

REDISEÑO DEL MODELO DE NEGOCIO DE LA EMPRESA IENERCOM LTDA.

**Trabajo presentado como requisito parcial para optar al título de
Magíster en Administración (MBA)**

**Deiber Zambrano¹
Sergio Zapata²**

Asesor temático: Julio Mario de León

Asesora metodológica: Rubi Consuelo Mejía Quijano, M.Sc.

Universidad EAFIT

Escuela de Administración

Maestría en Administración (MBA)

2015

¹ dzambran@eafit.edu.co

² szapata@eafit.edu.co

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	6
1. INTRODUCCIÓN.....	7
1.1 SITUACIÓN DE ESTUDIO Y PREGUNTA.....	7
1.1.1 Formulación de la pregunta que permite abordar la situación de estudio	10
1.2 OBJETIVOS.....	10
1.2.1 Objetivo general	10
1.2.2 Objetivos específicos.....	10
1.3 JUSTIFICACIÓN.....	11
1.4 CONTENIDO DEL INFORME.....	11
2. DESARROLLO.....	13
2.1 MARCO CONCEPTUAL.....	13
2.1.1 Matriz de crecimiento, o del Boston Consulting Group.....	14
2.1.2 La Metodología de Canvas	17
2.1.3 Las cinco fuerzas competitivas que afectan la estrategia de Michael Porter.....	20
3. METODOLOGÍA.....	23
4. DESARROLLO.....	24
4.1 MATRIZ DE BOSTON CONSULTING GROUP (BCG), POR LÍNEA DE PRODUCTO	24
4.1.1 Resultado de la matriz BCG – Tipos de producto.....	26
4.1.2 Resultados de la matriz BCG - Tipos de clientes	27
4.2 ANÁLISIS DEL SECTOR ELÉCTRICO COLOMBIA, ACORDE CON LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.....	29
4.2.1 Poder de negociación con los compradores.....	30
4.2.2 Poder de negociación con proveedores	32
4.2.3 Amenaza de nuevos entrantes.....	34

4.2.4 Amenaza de productos sustitutos	36
4.2.5 Rivalidad entre los competidores	37
4.2.6 Aplicación del modelo Canvas	39
4.2.7 Asociados clave	41
4.2.8 Recursos claves	42
4.2.9 Actividades clave.....	42
4.2.10 Propuesta de valor	44
4.2.11 Relaciones con los clientes	46
4.2.12 Canales	47
4.2.13 Segmentos de clientes.....	48
4.2.14 Estructura de costos	50
4.2.15 Vías de Ingreso	51
4.2.16 Evaluación del modelo de negocios de Ienercom Ltda.....	52
4.3 APORTACIONES DE LOS CLIENTES.....	57
4.4 IDEACIÓN	60
4.5.1 Bloque asociaciones claves	64
4.5.2 Bloque relaciones con los clientes.....	65
4.5.3 Bloque segmento de clientes	66
4.5.4 Bloque actividades clave	67
4.5.5 Vías de ingreso	68
4.5.6 Propuesta de valor	69
4.6 Plan de Acción propuesto para la empresa.....	71
5. CONCLUSIONES.....	75
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	77

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Secuencia óptima de flujos de caja (BCG)	15
Gráfica 2. Representación gráfica de la Matriz de BCG para nuestro ejemplo	16
Gráfica 3. Diagrama de la ontología de modelos de negocio propuesta por Osterwalder	17
Gráfica 4. Resultado de la matriz BCG – Tipos de producto	25
Gráfica 5. Matriz BCG por tipo de cliente	27
Gráfica 6. Asociados claves	41
Gráfica 7. Recursos claves	42
Gráfica 8. Actividades claves	44
Gráfica 9. Propuesta de valor	45
Gráfica 10. Relación con los clientes	47
Gráfica 11. Canales	48
Gráfica 12. Segmento de clientes	50
Gráfica 13. Estructura de costos	51
Gráfica 14. Vías de ingreso	51
Gráfica 15. Lienzo actual, acorde con el modelo de Canvas de la empresa	52
Gráfica 16. Ubicación de las fuerzas DAFO en el lienzo de Canvas de la empresa	54
Gráfica 17. Resultados del mapa de empatía	58
Gráfica 18. Resultados del proceso de ideación (lluvia de ideas)	62
Gráfica 19. Organigrama propuesto	70
Gráfica 20. Modelo de Canvas propuesto	70

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Líneas de productos	24
Tabla 2. Ventas por línea en los años 2011 a 2014	24
Tabla 3. Promedio estimativo de rentabilidad por línea de negocio	25
Tabla 4. Clasificación acorde con la matriz BCG	26
Tabla 5. Impacto cinco fuerzas de Porter en Ienercom Ltda.	38
Tabla 6. Resultados del análisis DAFO	55
Tabla 7. Plan de acción	72

RESUMEN

Este informe realiza un análisis de Ienercom Ltda., empresa dedicada a la importación, comercialización y distribución de productos eléctricos, de comunicaciones y seguridad industrial. El análisis incluye el entorno, bajo la óptica de las cinco fuerza de Michael Porter, y una observación de los resultados del negocio actual, mediante el uso de la Matriz de Boston Consulting Group, y una representación del modelo de negocio actual, bajo la metodología del lienzo de los nueve bloques de Alexander Osterwalder y Yves Pigneur (Canvas). Con esta información se hace una propuesta de rediseño del modelo de negocio usando métodos de ideación y análisis, tales como la matriz DAFO, el mapa de empatía y la lluvia de ideas, con el fin de que la compañía pueda identificar claramente sus fortalezas y debilidades y pueda orientar sus esfuerzos hacia la consolidación de una propuesta de valor diferenciadora, que le permita generar estrategias orientadas hacia el crecimiento sostenido, entender el comportamiento del mercado, la relación con el cliente, las verdaderas fuentes de sus ingresos, la estructura de costos y la configuración de los recursos que le permitan crecer y ser rentable y sostenible en el tiempo.

PALABRAS CLAVES

Estrategia, modelo de negocio, innovación, propuesta de valor, creación de valor, ventaja comparativa, Ienercom Ltda., Alexander Osterwalder, Canvas, cinco fuerzas de Porter, Matriz de Boston Consulting Group, matriz DAFO

ABSTRACT

This report provides an analysis of Ienercom Ltda., a company engaged in the importation, marketing and sales distribution of electrical, communications and safety products. The analysis includes the environment, from the perspective of the five forces of Michael Porter, and an the observation of the results of the current business using matrix Boston Consulting Group, and a view of current business model, under the nine blocks methodology, by Alexander Osterwalder and Yves Pigneur (Canvas). With this information the report makes a proposed redesign of the business model using the methods of ideation and as SWOT analysis, like the map of empathy and brainstorming, so that the company can clearly identify their strengths and weaknesses and can direct their efforts towards the consolidation of a differentiating value proposal that allows you to generate sustained growth oriented strategies, understand market behavior, the relationship with the customer, the real sources of income, the cost structure, and the configuration of resources to enable it grow and be profitable and sustainable over time.

KEY WORDS

Strategy, business model innovation, value proposition, value creation, comparative advantage, Ienercom Ltda., Alexander Osterwalder, Canvas, Porter's Five Forces, Boston Consulting Group Matrix, SWOT Matrix

1. INTRODUCCIÓN

Todos los negocios atraviesan por diferentes fases y complicaciones durante su existencia, y es primordial la capacidad de sus dueños y directivos para poder identificar las realidades del entorno, adaptar la empresa y capturar el mayor valor posible con su modelo de negocio, modelo que no puede ser único y que debe poder evaluarse e incluso redefinirse acorde con las necesidades del entorno.

A continuación se establece cuál es el contexto de la situación de la empresa, abordando una visión general de esta, del entorno socioeconómico de Colombia y de cómo estos factores la han afectado, y este contexto y antecedentes justifican la situación de estudio y permiten definir claramente el alcance del estudio, con límites plenamente establecidos que permitirán resolver la pregunta: ¿Cuál es el modelo de negocio más conveniente para el nuevo segmento de mercado que le permita a Ienercom Ltda. crecer rentablemente?

1.1 SITUACIÓN DE ESTUDIO Y PREGUNTA

Colombia ha sido en general durante la historia un país cerrado en sus fronteras, con altos niveles de proteccionismo (hasta 1990, que inició la apertura económica en Colombia), pero en las últimas dos décadas ha empezado a convertirse en un país abierto al mundo. Esto ha traído consigo muchos cambios que, dependiendo del mercado en el que un empresario se desenvuelva, pueden verse como oportunidades para unos y como amenazas para otros. Desde el punto de vista de la globalización, y de acuerdo con el informe de Ernst & Young (EY) (Young, 2013), Colombia es considerado el cuarto país más globalizado de Latinoamérica, estando por debajo de Chile, México y Perú. Posee actualmente varios acuerdos comerciales, suscritos con la CAN (Comunidad Andina de Naciones), con Mercosur, con Cuba y con Estados Unidos, y se encuentra en fase de negociación de nuevos acuerdos, con países como Japón, Panamá, Costa Rica y la Unión Europea, entre otros, lo que, más allá de todo, de las ventajas o desventajas, permite afirmar que la globalización es una realidad económica inevitable y que los efectos de la globalización cada vez serán mayores en nuestro país, por lo que desarrollar la actividad empresarial en un entorno altamente globalizado pondrá a prueba la capacidad de las empresas para diferenciarse, y esta capacidad puede significar la diferencia entre sobrevivir y fracasar, en el largo plazo.

Los desafíos a los que se enfrentan la pequeña y la mediana empresa (pymes) en Colombia son muy diferentes en el 2013, a los de hace algunos años. Hoy las pymes compiten de frente con muchas empresas del resto del mundo que son de mucho mayor tamaño y diferenciación, por lo que las presiones competitivas cada vez son mayores, de modo tal que la capacidad de las pymes de reinventarse, para seguir generando valor, será importante para evitar ser devoradas por este entorno competitivo cada vez más agresivo.

Ienercom Ltda. es una compañía dedicada a la importación, comercialización y distribución de productos eléctricos, de comunicaciones y seguridad industrial de la más alta calidad, destinados a los sectores de industria, telecomunicaciones y construcción. La empresa cuenta con la experiencia y el reconocimiento necesario para atender las necesidades de sus clientes. Ienercom Ltda. cuenta con un amplio catálogo de productos nacionales e importados de reconocidas marcas. La empresa se esfuerza por ofrecer un excelente servicio al cliente y precios competitivos (Ienercom, 2014).

Ienercom Ltda. fue fundada en el año 2005, gracias al conocimiento y conexión de sus cuatro socios en el sector eléctrico, como respuesta a unas necesidades de demanda de material eléctrico y de comunicaciones que se presentan en los diversos sectores de desarrollo económico, principalmente el sector de contratistas³ del sector eléctrico y de comunicaciones en Colombia. La empresa inicia con su sede en Bogotá, y una vez posicionados en Bogotá como una empresa sólida en la comercialización de materiales eléctricos y de comunicaciones, Ienercom Ltda., en el 2006, decidió ampliar su cobertura incursionando en la costa atlántica y ofreciendo soluciones integrales en esta región del país.

En el 2008, entendiendo las necesidades del mercado y conscientes de mantener un servicio excelente, Ienercom Ltda. inicia el proceso para certificarse bajo los estándares de calidad de la norma ISO 9001-2008, certificación obtenida en el 2009, a través de SGS Colombia. La empresa ha logrado alianzas con fabricantes de marcas reconocidas en el sector,

³ Entiéndase por contratistas a las empresas que son subcontratadas por los generadores y distribuidores de energía y los operadores de comunicaciones, para realizar mantenimiento, puesta en marcha y desarrollo de nuevos proyectos para la adecuada operación de la red eléctrica y de comunicaciones.

tales como Inducables, Corpacero, Procables y Pavco, entre otras, principalmente de fabricación nacional; sin embargo, a pesar de sus fuertes conocimientos del sector y de las alianzas con los fabricantes, Ienercom Ltda. se mueve en un mercado altamente competitivo, donde muchos de los productos de las marcas representadas se han convertidos en *commodities* (mercancías sin diferenciación), por lo que la presión en el precio no se ha hecho esperar. De hecho, a partir de la crisis económica del 2009, la empresa ha evidenciado dos consecuencias negativas: la primera es que, ante el encarecimiento de la financiación en el sector financiero por la crisis, muchos de los clientes del sector contratistas en realidad se han estado financiando con Ienercom Ltda., al aumentar sus plazos de pago; es decir, clientes que, en términos de pago tenían un promedio de 40 días, pasaron a 60, y los de 60 pasaron a 90, afectando así considerablemente el flujo de caja de la empresa y, por subsiguiente, un aumento en el costos de financiación, costos que no pudieron ser trasladados al mercado y que, al final, fueron en detrimento de los índices de rentabilidad, índices que han estado por debajo de lo esperado por los socios. La segunda consecuencia de la crisis del 2009 es que, al haber una economía en contracción (baja demanda), la presión del mercado (oferta estable) sobre los precios fue tal, que los márgenes de intermediación también disminuyeron, además de que muchos fabricantes, por la presión ejercida del mercado, decidieron empezar a hacer comercialización directa saltándose el canal de distribución (Ienercom Ltda.), por lo que las ventas también enfrentaron un nivel de reducción considerable en el 2009.

Ante estas condiciones, Ienercom Ltda. en el 2011 se reorganiza a nivel de socios, y de ser cuatro pasan a ser solo dos, y estos dos socios empiezan a darle un cambio a la empresa, buscando una mayor agregación de valor y la mejora del flujo de caja, e inician por dejar de representar marcas locales o nacionales como estrategia central de negocio y se reorientan hacia la representación de marcas importadas a las que se le pueda agregar mayor valor en la cadena de comercialización, y deciden que el segmento del cliente al que desean tener ahora no es el de los contratistas, sino ir directamente al mercado de generación y distribución eléctrica y de operadores de comunicaciones.

En el 2012 ya se logran obtener unos resultados financieros mejores; sin embargo, los niveles de venta y facturación no han logrado alcanzar los del 2008, por lo que sus directivas

se preguntan ahora cuál será la mejor manera de evolucionar el negocio, de tal forma que se minimice el riesgo para los mismos. Por esta razón, y entendiendo la nueva directriz que se le está dando a la empresa, se desea establecer cuál es el modelo de negocio adecuado para la mayor generación de valor, partiendo del hecho de que el modelo de negocio actual y existente fue creado para un modelo de distribución y comercialización diferente (marcas locales) y para un segmento de clientes diferentes (contratistas). Por lo anterior, el presente estudio lo que busca es establecer cuál es el modelo de negocio que se requiere para minimizar el riesgo y aumentar la probabilidad de éxito de la empresa, en el largo plazo. Para poder lograr esto, se requiere estudiar las diversas metodologías existentes para establecer o rediseñar modelos de negocio, y escoger entre estas la más adecuada a la realidad del mercado y de la empresa.

1.1.1 Formulación de la pregunta que permite abordar la situación de estudio

¿Cuál es el modelo de negocio más conveniente para la unidad de negocios seleccionada, que le permita a Ienercom Ltda. crecer sostenidamente?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo general

Diseñar un modelo de negocio para una de la unidades de negocio de Ienercom Ltda., con el fin de que la empresa tenga un modelo sobre el cual orientar sus estrategias de corto, mediano y largo plazo, para la unidad de negocio seleccionada.

1.2.2 Objetivos específicos

- Aplicar la herramienta Matriz de Boston Consulting Group, para identificar la línea de negocio de mayor posibilidad de crecimiento de la empresa.
- Realizar un análisis del sector económico en el cual se encuentra la empresa, acorde con las cinco fuerzas de Porter (2018).

- Identificar los elementos del modelo de negocio, según la metodología de Canvas, que más impactarían en la empresa.
- Hacer una evaluación del modelo de negocio actual, para identificar las debilidades y fortalezas del modelo existente.
- Proponer un modelo de negocio, innovando en aquellos bloques, según la metodología Canvas, que tienen mayor impacto para la compañía.
- Presentar un plan de acción de implementación del nuevo modelo de negocio.

1.3 JUSTIFICACIÓN

La situación de estudio es relevante para los socios de la empresa Ienercom Ltda., ya que les permite no solo tener un plan de negocios para el segmento de las electrificadoras, sino poder mejorar sus márgenes de rentabilidad.

Para la gerencia de la empresa cobra valor, ya que le permite identificar las variables de los elementos principales del negocio, en cuanto a la propuesta de valor.

Para los empleados, es garantía de crecimiento y estabilidad laboral, ya que un modelo de negocio bien realizado garantizará la supervivencia de la empresa.

Para las pequeñas empresas en Colombia, es un referente que da la base para que vean qué metodologías pueden usar para reinventar sus empresas, y que estas no son exclusivas de las grandes empresas y que las buenas ideas de emprendimiento no fracasen por la falta de un adecuado diseño del modelo de negocio.

Para los estudiantes, es importante para incrementar la capacidad y el conocimiento en la técnica para convertir una idea en un modelo de negocio, o para redireccionar un negocio existente.

1.4 CONTENIDO DEL INFORME

A continuación, se presentan todos los componentes necesarios para crear la base y el fundamento para rediseñar una de las unidades de negocio de la empresa Ienercom Ltda.

Para poder resolver la pregunta de investigación, se requiere un marco conceptual; es por eso que se abordarán definiciones como modelo de negocio, plan de negocio y metodologías para crear modelos de negocio, y se hace una breve descripción de la metodología seleccionada (Canvas), de las cinco fuerzas de Porter y de algunos otros elementos teóricos importantes desarrollados en la ciencias administrativas, tales como la planeación estratégica y la creación de valor, y herramientas importantes como la Matriz de Boston Consulting Group, la lluvia de ideas, la matriz DAFO, los métodos de ideación y los mapas de empatía.

Se inicia con la identificación de las líneas de negocio con mayor posibilidad de crecimiento, por medio de la metodología de la Matriz de Boston Consulting Group, donde se identifica el sector de las electrificadoras como el segmento de mercado al cual se deben orientar las estrategias de crecimiento.

Por medio de entrevistas a expertos, se evalúa el sector eléctrico colombiano con la metodología de las cinco fuerzas de Porter, y se identifican la realidad y proyección de este sector en Colombia.

Se levanta el modelo de negocio actual siguiendo la metodología del lienzo de Canvas, planteado por Osterwalder y Pigneur (2012), el cual evalúa, por medio de encuestas, al personal clave de la compañía, y a través de la matriz DAFO se determinan los elementos del modelo con oportunidades de mejora y con mayor impacto.

Se aplica la herramienta del mapa de empatía, con un taller dirigido y con la participación del personal clave de Electricaribe, uno de los principales clientes de la empresa, con el cual se identificó el perfil del cliente y del sector. Con base en esta información se reúne nuevamente al personal clave de la compañía y, por medio de una lluvia de ideas en un taller dirigido, se generan ideas para innovar en los elementos principales del modelo de negocio, y con la claridad del perfil del cliente identificado en el mapa de empatía se califican las ideas de mayor impacto y prioridad. Finalmente, se plantea el modelo de negocio deseado,

acorde con la metodología de Canvas, y el plan de acción para ejecutar estas acciones de largo, mediano y corto plazo, para la implementación del modelo de negocio deseado.

2. DESARROLLO

2.1 MARCO CONCEPTUAL

La investigación se enfoca en el estudio de los diferentes modelos de negocio que existen en el medio productivo y académico, y en un análisis a profundidad de los principales elementos que afectan la realidad actual de la compañía Ienercom Ltda.

Es de anotar que, en la planificación estratégica, el entorno o el contexto sobre el cual dicha previsión va a ser realizada es particularmente difícil, ya que la dinámica y complejidad de nuestros sistemas políticos, económicos y sociales actuales requieren analizar el impacto de una serie de factores importantes relacionados, directa o indirectamente, con el ente que realiza la planeación.

En la planificación estratégica, las entidades utilizan una serie de herramientas eficaces que les permiten lidiar con las incertidumbres del cambio, ya que esta se presenta como un factor fundamental para el desarrollo de la misión planteada, y, en muchos casos, dichas incertidumbres pudieran comprometer los procesos de toma de decisiones.

El ejercicio de diseño de un modelo de negocio parte de consideraciones estratégicas previas, en las que se ha evidenciado un problema o una oportunidad y se tiene la voluntad de movilizar un equipo multidisciplinario para abordarlo.

Por lo anterior, se toman como referencias de modelos de negocio las siguientes: la Matriz de Boston Consulting Group y la metodología de Osterwalder y Pigneur (2012). A continuación se desarrolla la primera referencia de modelo de negocio académico: la Matriz de Boston Consulting Group. Luego de estudiar el libro: *El plan estratégico en la práctica*, escrito por José María Sainz de Vicuña Ancín (Ancín, 2010), podemos mencionar lo siguiente:

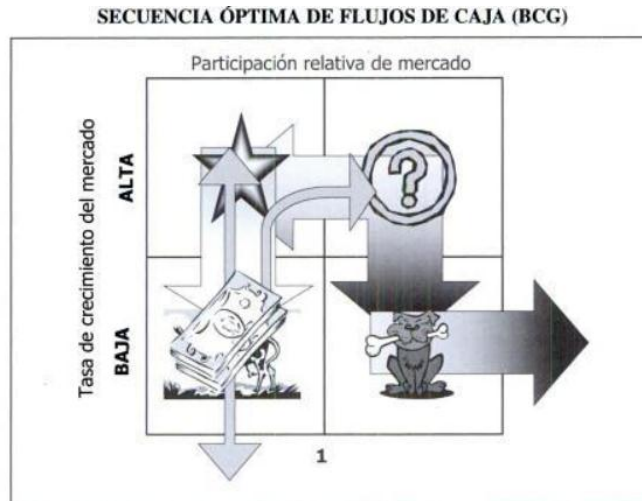
2.1.1 Matriz de crecimiento, o del Boston Consulting Group

La Matriz de crecimiento-participación, conocida como Matriz BCG, desarrollada por The Boston Consulting Group en la década de 1970, es un método gráfico de análisis de cartera de negocios; es una herramienta de análisis estratégico, específicamente de la planificación estratégica corporativa. Sin embargo, por su estrecha relación con el *marketing* estratégico, se considera una herramienta muy vinculada a dicha disciplina. Su finalidad es ayudar a decidir enfoques para distintos negocios o unidades estratégicas de negocio (UEN); es decir, entre empresas o áreas, aquellas dónde invertir, desinvertir o, incluso, abandonar.

La matriz está compuesta por cuatro cuadrantes, cada uno de los cuales propone una estrategia diferente para una unidad de negocio. Cada cuadrante viene representado por una figura o ícono. El método utiliza una matriz de 2 x 2 para agrupar distintos tipos de negocios que una empresa en particular posee. El eje vertical de la matriz define el crecimiento en el mercado, y el horizontal, la cuota de mercado. Así las unidades de negocio se situarán en uno de los cuatro cuadrantes, en función de su valor estratégico.

Tales cuadrantes son:

- a) *Estrella*: gran crecimiento y gran participación de mercado. Se recomienda potenciar al máximo dicha área de negocio hasta que el mercado se vuelva maduro, y la UEA se convierta en vaca.
- b) *Incógnita*: gran crecimiento y poca participación de mercado. Hay que reevaluar la estrategia en dicha área, que eventualmente se puede convertir en una estrella o en un perro.
- c) *Vaca*: bajo crecimiento y alta participación de mercado. Se trata de un área de negocio que servirá para generar el efectivo necesario para crear nuevas estrellas.
- d) *Perro*: no hay crecimiento y la participación de mercado es baja. Áreas de negocio con baja rentabilidad o incluso con rentabilidad negativa. Se recomienda deshacerse de ella cuando sea posible. Generalmente, son negocios/productos en su última etapa de vida. Raras veces conviene mantenerlos en el portafolio de la empresa.



Gráfica 1. Secuencia óptima de flujos de caja (BCG)

La grafica anterior recoge la secuencia óptima de los fondos generados por los negocios/productos *vaca*, para equilibrar la cartera de negocios/productos de una empresa, así como la secuencia óptima del movimiento de los negocios/productos: que los negocios *interrogante* se conviertan en *estrella* gracias a la inversión recibida de los negocios *vaca* y que los negocios *estrella* pasen a negocios *vaca* cuando se reduzca la tasa de crecimiento del mercado por la evolución natural de su ciclo de vida. Así, de esta gráfica se deduce lo siguiente:

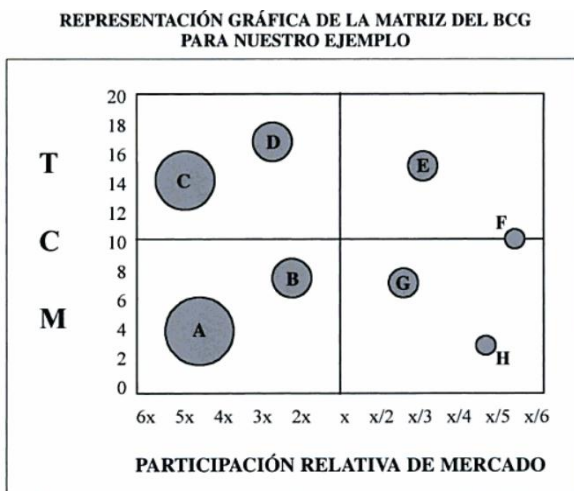
Los negocios *vaca*, que generan recursos superiores a los que necesitan, ayudarán a fortalecer la posición de los negocios *estrella*, que son deficitarios de recursos, y a potenciar los negocios *interrogante* para intentar convertirlos en *estrella*, para lo que se requerirán cuantiosos recursos, sobre todo si la dimensión del negocio que se va a potenciar es importante. En caso de que todavía contemos con más recursos generados por los negocios *vaca*, el resto se destinará a fondos propios y(o) dividendos (ver en la gráfica el sentido de las flechas más delgadas).

Por ley de vida, los negocios *estrella* y los *interrogante* derivarán (al caer su tasa de crecimiento en la etapa final de su ciclo de vida) en un negocio *vaca* y *perro*, respectivamente,

siendo una decisión muy habitual prescindir de algunos negocios *perro* para una mejor gestión de la empresa (ver en la gráfica el sentido de las flechas más gruesas).

Tasa de crecimiento del mercado - TCM: es la participación de mercado, de la empresa (X) y del mayor competidor (Y), sea este el líder del mercado o el número 2, si es la empresa el líder. Se puede medir también como el porcentaje que representa esa línea de productos sobre el total de la facturación de la empresa.

Con estos datos, la posición de cada producto (A, B, C, D, E, F, G, H) dentro de la matriz quedaría como se muestra en el siguiente gráfico:



Gráfica 2. Representación gráfica de la Matriz de BCG

Este sería un caso en el que la matriz se mostraría como una herramienta de gran utilidad, ya que a la empresa le ha servido para:

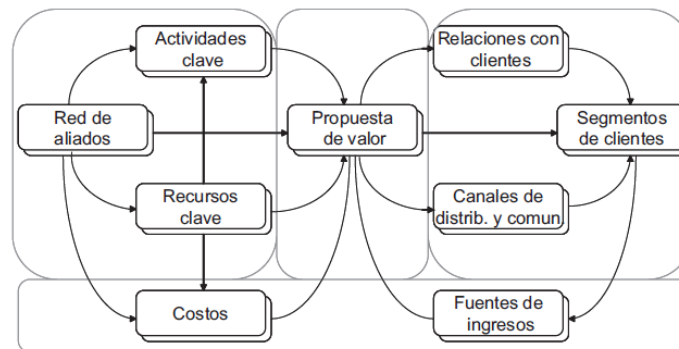
Comprender que tiene dos negocios/productos *vaca* (A y B) con los que apoyar su negocio/producto interrogante (E), para convertirlo en *estrella* a base de ganar cuota de mercado y obtener la posición de líder en su mercado.

Detectar que se tienen dos negocios/productos *estrella* (C y D) que, bien gestionados, pueden convertirse en negocios/productos *vaca* cuando pasen a la etapa de madurez del ciclo de vida.

2.1.2 La Metodología de Canvas

Como tercera referencia de la innovación en modelos de negocio académico tomaremos la metodología de Canvas, la cual propone nueve bloques y unas reglas de interrelaciones entre ellos, que constituye una herramienta que facilita y da claridad sobre las actividades de diseño, evaluación e innovación de modelos de negocio, tanto por su carácter holístico como por la sencillez de los conceptos. Esta herramienta, combinada con otras y con una metodología basada en la interacción de inteligencia colectiva (Osterwalder & Pigneur, 2012), da lugar a importantes posibilidades de innovación en los negocios.

Dicha metodología tiene aplicabilidad para diferentes propósitos en el ámbito empresarial. Entre las aplicaciones prácticas de la ontología de modelos de negocio basada en los nueve bloques, se destacan: su uso como herramienta en la comunicación corporativa, en el *benchmarking* y en la innovación, en este caso, combinada con otras herramientas como ideación y desarrollo de prototipos, entre otras.



Versión del autor. Fuente: Osterwalder (2008).]

Gráfica 3. Diagrama de la ontología de modelos de negocio propuesta por Osterwalder y Pigneur

- *Propuesta de valor*: la oferta es lo que atrae a los clientes, aquello por lo que están dispuestos a pagar. Se presenta como un paquete de productos y servicios, y los principales

atributos de cada uno. Puede haber, o una oferta única, o varias ofertas, y estas pueden dirigirse a un segmento en particular o a varios de ellos.

- *Segmentos de clientes:* en este bloque se listan los diferentes tipos de clientes a los que se dirige la oferta. La clasificación se hace con base en diferencias en necesidades, forma de accederlos, tipo de relación y rentabilidad, entre otros. Después se procede a describir en mayor detalle cada uno de ellos, con base en variables demográficas, geográficas y sicográficas, entre otras.
- *Tipo de relaciones con los clientes:* debe definirse cuáles tipos de relaciones se establecen con cada uno de los segmentos atendidos, desde las más personalizadas —como tener ejecutivos de cuenta—, pasando por relaciones personales pero masivas —como el *contact center*—, hasta aquellas relaciones por medio de los portales web o de voz, automatizados, entre otros. Se deben tener en cuenta las distintas etapas del ciclo de la relación, tales como preventa, venta, posventa y migración a nuevas ofertas.
- *Canales de distribución y comunicación:* el asunto fundamental en este bloque es identificar los canales a través de los cuales se accede a los clientes para comunicarse con ellos y para ofrecer la propuesta de valor. Entre ellos están la fuerza de ventas, los puntos de venta, los afiliados, la publicidad, las reuniones, los sitios web, etc.
- *Fuentes de ingresos:* son las fuentes de las cuales se reciben los ingresos por la propuesta de valor que se ofrece. Se incluyen acá: transacciones, suscripciones, servicios, licenciamiento, alquiler y pauta publicitaria, entre otros.
- *Recursos clave:* son los recursos que una compañía debe desplegar para hacer que el negocio funcione. Incluye recursos físicos, intelectuales, humanos y financieros. Pueden ser propios, arrendados o adquiridos de sus aliados clave.
- *Actividades clave:* son las principales actividades que deben realizarse mediante la utilización de los recursos clave, para producir la oferta de valor y para gestionar las relaciones con los clientes y los aliados. Es imprescindible concentrarse en las competencias esenciales y buscar aliados para las demás.
- *Red de aliados:* está conformada por los aliados y proveedores que deben identificarse, y con los que se establecen relaciones. Para lograr ciclos de innovación más rápidos y exitosos, cada vez es más importante apalancarse en recursos y actividades de terceros, con los que se puede lograr construir o complementar la oferta de valor u optimizar costos.

- *Estructura de costos*: la estructura de costos está fundamentada en el listado de los costos más significativos del modelo de negocio, básicamente recursos, actividades y red de aliados, así como su relación con los demás bloques.

La propuesta básica de Osterwalder (Henaó y Rodríguez, 2008); (Osterwalder & Pigneur, 2012) consiste en organizar sesiones con equipos multidisciplinares alrededor de un tablero que tiene el diagrama de los nueve bloques, y, mediante la utilización de piezas de papel, de tipo *post-it*, los participantes van escribiendo y colocando los elementos constitutivos del modelo, y se van generando discusiones y aportes que van enriqueciéndolo. Se sugiere empezar por los bloques de clientes y oferta de valor, que pueden ser considerados el *core*, seguidos por los bloques de canales, relacionamiento y fuentes de ingresos. Después se trabaja con los bloques del lado izquierdo, los cuales contienen la descripción de cómo se produce y apoya la oferta de valor que se propone, que incluye los bloques de recursos/capacidades, procesos y aliados y los costos asociados.

Tres son los pasos fundamentales en el diseño de modelos de negocio sugeridos por Osterwalder: visualizar el modelo, evaluar e innovar. Posteriormente, se lleva a la práctica el diseño, lo que incluye los pasos de planear el proyecto y comunicar e implementar.

Para evaluar el modelo de negocio actual, utilizamos la metodología DAFO⁴ con la herramienta de encuestas propuesta en el libro de generación de modelos de negocio. Esta herramienta, bajo la metodología de Osterwalder que expresa: “A veces los resultados obtenidos no son de utilidad, por lo que los directivos lo han dejado un poco de lado. Sin embargo, combinado con el lienzo del modelo de negocio, el análisis DAFO permite realizar una evaluación rigurosa del modelo de negocio de una empresa y sus módulos” (Osterwalder y Pigneur, 2012).

Con el fin de identificar el perfil del cliente de las electrificadoras, el libro *Generación de modelos de negocio* (Osterwalder & Pigneur, 2012) sugiere una metodología llamada mapa de empatía, que, al igual que el DAFO, permite conocer al cliente y fundamentar el desarrollo de

⁴ DAFO: Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades

la innovación del modelo de negocio teniendo claridad en lo que valora el cliente y que está dispuesto a pagar.

2.1.3 Las cinco fuerzas competitivas que afectan la estrategia de Michael Porter.

Michael E. Porter escribió un artículo en el *Harvard Business Review* llamado “The Five Competitive Forces that Shape Strategy” (Porter, 2008). Aquí él analizó detalladamente las cinco fuerzas competitivas que afectan a las empresas, en donde, por su nivel de experiencia en diferentes regiones y tipos de negocios, logró visualizar la importancia de estas fuerzas y cómo uno de los errores más comunes de la gerencia era tener una visión muy corta o angosta del ambiente competitivo, ya que, por lo general, solo se veía a los competidores directos. Por esta razón, la comprensión adecuada de las cinco fuerzas de Porter en una industria específica dará la capacidad a los directivos de moldear y establecer la estrategia adecuada que permita crecer sostenidamente y rentablemente. Estas cinco fuerza las denominó de la siguiente manera:

1. Amenaza de nuevos competidores.
2. Poder de negociación de los proveedores.
3. Poder de negociación de los clientes.
4. Amenaza de productos sustitutos.
5. Rivalidad de la industria.

Realicemos un breve análisis de cada una de las fuerzas de Porter, y cómo estas afectan la competitividad.

1. *Amenaza de nuevos competidores*: nuevos competidores en una industria existente, indudablemente llegarán a ganar participación de mercado, y esto sin duda traerá presión sobre los precios; consecuentemente, sobre la rentabilidad de los competidores existentes en el mercado. Estos nuevos competidores pueden venir de diversas maneras. Una, es una empresa nueva que llega a un mercado existente, y otra, es una empresa existente que usa su capital para ingresar a un nuevo mercado, apoyado en ventajas competitivas existentes; sin embargo, en cualquiera que sea el caso, en gran parte esto va a depender de si las barreras de entrada al mercado son altas o bajas, y, básicamente, las barreras serán altas o

bajas con base en seis aspectos: el primero de ellos son las economías de escala (visto desde la demanda como desde la oferta). El segundo, es el costo de cambio en los clientes existentes, que no es más sino cuánto le cuesta a un cliente existente cambiar de un producto a otro. El tercero, son los requerimientos de capital, que es la cantidad de dinero que se requiere para ingresar a una industria. Si este es muy grande, representa claramente una barrera de entrada. El cuarto, son las ventajas propias del competidor actual, como por ejemplo tecnologías patentadas o ventajas competitivas únicas. El quinto, es el acceso a los canales de distribución. Este es uno bien importante, ya que, si los canales de distribución no dan espacio a nuevos competidores, el nuevo competidor tendrá muy probablemente que desarrollar uno, y esto no siempre es fácil de realizar en una industria existente. El sexto, son políticas de gobierno existentes. En este aspecto, básicamente lo que sucede es que el gobierno establece unas reglas de juego claras para acceder a ciertas industrias. Esto es muy común en mercados como la generación y distribución de energía y el de las comunicaciones (Porter, 2008).

2. *El poder de negociación de los proveedores:* una industria donde el poder de negociación de los proveedores sea muy alto hará que estos capturen mayor valor sobre el producto, lo que puede afectar considerablemente los márgenes de rentabilidad del negocio. Hay varias formas de percibir si en una industria específica el poder de negociación de los proveedores es alto. Una de ellas es ver la concentración de proveedores; por ejemplo, es claro en la industria del *software* de sistemas operativos, que Microsoft posee una posición casi monopólica. Otra forma de ver es si el proveedor depende altamente de una industria específica para sus beneficios; esto se puede dar, por ejemplo, en el caso en donde el proveedor suministra a muchos tipos de industrias, y en donde la industria que se analiza no impacta significativamente en los beneficios del mismo (Porter, 2008).
3. *El poder de negociación de los clientes:* cuando en la industria los competidores existentes ya manejan una economía de escala grande, lo que les permite distribuir los costos en un mayor volumen de unidades, esto que hace que el nuevo competidor entre con una desventaja en los costos en el mercado; y si el competidor existente es agresivo, obviamente usará esto como una forma de evitar el ingreso de nuevos competidores.

Cuando el cliente posee una posición monopólica u oligopólica, este suele tener mucho poder de negociación, ya que adquiere volúmenes altos de suministro y, además, de ejercer gran presión sobre el proveedor. Este escenario es muy común en la industria de las telecomunicaciones y de distribución de energía (Porter, 2008).

4. *Amenaza de productos sustitutos*: los productos sustitutos siempre están presentes, pero suelen menospreciarse, porque no es fácil ver cuáles pueden generar un efecto nocivo sobre la rentabilidad en una industria específica. La amenaza de un producto sustituto es alta si este ofrece una relación costo-beneficio mayor, que permite al cliente asumir los costos del cambio, aunque este sea alto. Otra de las amenazas en este aspecto sucede cuando el costo del cambio es mínimo para el cliente, tal que hacer el cambio no requiere un esfuerzo grande por el cliente. Por esta razón, los estrategas no deben solo estar pendientes de su industria, sino tener la capacidad de evaluar industrias similares o que puedan generar un riesgo tecnológico al producir un producto sustituto (Porter, 2008).

5. *Rivalidad en la industria*: la rivalidad entre competidores se puede observar de muchas maneras, como son, por ejemplo, precio, mejora en servicios y campañas publicitarias, entre otros; sin embargo, el grado de rivalidad va a depender básicamente de dos aspectos: el primero es la intensidad con la que compiten, y el segundo es la base donde compiten. Las razones por las que la rivalidad puede ser intensa en una industria comprenden barreras de salida alta, alto número de competidores con tamaño y fuerza similar, así como bajo crecimiento de la industria, por lo que se busca es ganar participación de mercado, entre otras; pero, definitivamente, una alta rivalidad en la industria traerá presión sobre la rentabilidad de los productos. La rivalidad en una industria no necesariamente es negativa, y en algunos momentos puntuales puede ayudar a incrementar la rentabilidad de la industria. Esto puede suceder cuando cada competidor atiende segmentos de cliente diferentes, con necesidades distintas, lo que permite claramente reevaluar e identificar las necesidades y desarrollar productos que hagan más rentable la industria en general. Es por eso, que la estrategia debería buscar la forma de manejar la competencia en una forma más positiva (Porter, 2008).

3. METODOLOGÍA

Se trata de un estudio propositivo, ya que no incluye la ejecución del rediseño del plan de negocios; en este se analiza la situación del mercado en el cual se encuentra la empresa Ienercom Ltda.: primero, analizando y detectando cuál es la unidad de negocios que más ingresos y rentabilidad le genera a la empresa por medio de la herramienta de Boston Consulting Group. Esto mismo se aplicó a los segmentos de clientes, para, de esta manera, poder clasificar cuáles son las unidades de negocio relevantes para la empresa y cuáles son los segmentos de clientes que generan mayor impacto en los ingresos y rentabilidades de esta. Para hacer dicho proceso, se tomó la base histórica de la compañía de los últimos tres años de facturación, por cliente, tipo de producto y rentabilidad.

Una de las dificultades presentada es que la empresa no posee un sistema de información que permita fácilmente clasificarla, razón por la cual: se tomó cada uno de los clientes, se crearon grupos de clasificación por sector, se agruparon los productos en unidades de negocio, y se juntó toda esta información para realizar la respectiva Matriz de Boston Consulting Group (BCG). Con respecto al ambiente externo, se realizó una recopilación de datos del sector eléctrico nacional, dado que el sector de comercialización de productos eléctricos y comunicaciones es especializado, y se realizaron entrevistas a expertos del sector, especialmente desde tres puntos de vista: el primero, desde el de las electrificadoras, el segundo de los contratistas eléctricos y el tercero de los fabricantes de productos para este sector, para lo cual se seleccionaron tres expertos con un alto nivel de conocimiento académico y experiencia, que permitieron obtener y validar la percepción en este mercado, desde el análisis de las cinco fuerzas de Porter. Las entrevistas dieron una visión conjunta de las expectativas de este sector para la empresa. Finalmente, se analizó la estructura actual de la compañía, y se evaluó la misma bajo la metodología de Osterwalder y Pigneur (2012). Se realizó la aplicación de la herramienta de la matriz de empatía con un taller dirigido, y, con la participación del personal clave de uno de los principales clientes de la empresa, el perfil del cliente “electrificadoras”. Con base en esta información, reunimos nuevamente al personal clave de la compañía, y, por medio de una lluvia de ideas en un taller dirigido, se generaron ideas para innovar en los elementos principales del modelo de negocio, y, con la claridad del perfil del cliente identificado en el mapa de empatía, calificamos las ideas de mayor impacto y

prioridad. Finalmente, se plantea el modelo de Canvas de negocio deseado y el plan de acción para ejecutar.

4. DESARROLLO

4.1 MATRIZ DE BOSTON CONSULTING GROUP (BCG), POR LÍNEA DE PRODUCTO

La matriz se realizó tomando como base las ventas del 2011, 2012, 2013, hasta junio de 2014, debido a que la empresa carecía de un sistema de información que agrupara y que clasificara los productos. Por esta razón, lo primero que se hizo fue realizar un listado de los tipos de productos que la empresa comercializa, y empezar a agruparlos por características similares. El resultado fue un listado de nueve líneas de producto, clasificadas de la siguiente manera:

Tabla 1. Líneas de productos

GRUPO	DESCRIPCIÓN PRODUCTO	TIPO PROVEEDOR
1	AISLADORES	NACIONAL
2	CABLES	NACIONAL
3	CAHORS	IMPORTACIÓN - ESPAÑA
4	CINTAS	NACIONAL
5	CONECTORES	NACIONAL
6	FERRETERIA	NACIONAL
7	KRJ	IMPORTACIÓN - BRASIL
8	TELECOMUNICACIONES	NACIONAL
9	TUBERÍA	NACIONAL

Luego se analizó cada una de las ventas realizadas entre los años 2011 y 2014. Esto, con el objetivo de ver su participación relativa dentro de las ventas totales de la empresa. El siguiente cuadro muestra los resultados hallados:

Tabla 2. Ventas por línea en los años 2011 a 2014

DESCRIPCIÓN PRODUCTO	2011	2012	2013	2014 (jun.)	Suma total
AISLADORES	\$ 83.385.752	\$ 172.661.739	\$ 115.073.224	\$ 65.639.298	\$ 436.760.013
CABLES	\$ 119.720.043	\$ 98.673.041	\$ 192.060.647	\$ 28.659.552	\$ 439.113.283

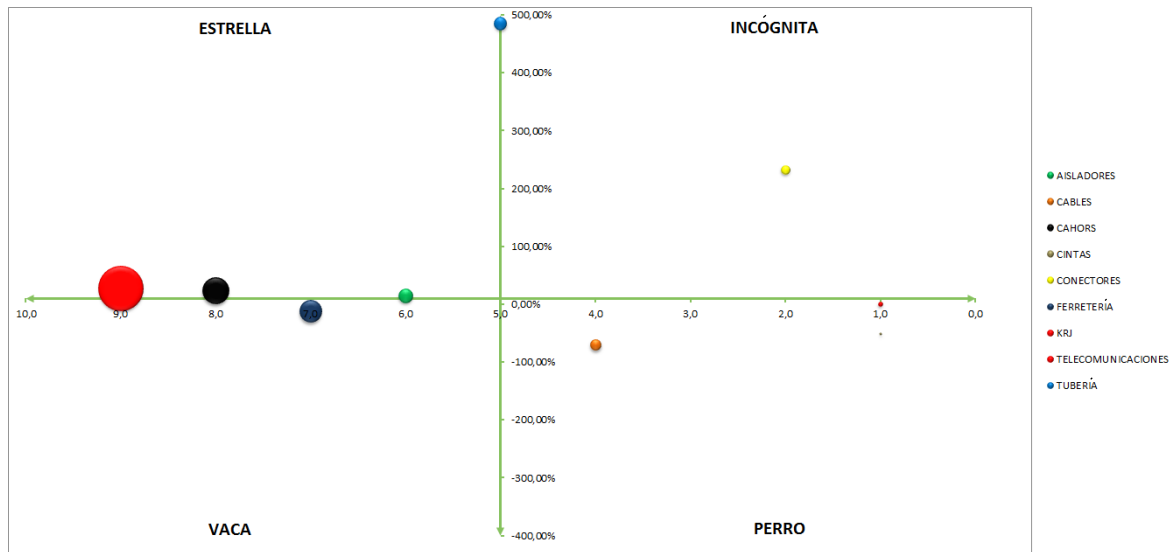
CAHORS	\$ 63.908.225	\$ 363.627.105	\$ 334.981.475	\$ 206.302.550	\$ 968.819.355
CINTAS	\$ 5.741.024	\$ 6.738.058	\$ 5.943.945	\$ 1.435.796	\$ 19.858.823
CONECTORES	\$ 22.897.159	\$ 23.976.875	\$ 51.548.991	\$ 85.652.676	\$ 184.075.701
FERRETERÍA	\$ 273.007.075	\$ 278.899.707	\$ 290.568.268	\$ 127.073.105	\$ 969.548.155
KRJ	\$ 239.635.086	\$ 370.465.122	\$ 513.361.684	\$ 325.765.343	\$ 1.449.227.235
TELECOMUNICACIONES	\$ 19.092.148	\$ 124.555		\$ 8.295.459	\$ 27.512.162
TUBERÍA	\$ 54.252.055	\$ 41.186.994	\$ 58.471.724	\$ 228.052.315	\$ 381.963.088
Ventas totales	\$ 881.638.567	\$ 1.356.353.196	\$ 1.562.009.958	\$ 1.076.876.094	\$ 4.876.877.815

Basados en la contabilidad de la empresa suministrada por el sistema de información Helisa (2015), se estableció un promedio estimativo de rentabilidad por línea de negocio. Con estos elementos ya tendríamos la información necesaria para realizar la Matriz de BCG:

Tabla 3. Promedio estimativo de rentabilidad por línea de negocio

DESCRIPCIÓN PRODUCTO	Suma total	Participación relativa	Rentabilidad total	Ingresos por unidad de negocio	Crecimiento de ventas / promedio
AISLADORES	\$ 436.760.013	8,96%	13,00%	\$ 56.779	14%
CABLES	\$ 439.113.283	9,00%	8,00%	\$ 35.129	-70%
CAHORS	\$ 968.819.355	19,87%	21,00%	\$ 203.452	23%
CINTAS	\$ 19.858.823	0,41%	7,00%	\$ 1.390	-52%
CONECTORES	\$ 184.075.701	3,77%	12,00%	\$ 22.089	232%
FERRETERÍA	\$ 969.548.155	19,88%	15,00%	\$ 145.432	-13%
KRJ	\$ 1.449.227.235	29,72%	40,00%	\$ 579.691	27%
TELECOMUNICACIONES	\$ 27.512.162	0,56%	22,00%	\$ 6.053	0%
TUBERÍA	\$ 381.963.088	7,83%	12,00%	\$ 45.836	485%

4.1.1 Resultado de la matriz BCG – Tipos de producto



Gráfica 4. Resultado de la matriz BCG – Tipos de producto

El análisis es bastante interesante, en el sentido de que se ven tres líneas de negocio que claramente van hacia convertirse en los productos *estrella*. Estas líneas son: KRJ, CAHORS, y AISLADORES. Hay una línea que se encuentra en un tipo *vaca*, que está muy cercano a convertirse en producto *estrella*, y esta es la línea de TUBERÍA. La línea de FERRETERÍA se encuentra en un punto intermedio de *estrella/incógnita*. La línea de CONECTORES permanece en *incógnita*, mientras, finalmente, las líneas de CABLES, CINTAS y TELECOMUNICACIONES están en productos tipo *perro*.

Tabla 4. Clasificación acorde con la matriz BCG

Línea de producto	Clasificación
KRJ	ESTRELLA
CAHORS	ESTRELLA
AISLADORES	ESTRELLA
TUBERÍA	VACA
FERRETERÍA	ESTRELLA / INCÓGNITA
CONECTORES	INCÓGNITA
CABLES	PERRO
CINTAS	PERRO
TELECOMUNICACIONES	PERRO

Claramente se puede ver que los productos que mayor ingreso le generan a la empresa son los de importación directa, mientras los productos que usualmente son de consecución nacional y que proveen o son de mercados muy maduros son líneas de muy baja rentabilidad. Hay dos líneas de producto bien interesantes por revisar, que son las líneas de ferretería y conectores. Principalmente en ferretería llama la atención el que esta quintuplica normalmente la cantidad o el número de parte de las otras líneas.

4.1.2 Resultados de la matriz BCG - Tipos de clientes

Se hizo un análisis de las ventas por cliente de exactamente los mismos años: 2011, 2012, 2013 y hasta junio 2014. Desafortunadamente, la información de rentabilidad por cliente carecía de confiabilidad en los años 2011 y 2012, por lo que realmente se usaron las rentabilidades promedio de los sectores de clientes de los años 2013 y 2014, las cuales consideramos información confiable. Lo primero fue definir los segmentos de clientes de la empresa en los siguientes grupos: electrificadoras, contratista eléctrico, integrador de telecomunicaciones, proveedores de servicios y subdistribución.

Dado que las ventas de las empresas dentro del sector eléctrico son muy pequeñas en proporción al mercado total, para hablar de participación de mercado, o *market share*, la posición se analizó mirando la participación de las ventas del producto en proporción a las ventas totales de la misma empresa.



Gráfica 5. Matriz BCG por tipo de cliente

El análisis muestra claramente dos negocios *estrella*: el de las electrificadoras y el de los integradores; sin embargo, cuando se analizó el de integradores, se pudo observar que son negocios puntuales generados por uno de los socios de la empresa, razón por la cual en realidad no se podría afirmar que es un negocio *estrella*, sino, más bien, un negocio puntual que ha dependido de las relaciones de los socios y no de las capacidades centrales de la misma. Los contratistas eléctricos están en el *vaca*, con tendencia hacia ser *estrella*. La razón de este resultado es que el crecimiento de la rentabilidad ha venido realmente jalonado por el sector de la electrificadoras, ya que cuando se tiene contratos con las electrificadoras, estas muchas veces trasladan las condiciones de compra y especificaciones hacia sus contratistas, lo que muestra que el eje central del negocio de Ienercom Ltda. está en las electrificadoras y que, si este se hace bien, el impacto se va a trasladar hacia otros sectores como el de los contratistas, por lo que se puede concluir que el sector más importante de la empresa, no solo por ingresos y rentabilidad, son las electrificadoras, ya que están haciendo que el sector *vaca* de la empresa, con el cual nació (contratistas eléctricos), pueda convertirse en un sector *estrella* de la empresa. Adicional a este análisis, hay dos sectores que están muy mal: el de servicios el cual muestra claramente que Ienercom Ltda. no debería dedicar esfuerzo al mismo, y el de subdistribución, en donde el mayor valor percibido es el precio, razón por la

cual la posibilidad de generación de valor de la empresa es muy poca, ya que no posee economías de escala que le permitan ser competitiva en este sector.

4.2 ANÁLISIS DEL SECTOR ELÉCTRICO COLOMBIA, ACORDE CON LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

Para el análisis del sector eléctrico colombiano nos basaremos en las respuestas a las entrevistas de tres personas ampliamente conocedoras del sector eléctrico: la primera de estas personas es Andrés Roberto Peña Roa, ingeniero electricista especialista en gerencia de mercadeo, quien trabajó algo más de doce años en el área comercial en el mercado eléctrico; actualmente trabaja con la compañía Panduit, en el manejo en Colombia del grupo eléctrico y de automatización industrial, es gerente de territorio para estos dos negocios a nivel nacional, y en su labor le corresponde visitar las diferentes ciudades de Colombia y manejar los proyectos en cada uno de los territorios. Por otra parte, también se entrevistó a Carlos Arturo Jiménez Rojas, ingeniero eléctrico de la Universidad Tecnológica de Pereira, ha trabajado en el área operativa; empezó su carrera en la parte de distribución eléctrica haciendo proyectos de urbanizaciones, diseños e instalaciones de transformadores en edificios y en la industria; luego trabajó en las Empresas Municipales de Cali y estuvo seis años en la parte de interventoría. Ahí tuvo la primera experiencia en el área de compras, en la cual estuvo comprando todo tipo de materiales, especialmente compra de equipos de sensibilidad; luego trabajó en la Gobernación del Valle en los años 1998 y 1999, en la parte de interventoría rural, para luego vincularse a Electricaribe desde el año 1999 como Gerente Comercial, y, finalmente, Henry Zambrano, ingeniero electrónico con una maestría en administración y otra maestría en negocios internacionales; lleva veinte años trabajando, muy involucrado en el tema de proyectos, y su principal perfil ha sido en el tema comercial; en la actualidad es gerente de una compañía, y además de eso es socio de Ienercom Ltda., donde ha estado involucrado en el tema de consecución de clientes y proveedores. Estos tres expertos del sector eléctrico colombiano, desde sus experiencias respondieron una entrevista que permitió tener un diagnóstico de este sector, y, con base en las cinco fuerzas propuestas por el profesor Michael

Porter, tener claridad de todos los elementos que se pueden analizar para tener el panorama claro.

Estas entrevistas, por su parte, ayudaron a tener claridad sobre las perspectivas del sector eléctrico colombiano, a entender la competencia desde una concepción más amplia que simplemente la competencia directa, y a poder determinar los principales elementos que impactan la rentabilidad del sector; además, sobre cómo debe utilizar este análisis Ienercom Ltda., para la definición de su modelo de negocio.

Se analizarán a continuación las cinco fuerzas, de acuerdo con lo propuesto por el profesor Porter:

- Poder de negociación de los compradores.
- Poder de negociación con proveedores.
- Amenaza de nuevos entrantes.
- Amenaza de productos sustitutos.
- Rivalidad entre los competidores.

4.2.1 Poder de negociación con los compradores

El poder de los compradores radica en la capacidad de que los precios bajen, además exigir mejor calidad y mejor servicio, lo que hace que las diferentes empresas se enfrenten, perjudicando así la rentabilidad del sector. Este poder cobra mayor fuerza si las empresas son sensibles al precio, como en el caso de las empresas en las que, o el precio del producto representa una parte importante de su estructura de costos, o sus utilidades son bajas, y un cambio en el precio afecta su margen de ganancia.

El poder de negociación se materializa en las siguientes situaciones: cuando hay pocos compradores y los volúmenes de compra son grandes con respecto al tamaño de la empresa, en esta situación, los compradores exigen descuentos y capacidad de respuesta; otra situación es cuando los productos son estandarizados y el comprador piensa que siempre encontrará en el mercado productos iguales; también cuando los compradores asumen bajos costos por cambiar

de proveedor y cuando hay posibilidad de que los compradores se integren hacia atrás y amenazan a las empresas. (Porter, 2008).

Para el caso del sector eléctrico colombiano, el poder de los compradores está enmarcado en que existen electrificadoras que llaman directamente a las fabricas para cotizar sin intermediarios, aprovechando sus altos volúmenes de compras, saltándose el canal de distribución y buscando mejores precios, pero se dificulta el servicio o soporte técnico debido a que los fabricantes no cuentan con oficinas o representantes que presten este servicio directamente en Colombia, como lo expresa Carlos Jiménez, uno de los expertos consultados (Jiménez, 2014). Desde este punto de vista, los comercializadores, como es el caso de Ienercom Ltda., cuentan con poder de negociación con los compradores si dentro de su oferta tienen soporte comercial y técnico del producto.

Existen grandes proyectos, tales como hidroeléctricos, de infraestructura vial y TLC con diferentes países, que esperan que el sector tenga un gran crecimiento, lo que genera la posibilidad de que los compradores tengan poder de negociación debido a los altos volúmenes de productos que se necesitarán para satisfacer esta demanda, como lo expresa Andrés Roberto Peña Roa, otro de los expertos (Peña Roa, 2014).

Estos conceptos los refuerza también el experto Henry Zambrano, cuando afirma: “Hay mucha concentración en pocas electrificadoras en Colombia, que son las que mueven el mercado; son pocas, cuatro o cinco, hay alta concentración a nivel de compras; por ende, considera que es un modelo agresivo. Principalmente en el sector eléctrico, sucede que muchos elementos van con tendencia a ser un *commodity*” (Zambrano, 2014).

En conclusión, el poder de negociación de los compradores es alto en este sector, debido a la concentración en muy pocos jugadores; se necesita de una oferta diferenciada en servicios y soporte técnico por parte de los canales de distribución, para poder permanecer y crecer en el mercado.

4.2.2 Poder de negociación con proveedores

Un proveedor es poderoso si está más concentrado que el sector al cual le vende; es decir, que tiene una posición de monopolio ante una diversidad de empresas que necesitan de sus suministros.

Los proveedores no dependen fuertemente del sector para obtener sus ingresos. Esto se ve reflejado cuando cuentan con diversidad de sectores donde ofrecer sus suministros, y si uno de ellos se ve afectado, pueden diversificar fácilmente, y no piensan tanto en proteger un determinado sector y mantener unos precios razonables.

Las empresas del sector deben asumir costos por cambiar de proveedor. Por ejemplo, es difícil cambiar de proveedor si las empresas han invertido fuertemente en equipos especializados o en aprender cómo operar el equipo de un proveedor, o también hay empresas que han ubicado sus líneas de producción adyacentes a las instalaciones de un proveedor.

Los proveedores ofrecen productos que son diferenciados o para los cuales no existe un sustituto para lo que ofrece el proveedor.

Esta conceptualización inicial de dicha fuerza se hace con base en el artículo “Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia”, que escribió Michael Porter para la revista *Harvard Business Review*, en enero de 2008 (Porter, 2008).

Con base en lo expresado por el experto entrevistado Carlos Jiménez, en el sector eléctrico colombiano hay productos en los que solo existe un proveedor, como en el caso de las celdas de expansión, las electrificadoras son reacias a incursionar en nuevas tecnologías, su interés es tener productos estandarizados en la línea de suministros, en general, es fácil encontrar los mismos tipos de productos en varios proveedores, lo que a estos les disminuye el poder de negociación (Jiménez, 2014).

Según Henry Zambrano, otro experto entrevistado, es un mercado regulado que está concentrado. Los negocios grandes se concentran en pocas compañías; por tanto, el poder de

negociación de las electrificadoras es muy grande y muy desigual, son las que ponen las condiciones y las que definen el tipo de tecnología o elementos que usan. Es una relación desigual, porque el poder de negociación sigue estando en manos de las electrificadoras (Zambrano, 2014).

Existe una gran tendencia más al *outsourcing* que a la integración, por el tema de servicios de ingeniería, lo que da la posibilidad de que se siga necesitando de los canales de distribución que tengan este tipo de servicios. En este concepto coinciden los tres expertos.

Las subastas o licitaciones son fuertes en el sector, al presentarse varios oferentes para cada producto, donde las electrificadoras siempre están buscando que el ahorro y la eficiencia sean parte fundamental de los indicadores de las áreas de compras. Por ende, hay productos que han bajado ostensiblemente su margen de rentabilidad, como el caso de los cables, donde las electrificadoras están negociando directamente con los fabricantes.

Aunque hay espacio para los diferentes proveedores en las electrificadoras, lo hay más para los servicios de instalación, porque la compra de los insumos se hace directamente a los fabricantes.

En conclusión, es importante hacer alianzas con las electrificadoras, para recibir su apoyo y saber cuáles son las necesidades, para que la estrategia de los canales de distribución tenga foco y para que se pueda generar valor específicamente en los servicios de ingeniería y en productos y materiales de alta tecnología donde los oferentes no están en grandes cantidades. También la estrategia está en ser aliados estratégicos de los fabricantes, para que el canal de distribución sea un actor principal de la relación entre fabricante y electrificadora. Adicionalmente, los expertos coinciden en que en el sector de las electrificadoras se sigue necesitando de manera importante al comercializador, por el tema logístico del que recibe el producto, que, finalmente, es el contratista.

4.2.3 Amenaza de nuevos entrantes

La amenaza de nuevos entrantes en un sector depende de la altura de las barreras de entrada ya existentes y de la reacción que los nuevos competidores pueden esperar de los actores establecidos.

Las barreras de entrada son ventajas que tienen los actores establecidos en comparación con los nuevos entrantes. Existen siete fuentes importantes:

Economías de escala por el lado de la oferta. Estas economías aparecen cuando empresas que producen a volúmenes más grandes disfrutan de costos más bajos por unidad, pues pueden distribuir los costos fijos entre más unidades.

Beneficios de escala por el lado de la demanda. Estos beneficios, también conocidos como efectos de red, aparecen en sectores donde la disposición de un comprador para pagar por el producto de una empresa aumenta con el número de otros compradores que también usan la empresa.

Requisitos de capital. La necesidad de invertir grandes sumas de recursos financieros para poder competir puede impedir la entrada de nuevos competidores.

Ventajas de los actores establecidos. Independientemente de su tamaño, los actores establecidos tendrán ventajas de costos o de calidad que no están al alcance de sus potenciales rivales. Estas ventajas se deben a varios factores, tales como tecnología propietaria, acceso preferencial a las mejores fuentes de materias primas, haber copado las ubicaciones geográficas más favorables, las identidades de marcas establecidas o la experiencia acumulada, que significa que los actores establecidos han aprendido cómo producir más eficazmente.

Acceso desigual a los canales de distribución. El nuevo entrante debe asegurar la distribución de su producto o servicio.

Políticas gubernamentales restrictivas. Las políticas gubernamentales pueden obstaculizar o promover en forma directa la entrada de nuevos competidores a un sector.

Represalias esperadas. La manera en que potenciales entrantes perciban la posible reacción de los actores establecidos también influirá en su decisión de entrar o no a un sector (Porter, 2008).

En el sector eléctrico colombiano, las empresas electrificadoras tienen dentro de sus metas la inclusión de nuevos proveedores que puedan ingresar a ofrecer sus productos en el mercado colombiano sin contar con barreras de entrada importantes que dificulte su acceso. El desarrollo del país a nivel de infraestructura, y la economía en crecimiento y con políticas que favorecen la inversión extranjera, hacen que la amenaza de nuevos entrantes sea latente en el día a día. Además, existen espacios geográficos donde los canales de distribución actuales no han llegado, como son las ciudades intermedias del país, concepto en el que coinciden los tres entrevistados.

El mercado es atractivo, ya que se pueden lograr economías de escala para los nuevos entrantes al ser un mercado eléctrico en desarrollo, y consumidor de grandes volúmenes de productos, como lo expresa Andrés Roberto Peña Roa (Peña Roa, 2014).

No existe una gran dificultad para cambiar de proveedores por parte de las electrificadoras, ya que los productos son bastante estandarizados.

Hay espacio para nuevos competidores, puesto que Colombia lleva muchos años desarrollando proyectos en el sistema eléctrico nacional, y las tecnologías van cambiando; entonces ahora hay oportunidad para entrar con nuevas soluciones para el mercado, las electrificadoras están interesadas en ahorro de energía y en el uso eficiente y racional de energía, y el mercado colombiano está en un plan de crecimiento con una proyección importante para los próximos años.

Para los entrevistados, el tema regulatorio le ha servido al sector como barrera de entrada para nuevos competidores, porque debe cumplir con lo que exigen las normas colombianas a nivel de especificaciones, pero también afirman que los grandes competidores del mercado cumplen con esta normatividad.

En conclusión, es un mercado donde la entrada de nuevos competidores es importante, y las barreras, aunque existen, no son tan altas como para frenar la entrada; además, a nivel eléctrico el mercado colombiano es atractivo para grandes competidores, así que los canales de distribución deberán estar alerta y moverse estratégicamente con los nuevos jugadores.

4.2.4 Amenaza de productos sustitutos

Un sustituto es un producto que, aunque puede tener formas distintas, cumple una función a similar a la del producto de un sector.

A veces, la amenaza de la sustitución ocurre más abajo en la cadena, o es indirecta, cuando un sustituto reemplaza el producto de un sector comprador. Cuando la amenaza de sustitutos es alta, la rentabilidad del sector sufre. Los productos o servicios sustitutos limitan el potencial de rentabilidad de una empresa al colocar un techo a los precios. Si un sector no se distancia de los sustitutos mediante el desempeño de su producto, del *marketing* o de cualquier otro medio, sufrirá en términos de rentabilidad y, a menudo, de potencial de crecimiento.

El costo para el comprador, por cambiar el sustituto, es bajo.

Los estrategas deberían poner especial atención a los cambios en otros sectores, que podrían transformarse en atractivos sustitutos donde antes no lo eran (Porter, 2008).

Henry Zambrano (Zambrano, 2014) expresó que hay un tema de normalización, y es que si uno va a traer un producto nuevo, básicamente hay que asegurarse de que esté homologado y que cumpla con las normas RETIE. Entonces eso también es una barrera de entrada, en el sentido en que traer productos nuevos implica un riesgo para el comercializador. Incluso puede que lo traiga, que haga una inversión importante en homologarlo, y luego puede

que el producto no tenga una muy buena aceptación en el mercado y se convierta en una barrera para traer productos nuevos o sustitutos.

Los productos sustitutos en el sector eléctrico no son de fácil identificación. Lo que se presenta es la amenaza de que los fabricantes puedan llegar a ofrecer los servicios de soporte y de ingeniería para las electrificadoras directamente, pero es bastante difícil, porque esta función la han realizado los canales de distribución, según lo expresado por Carlos Jiménez (Jiménez, 2014).

En general, los productos sustitutos, según los expertos entrevistados, se pueden llegar a presentar en aquellas nuevas tecnologías que les permitan a las electrificadoras cumplir sus metas y compromisos con el ambiente, y que los apoyen en la disminución de pérdidas en la distribución de energía.

Se podría concluir que no es una amenaza tangible en estos momentos para este tipo de sector ni para las compañías que aquí operan.

4.2.5 Rivalidad entre los competidores

La rivalidad entre los competidores existentes adopta muchas formas familiares, incluyendo descuentos de precios, lanzamiento de nuevos productos, campañas publicitarias y mejoramiento del servicio. Un alto grado de rivalidad limita la rentabilidad del sector.

La rivalidad es más intensa cuando:

Los competidores son varios o son aproximadamente iguales en tamaño y potencia.

El crecimiento del sector es lento. Un crecimiento lento impulsa las luchas por participación de mercado.

Las barreras de salida son altas. Las barreras de salida son el lado inverso de las barreras de entrada, y surgen debido a elementos como activos altamente especializados o la dedicación de la dirección a un negocio en especial.

Estas barreras mantienen a las empresas en el mercado, aun cuando podrían estar generando retornos bajos o negativos. La capacidad ociosa sigue siendo usada, y la rentabilidad de los competidores saludables sufre a medida que los rivales enfermos se mantienen dentro del mercado.

La rivalidad es especialmente destructiva para la rentabilidad si gravita exclusivamente en torno al precio, puesto que la competencia de precios transfiere las utilidades directamente desde un sector a sus clientes (Porter, 2008).

El sector es dinámico: en los últimos años, en la parte comercialización, no solamente en Colombia sino a nivel global, se está viendo que las grandes firmas comercializadoras de productos están en una guerra por incrementar su participación, están comprando distribuidores en diferentes países y peleando por la participación fuerte en la comercialización de productos eléctricos en Colombia, y también lo están haciendo algunas marcas de fabricantes, por el tema de la recesión económica en Europa. Adicionalmente, Andrés Roberto Peña Roa (Peña Roa, 2014) también nos expresa que se ve cómo cada vez llegan más propuestas, hay más personas de España licitando aquí, visitando electrificadoras y buscando las grandes oportunidades que hay en el país, porque sus necesidades de crecimiento y la situación de su mercado los ha obligado a salir. En la parte de medición de energía, se ve que llegan muchas marcas que localmente no tienen ningún tipo de representación, porque han llegado para el tema de medición de pérdidas, porque identifican por dónde les están robando o perdiendo energía. También en la parte de iluminación, con el tema de la migración del sistema tradicional a la tecnología LED, hay marcas presentes nacionalmente, como General Electric, Osram, Philips y Sylvania. Pero hay muchos otros en el tema de LED que han ido creciendo y que también se encuentran ya haciendo presencia a nivel local en las electrificadoras.

Las empresas que se han establecido han logrado hacer un trabajo en equipo con los canales, y el negocio ha ido creciendo.

Los tres entrevistados coinciden en que hay regiones, como la costa atlántica y las regiones que no están interconectadas, que son un mercado atractivo, muy grande por las pérdidas de energía, y que siempre se está buscando nuevos proveedores para productos como los medidores, por el tema del fraude.

En conclusión, hay una alta rivalidad entre los competidores, por un mercado donde la posición de poder de las electrificadoras condiciona las estrategias de los canales de distribución y los obliga a la creatividad y a la generación de valor agregado.

En resumen, el impacto de las cinco fuerzas de Porter para el análisis del sector de las electrificadoras es como aparece en la tabla 5:

Tabla 5. Impacto de las cinco fuerzas de Porter en Ienercom Ltda.

Ítem	Fuerzas de Porter	Nivel de impacto		
		Alto	Medio	Bajo
1	Poder de negociación con los compradores	X		
2	Poder de negociación con proveedores		X	
3	Amenaza de nuevos entrantes			X
4	Amenaza de productos sustitutos			X
5	Rivalidad entre los competidores	X		

4.2.6 Aplicación del modelo Canvas

Para poder analizar la empresa bajo la metodología de Osterwalder, es necesario tomar la empresa y analizar sus relaciones, para poder desagregar y entender cada uno de los bloques que proponen Osterwalder y Pigneur en su modelo. Estos nueve bloques son (Osterwalder & Pigneur, 2012):

1. Propuesta de valor.
2. Relaciones con los clientes.

3. Segmentos de clientes.
4. Canales de distribución y comunicaciones.
5. Actividades claves.
6. Red de aliados.
7. Recursos clave.
8. Estructura de costos.
9. Fuentes de ingresos.

Para poder entender estas relaciones, lo primero que hicimos fue analizar los procesos que la empresa tiene consignados en el ISO 9000, para así poder analizar la forma en que cada una de las actividades se relaciona con cada uno de los bloques de la metodología Canvas, y tener conversaciones con los empleados para analizar la empresa. En este caso, se seleccionaron los siguientes empleados para participar en el análisis de la empresa:

1. Wilson Zambrano - Director de Compras y Logística
2. Omaira Romero - Auxiliar Administrativa
3. Giselle Uribe – Directora Comercial
4. Madeleine Soto – Gerente General
5. Henry Zambrano - Socio fundador
6. Nataly Romero - Contadora

Uno de los principales hallazgos cuando se habló con los empleados es que no tenían muy claros los valores centrales de la empresa. La percepción de los valores centrales era muy dispersa, o difería dependiendo del nivel. Por ejemplo, los socios perciben una cosa; la gerencia, otra; compras, otra; y ventas, otra, por lo que, al analizar los procesos, hemos tratado de analizar y extraer cuáles son los valores realmente percibidos por los clientes. Precisamente, las cinco fuerzas de Porter y las entrevistas a los expertos generan gran valor, porque, si conocemos el entorno competitivo del sector, podemos ver la realidad y las competencias centrales de la empresa. Por esta razón, se tomó cada uno de los nueve bloques que recomienda Osterwalder, y se realizó un análisis de la situación actual de la empresa. Para poder lograr esto, se unió información proveniente de: los resultados de la Matriz de Boston

Consulting Group, los del análisis de las cinco fuerzas de Porter y los de la conversación con los empleados, acerca de la percepción interna.

4.2.7 Asociados clave

La empresa ha ido acumulando relaciones de valor con proveedores como KRJ, CAHORS y PLP, los cuales le han dado exclusividad de distribución para ciertos territorios de Colombia. Esto ha sido de vital importancia para posicionarse como una empresa de generación de valor y de diferenciación en el mercado, hasta el punto en que se podrían decir son exclusivos de la empresa. De aquí mismo, se han generado relaciones importantes con organismos del sector Gobierno. La empresa también posee proveedores nacionales, y una de las falencias que hemos encontrado en este punto es que la relación de los aliados más importantes, y que son los que más ingresos le generan a la empresa (ver resultados Matriz de Boston Consulting Group – Líneas de negocio), han sido el resultado de un proceso aleatorio y poco sistémico. Cuando se conversó con la gerencia acerca de esta red, notamos que no existe a nivel gerencial un plan estratégico de consecución y conservación de la red de aliados. Por lo que vimos, ha sido un proceso más aleatorio y relacional que una estrategia central de la empresa. Los principales aliados identificados en la empresa son:

Asociados clave



Gráfica 6. Asociados clave

4.2.8 Recursos claves

Ienercom Ltda., al ser una pequeña empresa, depende mucho de la capacidad de los socios y de los empleados para su generación de ingresos; en realidad, no posee una infraestructura grande, lo que significa que no posee muchos activos para su generación de ingresos. Es por esta razón que sus fuentes de financiación bancaria también son relevantes en la capacidad de operación de la empresa. La empresa, a pesar de ser joven, posee, por transferencia de conocimientos, un muy buen manejo de los portales de contratación del sector eléctrico y público, y tiene al día certificaciones y requisitos legales como el ISO9000, el RUP, el RUT etc. Otro de los recursos claves es una empresa, de uno de los socios, llamada Intergy, que está localizada en Panamá, y que permite realizar todo el proceso logístico y de compras internacionales;. Además del *know-how* para realizar el proceso de certificación de productos antes los entes reguladores del Gobierno, esto representa un muy buen valor para los proveedores o fabricantes que no poseen representación nacional. Por esta razón, los recursos claves identificados en la empresa son:

Recursos Clave



Gráfica 7. Recursos claves

4.2.9 Actividades clave

Las actividades claves de la empresa están básicamente divididas en:

1. *Compras*: esta actividad cubre todo el procedimiento de adquisiciones de la empresa, desde las compras internacionales, hasta los suplementos de oficina. Esta depende en gran medida del departamento de compras de la empresa; sin embargo, aunque muchos comerciales tienen contacto directo con algunos proveedores de material, siempre el proceso de compra oficial debe pasar directamente a través de compras. Estas son consideradas una actividad clave, ya que el control de los costos de la empresa recae en gran medida sobre este departamento.
2. *Ventas*: esta actividad agrupa todo el proceso necesario para la generación de ventas, desde la detección, visita, presentación, venta y posventa, hasta el recaudo. Recae directamente sobre el departamento comercial de la empresa, y es la generadora directa de ingresos de la compañía.
3. *Logística de despacho*: esta actividad incluye tanto la logística de importaciones de productos como la de despacho de materiales hacia el cliente. En gran medida está tercerizada, tanto en la importación como en el despacho, a través de reconocidas empresas de transporte locales y compañías de intermediación aduanera; sin embargo, todo el proceso de verificación, inspección y control es realizado directamente por la empresa, y como tal depende del departamento de compras.
4. *Planeación financiera*: esta actividad, está basada en la gerencia y en el departamento contable, en donde se analiza de dónde saldrán los recursos financieros para la operación de la empresa. Aquí se organizan y analizan los flujos de caja y la planeación de recaudo y pago a proveedores, y esta actividad depende en gran parte de la buena administración de la empresa. Aquí es clave el relacionamiento con el sector financiero, ya que de este depende en gran medida la capacidad que tiene la empresa de financiar su operación. Es por esta razón, precisamente, que es una de las actividades claves de la empresa.
5. *Auditoría*: la empresa posee certificación ISO 9000 y tiene un proceso de evaluación continua, que se renueva cada año, y la gerencia lleva a cabo un seguimiento permanente destinado a verificar que los procedimientos se cumplan, y poder mantener vigente la certificación. Y aunque la certificación ISO 9000 no es un requisito de los clientes, sí encontramos que en las evaluaciones de los clientes grandes, especialmente los del sector de las electricadoras, sí da puntos adicionales el tener esta certificación, por cuanto genera credibilidad en el usuario final.

6. *Facturación*: esta es una de las actividades que cierran gran parte del ciclo de ventas (en realidad este se cierra cuando se recauda el dinero); sin embargo, esta actividad es una de las claves para mejorar el flujo de caja: se observa que muchas de las facturas son rechazadas por los clientes, por errores de facturación o por documentación incompleta, y usualmente el plazo entre la remisión (despacho de material) y la fecha de facturación puede tomar hasta dos semanas, que son claves en el flujo de caja de la empresa, ya que la mayoría de clientes primero recibe, y la factura se puede radicar una vez ha sido debidamente firmada la remisión de recibido a satisfacción. Todo este proceso toma de una a dos semanas.
7. *Recurso humano*: la empresa no posee un proceso definido de contratación de personal. En realidad, al ser una empresa pequeña no lo requiere, pero sí observamos con preocupación que la empresa no posee un plan de desarrollo y retención de talento, especialmente cuando el conocimiento de los empleados lo hemos considerado un activo clave en el desarrollo del negocio. En esta actividad, la empresa netamente se limita a realizar los respectivos pagos legales: el de salario a los empleados, y los necesarios para mantener al día todos los requerimientos legales de afiliación a seguros y demás; sin embargo, no existe una idea de tabla salarial, ni de bonificaciones para aumentar el desempeño de los empleados, ni planes de desarrollo ni planes de evaluación de los mismos.



Gráfica 8. Actividades clave

4.2.10 Propuesta de valor

La empresa ha basado su diferenciación en los siguientes puntos:

- Realizar la gestión técnica y comercial de las marcas representadas ante los clientes existentes y potenciales. Esto es de gran valor especialmente para los proveedores, ya que estas marcas, al no tener representación en el país, no pueden realizar esas actividades de generación de demanda y especificación técnica. Es por esto que los proveedores transfieren una protección de precios a Ienercom Ltda., sobre los diferentes clientes y territorios gestionados.
- Al ser una empresa pequeña, posee una logística muy adaptable; por ejemplo, toman productos y hacen kits de entrega a los clientes, aunque esto a su vez es un factor en contra, ya que adaptarse a grandes volúmenes de facturación está representado en retraso, porque su capacidad actual es muy limitada. De hecho, se percibe que los niveles de facturación de la empresa han sido muy similares durante los últimos tres años.
- Poseen un gran conocimiento del mercado; especialmente los socios conocen muy bien el mercado, lo que facilita que la empresa esté muy enfocada en la gestión comercial; sin embargo, el conocimiento técnico y de mercado de los empleados de menor rango es bastante bajo.
- La empresa posee una gran relación con los clientes existentes, especialmente relaciones de alto valor e influencia; sin embargo, la empresa ha enfocado sus esfuerzos en mantener y sostener estos clientes, y carece de aptitud propia para la generación de demanda, dado que estas relaciones provienen principalmente de los socios.
- Otro elemento interesante dentro de la gestión de la empresa es que está afiliada a todos los portales de contratación de las electrificadoras y, a pesar de ser una empresa pequeña, posee la certificación ISO 9000, así como toda la documentación legal al día, lo que hace que puedan participar competitivamente en la mayoría de los procesos de contratación que tengan relación con los productos que comercializan.

El bloque de competencias centrales identificadas, son las siguientes:

Propuesta de valor



Gráfica 9. Propuesta de valor

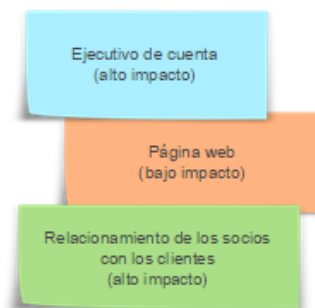
4.2.11 Relaciones con los clientes

Según encontramos en nuestra investigación, este es uno de los elementos en los que la empresa su éxito. Las ventas de Ienercom Ltda. están basadas en aproximadamente 15 cuentas (Pareto) de un total de más de 150, lo que muestra que una de las grandes estrategias de Ienercom Ltda. es la fidelización de clientes. La empresa no posee un proceso estructurado para la captación y fidelización de clientes, pero sí observamos que su relacionamiento se da de la siguiente manera:

1. *Ejecutivos de cuenta:* los vendedores o comerciales son los encargados de realizar visitas constantes al cliente, con el objetivo de identificar las oportunidades de negocio; pero, adicional a esto, hacen la función de trabajar en conjunto con los proveedores de Ienercom Ltda., para realizar lo que ellos denominan la especificación del producto. En este momento la empresa cuenta con un solo ejecutivo de cuenta.
2. *Relaciones de los socios:* los socios generan un trabajo comercial bastante fuerte en la empresa, y de hecho, bastante efectivo: las 15 cuentas mencionadas más arriba, y que generan el 80% de los ingresos, han sido obtenidas en gran parte gracias al trabajo de los socios y del relacionamiento en el mercado, razón por la que gran parte de la gestión comercial y relacionamiento de los clientes proviene de los mismos socios, en un proceso no formal y no estructurado.

3. *Página web*: la empresa tiene una página web, y cuando se investigó cuáles eran las razones para la existencia de esta, la gerente general explicó que la usan para dar a conocer su portafolio de productos. Sin embargo, la página carece de un entorno realmente agradable, y no existe ninguna razón para realizar generación de tráfico dentro de la página, así que uno de los fenómenos observados es que el contacto con los clientes a través de la página es casi nulo, y que la empresa le ve tan poco valor, que ni siquiera realiza un mantenimiento proactivo de la misma. Se encontró que en la página existen marcas y productos que ni siquiera comercializan actualmente.

Relación con los clientes



Gráfica 10. Relación con los clientes

4.2.12 Canales

La empresa Inercom Ltda. se comunica con sus clientes básicamente a través de tres medios de comunicación:

1. *Página web*: acorde con el análisis, la empresa posee una página web en donde publica información sobre cada uno de sus productos; sin embargo, notamos que la página publica muchos productos que en realidad no son comercializados por la empresa (esto se pudo verificar al realizar el análisis de la ventas por líneas de producto). De hecho, cuando hablamos con la persona que realizó la página web, nos informó que esta lleva más de tres años desactualizada. También percibimos que la calidad de la misma es muy pobre y que carece de estrategias de reconocimiento mediante herramientas de búsqueda como Google. Nuestra conclusión es que esta página genera muy poca comunicación con los clientes potenciales y que tampoco genera captación de nuevos clientes.

2. *Ejecutivos de cuenta*: esta es la principal fuente de comunicación con los clientes. Independientemente del sector, el procedimiento consta básicamente de dos métodos: el primero es un contacto telefónico, y el segundo es el del ejecutivo de ventas que hace visitas directas a los clientes para iniciar el proceso de ventas.
3. *Ferias del sector*: a través de los socios, la empresa participa en algunas ferias del sector, con visitas directas a la misma, y usualmente en este proceso se ponen en contacto directo con los clientes. Este es lo que hemos detectado del gran aporte de los socios a la empresa: su conocimiento del mercado y su base relacional con los clientes; sin embargo, la empresa en sí misma no tiene una activa participación en las ferias del sector.



Gráfica 11. Canales

4.2.13 Segmentos de clientes

En el análisis realizado por medio de la Matriz de Boston Consulting Group para analizar las ventas por tipo de segmento, se identificaron cinco tipos de clientes:

1. *Electrificadoras*: este segmento está compuesto por lo que el sector eléctrico denomina distribuidores de energía; es decir, son las empresas que tienen la autorización para distribuir energía en ciertos territorios del país, como Electricaribe, Epsa, EPM, Codensa y Enertolima, entre otras; sin embargo, en este segmento también quedaron incluidas las empresas que realizan el proceso de generación, como es el caso de ISA, Isagen y EPM, ya que, debido a la similitud en sus procesos de contratación y a que es un grupo muy reducido de clientes, se decidió dejarlas en este mismo grupo.
2. *Contratista eléctrico*: este segmento comprende las empresas de ingeniería enfocadas en construir, diseñar, instalar y mantener proyectos eléctricos, tales como subestaciones eléctricas, construcción de redes eléctricas y todo lo referente a proyectos de ingeniería

eléctricos. Usualmente, en este segmento se encuentran los contratistas de las electrificadoras; sin embargo, este es un parámetro no excluyente, ya que existen ciertos clientes agrupados en este sector que no cuentan con una contratación directa con las electrificadoras.

3. *Integrador de comunicaciones:* este segmento comprende las empresas de que realizan proyectos de ingeniería de comunicaciones, sea su diseño, instalación, mantenimiento o construcción. Este tipo de clientes en el mercado se conocen como integradores, ya que, usualmente, para poner en marcha un proyecto integran diferentes marcas y soluciones, para ofrecerle al mercado una solución única y completa.
4. *Proveedores de servicios:* son las empresas que proveen servicios públicos, como aseo y agua. Dentro de los servicios se podrían incluir las electrificadoras; sin embargo, en conjunto con la gerencia se calificó como un segmento independiente, dado que entre una electrificadora y una empresa de acueducto existen muy pocas similitudes, en cuanto a necesidades.
5. *Subdistribución:* este segmento lo comprenden los almacenes y las empresas que comercializan productos; es decir, las que adquieren el material, no para usarlo, sino para revenderlo a otro usuario; usualmente a una empresa de ingeniería eléctrica. Este segmento se caracteriza por estar muy enfocado al precio y a la disponibilidad de producto, y, más que un segmento de clientes, podría considerarse un canal de venta que permite ampliar la cobertura geográfica en un momento determinado, ya que su principal argumento de valor es la cercanía con el cliente.

Cuando se realizó un análisis de los diferentes sectores en la Matriz BCG, el orden a nivel de rentabilidad fue: electrificadoras, contratistas eléctricos, integradores de comunicaciones, empresas de servicio y subdistribuidores.

Segmento de clientes



Gráfica 12. Segmento de clientes

4.2.14 Estructura de costos

Ienercom Ltda. es una empresa que tiene bajos costos administrativos fijos. Estos costos fijos están compuestos por: arriendo oficina-bodega, salarios base de los empleados y servicios públicos; estos son los tres grandes rubros de los gastos fijos, y, por el contrario, tiene muchos costos variables: costo de la mercancía vendida, gestión de divisas para pagos a proveedores extranjeros, costos de transporte y logística de importación, costos de logística de entrega a clientes, impuestos, parafiscales y comisiones de ventas, para las áreas comerciales. Ya que la mayoría de los costos que impactan el negocio son del tipo variable, esta estructura de costos le permite a la empresa no tener que incurrir en pérdidas operativas durante un mes específico, que resultarían como consecuencia de la dinámica de mercado, en donde unos meses se factura más que otros. Sin embargo, esto también deja ver que, al no ser un negocio con altos requerimientos de capital, la creación de un nuevo competidor es muy latente, por lo que la dependencia del logro de nuevos contratos y de nuevos clientes sean claves para su crecimiento. EL bloque de estructura de costos se identificó los siguientes costos:

Estructura de Costos

Fijos:
Arrendamiento
Servicios Públicos
Salario Base de los Empleados

Variables:
Logística de Importación
Logística Nacional de Entregas de Mercancía
Gestión de Divisas
Comisiones de Ventas
Costos de la Mercancía Vendida

Gráfica 13. Estructura de costos

4.2.15 Vías de Ingreso

La empresa genera sus ingresos principalmente de la venta de materiales, el 95% de estas ventas son de productos específicamente que no llevan un servicio, sin embargo en el análisis se encontró que una muy pequeña parte de la facturación proviene de la venta de algunos servicios de mantenimiento a un proyecto específico, por lo que se podría decir que la venta de servicios no es como tal una fuente de ingresos específica, sino ha sido más bien puntual y acorde a la gerencia esta deberá terminar en el 2014, y no hay intenciones de renovar este flujo de ingreso. En los análisis contables se encontró que la empresa posee créditos en el exterior en USD y casi el 60% de sus compras son a proveedores extranjeros, sin embargo sus contratos vigentes son en pesos, por lo que el sistema cambiario genera en momentos específicos ingresos o egresos debido a la variabilidad del dólar, de hecho notamos que gracias al dólar las utilidades habían crecido un 19% en el último año, razón por la que consideramos necesaria incluirla en este bloque. Uno de los puntos importantes analizados en conjunto con el área contable es que la empresa posee un flujo de caja bastante largo, ya que el sector de las electrificadoras posee unos términos de pagos que están alrededor de los 90 días, y el sector de contratistas está cercano a los 60 días.

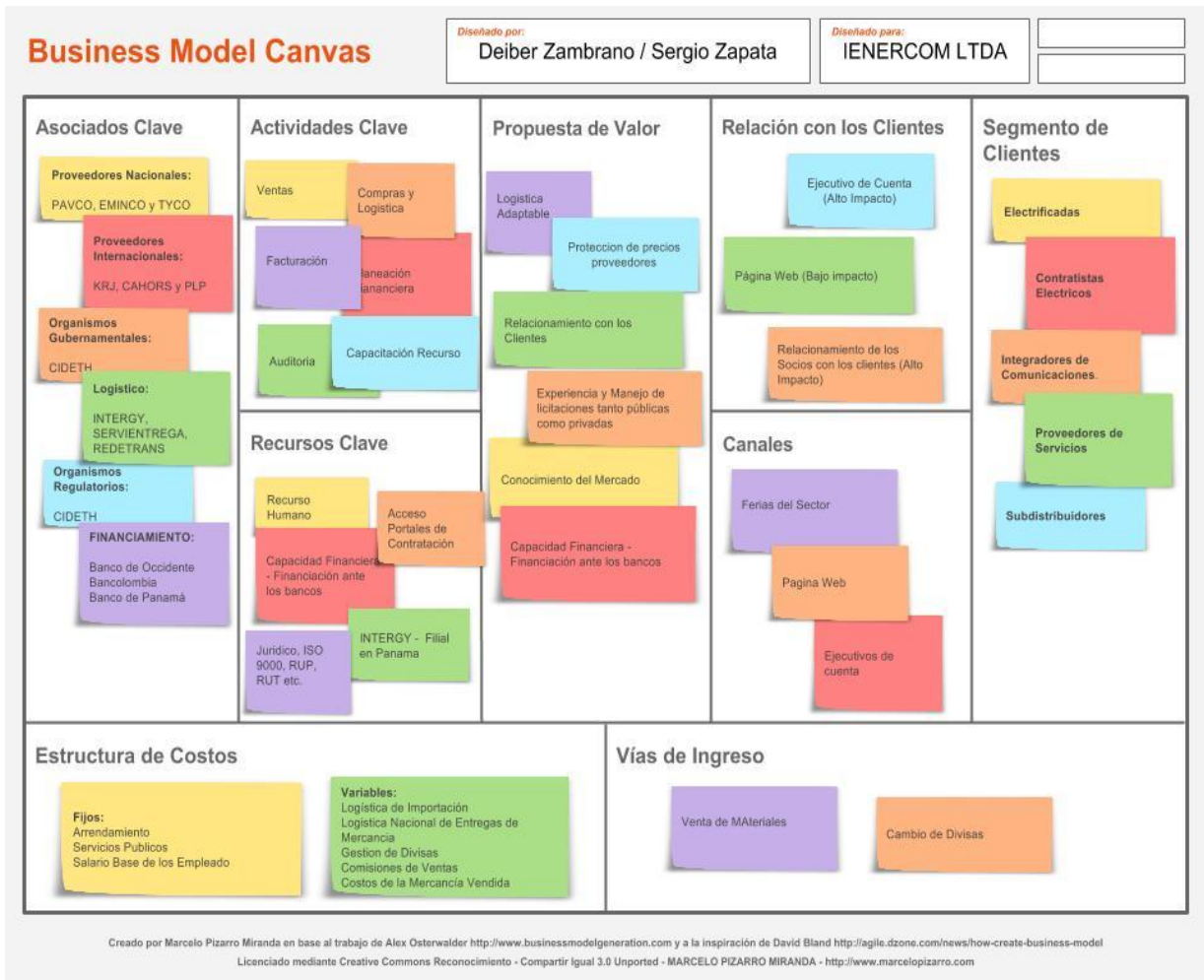
Vías de Ingreso

Venta de Materiales

Cambio de Divisas

Gráfica 14. Vías de ingreso

En este proceso investigativo realizado dentro de la empresa, se involucró a la gerencia general, a la dirección comercial, al departamento de compras, los empleados administrativos (5 en total) y los socios de la empresa (2), para poder determinar la existencia y capacidades en cada uno de los bloques de la metodología de Canvas, el cuadro actual de la empresa bajo el modelo de Canvas se puede mostrar de la siguiente manera:



Gráfica 15. Lienzo actual acorde al modelo de CANVAS de la empresa.

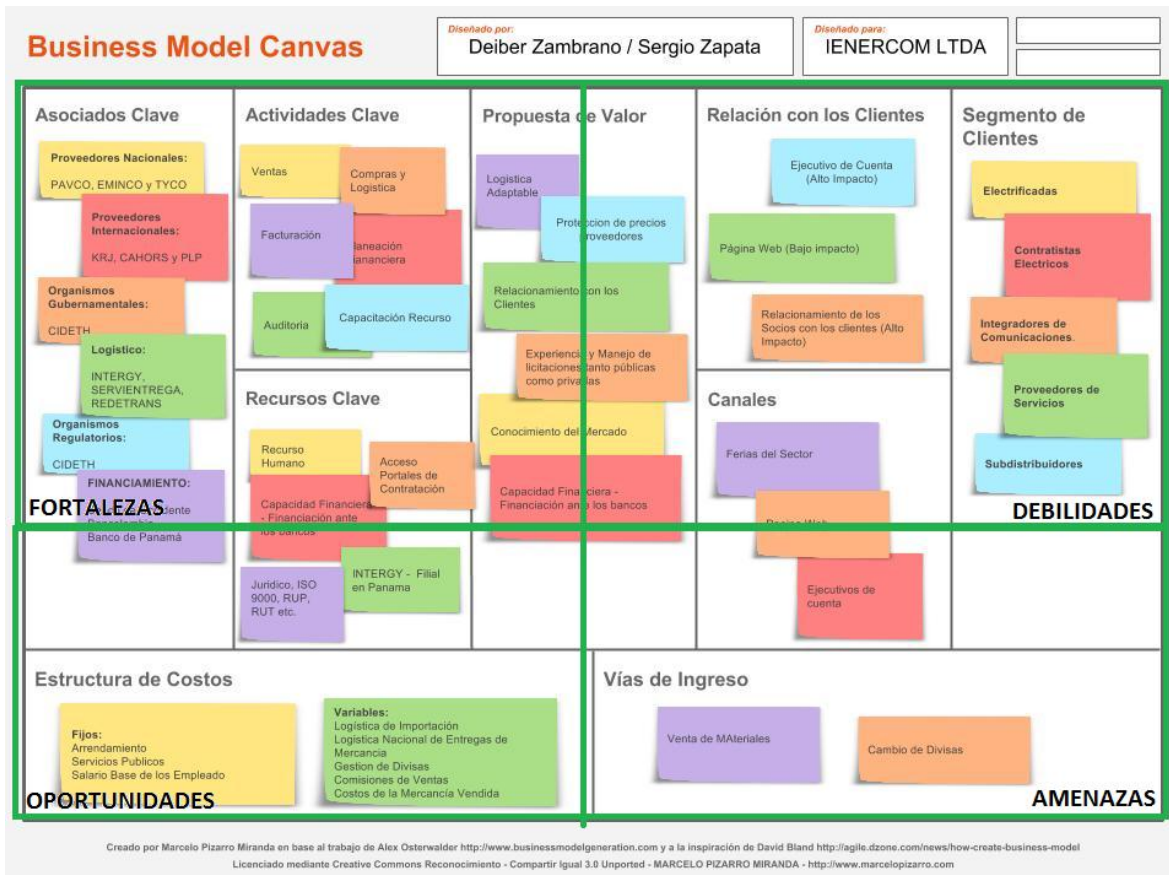
4.2.16 Evaluación del modelo de negocios de Ienercom Ltda

Hasta el momento hemos hecho un análisis del entorno en el cual se desarrolla el negocio de Ienercom Ltda basándose en las 5 fuerzas de Michael Porter, se evaluó los clientes y los productos más rentables usando como herramienta la matriz de BCG (Boston Consulting

Group), y se hizo una radiografía de la empresa bajo el enfoque de los 9 bloques de la metodología de Ostelwalder y Pigneur, sin embargo a la hora de proponer una mejora, innovación o evolución del modelo de negocios, es necesario realizar una evaluación detallada de los diferentes módulos, para esto se usó la “lista de comprobación para evaluar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (DAFO), así como los diferentes módulos del modelo” (Ostelwalder & Pigneur, 2012).

Lo que se hizo como lo recomendó la metodología de Osterwalder y Pigneur es mezclar el análisis DAFO, con el lienzo del modelo de negocio, lo que nos permitió obtener una evaluación rigurosa del modelo de negocio de la empresa y sus módulos. El análisis DAFO plantea cuatro grandes preguntas “¿Cuáles son los puntos débiles y fuertes de la empresa?, ¿Qué oportunidades tiene la empresa y a que amenazas potenciales se enfrente?” (Ostelwalder & Pigneur, 2012).

Se reunió a cuatro empleados de la empresa, se le presento y se le explico a cada uno el lienzo hallado, y se procedió a que cada uno calificara varios grupos de preguntas, en el proceso de deseo que intervinieron varias áreas de la empresa, por lo que se escogieron 4 personas de diferente áreas, la primera, la Gerencia General (Madeleine Soto Lacotoure), la segunda la Dirección Comercial (Giselle Uribe), la Tercera a uno de los socios (Henry Zambrano), y la cuarta al gerente de compras y Logística (Wilson Zambrano). Lo que se quiso hacer fue que estuvieran los diferentes involucrados en cada uno de los módulos del lienzo para tener un análisis más transversal sobre todo el lienzo, con el objetivo de obtener una evaluación más rigurosa.



Gráfica 16. Ubicación de las fuerzas DAFO en el modelo de Canvas de la empresa. (Osterwalder & Pigneur, 2012)

Para esto utilizamos unas listas sugeridas por el Autor y con base en sus respuestas a cada uno de estos puntos evaluaremos las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (DAFO) del modelo de negocio actual de la compañía, Osterwalder y Pigneur recomiendan hacer este tipo de ejercicios con una frecuencia importante con el fin de identificar rápidamente las oportunidades de mejora del modelo de negocio, esta evaluación está basado en cada uno de los módulos del el lienzo del modelo de negocio y tener una visión sistémica de la realidad actual de la compañía y ver la interacción individual de cada módulo.

Es importante reconocer las bondades de esta herramienta bajo la metodología de Osterwalder y Pigneur que expresa “A veces los resultados obtenidos no son de utilidad, por lo que los directivos lo han dejado un poco de lado. Sin embargo, combinado con el lienzo del modelo de negocio, el análisis DAFO permite realizar una evaluación rigurosa del modelo de negocio de una empresa y sus módulos”. (Osterwalder & Pigneur, 2012)

Siguiendo la metodología sugerida y con base a los resultados de las cuatro encuestas realizadas a personas claves, presentamos los resultados del análisis DAFO bajo el siguiente esquema:

Tabla 6. Resultados del análisis DAFO

Fortalezas	Debilidades
Relación con los clientes (RCI): Hay una estrecha relación con los clientes.	Recursos Claves (RC): En cuanto a los recursos claves hay una gran debilidad ya que estos pueden ser imitados fácilmente.
Asociaciones Claves (AsC): No se depende demasiado de determinados socios	Relación con los clientes (RCI): No contamos con una cartera bien segmentada, no estamos captando clientes de forma constante.
Segmentos del mercado (SM): El mercado no se va a saturar rápidamente.	Canales (C): los canales no son muy eficaces, no se tiene un contacto estrecho con clientes, no hay buen acceso a nuestros canales, los canales no están perfectamente integrados, los canales no proporcionan economías de campo, los canales no están adecuados a los segmentos del mercado.
	Segmentos del mercado (SM): La marca no es fuerte.
	Propuesta de Valor (PV): en la propuesta de Valor hay deficiencias muy fuertes en efectos de red y sinergias entre productos y servicios.
	Fuentes de Ingresos (FI): En las fuentes de ingresos, los márgenes son bajos, además los ingresos no son predecibles y no se cuenta con Ingresos diversificados.
	Recursos Claves (RC): Nuestros recursos se pueden imitar fácilmente.
	Estructura de Costos (EC): En cuanto a la evaluación de los costos estos no son predecibles y la estructura de costos no se adecua perfectamente al modelo de negocio

Oportunidades	Amenazas
Propuesta de Valor (PV): En la propuesta de valor podríamos tener oportunidades si convertimos productos en servicios, si integramos productos y servicios, si identificamos otras necesidades que podamos satisfacer, ampliar nuestra promesa de valor y realizar tareas adicionales para nuestros clientes.	Propuesta de Valor (PV): Existen productos y servicios sustitutos disponibles y la competencia amenaza con mejor precio o mayor valor.
Fuentes de Ingresos (FI): En las fuentes de ingresos las oportunidades radican en identificar otros elementos que los clientes este dispuestos a pagar por ellos, hacer venta cruzada, crear nuevas fuentes de ingresos.	Estructura de costos (EC): Los costos se pueden volver impredecibles y amenazan con aumentar en forma más alta que los ingresos
Recursos Claves (RC): Pueden existir recursos claves poco explotados	Fuentes de Ingresos (FI): La competencia pone en peligro nuestros márgenes y dependemos excesivamente de pocas fuentes de ingresos
Actividades Claves (AC): mejorar el soporte de TI para mejorar la eficiencia	Recursos Claves (RC): No podríamos hacer frente a una interrupción de los recursos claves, la calidad de nuestros recursos puede estar amenazada
Asociaciones Claves (AsC): venta cruzada, utilizar canales de socios que puedan mejorar el contacto con los clientes, complementar la propuesta de valor	Segmentación del Mercado (SM): En cuanto amenazas en la relación con los clientes, la competencia pone en peligro la cuota del mercado y se podría saturar rápidamente.
Segmentación del Mercado (SM): Beneficiarnos de un mercado creciente, atender nuevos segmentos del mercado, hacer una segmentación más depurada	Canales (C): Es posible que los clientes dejen de utilizar nuestros canales.
Canales (C): buscar nuevos canales con socios complementarios, aumentar margen si servimos a socios directamente y acompasar canales con los segmentos del mercado.	Relación con los clientes (RCI): Las relaciones con los clientes pueden deteriorarse.
Relación con los clientes (RCI): Mejorar seguimiento de clientes, estrechar relaciones con los clientes, Aumentar la personalización, aumentar los costos de cambio y eliminar los clientes no rentables.	

En conclusión esta evaluación arrojó resultados importantes por cada módulo del modelo de canvas para Ienercom Ltda plantear acciones para renovar su modelo de negocio en cuanto a las debilidades, oportunidades y amenazas para formular su nuevo modelo de negocio.

Las debilidades más relevantes están asociados a las relaciones con los clientes y a la gestión de las fuentes de ingresos y a la estructura de costos.

Las oportunidades más representativas están enmarcadas en los módulos del lienzo referentes a la propuesta de valor, las fuentes de ingresos y las relaciones con los clientes.

Y las amenazas más recurrentes están orientadas a la propuesta de valor, a la gestión de ingresos y costos y a la interacción con los clientes.

4.3 APORTACIONES DE LOS CLIENTES

Con el fin de tener presentes los ojos del cliente en el rediseño del modelo de negocio de la compañía Ienercom Ltda., decidimos utilizar una de las técnicas sugeridas por Osterwalder, que es el mapa de empatía. Con la aplicación de esta herramienta logramos poder identificar en los clientes sus características principales, como son: “La comprensión de los clientes, su entorno, sus rutinas diarias, sus preocupaciones y sus aspiraciones” (Osterwalder & Pigneur, 2012).

La metodología que utilizamos fue la de reunir un grupo de empleados claves del principal cliente de la compañía, que es Electricaribe. Los participantes fueron:

- Johana Ariza Área de Compras
- Carlos Jiménez Gerente de Compras
- Julio Villadiego Área Técnica
- Hugo Osorio Normatividad
- John Tovar Área de Pérdidas

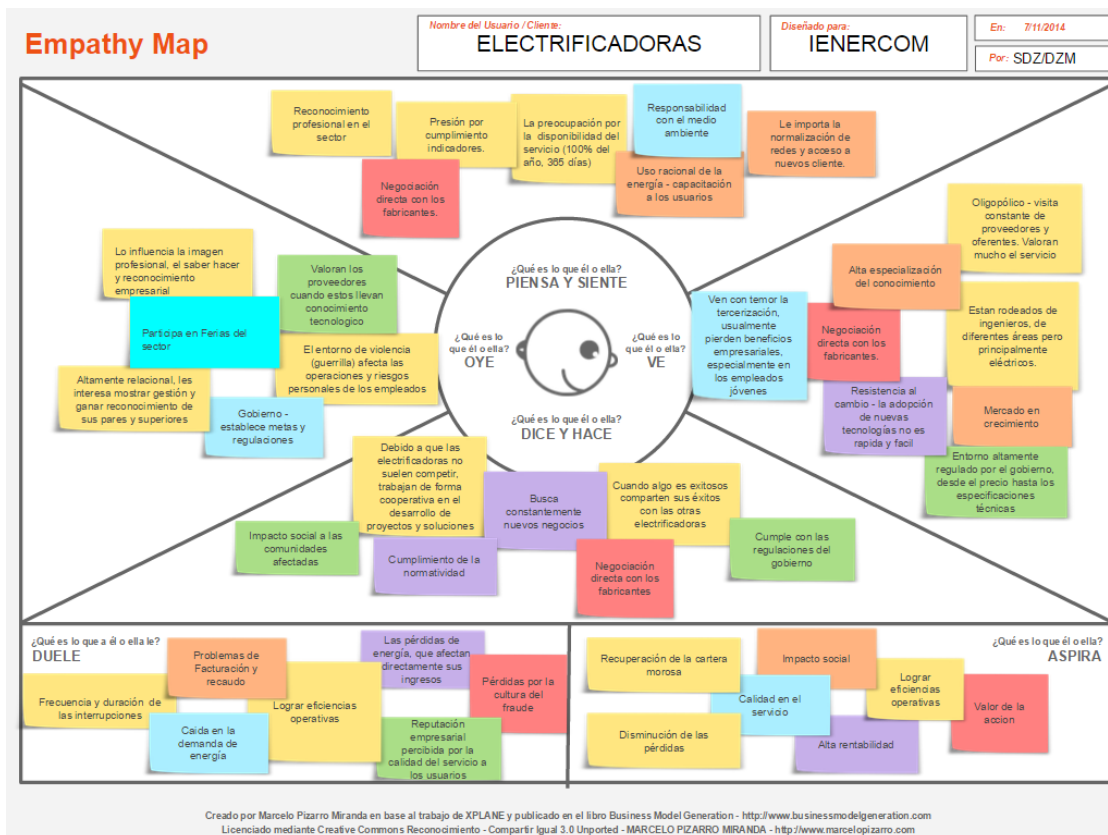
Cada uno de ellos respondió las siguientes preguntas, con las que construimos el mapa de empatía (Osterwalder y Pigneur, 2012).

- ¿Qué ve? Describe qué ve el cliente en su entorno.
- ¿Qué oye? Describe cómo afecta el entorno al cliente.

- ¿Qué piensa y siente en realidad? Intenta averiguar qué pasa en la mente del cliente.
- ¿Qué dice y hace? Imagina qué diría o cómo se comportaría el cliente en público.
- ¿Qué esfuerzos hace el cliente?
- ¿Qué resultados obtiene el cliente?

Con los resultados de este análisis, pretendemos tener claridad sobre: el perfil del cliente al cual está enfocado, que son las electricificadoras, y realmente orientar la innovación en el modelo de negocio a solucionar problemas reales de los clientes; también sobre si los clientes están dispuestos a pagar por estas innovaciones y sobre cómo debe ser la comunicación (Ostelwalder & Pigneur, 2012)

Los resultados son los siguientes:



Gráfica 17. Resultados del mapa de empatía (Pizarro, 2015)

- *Los clientes que piensan y sienten:* algunos de los factores que las electricificadoras consideran importantes son: el reconocimiento profesional en el sector, la presión por el

cumplimiento de indicadores, la preocupación por la disponibilidad del servicio, la responsabilidad con el medio ambiente, la normalización de redes y el acceso a nuevos clientes, la negociación directa con los fabricantes, el uso racional de energía y la capacitación a los usuarios (Ariza, Jiménez, Villadiego, Osorio, & Tovar, 2014).

- Los clientes qué oyen: a las electrificadoras las afecta del entorno: la imagen profesional, el saber hacer, el reconocimiento empresarial, el valorar a los proveedores cuando estos llevan conocimiento tecnológico, el entorno de violencia (guerrilla), que afecta las operaciones y riesgos personales para los empleados, participa en ferias del sector, altamente relacional, le interesa mostrar gestión y ganar reconocimiento de sus pares y superiores, el gobierno le establece metas y regulaciones (Ariza, Jiménez, Villadiego, Osorio, & Tovar, 2014).
- Los clientes qué dicen y hacen: cómo se comportan las electrificadoras en público. Especialmente su actitud radica en: no suelen competir, trabajan de forma cooperativa en desarrollo de proyectos y soluciones, el impacto social con las comunidades afectadas, el cumplimiento de la normatividad, la búsqueda constante de nuevos negocios, negociar directamente con fabricantes, cuando algo es exitoso lo comparte con las otras electrificadoras, cumple con las regulaciones del Gobierno (Ariza, Jiménez, Villadiego, Osorio, & Tovar, 2014).

Los clientes qué ven: principalmente, ven con temor la tercerización. Usualmente sus empleados pierden beneficios empresariales, especialmente en empleados jóvenes. Resistencia al cambio, la adopción de nuevas tecnologías no es fácil, negocian directamente con fabricantes, están rodeados de ingenieros, especialmente eléctricos, alta especialización del conocimiento, oligopolio, visita constante de proveedores y oferentes, valoran el servicio, mercado en crecimiento, entorno altamente regulado por el Gobierno, desde el precio hasta las especificaciones técnicas (Ariza, Jiménez, Villadiego, Osorio, & Tovar, 2014).

- Los clientes qué esfuerzos hacen: frecuencia y duración de las interrupciones, problemas de facturación y recaudo, caída de la demanda de energía, lograr eficiencias operativas, las pérdidas de energía que afectan directamente sus ingresos, reputación empresarial

percibida por la calidad del servicio a los usuarios, pérdidas por la cultura del fraude (Ariza, Jiménez, Villadiego, Osorio, & Tovar, 2014).

- Los clientes qué resultados obtienen: recuperación de la cartera morosa, disminución de las pérdidas, calidad en el servicio e impacto social, alta rentabilidad y logro de eficiencias operativas, valorización de las acciones (Ariza, Jiménez, Villadiego, Osorio, & Tovar, 2014).

Con base en este análisis del perfil de las electrificadoras, los resultados de la evaluación del modelo actual del negocio realizado con la matriz DAFO nos dan los elementos relevantes para entrar a gestionar el modelo de negocio y ver cuáles son los puntos relevantes por mejorar.

4.4 IDEACIÓN

Con el fin de hacer una propuesta de innovación en el modelo de negocio de Ienercom Ltda., se realizó un taller con empleados claves, con el fin de orientar una lluvia de ideas teniendo como base los módulos con mayor debilidad en la evaluación DAFO del modelo de negocio actual de la compañía y los resultados del mapa de afinidad.

Los módulos con mayor oportunidad de mejora son:

- Asociados clave
- Actividades clave
- Propuesta de valor
- Relación con los clientes
- Segmento de clientes
- Vías de ingreso

Por medio de la herramienta de Google Docs (Google Docs - Forms, 2015), para la realización de lluvia de ideas, les dimos acceso a los siguientes empleados, para desarrollar este taller:

- Wilson Zambrano Gerente de Logística y Compras
- Henry Zambrano Socio fundador
- Madeleine Soto Gerente General
- Giselle Uribe Directora Comercial
- Deiber Zambrano Socio fundador – Estudiante MBA
- Sergio Zapata Estudiante del MBA

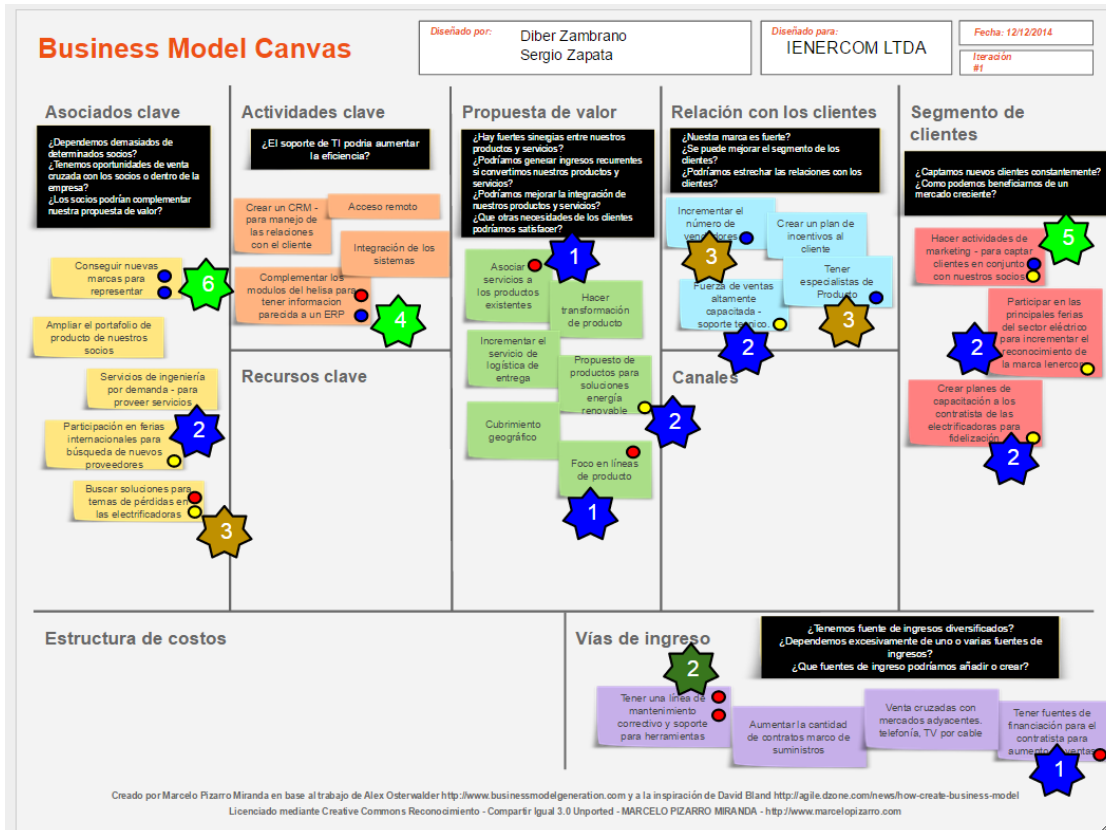
Por medio de esta herramienta, los participantes de forma colaborativa van generando sus ideas para cada uno de los seis módulos del lienzo de Canvas. La herramienta nos permite trabajar de manera remota e ir consolidando los resultados de las ideas y las calificaciones bajo los siguientes procedimientos:

Cada uno de los participantes debe generar cuatro ideas, para generar un total mínimo de 24. Luego cada participante tiene la oportunidad de calificar las ideas con la siguiente escala:

- Color azul 3 puntos.
- Color amarillo 2 puntos.
- Color rojo 1 punto.

Cada participante fue leyendo cada una de las ideas presentadas y le fue asignando su calificación, y luego se consolidó la puntuación de cada una de las ideas obtenidas para ver el orden de calificación y cuáles eran las ideas más relevantes que iban a ser desarrolladas.

En el siguiente gráfico se muestran en el lienzo los resultados de la lluvia de ideas y la calificación que realizó cada uno de los participantes.



Gráfica 18. Resultados del proceso de ideación (lluvia de ideas)

Las ideas más representativas fueron:

Asociaciones claves

- Conseguir nuevas marcas para representar (6).
- Buscar soluciones en temas de pérdidas en las electrificadoras (3).
- Participación en ferias internacionales para la búsqueda de nuevos proveedores (2).

Propuesta de valor

- Asociar servicios a productos claves (1).
- Propuesta de productos para soluciones de energía renovable (2).
- Foco en líneas de producto (1).

Segmento de clientes

- Hacer actividades de *marketing* para captar clientes conjuntamente con nuestros socios (5).

- Participar en las principales ferias del sector eléctrico, para aumentar el reconocimiento de marca de Ienercom Ltda. (2).
- Realizar planes de capacitaciones a los contratistas de las electrificadoras, para la fidelización (2).

Actividades clave

- Completar los módulos del aplicativo Helisa (2015), para acercarnos a la información que nos puede dar un ERP⁵ (4).

Relaciones con los clientes

- Aumentar el número de vendedores (3).
- Tener especialistas en producto (3).
- Fuerza de ventas altamente capacitada, soporte técnico (2).

Vías de ingreso

- Tener una línea de negocio de mantenimiento correctivo y soporte para herramientas (2).
- Contar con fuentes de financiación para los contratistas, para aumentar las ventas (1).

Con base en estas ideas resultantes del taller, se evidencia una amplia gama de oportunidades de mejora en los elementos claves del Canvas, que en la evaluación surgieron con mayor debilidad, y con una clara orientación al cliente, según el perfil de las electrificadoras construido con el mapa de empatía.

Ahora la idea es plantear cómo sería el nuevo modelo de negocio teniendo en cuenta las ideas por desarrollar, calificadas por los participantes en la lluvia de ideas. La pregunta es cómo convertir esas ideas en un plan de acción y qué efectivamente le permite al final a la compañía tener una posición más competitiva en el mercado.

⁵ ERP Enterprise Resource Planning.

Muchas ideas salieron en la actividad (24), de las cuales 15 obtuvieron calificación de algún tipo; pero se va a trabajar solo sobre las siete ideas más importantes, ya que trabajar sobre muchas al mismo tiempo haría perder foco sobre lo realmente relevante e impactante en la empresa. Por esa razón, en cada uno de los bloques se dejaron solo las ideas con mayor puntaje:

4.5.1 Bloque asociaciones claves

Idea: “Conseguir nuevas marcas para representar (calificación 6)”.

Cuando se hizo la matriz BCG, se encontró que las líneas importadas eran mucho más rentables para Ienercom Ltda., ya que el valor logístico y de aproximación de mercado es mucho mayor al de cuando la marca ya tiene representación en el país. Por esta razón, el enfoque de encontrar nuevas marcas debe darse sobre la premisa de ser importadores de la misma. La ventaja de tener nuevas marcas es que estas quitarían la dependencia que Ienercom Ltda. tiene actualmente de KRJ y PLP, y le permitiría tener ingreso de ventas por nuevos productos (ingreso a mercados adyacentes); sin embargo, las características mínimas de estos nuevos proveedores que deberían cumplir son:

- No tener representación directa en Colombia.
- Deben fabricar productos o soluciones para el segmento de cliente de las electrificadoras.
- No deben ser competencia de las marcas actuales de representación, como KRJ, PLP y TYCO.
- Deben tener altos estándares de calidad.
- Deben complementar las soluciones de productos existentes, o complementarlas.

Sin embargo, dos nuevas líneas de producto no fortalecerían mucho su propuesta de valor, porque, aunque básicamente seguirían haciendo lo mismo, les daría crecimiento por ventas de nuevos productos. Por lo tanto, la empresa debe buscar un trabajo de aproximación y participación en diferentes ferias mundiales, para conocer qué marcas se encuentran

interesadas en ingresar a Colombia, y adicionarlas a su portafolio de productos actual. El módulo de Canvas quedaría de la siguiente manera:

4.5.2 Bloque relaciones con los clientes

Ideas: “Aumentar número de vendedores (3)” y “Tener especialistas en producto (3)”.

Estas dos ideas no son excluyentes, ya que se puede incrementar el equipo comercial y, a su vez, tener especialistas de producto (defínase como vendedores técnicamente capacitados). Actualmente la empresa cuenta solamente con una persona comercial, que es la Directora Comercial. Esta es una de las razones por las que la empresa no tiene la capacidad de captar clientes fácilmente (resultado del DAFO), ya que conseguir nuevos clientes requiere de tiempo y de inversión en vendedores capacitados, y de un procedimiento riguroso de trabajo constante. Es por esta razón que se trabajó conjuntamente con la directora comercial, para establecer cuál sería la estructura del área comercial más adecuada para atender este segmento:
Perfil del Ejecutivo Comercial:

1. Alta capacidad técnica de los vendedores, deben tener conocimiento para dar soporte a los usuarios del cliente y para realizar el trabajo de especificación.
2. Conocimiento en los procesos de contratación de las empresas de energía.
3. Se considera ideal que tengan experiencia en el sector de comercialización de productos eléctricos.
4. Tener una carrera técnica, tecnológica o universitaria en Ingeniería Eléctrica o Electrónica.

Dentro del análisis se encontró que el país está dividido básicamente en subregiones. La facturación en cada una de las subregiones del sector de las electrificadoras está altamente concentrada. Por ejemplo, en la costa atlántica está el 70% de la facturación de Ienercom Ltda. en este segmento. Le siguen, de lejos, Antioquia (2%), Santanderes (0%), Centro (5%), Eje Cafetero (15%) y Valle (2%). Una de las oportunidades de mejorar está en realizar un cubrimiento geográfico mejor de los otros territorios, llevando los productos y servicios a estas regiones, razón por la que los dos nuevos ejecutivos comerciales deben atender cada uno estos dos territorios. Dentro de la estructura comercial se encontró que una de las grandes pérdidas

de tiempo es la del proceso formal de las cotizaciones; la directora comercial gasta cerca del 40% de su tiempo en hacer estas cotizaciones, tiempo que podría ser usado de forma más eficiente en la consecución de clientes. Es por este que tener una persona de soporte interno para los ejecutivos comerciales sería de vital importancia para liberar tiempo a los ejecutivos comerciales, y que este sea invertido en mayor generación de oportunidades de negocio.

4.5.3 Bloque segmento de clientes

Idea: “Hacer actividades de *marketing* para captar clientes conjuntamente con nuestros socios”.

La empresa no cuenta con un departamento de mercadeo con el cual realice actividades de generación de demanda. Aunque no se requiere una persona específicamente dedicada a las actividades de mercadeo, sí se requiere establecer un procedimiento en donde las áreas comerciales establezcan un plan detallado de *marketing*, y aquí deben estar involucradas tres áreas principales: Gerencia General, Gerencia Financiera y Gerencia Comercial. En este plan deben definirse los siguientes elementos:

1. Establecer la base de datos de contacto de los clientes objetivo.
2. Ferias del sector en el cual se desee participar en el mercado.
3. Actividades de generación de demanda en conjunto con los socios claves.
4. Campaña de contacto vía correo electrónico para los clientes, sobre los productos y ofertas.

Al no vender productos de consumo, la empresa no requiere altas actividades de mercadeo, pero sí requiere de actividades enfocadas y trabajadas en conjunto con los socios claves, para la generación de demanda, y para el desarrollo de la relación con los clientes, es importante que este vea a Ienercom Ltda. Como un consultor que le ayuda a resolver los problemas y a satisfacer sus necesidades.

4.5.4 Bloque actividades clave

Idea: “Completar los módulos del aplicativo Helisa para acercarnos a la información que nos puede dar un ERP” (4).

El Helisa (2015) es un *software* administrativo y contable; dado el tamaño de la empresa, se consideró que no era necesaria una inversión en la adquisición de un ERP; sin embargo, investigando a fondo encontramos que la empresa dispone únicamente del módulo de administración, que solo realiza o administra la contabilidad de la empresa. Todos los demás elementos, como compras, inventarios y ventas, se hacen en bases de datos independientes. Es por eso que la empresa no tiene la facilidad para saber la rentabilidad de los clientes, y los niveles de confiabilidad de la información son muy bajos, ya que la información de cada cuadro no es exactamente igual a la de los datos contables; y aunque se asemejan, siempre existen leves diferencias. Por esta razón, y dado que la empresa ya tiene una inversión realizada en el módulo base del Helisa, la mejor opción es adquirir los módulos adicionales que les permita ir integrando toda la información de la gestión de la empresa. Los módulos que debe adicionar para mejorar la gestión son:

Módulos necesarios:

1. *Gestión de ventas*: este es uno de los módulos importantes, porque así la empresa adquirirá la capacidad de hacer seguimiento de todo el ciclo de venta, desde la cotización, orden de compra, remisión hasta la factura.

El módulo de Helisa, se define como el modulo que *opera el ciclo básico de un proceso de ventas*. Una cotización, de allí un pedido y de este una remisión, cerrando con la factura. Cuando se elabora la factura (o la remisión en algunos casos), esta lleva la información a contabilidad, descarga las unidades y sus costos de inventarios, establece la cuenta por cobrar (si hay crédito), actualiza el estado de asesores comerciales, en fin, asegura contablemente el ciclo de una venta (Helisa, 2015).

2. *Gestión de compras*: este es uno de los elementos críticos de la empresa. La clasificación de los productos es casi nula, y muchos productos iguales están clasificados erradamente.

Adicional a esto, mejoraría la toma de decisiones para mantener los inventarios en el nivel adecuado, y con eso mantener altos niveles de servicio.

Este módulo de Helisa: controla las tareas del proceso de compras, juntando la administración de los proveedores y guiado por la necesidad de mantener niveles óptimos en el inventarios o la simple necesidades de adquirir elementos de consumo en la empresa. Del proveedor, conserva listas de productos que provee, condiciones de ventas, tiempos de entrega, históricos de compras, precios de venta, descuentos y todas aquellas condiciones especiales que lo califican como proveedor (Helisa, 2015).

3. *Administración de inventarios*: este módulo llevará un control más detallado de los inventarios, especialmente enfocado al cumplimiento de los contrato marco con las electrificadoras. Esto es de vital importancia para mantener los altos estándares de calidad de servicio, que hacen parte de la promesa de la empresa.

A pesar de todos estos elementos o herramientas tecnológicas que proveerían de información adecuada a la gerencia, lo realmente importante, y lo que se considera una actividad clave, es que la empresa establezca unas metas y un plan de seguimiento, y que use esta información dentro de su lineamiento estratégico, principalmente en que esos indicadores mantengan su promesa de valor.

4.5.5 Vías de ingreso

Idea: “Tener una línea de negocio de mantenimiento correctivo y soporte para herramientas” (2).

Para esto la empresa debe incluir mantenimiento de sus productos, especialmente de las herramientas de instalación. Observamos que los contratistas tenían problemas de servicio con sus herramientas luego de pasado el período de garantía, y debido al costo de reposición muchos prefieren arreglar las herramientas para mantenerlas en uso, lo que además le daría al negocio dificultad para incrementar el costo de cambio o reconversión tecnológica a la electrificadora. En conversación con el fabricante de las herramientas, este consideró que ese sería un gran valor agregado, ya que ellos como fabricantes no ofrecen ese servicio en

Colombia; y ellos, con tal de poder tener un buen servicio, están dispuestos a trasladar ese conocimiento a Ienercom Ltda., para que asuma ese rol y ese servicio ante las electrificadoras, y para Ienercom Ltda., esto incrementaría la entrega de valor a los clientes y a sus asociados claves, adicional que sería una fuente extra de ingreso.

4.5.6 Propuesta de valor

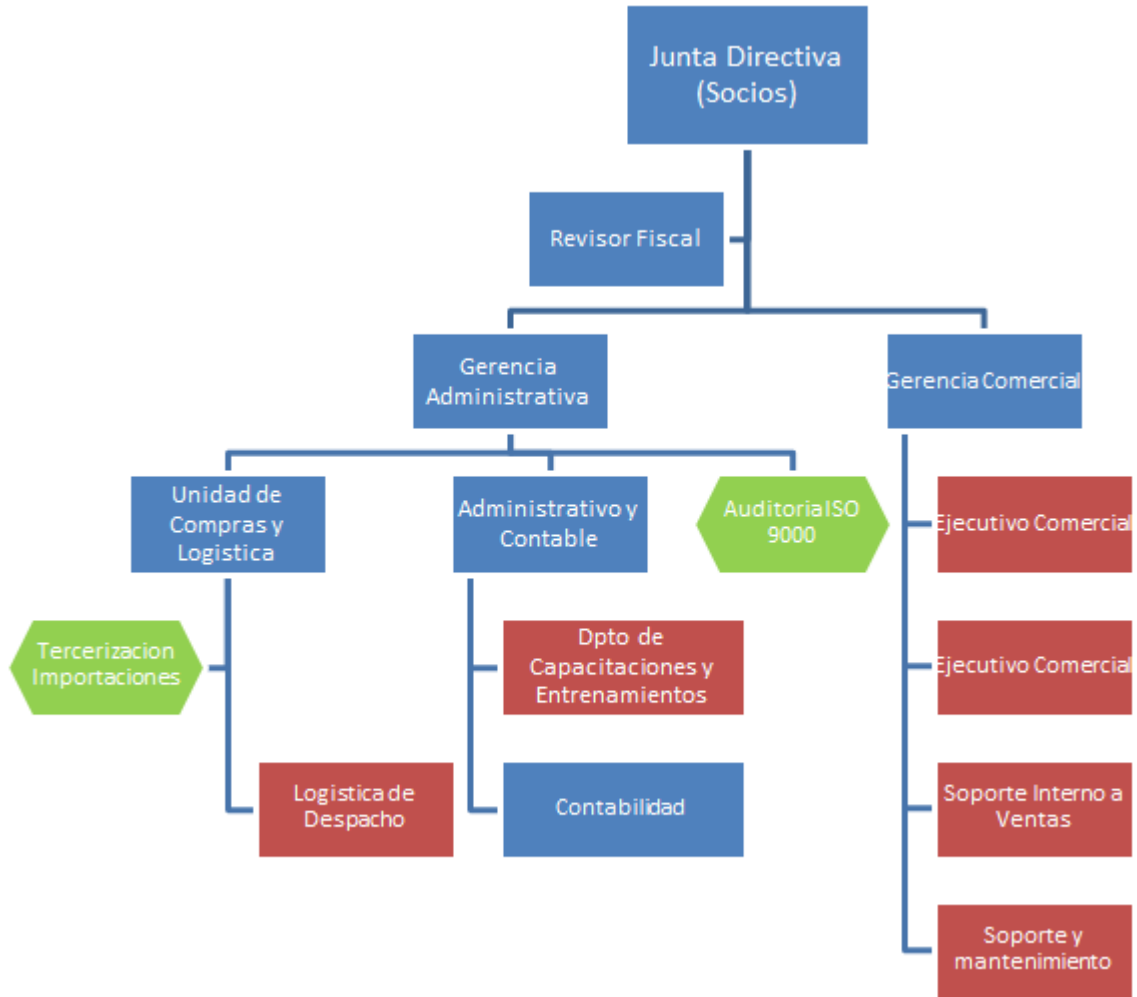
Idea: “Propuesta de productos para soluciones de energía renovable (2)”.

La empresa hoy no cuenta con soluciones de energía renovable. En el análisis encontramos que muchos de sus clientes desean empezar a tener soluciones para fuentes de energía renovable. Viendo que es un tema que está impactando fuertemente el mercado del sector eléctrico, que siempre ha estado buscando la forma de depender menos de las fuentes no renovables, cuando se analizaron las posibles fuentes de energía renovable, encontramos que la empresa ya tenía contactos y relaciones comerciales con un proveedor de paneles solares; sin embargo, nunca habían explorado la posibilidad de ofrecerle esto a sus clientes actuales.

Ejecutar todas estas ideas requerirá de una disciplina constante de la alta gerencia de la empresa, ya que introducir cambio en una empresa existente es todo un reto. Por eso, es muy importante que se siga el plan de acción que se detallará más adelante, para que se pueda alcanzar la nueva propuesta de valor de Ienercom Ltda.:

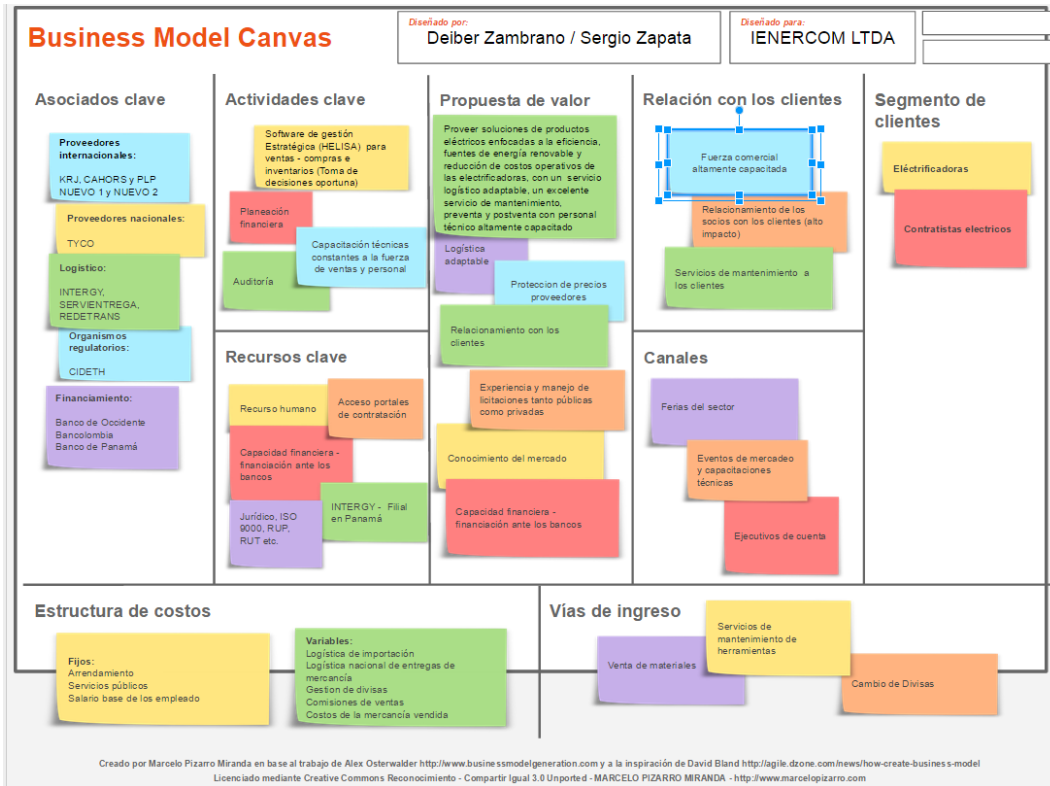
Proveer soluciones de productos eléctricos enfocadas a la eficiencia, fuentes de energía renovable y reducción de costos operativos de las electrificadoras, con un servicio logístico adaptable, un excelente servicio de mantenimiento, preventa y posventa con personal técnico altamente capacitado.

Para que la empresa pueda cumplir esta propuesta de valor uno de los elementos importantes es la estructura organizacional propuesta:



Gráfica 19. Organigrama propuesto

El modelo de Canvas sería como el que se describe a continuación:



Gráfica 20. Modelo de Canvas propuesto

4.6 Plan de Acción propuesto para la empresa

El siguiente plan de acción está destinado a llevar un seguimiento de cada una de las ideas seleccionadas que deberán ser ejecutadas tanto en el corto, como en el mediano y el largo plazo.

Tabla 7. Plan de acción

Plan de acción implementación nuevo modelo de negocio IENERCOM LTDA.

#	Módulo	PROYECTOS	Lider responsable	Plazo
1	Asociaciones claves	<p>Conseguir nuevas marcas para representar.</p> <p>Hacer inventario de marcas internacionales que cumplan los siguientes criterios para ser representadas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Que no posean representación directa en Colombia. 2. Deben fabricar productos o soluciones para el segmento de clientes de las electrificadoras. 3. No deben ser competencia de las marcas actuales de representación como KRJ, PLP y TYCO. 4. Deben tener altos estándares de calidad. 5. Deben complementar la soluciones de productos existentes o complementarlas. <p>Buscar un trabajo de aproximación y participación en diferentes ferias mundiales para conocer que marcas se encuentran interesadas en ingresar a Colombia y adicionarlas a su portafolio de productos actual.</p> <p>Establecer negociación y contratos de representación.</p> <p>Definir esquema logístico de importación.</p>	Henry Zambrano - Accionista Deiber Zambrano - Accionista	Mediano
2	Propuesta de valor	<p>Propuesta de productos para soluciones de energía renovable.</p> <p>Realizar un estudio de inteligencia de mercados con referenciación en varios países.</p> <p>Asistir a ferias internacionales que tengan relación directa con energías renovables: http://www.nferias.com/energias-renovables/ En esta página se encuentran las ferias a nivel mundial relacionadas con el tema.</p> <p>Buscar contactos con estas marcas.</p> <p>Establecer negociación y contratos de representación.</p> <p>Definir esquema logístico de importación.</p>	Henry Zambrano - Accionista Deiber Zambrano - Accionista	Largo
3	Segmento de clientes	<p>Hacer actividades de <i>marketing</i> para captar clientes conjuntamente con nuestros socios.</p> <p>Establecer un plan de mercadeo teniendo en cuenta los siguientes elementos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer la base de datos de contacto de los clientes objetivo. 2. Ferias del sector en el cual se desee participar en el mercado. 3. Actividades de generación de demanda en conjunto con los socios claves. 4. Campaña de contacto vía email para los clientes, sobre los productos y ofertas. <p>Invitar a personas claves de las electrificadoras a ferias internacionales y a conocer las plantas de las marcas representadas.</p> <p>Enviar información permanente de productos y servicios a los clientes.</p>	Giselle Uribe - Directora Comercial Madeleine Soto Lacotoure - Gerente General	Corto

Plan de acción implementación nuevo modelo de negocio IENERCOM LTDA.

#	Módulo	PROYECTOS	Lider responsable	Plazo
4	Actividades claves	<p>Completar los módulos del aplicativo Helisa para acercarnos a la información que nos puede dar un ERP.</p> <p>Revisar con el proveedor del software los módulos que ofrece la aplicación.</p> <p>Revisar la adaptación a las necesidades actuales y futuras de la compañía.</p> <p>Hacer selección y priorizar módulos por implementar. Se proponen los siguientes modulos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Gestión de ventas: opera el ciclo básico de un proceso de ventas; es decir, una cotización, de allí un pedido y de este una remisión, cerrando con la factura. 2. Gestión de compras: controla las tareas del proceso de compras, juntando la administración de los proveedores y guiado por la necesidad de mantener niveles óptimos en el inventarios o la simple necesidades de adquirir elementos de consumo en la empresa. 3. Administración de inventarios: administra y controla cantidades, costos, precios de venta, costos de reposición, cantidades críticas (mínimas o máximas), niveles de re-orden, ubicación, bodegas. 	Madeleine Soto Lacotoure - Gerente General	Mediano
5	Relaciones con los clientes	<p>Aumentar número de vendedores y tener especialistas en producto.</p> <p>Planear la necesidad de este recurso en términos de cantidad, ubicación geográfica y tipo de contratación.</p> <p>Definir un perfil para el ejecutivo comercial, con las siguientes características:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Alta capacidad técnica de los vendedores: deben tener conocimiento para dar soporte a los usuarios del cliente y realizar el trabajo de especificación. 2. Conocimiento acerca de los procesos de contratación de las empresas de energía. 3. Se considera ideal que tengan experiencia en el sector de comercialización de productos eléctricos. 4. Tener una carrera técnica, tecnológica o universitaria en Ingeniería Eléctrica o Electrónica. <p>Contratar a un persona para el soporte de la gestión comercial, encargado de las cotizaciones y del seguimiento de indicadores de cumplimiento de los ejecutivos comerciales.</p> <p>Definir si la selección según la complejidad y disponibilidad de recurso se hace con un proveedor externo o por personal de recursos humanos de la compañía.</p> <p>Realizar proceso de reclutamiento, selección y vinculación.</p> <p>Realizar proceso de entrenamiento en la compañía y rol del cargo.</p> <p>Hacer seguimiento en el desempeño y cumplimiento de metas comerciales.</p>	Madeleine Soto Lacotoure - Gerente General Giselle Uribe - Directora Comercial	Corto

Plan de acción implementación nuevo modelo de negocio IENERCOM LTDA.

#	Módulo	PROYECTOS	Lider responsable	Plazo
6	Fuentes de ingresos	Tener una línea de negocio de mantenimiento correctivo y soporte para herramientas.	Henry Zambrano - Accionista Deiber Zambrano - Accionista	Mediano
		Hacer análisis de los clientes potenciales de este tipo de servicios.		
		Revisar posibilidades de asocio con las marcas representadas para este tipo de servicios.		
		Revisar en el mercado los posibles oferentes de estos servicios y diseñar una propuesta de valor diferenciada.		
		Diseñar el esquema operativo para la prestación del servicio y las sinergias que se puedan implementar con la distribución de los productos actuales.		
		Realizar plan de mercadeo para el lanzamiento y posicionamiento de estos servicios.		
		Contratar personal técnico para prestar este tipo de servicio.		
		Formar al personal directamente por la compañías fabricantes para prestar este soporte.		

5. CONCLUSIONES

El planteamiento del modelo de negocio actual bajo la metodología del lienzo planteado por Osterwalder y Pigneur fue verdaderamente relevante, porque se realizó una revisión de todos los factores críticos del negocio, y la metodología obliga a no dejar ningún elemento del modelo por fuera de la revisión. Para la compañía Ienercom Ltda. fue muy útil, porque le permitió ver elementos que en algunos momentos se pensaría que eran despreciables, pero, viéndolos plasmados en el lienzo, se pudieron abordar para su análisis y para identificar cómo era su aporte a la generación de valor. Se puede plantear que para las organizaciones el solo hecho de ver su modelo en un lienzo ya es un inicio para ver la realidad con un enfoque más objetivo, para construir el mejoramiento.

La evaluación del modelo de negocio actual bajo una metodología mezclando entre una matriz DAFO tradicional y los nueve módulos del lienzo, le permitió a la compañía objeto de este trabajo de investigación validar exactamente dónde estaban sus debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. De este análisis, se marca una oportunidad fundamental en el módulo de asociaciones claves, que indica la importancia de ampliar las marcas que representan, pero con unas condiciones importantes como son: la orientación clara hacia empresas electrificadoras que no posean representación en el país y hacia lo que los clientes estén dispuestos a pagar, lo cual identificamos a través del mapa de empatía, como son las pérdidas de energía y la energía renovable.

Las herramientas planteadas por Osterwalder y Pigneur, así como el mapa de empatía, realmente ayudan a conocer un segmento de clientes. A pesar de que esta sea de relaciones B2B⁶, este ejercicio hace ver la importancia de las relaciones humanas y ayuda a un mejor entendimiento del cliente; realmente lleva a las personas involucradas en el negocio a comprender lo que el cliente espera, a entender su mundo y sus necesidades y a comprender muy bien las oportunidades de mejoramiento.

La lluvia de ideas realizada con diferentes áreas de la empresa permitió destacar cómo las personas de Logística entendían a ventas, y viceversa, y observar plasmadas ideas que

⁶ B2B: Business to Business.

parecen salidas de lo normal generó la posibilidad de que el grupo discutiera abiertamente nuevas formas de hacer las cosas, y luego que cada una de ellas estableciera las prioritarias. Este es un ejercicio que les permite a las empresas generar un escenario de comunicación diferente y, lo más importante aún, una fase única de ideación que probablemente fuera de este ambiente no se vería.

El análisis del sector eléctrico colombiano, por medio de entrevistas dirigidas a expertos en la materia y con apoyo en las cinco fuerzas de Porter, mostró que el de las electrificadoras es un sector dinámico, con expectativas de crecimiento importantes en gran parte de la geografía colombiana; además, que las empresas distribuidoras de productos para este sector siguen con total vigencia, por la cercanía como canal, por la homologación de productos y por el acompañamiento que le da al contratista, como figura que se ha venido posicionando en el sector, y en quien las electrificadoras enfocan su estrategia de tercerización de estos productos y servicios y en las actividades claves de su negocio. Colombia como país fuerte en su sector energético viene creciendo de la mano con el crecimiento de la economía y de su producto interno bruto.

Para Ienercom Ltda., es importante fortalecer su fuerza comercial con un enfoque técnico, con el fin de hacer una venta más cercana y con un enfoque de asesoría y de transferencia de conocimiento tanto a las electrificadoras como a los contratistas, y, además, cubriendo zonas geográficas donde están los jugadores claves del sector y donde el Gobierno invierte recursos con el fin de normalizar estas poblaciones y conectarla a la red eléctrica nacional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abbaszade., S. (2013). *USING ANALYTICAL NETWORK PROCESS (ANP) METHOD TO PRIORITIZE STRATEGIES RESULTED FROM SWOT MATRIX. CASE STUDY: NEDA SAMAK ASHENA COMPANY*. Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business.
- Ancín, J. M. (2010). *El plan estratégico en la práctica*. ESIC EDITORIAL.
- Ariza, J., Jiménez, C., Villadiego, J., Osorio, H., & Tovar, J. (7 de Noviembre de 2014). Taller Mapa de Empatía. (D. Z. Zapata, Entrevistador)
- Barrera, S. R. (2013, 06 05). *Bussines Life*. Retrieved 06 08, 2013, from Wikipedia: http://es.wikipedia.org/wiki/Modelo_de_negocio
- Borello, A. (2004). *El plan de negocios*. Madrid: Diaz de Santos.
- Christian Homburg, O. J. (2012). *How to Organize Pricing? Vertical Delegation and Horizontal Dispersion of Pricing Authority*. American Marketing Association.
- Garcia, J. F. (2010). Innovacion en modelos de negocio: La metodología de Oterwalder en la práctica. *Revista MBA EAFIT.*, 30-47.
- Google Docs - Forms. (27 de 02 de 2015). Obtenido de <https://docs.google.com/drawings/d/13rGGSx9-nk0N2x49ki6gRymoDNZd6jK0px6zzgEQ1JI/edit>
- Helisa, ©. 2. (21 de Enero de 2015). *Helisa//NIIF*. Obtenido de <http://helisa.com/>
- Ienercom. (21 de Septiembre de 2014). *Ienercom Ltda*. Obtenido de <http://www.ienercom.com/>

- Jiménez, C. (2014, Septiembre 16). Gerente de Compras Electricaribe. (D. Zambrano, Interviewer)
- Lina Maria Bastidas Orrego, S. F. (2008). *HACIA DÓNDE IRÁN LOS SECTORES ELÉCTRICOS DE LOS PAÍSES DE LA REGIÓN ANDINA - TENDENCIAS POSIBLES*. Bogota: Cuadernos de Administración Universidad Javeriana.
- Lopez, A. (2010, 08 29). *Managers Magazine*. Retrieved 06 10, 2013, from <http://managersmagazine.com/index.php/2010/01/matriz-bcg-matriz-boston-consulting-group/>
- Megias, J. (2012, 03 01). *JavierMegias.com*. Retrieved 06 08, 2013, from <http://javiermegias.com/blog/2012/03/herramientas-business-model-toolbox-modelo-de-negocio/>
- Ostelwalder, A., & Pigneur, Y. (2012). *Generacion de Modelos de Negocios*. Barcelona: Grupo Planeta.
- Peña Roa, A. R. (2014, Septiembre 10). Gerente Division Electrica Panduit Colombia. (D. Zambrano, Interviewer)
- Pigneur, A. O. (2012). *Generacion de Modelos de Negocios*. Barcelona: Grupo Planeta.
- Pizarro, M. (2015, 02 25). *Marcelo Pizarro*. Retrieved from <http://www.marcelopizarro.com>
- Porter, M. E. (2008). The Five Competitive Forces that Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 78 - 93.
- Sarmiento, J. W. (2005). Modelo de Negocio. *Publicacion de Catedra*, 11.
- Winter, S. y. (2001). "Replication as Strategy", *Organization Science Vol.* Organization Science Vol.
- Young, E. &. (2013). *Looking beyond the obvious Globalization and new opportunities for growth*. United States: Ernst & Young.

Zambrano, H. (16 de Noviembre de 2014). Fundador Ienercom Ltda. (D. Zambrano, Entrevistador)