



GESTIÓN Y TENDENCIAS

Editorial:
 Nuevo enfoque en un nuevo mundo: Educación de excelencia para los profesionales del futuro

Humberto Borges Quintanilla, Doctor en Contabilidad y Finanzas, Universidad de Zaragoza. Presidente 2023-2027 de CAPIC. Académico Facultad de Economía y Negocios UAH.

Modelación matemática y configuración temprana de las identidades profesionales

Mónica Soto Márquez, Doctora en Educación Matemática. Académica Facultad de Economía y Negocios UAH.

Modelo de Negocio - Business Model

Mauricio Castillo-Vergara, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad Politécnica de Cartagena, España, Académico FEN-UAH.
 Víctor Muñoz-Cisterna, Ph.D. en Management, Universidad Adolfo Ibáñez, Académico FEN-UAH.
 Cristian Geldes, Ph.D. en Management, Universidad Adolfo Ibáñez, Académico FEN-UAH.



Modelación matemática y configuración temprana de las identidades profesionales



Nuevo enfoque en un nuevo mundo: Educación de excelencia para los profesionales del futuro



Humberto Borges Quintanilla

Doctor en Contabilidad y Finanzas,
Universidad de Zaragoza. Académico
FEN-UAH.



Gestión y Tendencias (GESTEN), desde que nació, en el año 2015, es el medio de difusión del Departamento de Gestión y Negocios de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad Alberto Hurtado (FEN UAH). En un comienzo, la idea era publicar artículos del tipo current opinion en las áreas de gestión y negocios. Han pasado los años y ahora, en el año 2022/23, cambia su enfoque para pasar a ser una revista que publicará artículos dirigidos a las aulas de educación superior, es decir, los artículos se enfocarán en ser textos de apoyo en la formación en las áreas de gestión y negocios, mediante casos, explicaciones, análisis críticos, definiciones y ejercicios de temáticas relacionadas a las carreras de Gestión y Negocios. Con GESTEN, el departamento de Gestión y Negocios y toda la FEN UAH

toma la misión de entregar en cada número una herramienta educacional de fácil acceso a los estudiantes de las áreas de gestión, negocios, economía y áreas afines. Los artículos serán de carácter breve, presentarán información fundada y relevante para la formación de los futuros profesionales.

La importancia de la tarea que recae en la revista GESTEN se encuentra basada en el compromiso de la UAH con los/las estudiantes, con el conocimiento y finalmente con la sociedad, es decir, "Formar personas íntegras que desde la excelencia de su quehacer, sirvan al bien común de la humanidad" . Podemos indicar que el mundo que nos rodea ya no es el mismo y que la crisis ecológica, tecnológica, política, económica y sanitaria

de los últimos años nos lleva por el camino del cambio constante en la sociedad, lo que nos obliga a ser parte de la entrega de conocimiento de excelencia a nuestros estudiantes.

Dentro del ambiente VUCA en que nos encontramos observamos al menos 4 líneas:

a) Una crisis ecológica que no solo nos muestra el daño de nuestro entorno, también nos deja en incertidumbre la propia existencia de la humanidad. Bajo esta mirada ya no se puede hablar de Gestión de Negocios sin observarla desde una dinámica relacionada con la Sostenibilidad, al respecto se encuentra en proceso un cambio que ha surgido en la emisión desde ISSB de las normas de di-

vulgación sobre sostenibilidad (NIIF S1 y NIIF S2), pero al respecto Chile se adelantó con el cambio de los reportes financieros a integrados (Integrated Reporting - IR. AECA, 2011), mediante la Norma de Carácter General (NCG) N° 461, todas ellas basadas en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). La misma crisis ha golpeado a la gestión de las empresas públicas y privadas respecto al management e innovación, se espera que las empresas sean sostenibles en el tiempo basadas en una estructura de negocio que no dañe el entorno, como tarea deberemos educar a las nuevas generaciones desde una visión sostenible con el entorno (Soto et al., 2018).

b) La tecnología está en un proceso de ajuste por la inserción de la Inteligencia Artificial (IA) la que, sin duda, afectará la estructura de las empresas. Existen investigaciones que han indicado la pérdida de carreras y trabajos con la incorporación de la IA, pero también puede observarse que las herramientas que incorporen IA afectarán positivamente a las empresas en los procesos de auditoría y evaluación de riesgos (Erazo-Castillo & De la A-Muñoz, 2023), convirtiéndose en un desafío de la gestión informática. Dentro de esto debemos esforzarnos para ser un pilar en la educación dentro de este nuevo paradigma de la IA, que indudablemente realizará la transformación en la educación

(World Federation of Engineering Organizations, 2019; Padilla, 2019) lo que nos debe comprometer con la nueva enseñanza en las aulas en las escuelas y facultades de negocios del país.

c) Las crisis política y económica en Latinoamérica principalmente es de gestión, es decir, existe un problema de modernización del Estado. Es necesario que el Estado sea eficiente, de excelencia y de calidad (Zepeda, 2019), bajo este proceso de modernización y cambio debe transformarse la educación de los gestores y los encargados de realizar estos cambios en lo relativo a las políticas sociales, tributarias y de gestión del aparato público con una mirada más amplia y no centralista. Bajo el nuevo paradigma del cambio del Estado debemos tener una mirada integradora desde la gestión de personas y relaciones laborales, control de gestión, auditoría y contabilidad, finanzas, gestión de la información y de la economía.

d) La crisis sanitaria, el mundo cambió con el COVID-19 generando una nueva forma de educar con la interacción humana entre profesor y estudiante (Moreno-Rodríguez 2020; Vidal Ledo, et al. 2021), pero, además, han cambiado las formas de gestionar las empresas y las relaciones humanas. Lo cual nos lleva a mirar una sociedad menos preocupada individualmente y fijarnos que las emergencias sanitarias no solo se tratan de un virus, también se refiere a la gestión de riesgos, innovación, comunicaciones y manejo de las relaciones laborales.

Las temáticas que se abordan en la revista son Auditoría y Contabilidad; Finanzas; Gestión de la Información; Gestión de Personas y Relaciones Laborales; Management; Marketing, Estrategia & Innovación y; Economía. Todas estas temáticas se abordarán con una mirada de enseñanza en las aulas de educación universitaria en las áreas de Gestión y Negocios.

Pero nuestra aspiración es ser el instrumento que articule una comunidad de conocimiento y opinión que integre a nuestros investigadores, profesores y estudiantes (Abarzúa, 2015), para el profesional del futuro en las aulas de Gestión y Negocio del país.

“...Nuestra aspiración es ser el instrumento que articule una comunidad de conocimiento y opinión, que integre a nuestros investigadores, profesores y estudiantes...”



Bibliografía:

- NUESTRO COMPROMISO CON LA SOCIEDAD, UAH <https://biencomun.uahurtado.cl>
- Covarrubias Moreno, O. M. (2020). VUCA World y lecciones de interdependencia COVID-19. GIGAPP Estudios Working Papers, 7(182-189), 513-532. Recuperado a partir de <https://www.gigapp.org/ewp/index.php/GIGAPP-EWP/article/view/225>.
- International Sustainability Standards Board, ISSB [issb-standards-launch-press-release-spanish.pdf](https://www.issb.org/standards-launch-press-release-spanish.pdf) (ifrs.org).

Referencias:

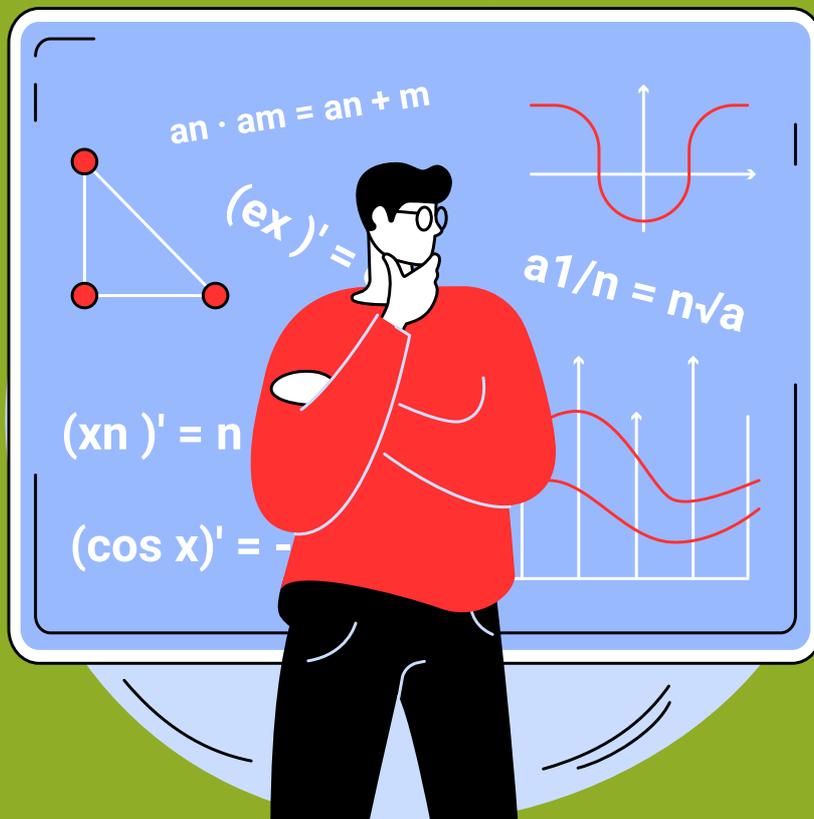
- Abarzua, E. (2015). Bienvenida. GESTIÓN Y TENDENCIAS, 1(1), 2. <https://doi.org/10.11565/gesten.v1i1.7>
- Covarrubias Moreno, O. M. (2020). VUCA World y lecciones de interdependencia COVID-19. GIGAPP Estudios Working Papers, 7(182-189), 513-532. Recuperado a partir de <https://www.gigapp.org/ewp/index.php/GIGAPP-EWP/article/view/225>.
- Erazo-Castillo, J., & la A-Muñoz, D. (2023). Auditoría del futuro, la prospectiva y la inteligencia artificial para anticipar riesgos en las organizaciones. Revista Digital Novasinergia, 6(1), 105-119.
- Integrated Reporting - IR. (2011). Hacia la Información Integrada: La comunicación de valor en el Siglo XXI. Traducción AECA, 4.
- Moreno-Rodríguez, R. (2020). Reflexiones en torno al Impacto del Covid-19 sobre la Educación Universitaria: Aspectos a Considerar acerca de los Estudiantes con Discapacidad. Revista internacional de educación para la justicia social, 9(3), 1-6.
- Padilla, R. D. M. (2019). La llegada de la inteligencia artificial a la educación. Revista de Investigación en Tecnologías de la Información: RITI, 7(14), 260-270.
- Soto, M., Giraldo, J., Mejía, J. (2018). Características de la información contenida en los reportes integrados: una visión para el mercado integrado de América Latina (MILA). Contaduría Universidad de Antioquia, (73), 163-198.
- Vidal Ledo, M. J., Barciela González Longoria, M. D. L. C., & Armenteros Vera, I. (2021). Impacto de la COVID-19 en la Educación Superior. Educación Médica Superior, 35(1).
- World Federation of Engineering Organizations. (2019). Report on Mobile Learning Week 2019. Recuperado de: <https://www.wfeo.org/report-on-mobile-learning-week-2019/>
- Zepeda, A. V. (2019). Paradigmas emergentes en la gestión pública en América Latina. Revista Venezolana de Gerencia, 24(86), 325-339.

Modelación matemática y configuración temprana de las identidades profesionales



Mónica Soto Márquez

Doctora en Educación Matemática, Universidad de Los Lagos. Académica FEN-UAH.



RESUMEN

Con el interés de explorar soluciones de continuidad entre las matemáticas de la formación, con las matemáticas de la profesión, se estudia una modelación matemática de carácter socioepistemológico. Este tipo de modelación se enfoca en las prácticas de comunidades profesionales, que implican el hacer recurrente y compartido por sus miembros. Esta visión reconoce la complejidad y dinámica de las prácticas de modelación, que se encuentran arraigadas en diversas comunidades profesionales y no profesionales. El realizar en el aula este tipo de prácticas profesionales por parte de estudiantes en formación, contribuye a la configuración temprana de su identidad profesional.

Introducción

En educación matemática se suele hablar de modelar con el fin de desarrollar unos procedimientos a los que se dota de un papel primordial en la construcción de saberes y de estructuras de razonamiento de los profesionales (Ballestas, Sánchez Y Angulo, 2013) Unos, con un foco intra-aula buscan aprendizajes de conceptos matemáticos, la interrelación entre ellos y habilidades para usarlos en la solución de problemas que se diseñan para este efecto (Vargas, Escalante Y Carmona, 2018). Otros, al modelar realzan la importancia de los contextos y conexiones para producir significados matemáticos y el desarrollo de competencias y habilidades (Villa-Ochoa, Rosa Y Gavarrete, 2018). Estas dimensiones se refieren al ámbito episte-

mológico de las matemáticas y a una ordenación jerárquica de habilidades cognitivas de los sujetos, distinciones genéricas que formarán parte de un conjunto de competencias de un programa formativo.

La modelación, desde una perspectiva socioepistemológica, pone su foco en las prácticas de comunidades profesionales. Las prácticas evocan el hacer mismo, recurrente y compartido por miembros de una comunidad, con aquellos elementos que los distinguen de otras comunidades. Todo lo anterior da cuenta de una trama compleja y dinámica, de las concurrencias del ejercicio de la práctica en un lugar, en un tiempo y en una comunidad. Esta perspectiva observa que la modelación es una práctica recurrente, situada en diversas

comunidades profesionales y no profesionales. Un cardiólogo hurga una gráfica para dictaminar acerca del estado de salud de nuestro corazón; un ingeniero pesquero examina tablas de datos de cultivos para determinar los parámetros ambientales óptimos para la supervivencia y desarrollo de organismos, comprendiendo la evolución de poblaciones marinas u otras con base en datos organizados (Arrieta Y Díaz, 2015, p. 34).

Profesionales que se enfrentan a fenómenos sociales, modelan cada vez que recurren a indicadores de porcentajes, tasas, razones matemáticas, obtenidos de una extensa cantidad de datos, resultado de encuestas con las que realizan predicciones y toman decisiones en su

área profesional. Las matemáticas en las prácticas de modelación son herramientas de diversa índole que proporcionan una amplia gama de modelos, entre ellos se cuentan: **ecuaciones o sistemas de ecuaciones algebraicas y/o diferenciales, gráficas cartesianas, trayectorias, datos organizados en tablas, entre otros.**

Una característica común de estas prácticas es que se toman decisiones con relación a una entidad a partir de otra, acción a la que Arrieta llama el acto de modelar (Arrieta, 2003). Este elemento permite discriminar y clasificar para distinguir a las prácticas de modelación de las que no lo son. El cardiólogo modela cuando analiza la salud del paciente a partir de la figura de su electrocardiograma y tanto el ingeniero pesquero como un administrador público modelan cada vez que recurren a tablas y gráficas, este último para implementar y/o monitorear una política de gobierno.

Arrieta y Díaz (2015, p. 35) llaman modelación a esa práctica de articulación de dos entidades. Una de las entidades se convierte en modelo cuando se la usa para intervenir en la otra entidad, a la que llaman "lo modelado". Denominan dipolo modélico a las entidades así articuladas; por ejemplo, el dipolo modélico del administrador público es la diada que articula tablas y gráficas con el monitoreo de una política de gobierno. Las matemáticas toman el carácter de herramientas/argumentos en estas prácticas de modelación. Si en el aula de matemáticas el estudiantado ejerce prácticas de modelación que evolucionan - en el sentido de ampliar su complejidad - y devienen en prácticas de modelación de comunidades en las que ellos participen o en las que pretendan incorporarse, se trata de una continuidad de prácticas, proceso que transita por formas articuladas de procedimientos, intenciones, argumentos y herramientas, enfrentando el divorcio matemáticas de la formación/matemáticas de la profesión.

Modelación e identidad profesional

Se sostiene que modelar prácticas recurrentes de profesionales de un área específica por parte de estudiantes en la formación de esa carrera, aporta a sus procesos de configuración identitaria profesional. Tales prácticas, al portar algunos de los elementos constituyentes de una identidad profesional, favorecen su proceso de configuración y una toma de conciencia activa en tal proceso. En tanto proyecto abierto al futuro, cada estudiante en su formación universitaria se ve desafiado a responder al profesional en quien quiere configurarse, articulándose con los cambios que se están produciendo en la sociedad y promoviendo, con otros actores sociales, una imagen positiva a la vez compleja y dinámica, de su profesión.

En el contexto de formación orientada a una profesión y parafraseando a Castells (2003) podríamos hablar de una identidad proyecto, toda vez que los estudiantes van construyendo una nueva identidad, la identidad de profesionales de la administración pública, a partir de medios, materiales y procesos formativos disponibles. Además, al hacerlo y fruto de su protagonismo en cada experiencia formativa, se espera que vayan definiendo su posición en la profesión y también, que busquen aportar a la actualización continua de ésta.

La configuración de la identidad profesional se encuentra ligada a los procesos de institucionalización que tipifica la sociología; con ella se significa lo que se es, tanto en la dimensión social como personal (Briones, 1989). Los procesos de institucionalización no sólo confieren nombre a los sujetos, sino que les imponen lugares, simbólicos o físicos y unos modos de desenvolverse en cada lugar. La institución constituye un espacio simbólico o físico que favorece una definición frente a los otros. La modelación socioepistemológica instituye el trabajo en equipos, que modulan espacial y simbólicamente despliegues de cada estudiante y del conjunto de ellos, para el logro de una tarea colectiva que forma parte de las actividades de su profesión, anticipando en los estudiantes una conciencia activa de identidad profesional.

Barbier (1996) con respecto a la identidad personal, subraya que ella puede entenderse como las construcciones o representaciones que otros hacen de un sujeto (identidad construida por otro) y como las construcciones que un actor efectúa acerca de sí mismo (identidad construida por sí). Sin embargo, estas dos dimensiones de la identidad personal, si bien distintas, no son independientes por cuanto la identidad personal se configura a partir de un proceso de apropiación subjetiva de la identidad social, es decir, de las categorías de pertenencia y por su ubicación en la relación con los otros. La identidad personal, entonces, se entiende como el resultado de relaciones complejas entre la definición que otros hacen del sujeto y la visión que él mismo elabora de sí. En este caso se está próximo al pensamiento de Mead (1934) y al campo del interaccionismo simbólico, el que pone el acento en los procesos y tiende a concebir las identidades como estrategias identitarias, para destacar su carácter relacional y dinámico.

El significado y la mente tienen su origen en el acto social y ambos son posibles por el lenguaje. Este hecho -para Mead- implica que el "yo" solo es posible en la medida que el individuo puede ser un objeto para sí mismo y se produce mediante un proceso de "juego de roles" cuando se utilizan símbolos significativos. Uno aprende tales símbolos cuando participa de un signo que

“La modelación socioepistemológica instituye el trabajo en equipos, que modulan espacial y simbólicamente despliegues de cada estudiante y del conjunto de ellos”



se refiere a una experiencia común con otros (Briones, 1989, p.82).

La actividad de modelación socioepistemológica instaura en el aula, escenarios para el juego de roles y la construcción de significados desde las acciones que convoca, las que, al provenir de actividades recurrentes de profesionales del área, inducen procesos identitarios tempranos.

Siguiendo a Larraín (2001), a la vez que creadores de identidad profesional por medio de nuestras prácticas, somos conformados por ella como profesionales. Una identidad profesional temprana será el medio y el resultado de las identidades individuales a las que, recursivamente organiza. En su concepción de identidad como un proceso social de construcción, Larraín sugiere establecer dimensiones desde las cuales visualizar dinámicas de construcción identitaria. Propone tres elementos formales como constitutivos de toda identidad – diferenciándolos de aquellos rasgos específicos que constituyen el contenido de una identidad particular- a saber:

a) El conjunto de categorías compartidas por los sujetos.

b) Los elementos materiales, las corporalidades, en tanto soportes desde los cuales se levantan tales categorías compartidas.

c) Los otros en un doble sentido: en tanto son aquellos cuyas opiniones acerca de nosotros, internalizamos y respecto de los cuales el sí mismo se diferencia, adquiriendo su carácter distintivo y específico.

Entonces, la identidad socialmente construida de una persona, por ser fruto de una gran cantidad de relaciones sociales, es compleja y variable, pero al mismo tiempo se supone capaz de integrar la multiplicidad de expectativas en un sí mismo total coherente y consistente en sus actividades y tendencias.

La modelación matemática de enfoque socioepistemológico permite realizar, en el aula, secuencias de aprendizajes con actividades asociadas a su área profesional, las que, en trabajos grupales y enfrentados a problemas reales de su profesión, argumentan y toman decisiones con base a la discusión grupal y a las herramientas matemáticas que reconocen y usan. En efecto, la triada, conjunto de categorías compartidas, elementos mate-

riales y corporalidades, y, las opiniones de los otros que internalizamos o de las cuales nos diferenciamos, coadyuvan en las dinámicas de configuración de identidad profesional temprana de cada estudiante. Esto es:

a) las narrativas que elaboran los equipos y que suponen conjuntos de categorías compartidas; b) los soportes materiales que pueden ser informes escritos, calculadoras, softwares asequibles en diversos dispositivos; y, c) las visiones, opiniones y narrativas de los otros, el equipo y el grupo curso respecto de la actividad que los involucra, en tanto el sí mismo las suscriba o disienta de ellas.

De este modo emergen indicios de configuración temprana de identidad de futuros profesionales, favorecidos por este enfoque de modelación matemática.

Se hace interesante entonces el estudio de las prácticas situadas en las diferentes profesiones. Con el estudio de esas prácticas y estableciendo el dipolo de modelación asociado, es posible la construcción de secuencias de modelación que favorezcan no sólo el aprendizaje de conceptos matemáticos requeridos, sino que también un acercamiento temprano a su identidad profesional.



Bibliografía:

- Arrieta, J. (2003). La modelación como proceso de matematización en el aula (Tesis doctoral no publicada). Departamento de Matemática Educativa, Cinvestav-IPN. México.
- Arrieta, J. y Díaz, L. (2015). Una Perspectiva de la Modelación desde la Socioepistemología. Revista Latinoamericana de Investigación en Matemática Educativa 18 (1), 19-48 extraído de, <http://relime.org/articulos/1801/201501a/index.html>.
- Ballestas, M., Sánchez, J. y Angulo, H. (2013). Las matemáticas en la formación del administrador de empresas. *Revist@ministrare*, 2(4), 10-43. Extraído de, https://www.researchgate.net/publication/327040835_Las_matematicas_en_la_formacion_del_administrador_de_empresas
- Barbier, JM (1996). De l'usage de la notion d'identité en recherche, notamment dans le domaine de la formation. En *Formation et dynamiques identitaires*. Educación Permanente, 128(3), 11-26. París.
- Briones, G. (1989). Epistemología y metodología de la investigación social. Material del Curso de Educación a Distancia Métodos y Técnicas Avanzadas de Investigación Aplicadas a la Educación y las Ciencias Sociales. Módulo I. Programa Interdisciplinario de Investigación en Educación. Santiago de Chile.
- Castells, M. (2003). Paraísos comunales: identidad y sentido en la sociedad red. En M. Castells (Ed.), *La era de la información. Economía, sociedad y cultura. El poder de la identidad* (Vol. 2, pp. 27-90). España.
- Larraín, J. (2001). Identidad Chilena. LOM ediciones. Chile.
- Vargas, V, Escalante, C y Carmona, G (2018). Competencias Matemáticas a través de la implementación de actividades provocadoras de modelos. *Educación Matemática*. 30 (1). Extraído de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-58262018000100213.
- Villa-Ochoa, J; A, Rosa, M. y Gavarrete, M. E. (2018). Aproximaciones socioculturales a la modelación en Educación Matemática. Aportes de una comunidad latinoamericana. *Revista Latinoamericana de Etnomatemática*, 11(1), 4-12. Extraído de www.researchgate.net/publication/326131704. Editorial_Aproximaciones_socioculturales_a_la_Modelacion_en_Educacion_Matematica_Aportes_de_una_comunidad_Latinoamericana.

Modelo de Negocio - Business Model



Mauricio Castillo-Vergara
Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad Politécnica de Cartagena, España, Académico FEN-UAH.



Cristian Geldes
Ph.D. en Management, Universidad Adolfo Ibáñez, Académico FEN-UAH.



Víctor Muñoz-Cisterna
Ph.D. en Management, Universidad Adolfo Ibáñez, Académico FEN-UAH.



RESUMEN

El modelo de negocio es un término ampliamente utilizado en emprendimiento, innovación y estrategia empresarial, aunque su definición y componentes a menudo son percibidos como difusos. Este artículo se centra en tres áreas clave: definiciones, el "lienzo de modelo de negocios" y su aplicación. Un modelo de negocios sirve como un mapa detallado que responde a preguntas cruciales sobre por qué los clientes eligen una empresa y cómo genera ingresos. El "Business Model Canvas" es una herramienta ampliamente reconocida para comprender y diseñar modelos de negocios. Se compone de nueve bloques que abordan aspectos como segmento de clientes, propuesta de valor, canales, relaciones con los clientes, recursos clave, actividades clave, socios clave, estructura de costos y fuentes de ingresos. Se ilustra el uso del lienzo en el caso de Marvel Studios®, destacando cómo este enfoque ayuda a visualizar la estructura del modelo de negocios.

Introducción

El término "modelo de negocio" ha ganado aceptación en diversas disciplinas y su uso es frecuente entre los profesionales de la gestión, especialmente en los ámbitos emprendimiento, innovación y estrategia. Sin embargo, aún suele ser percibido como un concepto difuso, y existe una falta de consenso en torno a su definición y componentes. Este artículo tiene como objetivo mejorar nuestra comprensión del modelo de negocio al abordar tres áreas clave de investigación: definiciones, el lienzo de modelo de negocios y una aplicación de la herramienta.

El modelo de negocios es importante, porque es el mapa detallado que define las diversas piezas y conexiones que componen una empresa. Responde a preguntas esenciales: ¿Por qué los clientes eligen a la empresa? ¿A quién van dirigidos los productos o servicios? ¿Cómo se lleva

a cabo la venta? ¿Cómo genera ingresos la empresa?, cuya respuesta constituye una de las batallas más desafiantes en la creación y desarrollo de cualquier empresa. Lograr resolver estas interrogantes de manera efectiva equivale a ganar una parte fundamental del juego empresarial. Al establecer un modelo de negocios sólido, se traza el camino para que una empresa logre su posicionamiento deseado y funcione de manera eficiente, lo que resulta esencial para su supervivencia a largo plazo.

Definiciones

A lo largo del tiempo se han elaborado diferentes definiciones en un intento de explicar cuál es la esencia y la finalidad de un modelo de negocio, estas definiciones han tenido diferentes enfoques y han sido más o menos inclusivas (Fielt, 2013). Una primera definición presentada por Timmers (1998) plantea que es una estructura que engloba la arquitectura del producto, servi-

cio y flujos de información, detallando los actores del negocio y sus funciones. Además, se incluye una explicación de los posibles beneficios para dichos actores, así como una descripción de las fuentes de ingresos. Chesbrough & Rosenbloom (2002) lo definen como un marco coherente que transforma las características y potenciales tecnológicos en insumos económicos a través de la interacción con clientes y mercados, permite vincular el desarrollo tecnológico con la generación de valor económico al especificar la posición de la empresa en la cadena de valor y explicar cómo obtiene ingresos.

Morris, Schindehutte, & Allen (2005) lo definen como una representación de cómo se gestionan decisiones interrelacionadas, con el objetivo de establecer una ventaja competitiva duradera en mercados específicos. Para Casadesus-Masaneil & Ricart (2010), el modelo de negocio es un reflejo de la estrategia de una empresa.

Estas definiciones están muy en línea con la idea de que un modelo de negocio es una representación de la lógica subyacente de una empresa y de sus opciones estratégicas para crear y capturar valor dentro de una red de valor definida por Shafer et al. (2005). Esta base es la utilizada por Chesbrough (2006) quien incorpora el concepto de creación y captura de valor. Por su parte, Taran & Lindgren (2015) y Sorescu (2017), destacan que la innovación en los modelos de negocios puede tener un gran impacto en la sociedad como son los casos de Uber y Airbnb. Los investigadores Jhonson, Christensen & Kagermann (2008) señalan que un modelo de negocio consta de cuatro elementos interrelacionados que, en conjunto, crean y aportan valor. El más importante es la propuesta de valor al cliente, los otros son la fórmula de beneficios, los recursos clave y los procesos clave. Estas miradas convergen en la popular definición de Osterwalder & Pigneur (2010) que lo describen como la lógica de cómo una organización crea, suministra y capta valor.

Elementos

Al entender qué es un modelo de negocio, identificamos los ingredientes que lo forman. A veces, estos elementos también se llaman componentes, funciones, atributos o pilares (según Pateli & Giaglis), preguntas clave (como señalan Morris, Schindehutte & Allen), funciones (según Chesbrough & Rosenbloom), o bloques de construcción (como mencionan Osterwalder & Pigneur). **¡Son como los ingredientes que hacen del modelo de negocio una receta única!**

Son cuatro las preguntas claves que resumen los componentes o funciones. Al abordar el "¿qué?", el modelo identifica el problema y presenta la solución propuesta para un grupo específico de clientes o consumidores, vinculándose con el "¿quién?". Las actividades, recursos y la organización de las operaciones responden al "¿cómo?", conectándose con la manera en que se crea y captura el valor. Finalmente, la respuesta al "¿cuánto?" aborda los aspectos económicos del proyecto, es decir, los costos e ingresos del modelo de negocio.

El Business Model Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2010) es el marco más reconocido y ampliamente utilizado. En este enfoque, los elementos se organizan en cuatro categorías fundamentales: la conexión con el cliente (segmentos, relaciones y canales), el producto (propuesta de valor), la gestión de la infraestructura (actividades, recursos y socios), y los aspectos financieros (ingresos y costos). Estas categorías fundamentales se presentan en un lienzo formado por 9 bloques. Así, el modelo de negocio es una simplificación de sistemas reales que se utiliza para expli-

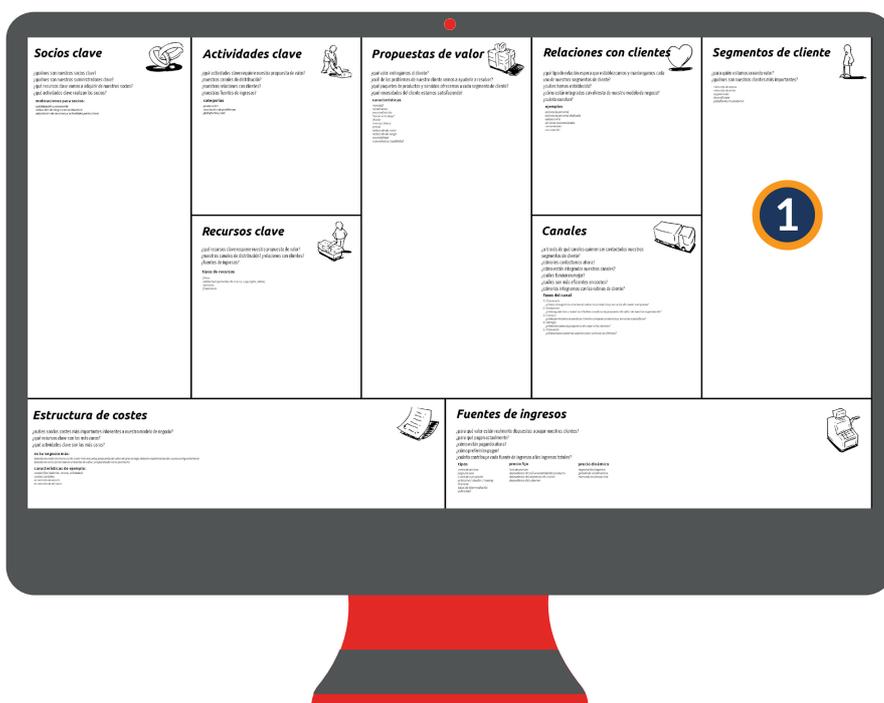
car el funcionamiento de una empresa y como genera ingresos.

Lienzo de Modelo de Negocios

El éxito generalizado del lienzo de modelo de negocios (Business Model Canvas) en el mundo académico y profesional se puede resumir en algunos puntos claves: la plantilla se ha descargado millones de veces desde la plataforma www.strategyzer.com, el libro Business Model Generation se ha traducido a más de 30 idiomas y al momento de preparar este trabajo, Google Scholars indica que el libro Generación del Modelo de Negocio ha sido citado más de 20.800 veces. El atractivo de la plantilla se puede explicar por el apoyo que brinda a los emprendedores (Castillo-Vergara et al., 2014). Según Osterwalder & Pigneur, el lienzo no solo está diseñado para enmarcar a las empresas con fines de lucro, sino también para analizar aquellas organizaciones que "tienen fuertes misiones no financieras centradas en la ecología, las causas sociales y los mandatos de servicio público". Con esta mirada es que también surge una alternativa denominada B-Canvas el que está dirigido a modelos de negocios sostenibles, y en el mundo del emprendimiento tecnológico se posiciona la propuesta de Ash Maurya denominada Lean Canvas. Teniendo claro que existen otras adecuaciones al lienzo original, vamos a tomar como base el lienzo original para entregar el detalle de su estructura. El lienzo se estructura en torno a 9 bloques como se muestra en la Figura 1.

- 1. Segmento de Clientes:** El segmento de clientes es fundamental para cualquier modelo de negocios, ya que define quiénes son las personas o empresas a las que te diriges con tu producto o servicio. Elementos que puedes incluir en este apartado son: (1) Demográficos: Edad, Género, Ubicación geográfica, Nivel educativo; (2) Características Psicográficas: Estilo de vida, Personalidad, Valores o (3) Comportamiento de compra.
- 2. Propuesta de Valor:** Aquí se describe el valor que la empresa ofrece a sus clientes. Preguntas clave incluyen: ¿Qué problema resuelve para los clientes? ¿Qué necesidades satisface? La propuesta de valor es esencial para diferenciar el producto o servicio de la competencia.
- 3. Canales:** En este bloque se detallan los diferentes canales a través de los cuales la empresa llega y entrega su propuesta de valor a los clientes. Esto puede incluir ventas directas, distribuidores, ventas en línea. También se informan los canales sobre los cuales se promociona el producto o servicio hacia los clientes.
- 4. Relaciones con los Clientes:** Describe el tipo de relación que la empresa establece con cada segmento de clientes. Puede ser personal, automatizado, basado en comunidades, etc. Este bloque aborda cómo se construye y mantiene la relación con los clientes.
- 5. Recursos Clave:** Se refiere a los activos más importantes necesarios para hacer funcionar el modelo de negocio. Esto puede incluir recursos físicos, intelectuales, humanos y financieros. Identificar y adquirir los recursos clave es crucial para

Figura 1: Lienzo de Modelo de Negocios



la viabilidad del modelo de negocio. Es necesario ser específico en los recursos para poder gestionarlos.

6. Actividades Clave: Describe las actividades más importantes que la empresa debe llevar a cabo para hacer que su modelo de negocio funcione. Puede incluir producción, marketing, ventas, servicio al cliente, entre otras.

7. Socios Clave: Aquí se identifican las alianzas estratégicas o colaboraciones necesarias para que el negocio funcione. Esto puede incluir socios clave, proveedores, socios de co-creación y otros actores clave en la cadena de valor, siempre que faciliten con su apoyo el desarrollo del modelo de negocio. Deben ser actores específicos y no conceptos generales.

8. Estructura de Costos: Este bloque detalla todos los costos asociados con la operación del modelo de negocio. Esto incluye costos fijos y variables, costos de adquisición de clientes, costos de distribución, entre otros.

9. Fuentes de Ingresos: Aquí se especifican las diferentes formas en que la

empresa genera ingresos. Puede ser a través de la venta de productos, servicios suscripciones, publicidad, entre otros. Identifica las principales fuentes de ingresos para el negocio.

Modelo de Negocio en Marvel®

En un artículo anterior titulado "Recursos y Capacidades Organizacionales", hemos presentado el caso de Marvel®.

Continuando con este ejemplo presentamos a continuación el modelo de negocio de Marvel Studios®, cuya propuesta de valor está compuesta de narrativas envolventes y emocionantes de superhéroes, cuyo universo interconectado de personajes y tramas les permite generar producciones de alta calidad cinematográfica y la producción de series.

El segmento de clientes podría establecerse como aficionados a cómics y superhéroes, que son amantes del cine y la televisión de género superheróico y, probablemente, consumidores de merchandising relacionado. Los canales

que utiliza la compañía serán cines o plataformas de streaming. Para relacionarse con los clientes, generan interacción en redes sociales, eventos y convenciones para fans y una comunidad para discutir tramas y teorías.

En términos de recursos, Marvel® posee la propiedad intelectual de diversos personajes y tramas, cuenta con equipos creativos y de producción para películas y series, y las plataformas de distribución. Por otro lado, las actividades claves son el desarrollo de nuevas tramas y personajes, la producción de películas y series, el mantenimiento y expansión del universo narrativo, la organización de eventos relacionados, la distribución de las películas, entre otras acciones claves. Como socios claves podemos mencionar un estudio cinematográfico y de televisión que puedan distribuir las películas, así como algunas plataformas de streaming. Los ingresos para el caso propuesto pueden venir desde las entradas de películas en cines, suscripciones y ventas de contenido en plataformas de streaming, ventas de cómics físicos y digitales, merchandising y productos licenciados. Los costos corresponden a aquellos necesarios para la producción y marketing de películas y series y los costos asociados a la distribución y promoción.

Conclusión

El concepto de modelo de negocio ocupa un espacio central en la gestión de empresas y organizaciones que enfrentan desafíos de competitividad y sostenibilidad. Por su parte, los emprendimientos se esfuerzan por proponer modelos de negocio innovadores, validados y escalables. En la dirección estratégica, el modelo de negocio sirve como guía para diseñar la posición competitiva proyectada de la empresa. Además, la innovación en el modelo de negocios puede llevar a generar nuevas empresas, productos y servicios. Esta centralidad de los modelos de negocio en la práctica de gestión e innovación hace indispensable que quienes se dedican profesionalmente a esta área conozcan y comprendan el concepto y los componentes del modelo de negocio, a fin de que puedan diseñarlos, evaluarlos e innovar, utilizando adecuadamente las herramientas disponibles.

Figura 2: Representación Bloques del Modelo de Negocio de Marvel®



Bibliografía:

- Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2010). From strategy to business models and onto tactics. *Long Range Planning*, 43(2-3), 195-215.
- Castillo-Vergara, M., Alvarez-Marin, A., & Cabana-Vilca, R. (2014). Design thinking: como guiar a estudiantes, emprendedores y empresarios en su aplicación. *Ingeniería Industrial*, 35(3), 301-311.
- Chesbrough, H. (2006). *Open business models: How to thrive in the new innovation landscape*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change*, 11(3), 529-555.
- Fielt, E. (2013). Conceptualising business models: Definitions, frameworks and classifications. *Journal of business models*, 1(1), 85-105.
- Johnson, M. W., Christensen, C. M., & Kagermann, H. (2008). Reinventing your business model. *Harvard Business Review*, 86(12), 50-59.
- Morris, M., Schindehutte, M., & Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: Toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, 58(6), 726-735.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers* (Vol. 1). John Wiley & Sons.
- Pateli, A. G., & Giaglis, G. M. (2004). A research framework for analysing eBusiness models. *European journal of information systems*, 13(4), 302-314.
- Shafer, S. M., Smith, H. J., & Linder, J. C. (2005). The power of business models. *Business Horizons*, 48(3), 199-207.
- Sorescu, A. (2017). Data-driven business model innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 34(5), 691-696.
- Taran, Y., Boer, H., & Lindgren, P. (2015). A business model innovation typology. *Decision Sciences*, 46(2), 301-331.
- Timmers, P. (1998). Business models for electronic markets. *Electronic Markets*, 8(2), 3-8.

PREGRADO

- Ingeniería Comercial
- Contador Público Auditor
- Gestión de Información, Bibliotecología y Archivística.

CONTINUIDAD DE ESTUDIOS

- Ingeniería Comercial.
- Contador Público Auditor.
- Ingeniería en Control de Gestión, mención Ciencia de Datos.

Carreras 100% online

- Ingeniería en Gestión de Empresas.
- Ingeniería en Gestión de Personas.
- Ingeniería en Gestión Financiera.
- Ingeniería en Gestión Comercial y Marketing.

POSTGRADOS

- Magíster en Economía.
- Magíster en Administración de Empresas, MBA, posibilidad de doble título con Fordham University.
- Magíster en Gestión de Personas en Organizaciones, dictado en conjunto con Facultad de Psicología UAH.

FORMACIÓN CONTINUA

Área de Personas y Organización

- Diplomado Gestión de Personas para el sector público.
- Diplomado Dirección y Gestión de Empresas.
- Diplomado Gestión de Personas.

Área Diálogo Social y Relaciones Laborales

- Diplomado Gestión Estratégica de las Relaciones Laborales.

Área Transformación Digital en las Organizaciones

- Diplomado Gestión para la Transformación Digital en el Estado de Chile.
- Diplomado en Gestión Documental Electrónica.

Área Contabilidad Tributaria, Financiera y Control de Gestión

- Diplomado en Gestión Tributaria.
- Diplomado en Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF-IFRS).

Área de Gestión de Operaciones y Mejora Continua

- Diplomado en Gestión de Retail y Lean.



Facultad de Economía y Negocios - Universidad Alberto Hurtado



fen.uahurtado.cl



Facultad de Economía y Negocios - Universidad Alberto Hurtado



+569 7283 5667



@fen.uah



FEN UAH



@FEN_UAH

