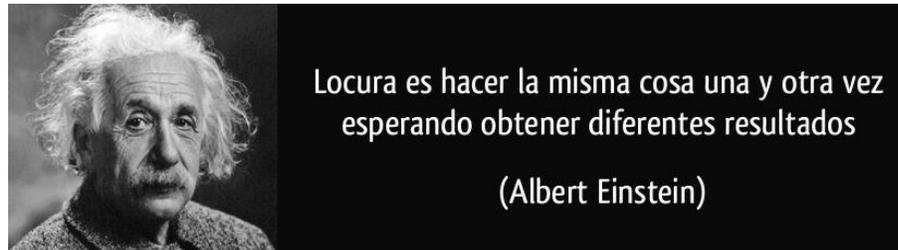




Seminario internacional

## Cómo elaborar un Plan Estratégico con base matemática y rigor científico

Módulo: Business Model Canvas (Innovar y mejorar la creación de estrategias y los resultados de una organización aplicando método científico)



**Business Model Canvas** es una herramienta de innovación y creación de estrategias que -por medio de un lienzo integrado por 9 bloques- permite diseñar, visualizar, evaluar y modificar el modelo de negocio más idóneo para cada organización. Facilita documentar con evidencias y pruebas concretas las hipótesis sobre las que se basa el modelo actual de negocio o innovar en la creación de un nuevo modelo estratégico que permita clarificar las actuales **incertidumbres y dudas** en relación con:

- El proceso de desarrollo de futuros productos y servicios para no perder o reducir competitividad.
- El proceso de definir estratégicamente nuevas necesidades y requerimientos de los clientes en un mundo donde hay sobresaturación de productos y servicios y múltiples alternativas de acceder a ellos en forma directa a través de Internet, lo cual podría provocar -en corto plazo- pérdidas de clientes actuales.
- El proceso de definir el modelo de negocio financiero de la organización, ya que hoy -más que nunca- se necesita un modelo estratégico para dar orientaciones a los aspectos financieros para evitar reducir el Valor Económico Agregado (EVA) y el Retorno de la Inversión (ROI).



Sabemos que un director o un gerente difícilmente hoy acepte gerenciar la incertidumbre a ciegas.

Tanto un Director como un Gerente -al igual que el comandante de un avión o el capitán de un barco- necesitan **conocer anticipadamente** múltiples alternativas para tomar decisiones y lograr resultados deseados en un mundo turbulento, inestable e incierto.

Para ayudar a los profesionales a mejorar la calidad de la toma de decisiones, el **Business Model Canvas** aplica el método científico, que ayuda y guía en el proceso de obtener pruebas o evidencias concretas que validen cada una de las hipótesis.

De este modo, se abandona el método tradicional que hoy se emplea de aceptar solamente la palabra de otros profesionales, basada solo en su intuición o en su experiencia (aunque opinen actuando de buena fe, pero sin poder validar con evidencias o pruebas la razón de sus dichos).



Es difícil imaginar que el comandante de una nave, en lugar de tener información validada acerca del estado del tiempo, se deje llevar en pleno vuelo por la palabra de su co-piloto “Tranquilo, Comandante, que vamos a tener buen tiempo”.

También es difícil imaginar a un Gerente General que se deje llevar por la palabra de su Gerente de Ventas “Tranquilo, Director, vamos a tener un buen ejercicio”.

## Método científico



Este método ayuda a los científicos a encontrar hechos que le permiten alcanzar conocimientos objetivos y validados.

Aplicamos el mismo método en el **Business Model Canvas** para ayudar a los profesionales a encontrar hechos que les permiten alcanzar conocimientos objetivos y validados para elaborar su modelo o estrategia de negocio.

## Las grandes organizaciones utilizan Business Model Canvas





Cada vez más y más organizaciones lo aplican:



## Business Model Canvas

Las grandes organizaciones públicas y privadas aplican **Business Model Canvas** porque les ayuda a diseñar e innovar sobre el modelo de negocio de forma visual, lo cual lo convierte en una estupenda herramienta para **conceptualizar el modelo de negocio de una empresa o la estrategia de una institución** y en el punto de partida para diseñar nuevos escenarios y modelos.

Se trata de una herramienta que permite **detectar sistemáticamente los elementos que generan ganancias y aportan valor al negocio.**

Business Model Canvas también permite **detectar sistemáticamente los elementos que generan pérdidas de valor al negocio.**

A medida que pasan los años, algunas empresas van generando agujeros por los cuales se generan pérdidas de valor al negocio, que no siempre son detectadas contablemente en sus balances.

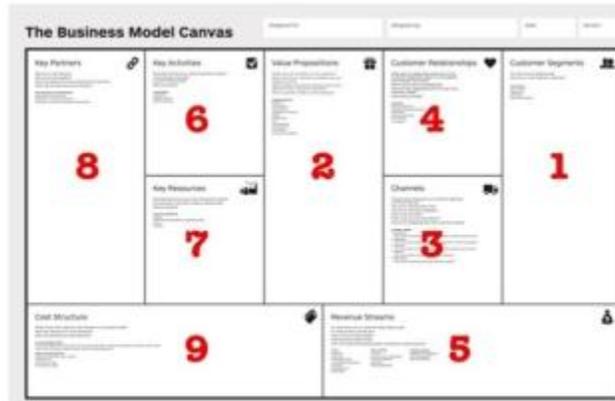
Pero al aplicar el **Business Model Canvas**, cada una de estas pérdidas se convierte en un agujero visible a los ojos de los directores y gerentes. Esto permite solucionar esas situaciones para mejorar los resultados y la rentabilidad de la organización.

Los elementos que generan ganancias y aportan valor o pérdidas se encuentran en cada uno de los 9 módulos o bloques del Canvas:

1. Segmentos de clientes
2. Propuestas de valor
3. Canales
4. Relación con el cliente
5. Fuentes de ingresos
6. Recursos claves
7. Actividades claves
8. Asociaciones claves
9. Estructura de costos



Por eso, ésta es una metodología muy útil para desgranar a fondo el modelo de negocio, aprovechar el momento de su aplicación para cuestionar el modelo actual y, obviamente, mejorarlo.



Business Model Canvas o Lienzo de Modelo de Negocio  
para empresas e industrias

El **Business Model Canvas** se complementa con la **Prospectiva Estratégica Simplificada**. Para cada una de las hipótesis que ha sido probada y de la que existen evidencias o pruebas de su validación, se crean objetivos que serán insertados en el modelo de Prospectiva Estratégica para la posterior elaboración del Plan Estratégico. Se reducen así los riesgos de incumplimiento de ejecución del Plan.



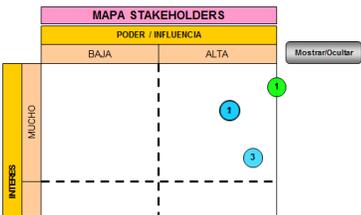
## Objetivos del seminario

Los participantes lograrán saber qué es el **Business Model Canvas**, cómo se utiliza y cuáles son cada uno de sus componentes

Nombre de la Organización			ENE-GENERACION					
Cod	Producto / Servicio	Segmento	Beneficio	Importancia	Beneficio	Importancia	Beneficio	Importancia
1	ENERGIA	EMPRESAS DISTRIBUIDORAS	CONFIABILIDAD	9	DISPONIBILIDAD	9	PRECIO	9
2		MERCADO SPOT	CONFIABILIDAD	9	DISPONIBILIDAD	9	PRECIO	9
3		VENTAS AL EXTERIOR	CONFIABILIDAD	9	DISPONIBILIDAD	9	PRECIO	9
4	POTENCIA FIRME	CONSUMIDORES CALIFICADOS	CONFIABILIDAD	9	DISPONIBILIDAD	9	PRECIO	9
5		EMPRESAS DISTRIBUIDORAS	CONFIABILIDAD	9	DISPONIBILIDAD	9	PRECIO	9
6		MERCADO SPOT	CONFIABILIDAD	9	DISPONIBILIDAD	9	PRECIO	9
7	POTENCIA FIRME	VENTAS AL EXTERIOR	CONFIABILIDAD	9	DISPONIBILIDAD	9	PRECIO	9
8		EMPRESAS GENERADORAS	Experiencia	9	Equipo Confiable	9	Precios Competitivos	9
9	Certificación de Medicion	Consumidores Calificados	Experiencia	9	Equipo Confiable	9	Precios Competitivos	9
10		EMPRESAS GENERADORAS	Experiencia	9	Equipo Confiable	9	Precios Competitivos	9

Definirán el grupo de *stakeholders* que rodea a su organización para crear **alianzas estratégicas**.

1	Stakeholder Interno...1	8 - Interes Muy Considerable	8 - Poder o Influencia Mas que Muy Alta	1	Stakeholder Externo...1	9 - Interes Sumamente Importante	10 - Máximo Nivel de Poder o Influencia
2	Stakeholder interno...1	8 - Interes Muy Considerable	8 - Poder o Influencia Mas que Muy Alta				
3	Stakeholder Interno...2	6 - Interes Bastante Importante	9 - Poder o Influencia Altísima				

MAPA STAKEHOLDERS

PODER / INFLUENCIA

BAJA ALTA

MUCHO POCOS

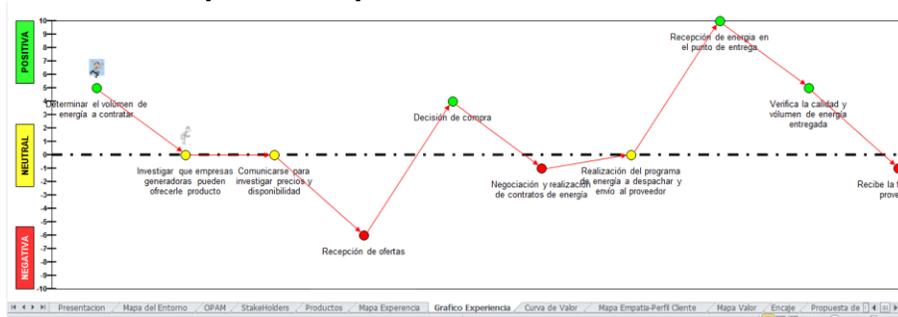
Mostrar/Ocultar

Conocerán qué son los **mapas de empatía** para investigar las necesidades y requerimientos de sus clientes.

1	Energía	Empresas Distribuidoras	Determinar el volumen de energía a contratar	5 Positiva (Fortaleza)	Requerimiento de un producto para incrementar sus ventas	Investigar que empresas generadoras pueden ofrecerle producto	0 Neutral (Tenemos Duda)	No genera emoción	Comunicar e para investigar precios y disponibilidad	0 Neutral (Tenemos Duda)	No genera emoción	Recepción de ofertas	5 Negat (Debilidad)
1	Energía	Comercializadoras	Determinar el volumen de energía a contratar	10 Positiva (Fortaleza)	Requerimiento de un producto para incrementar sus ventas	Investigar que empresas generadoras pueden ofrecerle producto	0 Neutral (Tenemos Duda)	No genera emoción	Comunicar e para investigar precios y disponibilidad	0 Neutral (Tenemos Duda)	No genera emoción	Recepción de ofertas	6 Negat (Debilidad)
1	Energía	Consumidores Calificados	Determinar el volumen de energía a contratar	0 Neutral (Tenemos Duda)	Requerimiento de un producto para incrementar sus ventas	Investigar que empresas generadoras pueden ofrecerle producto	0 Neutral (Tenemos Duda)	No genera emoción	Decisión de compra	0 Neutral (Tenemos Duda)	No genera emoción	Recepción de energía en el punto de entrega	10 Posit (Fortaleza)



Aprenderán a crear el **mapa de la experiencia del cliente**.



Analizarán los trabajos, frustraciones y alegrías de sus clientes.

Índice	Segmento	Producto	Descripción	Impacto	Causa	Efecto
1	Energía	Empresas Distribuidoras	Distribución de energía al consumidor final	10	Interrupciones programadas y no programadas, variaciones en el voltaje y frecuencia	Falta de comunicación
1		Comercializadas	Intermediación en el mercado eléctrico	8	No tener disponibilidad de energía	Disponibilidad de plantas, Incapacidad de pago
1		Consumidores Calificados	Insusos para procesos productivos	10	Interrupciones del servicio	Que sea problema externo ocasionado por la empresa de transmisión y/o generación
1		Otros Generadoras	Producción de energía eléctrica	10	No tener disponibilidad de energía	Disponibilidad de plantas, Incapacidad de pago
1		Mercado de Oportunidad Nacional	Cubrir la demanda a un precio competitivo en un determinado tiempo	7	El precio de la energía no es competitivo	Fallas, falta de disponibilidad de energía, costos unitarios de producción son elevados
1		Mercado de Oportunidad Regional	Cubrir la demanda a un precio competitivo en un determinado tiempo	7	El precio de la energía no es competitivo	Fallas, falta de disponibilidad de energía, costos unitarios de producción son elevados
2	Empresas Distribuidoras	Asegurar la disponibilidad de potencia	10	Interrupciones programadas y no programadas, variaciones en el voltaje y frecuencia	Falta de comunicación	
2	Comercializadas	Intermediación en el mercado eléctrico	8	No tener disponible potencia	Disponibilidad de plantas, Incapacidad de pago	
						Protestas populares y daños a la imagen empresarial y a sus equipos
						Perder el cliente
						Perder el cliente, resultar penalizado y desprestigiado
						Perder el cliente
						Compra de energía demasiado cara
						Compra de energía demasiado cara
						Protestas populares y daños a la imagen empresarial y a sus equipos
						Perder el cliente

Aplicarán la metodología del **Océano Azul**. Correlacionarán el impacto de la aplicación del modelo de gestión presentado a lo largo del programa sobre la valoración financiera de la empresa y crearán la **propuesta de valor** desde el punto de vista del cliente.

Elegir Segmento | Elegir Producto | Borrar Matriz | Actualizar Matriz

Imprimir Hoja | Actualizar | Borrar | Desproteger Hoja | Proteger Hoja

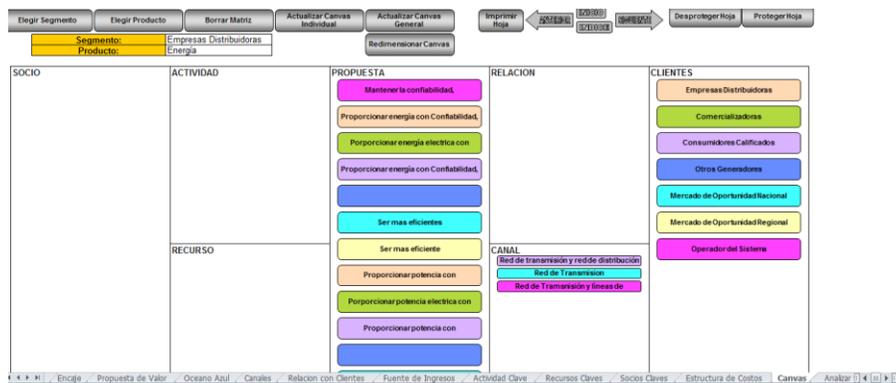
Ingrese su Propuesta de Valor:

Segmento:   
 Producto:

Proporcionar energía con Confiabilidad, Disponibilidad, con parámetros estándares, ejecutando el mantenimiento preventivo para evitar las interrupciones

	Confiabilidad	Disponibilidad	Precio	Parámetros conforme estándares	rascarse la nariz	De lo que hacemos en la Organización que se podría reducir o eliminar para solucionar el problema para que realice el trabajo funcional	De lo que hacemos en la Organización que mas se puede crear o agregar para solucionar el problema para que realice el trabajo funcional
Distribución de energía al consumidor final						Mejorar el mantenimiento preventivo	Mejorar el mantenimiento preventivo

Crearan el Canvas con los 9 bloques.



El Prof. Mario Héctor Vogel, personalmente, logrará introducir en los participantes la pasión por la innovación como fuente de creación de valor a través de un proceso sistemático y formal para el diseño de nuevos modelos de negocios.

## Producto final

Los participantes habrán aprendido qué es y para qué es útil el Business Model Canvas, habrán practicado su construcción en los 9 bloques y utilizarán el software de la metodología, quedando en condiciones de poder implementarlo en su organización con un coaching personalizado -sin costo adicional- por 30 días.

## La metodología

La formación que brindaré utilizará como eje conductor la **metodología del Business Model Canvas** elaborada por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur para ayudar a los participantes a dimensionar su importancia en las decisiones estratégicas y mitigar los riesgos asociados a la creación de valor.

Toda la formación se realizará en base a un enfoque práctico orientado a crear y desarrollar criterios para ayudarles a mejorar aún más la calidad de la toma de decisiones de negocios.

La metodología **Business Model Canvas** presentará a cada participante un modelo innovador que transformará profundamente las relaciones tradicionales entre la empresa y los clientes.

Quienes participen de las jornadas van a identificar y comprender nuevos modelos sostenibles que aprovechan el potencial de los últimos avances tecnológicos que permiten explorar nuevos conceptos y oportunidades empresariales.

Uno de los beneficios principales de esta metodología es que permite identificar lagunas en el sector del servicio al cliente, partiendo de un nuevo concepto en el modo de estudiar sus verdaderas necesidades y crear así nuevos modelos de negocio para satisfacerlas.



**Business Model Canvas** permite innovar en el modo de localizar las diferencias estratégicas que permitan crear verdaderas ventajas competitivas.

Fundamentalmente, ayuda a **augmentar el rendimiento** de una organización y **mejorar su competitividad**.

## Investigación previa

Antes del seminario, cada participante realizará una investigación orientada a recabar información acerca del contenido de los 9 nueve módulos del modelo Business Model Canvas. Esta investigación podrá realizarla respondiendo a una serie de preguntas que se les enviará por e-mail.

## Agenda del seminario presencial

### Día: 1

Horario: 9 a 18 hs.

- ✓ Sensibilización acerca de Business Model Canvas
- ✓ Presentación de casos reales de grupos económicos, holdings y empresas que aplican Business Model Canvas en Latinoamérica.
- ✓ Taller práctico de los 5 aspectos vitales:
  - Canvas o Lienzo:
    - Definición del modelo de negocio
    - Presentación y elaboración de los 9 módulos
    - Plantilla para el lienzo del modelo estratégico
  - Patrones:
    - Desagregación del modelo de negocio
    - The long tail: la cola larga del modelo de negocio innovador
    - Plataforma
  - Diseño:
    - Pensamiento visual
    - Creación de prototipos
    - Escenarios
  - Estrategia:
    - Entorno del modelo de negocio
    - Evaluación de modelos de negocio
    - Océano azul: estrategia vinculada al Business Model Canvas
  - Proceso:
    - Metodología para el diseño del proceso paso a paso

### Día: 2

Horario: 9 a 18 hs.

- ✓ Creación del Business Model Canvas con sus 9 bloques



## Coaching personalizado

Finalizado el seminario, cada participante dispondrá de un servicio personalizado de coaching que ofrecerá el Prof. Mario Héctor Vogel durante los 30 días posteriores. Podrá enviar sus preguntas y ejercicios que realice en su organización.



Expositor:

**Prof. Mario Héctor Vogel**

Fundador y Director del *Club Tablero de Comando*. Creador del sistema *FODA Matemático*. Director Académico en Foros Internacionales, brinda capacitaciones permanentemente en organizaciones públicas, universidades, industrias y empresas en distintos países de América.

## Compromiso

Quienes conocen al Prof. Vogel, saben que se compromete, desarrolla y cumple con todos los puntos del programa.

Como parte de ese compromiso, entregará a cada participante la presentación en PowerPoint de todos los conceptos expuestos, además del software (con licencia de por vida) para poner en marcha la metodología y practicar durante el seminario cada aspecto presentado.

## Requisitos

Sugerimos que cada participante asista con una laptop para poder hacer los ejercicios y practicar intensivamente durante el seminario todos los pasos de la metodología.

**Fecha:** 17 al 20 de marzo de 2016

**Horario:** 8 horas diarias durante 2 días, con un total de 16 horas.

## Material:

- *PowerPoint:* cada participante tendrá una copia de la presentación utilizada durante el seminario
- *Libro:* cada participante accederá al libro *Teoría General de los Sistemas*
- *Software:* cada participante recibirá una licencia sin costo alguno del software *Business Model Canvas*, para cuyo uso no se necesita formación avanzada en matemática
- *Foro de expertos en Planeación Estratégica:* todos los participantes recibirán una invitación para registrarse sin costo alguno en el Foro de Expertos en Planeación Estratégica del Club Tablero de Comando (valor de inscripción u\$s 200)

---

### Club Tablero de Comando

Av. Corrientes 5143 - 1°B – Ciudad Autónoma de Buenos Aires – CP 1414 – República Argentina  
Tel.: 54-11-4855-1189 – [tablero@tablerodecomando.com](mailto:tablero@tablerodecomando.com) – [mario@vogel.com.ar](mailto:mario@vogel.com.ar)

[www.tablerodecomando.com](http://www.tablerodecomando.com)



## TESTIMONIOS DE ALGUNOS PROFESIONALES QUE YA PARTICIPARON EN NUESTRO CURSO Y SEMINARIO “BUSINESS MODEL CANVAS”

Ministerio de Energía - Empresa Eléctrica - Modelo de Negocio

### Método científico para elaborar el Business Model Canvas

Implementación del Lienzo del Modelo de Negocio para el Empresa Nacional de Energía Eléctrica (ENEE).

Accede al **informe completo** (más de 70 páginas) con todos los gráficos e imágenes del software utilizado:

<http://bit.ly/canvas-informe-enee>

Empresa de Distribución de ENEE <i>Gerente General</i> Ing. Raúl Díaz	Empresa Nacional de Energía Eléctrica <i>Director Ejecutivo de Gestión del Cambio</i> Lic. Raúl Pino	Empresa de Transmisión de ENEE <i>Jefe de la División Transmisión</i> Sr. Lucas Ramos
		
<a href="#">Ver su testimonio</a>	<a href="#">Ver su testimonio</a>	<a href="#">Ver su testimonio</a>

El Prof. Mario Héctor Vogel ayudó a implementar el **método científico para elaborar el Business Model Canvas** a través de un servicio de **consultoría de 5 días** (de lunes a viernes, 40 horas en total).

Se logró general el modelo de negocio del grupo empresarial que comprende:

- Grupo empresario ENEE (holding)
- Empresa de Generación de ENEE
- Empresa de Transmisión de ENEE
- Empresa de Distribución de ENEE

#### Programa día por día

**Fase 1:** Antes de la elaboración del Business Model Canvas.

Los equipos de trabajo de la Empresa de Generación y funcionarios de apoyo del Holding Corporativo realizaron los trabajos siguientes, que fueron incluidos en el software del Business Model Canvas:

*Entorno:* Mapa del entorno

*Stakeholders:* Mapa de stakeholders

*Gráfico de Oportunidad y Amenaza*

*Productos:* Mapa de productos

*Clientes:* Mapa y gráfico de la experiencia

*Competidores:* Mapa de la curva de valor

**Fase 2:** Cómo crear valor para tus clientes y tu organización

Se inició esta fase explicando cómo validar y demostrar la creación de valor, incluyendo las dos caras de la propuesta de valor.

Se expusieron las hipótesis a validar:

*Hipótesis de clientes:* Quiénes serán los futuros clientes

*Hipótesis del problema:*Cuál es el problema que se quiere resolver a los clientes

*Hipótesis de solución:* Con qué tipo o servicio se cree que se puede resolver el problema a los clientes.

Luego de la inducción teórica, funcionarios de la ENEE prepararon -con la coordinación del consultor- la segunda fase del Business Model Canvas de la Empresa de Generación, utilizando para ello el software correspondiente (el mismo que se utilizó en la primera fase).

La segunda fase de este modelo está integrada de los siguientes módulos:

*Mapa de Empatía* (perfil del cliente)

*Mapa del valor para el cliente*

*Encaje problema-solución*

*Propuesta de valor*

*Océano azul*

*Canales*

*Relación con el cliente*

*Fuentes de ingresos*

*Actores clave*

*Recursos claves*

*Socios claves*

*Estructura de costos*

*Canvas General*

**Fase 3:** Valoración y perfeccionamiento del modelo

*Análisis y mejoramiento del Business Model Canvas*

*Evaluación final*

### Club Tablero de Comando

Av. Corrientes 5143 - 1°B – Ciudad Autónoma de Buenos Aires – CP 1414 – República Argentina  
Tel.: 54-11-4855-1189 – [tablero@tablerodecomando.com](mailto:tablero@tablerodecomando.com) – [mario@vogel.com.ar](mailto:mario@vogel.com.ar)

[www.tablerodecomando.com](http://www.tablerodecomando.com)



Accede al **informe completo** (más de 70 páginas) con todos los gráficos e imágenes del software utilizado:

<http://bit.ly/canvas-informe-enee>

#### Testimonios de algunos de los profesionales que participaron de la consultoría y la formación

##### Jefe de la división de Ingeniería

Ing. René Madrid Meza

*"Pensar que yo creía que tenía todos los flancos cubiertos con mi conocimiento y experiencia. Este seminario superó mis expectativas porque amplió mi visión del modelo de negocio."*

##### Jefe del departamento Protección

Msr. Ing. Douglas Omar Rodríguez

*"El seminario superó mis expectativas porque mostró una nueva metodología y rompió paradigmas. Nos ayudó a crear convergencia entre las necesidades del cliente y la creación de valor empresarial."*

Cont. e Ing. Gustavo Armando Aguilar Doron

*"Este seminario me ayudó a cambiar mi idea de cómo hacer las cosas estratégicamente. Lo pondré en práctica de inmediato."*

##### Jefe del departamento de Sistemas

Msr. Ing. Sarda Ivette Medina Gómez

*"Me di cuenta de que hacíamos un Plan Estratégico sin antes comprobar o validar nuestras hipótesis, un modelo probado científicamente."*



El Prof. Mario Héctor Vogel presentó también en esta ocasión varios casos reales de grupos económicos, holdings y organizaciones que aplican el Business Model Canvas en Latinoamérica.

Y expuso a los participantes los 5 aspectos vitales de la metodología:

1. Canvas o Lienzo
  - o Definición del modelo de negocio
  - o Presentación y elaboración de los 9 módulos
  - o Plantilla para el lienzo del modelo estratégico
2. Patrones
  - o Desagregación del modelo de negocio
  - o The long tail: la cola larga del modelo de negocio innovador
  - o Plataforma
3. Diseño
  - o Pensamiento visual
  - o Creación de prototipos
  - o Escenarios
4. Estrategia
  - o Entorno del modelo de negocio
  - o Evaluación de modelos de negocio
  - o Océano azul: estrategia vinculada al Business Model Canvas
5. Proceso
  - o Metodología paso a paso para el diseño del proceso

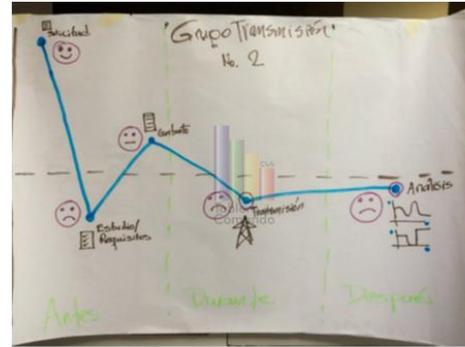
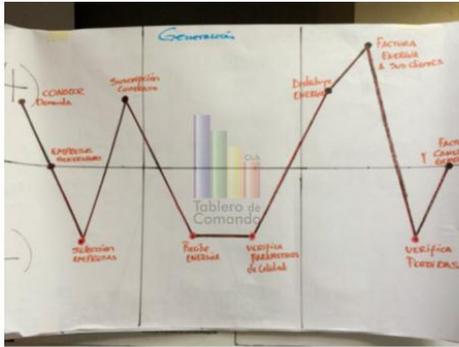
Accede al **informe completo** (más de 70 páginas) con todos los gráficos e imágenes del software utilizado:

<http://bit.ly/canvas-informe-enee>



### Ejercicio de creación de valor

Con la facilitación del Prof. Mario Héctor Vogel, se realizó el ejercicio práctico de elaboración del mapa de creación de valor para las empresas de generación, transmisión y distribución y para el holding ENEE.



Todos los profesionales tuvieron acceso, conocieron y trabajaron con el software desarrollado en Excel que les permitió simplificar la elaboración del modelo de negocio.

Actividad / Servicio		ENEE-GENERACION						
Cod	Producto / Servicio	Beneficio	Impacto	Beneficio	Impacto	Beneficio	Impacto	
1	ENERGIA	EMPRESAS DISTRIBUCION	CONFIDABILIDAD	9	DISPONIBILIDAD	9	PRECIO	9
2		MERCADO ENERO	CONFIDABILIDAD	9	DISPONIBILIDAD	9	PRECIO	9
3		VENTA AL EXTERNO	CONFIDABILIDAD	9	DISPONIBILIDAD	9	PRECIO	9
4		CONSUMIDORES CALIFICADOS	CONFIDABILIDAD	9	DISPONIBILIDAD	9	PRECIO	9
5	POTENCIA FIRME	EMPRESAS DISTRIBUCION	CONFIDABILIDAD	9	DISPONIBILIDAD	9	PRECIO	9
6		CONSUMIDORES CALIFICADOS	CONFIDABILIDAD	9	DISPONIBILIDAD	9	PRECIO	9
7	POTENCIA FIRME	MERCADO ENERO	CONFIDABILIDAD	9	DISPONIBILIDAD	9	PRECIO	9
8	POTENCIA FIRME	VENTA AL EXTERNO	CONFIDABILIDAD	9	DISPONIBILIDAD	9	PRECIO	9
9	Certificación de Medición	Empresas Generación	Experiencia	9	Equipo Confiable	9	Precios Competitivos	9
10		Consumidores Calificados	Experiencia	9	Equipo Confiable	9	Precios Competitivos	9

Accede al **informe completo** (más de 70 páginas) con todos los gráficos e imágenes del software utilizado:

<http://bit.ly/canvas-informe-enee>



## Experiencia en una Constructora e Inmobiliaria

### Método científico para elaborar el Modelo de Negocio

El Prof. Mario Héctor Vogel fue convocado por la Constructora e Inmobiliaria Aguilar, de Oaxaca (México) para ayudarles a elaborar su **modelo de negocio** y su **plan estratégico innovador** a través del **método científico**.



El **Business Model Canvas** permite la identificación y conceptualización de los principales elementos que componen un modelo de negocio y ayuda a identificar cada uno de los pasos que recorre un cliente antes, durante y después de finalizado el proceso de compra. Esto permite analizar cada uno de los puntos críticos de la **experiencia del cliente** a fin de mejorarlos.

### Resultados

Participaron 21 profesionales, de los cuales el 90% aseguró haber visto superadas sus expectativas.

El programa se cumplió totalmente en 5 días (de lunes a viernes, con un total de 40 horas).

La empresa documentó su nivel de satisfacción: [ver documento](#)

### Algunos testimonios



**Coordinador de Mercadotecnia**  
Msr. Ing. Hermes Mora Reyes

*"Este seminario superó mis expectativas porque yo, antes, ya había utilizado esta metodología, pero recién ahora logré identificar nuevas ideas y visiones, puntos que desconocía."*



**Gerente de Administración y Finanzas**  
Lic. Roselia Silva Manzanarez

*"Fue un curso excelente porque aprendí cosas útiles para mi desarrollo profesional. Es una metodología científica muy realista. Permitted plasmar de forma concreta y clara el modelo de negocio de la inmobiliaria y su Plan Estratégico de manera innovadora."*



**Gerente de Titulación**  
Lic. Celia María Torres Aguilar

*"Esta consultoría nos sensibilizó respecto de los problemas reales de nuestra inmobiliaria y propuso un modelo de negocio con soluciones a nuestros problemas. Con el método científico del Canvas, logramos reflejar nuestro modelo de negocio y definir cómo crear valor."*

El método científico del **Business Model Canvas** permitió a los participantes observar la realidad, plantear hipótesis y experimentar para luego validarlas con los clientes y el mercado, **antes de aprobar el modelo y de elaborar el Plan Estratégico**.



El método científico del **Business Model Canvas** permitió a los participantes observar la realidad, plantear hipótesis y experimentar para luego validarlas con los clientes y el mercado, **antes de aprobar el modelo y de elaborar el Plan Estratégico**.



La pregunta que motivó a los profesionales que participaron fue:

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

Para Inmobiliaria Aguilar, resulta fundamental el tema del posicionamiento y la diferenciación.

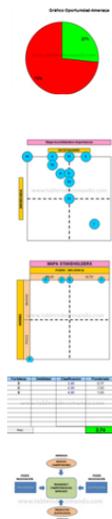
Una ventaja competitiva para esta empresa representa una oportunidad de especial interés. Y, entendiendo que se trata de una empresa de servicios, un modelo de negocio innovador puede ser el factor clave para generar mayor valor a los clientes y -por lo tanto- una mejor estabilidad para la organización.

Una ventaja competitiva para esta empresa representa una oportunidad de especial interés. Y, entendiendo que se trata de una empresa de servicios, un **modelo de negocio innovador** puede ser el factor clave para generar mayor valor a los clientes y -por lo tanto- una mejor estabilidad para la organización.

Un modelo de negocio puede ser interpretado como una innovación y este marco de comprensión lleva a que se examine a través del método científico.

Así lo hicieron los participantes y encontraron respuesta a su pregunta, lo que les permitió crear el modelo de negocio que terminó en la elaboración de un **Plan Estratégico innovador**.

En el Plan Estratégico innovador se ingresaron:



- El modelo de negocio elaborado dentro de los 5 días de formación, con sus 9 bloques completos

- Las oportunidades futuras que fueron identificadas por los mismos participantes, para las cuales se presentaron proyectos para la creación de ventajas competitivas a ser creadas a partir de aquéllas.

- Mapa de la Incertidumbre-Importancia con las amenazas futuras que fueron identificadas y sus proyectos para elaborar estrategias defensivas a fin de neutralizar, mitigar o eliminar aquéllas.

- Listado de *stakeholders* o partes interesadas identificados, para quienes se elaboraron proyectos de alianzas estratégicas que serán celebradas con algunos de los aliados claves identificados.

- Visión, Misión y Valores creados durante las jornadas.

- La validación matemática de la Visión y la Misión

- La cadena de valor de la Inmobiliaria Aguilar, creada durante las jornadas.

- El análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter y sus conclusiones para la inmobiliaria.



## Parte de la amplia experiencia del Prof. Mario Héctor Vogel como consultor

### 1. Experiencia en instituciones públicas

#### **Fuerza Aérea del Perú**

<http://www.tablero-decomando.com/taller/fap-peru.htm>

#### **Gobernación del Huila – Colombia**

<http://www.tablerodecomando.com/seminarios/planeacion-estrategica-huila.htm>

#### **CODELCO Cobre – Chile**

<http://www.tablerodecomando.com/seminarios/balanced-scorecard-codelco.html>

#### **Secretaría de la Función Pública (SFP) – México**

<http://www.tablerodecomando.com/seminarios/balanced-scorecard-funcion-publica-mexico.html>

#### **ANDE- Administración Nacional de Energía Eléctrica – Paraguay**

<http://www.tablerodecomando.com/seminarios/balanced-scorecard-ande-paraguay.html>

#### **PDVSA Petróleos de Venezuela**

<http://www.tablerodecomando.com/seminarios/balanced-scorecard-pdvsa.html>

#### **Empresa de Transmisión Eléctrica de la República Dominicana**

<http://www.tablerodecomando.com/seminarios/plan-estrategico-eted.htm>

#### **Comisión Federal de Electricidad (CFE) – México**

<http://www.tablerodecomando.com/seminarios/balanced-scorecard-cfe.htm>

#### **Empresa Eléctrica EMELNORTE – Ibarra, Ecuador**

<http://www.tablerodecomando.com/seminarios/validacion-emelnorte.htm>

### 2. Experiencia en universidades

#### **TEC Tecnológico de Monterrey, Campus Morelia – México**

<http://www.tablerodecomando.com/seminarios/tablero-de-comando-tec.html>

#### **Universidad de Antioquia – Colombia**

<http://www.tablerodecomando.com/seminarios/cuadro-de-mando-integral-antioquia.htm>

#### **Universidad Surcolombiana – Colombia**

<http://www.tablerodecomando.com/seminarios/validacion-surcolombiana.htm>

#### **Universidad Agraria de la Selva – Perú**

<http://www.tablerodecomando.com/seminarios/estrategias-unas.htm>

#### **Universidad Maza – Argentina**

<http://www.tablerodecomando.com/seminarios/cuadro-de-mando-integral-academico.htm>

#### **Universidad Católica Santa María – Perú**

---

#### **Club Tablero de Comando**

Av. Corrientes 5143 - 1ºB – Ciudad Autónoma de Buenos Aires – CP 1414 – República Argentina  
Tel.: 54-11-4855-1189 – [tablero@tablerodecomando.com](mailto:tablero@tablerodecomando.com) – [mario@vogel.com.ar](mailto:mario@vogel.com.ar)  
[www.tablerodecomando.com](http://www.tablerodecomando.com)



### 3. Experiencia en empresas privadas

#### **Industrias Cloro Macier - República Dominicana**

<http://www.tablerodecomando.com/seminarios/validacion-macier.htm>

#### **Johnson Controls – Toluca, México**

<http://www.tablerodecomando.com/seminarios/balanced-scorecard-johnsoncontrols.htm>

#### **Farmacias del Ahorro – México**

<http://tablerodecomando.com/seminarios/balanced-scorecard-farmacias.htm>

#### **Laboratorio Agroenzymas – México**

<http://www.tablerodecomando.com/seminarios/balanced-scorecard-agroenzymas.htm>

#### **Flextronics – Aguas Calientes, México**

<http://www.tablerodecomando.com/seminarios/balanced-scorecard-flextronics.htm>

#### **Nutrisa México**

<http://www.tablerodecomando.com/seminarios/balanced-scorecard-nutrisa.htm>

#### **Ford – Panamá**

<http://www.tablerodecomando.com/seminarios/ejecucion-estrategica-ford-panama.htm>

#### **Grupo Coomotor – Colombia**

<http://www.tablerodecomando.com/seminarios/planeacion-estrategica-coomotor.htm>

#### **Inmobiliaria Aguilar – México**

<http://www.tablerodecomando.com/seminarios/business-model-canvas-oaxaca.htm>