

Modelo de negocio, un aporte a la gestión del Comandante de Unidad

COMANDANTE DE GRUPO (AD) RODRIGO VILLALOBOS CHANDÍA, FUERZA AÉREA DE CHILE

Introducción

En la actualidad, el entorno en el que se desenvuelven las organizaciones se desarrolla de manera vertiginosa, demandando en forma permanente que el bien o servicio que ofrecen cumpla con los distintivos que la sociedad espera y valora.

La Fuerza Aérea de Chile (en adelante Fuerza Aérea) no está ajena a este entorno. Es más, como institución permanente del Estado de Chile es un agente que aporta en forma constante al desarrollo del país, por lo que se exige de ella un actuar profesional, moderno, eficiente y transparente.

El Estado de Chile cuenta desde el año 1997 con políticas públicas destinadas a promover instancias relacionadas con la planeación y el control de gestión; y es en este contexto, que la FACH precisa de desarrollo formal e integrado, de estrategias de gestión que le permitan guiar su accionar tanto interno como externo; manteniendo en forma permanente una correcta alineación con los valores, principios y elementos que componen el foco estratégico institucional.¹

La función institucional se relaciona en forma permanente con elementos de su entorno interno, como las relaciones laborales, la capacidad de alineamiento y normalización² de sus principales procesos; y elementos de su entorno externo, como las políticas públicas, la situación económica, las inquietudes de la sociedad, entre otras). Estas relaciones son las que la institución, en todos sus niveles de responsabilidad, debe conocer y enfrentar de manera proactiva y eficiente, para estar a la altura de las exigencias que la sociedad y el Estado demandan de la Fuerza Aérea.

Estos son los desafíos que actualmente enfrentan los oficiales a quienes les corresponde ejercer el mando de unidades; desafíos que exigen al comandante no sólo gestionar en el ámbito interno los recursos asignados (humanos, material y financieros) sino que también tener presente el impacto de su gestión dentro y fuera de la institución.

Para enfrentar estos desafíos, el comandante requiere de conocimientos y herramientas que le permitan fortalecer su gestión en los ámbitos de personal, infraestructura, recursos, tecnología y procesos; herramientas que le permitan finalmente entregar de la forma más eficiente el producto o servicio que la misión asignada les exige. Esta necesidad, es el motivo que origina el desarrollo de este artículo, con el propósito de facilitar el conocimiento y uso de herramientas que aporten a su gestión.

Antecedentes

El desarrollo de herramientas relacionadas con la planificación y gestión organizacional ha sido una inquietud constante en la administración empresarial. El estudio y desarrollo de herramientas que favorezcan el crecimiento y sostenibilidad de las organizaciones privadas o públicas es el punto de convergencia de las investigaciones a través del tiempo. Por lo que la instancia de fortalecer la gestión de los comandantes de unidades permite desarrollar la integración entre desarrollos propios del *management*³ y la gestión de una unidad militar.

De esta forma, es que el presente artículo busca asociar y proponer el uso de la herramienta de gestión “*modelo de negocio*”, como herramienta que permita ordenar y facilitar la gestión de unidades en la Fuerza Aérea.

En primer lugar, y como una medida de acercamiento al propósito de este artículo, es necesario conocer el concepto de modelo de negocio y cuáles son sus implicancias en la gestión de organizaciones.

Una de las formas más completas de visualizar a una organización es identificar y formalizar el modelo de negocio. Conocerlo, implica visualizar en forma sencilla y práctica cómo opera la organización, qué recursos utiliza y necesita para entregar su propuesta de valor;⁴ de acuerdo a las relaciones que se producen para articular el cumplimiento de su misión.

¿Que es un modelo de negocio?

Para los autores Evans y Lindsay (2008), el modelo de negocios es una herramienta que simplifica las relaciones de creación de valor y estrategia; ayuda a concentrar los recursos y esfuerzos en mejorar las relaciones más importantes dentro de una organización.

Para Osterwalder y Pigneur (2011) “un modelo de negocio es una herramienta conceptual que, mediante un conjunto de elementos y sus relaciones, permite expresar la lógica mediante la cual una compañía intenta ganar dinero generando y ofreciendo valor a uno o varios segmentos de clientes, la arquitectura de la firma, su red de aliados para crear, mercadear y entregar este valor, y el capital relacional para generar fuentes de ingresos rentables y sostenibles.” Complementado lo anterior, Clark T. (2012) establece que el modelo de negocios debe ser estructurado al menos sobre la base de los siguientes módulos: clientes, valor añadido, canales de distribución, relaciones con los clientes, ingresos, recursos claves, actividades claves, asociaciones claves y costos.

Por último y considerando las definiciones antes indicadas, para el presente artículo se considerará al modelo de negocios como una herramienta que apoyará a quien tiene la responsabilidad de ejercer el mando de una unidad, permitiéndole, en una forma simple, alinear los recursos de la organización, identificar los canales de comunicación con su entorno, concentrarse en las relaciones más relevantes para la creación de valor en el servicio que su organización ofrece por medio cumplimiento de su misión.

Modelo canvas, para apoyar la gestión del comandante de unidad

La herramienta que se propone utilizar para ordenar y facilitar la gestión de los comandantes de unidades es el modelo CANVAS, propuesto por los investigadores Osterwalder y Pigneur (2011).

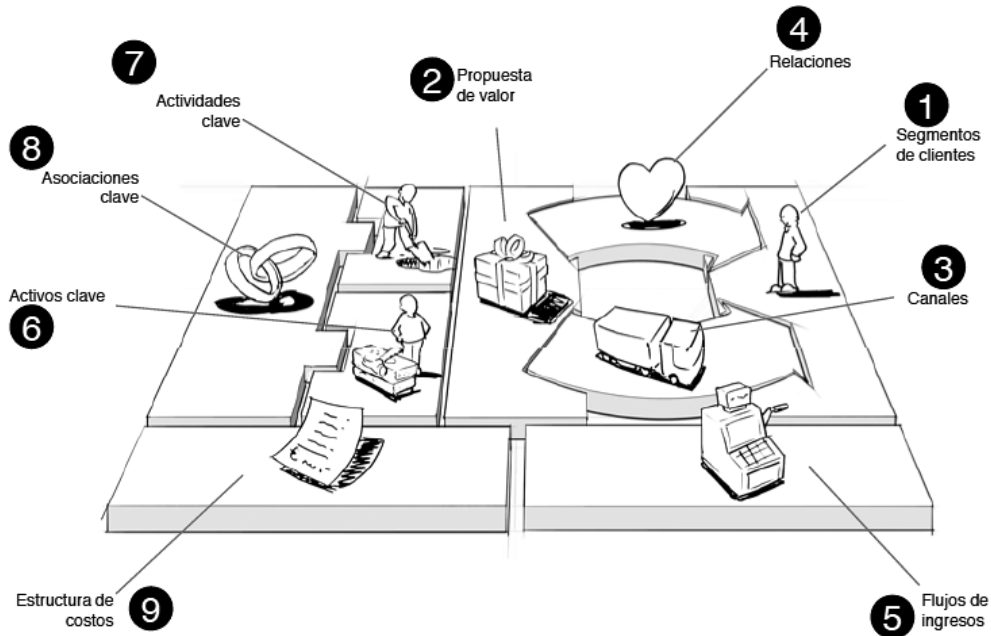
El modelo CANVAS es una metodología simple e integrada, que permite desarrollar y visualizar en una sola estructura (lienzo CANVAS) el modelo de negocio óptimo, para crear valor y optimizar las operaciones y la utilización de recursos. Por lo tanto, es sobre este modelo que se propondrá articular los principales procesos y recursos que interactúan en una unidad institucional, con la finalidad de fortalecer la gestión de los comandantes de ellas.

¿Cómo funciona?

Este modelo parte del desarrollo y difusión de una propuesta de valor en la unidad. Esto conllevará a la necesidad de orientar los principales recursos y procesos, obligando a establecer relaciones con agentes internos y externos.

El modelo CANVAS se divide en nueve módulos básicos que reflejan la lógica que sigue una organización al desarrollar su función. Estos módulos son: segmento de clientes, propuesta de

valor, canales, relaciones con el cliente, fuentes de ingreso, recursos clave, actividades clave, socios clave y estructura de costos (en este caso, de presupuesto). Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de una organización: recursos, procesos, clientes y finanzas, siempre bajo el alero de un foco estratégico definido.



Nueve módulos del Lienzo CANVAS.

Fuente: Clark, T., Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Lacey, M. (2012). Tu modelo de negocio. Deusto. P-34.

Detalles de los nueve módulos del lienzo canvas

El lienzo CANVAS es la forma física en la que se presentan los principales elementos que componen e interactúan en el modelo de negocio de una unidad. A continuación, se presentará el detalle e intención de cada módulo, ya asimilado a la realidad de una unidad institucional:

1. Segmentos de clientes. El objetivo de este módulo, es identificar y agrupar a los clientes u organizaciones que reciben el servicio de la unidad; describiendo sus necesidades, conociendo su información geográfica, demográfica, cultural, etc.
2. Propuesta de valor. El objetivo de este módulo es identificar y definir el valor creado para cada segmento de clientes. Es importante identificar por qué el cliente me prefiere. La propuesta de valor debe comunicar aquello que la empresa espera hacer mejor o de manera diferente que la competencia para sus clientes.⁵
3. Canales. El objetivo de este módulo es detallar cómo la unidad llega a comunicarse con los segmentos del cliente y la forma en la que entrega su propuesta de valor; esta puede ser directa o indirecta.

4. Relación con el cliente. El objetivo de este módulo es definir claramente el tipo de relación que prefiere desarrollar con sus clientes; la que puede ser personal, automática, autoservicio entre otras. Es importante en este módulo buscar dar respuesta a preguntas tales como ¿cuáles son los recursos de tiempo y de presupuesto se utilizan para mantener contacto con las organizaciones usuarias del servicio de la unidad (clientes)? Por lo general, si el servicio que se entrega tiene una importancia alto, entonces la organización cliente esperará tener una relación más cercana con la unidad.
5. Flujo de ingreso. El objetivo de este módulo es identificar las fuentes de ingreso con que cuenta la unidad, de manera de que el comandante pueda tener un detalle de fácil acceso a su estructura de ingresos, que en la mayoría de las unidades será el presupuesto fiscal.
6. Activos clave. El objetivo de este módulo es identificar cuáles son los recursos clave para sostener su propuesta de valor y cumplir la misión asignada. Por ejemplo, son recursos clave, para la gran mayoría de las organizaciones:

Recursos Humanos: Todas las organizaciones necesitan personas, pero para algunos modelos de negocio los recursos humanos son un activo imprescindible;

Recursos Físicos: El terreno, los edificios, las máquinas y los vehículos son elementos esenciales de muchos modelos de negocio;

Recursos Intelectuales: Los recursos intelectuales incluyen bienes intangibles, como pueden ser marcas, métodos, sistemas, *software* y patentes desarrollados por la empresa, o derechos de autor;

Recursos Económicos: El presupuesto, el dinero en efectivo, las líneas de crédito o las garantías financieras constituyen recursos económicos.

7. Actividades clave. El objetivo de este módulo es saber qué es lo más importante a realizar para que se logre cumplir con la misión asignada (cuáles son los principales procesos que sostienen el servicio que la Unidad entrega). Considerando la propuesta de valor, los canales de distribución y las relaciones con las otras unidades, se definen las actividades necesarias para entregar el bien o servicio que la unidad tiene como misión.
8. Asociaciones clave. El objetivo de este módulo es identificar la necesidad de realizar alianzas estratégicas con otras unidades, proveedores, o organizaciones extra institucionales etc. En este punto se describe a los proveedores, socios, y asociados, con quienes se trabaja para que la Unidad desarrolle su misión. Es importante reflexionar acerca de ¿qué tan importantes son?, ¿se pueden reemplazar? Etc.
9. Estructura de costos. El objetivo de este módulo es identificar y especificar los costos principales de la Unidad. Conocer qué actividades son las más costosas, qué recursos son los más costosos. En el sector público es importante el grado de eficiencia con el que se manejan los costos.

El gran aporte del lienzo CANVAS es que los nueve módulos que estructuran el modelo de negocio de una unidad (en este caso) pueden identificarse y visualizarse en forma simple y rápida. Es importante destacar que en este modelo se ubica a la propuesta de valor de la unidad, como eje central de donde nace el análisis del modelo. Los canales y el tipo de relaciones con los clientes se determinan según el segmento o segmentos de clientes que se hayan identificado. Las actividades y los recursos son determinados por los socios clave de la unidad. Por otra parte, son dos módulos los que soportan el lienzo; estos son la estructura de costos y la fuente de ingresos de la unidad.

¿Como lo elaboro?

Ahora bien, no siempre es simple el paso de la teoría a la práctica; por esto es que se propone un *paso a paso* que ayude al comandante de unidad en la comprensión y desarrollo del lienzo a desarrollar.

Para lo anterior, siempre es más simple seguir un ejemplo, en este caso el lienzo CANVAS propuesto por el autor (con fines académicos) es para la Academia de Politécnica Aeronáutica de la Fuerza Aérea.

Paso 1

Conformar el equipo de trabajo. En este paso se sugiere que el comandante se reúna con su estado mayor, plana mayor y/o grupo de asesores, de manera que se logre identificar claramente para quién se esta creando valor y quienes son sus clientes más importantes. Ejemplo: para la Academia Politécnica Aeronáutica, el grupo de trabajo puede ser la subdirección y el grupo de asesores que el director requiera. La Academia, en este caso, debe identificar quiénes o quién es su cliente, proponiendo para este ejemplo la propia institución (por ser quien recibe a los oficiales egresados) y a la comunidad.

Paso 2

Desarrollar y proponer la propuesta de valor de la unidad. Considerando la misión y visión (de no existir, se sugiere proponerla), se debe formular la propuesta de valor. Es conveniente recordar que la propuesta de valor es la declaración de la unidad que identifica aquellos atributos⁶ que diferencian el servicio que esta entrega, y que el cliente valora (se recomienda reflejar como máximo tres atributos). Ejemplo: antes de desarrollar y proponer la propuesta de valor, es necesario identificar y comprender la misión y visión de la unidad.

***Misión:** de la Academia Politécnica Aeronáutica es impartir enseñanza profesional de grado y postgrado académico y de especialización, con el propósito de formar, capacitar y perfeccionar los recursos humanos que requiere la Fuerza Aérea para el cumplimiento de su misión y/o en beneficio del desarrollo de la aeronáutica nacional. Asimismo, desarrollar estudios, planes y programas de investigación y extensión, en el ámbito científico, tecnológico, aeronáutico, espacial y disciplinas afines, que contribuyan a incrementar y enriquecer la transferencia de conocimientos relacionados con la aeronáutica y la actividad espacial.⁷*

***Visión:** Ser reconocida como una Academia de prestigio, tanto a nivel institucional como extra institucional, inspirada en los valores fundamentales que rigen a la Fuerza Aérea de Chile, comprometida con sus alumnos y que ofrece títulos profesionales y grados académicos de alta calidad. Además, ser un referente en el ámbito aeroespacial en lo referido a la investigación científica y tecnológica, con amplio reconocimiento institucional, así como de la comunidad nacional e internacional.⁸*

***Propuesta de Valor:** Considerando la misión y la visión de la Unidad, se debe proponer la Propuesta de Valor, que será el eje central del Lienzo CANVAS (es importante que no confundir estos tres elementos del Foco Estratégico de la Unidad; la misión y la visión son declaraciones estratégicas que orientan y reflejan el propósito de la Unidad y como esta quiere verse en un futuro cercano. Por otra parte, la propuesta de valor se relaciona directamente con la percepción que el cliente (definido) tiene del servicio entregado).*

“La Academia de Politécnica Aeronáutica, es reconocida por impartir enseñanza de grado, postgrado y especialización; en forma integral, de calidad y de vanguardia” (propuesta del autor).

Paso 3

Completar cada uno de los módulos del lienzo CANVAS de la unidad. Para lo anterior, se proponen las siguientes preguntas, las que fueron desarrolladas sobre la base de lo propuesto por el investigador García J. (2010), y que permitirán al comandante de unidad y su grupo de trabajo, direccionar la conformación del lienzo CANVAS; es decir, de su Modelo de Negocio, en un formato simple y de fácil comprensión.

Módulo N°	Preguntas Guía
1.- Segmentos de Clientes	¿Quiénes organizaciones son mis clientes? ¿Puedo diferenciar y describir quienes reciben el bien o servicio que entrega mi Unidad?
2.- Propuesta de Valor	¿Qué se ofrece a los clientes en términos de producto y servicios? ¿Cuáles son los atributos de mi producto o servicio, que mis clientes valoran? ¿Qué me diferencia de otras Unidades?
3.- Canales	¿Cómo llego con el bien o servicio a mis clientes? ¿A través de qué canales interactúo con el cliente?
4.- Relaciones	¿Qué tipo de relaciones construyo con mis clientes? ¿Cómo gestiono estas relaciones? ¿Tengo una estrategia para esto?
5.- Flujo de ingresos	¿Cuál es la estructura de mis ingresos? ¿Cómo es el comportamiento de mis ingresos?
6.- Activos Clave	¿Cuáles son los recursos más importantes para lograr el cumplimiento de la misión?
7.- Actividades Clave	¿Cuáles son los principales procesos que sostienen el desarrollo del bien o servicio que entrega la Unidad?
8.- Asociaciones Clave	¿Quiénes son los aliados estratégicos más importantes para el cumplimiento de la misión? ¿Qué actividades internas se podrían externalizar?
9.- Estructura de Costos	¿Cómo es la estructura de costos? ¿Cuáles son los costos más importantes para el cumplimiento de la misión?









Preguntas guía para completar el lienzo CANVAS de una unidad.

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de lo propuesto por García J. (2010)

Presentación del lienzo de unidad representación del Lienzo CANVAS de la Unidad

En este punto se consolida la información de cada uno de los módulos y se estructura finalmente el lienzo de la unidad, procurando que sea de simple comprensión y articulado en torno a la propuesta de valor.

Ejemplo: Lienzo de la Academia Politécnica Aeronáutica.

<p>ALIANZAS </p> <p>1.- Otras Acad. Politécnicas. 2.- Universidades.</p>	<p>ACTIVIDADES CLAVES </p> <p>1.- Formación académica. 2.- Práctica Docente. 3.- Apoyo a la Instrucción. 4.- Viculación con el medio</p>	<p>PROPUESTA DE VALOR </p> <p>La Academia de Politécnica Aeronáutica, es reconocida por impartir enseñanza de grado, postgrado y especialización; en forma integral, de calidad y de vanguardia.</p>	<p>RELACIÓN CON CLIENTES </p> <p>Relación personalizada, e integrada.</p>	<p>SEGMENTO DE CLIENTES </p> <p>1.- Fuerza Aérea de Chile (Unidades). 2.- Comunidad.</p>
<p>1.- Costos fijos 2.- Costos Variables.</p> <p>ESTRUCTURA DE COSTOS </p>		<p>CANALES </p> <p>1.- Actividades de Extensión. 2.- Publicaciones. 3.- Web.</p> <p>Ley de presupuesto</p> <p>INGRESOS </p>		

Lienzo CANVAS de la Academia Politécnica Aeronáutica (desarrollado por el autor con fines académicos).

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de lo propuesto por Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011).

Finalmente, en este punto el lienzo CANVAS permite que el comandante de unidad conozca e identifique los elementos y las relaciones más importantes que sostienen el cumplimiento de la misión de la unidad, y, por tanto, favorece la integración de instancias de innovación y mejora, teniendo como centro la propuesta de valor que el cliente interno reconoce y valora.

Conclusiones

Finalmente, la necesidad de desarrollar e implementar instancias de mejoras en la gestión institucional da paso a que se integren nuevas herramientas de gestión que permitan a las unidades materializar sus objetivos fijados a corto, mediano y largo plazo; sin desviarse del propósito principal otorgado por su misión institucional.⁹

Sin embargo, estos procesos son cada vez más complejos de enfrentar, debido a las características propias de la sociedad actual, en donde la rapidez, transparencia y calidad son atributos frecuentes que la sociedad precisa de la institución. Considerando lo anterior es que el desarrollo y uso de un modelo de negocio para una unidad institucional (propuesto en el presente artículo), toma fuerza para mantener la orientación, el alineamiento y el control de las decisiones que se adoptan en el quehacer diario. Así mismo, por su simpleza e integración, permite que cada uno de los integrantes de la unidad logre conocer y comprender las diferentes relaciones que el comandante ha estructurado para el cumplimiento de la misión de su unidad.

El modelo de negocios propuesto es una herramienta dinámica que debe adaptarse en el tiempo, tanto a los cambios que presenten las unidades que reciben el bien o servicio, como aquellas con las que se relaciona en las otras circunstancias. Finalmente, la estructuración del modelo de negocios requiere del tiempo y esfuerzo que sea necesario, ya que determinará en forma importante el éxito que pueda tener la gestión del comandante. □

Bibliografía

Clark, T., Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Lacey, M. (2012). Tu modelo de negocio. Deusto. P-34.
Evans, J. & Lindsay, J. R., (2008). Administración y control de la calidad. Editorial Cengage-Learning, México.

- Fayol, H. (1918). *Administration industrielle et générale* (Vol. 2). Dunod et Pinat.
- Fuerza Aérea de Chile (2000). Serie "A" N° 1 Reglamento Orgánico y de Funcionamiento de la Fuerza Aérea de Chile. Santiago, Chile: Dirección de Planificación y Doctrina.
- García J. (2010). Innovación en Modelos de Negocios: La metodología de Osterwalder en la práctica. *REVISTA MBA EAFIT*, 38.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de Modelos de Negocios*. Barcelona: Deusto S.A.
- Kaplan R. & Norton D. (2007). *Mapas Estratégicos*. Barcelona: Gestión 2000.
- Osterwalder y Pigneur (2011).

Fuentes Web

- Fuerza Aérea de Chile. (2018). Academia Politécnica Aeronáutica. Recuperado el 10 de abril de 2018, de http://apa.fach.cl/html/ACA_mision_vision.html

Notas

1. Foco Estratégico: Concepto que engloba los principales elementos de la estructura estratégica de una organización tales como, misión, visión, valores y propuesta de valor.
2. Según la ISO (International Organization for Standardization, 2018), la normalización es la actividad que tiene por objeto establecer, ante problemas reales o potenciales, disposiciones destinadas a usos comunes y repetidos, con el fin de obtener un nivel de ordenamiento óptimo en un contexto dado, que puede ser tecnológico, político, o económico.
3. Management: Para Henry Fayol es "Gestionar es prever y planificar, organizar, mandar, coordinar y controlar". Fayol, H. (1918). *Administration industrielle et générale* (Vol. 2). Dunod et Pinat.
4. La Propuesta de Valor es definida por los investigadores Kaplan R y David N. como aquel elemento del foco estratégico que define la estrategia de la compañía para el cliente, describiendo la combinación única de producto, precio, servicio, relación e imagen que una empresa ofrece al cliente objetivo. La propuesta de valor debe comunicar aquello que la empresa espera hacer mejor o de manera diferente que la competencia para sus clientes. Kaplan R. & Norton D. (2007). *Mapas Estratégicos*. Barcelona: Gestión 2000.
5. Kaplan R. & Norton D. (2007). *Mapas Estratégicos*. Barcelona: Gestión 2000.
6. Atributo: Cada una de las cualidades o propiedades de un ser. RAE (2018)
7. Fuerza Aérea de Chile. (2018). Academia Politécnica Aeronáutica. Recuperado el 10 de abril de 2018, de http://apa.fach.cl/html/ACA_mision_vision.html
8. Fuerza Aérea de Chile. (2018). Academia Politécnica Aeronáutica. Recuperado el 10 de abril de 2018, de http://apa.fach.cl/html/ACA_mision_vision.html
9. Fuerza Aérea de Chile (2000). Serie "A" N° 1 Reglamento Orgánico y de Funcionamiento de la Fuerza Aérea de Chile. Santiago, Chile: Dirección de Planificación y Doctrina.



Comandante de Grupo (AD) Rodrigo Villalobos Chandía. Oficial de la Fuerza de Aérea de Chile, Doctor en Planificación e Innovación Educativa de la Universidad de Alcalá de España, Magíster en Control de Gestión de la Universidad de Chile, Magíster en Gestión de Recursos Humanos de la Universidad Gabriela Mistral, Magíster en Educación: Planificación, Innovación y Gestión de la Práctica Educativa de la Universidad Alcalá de España, Ingeniero en Administración de la Academia Politécnica Aeronáutica de la Fuerza Aérea de Chile con desempeño, experiencia laboral y académica en las áreas de administración, planificación estratégica, control de gestión (cuadro de mando integral (BSC)), recursos humanos y liderazgo.