tenido en ventas y consecución de clientes.

La anterior información, sirvió para sintetizar diversas etapas del desarrollo de la empresa y las configuraciones de modelos de negocio acordes con momentos históricos claves en el proceso de transformación digital de la compañía. Para la identificación de las etapas de la empresa se usó el Business Model Canvas de Osterwalder et al. (2011) y las preguntas desarrollados por Márquez (2010). Adicionalmente, para la definición de los modelos de negocio se aplicaron las pautas dadas por los autores presentados en el marco conceptual. Finalmente, para identificar el nivel de Madurez Digital se utilizó la escala propuesta por Torres (2020).

Como último paso de la metodología, se realizó la difusión de esta investigación a los directivos del Centro de Emprendimiento e Innovación Sabana - CEIS.

6. Resultados

Luego de realizar el análisis histórico de Mi Merienda, se identificaron seis etapas de desarrollo del negocio durante sus 5 años de existencia y a través de las cuales, surgió y se está implementando la transformación digital en la compañía. Para cada una de estas etapas se identificaron los antecedentes y retos de la compañía, los productos o servicios, la propuesta de valor, la diferenciación frente a la competencia, los aprendizajes obtenidos, las decisiones tomadas y estrategias definidas; y se construyó un Canvas para sintetizar cada momento. Así mismo, se identificaron tres modelos de negocio que han sido configurados en este proceso y que no siempre corresponden con las etapas.

6.1. Etapa 1: Origen y primeros pasos

En el inicio, Mi Merienda utilizó el modelo de carros de servicio de tres niveles que recorren los pasillos empresariales ofreciendo el producto. Su diferencial consistía en ofrecer productos fabricados por la empresa, utilizando recetas originales basadas en frutas y verduras, buscando crear propuestas innovadoras y no tradicionales, con un servicio personalizado para el cliente y llevado hasta su puesto de trabajo. Por ello, buscó introducir nuevos productos, con diseños, técnicas y sabores nuevos que deleitaran a quien lo consumía. A continuación, en la Figura 21, se presenta el modelo Canvas para este servicio llamado “El Carrito”.

Figura 21. Canvas “El Carrito”

Asociaciones Clave	Actividades Clave	Propuestas de Valor	Relaciones con Clientes	Segmentos de mercado
<ol style="list-style-type: none"> 1. La administración de edificio de oficinas. 2. Proveedores de productos terminados. 3. Proveedores de insumos para los productos preparados. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comprar los productos e insumos el día anterior. 2. Producir los productos el mismo día para que lleguen frescos a los clientes. 3. Estar a las 9AM todos los días en el edificio de oficinas. 4. Dejar limpios los pasillos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Productos frescos y saludables en su puesto de trabajo. 2. Productos acordes a sus hábitos alimenticios. 3. No hay recargo por los costos de transporte y envío. 4. Los productos los pueden obtener de inmediato, sin tener que esperar a que llegue el domiciliario. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Los productos son a petición de los clientes, y se les guarda en el caso de clientes fieles. 2. Cumplir a cabalidad con los requisitos y normas del edificio para no ser sacados o vetados. 3. Se debe tener en cuenta los hábitos alimenticios de los clientes para surtir el carrito. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Edificios de oficinas que no tienen tiendas en el primer piso. 2. Edificios de oficinas que no tienen máquinas de vending. 3. Empleados con amplias jornadas de trabajo. 4. Empleados con largas horas de trayecto desde la casa hasta la oficina, motivo por el cual no alcanzan a desayunar en el origen.
	Recursos Clave <ol style="list-style-type: none"> 1. Persona de compras y producción. 2. Vendedor (Recorre los pasillos del edificio). 		Canales <p>Ir todos los días al edificio de oficinas y desde las nueve de la mañana pasar por cada oficina ofreciendo los productos hasta el mediodía.</p>	
Estructura de Costes <ol style="list-style-type: none"> 1. El costo más alto es el de los insumos. 2. El segundo costo más alto es el del vendedor y el del encargado de compras y producción. 		Fuentes de Ingresos <ol style="list-style-type: none"> 1. Venta directa a los empleados de los productos ofrecidos en "el carrito". 2. Venta a las empresas de meriendas para las reuniones que sostienen. 		

Fuente: Creación Propia.

La propuesta de valor para este modelo de negocio era llevar meriendas saludables y frescas a los colaboradores de las empresas en edificios donde no tenían una tienda saludable cerca. La competencia en ese momento eran las tiendas que quedaban cerca y realizaban domicilios, estas entregaban productos poco después de realizado el pedido por teléfono. La estrategia que se utilizó fue conocer a los clientes con un nivel de personalización tal, que ellos supieran que contaban con los productos frescos que querían a determinada hora. Por todo esto y según Gassmann et al. (2104) el modelo de negocio en este primer momento de la empresa se denomina “*Lealtad del Cliente*” y se focaliza en el diseño de la propuesta de valor para generar una conexión emocional con el cliente.

6.2. Etapa 2: El Local

Para atender esta necesidad de proveer productos frescos, se creó un punto de producción y fabricación en Chía, la cual atendía el edificio de oficinas de esa ciudad. La primera dificultad surgió con la conservación de la fruta y la segunda surgió con el crecimiento en el número de clientes. En consecuencia, amplió el mercado, consiguió acceso a otro edificio de oficinas en la misma ciudad, pero lamentablemente no fue suficiente demanda. Por lo cual, la única opción era comenzar a atender Bogotá. Al evaluar esta opción de desarrollo de mercado observó que esto implicaba abrir un punto de producción en Bogotá, ya que producir en Chía requería tiempos de transporte que afectaban directamente la calidad de los productos y aumentaba los costos de operación. Revisando la situación de manera global, encontró que no contaba con los recursos para realizar la apertura de ese otro punto de producción, y tampoco con un cliente fijo que permitiera cubrir aquellos costos iniciales. Por tanto, al ver que el crecimiento requería una gran inversión, se decidió parar esta línea de negocio y pensar en una nueva, cuya creación y crecimiento fuera con inversiones graduales que permitieran apalancar la idea original. Con eso, se crea el primer local, que permitió expandir el modelo de negocio existente a la fecha (*Lealtad del Cliente*), como se puede observar en la Figura 22.

Figura 22. Canvas el Local

Asociaciones Clave	Actividades Clave	Propuestas de Valor	Relaciones con Clientes	Segmentos de mercado
1. La administración de edificio de oficinas. 2. Proveedores de productos terminados. 3. Proveedores de insumos para los productos preparados.	1. Comprar los productos e insumos el día anterior. 2. Producir los productos el mismo día para que lleguen frescos a los clientes. 3. Estar a las 9AM todos los días en el edificio de oficinas. 4. Dejar limpios los pasillos.	1. Productos frescos y saludables en su puesto de trabajo. 2. Productos acordes a sus hábitos alimenticios. 3. No hay recargo por los costos de transporte y envío. 4. Los productos los pueden obtener de inmediato, sin tener que esperar a que llegue el domiciliario.	1. Los productos son a petición de los clientes, y se les guarda en el caso de clientes fieles. 2. Cumplir a cabalidad con los requisitos y normas del edificio para no ser sacados o vetados. 3. Se debe tener en cuenta los hábitos alimenticios de los clientes para surtir el carrito.	1. Edificios de oficinas que no tienen tiendas en el primer piso. 2. Edificios de oficinas que no tienen máquinas de vending. 3. Empleados con amplias jornadas de trabajo. 4. Empleados con largas horas de trayecto desde la casa hasta la oficina, motivo por el cual no alcanzan a desayunar en el origen.
	Recursos Clave		Canales	
	1. Persona de compras y producción. 2. Vendedor (Recorre los pasillos del edificio).		1. Ir todos los días al edificio de oficinas y desde las nueve de la mañana pasar por cada oficina ofreciendo los productos hasta el mediodía. 2. Punto de Venta "El Local" para ofrecer los productos.	
Estructura de Costes		Fuentes de Ingresos		
1. El costo más alto es el de los insumos. 2. El segundo costo más alto es el del vendedor y el del encargado de compras y producción.		1. Venta directa a los empleados de los productos ofrecidos en "el carrito". 2. Venta a las empresas de meriendas para las reuniones que sostienen. 3. Venta directa al público de los productos ofrecidos en el punto de venta "El Local".		

Fuente: Creación Propia.

La estrategia planteada en ese punto era proveer los mismos productos frescos y de calidad a transeúntes de chía. Sin embargo, el crecimiento en ventas no fue lo esperado y por esa razón cerró seis meses después. De esta circunstancia, Mi Merienda aprendió que el crecimiento debe ser calculado y que realizarlo por medio de locales requería bastante inversión, ya que aparte de tener un local agradable a la vista, debe estar ubicado en un lugar con bastante afluencia de público, y este tipo de sitios tienen un alto costo. Adicionalmente, se da cuenta que el desperdicio de fruta era muy alto, dado que, para mantener productos de calidad, la fruta debía ser fresca y no podía superar el día después de ser picada.

6.3. Etapa 3: Reinversión

Es por ello que después de diferentes estudios y pruebas, y ante la necesidad de poder conservar la fruta, desarrolló en el año 2018 su primer producto para venta masiva, no solo para su mercado empresarial, sino también para el público en general, comercializándolo a través de establecimientos comerciales de terceros. Este primer producto fue las aromáticas con frutas deshidratadas, el cual consiste en una bolsa de té o aromática con trozos de diferentes frutas deshidratadas. Desde un inicio, crearon 4 sabores, los cuales tuvieron bastante aceptación en el mercado. En un inicio se esperaba que el producto fuera comprado por las tiendas para que estas se lo vendieran al cliente final. Sin embargo, al ser una marca nueva las ventas fueron bajas en un inicio, posteriormente fueron creciendo. A continuación, se presenta el canvas que sintetiza el negocio en esta etapa (Figura 23).

Figura 23. Canvas Aromáticas De Frutas Deshidratadas

Asociaciones Clave	Actividades Clave	Propuestas de Valor	Relaciones con Clientes	Segmentos de mercado
<ol style="list-style-type: none"> 1. Proveedores de fruta fresca para deshidratar. 2. Proveedores de fruta deshidratada. 3. Diseñador gráfico. 4. Proveedor de empaques. 5. Proveedor de cajas. 6. Tenderos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Deshidratar la fruta. 2. Comprar fruta fresca. 3. Empacar las aromáticas. 4. Tener listo el producto para la venta 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ofrecer una aromática de frutas que no se envejezca rápidamente. 2. Poder consumir una aromática de frutas en lugares donde no se cuenta con refrigeración para conservar la fruta. 3. Tomar infusiones saludables. 4. Consumir un producto saludable. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Las relaciones son de afinidad sobre temas de cuidado de la salud. 2. Con los tenderos, una relación de tener un producto innovador y saludable en su tienda. 3. Impulsador en la tienda por compras superiores a tres pacas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tenderos y supermercados de barrio. 2. Personas que se preocupan por su salud. 3. Personas que desean comprar productos saludables. 4. Personas que les gustan las frutas. 5. Personas que les gusten las infusiones no tradicionales.
	Recursos Clave <ol style="list-style-type: none"> 1. Persona encargada de compras. 2. Personas encargada de Producción. 3. Empacadores 4. Vendedores 		Canales <ol style="list-style-type: none"> 1. Tiendas o supermercados de barrio. 	
Estructura de Costes <ol style="list-style-type: none"> 1. El costo más importante es el de la fruta. 2. El segundo costo más importante es el gas. 3. El tercer costo más importante es el empaque. 		Fuentes de Ingresos <ol style="list-style-type: none"> 1. Venta a tiendas. 2. Venta directa a clientes finales. 		

Fuente: Creación propia.

Desafortunadamente, las tiendas no estaban dispuestas a comprar un producto desconocido de una empresa desconocida, por lo cual las ventas fueron muy bajas. Sin embargo, los clientes finales manifestaban que las aromáticas eran de muy alta calidad y les gustaban. De acuerdo a la experiencia adquirida y de la acogida del primer producto, decidió en el 2019 continuar con un nuevo producto, Snacks de frutas deshidratadas, el cual ha tenido de igual manera una fuerte acogida. Actualmente, cuenta con cuatro combinaciones desarrolladas (explosiones amarilla, roja, verde y tropical). Adicionalmente, procurando incrementar las ventas, decidió modificar el modelo de colocación de producto y consecución de clientes. Como resultado se configuró un nuevo modelo de negocio, que según Gassman et al. (2014) se denomina “*Personalización en Masa*”, dado que la producción se realiza en masa, pero el producto se personaliza por medio de la búsqueda de mezclas, tamaños y empaques acordes con necesidades específicas del cliente. A continuación, se presenta el Canvas que representa este nuevo modelo de negocio (ver Figura 24).

Figura 24. Canvas Aromáticas Y Snacks De Frutas Deshidratadas.

Asociaciones Clave	Actividades Clave	Propuestas de Valor	Relaciones con Clientes	Segmentos de mercado
<ol style="list-style-type: none"> 1. Proveedores de fruta fresca para deshidratar. 2. Proveedores de fruta deshidratada. 3. Diseñador gráfico. 4. Proveedor de empaques. 5. Proveedor de cajas. 6. Tiendas especializadas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Deshidratar la fruta. 2. Comprar fruta fresca. 3. Empacar las aromáticas. 4. Tener listo el producto para la venta. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ofrecer una aromática y snack de frutas que no se envejezca rápidamente. 2. Poder consumir una aromática y snack de frutas en lugares donde no se cuenta con refrigeración para conservar la fruta. 3. Tomar infusiones saludables. 4. Consumir un producto saludable. 5. Consumir snacks saludables. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Las relaciones son de afinidad sobre temas de cuidado de la salud. 2. Con los propietarios y administradores de tiendas especializadas. Una relación de tener un producto innovador y saludable en su tienda. 3. Impulsador en la tienda por compras superiores a tres pacas. 4. Producto en consignación. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tiendas especializadas de productos saludables. 2. Personas que se preocupan por su salud. 3. Personas que desean comprar productos saludables. 4. Personas que les gustan las frutas. 5. Personas que les gusten las infusiones no tradicionales. 6. Personas que deseen productos saludables no tradicionales.
	Recursos Clave <ol style="list-style-type: none"> 1. Persona encargada de compras. 2. Personas encargada de Producción. 3. Empacadores 4. Vendedores 		Canales <ol style="list-style-type: none"> 1. Tiendas o supermercados especializadas de barrio. 2. Venta directa. 	
Estructura de Costes		Fuentes de Ingresos		
<ol style="list-style-type: none"> 1. El costo más importante es el de la fruta. 2. El segundo costo más importante es el gas. 3. El tercer costo más importante es el empaque. 		<ol style="list-style-type: none"> 1. Venta a tiendas especializadas. 2. Venta directa a clientes finales. 		

Fuente: Creación propia.

Actualmente, bajo este modelo de negocio, se cuenta con un equipo de trabajo de 6 personas. Su planta está ubicada en Chía y desde allí produce y empaca alrededor de 25 kilos de fruta deshidratada al mes, la cual distribuye en diferentes clientes institucionales. También, atiende clientes en la ciudad de Chía, Cajicá, Bogotá, San Andrés, Pasto, Mosquera y Funza. Adicionalmente, busca fortalecerse más en la zona, para poder atender ciudades principales como Medellín, Bucaramanga, Cali, Barranquilla, y Cartagena. Posteriormente espera iniciar la exportación de sus productos. Para lograr la expansión a otras ciudades y países, la empresa debe buscar un modelo de negocio que le permita dar a conocer sus productos de manera masiva y más rápida. Para lograrlo, se cree que modificar su modelo de negocio por medio de una transformación digital, le generará más valor.

6.4. Etapa 4: Comienzo Digital

Esta etapa comienza con el modelo de negocio anteriormente mencionado de “Personalización en Masa” y se comienza a incorporar una estrategia digital basada en canales, asociaciones clave y relacionamiento con clientes. Con ello, las ventas de Mi Merienda tienen una tendencia al aumento a partir de diciembre. En los meses anteriores, las ventas físicas eran por picos, meses con buenas ventas y otros con muy bajas. Para superar estos picos, comienza a ingresar a plataformas digitales y a realizar ventas por

redes sociales, generando un nuevo modelo de negocio el cual se puede observar en la Figura 25.

Figura 25. Canvas Comienzo Digital.

Asociaciones Clave	Actividades Clave	Propuestas de Valor	Relaciones con Clientes	Segmentos de mercado
<ol style="list-style-type: none"> 1. Proveedores de fruta fresca para deshidratar. 2. Proveedores de fruta deshidratada. 3. Diseñador gráfico. 4. Proveedor de empaques. 5. Proveedor de cajas. 6. Tiendas especializadas. 7. Plataformas Digitales. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Deshidratar la fruta. 2. Comprar fruta fresca. 3. Empacar las aromáticas. 4. Tener listo el producto para la venta. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ofrecer una aromática y snack de frutas que no se envejezca rápidamente. 2. Poder consumir una aromática y snack de frutas en lugares donde no se cuenta con refrigeración para conservar la fruta. 3. Tomar infusiones saludables. 4. Consumir un producto saludable. 5. Consumir snacks saludables. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Las relaciones son de afinidad sobre temas de cuidado de la salud. 2. Con los propietarios y administradores de tiendas especializadas. Una relación de tener un producto innovador y saludable en su tienda. 3. Impulsador en la tienda por compras superiores a tres pacas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tiendas especializadas de productos saludables. 2. Personas que se preocupan por su salud. 3. Personas que desean comprar productos saludables. 4. Personas que les gustan las frutas. 5. Personas que les gusten las infusiones no tradicionales. 6. Personas que deseen productos saludables no tradicionales. 7. Personas que comprar por internet exclusivamente.
	Recursos Clave <ol style="list-style-type: none"> 1. Persona encargada de compras. 2. Personas encargada de Producción. 3. Empacadores 4. Vendedores 		Canales <ol style="list-style-type: none"> 1. Tiendas o supermercados de barrio. 2. Venta directa. 3. Redes sociales. 4. Plataformas digitales. 	
Estructura de Costes <ol style="list-style-type: none"> 1. El costo más importante es el de la fruta. 2. El segundo costo más importante es el gas. 3. El tercer costo más importante es el empaque. 		Fuentes de Ingresos <ol style="list-style-type: none"> 1. Venta a tiendas especializadas. 2. Venta directa a clientes finales. 3. Ventas por medio de redes sociales. 4. Ventas a plataformas digitales. 		

Fuente: Creación propia.

De acuerdo con la taxonomía de Gassman et al. (2014) este nuevo modelo de negocio se asocia al denominado “*E-Commerce*”, porque los productos tradicionales se entregan a través de canales en línea (aunque no se dejan los canales físicos), lo que elimina los costos asociados con la infraestructura. Así mismo, porque los clientes se benefician de una mayor disponibilidad, mientras que la compañía puede integrar sus ventas y distribución con otros procesos internos.

Con base en este modelo de negocio, Mi Merienda comienza a realizar una apuesta por el canal digital, viendo que le permite aumentar sus ventas y llegar a más personas. A su vez se da cuenta que no cualquier plataforma le sirve, entre las cuales se encuentran Rappi, Bazzarbo, Discrepante, entre otras, pues estas deben estar alineadas con su modelo de negocio, ya que entran a ser parte de éste como un recurso clave. También, la selección de la plataforma es importante ya que su fin es ser un canal con el cliente.

Al comenzar este nuevo modelo de negocio, la empresa decide hacer publicación de contenido básico de los productos en las redes Facebook e Instagram. En ésta última red, el alcance promedio de cada publicación es de 220 personas, de las cuales el 59% son

cuentas que no seguían a marca. La interacción con las publicaciones fue aproximadamente de 20 personas por publicación.

Pasados dos meses deciden iniciar con la promoción de publicaciones, con un gasto de \$8.000 COP. El alcance fue de 754 personas, de las cuales el 79% son cuentas que no seguían la marca. La interacción fue de 78 personas. A partir de ahí, las publicaciones aumentaron en interacción pasando de 20 personas a 45 personas en promedio. Pasado un mes se hizo una nueva promoción, con un gasto de \$8.000 COP nuevamente, en la cual hubo un alcance de 8218 personas. Con ésta publicación, se estableció contacto directo con el primer cliente de redes sociales. De ahí en adelante, el contacto con nuevos clientes potenciales se hizo cada vez más recurrentes, sin necesidad de promocionar las publicaciones, y se mantuvieron en una interacción de 50 personas en promedio. El contenido fue mejorando con imágenes de mejor calidad y con información de beneficios de los productos, lugares donde se podían adquirir, modos de uso, alianzas y poco a poco las interacciones fueron aumentando a un promedio de 80 personas. Las publicaciones fueron teniendo cada vez más impacto y permitieron a la empresa, llegar a clientes potenciales en diferentes ciudades; del mismo modo pudieron generar alianzas con entidades como la Media Maratón de Bogotá, con las que las ventas se incrementan en un 70%. A partir del 2020, con un plan de marketing más estructurado, las publicaciones se unifican y logran interacciones de 500 personas en promedio. Estas últimas, han utilizado promociones que varían en gasto entre \$4.000 y \$15.000.

Todas las promociones se diseñaron dirigiendo el público al perfil de la red; inicialmente el público objetivo era seleccionado por la empresa, sectorizándolo así: lugar: Bogotá y aledaños, intereses: comida saludable, fit, domicilio, nutrición, salud, dieta; edades: entre 25 y 60 años. Sin embargo, la empresa decidió hacer publicaciones automáticas, es decir, la red social dirige la publicación a personas similares a sus seguidores y se confirmó que tuvo una mayor interacción con ésta opción, por lo que se decidió continuar con la selección automática de público objetivo.

El gasto por cada publicación no superó los \$10.000 COP y la promoción de cada una duró máximo 4 días.

En cuanto a Facebook, se ejecutaron solo dos promociones de publicación, esto porque los dueños de la empresa, creyeron que el Instagram llegaría a más público y consideraban que ésta plataforma no era la adecuada para sus productos. Sin embargo los

resultados fueron completamente distintos. En la primera promoción de una publicación se pasó de 17 a 270 seguidores en el perfil, con un gasto de \$8.000. El impacto fue mucho más alto respecto a Instagram. La segunda promoción, la cual se ejecutó 10 meses después de la primera, se recibió siete contactos de clientes interesados en adquirir los productos, entre llamadas y mensajes y se cerró una venta por \$110.000.

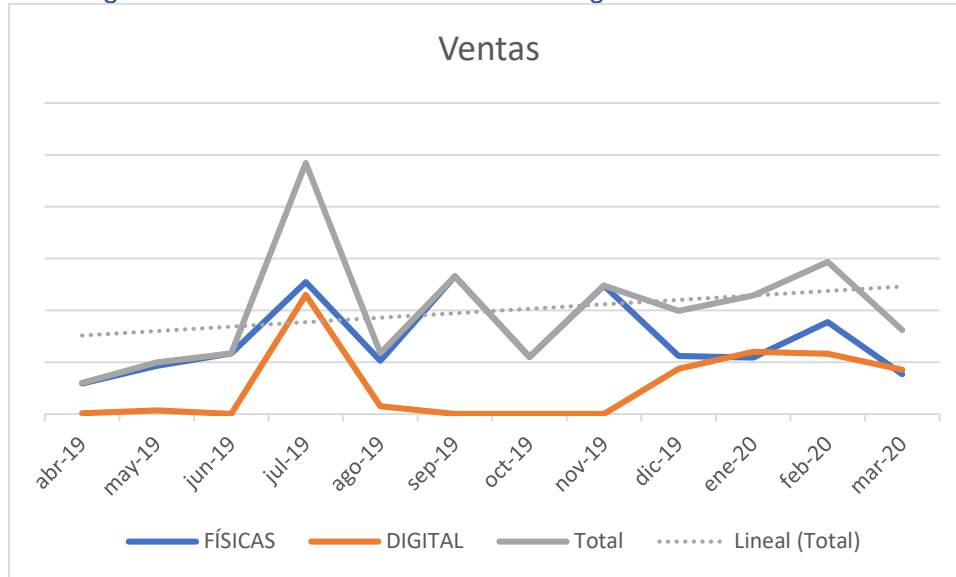
Finalmente, la página web no ha generado ventas concretas, sin embargo, ha servido como catálogo comercial, ya que allí se evidencia una información más clara de los productos de la empresa. Por otra parte, se realiza un programa backoffice en Excel de acuerdo a las necesidades de Mi Merienda, en donde se realiza costeo del producto, proyección de materia prima necesaria e inventarios mínimo entre otros.

Con todo esto, al aplicar el modelo de madurez digital propuesto por Transformación Digital (Torres, 2020), se observa que Mi Merienda se encuentra en el nivel de "*Isla Digital*" porque se utilizan, por una parte, herramientas digitales para gestionar la productividad de la compañía, y por otro lado, instrumentos digitales para el manejo del mercadeo y las ventas.

6.5. Etapa 5: Ventas Físicas Vs Ventas Digitales

Continuando con el E-Commerce como modelo de negocio, Mi Merienda cambia el comportamiento de ventas, el cual se puede observar en la Figura 26. De acuerdo con esta figura se puede observar que, en el mes de Julio la empresa hace un piloto de ventas digitales con muy buenos resultados. En los meses posteriores, continúa exclusivamente con las ventas físicas por canales tradicionales, donde observa que no tiene un crecimiento estable. Por tal motivo, decide crear una estrategia donde se incorpore un canal de venta digital para el mes de diciembre. La transformación digital realizada por mi merienda no fue solamente tener el canal de ventas digital, buscó tener tres canales digitales de mercadeo (página web, Facebook e Instagram) donde pudiera conectar con sus posibles compradores y al mismo tiempo poner a un clic un canal digital de venta. Primero inicia con la página y redes sociales a manera informativa y posteriormente las comienza a utilizar como canal de venta.

Figura 26. Ventas Físicas Vs Ventas Digitales Mi Merienda.



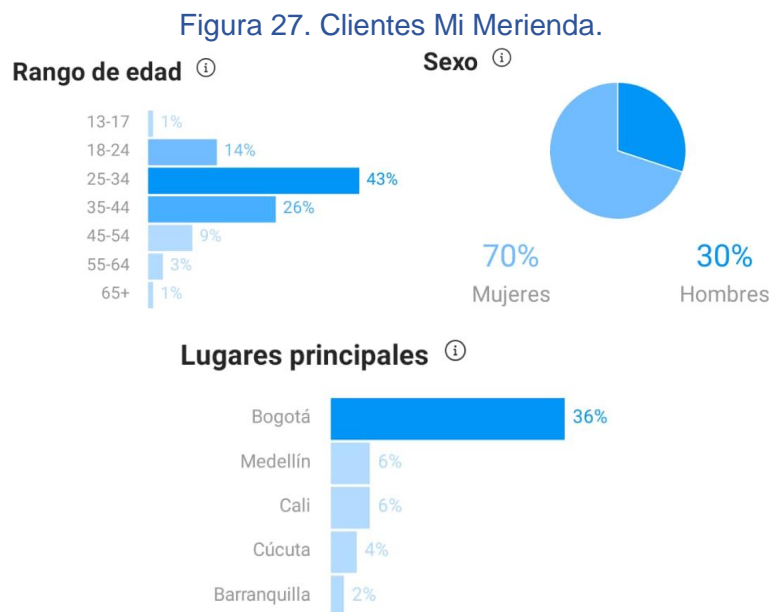
Fuente: Creación propia.

Este canal digital no es propio, es una plataforma de venta de productos para el mercado del hogar llamada Merqueo, donde se codificaron los productos de la empresa. La decisión de no crear un canal propio de venta digital fue por el esfuerzo en capital de trabajo requerido para realizar la distribución de los productos vendidos. Por esa razón, se buscó acceder a una plataforma que se encargara de este ítem a cambio de un costo de intermediación. La conclusión a la que llega Mi Merienda, es que, al realizar entregas al cliente final el costo de distribución resulta ser más alto que la utilidad de los productos vendidos. Por el contrario, la plataforma al ofrecer productos de otras empresas, puede asumir los costos de distribución ya que va a tener una facturación mucho más alta.

Es importante tener en cuenta que, al momento de seleccionar una plataforma, se debe validar costo de intermediación, logística de entrega y alineación con el modelo de negocio de la empresa. Puntualmente, para Mi Merienda una plataforma que se adapta a sus necesidades es Merqueo. Esta aporta en la captura de valor que necesita Mi Merienda.

6.6. Etapa 6: Caracterización de Clientes

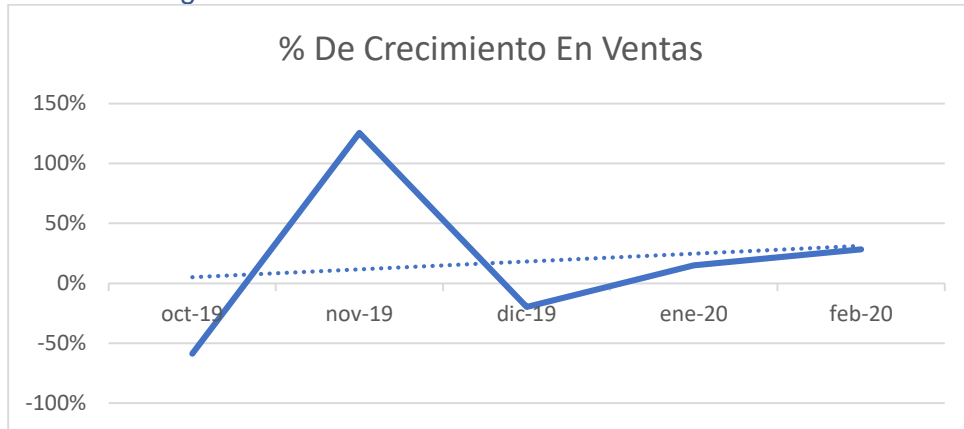
A su vez, en septiembre del 2019, los canales de mercadeo digitales comenzaron a arrojar información sobre el tipo de clientes o posibles compradores interesados en los productos, los cuales se pueden observar en la Figura 27. La información recolectada da luces sobre el sexo de la persona, el rango de edad y las principales ciudades de compra. Al realizar un análisis de esa información, se comienza a reforzar el canal físico donde se pudiera poner al alcance de ese perfilamiento de clientes los bienes. Por esa razón es que en el mes de febrero las ventas físicas aumentan. Para los meses de diciembre a febrero se ve un incremento en las ventas del canal digital, sin embargo, en el mes de marzo caen por el aislamiento obligatorio para los habitantes de Colombia debido a una pandemia global. A pesar de la caída, se puede observar que la caída en las ventas digitales es menor que la caída en las ventas físicas en marzo, y para este mismo mes, las superó.



Fuente: Instagram Mi Merienda SAS

Como se puede observar, la estrategia digital que Mi Merienda aplicó a su modelo de negocio fue la de compromiso con el cliente explicada por Ross et al (2017). Al obtener información valiosa sobre sus clientes, pudo aumentar las ventas en ambos canales, el físico y el digital, tal como se puede observar en la Figura 28. Gracias a esa información, perfiló de mejor manera las tiendas físicas donde ofrece sus productos y modificó las unidades de venta para esas tiendas, dando excelentes resultados.

Figura 28. Crecimiento En Ventas Últimos 6 Meses.

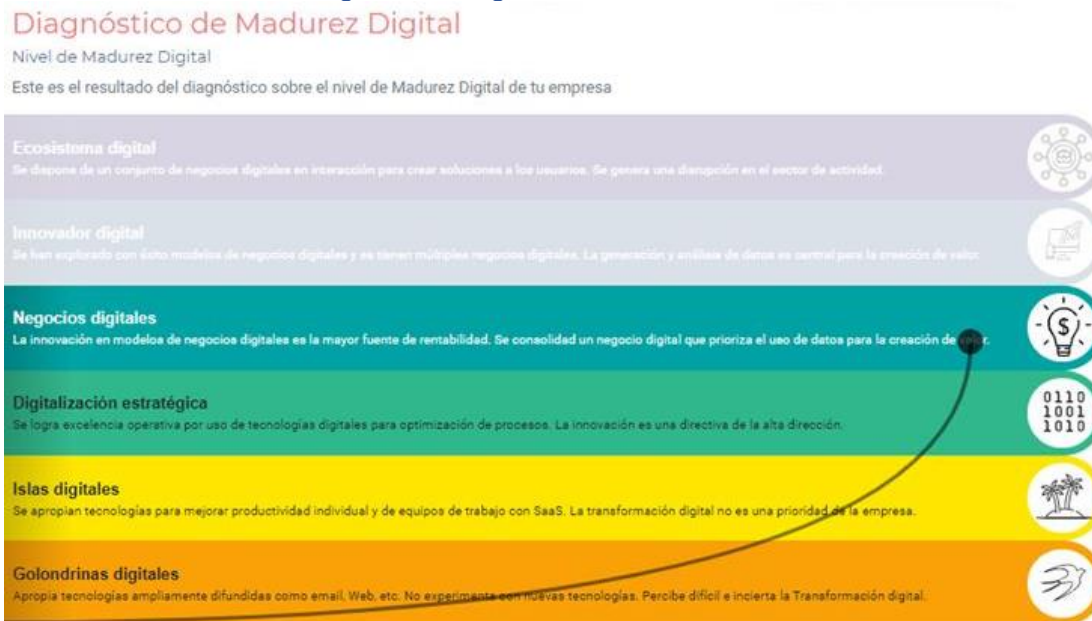


Fuente: Creación Propia

Al realizar un análisis sobre el crecimiento en ventas de los últimos seis meses de la empresa, excluyendo marzo por pandemia global, se puede observar que Mi Merienda comienza a tener un crecimiento sostenido en ventas al aprovechar las bondades de la estrategia digital de compromiso con el cliente.

Al evaluar nuevamente la madurez digital de la compañía usando la escala de Torres (2020), se observa que la empresa se encuentra en la etapa de Negocio Digital, gracias al uso de la analítica de datos para la toma de decisiones, lo cual constituye en una innovación dentro del mismo modelo de negocio de E-Commerce.

Figura 29 Diagnóstico Madurez



Fuente: www.transformaciondenegocios.com

7. Discusión

Toda esta experiencia de desarrollo empresarial es coherente con el marco conceptual presentado en este estudio. Así, por ejemplo, desde el trabajo de Rouse (2016) se puede afirmar que, con el proceso de transformación digital, una empresa como Mi Merienda ingresa a la economía digital por medio del uso de las TICs y comienza un proceso de co-evolución donde la empresa influye de alguna manera en esa economía y ésta a su vez transforma el modelo de negocio de la organización, tal como lo plantea Nwaiwu (2018). Con esta acción estratégica, una PyME como Mi Merienda se ajusta a entornos digitales, tal como lo dijo Baber et al. (2019) y se redefine como un negocio digital, dado que utiliza la tecnología como ventaja competitiva en sus operaciones internas y externas (Rouse, 2011).

También, se corrobora lo expresado por Veit et al. (2014), al descubrir que la incursión en el E-Commerce ha llevado a Mi Merienda a configurar un modelo de negocio digital, porque la incorporación de tecnologías digitales ha desencadenado cambios fundamentales en la forma de administración del negocio y la generación de sus ingresos. Pero no solo se han evidenciado cambios en estos aspectos, también han surgido desarrollos en la interacción con clientes, socios comerciales y en sus operaciones internas, tal como los presenta Bärenfänger y Otto (2015). Todo ello, por la búsqueda de un crecimiento rápido apalancado en un modelo de negocio digital (Zhang et al., 2015), que

haga a su empresa más rentable y sostenible (Torres, 2020), como ha ocurrido en el caso de Mi Merienda y en especial, en estos momentos de crisis sanitaria.

Las seis etapas de desarrollo y los tres modelos de negocio vividos por Mi Merienda, confirman que las empresas nuevas y pequeñas se transforman más fácilmente que las organizaciones maduras, tal como lo explican Teece y Linden (2017). Este mismo proceso de crecimiento evidencia una estrategia digital de compromiso con el cliente (Ross et al, 2017) sostenida en el tiempo, que ha sufrido diversos ajustes y que viene gestándose desde que la compañía solo actuaba en el mundo físico.

8. Conclusiones

La transformación digital es una realidad que las PyMEs deben adoptar para poder sostenerse en un mercado tan competido. Hoy más que nunca se ve la necesidad de migrar a la tecnología para poder generar eficiencia en cada uno de los procesos.

Sin embargo, realizar una transformación digital para pequeñas y medianas empresas puede llegar a ser atemorizante, comparado con las grandes startups que vemos todos los días en diferentes medios, como Uber, Rappi, etc. Hacer empresa es muy complicado, pues no se tiene las grandes sumas de dinero, ni estrategias claras para poder llegar a serlo. Sin embargo, una transformación digital no es solamente llegar a ser esas grandes plataformas de tecnología, es crear, entregar, capturar y defender valor por medio del uso de tecnología.

Para ello, la transformación digital se vuelve el eje principal de cada una de las áreas de la empresa (Ventas, Mercadeo, Inventarios, Contabilidad, Logística, etc). Por tal razón, a la hora de iniciar una transformación digital en PyMEs, se debe escoger un área puntual para iniciar. Entre las áreas con las cuales Mi Merienda inició su proceso de transformación digital, estuvieron Mercadeo y Comercial, aplicando la clave número uno de Torres dado que buscaba crecer su mercado; otras PyMEs pueden escoger logística, inventarios u otras mencionadas anteriormente en la clave número uno de Torres. Como se pudo observar en el apartado de resultados, la transformación digital en las áreas de Mercadeo y Comercial, tiene como objetivo incrementar las ventas y darles mayor estabilidad a lo largo del tiempo. Para poder mejorar la defensa de valor, la empresa va a continuar con la transformación digital en otras áreas de la empresa.

Adicionalmente, basados en el análisis de Mi Merienda, el alinear sus estrategias digitales en pro de un mismo fin, le ha permitido cumplir con su estrategia de acercamiento

al cliente. Esta empresa, alinea su estrategia de Marketing digital con Ventas Digitales. Al realizar esta alineación sus ventas mejoraron al igual que su acercamiento al cliente. Esta alineación se realizó por medio del análisis de datos generados por las herramientas digitales. De acuerdo a Torres, se puede decir que la empresa Mi Merienda está asumiendo una estrategia digital conservadora, ya que inicialmente tuvo una evolución organizacional, pero ha dejado el desarrollo tecnológico avanzar más lentamente. Sin embargo, los dueños buscan convertir esa estrategia en una Digitech, para evolucionar de una manera paralela entre lo organizacional y lo tecnológico.

Por tanto, en un mercado tan cambiante y que demanda cada vez más un giro hacia lo tecnológico, es necesario que desde un inicio se planeen las estrategias para avanzar en pro de ese camino tal como lo referencia Torres en su cuadro de estrategias de transformación digital. Específicamente en la transformación digital en el ámbito comercial y de mercadeo, el incremento en ventas será más rápido manejando los dos modelos. Es importante definir a través de un DOFA, cada una de las debilidades, con el fin de generar las estrategias digitales acordes a nuestro modelo de negocio.

En cuanto a la transformación digital de mercadeo, Facebook e Instagram, son una vitrina comercial bastante importante en la actualidad para productos. En el caso de servicios es posible usar Twitter, LinkedIn e incluso Pinterest. Con ellas se puede llegar al cliente final de una manera económica, efectiva y rápida y así expandir el negocio y los productos a lugares que antes eran inalcanzables. Creando una buena campaña digital es posible llegar a más público. Para que esto sea efectivo es importante que el contenido permita informar, inspirar, educar y entretener de acuerdo a la figura 30.

Figura 30 Campaña Digital



Fuente: Creación Propia

Estos cuatro puntos son fundamentales, ya que el público es cada vez más exigente y la información debe ser lo suficientemente atractiva con el fin de incentivar la compra.

Al informar se da la posibilidad de dar a conocer los productos y servicios. Si además de ello se logra inspirar al cliente buscando que sienta la necesidad de tener el producto, hará que la venta sea más cercana. Educar al público enseñándole a usar el producto, mostrándole sus beneficios y sus cualidades. Por último, será importante entretenerlo para que se sienta cautivado con la vitrina.

El contenido es cada vez más importante, por dos razones. La primera porque existe mucha información en los medios y en muchos casos llega a saturar al cliente, haciendo que pasen desapercibidos productos o servicios de buena calidad. Y segundo porque esa es la vitrina del producto, es un espacio virtual que debe ser atrayente y que refleja el diferencial y el alma del producto o servicio.

La PyMe deberá construir una estrategia sólida como primer paso para construir su marca apoyada de estas plataformas. Deberá de igual manera contar con un presupuesto exclusivo para la publicidad de su contenido, con el fin de llegar a su cliente final de una manera más acertada. Cada una de estas plataformas permite validar el tipo de personas que están interesados en el contenido y de allí se puede partir para realizar un estudio más detallado del tipo de cliente al que está enfocado el producto o servicio.

Es necesario establecer qué redes sociales van acorde con el producto y modelo de negocio de la empresa, pues hay casos donde una red social resta y no suma en la captura de valor. Para el caso de Mi Merienda, las redes sociales que le aportan en captura y defensa de valor son Facebook e Instagram. De igual manera es importante para el caso de productos, tener una política clara de pedidos teniendo en cuenta factores como costos de distribución, cobertura y cantidad mínima de venta para poder responder rápidamente a los clientes ofreciendo un buen servicio.

De igual manera se debe construir una página web atrayente, clara y de fácil navegabilidad, es un punto clave para dar a conocer los productos y servicios, en ella se debe permitir al cliente acceder a información de contacto para resolver inquietudes o cerrar ventas. La página web es la presentación de cada Pyme, debe incluir texto relevante y palabras claves que permitan que aparezca en los principales buscadores, cuando un posible cliente busque sus productos. Será importante enlazarla con las redes sociales para

hacer que toda la estrategia sea conjunta. Por tanto, el contenido de cada una deberá ser complementario y nunca igual.

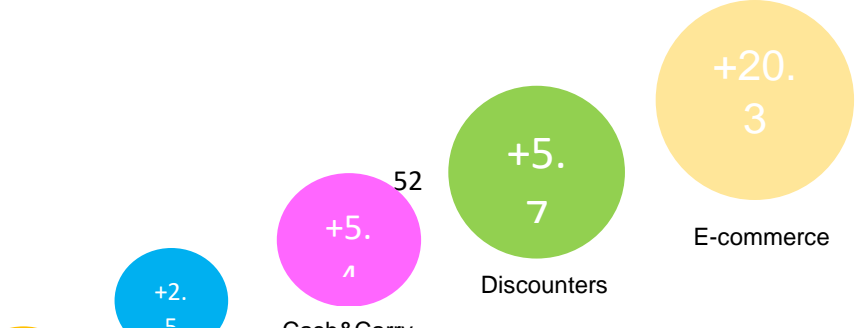
A parte de página web y redes sociales, La transformación digital en búsqueda crecimiento de mercado, la empresa debe comenzar por el uso de plataformas que faciliten la interacción con el cliente y aumenten la creación, entrega, captura y defensa de valor de los productos o servicios ofrecidos por la empresa. Realizar una transformación digital de manera global puede llevar a la frustración y quiebra de la empresa, mientras que, si se hace paso a paso, se puede tener controlados los gastos a medida que se generan beneficios.

Por otra parte, en cuanto a la transformación digital dirigida al área de ventas, deberá de estar alineada con la de mercadeo, pero estará enfocada en el cierre de ventas y por tanto va más allá de una red social.

De acuerdo a las gráficas de ventas de Mi Merienda, se puede observar que las ventas en canales digitales comienzan a superar las ventas físicas con el pasar de los meses. Esto se debe a que, por medio de lo digital, se puede llegar a más personas. Estos canales deben ser acorde al modelo de negocio digital de la empresa, pues como se observa en el caso de Mi Merienda, no todos sirven. La empresa debe identificar eficiencia, costos, logística y capacidad de suministro y puede desarrollar su evolución tecnológica en cada una de las áreas. De acuerdo con Torres, Mi Merienda se encontraría en el nivel de Islas Digitales, ya que cada área ha determinado algunas mejoras tecnológicas, pero han ido creciendo de modo separado. Sin embargo, a medida que la empresa crezca se puede ir avanzando de nivel, hasta construir un ecosistema digital.

En la actualidad, el mercado colombiano ha ido evolucionando y transformando el comportamiento de los compradores. En el caso particular de los bienes de consumo rápido o FMCG, el crecimiento se ha volcado al e-commerce. A continuación, en la imagen 30 se muestra el crecimiento porcentual que han tenido los diferentes canales de venta de estos bienes en el 2018 en Colombia.

Figura 31. El E-comerce antes y después de COVID-19



Fuente: Webinar Merqueo 8 de mayo de 2020

El crecimiento que ha tenido el e-commerce representa una oportunidad de venta y desarrollo para empresas de éste sector. Es por esto, la importancia de migrar o incluir las ventas digitales al modelo de negocio.

Ahora bien, en cuanto a las plataformas digitales, se puede concluir que se debe ser estratégico en la selección de ellas. Se debe ser consecuente con la realidad de la empresa y capacidad de operación de la misma. En el mercado existen múltiples plataformas, y cada día aparecerán muchas más, lo que hace fundamental identificar cuáles son las que se alinean con el modelo de negocio de la empresa. El mayor desafío que encuentran las Pymes de productos es la logística de transporte y entrega de sus pedidos. Por tanto es importante costear ese valor dentro del precio final del producto. No todas las plataformas existentes brindan el servicio completo.

De acuerdo a las conclusiones expuestas anteriormente, para una PyMe es mejor iniciar con canales digitales por temas de eficiencia y rentabilidad. Por medio de los canales digitales se ahorran costos de activos físicos que son costosos para empezar. De igual manera en una etapa inicial le permite validar su producto a un muy bajo costo. Posteriormente podrá ingresar a diferentes mercados e incluso incursionar en otras ciudades y países. Además, siguiendo la tendencia de consumo, las personas tienden a usar los canales digitales mucho más, por tanto es ideal seguir las tendencias.

Por tanto se concluye que para hacer una transformación digital, será necesario involucrar el uso de la tecnología paulatinamente, con el fin de obtener resultados eficientes.

Cada cambio que se haga deberá ser medido y evaluado con KPI'S, que permitan determinar la efectividad de las estrategias adoptadas, hasta encontrar el camino ideal.

El modelo de negocio debería ser cada día más eficiente tanto en tiempos como en rentabilidad y permitirá que la empresa perdure en el tiempo sí además de ello se adapta cada día a las nuevas tecnologías. Así se desarrollará una ventaja competitiva que le permitirá diferenciarse.

El camino que debería seguir una PyME debe ser el que mejor se adapte a la realidad financiera de la empresa. Las ventas sin embargo deberían ser las primeras áreas que deberían seguir el camino de la transformación, apalancándose del área de mercadeo, para posteriormente continuar con las áreas más relevantes para cada empresa, sea logística, producción entre otras, hasta construir una sinergia entre todas las áreas que optimice todos los procesos.

9. Anexo 1 Bloques Del Canvas

Segmentos de Mercado

Los segmentos de mercado son “se definen los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa” (Osterwalder y Pigneur, 2011). Según Osterwalder y Pigneur (2011), cada segmento de mercado se diferencia de otro si las necesidades requieren una oferta, canal de distribución, relación o rentabilidad diferente.

Propuesta de Valor

Osterwalder y Pigneur (2011) afirman que la propuesta de valor es:

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. Una propuesta de valor crea valor para un segmento de mercado gracias a una mezcla específica de elementos adecuados a las necesidades de dicho

segmento. Los valores pueden ser cuantitativos (precio, velocidad del servicio, etc.) o cualitativos (diseño, experiencia del cliente, etc.).

Canales

La manera de interactuar con los clientes es por medio de los canales de comunicación, distribución y venta. Estos según Osterwalder (2011):

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:

- dar a conocer a los clientes los productos y servicios de una empresa;
- ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor de una empresa;
- permitir que los clientes compren productos y servicios específicos;
- proporcionar a los clientes una propuesta de valor;
- ofrecer a los clientes un servicio de atención posventa.

Los canales de comunicación Osterwalder y Pigneur (2011) los definen como directos o indirectos, propios o de socios comerciales, los propios pertenecen a la empresa como el área de servicio al cliente. A continuación, se puede observar la tabla de clasificación de canal:

Figura 32. Anexo 1. Tipos De Canal - Osterwalder

Tipos de canal	
Propio	<i>Equipo comercial</i>
	<i>Ventas en internet</i>
Socio	<i>Tiendas propias</i>
	<i>Tiendas de socios</i>
	<i>Mayorista</i>

Fuente: Osterwalder y Pigneur (2011)

Relación Con Clientes

Toda empresa debe establecer la manera en la que se va a relacionar con sus clientes, la cual “puede ser personal o automatizada. Las relaciones con los clientes pueden estar basadas en los fundamentos siguientes:

- Captación de clientes.
- Fidelización de clientes.
- Estimulación de las ventas (venta sugestiva).” (Osterwalder y Pigneur, 2011).

Es importante tener en cuenta que “el tipo de relación que exige el modelo de negocio de una empresa repercute en gran medida en la experiencia global del cliente” (Osterwalder y Pigneur, 2011).

Fuentes de Ingresos

De acuerdo a Osterwalder y Pigneur (2011), las fuentes de ingresos de una empresa pueden ser por pagos de transacciones puntuales por parte de un cliente o por pagos periódicos fruto de un suministro constante o servicio postventa. Para cada fuente de ingresos puede haber una lista de precios exclusiva, las cuales la definen de la siguiente manera:

Figura 33. Anexo 1. Fijación de Precios - Osterwalder
Mecanismos de fijación de precios

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

Fuente: Osterwalder y Pigneur (2011)

Recursos Clave

Según Osterwalder y Pigneur (2011, P. 35), los recursos clave se pueden catalogar como físicos, intelectuales, humanos o económicos. A su vez le permiten a una empresa:

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 ... pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos. Además, la empresa puede tenerlos en propiedad, alquilarlos u obtenerlos de sus socios clave.

Actividades Clave

Saber utilizar los recursos clave de manera eficiente y eficaz le permite a una empresa generar y capturar mayor valor. Por eso es importante que se tenga claro que son. La definición realizada por Osterwalder y Pigneur, (2011) es que:

“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”.

Asociaciones Clave

Una empresa interactúa con otras organizaciones y/o personas, donde alguna tienen mayor importancia que otras de acuerdo al impacto que generan en la generación y captura de valor de la misma. Es por eso que es necesario crear alianzas, donde el valor creado para los clientes sea mayor. “Hay cuatro tipos de asociaciones:

- Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras.
- Coopetición: asociaciones estratégicas entre empresas competidoras.
- Joint ventures: (empresas conjuntas) para crear nuevos negocios
- Relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros” (Osterwalder y Pigneur, 2011).

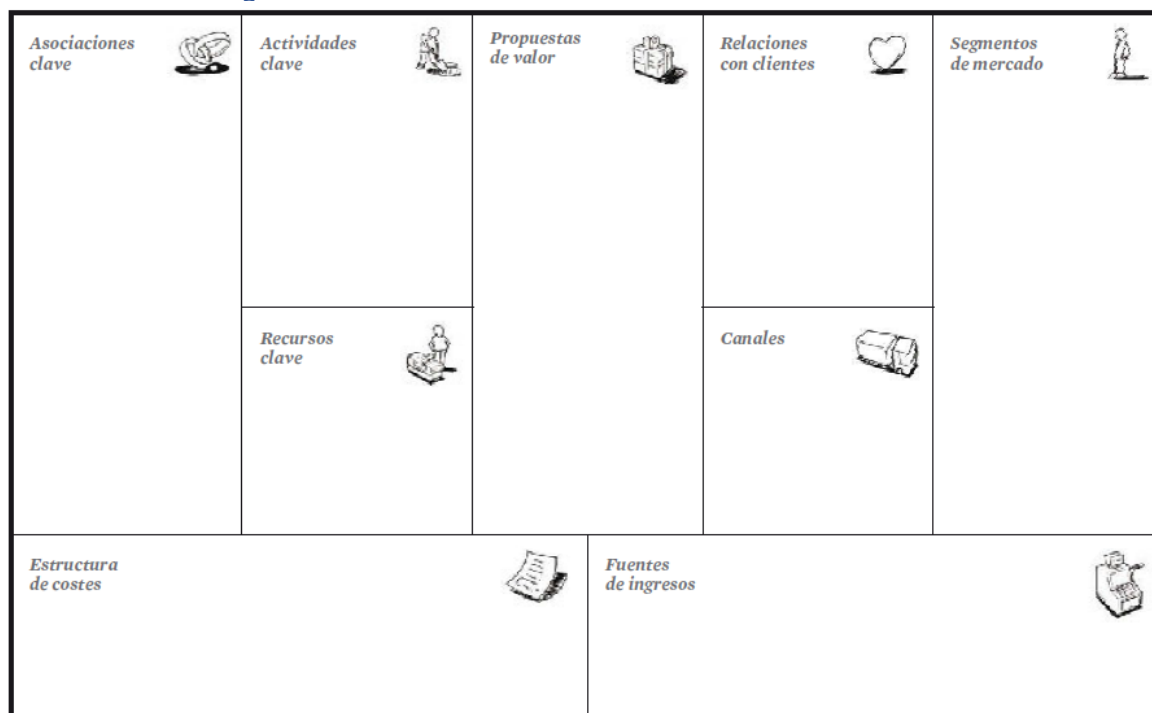
Estructura de Costos

Saber cuánto se está gastando en la generación y captura de valor es fundamental para una empresa ya que sin esto no sabrá si está dando rentabilidad o no. En consecuencia, “en este módulo se describen todos los costes que implica la puesta en marcha de un modelo de negocio” (Osterwalder y Pigneur, 2011). De acuerdo a Osterwalder

y Pigneur (2011), en este apartado se busca reducir costos identificando cuales son los más importantes o centrarse en la creación de valor sin importar el precio.

Finalmente, la integrar todos los módulos anteriormente mencionados, el lienzo de Osterwalder y Pigneur es plasmado de la siguiente manera:

Figura 34. Anexo 1. Canvas - Osterwalder



Fuente: Osterwalder y Pigneur (2011)

10. Bibliografía

- Baber, W. W., Ojala, A., & Martinez, R. (2019). Effectuation logic in digital business model transformation. *Journal of Small Business and Enterprise Development*.
- Bärenfänger, R., & Otto, B. (2015, July). Proposing a capability perspective on digital business models. In *2015 IEEE 17th Conference on Business Informatics* (Vol. 1, pp. 17-25). IEEE.
- Brynjolfsson, E., & Kahin, B. (Eds.). (2002). *Understanding the digital economy: data, tools, and research*. MIT press.
- Bukht, R., & Heeks, R. (2017). Defining, conceptualising and measuring the digital economy. *Development Informatics working paper*, (68).

- Chowdhury, S. (2014). Expanding Business from Products to Digital Services: Value Dimensions of Digital Services Enabled by Embedded Technology. In *8th Mediterranean Conference on Information Systems (MCIS), Verona, Italy, September 3-5, 2014* (pp. Paper-12).
- DaSilva, C. M., & Trkman, P. (2014). Business model: What it is and what it is not. *Long range planning*, 47(6), 379-389.
- Deloitte (2015). Global Powers of Retailing 2016: Navigating the new digital divide.
- Euromonitor International. (2019, Mayo 6). *Processed fruit and vegetables in Colombia*. Retrieved from Euromonitor Passport database.
- Gassmann, O., Frankenberger, K., & Csik, M. (2014). *The business model navigator: 55 models that will revolutionise your business*. Pearson UK.
- Gassmann, O., Frankenberger, K., & Sauer, R. (2017). A primer on theoretically exploring the field of business model innovation.
- Jonsson, K., Westergren, U. H., & Holmström, J. (2008). Technologies for value creation: an exploration of remote diagnostics systems in the manufacturing industry. *Information Systems Journal*, 18(3), 227-245.
- G20 Summit in China (2016), "Digital Economy Development and Cooperation Initiative," Available at: <http://www.g20chn.org/English/Documents/Current/201609/P020160908736971932404.pdf>
- Magretta, J. (2002). Why business models matter. *Harvard Business Review* 80 (5), 86 - 92.
- Marquez, J. (2010). Innovación en modelos de negocio: La metodología de Osterwalder en la práctica. *Revista MBA Eafit*, 1, 30-47.
- Mejía, A., Alfaro, J. A., & Torres, S. (2014). Modelos de dirección estratégica: entre la lógica directiva y la complejidad del entorno. *Ponencia Cladea*.
- Nwaiwu, F. (2018). ANALYSIS OF EMERGING BUSINESS MODELS OF COMPANIES IN THE ERA OF THE DIGITAL ECONOMY. *Journal of Sustainable Development*, 8(20), 18-27.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). Generación de modelos de negocio. *Barcelona: Deusto*, 10-51.
- PwC (2016). Total Retail 2016: They say they want a revolution, February 2016
- Porter, M. E., & Michael; ilustraciones Gibbs. (2001). Strategy and the Internet. *Harvard Business Review* 79 (3), 63 – 78.

- Porter, M. E., & Ketels, C. H. (2003). UK competitiveness: moving to the next stage.
- Ramirez, M. L. (17 de 02 de 2020). niixer.com. Obtenido de niixer.com: <http://niixer.com/2020/02/17/tendencias-clave-en-revolucion-industria-4-0/>
- Rantala, T., Ukko, J., Saunila, M., Puolakoski, H., & Rantanen, H. (2019). Creating sustainable customer value through digitality. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*.
- Retail, T. (2016). They say they want a revolution.
- Ross, J. W., Beath, C. M., & Sebastian, I. M. (2017). How to develop a great digital strategy. *MIT Sloan Management Review*, 58(2), 7.
- Rouse, M. (2011), "Digital enterprise", disponible en: <https://searchcio.techtarget.com/definition/Digitalenterprise> (revisado 1 May 2020).
- Rouse, M. (2016), "Digital economy", disponible en: <https://searchcio.techtarget.com/definition/digital-economy> (revisado 1 May 2020).
- Schwab, K. (2016). *La cuarta revolución industrial*. Debate.
- Schwab, K. (2017). *The fourth industrial revolution*. Currency.
- Shafer, S. M., Smith, H. J., & Linder, J. C. (2005). The power of business models. *Business horizons*, 48(3), 199-207.
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long range planning*, 43(2-3), 172-194.
- Teece, D. J. The New Managerial Economics of Firm Growth. In *The Oxford Handbook of Managerial Economics*.
- Teece, D. J., & Linden, G. (2017). Business models, value capture, and the digital enterprise. *Journal of Organization Design*, 6(1), 1-14.
- Veit, D., Clemons, E., Benlian, A., Buxmann, P., Hess, T., Kundisch, D., ... & Spann, M. (2014). Business models. *Business & Information Systems Engineering*, 6(1), 45-53.
- Torres, S. (2020). Seis Claves Para Una Exitosa Transformación Digital En Su Empresa. Bogotá: Future Trends Group SAS.
- Torres, S. (Mayo 2020). Madurez Digital. ¿Qué Es Y Para Qué Sirve? Bogotá: Future Trends Group SAS.
- Weill, P., & Woerner, S. L. (2015). Optimizing your digital business model. *MIT Sloan Manag Rev*, 53(3), 28-36.

- Wirtz, B. W. (2011). Business model management. *Design–Instrumente–Erfolgsfaktoren von Geschäftsmodellen*, 2.
- Wirtz, B. W., Pistoia, A., Ullrich, S., & Göttel, V. (2016). Business models: Origin, development and future research perspectives. *Long range planning*, 49(1), 36-54.
- Yin, R. K. (2014). *Case Study Research: Design and Methods* (5th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Zhang, J. J., Lichtenstein, Y., & Gander, J. (2015). Designing scalable digital business models. *Advances in strategic management*, 33, 241-277.