



Colegio de Estudios Superiores de Administración, CESA

Desarrollo de un plan de negocios a partir del modelo Canvas para oficinas virtuales en la ciudad de Bogotá.

Carlos Andrés Prieto Olarte

Colegio de Estudios Superiores de Administración, CESA

Maestría en Finanzas Corporativas

Bogotá, Colombia

2012



Desarrollo de un plan de negocios a partir del modelo Canvas para oficinas virtuales en la ciudad de Bogotá.

Carlos Andrés Prieto Olarte

Tesis o trabajo de investigación presentado(a) como requisito parcial para optar al título de:

Magister en Finanzas Corporativas

Director:

Dr. Óscar Bravo

Colegio de Estudios Superiores de Administración, CESA

Maestría en Finanzas Corporativas

Bogotá, Colombia

2012

Contenido

Tabla de gráficos:	5
1. Presentación.....	7
1.1 Palabras Claves.....	8
2. Marco Teórico	9
2.1 Planteamiento del problema	9
2.1.1 Hipótesis.....	10
2.2 Objetivo General	10
2.3 Objetivos específicos.....	10
2.4 Elección del Modelo	12
2.5 Metodología de la Investigación	15
3. Business Model Generation.	18
3.1. Nueve bloques de construcción donde se plasman los aspectos principales de un modelo de negocio:.....	18
3.1.1. Bloque de clientes:	18
3.1.2 Propuesta de Valor.....	19
3.1.3 Canales	20
3.1.4 Relación con los clientes	21
3.1.5 Flujo de ingresos.....	22
3.1.6 Recursos claves	22
3.1.7 Actividad Clave	23
3.1.8 Red de partners.....	24
3.1.9 Estructura de costos.....	24
3.2 Nueve bloques en los que se plasma el modelo de negocio	25
4. Plan de Negocio para la creación de una nueva empresa que ofrece el servicio de alquiler de oficinas virtuales en la ciudad de Bogotá D.C. a través del modelo Canvas.	29
4.1 Desarrollo del modelo Canvas para una nueva empresa que ofrece el servicio de alquiler de oficinas virtuales en la ciudad de Bogotá D.C.	29
4.1.1 ¿A quién?, Bloque de Clientes:.....	29

4.1.2	Bloque de canales de comunicación y distribución:	30
4.1.3	Bloque de relaciones con los clientes:	30
4.1.4	Bloque de propuesta de valor:	31
4.1.5	¿Cuánto me gano?, Bloque de Flujo de ingresos:	34
4.1.6	¿Cómo lo hago?, Bloque de recursos claves:	35
4.1.7	Bloque de actividades claves:.....	36
4.1.8	Bloque de red de aliados estratégicos:	37
4.1.9	¿Cuánto me cuesta?, bloque de estructura de costos:.....	38
4.1.10	Análisis FODA de los Nueve bloques.	39
4.2	Conclusiones:	41
5	Bibliografía:	43
	Bibliografía	43

Tabla de gráficos:

Gráfico 1: Modelo de Canvas. (Osterwalder & Pigneur, 2009).....	10
Gráfico 2: Estructura de plan de negocios para el desarrollo en un marco de proyecto de investigación. (Desarrollo propio).....	12
Gráfico 3: Matriz FODA. (Bravo, 2012).....	13
Gráfico 4: Representación gráfica Matriz FODA, (Bravo, 2012).....	14
Gráfico 5: Fases del proceso de investigación a través de los objetivos específicos y general.....	16
Gráfico 6. Elementos determinantes para el desarrollo de los objetivos específicos y el general.....	16
Gráfico 7: Carátula del libro Business Model Generation, (BusinessModelGeneration).....	17
Gráfico 8: Bloque de Clientes. Modelo Canvas. (Osterwalder & Pigneur, 2009).....	18
Gráfico 9: Propuesta de Valor. Modelo Canvas. (Osterwalder & Pigneur, 2009)	19
Gráfico 10: Canales. Modelo Canvas. (Osterwalder & Pigneur, 2009)	20
Gráfico 11: Relación con los clientes. Modelo Canvas. (Osterwalder & Pigneur, 2009)	20
Gráfico 12: Flujo de ingresos. Modelo Canvas. (Osterwalder & Pigneur, 2009)	21
Gráfico 13: Recursos Claves. Modelo Canvas. (Osterwalder & Pigneur, 2009)	22
Gráfico 14: Actividades Claves. Modelo Canvas. (Osterwalder & Pigneur, 2009)	23
Gráfico 15: Red de partners. Modelo Canvas. (Osterwalder & Pigneur, 2009)	24
Gráfico 16: Estructura de costos. Modelo Canvas. (Osterwalder & Pigneur, 2009)	25
Gráfico 17: Nueve bloques = Modelo de negocio. (Osterwalder & Pigneur, 2009)	25
Gráfico 18: Nueve bloques = Modelo de negocio, diseño propio, imágenes de Business Model Generation. (Osterwalder & Pigneur, 2009)	26
Gráfico 19: Lienzo de Canvas. Descarga de Canvas (BusinessModelGeneration).....	26

Gráfico 20: Hemisferios del cerebro humano, lógica y emoción. (maskeunblog).....	27
Gráfico 21: Finalidad del lienzo. (BusinessModelGeneration).....	28
Gráfico 22: Ilustración de trabajo sobre el lienzo de Canvas. (BusinessModelGeneration).....	29
Gráfico 23: Plano de Bogotá con las zonas escogidas.....	33
Gráfico 24: Distribución de áreas de alquiler, desarrollo propio.....	35
Gráfico 25: Ingresos por áreas alquilables, desarrollo propio.....	35
Gráfico 26: Utilización de área y generación de ingresos. Modelo cuantitativo.....	38
Gráfico 27: Costos de fijos y variables antes de impuestos supuestos.....	40
Gráfico 28: Ponderación y ubicación de los diferentes bloques.....	41
Gráfico 29: Ubicación de escenario.....	42

1. Presentación

Se busca desarrollar un plan de negocios que provenga de un modelo de negocios, que permita evaluar la viabilidad del alquiler de oficinas virtuales en la ciudad de Bogotá D.C., de manera que la formulación de estrategias partan del ejercicio práctico; siendo ésta formulación de estrategias la que permita la comprobación de la propuesta de valor del negocio.

Existen diferentes modelos de negocios en el ámbito emprendedor para determinar una idea, producto o proyecto innovador. El modelo de negocios escogido es el basado en el método Canvas de Osterwalder (Osterwalder & Pigneur, 2009), que consiste en dividir el proyecto en nueve módulos básicos que tratan de explicar el proceso de cómo una empresa genera ingresos, partiendo de una propuesta de valor que se comunica a los potenciales clientes.

El objetivo general de este trabajo es el desarrollo de un plan de negocios a partir del modelo Canvas para oficinas virtuales en la ciudad de Bogotá D.C.

Este objetivo general se desarrolla por medio de cuatro objetivos específicos; así:

- Construir el marco de referencia del Business Model Generations, modelo de Canvas.
- Identificar los nueve bloques del proyecto de oficinas virtuales en la ciudad de Bogotá, según el modelo de Canvas y una metodología específica.
- Valorar según el modelo FODA cada uno de los nueve bloques del proyecto.
- Desarrollar un modelo de Plan de Negocio para la creación de una nueva empresa que ofrece el servicio de alquiler de oficinas virtuales en la ciudad de Bogotá D.C. a través del modelo Canvas.

El desarrollo de lo planteado se aborda por medio de una combinación de métodos de investigación, como son; el exploratorio para el proceso de idea y planteamiento de investigación, el método descriptivo en el desarrollo del modelo Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2009) y por último el explicativo al analizar el proyecto por medio del FODA que examina la interacción entre las características particulares del proyecto y el entorno en el

cual se compite. Los resultados del FODA buscan generar los insumos de la estrategia para bloque del modelo Canvas. En este método de investigación explicativo se plasma en el lienzo de Canvas generando una forma de pensar estratégica para cada uno de los bloques del Business Model Generation (BusinessModelGeneration), como para la sinergia de las mismas. El plan de negocios solo se convierte en la organización de los resultados de la información.

La pequeña empresa, el micro empresario, el emprendedor, el profesional independiente, etc. tienen como factor decisivo a la hora de alquilar un inmueble el precio, lo que convierte en una oportunidad de negocio un Business Center – Oficina Virtual, al tener el cliente las ventajas de una buena imagen empresarial por medio de una exclusiva ubicación y la combinación de recursos tecnológicos y de apoyo de una gran empresa a muy bajo costo, al no tenerse que incurrir en inversiones en activos, costos de nóminas no relacionadas con el negocio, tecnología de punta en comunicaciones y servicios de correspondencia, entre otros.

1.1 Palabras Claves

Business Center, Oficina Virtual, Plan de Negocios.

2. Marco Teórico

2.1 Planteamiento del problema

Sin lugar a dudas Colombia es uno de los países de la región que mejores indicadores económicos ha presentado durante los últimos cuatro años, 2009, 2010, 2011 y lo corrido de 2012. Según el Fondo Monetario Internacional ocupa para el 2012 el puesto quinto, tomando como ejemplo significativo el PIB-PPA, después de Argentina, España, México y Brasil. El FMI incluye para la medida a España por temas de movilidad étnica, económica, cultural y de idioma.

Dentro de la economía Colombiana es de resaltar las cifras obtenidas por el sector inmobiliario que en generación de empleo, de acuerdo con el reportaje del periódico El Tiempo el 20 de enero de 2012 hecho por DB Bacatá, aportó 119.000 nuevos empleos en el primer trimestre de 2011 frente al mismo periodo de 2010, lo que significa un 24% del total de nuevos empleos (DB Bacatá, 2012).

La Encuesta “Demanda de Oficinas para Bogotá de Coordinada Urbana”, sistema informativo de la Cámara Colombiana de la Construcción, que se realiza entre los meses de marzo a mayo de cada año, muestra tendencias sobre mercado en materia de ubicación, tamaño y precio, entre otros factores de decisión para la mediana y la gran empresa dejando un espacio de investigación sobre oportunidad de negocios para el segmento de mercado de las pequeñas empresas.

La encuesta de demanda de oficinas de Bogotá, desarrollada por Cámara Colombiana de la Construcción para el año 2011 (Cámara Colombiana de la Construcción, 2011) y presentada en el encuentro anual del World Office Forum, WOF, realizado el pasado 12 de julio de 2011 entrega resultados sobre cómo a la hora de elegir oficina uno de los elementos más importantes es la ubicación, el 63% de las grandes empresas consultadas y el 62% de las medianas, se inclinan por oficinas que estén ubicadas cerca a zonas bancarias, a sitios de interés nacional y a los lugares donde se encuentran los clientes, otro de los aspectos a tener en cuenta a la hora de adquirir o arrendar una oficina es el transporte, el 44% de la mediana empresa y el 37% de la gran empresa, considera un factor determinante la facilidad de

acceder al transporte público. Mientras que para el 36% de la mediana empresa y para el 21% de la gran empresa el aspecto decisivo está en la facilidad de parqueo a la hora de llegar a sus oficinas, el precio, por el contrario, es la variable que menos se tiene en cuenta en la búsqueda de este tipo de inmuebles. Para la mediana empresa este factor pesa un 19% en la decisión, mientras que para la gran empresa incide en un 16%.

Surge como problema de investigación y oportunidad de negocio el atender la necesidad de oficina para la pequeña empresa, el micro empresario, el emprendedor, el profesional independiente, con las ventajas de tener la mejor imagen empresarial por medio de una exclusiva ubicación y la combinación de recursos tecnológicos y de apoyo de una gran empresa a muy bajo costo, al no tener que incurrir en inversiones en activos, costos de nóminas no relacionadas con el negocio, tecnología de punta en comunicaciones y servicios de correspondencia, entre otros.

2.1.1 Hipótesis

El alquiler de oficinas virtuales ofrece una excelente alternativa de negocio al ser el factor precio un determinante fundamental a la hora de tomar la decisión de comprar o arrendar una oficina para la pequeña empresa, el micro empresario, el emprendedor, el profesional independiente, etc.

2.2 Objetivo General

Desarrollo de un plan de negocios a partir del modelo Canvas para oficinas virtuales en la ciudad de Bogotá.

2.3 Objetivos específicos

- 2.3.1 Construir el marco de referencia del Business Model Generations, modelo de Canvas.
- 2.3.2 Identificar los nueve bloques del proyecto de oficinas virtuales en la ciudad de Bogotá, según el modelo de Canvas y una metodología específica.

- 2.3.3 Valorar según el modelo FODA cada uno de los nueve bloques del proyecto.
- 2.3.4 Desarrollar un modelo de Plan de Negocio para la creación de una nueva empresa que ofrece el servicio de alquiler de oficinas virtuales en la ciudad de Bogotá D.C. a través del modelo Canvas.

Para desarrollar los anteriores objetivos específicos es indispensable determinar el producto a ofrecer y especificar el modelo de negocio basado en el método Canvas de Osterwalder (Osterwalder & Pigneur, 2009), que consiste en dividir el proyecto en nueve módulos básicos que tratan de explicar el proceso de cómo una empresa genera ingresos, partiendo de una propuesta de valor que se comunica a los potenciales clientes, definido por el siguiente esquema:

Gráfico 1: Modelo de Canvas. (Osterwalder & Pigneur, 2009)



2.4 Elección del Modelo

La elección del modelo y la aplicabilidad del mismo, depende de las estrategias para cada una de las etapas del modelo de negocio. El 10% de un plan de negocios es el modelo, en el cual es fundamental al dar las herramientas metodológicas, pero el 90% son las estrategias para llevarlas a cabo, (Bravo, 2012).

Partiendo de la premisa anterior, seleccioné el Business Model Generation, escrito por Alexander Osterwalder, el cual muestra a través de un “lienzo”; una tabla, donde se plasman los aspectos principales de un modelo de negocio, según sus autores el modelo de negocio se divide en nueve: segmentos de clientes, propuesta de valor, canales, relación con el cliente, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, socios clave y estructura de costos (Osterwalder & Pigneur, 2009). El modelo es reconocido en el ámbito académico y empresarial como un generador de estrategia innovadora y efectivo en lo que tiene que ver con emprendimiento. Osterwalder plantea patrones para el inicio del ejercicio, como son:

Unbundling, que consisten en separar los principales tipos de negocio (orientado al consumidor, innovación de productos y orientado a la infraestructura).

Long Tail, que son aquellos que se basan en ampliar la oferta a muchos productos de baja demanda en vez de vender best-sellers (Osterwalder & Pigneur, 2009).

Multiplataforma, que se basan en atraer diferentes tipos de consumidores independientes para que la demanda de unos atraiga el gasto de otros.

El Freemium, que se apoya en ofrecer un servicio gratuito con una opción de pago que amplía las características de la oferta.

Los modelos de negocio Abierto, que se basan en la colaboración de terceros para crear valor.

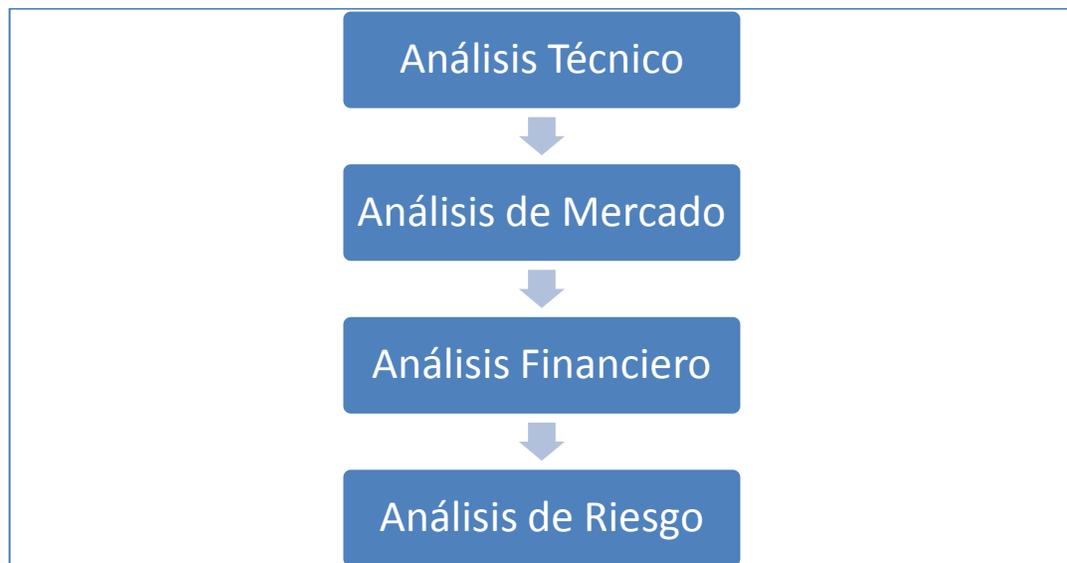
El Business Model Generation en el modelo de negocio de Canvas es explicado en detalle bloque por bloque del proyecto en un capítulo posterior de este trabajo, en el que adicional a de definir cada uno de los nueve bloques se visualiza la empresa y se identifica (describe) el modelo de negocio para a través de una evaluación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, indica las áreas para innovar y nos permita responder la pregunta de ¿en dónde y cómo innovar para trabajar por el éxito?

Con el modelo de negocio se pasa a la etapa de organización de información por medio de un plan de negocios, para este ejercicio dentro de los planes de negocios tomados están el de la Universidad de Connecticut, (Ilgas & University of Connecticut), modelo utilizado por el CESA en los programas de emprendimiento, es una “plantilla” con un alto contenido técnico que guía sobre lo que debe contener cada etapa del plan de negocios.

Otras dos guías de planeación de negocio que he analizado son: la de Syracuse University, la cual es igualmente utilizada por convenio con el CESA en el programa de Héroes Emprendedores y muestra una guía para la construcción del plan de negocios. La de la profesora Gisèle Eugenia Becerra Plaza, que presenta elementos estructurantes para el plan de negocios; pero es de resaltar que la gran mayoría de escuelas de negocios del mundo tienen guías propias de planes de negocios.

Un esquema genérico de estructura de plan de negocios para un proyecto de investigación se presenta en la siguiente gráfica, sin que sea el estándar de planea de negocios.

Gráfico 2: Estructura de plan de negocios para el desarrollo en un marco de proyecto de investigación. (Desarrollo propio).

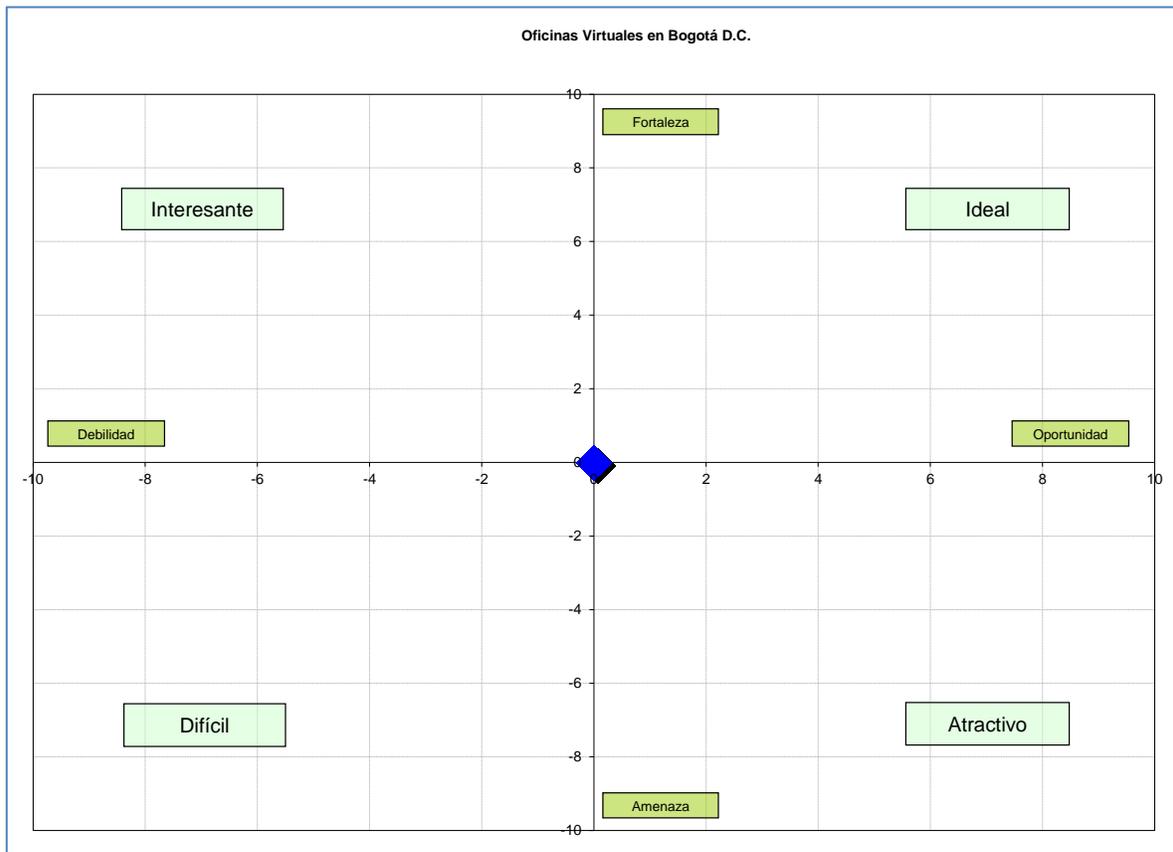


Una de las herramientas que he elegido para la generación de estrategias partiendo de modelo de Canvas del Bussines Model Generation (Osterwalder & Pigneur, 2009), es la de la matriz FODA, utilizando el aplicativo en Excel del profesor Óscar Bravo (Bravo, 2012), que permite por medio de ítems o preguntas sobre las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas visualizar gráficamente el escenario ideal, interesante, difícil y atractivo, de la situación competitiva y la generación de posibles decisiones estratégicas en los entornos internos, externos la combinación de estos.

Gráfico 3: Matriz FODA. (Bravo, 2012)

TEMA: Oficinas Virtuales en Bogotá D.C.		
Items que Intervienen en cada sección de su análisis FODA? 10		
FORTALEZAS		
Item	Descripción	Ponderación (de 0 a 10)
1		0,00
2		0,00
3		0,00
4		0,00
5		0,00
6		0,00
7		0,00
8		0,00
9		0,00
10		0,00
OPORTUNIDADES		
Item	Descripción	Ponderación (de 0 a 10)
1		0,00
2		0,00
3		0,00
4		0,00
5		0,00
6		0,00
7		0,00
8		0,00
9		0,00
10		0,00
DEBILIDADES		
Item	Descripción	Ponderación (de 0 a 10)
1		0,00
2		0,00
3		0,00
4		0,00
5		0,00
6		0,00
7		0,00
8		0,00
9		0,00
10		0,00
AMENAZAS		
Item	Descripción	Ponderación (de 0 a 10)
1		0,00
2		0,00
3		0,00
4		0,00
5		0,00
6		0,00
7		0,00
8		0,00
9		0,00
10		0,00

Gráfico 4: Representación gráfica Matriz FODA, (Bravo, 2012).



2.5 Metodología de la Investigación

Existen diferentes metodologías de investigación, las más conocidas se clasifican así; exploratorias, descriptivas, correlacionales y explicativas o una combinación de estos cuatro (Dankhe, 1986). Para el caso de este plan de negocios, se pueden usar dependiendo del momento en el que se esté desarrollando en el trabajo visto desde una perspectiva de investigación. (HERNÁNDEZ & otros, 1994)

El modelo exploratorio lo desarrollo por medio de la familiarización de información, (construcción, oficinas virtuales, modelos de negocio, plantillas y metodologías de planes de negocios, modelos de metodologías de investigación, etc.), pero no es per se el desarrollo que lleva al modelo definitivo o al plan definitivo de negocio.

Pretendo desarrollar con base en lo obtenido en el método exploratorio, el método

descriptivo, que “...selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así- y valga la redundancia- describir lo que se investiga” (HERNÁNDEZ & otros, 1994). Este método de investigación lo encuentro propicio para desarrollar los objetivos específicos propuestos por medio de un plan de negocio.

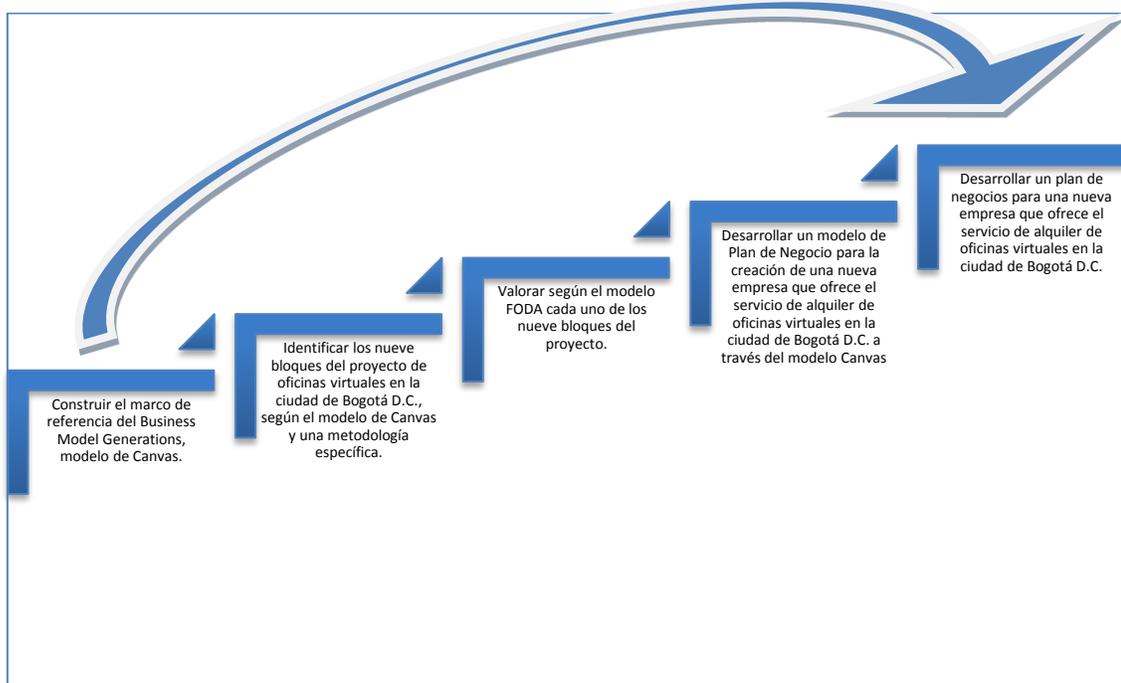
Por su parte, el método de investigación correlacional en su análisis de variables y correlación entre las mismas en un sujeto de estudio, se desarrolla en el Modelo Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2009) debido a la interrelación y correlación entre las diferentes variables que interactúan en el plan de negocio, (inversionista, mercado objetivo, precio, talento humano de una posible empresa), es de resaltar que la metodología de investigación no debe desviar del objetivo del plan de negocios que busca ofrecer el servicio de alquiler de oficinas virtuales en la ciudad de Bogotá D.C.

Por otro lado, el método explicativo de investigación, es el más usado, en especial para hacer llegar a las causas de los eventos encontrados. Un claro ejemplo será la utilización del Business Model Generation de Alexander Osterwalder, método del lienzo o Canvas que une los métodos correlacional y explicativo. (Osterwalder & Pigneur, 2009)

Así las cosas, el desarrollo de los objetivos específicos se abordan por medio de una combinación de métodos de investigación, como son; el exploratorio para el proceso de idea y planteamiento de investigación, el método descriptivo y correlacional en el desarrollo de los objetivos específicos, el explicativo y correlacional al concluir los resultados del plan de negocio a través de estrategias, para cada una de las fases de plan, como para las sinergia de las mismas. (Osterwalder & Pigneur, 2009)

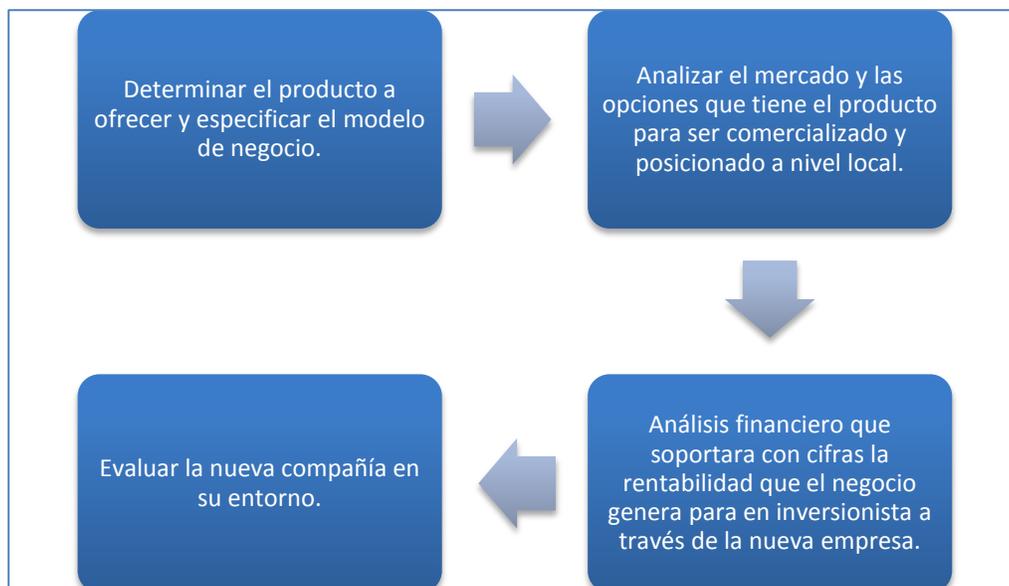
Las fases de la investigación se desarrollaran de la siguiente manera:

Gráfico 5. Fases del proceso de investigación a través de los objetivos específicos y general



Para desarrollar los cuatro objetivos específicos y llegar al objetivo general se plantea como indispensable:

Gráfico 6. Elementos determinantes para el desarrollo de los objetivos específicos y general.



3. Business Model Generation.

Gráfico 7: Carátula del libro Business Model Generation, (BusinessModelGeneration)



3.1. Nueve bloques de construcción donde se plasman los aspectos principales de un modelo de negocio:

(Osterwalder & Pigneur, 2009).

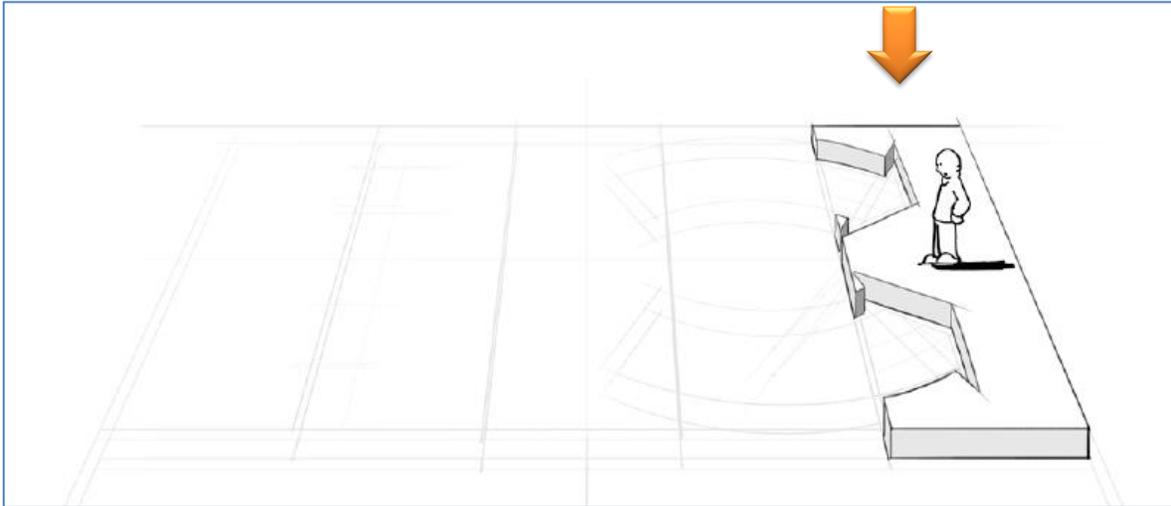


3.1.1. Bloque de clientes:

Define los diferentes grupos de personas u organizaciones que la nueva empresa desea alcanzar y servir. Osterwalder define los clientes como el corazón de cualquier modelo de negocios, según el modelo teórico para satisfacer los clientes la mejor forma es iniciar por agruparlos en distintos segmentos dependiendo de comportamientos comunes o algún tipo de atributo. El primer paso es definir a cuáles segmentos servir y cuáles ignorar. Una vez definidos, el modelo de negocios debe ser diseñado en torno a un

entendimiento de sus necesidades específicas. ¿Para quién estamos creando valor?. Toca identificar si son mercados masivos, nichos del mercado, segmentos específicos, segmentos diversificados, en fin, ¿quién es el cliente?.

Gráfico 8: Bloque de Clientes. Modelo Canvas. (Osterwalder & Pigneur, 2009)

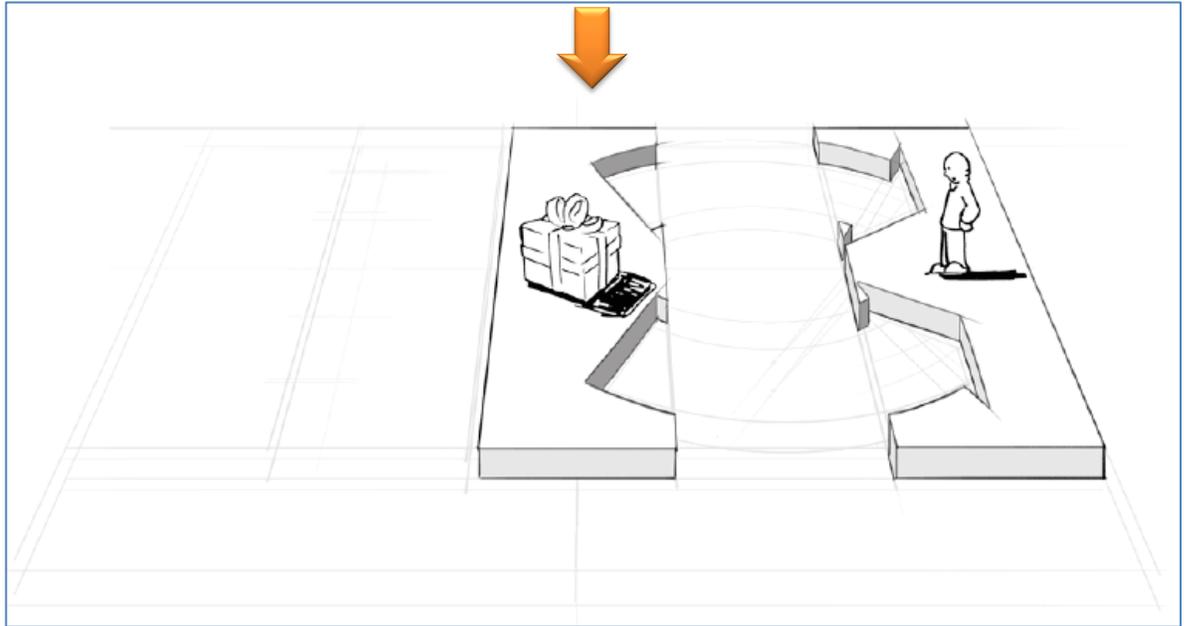


3.1.2 Propuesta de Valor:

Es la que describe el set de productos y/o servicios que crean valor para un segmento específico de clientes. La propuesta de valor es la razón, es el por qué los clientes prefieren una empresa sobre otra, satisface la necesidad del cliente al que apunta. Es un conjunto de beneficios que una organización ofrece a sus consumidores. Para Osterwalder algunas propuestas pueden ser innovadoras y presentan una idea nueva, otras similares a las existentes, pero con nuevos atributos, en el caso de este plan de negocios es una idea ya existente pero en etapa de desarrollo en Bogotá D.C, en la que la oferta distintiva es la diferencia, ¿Cuál es nuestra oferta distintiva?.

Entre los factores que pueden generar valor están: precio, novedad, desempeño, velocidad de servicio, customización, diseño, marca/status, reducción de costos, reducción de riesgos, accesibilidad, excelencia, experiencia con el consumidor, entre otras más.

Gráfico 9: Propuesta de Valor. Modelo Canvas. (Osterwalder & Pigneur, 2009)

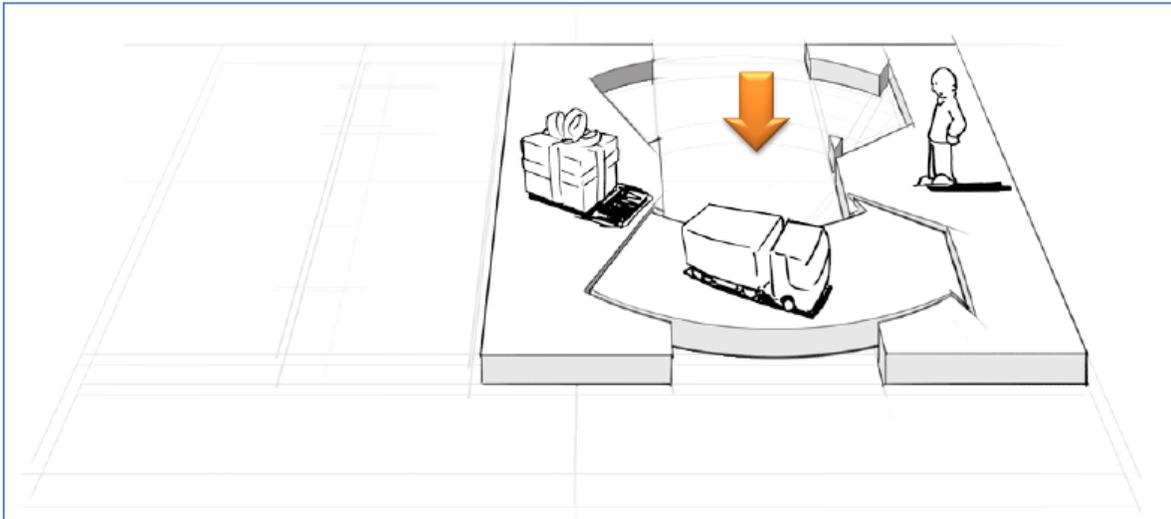


3.1.3 Canales:

Los canales describen cómo una compañía comunica y llega a su segmento de clientes para entregar su propuesta de valor.

Existen diferentes canales, el de comunicación, el de distribución y el de ventas; estos canales son la conexión con los clientes. La pregunta es ¿Cómo se entrega la propuesta de valor al cliente?

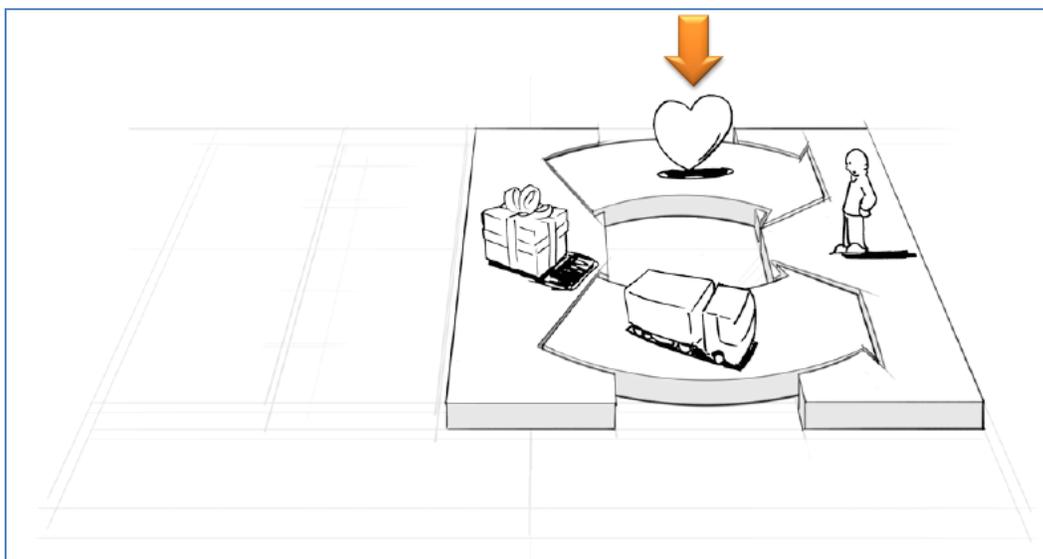
Gráfico 10: Canales. Modelo Canvas. (Osterwalder & Pigneur, 2009)



3.1.4 Relación con los clientes:

La relación con clientes describe los tipos de relaciones que una compañía establece con un segmento específico. Las relaciones con los clientes se pueden clasificar desde personalizadas hasta automatizadas. Las relaciones con los clientes pueden ser motivadas por: adquirir nuevos clientes, retener clientes o incrementar ventas.

Gráfico 11: Relación con los clientes. Modelo Canvas. (Osterwalder & Pigneur, 2009)

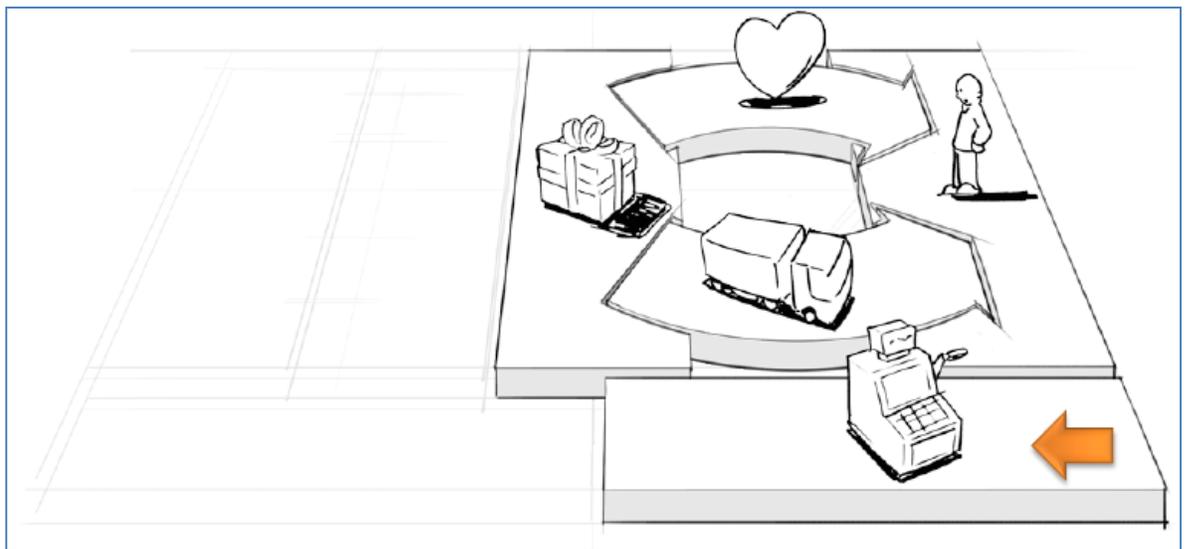


3.1.5 Flujo de ingresos:

El flujo de ingresos representa la caja que genera la empresa proveniente de los distintos segmentos de clientes. En este punto el ejercicio se devuelve, es el momento en que la empresa se pregunta sobre, ¿por cuál propuesta de valor los clientes están dispuestos a pagar?.

En los flujos de ingresos existen diferentes mecanismos de precios, dependencia con el mercado, volumen, etc. ¿Cuánto están dispuestos a pagar por la propuesta de valor?.

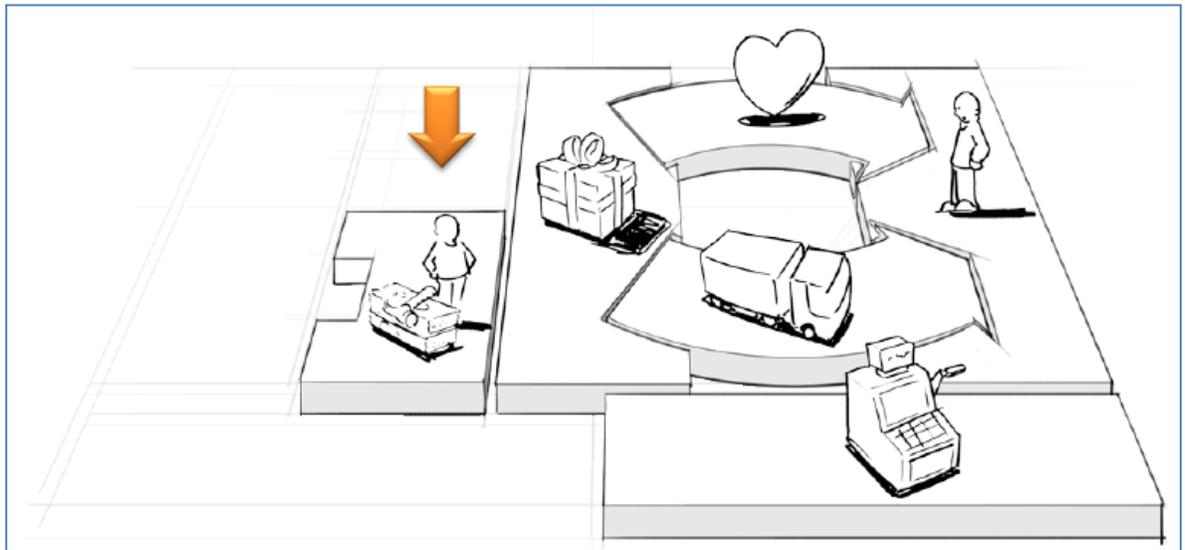
Gráfico 12: Flujo de ingresos. Modelo Canvas. (Osterwalder & Pigneur, 2009)



3.1.6 Recursos claves:

Los recursos clave describen los elementos más importantes que se requieren para que el modelo de negocios funcione. Toda empresa requiere de recursos que le permitan crear y ofrecer una propuesta de valor, alcanzar sus mercados, mantener sus relaciones con los clientes y generar ingresos. Los recursos claves pueden ser físicos, financieros, intelectuales o humanos y pueden ser propios, arrendados o de los socios. El ciclo se va cerrando con los recursos que se necesitan para generar la propuesta de valor, hacerla llegar al cliente, relacionarnos con el cliente y generar ingresos.

Gráfico 13: Recursos Claves. Modelo Canvas. (Osterwalder & Pigneur, 2009)



3.1.7 Actividad Clave:

Las actividades clave describen las acciones más importantes que se requieren para que el modelo de negocios funcione. Son las actividades necesarias para crear y ofrecer la propuesta de valor a los clientes, alcanzar ciertos mercados, mantener relaciones con producto, diseño, armado, entrenamiento, resolución de problemas y operación entre otras más.

Gráfico 14: Actividades Claves. Modelo Canvas. (Osterwalder & Pigneur, 2009)

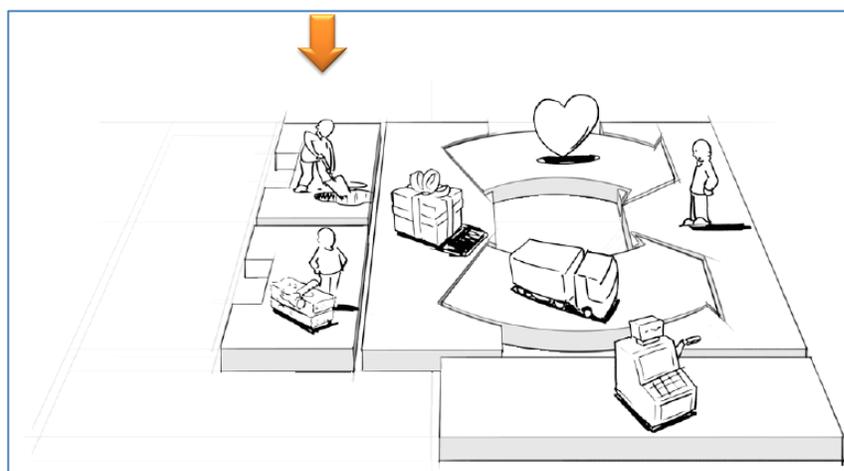
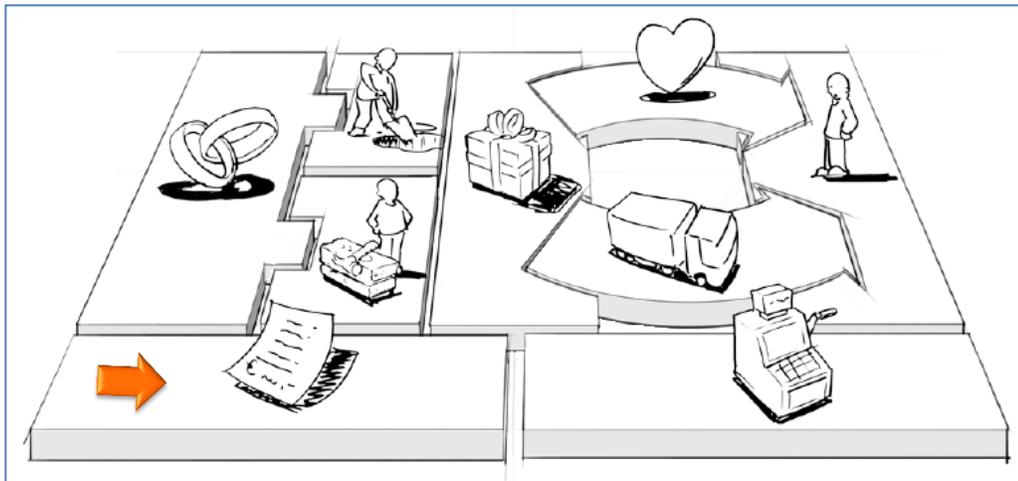
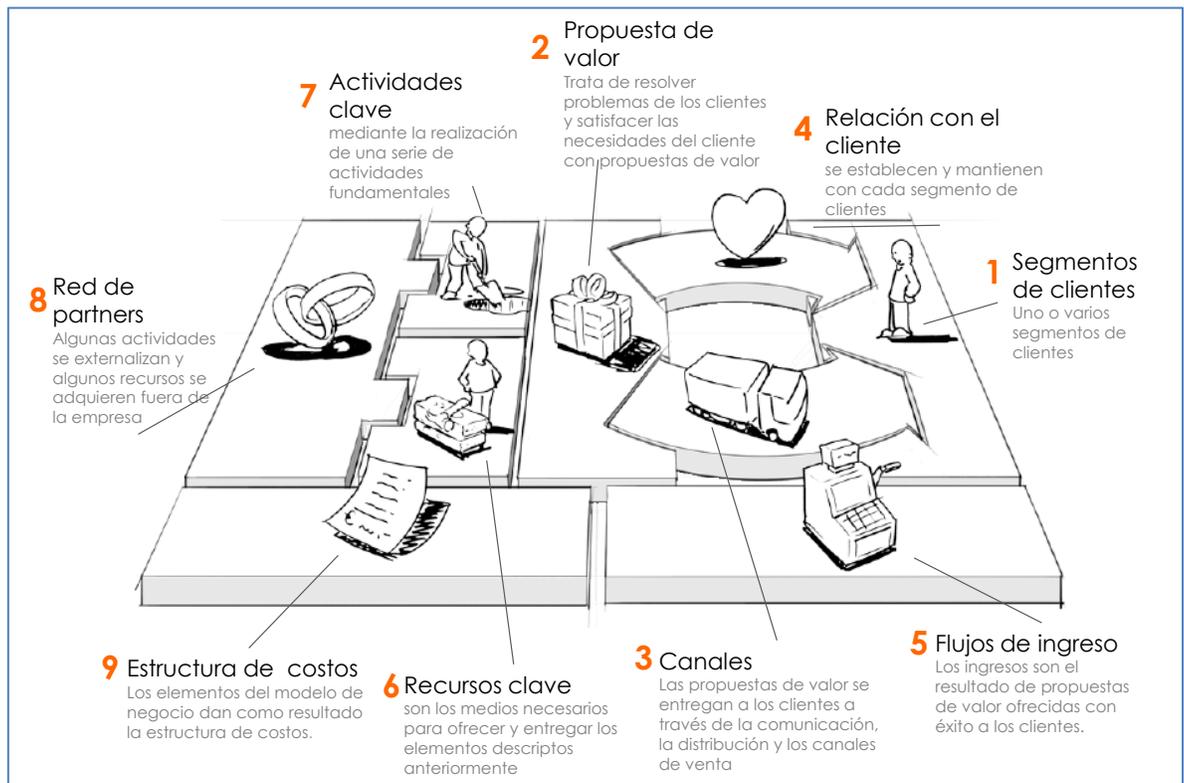


Gráfico 16: Estructura de costos. Modelo Canvas. (Osterwalder & Pigneur, 2009)



3.2 Nueve bloques en los que se plasma el modelo de negocio.

Gráfico 17: Nueve bloques = Modelo de negocio. (Osterwalder & Pigneur, 2009)



Del modelo de negocio al modelo de Canvas:

Es el paso que el emprendedor o el empresario debe dar, parte de los conceptos de los nueve bloques para analizar internamente la empresa. Se visualiza la empresa y se identifica (describe) el modelo de negocio para a través de una evaluación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, indica las áreas para innovar y nos permita responder la pregunta de ¿en dónde y cómo innovar para trabajar por el éxito?

Gráfico 18: Nueve bloques = Modelo de negocio, diseño propio, imágenes de Business Model Generation. (Osterwalder & Pigneur, 2009)

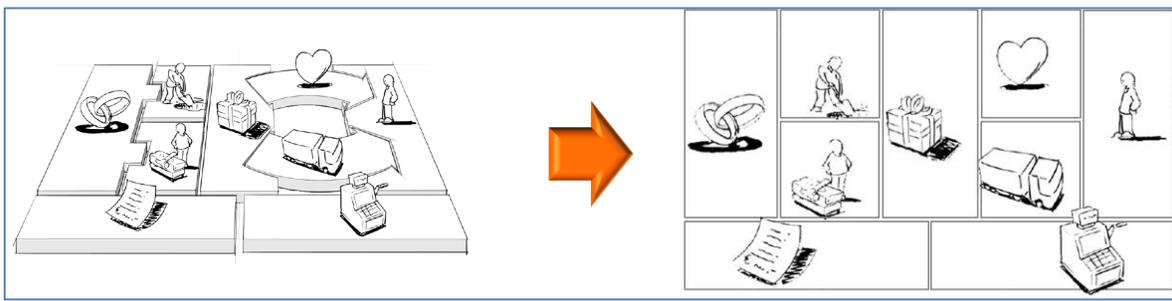
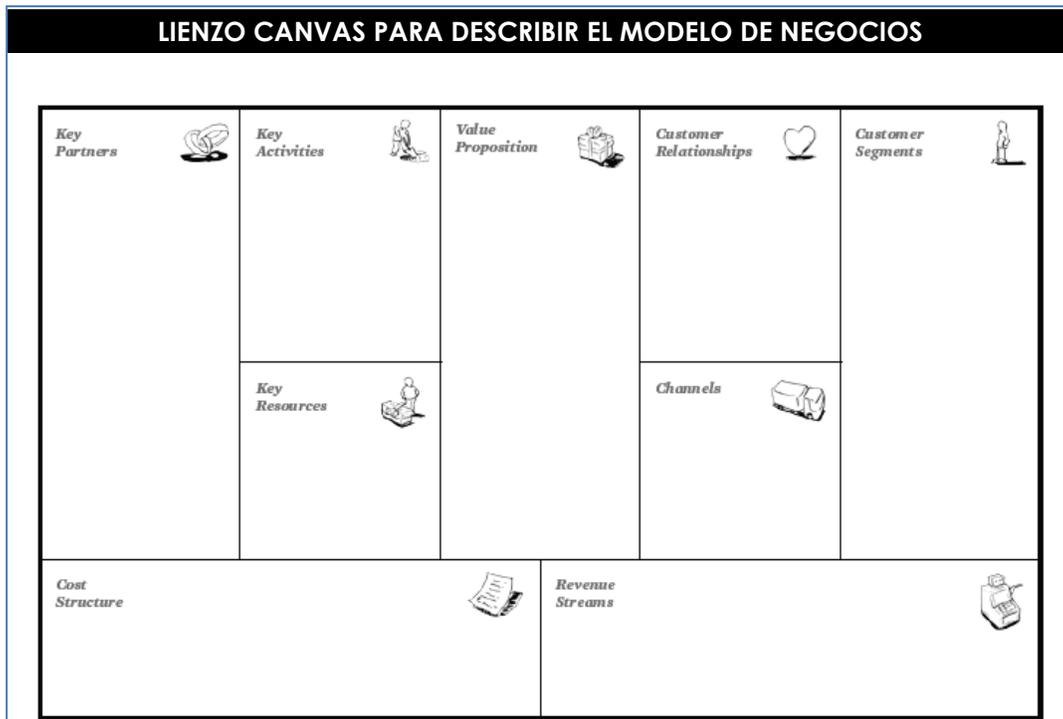


Gráfico 19: Lienzo de Canvas. Descarga de Canvas (BusinessModelGeneration)



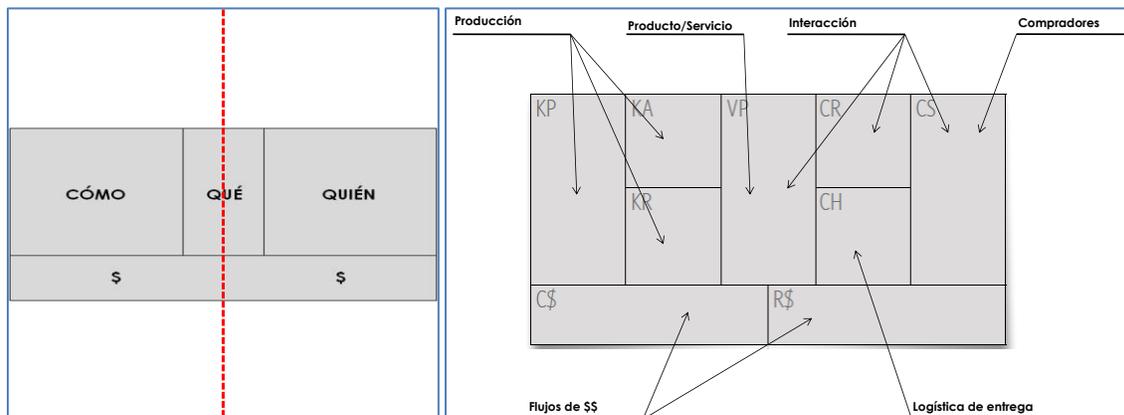
Osterwalder y sus colaboradores plantean el modelo con un símil a la forma de pensar (ejercicio neurológico) del ser humano; es así que denotan que el modelo de negocio se divide en un eje de eficiencia y a un eje de valor, representado en el ser humano en el hemisferio emocional (derecho) y el hemisferio lógico (izquierdo) del cerebro humano.

Gráfico 20: Hemisferios del cerebro humano, lógica y emoción. (maskeunblog)



Los nueve bloques presentan una relación de ¿qué?, ¿cómo? y ¿quién?, que generan diferentes interrelaciones que definen el negocios, las herramientas necesarias y con quién lo desarrollo, ubicados en un entorno actual y proyectando un futuro más cierto.

Gráfico 21: Finalidad del lienzo. (BusinessModelGeneration).



Con lo anterior y por medio de una lluvia de ideas dirigida a se llena el lienzo de canvas (Osterwalder & Pigneur, 2009) bloque por bloque. Preguntas sobre cada bloque permiten valorar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Gráfico 22: Ilustración de trabajo sobre el lienzo de Canvas. (BusinessModelGeneration).



4. Plan de Negocio para la creación de una nueva empresa que ofrece el servicio de alquiler de oficinas virtuales en la ciudad de Bogotá D.C. a través del modelo Canvas.

4.1 Desarrollo del modelo Canvas para una nueva empresa que ofrece el servicio de alquiler de oficinas virtuales en la ciudad de Bogotá D.C.

Se parte de la generación de las preguntas específicas. Para desarrollar el modelo existen varios tipos de preguntas, para el caso de estudio, “oficinas virtuales en la ciudad de Bogotá”, tomo las planteadas por la Cámara de Comercio de Bogotá en su programa Bogotá Innova (Cámara de Comercio de Bogotá, 2011):

4.1.1 ¿A quién?, Bloque de Clientes:

¿Quién es el cliente?

Nuestro cliente es la pequeña y mediana empresa, el micro empresario, el emprendedor y el profesional independiente que busca satisfacer la necesidad de oficinas con las ventajas de tener la mejor imagen empresarial por medio de una exclusiva ubicación y la combinación de recursos tecnológicos y de apoyo de una gran empresa a muy bajo costo, al no tener que incurrir en inversiones en activos, costos de nóminas no relacionadas con el negocio, tecnología de punta en comunicaciones y servicios de correspondencia, entre otros.

¿Puedo describir los diferentes segmentos de clientes en los que estoy enfocado?

Si se pueden describir los diferentes segmentos de clientes no solo en capacidad de inversión de cada cliente, como lo plantea la hipótesis inicial, sino en los servicios que ofrece el proyecto.

- Alquiler de oficinas totalmente amobladas, equipadas y con el personal necesario.
- Alquiler de instalaciones para conferencias y reuniones de capacitación.
- Alquiler de salas de videoconferencia.
- Alquiler de oficinas virtuales.
- Direcciones comerciales exclusivas para el negocio principal del cliente.
- Servicios especializados de internet.
- Administración de llamadas.
- Combinación de servicios.

¿En qué se diferencian los segmentos de clientes?

Los clientes se diferencian en la combinación de servicios requeridos.

¿Quiénes son los clientes más importantes?

Según el estudio de mercado de servicios ofrecidos en el país los clientes más representativos son los que facultan su decisión en una valoración de precio-servicio, pero estimamos que para el ejercicio, el proyecto el principal cliente va a ser la micro empresa (hasta 5 empleados) y el emprendedor independiente; lo anterior por el área que pondremos en funcionamiento inicialmente.

4.1.2 Bloque de canales de comunicación y distribución:

¿Cuáles son los mecanismos que utiliza para dar a conocer su propuesta de valor?

Lo plasmado en el lienzo denota que los mecanismos que se deben utilizar para dar a conocer la propuesta de valor son: pancarta en el sitio de las oficinas (recepción y frente al edificio); marketing directo por medio de mailing segmentado sectorial por medio de out sourcing; brochure a los domicilios de los posibles clientes; prensa por medio de avisos en publicaciones especializadas impresas; Internet página web que sirva de plataforma publicitario y como herramienta administrativa, se utilizará el internet por medio de la afiliación de buscadores; promoción por medio de eventos tanto de lanzamiento como la participación en ferias y eventos; incentivar el vos a vos por medio de descuentos o planes de incentivos por traer nuevos clientes.

¿Cómo llega a sus clientes y cómo los conquista?

El lienzo nos hace concluir que para llegar al cliente es necesaria la implementación de un plan de marketing que estructure las acciones en busca de demostrar al cliente que se le satisfacen las necesidades que somos capaces de generarle nuevas necesidades y que esta nueva empresa está en capacidad de satisfacerlas. Es importante tener en cuenta que el conquistar a un cliente no solo se da antes de la vinculación sino en el ejercicio de la relación comercial. En la etapa en que se encuentra la empresa lo más importante para este bloque es atraer a los clientes y cerrar la negociación, la segunda etapa será el mantenimiento de clientes.

4.1.3 Bloque de relaciones con los clientes:

¿Qué tipo de relación se constituye con los clientes?

Según las conclusiones plasmadas en el lienzo las relaciones son a mediano y largo plazo, independiente que se presten servicios por días o por horas. Esto se explica claramente por el tipo de negocio y propuesta de valor que se oferta. La relación para el cliente está dada por cómo se opera la imagen su imagen y la logística operativa del día a día en lo “accesorio”, que toma gran importancia por el tiempo que se consume.

El tipo de relación es de confianza y se obtiene con procesos y procedimiento claramente definidos y estandarizados sobre los productos y servicios ofrecidos.

¿Cuál es la estrategia de gestión de relaciones?

La estrategia de gestión conclusiva por los participantes de la lluvia de ideas del lienzo, es la de un administrador de necesidades del cliente que se da por medio de la web, que canaliza todos los requerimientos del cliente, no solo por medio de correo electrónico, sino que la página web que permite gestionar en tiempo real la mayor cantidad de requerimientos posibles por un cliente; de igual manera debe haber un “conserje”, encargado de la relación administrativa con el cliente; las secretarias que cumplen funciones operativas pero que se constituyen en un insumo indispensable para este tipo de negocio, se ocupan de contestar el teléfono, re direccionar llamadas, tomar mensajes, recibir correspondencia, maneja inventarios en papelería y útiles, proporcionar información a posibles clientes, etc. y por último la relación con la prestación de servicios terciados.

¿Qué tipo de relaciones esperan sus clientes para mantener vínculos con la empresa?

El lienzo nos permite concluir que los clientes tiene las mismas expectativas que la empresa tiene con ellos, ambos esperan una relación de mediano y largo plazo, surtida por la satisfacción de las necesidades por parte de la empresa, se espera que la relación de entre las oficinas virtuales con el modelo planteado llegue hasta cuando nuestra empresa no sea capaz de satisfacer las necesidades del clientes por temas de tamaño del cliente.

¿Son fieles sus clientes a su propuesta de valor?

Creemos que si serán fieles los clientes a la propuesta de valor, pues el producto ofrecido si bien tiene competencia no está masificada la competencia, Bogotá la vemos como una plaza con una inmensa oportunidad para captar clientes y generar relaciones de fidelidad por medio de valores agregados transversales.

4.1.4 Bloque de propuesta de valor:

¿Cuál es nuestra oferta distintiva?

Descripción locativa: Para el montaje mínimo del proyecto se requiere una zona libre de 500 mt² que permita tener un área comercializable de más o menos 350 Mt² en un edificio de no más de cinco años de construcción, que brinde posibilidades de propiedad horizontal con parqueaderos para visitantes, zonas de reuniones, como Business Center ubicado en las zonas antes descritas.

El modelo económico inició con la factibilidad de construcción de un edificio en el cual desarrollar el modelo de negocio. El modelo de factibilidad se basó en los parámetros generales de Camacol para un proyecto constructivo, Ver anexo 1 (Factibilidad de construcción de 3.000 mt²). Este modelo de factibilidad nos da un costo de proyecto constructivo de \$15.504.603.003,72, para un área de 2.989 mt², área en la que se podrían desarrollar 6 proyectos de oficinas como los que hemos previsto con 500 mt². Debido al costo del proyecto y a la dificultad para la consecución del capital inicial y a la dificultad en el retorno de capital invertido, la factibilidad contempló la venta de las oficinas, dando como resultado de unas ventas estimadas de \$17.429.555.000 con una utilidad bruta de \$1.924.951.000, equivalente al 12,42%.

Otro modelo desarrollado en la lluvia de ideas fue el de compra de área de oficinas nuevas, el promedio de oficinas nuevas en venta en las zonas descritas está entre \$7.000.000 de pesos por mt² y \$6.000.000 de pesos por mt², lo que nos da un promedio en compra de \$3.250.000.000 de pesos.

Un tercer modelo es el de oficinas en arriendo que presentan un costo entre \$45.000 de pesos por mt² y \$55.000 de pesos por mt² lo que nos da un promedio de arriendo de \$25.000.000 de pesos.

Los modelos previstos deben contemplar un costo adicional en mobiliario y equipos e infraestructura tecnológica que para un área de 500 mt² se contempla en \$400.000.000 de pesos.

Instalaciones: Cinco oficinas VIP de 18 Mt², catorce oficinas ejecutivas de 12 Mt², 5 salas de reuniones 18 Mt², adicionales de área de recepción, área de fotocopias, área de circulación, área lounge.

Descripción de cada uno de los servicios ofrecidos: Oficinas en renta, este es el corazón del negocio planteado, ofrece la disponibilidad por el periodo requerido, horas, días, semanas, meses y hasta años de oficinas completamente dotadas, utilizándolas solo cuando las necesita. En este segmento de rentas de oficinas los clientes que requieren las oficinas y los servicios asociados, salas de reuniones, servicios secretariales, ofimáticos, etc.

Oficinas virtuales, brindan la posibilidad de tener una dirección de negocios exitosa y un número de teléfono local, una recepcionista que pueda manejar las llamadas y la correspondencia y la posibilidad con costos privilegiados de tener oficinas y servicios complementarios por periodos de tiempo establecidos o esporádicos.

Los anteriores segmentos manejados de forma complementaria que para los clientes ofrece una solución eficiente y económica que proveerá el espacio, los servicios y personal necesario para crearle un paquete perfecto ajustado a cada necesidad. Lo anterior busca que los clientes disminuyan sus costos de instalaciones, aumentado la productividad de sus empleados y concentrarse aún más en su negocio.

4.1.5 ¿Cuánto me gano?, Bloque de Flujo de ingresos:

¿Cuál es la estructura de los ingresos? La estructura de ingresos está dada por la proyección de los ingresos por servicios de alquiler de oficinas y sala de reuniones, cinco oficinas VIP de 18 Mt2, catorce oficinas ejecutivas de 12 Mt2, 5 salas de reuniones 18 Mt2. Los servicios complementarios no se toman en cuenta para la modelación hecha.

Gráfico 24: Distribución de áreas de alquiler, desarrollo propio.

Instalaciones	Cantidad	Mt2	Total
Oficinas VIP	5	18	90
Oficinas	14	12	168
Salas de Reuniones	5	18	90
			348

Las áreas necesarias para el montaje del modelo de negocio son de mínimo 500 Mt2, y según el diseño previsto se requieren alrededor de 150 Mt2 de espacios no comercializables para el montaje de las oficinas, lo que nos da un área ocupable de 348 Mt2 en las oficinas previstas en cuadro anterior. El precio competitivo previsto es de \$700 pesos por hora promedio independiente del tipo de espacio alquilable con todos los servicios complementarios y se prevé un tiempo muerto de alquiler del 20%, lo que nos da que el valor de la hora real de alquiler es de \$560 pesos. Las oficinas estarán abiertas 16 horas diarias de 6:30 am a 22.30 horas, generando un máximo de ocupación de 16 horas. El cuadro siguiente muestra los ingresos por áreas alquilables.

Gráfico 25: Ingresos por áreas alquilables, desarrollo propio.

Área de oficina	Área de ocupable	Venta hora	Tiempos muertos de alquiler	Venta hora real	Horas día venta	Valor Día, horas vendidas	Días hábiles	Valor por días hábiles por mes por horas vendidas	Facturación anual
500	348	\$ 700	20%	\$ 560	16	\$ 3.897.600	20	\$ 77.952.000	\$ 935.424.000
					15	\$ 3.654.000		\$ 73.080.000	\$ 876.960.000
					14	\$ 3.410.400		\$ 68.208.000	\$ 818.496.000
					13	\$ 3.166.800		\$ 63.336.000	\$ 760.032.000
					12	\$ 2.923.200		\$ 58.464.000	\$ 701.568.000
					11	\$ 2.679.600		\$ 53.592.000	\$ 643.104.000
					10	\$ 2.436.000		\$ 48.720.000	\$ 584.640.000
					9	\$ 2.192.400		\$ 43.848.000	\$ 526.176.000
					8	\$ 1.948.800		\$ 38.976.000	\$ 467.712.000
					7	\$ 1.705.200		\$ 34.104.000	\$ 409.248.000
					6	\$ 1.461.600		\$ 29.232.000	\$ 350.784.000

Con lo anterior con un escenario pesimista y bajo el supuesto de no venta de servicios complementario, el valor de facturación mensual sería de \$29.232.000 de pesos y en un escenario optimista de \$77.952.000 de pesos. Con lo que al año la facturación estaría entre \$935.424.000 de pesos y \$350.784.000 de pesos.

¿Cómo gana dinero el negocio? Volviendo al modelo del lienzo y la lluvia de ideas, el negocio está dado por la ocupación de las oficinas, para lo anterior y siguiendo la tendencia del mercado se utiliza el modelo de contratación de servicios básicos por un periodo de tiempo fijo, y el cargo por demanda de servicios complementarios. Es de anotar que los servicios básicos pueden ser la combinación que requiera el cliente, desde el alquiler de la oficina por un periodo de tiempo completo y establecido, pasando la combinación de oficina virtual con un número de horas establecidas por un periodo de tiempo, hasta la oficina virtual pura que ofrece el servicio de dirección comercial y número de teléfono con servicio de recepción de llamadas.

Siguiendo el modelo de preguntas para el desarrollo del lienzo de la Cámara Comercio de Bogotá (Cámara de Comercio de Bogotá, 2011) la siguiente pregunta trabajada en las cesiones de grupo fue: ¿Qué otros tipos de ingreso recibe?: el modelo de negocios para la simulación proyecta recibir solo ingresos por alquiler de oficinas de forma que disminuya el “ruido” en los cálculos.

Otra pregunta del modelo de la cámara de comercio de Bogotá es: ¿Cómo pagan los clientes?, el modelo tiene previsto el pago mes anticipado generando una cartera de 0 días según negociación y en escenario pesimista de 30 días para suspender la prestación de servicios, las modalidades de pago son pago contra cuenta de cobro o débito automático contra cuenta de cobro.

4.1.6 ¿Cómo lo hago?, Bloque de recursos claves:

¿Qué recursos requiere la propuesta de valor?; En los bloques anteriores se expusieron los diferentes factores generadores de valor; es así que se convierten en factores diferenciadores del negocio. La ubicación, el edificio de oficinas o propiedad horizontal, el diseño de los espacios (oficinas VIP, oficinas ejecutivas, salas de juntas, espacio lounge), la combinación de servicios entre el alquiler de oficinas y el alquiler de oficinas virtuales, los

servicios complementarios de dirección comercial, manejo de correspondencia, secretaria y transferencia de llamadas y el precio, que es un factor decisivo en el segmento de mercado seleccionado.

¿Qué recursos requiere las relaciones con los clientes?, además de los recursos físicos descritos en la propuesta de valor y en la pregunta anterior, el método Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2009) por medio de la lluvia de ideas en el lienzo (BusinessModelGeneration), los participantes denotaron cómo un recurso clave para la relación con el cliente es el internet, la posibilidad de por medio de la página WEB poder reservar los servicios seleccionados, interactuar con la contraparte, etc. sin dejar de lado la posibilidad de comunicarse con el administrador de modelo de negocio, pero el fundamental es el de las secretarías y el equipo de apoyo tecnológico, al ser las personas que lidian con los clientes y con los clientes de los clientes, convirtiéndose en un manejo de clientes de segunda generación.

¿Cuáles recursos requieren los canales utilizados?, El cómo llegarle al cliente debe estar acompañado de herramientas que le permitan conocer el producto en muy poco tiempo, captar su atención y si se interesa poderlo convencer; es así que dentro de los planteamientos de los participantes están, comenzar por los servicios complementarios como son: dirección comercial, número de teléfono con atención por secretaria y traslado de llamadas, servicios ofimáticos de última generación, alquiler de oficinas por el periodo de tiempo que se requiera, esto acompañado de las imágenes de los espacios a alquilar. Hubo gran diversidad de conceptos sobre el mencionar el precio en la etapa inicial, pues si bien es un determinante a la hora de tomar decisiones puede segmentar de forma indebida el mercado. En las diferentes formas de presentar el producto se concluyó iniciar por los servicios complementarios y luego avanzar sobre el producto a alquilar, de forma que independiente de la herramienta de comunicación a clientes (canales) sean la pancarta en el sitio de las oficinas (recepción y frente al edificio), el marketing directo, propuesto por medio de mailing segmentado sectorial por medio de out sourcing; brochure a los domicilios de los posibles clientes; prensa por medio de avisos en publicaciones especializadas impresas; y el Internet, página web, se parte bajo la misma premisa.

¿Cuáles son los recursos más importantes y costosos en el modelo de negocio?, El mobiliario y las adecuaciones, en caso de espacios alquilados, en caso de compra de espacios este sería el recurso más valioso y difícil de apalancar.

4.1.7 Bloque de actividades claves:

¿Cuáles son las actividades y procesos claves en el modelo de negocio? Según lo aportado en el lienzo el proceso clave en el modelo de negocio es la ocupación de espacios dado por el alquiler de oficinas por periodos establecidos o dado por la facturación de servicios de oficinas virtuales, el modelo de negocio se da por la rotación de clientes, rotación que permita una ocupación de 348 Mt2 hasta por 16 horas en el escenario más favorable.

que redundara en un mejor y más eficaz canal de comunicación y distribución; y el segundo aliado estratégico es el que permita un ejercicio financiero más eficiente en términos de la reducción de costos, ejemplo el servicio de catering para eventos, proveedores y suministros más económicos.

¿Quiénes son sus aliados estratégicos más importantes?, Vimos en el lienzo y tal como se denota en la pregunta anterior que el aliado estratégico más importante sería los que faciliten el acceso al canal de comunicación y distribución.

¿Quiénes apoyan con recursos estratégicos y actividades?, en esta pregunta fue en la que los participantes vimos la materialización del proyecto, al analizar la viabilidad de invertir los \$3.250.000.000 de pesos que vale la compra de los espacios para las oficinas y la inversión de \$400.000.000 en mobiliario y adecuación tecnológica, o hacer una inversión inicial de \$400.000.000 de pesos en mobiliario y adecuación tecnológica y comprometerse a un arriendo de \$25.000.000 de pesos mensuales. En este ejercicio del lienzo en la forma de llegar a los “números” al final, los participantes concluyeron que aun perdiendo la posibilidad de valorización y con las buenas proyecciones de ingreso, la decisión debe ser el arriendo del espacio para las oficinas y la compra de mobiliario necesario.

4.1.9 ¿Cuánto me cuesta?, bloque de estructura de costos:

¿Cuáles son los costos más importantes en la ejecución de su modelo de negocios?, el costo más importante sería el de amortización del crédito bancario para la adquisición del mobiliario y el pago de los dos primeros meses de arrendamiento; el cual estaría estructurado así:

Crédito tasa fija.

Tasa 1.30% mes vencido. Libre inversión.

Cuota mensual amortizando capital a 36 meses: \$15.731.942

Cuota mensual amortizando capital a 12 meses: \$40.743.755

Cuota mensual amortizando capital a 60 meses: \$10.847.716

Para lo anterior acreditando ingresos mensuales de los socios del proyecto de \$30.000.000.

Crédito por banca personal.

El segundo costo más importante es el costo fijo del arriendo, este está dado por un canon mensual de \$25.000.000 de pesos para el tipo de oficinas a arrendar, el tercer costo y que hace parte de la sección de los costos fijos es el de la nómina dado por la contratación de dos secretarias y un auxiliar de servicios generales, cada secretaria con un salario de

\$1.200.000 pesos mensuales y el auxiliar de servicios generales de \$800.000 pesos mensuales; el costo mensual de cada una de las secretarías para el proyecto es de \$1.822.266 de pesos según la normatividad laboral de Colombia. (Dinero, 2012) y para el auxiliar de servicios generales es \$1.294.622 de pesos, en el grupo de costos fijos están los de administración y algunos servicios públicos que se ubican en el rango de \$5.000.000 de pesos. Existen otros costos pero de orden variable en los que se encuentran los asociados a suministros. Otros costos son los asociados pero variables que los relacionamos con \$2.000.000 en un orden de escenario medio. El ejercicio de costos no tienen en cuenta los costos tributarios.

Gráfico 27: Costos de fijos y variables antes de impuestos supuestos.

Costos		
Fijos	Arriendo	\$ 25.000.000
	Amortización de deuda 60 meses	\$ 10.847.716
	Secretaria 1	\$ 1.822.266
	Secretaria 2	\$ 1.822.266
	Auxiliar	\$ 1.294.622
	Admon y S. Públicos	\$ 5.000.000
Variables	Otros	\$ 2.000.000
		\$ 47.786.870

Con el ejercicio de flujo de caja y el análisis de ingresos y egresos antes de impuestos el proyecto debe tener un escenario de ocupación mínima de 13 horas diarias de 16, lo que ubica el ejercicio en una posición de riesgo medio alto.

4.1.10 Análisis FODA de los Nueve bloques.

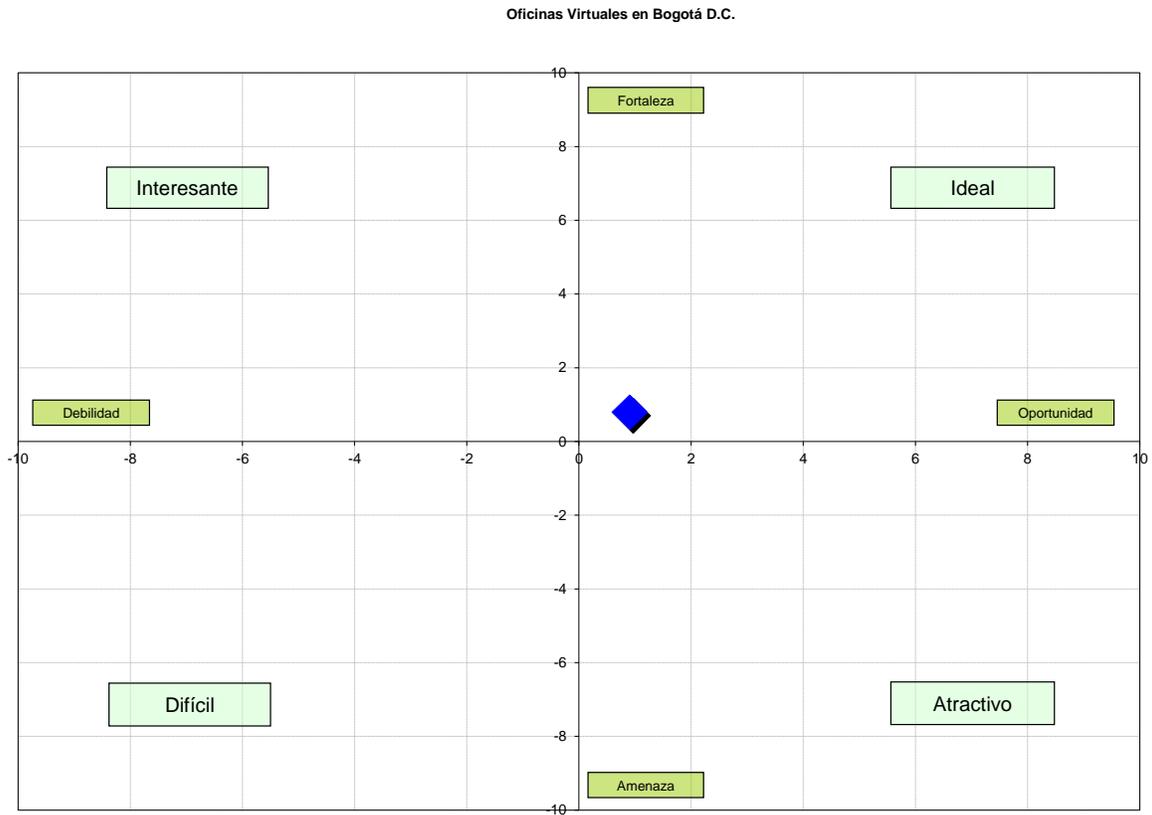
La metodología del análisis FODA dada por el Dr. Bravo (Bravo, 2012), permite una visualización gráfica rápida del escenario en el que se encuentra el proyecto dado por medio de la visión de los ejercicios del lienzo.

El análisis FODA se da bloque por bloque analizando cada uno de los bloques por medio de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; de manera que de forma conclusiva cada bloque se evaluándolo numéricamente.

Gráfico 28: Ponderación y ubicación de los diferentes bloques

TEMA: Oficinas Virtuales en Bogotá D.C.		
Items que Intervienen en cada sección de su análisis FODA?		10
FORTALEZAS		
Item	Descripción	Ponderación (de 0 a 10)
1	Bloque de clientes	8,00
2	Bloque de recursos claves	7,00
3		0,00
4		0,00
5		0,00
6		0,00
7		0,00
8		0,00
9		0,00
10		0,00
OPORTUNIDADES		
Item	Descripción	Ponderación (de 0 a 10)
1	Bloque de canales de comunicación y distribución	6,00
2	Bloque de relaciones con los clientes	7,00
3	Bloque de propuesta de valor	8,00
4	Bloque de Flujo de ingresos	6,00
5		0,00
6		0,00
7		0,00
8		0,00
9		0,00
10		0,00
DEBILIDADES		
Item	Descripción	Ponderación (de 0 a 10)
1	Bloque de red de aliados estratégicos	8,00
2	Bloque de estructura de costos	10,00
3		0,00
4		0,00
5		0,00
6		0,00
7		0,00
8		0,00
9		0,00
10		0,00
AMENAZAS		
Item	Descripción	Ponderación (de 0 a 10)
1	Bloque de actividades claves	7,00
2		0,00
3		0,00
4		0,00
5		0,00
6		0,00
7		0,00
8		0,00
9		0,00
10		0,00

Gráfico 29: Ubicación de escenario.



La representación gráfica nos ubica en un escenario ideal pero con riesgos evidentes sobre el proyecto.

4.2 Conclusiones:

El Business Model Generation presenta de forma teórica por medio de los nueve bloques de la empresa la estructura “organizacional” que al llevarlos al método “Canvas” la convierte en una empresa real que trabaja de forma sistémica y sinérgica y permite cuestionar y visualizar ¿en dónde y cómo innovar para trabajar por el éxito?.

Los nueve bloques presentan una relación de ¿qué?, ¿cómo? y ¿quién?, que generan diferentes interrelaciones que definen el negocios, las herramientas necesarias y con quién lo desarrollo, ubicados en un entorno actual y proyectando un futuro más cierto.

Como lo concluye Osterwalder por medio de una lluvia de ideas dirigida a se llena el lienzo de canvas (Osterwalder & Pigneur, 2009) bloque por bloque y se pregunta sobre cada bloque permitiendo valorar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del proyecto. La herramienta presentada por Bravo nos permite visualizar gráficamente el negocio en un análisis FODA presentando la representación gráfica nos ubica en un escenario ideal pero con riesgos evidentes sobre el proyecto que son claramente identificados por el desarrollo de cada uno los bloques en el modelo Canvas.

En cifras el modelo escogido para satisfacer las necesidades del negocio es el de arriendo del área para desarrollar el proyecto, dejando a un lado la construcción del edificio o la compra del área en un edificio construido.

Bajo el escenario utilización de 500mt², con un área de 348mt² y una utilización del 70% en oficinas virtuales y un 30% en oficinas por periodos fijos, tiempos muertos del 20% y una venta hora antes de impuestos de COL \$700, se requiere una utilización mínima para el cubrimiento de los costos de 13 de 16 horas rentables, ubicando el negocio en escenario de riesgo medio alto, consecuente con el análisis gráfico del FODA. Si bien el negocio se ubica en un rango de facturación entre los veintinueve y setenta y siete millones, los costos fijos y variables para dicho rango están alrededor de los cuarenta y ocho millones y de las 16 horas empleadas 13 están en el cubrimiento de los costos.

Aun con el escenario pesimista de los números el modelo de Business Model Generation y su desarrollo por medio del método Canvas presenta un plan de negocios no como un "plan", sino como una empresa en ejercicio.

5 Bibliografía:

Bibliografía

Bravo, Ó. (Agosto de 2012). Entrevistas de asesoría de trabajo de grado (herramientas para apoyo método de Canvas análisis FODA. (C. A. Prieto Olarte, Entrevistador)

BusinessModelGeneration. (s.f.). <http://www.businessmodelgeneration.com/>. Recuperado el 8 de Septiembre de 2012, de <http://www.businessmodelgeneration.com/>

Cámara Colombiana de la Construcción. (12 de Julio de 2011). *camacol.co*. Recuperado el 8 de Septiembre de 2012, de <http://camacol.co/noticias/oficinas-en-bogot%C3%A1-perspectivas-de-un-mercado-en-crecimiento>

Cámara de Comercio de Bogotá. (2011). Entrenamiento b-learning “Gestión Estratégica de la Innovación”. Bogotá D.C, Distrito Capital, Colombia.

Dankhe. (1986).

DB Bacatá. (20 de Enero de 2012). *www.eltiempo.com*. Recuperado el 8 de 9 de 2012, de http://www.eltiempo.com/publirreportaje/ARTICULO-WEB-NEW_NOTA_INTERIOR-10974341.html

Dinero. (7 de Octubre de 2012). *finanzaspersonales.com.co*. Recuperado el 7 de Octubre de 2012, de <http://www.finanzaspersonales.com.co/calculadoras/articulo/salario-basico-para-empleadores/39928>

HERNÁNDEZ , S., & otros. (1994). *Metodología de la investigación* (Vols. 4, 5). México D.F., México: Mc Graw Hill.

Ilgas, N., & University of Connecticut. (s.f.). *Plan de Negocios*. University of Connecticut, Programa Afiliados. Tyler Orion COO.

maskeunblog. (s.f.).

http://maskeunblog.files.wordpress.com/2012/02/shutterstock_739950103.jpg.

Recuperado el 15 de 9 de 2012

Osterwalder , A., & Pigneur, Y. (2009). *Bussines Model Genertion*. Amsterdam, The Netherlands: Moddernam Drukwerk.

