Modelo de negocio CANVAS para organizaciones que impulsan el apoyo
empresarial, caso de España y Colombia

Presentado por:
Alejandra García Recio

Universidad Santo Tomás
Facultad de Administración de Empresas
Periplo Internacional – Barcelona
Bogotá D.C
2015

1. Introducción

Durante el paso del tiempo los gobiernos de los diferentes países se han fijado en el gran impacto que tiene la expansión de producción y desarrollo económico, un constantemente crecimiento en la acumulación de recurso físico, sino también, de recurso humano que no se encuentra calificado, más del 65% de la población mundial se encuentra sin educación (Mundial, 2009) o apto para crear o mantener el desarrollo de la economía mundial.

Por ello, se han creado desde los diferentes gobiernos organismos como Barcelona Activa y la Cámara y Comercio de Bogotá, con su programa Bogotá Emprende quienes apoyan la generación del motor económico en las ciudades donde residen, formando y apoyando a la población que busca materializar sus ideas en proyectos convirtiéndose finalmente en negocios.

Es importante revisar el impacto que tiene este modelo de negocio u organización internacional como lo es Barcelona Activa, quienes son un referente para las prácticas de apoyo empresarial, para otras entidades similares en otros lugares del mundo. A su vez, un enfoque externo puede generar una visión diferente al desarrollo de la propuesta de valor según el contexto en el que se desenvuelven estas entidades.

Por lo anterior, este trabajo determina los elementos fundamentales que hacen parte de sus propuestas de valor, compara y analiza la oferta de servicios de dos organizaciones de apoyo empresarial, una ubicada en Bogotá -Colombia y la otra en Barcelona-España con el fin de identificar que prácticas que realizan para mejorar la prestación del servicio de cada una de las organizaciones.

2. Antecedentes

¿Por qué surgen organizaciones de apoyo empresarial en las ciudades? Nacen como respuesta a la necesidad de la sociedad de generar mejores prácticas en la creación y sostenibilidad de las empresas que son el motor del desarrollo económico.

En Colombia, estas organizaciones son denominadas Cámaras de Comercio, según su naturaleza jurídica, (Confecamaras, 2015) “como delegatarias legales de funciones públicas se constituyen en un modelo de colaboración público – privado a través de las cuales se realizan los fines constitucionales de promoción de la prosperidad general del empresariado, de la libertad de empresa como base del desarrollo nacional, de solidaridad y de participación en la vida económica nacional”. En España, estas organizaciones surgen como entidades autónomas de apoyo a las actividades de desarrollo económico y social de los ayuntamientos. (Barcelona Activa, 2014)

A continuación se encuentran dos compañías una ubicada en Barcelona - España y la otra en Bogotá – Colombia que para efectos de este trabajo se reconocerán como la compañía A (Barcelona Activa) y la compañía B (Cámara de Comercio de Bogotá). Cada una de ellas ofrece servicios de apoyo empresarial, las cuales son objeto de análisis en este documento en referencia al valor agregado y responsabilidades fundamentales para el crecimiento y desarrollo de empresas competitivas e innovadoras en sus respectivas ciudades.

2.1 Compañía A

Barcelona Activa es una organización creada por el Ayuntamiento de Barcelona hace 25 años y es un instrumento de ejecución de las políticas económicas de esté. Busca principalmente impulsar el crecimiento económico de la ciudad¹, mediante el apoyo a empresas constituidas o por crearse, empleo y promoción internacional de sectores importantes para su actividad comercial.

Para el año 2012 y en consecuencia de la fuerte crisis económica vivida en España, Barcelona Activa realizó una reorganización de sus políticas con miras a establecer un nuevo enfoque que definió como: (Barcelona Activa, 2014) *“la empresa como centro de las políticas de promoción económica, dado que la empresa es el motor del crecimiento económico, la riqueza y el empleo”*. Se encuentra organizada bajo tres (3) direcciones ejecutivas y trece (13) direcciones operativas en las que se trabajan las siguientes líneas brindando mayores resultados al crecimiento de la ciudad:

a. Dirección Ejecutiva de servicios a las empresas y empleo (Barcelona Activa, 2014, pág. 7)

1. Emprendimiento: Acompañar a las personas emprendedoras desde la idea de negocio hasta la puesta en marcha de la empresa, y promover la iniciativa emprendedora para posicionar a Barcelona como referente de ciudad emprendedora.

2. Empresa: Apoyar a las empresas de la ciudad de Barcelona para mejorar su competitividad, impulsar las relaciones con las empresas tractoras de la ciudad y desarrollar servicios para el tejido empresarial que fomenten la generación de riqueza y

3. Capacitación profesional y empleo: Orientar y capacitar a las personas a lo largo de su carrera profesional, de acuerdo con los requerimientos del mercado y las empresas, favoreciendo el encuentro cualitativo entre demanda y oferta de trabajo.

4. Formación (área transversal): Ofrecer un abanico de actividades de formación adaptadas a las necesidades de los usuarios de Barcelona Activa, incluyendo programas específicos de divulgación y capacitación tecnológica que mejorarán las competencias de los ciudadanos, profesionales y empresas de Barcelona.

b. Dirección Ejecutiva de Promoción (Barcelona Activa, 2014, pág. 7)

5. Promoción de la ciudad: Promover la ciudad de Barcelona para invertir y hacer negocios, así como para incrementar los flujos, intercambios y relaciones económicas con el exterior para impulsar la marca Barcelona y el liderazgo empresarial de la ciudad y su área metropolitana

6. Promoción de sectores estratégicos: Apoyar las acciones de cooperación empresarial y de investigación, a la colaboración público-privada y la competitividad empresarial en los sectores estratégicos para la economía, liderazgo y posicionamiento de la ciudad.

7. Promoción del Turismo y eventos: Impulsar las acciones relacionadas con la gestión del impacto del turismo en Barcelona y promover la atracción, aterrizaje y fidelización en la ciudad de acontecimientos de interés económico, manteniendo la calidad de vida de sus ciudadanos y ciudadanas.

¹ competitivo mediante políticas y apoyo a los empresarios de las ciudad en la que se encuentran ubicados.

8. Promoción del territorio y comercio: Desarrollar una promoción económica de proximidad trabajando con los 10 Distritos de Barcelona, con el objetivo de acercar y adaptar los servicios de Barcelona Activa y apoyar en la actividad económica y comercial

c. Dirección Ejecutiva de Gestión y Estrategia (Barcelona Activa, 2014,

9. Recursos económicos: Optimizar la gestión de las áreas de economía y finanzas, servicios generales y mantenimiento y de sus recursos, estableciendo las políticas y criterios necesarios para alcanzar los objetivos de la organización.

10. Recursos Humanos: Definir las políticas y estrategias en las materias que le son propias, como la selección de personas, formación, relaciones laborales y prevención, para optimizar la gestión de los recursos humanos.

11. Sistemas de Información y organización: Coordinar los proyectos de infraestructura de telecomunicaciones que se pueden desarrollar con el fin de garantizar la seguridad y calidad de los sistemas que garanticen la calidad y eficiencia en la preparación de

12. Servicios Jurídicos: Asesorar jurídicamente a todos los departamentos de Barcelona Activa de acuerdo con la normatividad vigente, con la finalidad de asegurar la legalidad de todas las actuaciones.

13. Comunicación: Participar en la definición y ejecución de la política de comunicación y de marketing de Barcelona Activa

2.2 Compañía B

Entidad sin ánimos de lucro que promueve el desarrollo sostenible a partir de servicios que apoyen las capacidades empresariales de los habitantes de las ciudades en dónde se encuentra ubicada. A su vez, pretende incentivar políticas que mejoren el entorno de negocios y que estos tengan un impacto en la política pública. (Cámara de Comercio de Bogotá, 2015)

La compañía B tiene a su cargo dentro del país prestar el servicio de registros públicos dentro del que se apoyan las siguientes actividades: Registro mercantil, Registro único de proponentes, Registro de entidades sin ánimo de lucro, Registro Nacional de Turismo, Registro de ONG extranjera, Registro de economía solidaria, Registro de actividad, juegos y azar y Registro de veedurías ciudadanas².

---

² Veedurías ciudadanas: Según la ley 850 del 18 de noviembre de 2003 “Se entiende por Veeduría Ciudadana el mecanismo democrático de representación que le permite a los ciudadanos o a las diferentes organizaciones comunitarias, ejercer vigilancia sobre la gestión pública, respecto a las autoridades, administrativas, políticas, judiciales, electorales, legislativas y órganos de control, así como de las entidades públicas o privadas, organizaciones no gubernamentales de carácter nacional o internacional que operen en el país, encargadas de la ejecución de un programa, proyecto, contrato o de la prestación de un servicio público”

También ofertan servicios de solución de controversias en los que bajo el modelo de arbitramento buscan soluciones oportunas para solucionar conflictos con terceros o al interior de las empresas u otros conflictos.

Uno de los servicios que ha tenido gran acogida dentro de la sociedad Bogotana durante los últimos años son los servicios empresariales y la competitividad y valor compartido; que consiste en: *“promovemos la formalización, el emprendimiento, la internacionalización, la innovación, el apoyo al sector agroindustrial y la formación e información empresarial”* e *“impulsamos la competitividad de las empresas activando los Clúster, fortalecemos diferentes sectores con la participación de empresarios e implementamos programas que promueven la generación de valor compartido por parte de las empresa”*. (Cámara de Comercio de Bogotá, 2015)

Finalmente, se ofrece el servicio de Gobernanza y conocimiento empresarial en el que se articulan las vinculaciones entre lo público y lo privado.

Sus servicios principales son:

Fuente: Construcción a partir de los servicios de la compañía B

A su vez, surge dentro de la CCB (Cámara de Comercio de Bogotá) el programa Bogotá emprende, *“es un centro especializado en promover la competitividad de las empresas y fomentar la cultura del emprendimiento, a través de servicios que se ofrecen con la metodología de “aprender haciendo”, mediante la cual emprendedores y empresarios encuentran respuestas concretas y soluciones reales a sus necesidades”* (CCB, 2015).

Sus servicios hacen parte la red de emprendimiento nacional que está conformada por quince (15) instituciones públicas y privadas como lo son: Los Ministerios, SENA, Colciencias. FENALCO, ACOPI, Planeación Nacional y otras fundaciones. A nivel regional entidades adscritas a las gobernaciones departamentales como: la Secretaria de Productividad y Competitividad en Antioquia, Cámara de Comercio. Las alcaldías a través de la Secretaria de Desarrollo Social y otras instituciones.

En parte al apoyo a la Ley 1014 del 26 de enero del 2006, que busca fomentar el emprendimiento, promoviendo a los emprendedores como estudiante, egresados y público en general a capacitarse para desarrollar bienes o servicios mediante la consolidación de empresas.

3. Objetivos

3.1 Objetivo General

- ✓ Identificar diferencias o similitudes en la prestación de los servicios de las organizaciones compañía A (Barcelona Activa (España)) y la compañía B (Cámara de Comercio de Bogotá (Colombia)) través del modelo de negocios CANVAS.

3.2 Objetivos específicos

- ✓ Identificar los elementos esenciales (clientes, propuesta de valor, canales de distribución, relación con los clientes, fuentes de ingreso, recursos claves, actividades claves, alianzas y estructura de costes) para la construcción del modelo de negocios Canvas para las compañías A y B.
- ✓ Construir y comparar el modelo de negocios Canvas que presentan dentro del modelo de administrativo de las compañías A y B.

4. Revisión Literatura

Fuente: The Business Model Ontology - A Proposition In A Design Science Approach. Alexander Osterwalder (2004) PhD Thesis University of Lausanne.

Palabras claves: Clientes, propuesta de valor, actividades, fuentes de ingreso, canales, relación con los clientes, recursos, alianzas y costos.

Cuando se tiene una empresa o se está pensando una que oferte un servicio o desarrollar un producto determinado es de gran importancia identificar el nicho de mercado al cual vamos a atender, ¿Qué quiere?, ¿Qué desea del producto o servicio? ¿Qué querrá cuando ya tenga su servicio o producto?, entre otras cosas que debemos contemplar.

Todo ello hace parte de un elemento fundamental para articular otros que hacen parte del modelo de negocio que se desea desarrollar; para ello diferentes autores a partir de su experiencia han generado formatos, esquemas, modelos, entre otros; a través de los cuales los administradores de empresas o emprendedores hace donde va dirigida la compañía, porque se diferencia de las demás y cómo articulará determinados elementos para que esta crezca y sea sostenible.

Existen diferentes tipos de propuesta de valor una desde la postura de la compañía y otra desde el cliente (A. Osterwalder, 2010). Autores como A. Osterwalder, proponen un modelo de negocios "CANVAS", que consiste en: Identificar dentro de un negocio o prospecto de negocio 9 elementos, que brindan como resultado una visión global de la forma en la que una compañía está operando y mostrando cómo se interconectan entre sí, para darle sentido al producto o servicio.

El pliego del modelo de negocio está definido por los siguientes elementos:

1. Clientes: Grupo de personas (Nicho de mercado) a los que se les oferta un producto o servicio. Son quienes demandan que la empresa realice su acción.
2. Propuesta de Valor: Es aquello que realiza la empresa para satisfacer las necesidades del cliente con los productos o servicios.
3. Canales de distribución: Es la forma en la que se le hace llegar al cliente el producto o servicio;
4. Relación con los clientes: Es cómo nos comunicamos e identificamos con su necesidad para poder suplirla de la mejor forma posible.
5. Fuentes de ingresos: Es la forma en la que la empresa recauda el recurso financiero necesario para poder cumplir con su objetivo de ofertar productos o servicios.
6. Recursos claves: Son aquellos elementos que son imprescindibles para el funcionamiento del negocio.
7. Actividades claves: Son todas y cada una de las tareas diarias que desarrolla la empresa para poder llevar a cabo su objetivo.

8. Alianzas Claves: Para que la empresa pueda desarrollar su producto o servicio debe tener garantes que complementen sus capacidades y generen mayor efectividad y confianza al cliente al momento de ofertar.
9. Estructura de costes: Son aquellas erogaciones en las que incurre la empresa en su operación para poder desarrollar el producto o servicio.

El anterior modelo tiene una perspectiva desde la compañía, de lo que ella debe tener en cuenta para poder desarrollar su objeto; ya sea producir un producto o un servicio. Otros autores y el mismo señor Osterwalder, creador de este lienzo mencionan que también se debe tener un Modelo de negocio con propuesta de valor desde la perspectiva del cliente.

Fuente:<http://advenio.es/tu-propuesta-de-valor-desde-el-cliente-value-proposition-canvas/> (2013) Tu propuesta de valor desde el cliente: Value Proposition Canvas, Miguel Macias, publicado en Advenio, empresa de consultoría española el 7 de abril de 2013 en España.

Palabras claves: Clientes, necesidades, beneficios, costos no deseados, productos y servicios

En este planteamiento no modifica el esquema planteado por Alexander Osterwalder, solo se pretende complementar el modelo de negocios CANVAS que se conoce. En este, se tienen en cuenta los siguientes elementos que provienen de una validación del mercado al cual la empresa va a satisfacer una necesidad:

1. Actividades diarias: Son aquellas actividades relacionadas con el producto/servicio que están intentando realizar tus clientes generalmente.
2. Dolores: Son aquellas situaciones o costos no deseados que experimentan tus clientes al realizar las actividades anteriores, un ejemplo de ellos es cuando a tu cliente: *“¿le lleva mucho tiempo, le cuesta mucho dinero, requiere de esfuerzos considerables, ¿qué le sienta mal?: frustraciones, molestias, cosas que les dan un dolor de cabeza, ¿hay otras soluciones de bajo rendimiento?: le faltan características, rendimiento, mal funcionamiento, ¿qué dificultades y desafíos encuentran?: sobre cómo funcionan las cosas, dificultades de hacer las cosas, resistencia, ¿qué riesgos tiene tu cliente?: financieros, sociales, técnicos, entre otros”*. (Strategyzer).
3. Beneficios: Qué clase de beneficios que esperan recibir los clientes al realizar esas actividades, dentro de estas podemos destacar: *“¿qué ahorros hace feliz a tu cliente?: en términos de tiempo, dinero y esfuerzo, ¿qué resultados y expectativas espera tu cliente?: en términos de nivel de calidad, más de algo, menos de algo, ¿cómo entusiasman las soluciones actuales a tu cliente?: características, rendimiento, calidad, entre otros”* (Strategyzer).

Posteriormente se aconseja definir qué características son propias del producto o que solución o necesidad se le está resolviendo al cliente. Para ello se requiere identificar los siguientes elementos:

4. Productos y servicios: Son productos o servicios que se le ofrecen a los para ayudarlos a satisfacer una necesidad puntual.

5. Analgésicos: Cómo se resuelven los problemas o necesidades (dolores antes relacionados) de los clientes (Strategyzer) “(ahorro de tiempo, comodidad, fácil acceso a información, costes)”.
6. Vitaminas: Qué beneficios se le están aportando a los clientes con base en sus expectativas frente al producto o servicio.

Fuente: <https://www.questia.com/library/journal/1G1-389798465/business-model-innovation-in-practice-a-systematic>. (2014), Business Model Innovation Practice “A systematic approach to business model innovation can help capture value and risks”. Review Questia, Research Technology Management. It is an academic journal article, published in December 2014 in Chicago - Michigan - United States.

Palabras claves: Crecimiento, Modelo de negocios en innovación, Riesgo, Canvas, rentabilidad, incubación, estrategia, identificar, clientes, necesidades.

Resumen: Este artículo postula cómo la generación de nuevos modelos de negocios en el mercado actual y en la práctica es complicado y acarrea muchos riesgos, sin contar los pocos escritos que hay sobre el tema y están muy vagamente definidos; algunos autores definen de la siguiente forma: Osterwalder y Pigneur (2010) definen un modelo de negocio en términos de un lienzo con unos elementos que lo componen; Keeley y coautores (2013) lo caracterizan el modelo por el número de atributos de un negocio que son cambiado en el transcurso de su misión como empresa, entre otros autores. Los autores de este documento Jim Euchner and Abhijit Ganguly lo plantean de una forma más sencilla: “el modelo de negocios es el medio por el cual la empresa crea márgenes de crecimiento y estos dependen de lo que están creando nuestros competidores en el mercado”. Dicha concepción, cambia un poco el esquema planteado por Osterwalder (CANVAS); pues en él, la compañía no busca solamente generar valor agregado al cliente, sino para sí misma.

Los autores también hacen la aclaración a la típica confusión que existe al creer, que cuando una empresa construye nuevas capacidades, esto es considerado como una innovación dentro del modelo del negocio. Esa afirmación es falsa, por cuanto es correcto decir que hay una innovación en el modelo de negocio, cuando su contexto cambia y la empresa se encuentra en la capacidad de adaptar su modelo a dicho contexto, el cual es generado por la una dinámica competitiva, ejemplos de compañías que en el transcurso del tiempo han innovado en su modelo de negocio son DELL y Netflix y Goodyear.

Para estos autores, la innovación puede ser exitosa dentro de las corporaciones; sin embargo, se requiere no sólo el desarrollo de un modelo de negocio adecuado y que este supla las necesidades del cliente, sino también el mantenimiento de ese modelo este sea sostenible y pueda estar sujeto a los cambios que se le presentan en un ambiente de incertidumbre constante.

El documento presentado por estos autores, presenta el caso de Goodyear quien ha generado un modelo basado en seis pasos para crear una propuesta de valor y sostenerla:

1. Demostrar la creación de valor: Tener claro nuevo valor de innovación

que se va a crear o generar para los clientes. Parten de no desarrollar el modelo de negocio al tiempo de que crean una nueva propuesta de valor, puesto que generalmente el planteamiento del modelo de negocio puede estar bien pero puede que venda algo que los clientes desean. Recomiendan crear un nuevo lenguaje de innovación y de captura de valor.

2. Generar opciones en el modelo de negocios: Los buenos modelos de negocios son coherentes, ofrecen ventajas competitivas, y proporcionar algún tipo de influencia económica. (The profit zone, 1997) Slywotzky, Morrison, and Andelman lo que llaman puntos de control estratégicos y sus fortalezas relativas.

3. Identificar los riesgos de cada opción: Es importante concentrarse en tres tipos de riesgos identificado por (Adner, 2006): la ejecución del negocio (gestión) riesgos, la co-innovación (interdependencia) de los riesgos y la adopción (Integración) que es lo que se arriesga.

4. Priorizar los riesgos: Es recomendable utilizar modelos de probabilidad que ayudan a cuantificar las posibilidades de éxito o fracaso.

5. Reducir el riesgo a través de experimentos empresariales: Mediante prototipos, simulacros, experiencias del usuario, y ensayos cortos. Permite validar supuestos realizados con anterioridad y reducir el riesgo.

6. Organizar la incubación: El objetivo del modelo de negocio de la innovación es traer una nueva oferta de productos o servicios al mercado, por ello se debe planear un ingreso paulatino a escala identificando los siguientes objetivos: demostrar rentabilidad, escalabilidad en el mercado e identificar la estrategia de creación de dicho negocio.

Fuente:http://www.fedesarrollo.org.co/wpcontent/uploads/2014/04/debate_pres_2014_cuad50.pdf

Innovación y emprendimiento en Colombia: balance, perspectivas y recomendaciones de política, 2014-2018. Hernando José Gómez – Daniel Mitchel, Fedesarrollo marzo de 2014.

Palabras claves: Ciencia, tecnología, desarrollo social, innovación, gobierno y emprendimiento

Resumen: Este informe resalta la importancia de la acción del Gobierno Colombiano durante el próximo cuatrienio 2014-2018 para solucionar las fallas que presenta el mercado actual y proponer un mejor entorno para el desarrollo social y empresarial. A su vez, poder implementar mejoras en la gestión del conocimiento, el emprendimiento y la innovación como motor del crecimiento del país.

La propuesta que se desarrolla en torno a la mejora de estos puntos, se ve reflejada en el alto rendimiento que tiene una inversión social en tecnología, ciencia, innovación y emprendimiento dinámico. Para poder realizar las correcciones pertinente, este informe plantea tres observaciones: la primera: Los esfuerzos que ha realizado el gobierno por lograr el objetivo de una mejor economía, no han sido suficientes pues no existe una coordinación entre el sector privado y el académico para la generación de un mejor desarrollo.

Segundo, la falta de priorización de los recursos del estado y las políticas y enfoque de los programas estatales. Y tercero, la estrategia de articulación de ciencia, tecnología e innovación esta desarticulada del su principal impulsor, el sector empresarial.

Fuente: Reflexiones críticas sobre las dinámicas del emprendimiento en educación superior. Martha Álzate Cárdenas, Ovidio Herrera Rivera y Gloria Lucila Agudelo Restrepo. 26 de marzo de 2012 Revista de investigación Año 2012, edición no. 19 página 17 a la 37 ISSN0121-067X

Palabras Claves: Educación superior, emprendimiento, conocimiento y talento humano.

Resumen: Referencio este artículo, puesto que el principal recurso del modelo de negocios de las empresas A y B planteadas en este documento, son el conocimiento y este parte de la gestión del talento humano y este a su vez parte de su formación, por ende la importancia de la educación superior en este proceso de emprendimiento y modelo de negocios.

Este documento plantea la importancia del desarrollo humano integral como base primordial para el desarrollo del emprendimiento y las reflexiones de tipo contextual en el que se desenvuelven, que son de tipo económico, social y cultural. Y el enfoque que realizan las universidades a partir de sus tres funciones sustantivas (Formación, extensión e investigación) idóneas para una formación en el desarrollo de proyectos empresariales, divulgación del conocimiento a partir de la innovación, la tecnología y el conocimiento.

5. Método

Visita y entrevista a los empleados de las compañías A y B para recaudar la información pertinente de cada una; cómo insumo para la identificación y construcción del Modelo de Negocios CANVAS, que es un formato bajo el cual se visualiza el modelo de negocios que tiene una organización; mediante la división de la empresa en 9 bloques: clientes, propuesta de valor, canales de distribución, relación con los clientes, fuentes de ingreso, recursos claves, actividades claves, alianzas y estructura de costes que ayudan a tener una visión global y su articulación con diferentes elementos que hacen parte de la empresa. (A. Osterwalder, 2010).

6. Resultados

6.1 Comparación del Modelo de negocios Canvas de la Compañía A y B

INFRAESTRUTURA			
Elementos	Compañía A	Compañía B	Observaciones
Actividades Claves	1. Constitución de Empresas 2. Información y trámites municipales 3. Financiación Empresarial 4. Búsqueda de trabajadores 5. Asesoramiento Empresarial 6. Transmisión Empresarial 7. Internacionalización y Trámites de Comercio Exterior 8. Localización 9. Innovación (Bdigital) 10. Espacio Barcelona	1. Inicie su empresa 2. Servicios especializados de acuerdo con el sector (Industriales, culturales y creativas; agrícola y agroindustrial y confesión) 3. Formación empresarial 4. Autodiagnóstico empresarial 5. Oportunidades de Negocio 6. Financiación 7. Servicios virtuales 8. Creación de la Universidad de la Cámara y Comercio, Uniempresarial.	1. La empresa B no cuenta con un banco de empleo, mientras que la empresa A si ofrece a sus clientes un portal de empleo. 2. La empresa A tiene una actividad en la que sus clientes pueden vender, permutar su negocio a otros emprendedores o empresarios. La compañía B, no cuenta con este servicio. 3. La empresa B, no ofrece servicios de internacionalización, pues que para ello existe un departamento llamado Bogotá Exporta en el que se atiende a los extranjeros y empresarios interesados en importar o exportar. La empresa A, si ofrece este servicio desde su estructura de negocios. 4. La empresa B creó una universidad para poder educar a los jóvenes recién salidos de colegios y crear una generación de empleo
Recursos Claves	1. Talento humano: Consultores de empresas especializados 2. Página web actualizada 3. Publicidad 4. Contenidos actualizados 5. Infraestructura 6. Conocimiento	1. Talento humano: Consultores de empresas especializados 2. Página web actualizada 3. Publicidad 4. Logística para capacitaciones presenciales 5. Contenidos propios 6. Infraestructura 7. Conocimiento	1. Los recursos claves generales de las entidades no varían, sin embargo cada una de ellas tiene recursos que son más primordiales que otros. Para la empresa B es de gran prioridad la logística puesto que ofrecen capacitaciones presenciales y virtuales, para la empresa A también es importante pero por el volumen de atención de clientes que manejan no tiene la misma importancia que para la empresa B.
Alianzas Claves	1. Ayuntamiento de Barcelona 2. BDigital 3. Actualmente dispone de	1. Bancoldex 2. Endeavor 3. Fundación Coomeva 4. Ventures	1. Tanto la empresa A como la B, cuentan con aliados estratégicos fundamentales en la región en la que trabajan y en el exterior para poder apoyar los servicios que ofertan.

	más de 400 convenios.	5. Young American Business Trust – YABT 6. Entre otros clústers y organizaciones.	

CLIENTE			
Elementos	Compañía A	Compañía B	Observaciones
Clientes	*Habitantes de Barcelona que desean realizar un proyecto empresarial. 1. Estudiantes 2. Egresados 3. Empresarios 4. Emprendedores 5. Extranjeros 6. Empresas atendidas durante el 2014, 5120	* Habitantes de la Ciudad de Bogotá y sus alrededores que desean realizar un proyecto empresarial. 1. Estudiantes 2. Egresados 3. Empresarios 4. Emprendedores 5. Durante el año 2014 un total de 18.761 clientes se han vinculado al modelo de servicios empresariales.	1. La empresa A atiende extranjeros, mientras que la empresa B, tiene otro asociado que es Bogotá Exporta encargado de atender extranjeros en creación de empresa, compañías nacionales que desean exportar o importar.
Relación con los clientes	1. Consultoría y asesoría gratuita 2. Atención personalizada 3. Diagnostico empresarial	1. Consultoría y asesoría gratuita 2. Atención Personalizada 3. Diagnóstico empresarial	1. Ambas empresas A y B se relacionan de formas similares con sus clientes.
Canales de Distribución	1. Los emprendedores se dirigen a los puntos 2. Área comercial 3. Atención Presencial 4. Bibliotecas Virtuales	1. Los emprendedores se dirigen a los puntos 2. Área Comercial 3. Atención presencial 4. Visitas asesor empresarial 5. Bibliotecas Virtuales	1. Ninguna de las dos organizaciones ofrece atención de asesoría telefónica, solo mercadeo telefónico. 2. La empresa B, ofrece consultoría especializada con visita a la empresa, A no, emprendedores trabajan en los puntos que tiene dispuestos.

RECURSOS FINANCIEROS			
Elementos	Compañía A	Compañía B	Observaciones
Fuentes de Ingresos	1. Recursos dispuestos por el ayuntamiento de Barcelona 2. Feria empresarial de Barcelona Activa	1. Recaudo de matrícula mercantil 2. Recursos de la Alcaldía Mayor de Bogotá 3. Feria de Jóvenes empresarios	1. Tanto A como B son compañías privadas con manejan recursos públicos. Sin embargo, la empresa B maneja recursos públicos provenientes de registros mercantiles en su mayoría y privados provenientes de contratos de formación empresarial y círculo de afiliados que contratan sus clientes.
Estructura de costos	1. “En el año 2014 Barcelona Activa ha ejecutado un presupuesto de casi 37 millones de euros - 36.972.767 millones de euros concretamente (Barcelona Activa, 2014)	1. El presupuesto para gastos estratégicos que ascendió a \$1.262 millones representando un aumento del 21% respecto al presupuesto de 2013. 2. Ingresos operacionales por recursos públicos por \$1.043 millones y privados por \$221 millones.	1. A pesar de que la empresa B tiene una mayor porcentaje de atención a sus clientes en comparación con la empresa A. Lo cual se percibe en los ingresos y gastos obtenidos durante el periodo del 2014.

OFERTA			
Elementos	Compañía A	Compañía B	Observaciones
Propuesta de valor	1. De acuerdo con la visita realizada: Apoyo en la constitución de las empresas, seguimiento y acompañamiento en el proceso, desde su inicio hasta su incubación.	1. De acuerdo con la entrevista realizada a dos funcionarias y clientes: Oportuna atención, conocimiento y entendimiento con los emprendedores y sus necesidades; acompañamiento en cada etapa del proceso.	1. La empresa A y B ofrecen servicios para crear y para crecimiento de empresa. 2. Ambas ofrecen un servicio de diagnóstico empresarial para poder orientar a los emprendedores e identificar sus necesidades. 3. Ambos utilizan DOFAS, cómo modelo de análisis y analizan las compañías en 5 aspectos para la empresa A fundamentales: Finanzas, Mercadeo, Jurídica, internacionalización y producción para la empresa B: Administración, Legal y trámites, finanzas, financiación, mercadeo, ventas y producción.

7. Conclusiones

a. De acuerdo con las visitas realizadas a ambas empresas y el análisis realizado mediante la metodología CANVAS se pudo identificar que el modelo de la empresa A, fue traído a Colombia por parte de la compañía B y presenta muchas semejanzas. A pesar de ello, el modelo de la empresa B ha tenido que adaptarse a su contexto diferente al alto volumen de empresarios y emprendedores que atiende, mediante procesos de innovación como los MOOCs (Cursos virtuales) que en Colombia no se habían desarrollado.

b. La comparación del CANVAS de cada empresa arrojó que dentro de su propuesta de valor ambas aplican un diagnóstico empresarial y utilizan herramientas estratégicas de medición como DOFAS. Sin embargo, de acuerdo con la revisión de estas herramientas, se identificó que la empresa A mide los siguientes aspectos fundamentales: Finanzas, Mercadeo, Jurídica, internacionalización y producción para la empresa; mientras que la empresa B revisa aspectos de: Administración, Legal y trámites, finanzas, financiación, mercadeo, ventas y producción. Lo que repercute en la eficiencia y preparación de los emprendedores para la ejecución de sus proyectos. Sin embargo, se tiene en cuenta que ambas organizaciones se desempeñan en contextos no necesariamente iguales y por ello su metodología de medición varía.

c. La herramienta CANVAS es de gran utilidad, gracias a esta se pudo encontrar que las empresas comparadas pueden y tienen todavía una gran capacidad de crecimiento a nivel de valor agregado, pues puede desarrollar aún más capacidades de cooperación para ofertar sus servicios. Y el apoyo de los gobiernos es de suma importancia en la generación de mejorar los modelos de negocios con miras a un mejor desarrollo económico.

d. La comparación entre los CANVAS realizados nos permiten confirmar la importancia de las intervenciones por parte del gobierno para articular la educación superior en sus funciones sustantivas (investigación, formación y extensión) con el sector empresarial. En los informes encontrados, el gobierno colombiano y español ha unido esfuerzos para desarrollar dentro del próximo cuatrienio dicha articulación con miras al mejor desarrollo económico en cada ciudad y país a través de estas organizaciones.

8. Bibliografía

1. A. Osterwalder, Y. P. (2010). *Business Model Generation*. Wiley published.
2. Adner, R. (2006). Ajuste su estrategia de innovación con su ecosistema de innovación. *Harvard Business Review*, Vol. 84(No. 4), págs. 108-118.
3. Barcelona Activa. (2014). *Memoria de Actividades 2013*. Barcelona: Ayuntamiento de Barcelona.
4. BDigital. (30 de 01 de 2014). *BDigital*. Obtenido de http://cdn.bdigital.org/Comunicacio/Web/Memories/Memoria2013_cast.pdf
5. BDigital. (30 de Mayo de 2015). *BDigital*. Obtenido de Centro BIG Data Barcelona: <http://www.bdigital.org/aportacion-de-valor;jsessionid=EC7ED1E4FCD345FEA94C3782C4A5AD88>

6. Cámara de Comercio de Bogotá. (01 de 06 de 2015). www.ccb.org.co. Obtenido de <http://www.ccb.org.co/La-Camara-CCB/Nosotros>
7. CCB. (14 de julio de 2015). *Bogotá Emprende*. Obtenido de <http://www.bogotaemprende.com/contenido/categoria.aspx?catID=739>
8. Confecamaras. (01 de 06 de 2015). *Confecamaras*. Obtenido de <http://www.confecamaras.org.co/representacion-de-la-red/introduccion-a-camaras-de-comercio>
9. Olga Díaz, M. C. (5 de junio de 2014). Aporte teórico - conceptuales a la dinámica de la gerencia desde el área de gestión humana. *El sevier doyma España S.L.U; Suma de Negocios*, 22-28.
10. Strategyzer. (s.f.). *The makers of Business Model Generation and Strategyzer*. Strategyzer. Obtenido de <http://advenio.es/tu-propuesta-de-valor-desde-el-cliente-value-proposition-canvas/>
11. The profit zone. (1997). En M. a. Slywotzky, *The profit zone*.
12. Barquet, Ana Paula B., et al. "Business model elements for product-service system." *Functional Thinking for Value Creation*. Springer Berlin Heidelberg, 2011. 332-337: They stated that "The Canvas business model was applied and tested in many organizations (eg IBM and Ericsson), being successfully used to easily describe and manipulate business models to create new strategic alternatives."
13. De Reuver, Mark, Harry Bouwman and Timber Haaker. "Business model roadmapping: A practical approach to come from an existing to a desired business model." *International Journal of Innovation Management* 17.01 (2013): They describe the business model canvas as the "Most prominent... popular tool that makes it simple for practitioners to design business models in a creative session."
14. The Business Model Canvas nonlinearthinking.typepad.com, July 05, 2008. Accessed Feb 25, 2010.
15. *Business Model Generation*, A. Osterwalder, Yves Pigneur, Alan Smith, and 470 practitioners from 45 countries, self published, 2010
16. "How to create your Lean Canvas" . LeanStack. January 2014. Retrieved January 2014.
17. Innovación y emprendimiento en Colombia: balance, perspectivas y recomendaciones de política, 2014-2018. Hernando José Gómez – Daniel Mitchel, Fedesarrollo marzo de 2014.
18. Business Model Innovation Practice "A systematic approach to business model innovation can help capture value and risks". Review Questia, Research Technology Management. It is an academic journal article, published in December 2014 in Chicago - Michigan - United States.
19. Reflexiones críticas sobre las dinámicas del emprendimiento en educación superior. Martha Álzate Cárdenas, Ovidio Herrera Rivera y Gloria Lucila Agudelo Restrepo. 26 de marzo de 2012 Revista de investigación Año 2012, edición no. 19 página 17 a la 37 ISSN0121-067X
20. Sánchez, Javier. Business Model Canvas: Aprende a crear modelos de negocio. [en línea] Octubre, 2011. Disponible en: <http://www.emprenderalia.com/aprende-a-crear-modelos-de-negociocon-business-model-canvas/>
21. Carvajal, Charles. Fundamentos de la dirección de proyectos. [Material gráfico en línea]. Disponible en: <http://www.slideshare.net/charlesjoseph/fundamentos-de-la-direccionde-proyectos>

Anexo No. 1 CANVAS compañía A

Alianzas Claves	Recursos Claves	Propuesta de valor	Relación con los clientes	Segmento de Clientes
1. Ayuntamiento de Barcelona 2. BDigital 3. Actualmente dispone de más de 400 convenios.	1. Talento humano: Consultores de empresas especializados 2. Página web actualizada 3. Publicidad 4. Contenidos actualizados 5. Infraestructura 6. Conocimiento Actividades Claves 1. Constitución de Empresas 2. Información y trámites municipales 3. Financiación Empresarial 4. Búsqueda de trabajadores 5. Asesoramiento Empresarial 6. Transmisión Empresarial 7. Internacionalización y Trámites de Comercio Exterior 8. Localización 9. Innovación (BDigital) 10. Espacio Barcelona	1. De acuerdo con la visita realizada: Apoyo en la constitución de las empresas, seguimiento y acompañamiento en el proceso, desde su inicio hasta su incubación.	1. Consultoría y asesoría gratuita 2. Atención personalizada 3. Diagnostico empresarial Canales de Distribución 1. Los emprendedores se dirigen a los puntos 2. Área comercial 3. Atención Presencial 4. Bibliotecas Virtuales	*Habitantes de Barcelona que desean realizar un proyecto empresarial. 1. Estudiantes 2. Egresados 3. Empresarios 4. Emprendedores 5. Extranjeros 6. Empresas atendidas durante el 2014, 5120
Fuentes de Ingresos		Estructura de costos		
1. Recursos dispuestos por el ayuntamiento de Barcelona 2. Feria empresarial de Barcelona Activa		1. “En el año 2014 Barcelona Activa ha ejecutado un presupuesto de casi 37 millones de euros -36.972.767 millones de euros concretamente (Barcelona Activa, 2014)		

Anexo No. 2 CANVAS compañía B

Alianzas Claves	Recursos Claves	Propuesta de valor	Relación con los clientes	Segmento de Clientes
1. Bancoldex 2. Endeavor 3. Fundación Coomeva 4. Ventures 5. Young American Business Trust – YABT 6. Entre otros clústers y organizaciones	1. Talento humano: Consultores de empresas especializados 2. Página web actualizada 3. Publicidad 4. Logística para capacitaciones presenciales 5. Contenidos propios 6. Infraestructura 7. Conocimiento	1. De acuerdo con la entrevista realizada a dos funcionarias y clientes: Oportuna atención, conocimiento y entendimiento con los emprendedores y sus necesidades; acompañamiento en cada etapa del proceso.	1. Consultoría y asesoría gratuita 2. Atención Personalizada 3. Diagnóstico empresarial	* Habitantes de la Ciudad de Bogotá y sus alrededores que desean realizar un proyecto empresarial. 1. Estudiantes 2. Egresados 3. Empresarios 4. Emprendedores 5. Durante el año 2014 un total de 18.761 clientes se han vinculado al modelo de servicios empresariales.
Actividades Claves	1. Inicie su empresa 2. Servicios especializados de acuerdo con el sector (Industriales, culturales y creativas; agrícola y agroindustrial y confesión) 3. Formación empresarial 4. Autodiagnóstico empresarial 5. Oportunidades de Negocio 6. Financiación 7. Servicios virtuales 8. Creación de la Universidad de la Cámara y Comercio, Uniemprendedor.		Canales de Distribución 1. Los emprendedores se dirigen a los puntos 2. Área Comercial 3. Atención presencial 4. Visitas asesor empresarial 5. Bibliotecas Virtuales	
Fuentes de Ingresos	1. Recaudo de matrícula mercantil 2. Recursos de la Alcaldía Mayor de Bogotá 3. Feria de Jóvenes empresarios		1. Estructura de costos 1. El presupuesto para gastos estratégicos que ascendió a \$1.262 millones representando un aumento del 21% respecto al presupuesto de 2013. 2. Ingresos operacionales por recursos públicos por \$1.043 millones y privados por\$221 millones.	