

**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO**



Correspondencia del modelo de CANVAS al emprendimiento de instituciones  
Odontológicas privadas en la ciudad de Bogotá

Trabajo de Grado

Autores

Angela Patricia Torres Castro  
Diana Maria Sarmiento Garavito  
Diego Alejandro Rodriguez Guerra.

Bogotá D.C.

2019

**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO**



Correspondencia del modelo de CANVAS al emprendimiento de instituciones  
Odontológicas privadas en la ciudad de Bogotá

Trabajo de Grado

Autores

Angela Patricia Torres Castro  
Diana Maria Sarmiento Garavito  
Diego Alejandro Rodriguez Guerra.

Tutor

Javier Leonardo González Rodríguez

Maestría en Administración en Salud

Bogotá D.C.

2019

## **Acentuación de las dimensiones del modelo de negocios de CANVAS al emprendimiento de instituciones odontológicas privadas en la ciudad de Bogotá.**

**Diego Alejandro Rodríguez Guerra, Ángela Patricia Torres Castro, Diana María Sarmiento Garavito.**

### **RESUMEN:**

**Antecedentes:** Los odontólogos se encuentran expuesto a un constante cambio laboral, fomentando como iniciativa la creación propia de empresa, con el riesgo de fracasar en el proceso. **Objetivo:** Conocer la acentuación de las dimensiones del modelo de negocios de CANVAS al emprendimiento de instituciones odontológicas privadas en la ciudad de Bogotá. **Métodos:** Se realizó un estudio no experimental, de tipo descriptivo, cualitativo, transversal, se diseñó una Best-Worst Scaling en base a los 9 módulos del modelo de negocios de CANVAS, con tamaño de muestra de 79 encuestas. Se Realizó un análisis exploratorio unto con un método estadístico de conglomeración bietapica. **Resultados:** En el grupo 2, en la subdivisión 1 de menor importancia se observa que Q6, Q7 y Q9 los módulos con menos importancia. En la subdivisión 2 de mayor importancia encontramos que los módulos Q1, Q2, Q7 y Q8 los de mayor importancia. **Conclusiones:** Se observa la falta de conocimientos administrativos generales para el emprendimiento del personal de la salud, en este caso hacia el personal de odontología.

**Palabras clave:** Modelo de CANVAS, Best Worst Scaling, emprendimiento, fracaso, Lean Starup.

**Áreas temáticas:** Administración en salud, odontología.

## **Accentuation of the dimensions of the CANVAS business model to the undertaking of private dental institutions in the city of Bogotá.**

**Diego Alejandro Rodríguez Guerra, Ángela Patricia Torres Castro, Diana María Sarmiento Garavito.**

### **ABSTRACT:**

**Background:** Dentists are exposed to a constant labor change, encouraging as an initiative the creation of a company, with the risk of failing in the process. **Objective:** To know the Accentuation of the dimensions of the CANVAS business model to the undertaking of private dental institutions in the city of Bogotá. **Methods:** A non-experimental, descriptive, qualitative, cross-sectional study was carried out. A Best-Worst Scaling was designed based on the 9 modules of the CANVAS business model, with a sample size of 79 surveys. An exploratory analysis was performed together with a statistical method of bietapic conglomeration. **Results:** In group 2, in subdivision 1 of minor importance it is observed that Q6, Q7 and Q9 the modules with less importance. In subdivision 2 of greater importance we find that the modules Q1, Q2, Q7 and Q8 the most important. **Conclusions:** There is a lack of general administrative knowledge for the development of health personnel, in this case to the dental staff.

**Keywords:** Model of CANVAS, Best Worst Scaling, entrepreneurship, failure, Lean Starup.

**Thematic fields:** health administration, dentistry.

## INTRODUCCION.

Por más de una década la Asociación de Administración Financiera en Salud ha estado fomentando la colaboración en el cuidado de la salud desde una perspectiva tradicional, basada en organizaciones, ordenes disciplinarias y divisiones departamentales, como puntos clave en la contención de costos y mejora de la atención, sin tener un modelo de negocios sincrónico. **(Fifer, 2015)** Por ende, se pierde la gran fortaleza de un modelo de negocios en la planificación, la cual centra la atención en como los elementos del sistema se adoptan a una práctica laboral, en especial, en como crea valor. **(Leydesdorff, 2003)**

Esta creación de valor es precisamente uno de los puntos críticos en los modelos de negocio aplicados al área de la salud, ya que la transición al pago basado en el valor no se ha logrado asimilar adecuadamente. **(Fifer, 2015)** De igual manera, se debe considerar que el entendimiento del medio ambiente organizacional del área de la salud es afectado por la combinación de pagadores, la demografía de los pacientes, las tendencias del mercado y las nuevas tecnologías. Esto ha llegado a tal punto, que las compañías medicas deben tener en cuenta que el sector se fragmenta fácilmente, tiene grandes regulaciones, es de naturaleza global y permanece en constante cambio. **(Shirley, 2010)**

Teniendo en cuenta lo anterior, el estímulo al emprendimiento para la creación de nuevas empresas ha sido un factor crucial en el desarrollo económico, promoviendo la generación de empleo, facilitando la movilidad social, fomentando la flexibilidad económica, reforzando la competencia, promoviendo la innovación y la eficiencia económica. **(Liao, 2008)**

Sin embargo, el número de emprendimientos empresariales exitosos son pocos. En Colombia solo en 25% de las empresas creadas logran superar los 4 años, con una cancelación empresarial promedio en el primer trimestre del 2014 de 75.596 compañías. En las compañías que han cancelado sus servicios, un 22.9% lo hicieron por factores financieros, un 19.9% por factores organizacionales y un 17% por factores de mercadeo. El 74.4% de las compañías presentaron ingresos insuficientes para subsistir, 67.3% de las compañías presentaron problemas para ejecutar lo planeado, 63% presento problemas de financiamiento y un 59% no logran colocar el producto en el punto de venta adecuado. **(Pardo, 2015)**

A pesar de estos datos, las cifras discriminadas en el área de la salud no son claras, como se evidencia en la gran encuesta Pyme 2018 del segundo semestre, la cual permite conocer con certeza el estado de los Pyme en Colombia cada 6 meses, con un cubrimiento de 18 departamentos. En esta encuesta se discriminan los Pyme en tres grupos, industria en un 30%, comercio en un 34% y servicios en un 35%. A su vez, se realiza la descripción de la distribución de la muestra a nivel sectorial, sin encontrar ninguna caracterización para los Pyme en el área de la salud, teniendo como datos más cercanos los servicios de productos farmacéuticos, lo que genera cierta preocupación en el momento de conocer un estado general de las microempresas en el área de la salud, sobre todo en el área odontológica privada. **(Economicos, 2018; Marisa, 2012)**

Finalmente, todo este panorama ha llevado a la evolución del mercado odontológico generando una adaptabilidad y creación de nuevas posibilidades de propuestas de valor. Basta con mirar hace un par de años atrás donde las consultas eran meramente particulares y no se tenía

multinacionales en el sector odontológico, ni la disputa de clientes en lo comercial, o la fuerza de mercadeo que empresas grandes pudiesen tener. **(Ciro, 2016)** Por ende es necesario que los profesionales en salud, específicamente los odontólogos sepan que es, para que sirva, y como se crea un modelo de negocios, siendo indispensable conocer el concepto de modelo de negocios que se nos plantea, junto con las variables de decisión que integran consideraciones estratégicas, operacionales, económicas, para así ventajas competitivas en mercados definidos. **(Osterwalder, 2005).**

En base en la propuesta de investigación se identifican dos conceptos centrales de la misma: Modelos de negocios y Best-Worst scaling.

### **Modelo de Negocios.**

El origen del modelo de negocios se ha fundamentado principalmente en la teoría de Drucker, plasmada en su obra “The practice of management” de 1954. Este fue el primer artículo que hizo referencia a los modelos de negocios y gestión empresarial, describiendo tres pilares: la necesidad de que los ejecutivos lograran desarrollar una visión integral, el reconocimiento de la gestión empresarial como una disciplina conceptual y, por último, la formulación de un objetivo corporativo. **(Lorena, 2015)** En 1957 Bellman realiza la publicación de un estudio multipersonal en múltiples etapas, aplicando lo que el mismo denominó como “business games”. El objetivo principal del estudio fue entrenar al personal ejecutivo de la American Management Association, usando el constructo de la filosofía básica de motivación, aplicado en diferentes áreas de dificultad, como la conceptual, analítica y computacional. **(Bellman, 1957)**

En 1960 Jones plantea las bases del modelo de negocios, con el uso de diferentes herramientas, asociadas a la imaginación. De esta manera, el manejo empresarial está dado por el uso de una o varias herramientas, y la selección de estas no dependerá del éxito de la misma. Por el contrario, siempre se podrán seleccionar nuevas herramientas, o adaptar otras. Finalmente, Jones nos dice que la construcción de los modelos de negocios no depende de los trucos que entrega en sus documentos, si no, de la capacidad que tenga cada persona para crear los propios. **(Jones, 1960)** Posteriormente Paul Timmers define el modelo de negocios en el mercado electrónico a finales de los 90, como una arquitectura para los flujos de producto, servicio e información, que incluye una descripción de los diversos actores comerciales y sus roles, junto con una descripción de los beneficios potenciales para los diversos actores comerciales, y de las fuentes de ingreso. **(Paul, 1998)**

A inicios del año 2000 inicia una época de redescubrimiento y aprendizaje en los modelos de negocios, puesto que se incorporaron diversos conceptos al término. El primero de ellos fue el concepto de creación de valor introducido por Petrovic en el año 2001. **(Petrovic, 2001)** A este se le sumaría Afuah, incorporando la utilización de los recursos como un elemento central, en el modelo de negocios. **(Lorena, 2015)** En 2002 Magretta intenta combinar la estrategia con los modelos de negocio, generando una confusión al medio empresarial, quienes no lograban discriminar sus diferencias. **(Magretta, 2002)** Finalmente, para mediados del 2005 Osterwalder, considerado el precursor del modelo de negocios de CANVAS, nos entrega una definición sólida e integradora de un modelo de negocios, como una herramienta conceptual que contiene un conjunto de elementos, mediante el cual permite expresar la lógica comercial de una empresa específica. **(Osterwalder, 2005)** De esta manera, se consideraría una descripción del valor que una empresa ofrece a uno o varios segmentos de clientes, como a la arquitectura empresarial. **(Wojciech, 2017)** Así se genera una relación en la organización por la cual se crea, entrega y captura valor. **(Osterwalder, 2005)**

Una vez definido el modelo de negocios, es pertinente conocer la clasificación de este mismo, con el fin de obtener una selección adecuada del modelo. Pareciese ser un hecho bastante fácil, pero existe controversia sobre la clasificación de los modelos, ya que a través del tiempo se han propuesto diversas clasificaciones sin llegar a un consenso. Las clasificaciones más tempranas se caracterizaban por ser tipologías tradicionales, es decir, identificadas por esquemas, sin criterios explícitos. **(Lambert, 2015)** Applegate propone 4 tipos de modelos: enfocados en los distribuidores, modelos de portal, modelo de productores y proveedores de infraestructura. **(Applegate, 2000)** De la misma manera Laudon y Trevor, identificaron 7 tipos de modelos de negocios: de portal, e-tailor, proveedor de contenido, agente de transacciones, creador de mercado, proveedor de servicios y proveedor de la comunidad. **(Laudon, 2003)**

Adicionalmente, existen clasificaciones, en donde se tienen en cuenta criterios explícitos, ya sean económicos, estratégicos o de emprendimiento, y a su vez se encuentran subdivididas en tres dimensiones. La primera dimensión se encuentra fragmentada en cada criterio individual de la siguiente forma: corretaje, publicidad, infomediario, comerciante, afiliado, manufactura, comunidad, suscripción y utilidad. La bidimensional permite a las empresas encontrar modelos comerciales que coincidan con sus características del negocio, para apoyarlos en su planificación. Estas clasificaciones comparan dos criterios explícitos entre sí. La última subdivisión es la tridimensional, esta permite encontrar nuevos espacios de mercado, o para aquellos negocios que son nuevos y requieran conocer qué modelo se ajusta más a los requisitos de este, comparando tres criterios explícitos entre sí. **(Abdollahi, 2011)**

Finalmente, Osterwalder y Pigneur en el 2004 deciden crear un modelo de negocios, en base a la clasificación de criterios explícitos, denominada Business Model Ontology (BMO) o modelo de CANVAS. Su principal énfasis está dado a modelar una sola empresa. Por ende, proporciona una de las representaciones más completas de un negocio, describe el valor que ofrece una empresa ya sea a uno o varios clientes, la arquitectura de la empresa y sus redes de socios para crear, comercializar y entregar dicho valor, con un fin único de generar flujos de ingresos rentables y sostenibles. **(Chungyalpa, 2016)** El BMO se popularizó rápidamente entre los empresarios, ya que les ayudó a dar sentido al término “hacer un negocio”, permitiendo evidenciar su aplicabilidad en sectores de negocio electrónico, manufactura, bienes de consumo, empresas de servicio, entre otros. Dando un significado de enfoque flexible y genérico en la construcción de industria, facultándolo a ser uno de los modelos más usados en los últimos años por los industriales. **(Seán, 2018; Stephan, 2016)**

El BMO o modelo de CANVAS está compuesto por cuatro pilares: producto, manejo de la infraestructura, interfaz del cliente y aspectos financieros. **(Chungyalpa, 2016)** A su vez estos cuatro pilares se subdividen en 9 bloques: segmentos de mercado, propuesta de valor, canales, relación del cliente, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, asociaciones clave y estructura de costos. **(Seán, 2018)** El segmento de mercado define los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa, da importancia a los clientes, como centro de cualquier modelo de negocios, conociendo exhaustivamente las necesidades específicas del cliente objetivo.

La propuesta de valor es el factor que hace que un cliente se decante por una empresa u otra, con un conjunto de productos o servicios que satisfacen los requisitos de un segmento de mercado determinado, manteniendo la finalidad de solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente. Los canales son el modo en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado. Estos puntos de contacto pueden ser canales de comunicación, de distribución o de venta. Dan a conocer a los clientes los productos y servicios, ayuda a evaluar la propuesta de valor, permite que los clientes comprendan productos y servicios

específicos, proporciona un servicio de atención postventa y proporciona a los clientes una propuesta de valor.

Las relaciones con los clientes definen el tipo de relación que desean establecer las empresas con cada segmento de mercado, esta puede ser personal o automatizada, y se fundamenta en la captación de clientes, fidelización de clientes y estimulación de las ventas. Las fuentes de ingreso se refieren al flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado, cada fuente de ingresos puede tener un mecanismo de fijación de precios diferentes: lista de precios fija, negociaciones, subastas, según mercado, según volumen o gestión de la rentabilidad.

Los recursos clave permiten a una empresa crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercadeo y percibir ingresos. Las actividades clave son todas aquellas acciones más importantes que debe emprender una empresa para tener éxito. Las asociaciones clave son todas aquellas asociaciones y alianzas que permiten optimizar recursos, reducir riesgos o adquirir recursos, de igual manera existen cuatro tipos de alianzas, las estratégicas entre empresas no competidoras, las de cooperación entre empresas competidoras, las joint ventures o de empresas conjuntas, que permiten para crear nuevos negocios, y finalmente las relaciones de cliente proveedor, para garantizar la fiabilidad de suministros. El último bloque es la estructura de costes, este describe los principales costes en los que se incurre al trabajar con un modelo de negocio, tanto para la creación como para la entrega de valor, como el mantenimiento de las relaciones con los clientes o la generación de ingresos. **(Osterwalder, 2010)**

Finalmente, existe una pequeña subdivisión del modelo de CANVAS, conocido como el modelo H, diseñado por Kevin Riley. Este modelo crea un lenguaje común para describir, visualizar, evaluar y cambiar los elementos clave del modelo de negocios en el sector salud. Este modelo integra el modelo de CAVAS de Osterwalder y las definiciones de Michael Porter de valor compartido y el concepto de Clayton Christianson de “trabajos por hacer”. El resultado final es dado como la capacidad de un negocio en su factibilidad de entregar valor, así como su capacidad para entregar un resultado de salud a un paciente por cada dólar gastado, haciendo particular énfasis en la mejora de la experiencia del consumidor, mayor acceso a la atención y reducción del costo agregado a la atención. **(Kevin, 2006)**

### **Best-worst scaling.**

Best-worst scaling fue diseñada por Louviere y Finn en el año 1990, y publicada por primera vez en el año 1992, como una manera muy directa de producir un conjunto de preferencias en el consumidor. **(Marley, 2007)** El enfoque de la escala asume que existe una diferencia de carácter subjetivo subyacente, es decir, un grado de importancia o un grado de interés, conociendo la ubicación de un conjunto de objetos a lo largo de esta dimensión. **(Auger, 2004)** En la escala no existe ningún nivel de sesgo, ya que solo se puede elegir una opción, algo que sea más o menos importante, de esta manera la escala modela el proceso cognitivo, mediante el cual los encuestados identifican dos elementos con la mayor o menor característica respectivamente, a partir de subconjuntos diseñados de dos o más elementos. **(Goodman, 2005)**

Técnicamente, Best-Worts scaling modela el proceso de elegir los dos elementos más alejados en la dimensión subyacente del interés en particular, por lo tanto, se denomina, escala de diferencia máxima. **(Louviere, 1990)** Lo anterior produce como resultado una clasificación ordinal para cada ítem encuestado, y una escala de intervalo de los ítems. Por ende, el método permite a los participantes medir la importancia mediante comparaciones múltiples. **(Goodman, 2005)**

Actualmente existen tres tipos de casos para la escala, los cuales se diferencian según la complejidad de los elementos u opciones consideradas para su creación. De esta manera se clasifican en caso de objeto, caso de perfil y caso de perfiles múltiples. En el caso de objeto el investigador está interesado en los valores relativos asociados con cada objeto de la lista. Una vez el investigador selecciona los objetos se presentan a los encuestados para obtener los mejores y peores datos. Para el caso de perfil, se muestra el nivel de cada atributo, de esta manera el conjunto de opciones tiene la estructura de un único perfil. Sin embargo, el encuestado no requiere considerar el valor del perfil como un todo, pero sí debe considerar los niveles de los factores que describe, y elige cuál es el mejor. Estos perfiles deben describir configuraciones particulares o especificaciones de productos o un servicio. El caso de multiperfiles, proporciona diferentes perfiles, y se pide al encuestado que seleccione el mejor, en el conjunto ofrecido. La elección se basa en todo el escenario, de en lugar de niveles de un factor único. Los multiperfiles incluyen todos los factores y un nivel por factor. **(Cheung, 2016)**

Finalmente, la escala permite la medición de la utilidad de cada atributo comparado en varias combinaciones, siendo en su metodología de aplicación muy fácil de entender, con tiempos cortos, a un costo similar a la mayoría de los métodos de investigación de mercados, generando con facilidad información útil, con tamaños de muestra relativamente pequeños. Así mismo permite que los nuevos atributos y combinaciones se comparen y prueben, gracias a ellos los coeficientes generados son proporcionales, y se pueden comparar directamente. **(Marley, 2007)**

Por último, la clave del éxito de la escala está basado en diseñar una serie de conjuntos de opciones que incluyan todos los elementos de interés y todas las posibles comparaciones en la misma cantidad de veces por cada encuestado. **(Louviere, 1990)** Teniendo en cuenta la importancia de los diseños, la mayoría de los estudios que se han practicado utilizando Best-Worst Scaling utilizaron revisiones bibliográficas para obtener los atributos y los niveles. 33% están asociados con caso de objetos, 35% con caso de perfil y 50% a perfiles múltiples. De igual manera se tomaron métodos cualitativos como entrevistas y grupos focales, 55% en caso de objetos, 59% en caso de perfil y 25% en caso de perfiles múltiples. **(Cheung, 2016)**

## **OBJETIVO GENERAL.**

Conocer la acentuación de las dimensiones del modelo de negocios de CANVAS al emprendimiento de instituciones odontológicas privadas en la ciudad de Bogotá

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS.**

- Conocer la acentuación de las dimensiones del modelo de CANVAS en las IPS de odontología privada en la ciudad de Bogotá.
- Describir los aspectos generales del modelo de negocios.
- Explicar los aspectos generales de Best-Worst Scaling.

## **MATERIALES Y METODOS.**

- **Tipo de estudio y diseño:** Estudio no experimental, de tipo descriptivo, cualitativo, transversal
- **Definición de Universo:** Localidad de Usaquén en la ciudad de Bogotá, ya que el mercado competitivo de los autores se establece en esta localidad.
- **Población:** Odontólogos con IPS odontológicas privadas.

- **Muestra:** Para determinar la muestra se accede a la base de datos de IPS registradas de la alcaldía de Usaquén en la ciudad de Bogotá, con un total de 22.043 registros. En la localidad de Usaquén se encontraron 3.154 IPS de salud registradas. De los cuales 111 registros correspondían a IPS de servicio de odontología en la localidad de Usaquén. Finalmente se calculó la muestra mediante el programa Roasoft, con un tamaño de población de 111, con un margen de error del 5% y un nivel de confianza del 95%, determinando un tamaño de muestra de 79.
- **Consideraciones éticas:** El presente estudio no requirió de aprobación de comité de ética.
- **Recolección de muestra:** La recolección de la información se realizó mediante la Best-Worst Scaling, la cual conto con 9 segmentos según los bloques del modelo de negocios de CANVAS. La escala fue enviada y reproducida mediante la aplicación Survey Monkey por redes sociales y correos electrónicos personales de los encuestados.
- **Variables:** Las variables utilizadas se ilustran en la tabla 1.
- **Análisis de la información:** Se realizó un estudio no experimental, de tipo descriptivo, cualitativo, trasversal. Con un tamaño de muestra de 79 encuestas realizadas a consultorios odontológicos en la localidad de Usaquén en la ciudad de Bogotá. Se establece que la muestra está dada por Instituciones Prestadoras de Servicios activas, sin contar con un grupo control. Se realizan dos etapas de estudio, en la primera se realiza un análisis exploratorio encaminado a mostrar las variables que se manifiestan con mayor énfasis, conllevando a un análisis descriptivo de las variables. De igual manera, se confrontan los resultados con conocimientos previos de la investigación la clínica del fracaso. Para la segunda etapa se quiere precisar las dimensiones del modelo de negocios de CANVAS que acentúan o favorecen la toma de decisiones en la apertura de IPS odontológicas, por lo cual se crean dos grupos de viviendas mediante la técnica estadística de conglomeración bietápica 2. **(Rubio Hurtado M. Jose, 2017)** Resultado de ello, se ahonda en señalar las dimensiones que resaltan como diferenciadoras de los dos grupos.

## RESULTADOS

En la tabla 2 encontramos la evaluación de las dimensiones del modelo de CANVAS, según los resultados de la conglomeración bietápica. De esta manera encontramos las nueve dimensiones del modelo con su correspondiente descripción, catalogándolas como Q1, Q2, Q3, hasta Q9. Subsecuentemente encontramos los grupos de datos, donde la conglomeración bietápica divide los datos en dos grupos, a su vez, cada grupo se encuentra subdividido en un grupo de menor importancia y uno de mayor importancia, según los resultados encontrados en la Best-Worst Scaling. Para el grupo 1 en la subdivisión de menor importancia no se encuentran diferencias significativas en los datos, a excepción de Q7 con un valor del 4%. En la subdivisión de mayor importancia se encuentra que todas las dimensiones a excepción de Q7 tienen un valor del 100%. En el grupo 2, en la subdivisión 1 de menor importancia se observa una distribución de datos que inicia en el 10% y termina en el 37%, siendo de estos Q6, Q7 y Q9 los módulos con menor importancia. En la subdivisión 2 de mayor importancia encontramos una distribución de datos que inicia en el 63% y termina en el 90%, siendo los módulos Q1, Q2, Q7 y Q8 los de mayor importancia.

## DISCUSION.

En este estudio, buscamos conocer la acentuación de las dimensiones del modelo de negocios de CANVAS con la apertura de IPS odontológicas privadas en la ciudad de Bogotá, en la localidad de Usaquén. Los principales hallazgos de este estudio son: en el grupo 1 no se encuentran diferencias entre la acentuación dada por los encuestados, y la apertura de IPS odontológicas utilizando el modelo de negocios de CANVAS. En el grupo 2 en la subdivisión de menor importancia encontramos que los encuestados no tienen en cuenta los canales, las fuentes de ingreso, los recursos claves, las asociaciones clave ni la estructura de costos para emprender. Por el contrario, para los encuestados es de mayor importancia los segmentos de mercado, la propuesta de valor, las relaciones con los clientes y las actividades clave en el momento de emprender.

Teniendo en cuenta los resultados, se observa un comportamiento de los encuestados hacia el desconocimiento del modelo de negocios de CANVAS para la apertura y funcionamiento de sus IPS, en ciertos módulos específicos. Llama la atención que uno de los aspectos de menor importancia es la estructura de costos, la cual tiene correlación con los datos expresados en la clínica del fracaso, en donde en Colombia solo en 25% de las empresas creadas logran superar los 4 años, de estas el 22.9% lo hicieron por factores financieros, es decir, 7 de cada 10 emprendedores fracasaron por no generar los suficientes ingresos. En este grupo el 21.9% lo hicieron por ingresos propios insuficientes, 18.8% por problemas de financiamiento, 17.1% por exceso de gastos operativos, 15% por retraso en los pagos con los clientes, 14% por problemas de crédito con proveedores y 13.3% mala administración del dinero. **(Pardo, 2015)** Conociendo los datos anteriormente expresados, pareciese existir una relación entre la menor importancia de la estructura de costos de los encuestados con las cifras del instituto del fracaso. Este parámetro nos permite incluir las fuentes de ingreso del modelo de CANVAS, la cual fue catalogada con un factor de menor importancia para el 35% de los encuestados.

De igual manera la tendencia de menor importancia presentada en la estructura de costos, persiste en las asociaciones clave y en los recursos clave, teniendo una alta relación con la segunda causa de fracaso empresarial en Colombia, la cual está delimitada a los factores organizacionales y/o administración del emprendimiento, encontrado problemas de la ejecución en un 17%, planeación deficiente en un 14.7%, falta de indicadores o métodos de gestión en un 14.5%, conflictos entre accionistas o socios en un 12.6%, estructura organizacional inadecuada en un 12.6%, pobre manejo de la información en un 11.2%. **(Pardo, 2015)** En el grupo 2 en la subdivisión 1 encontramos los canales, como un módulo catalogado de menor importancia por los encuestados. Este módulo tiene una relación directa con la tercera causa de fracaso empresarial dada por el instituto del fracaso, la cual es el mercadeo. En ella la principal causa de fracaso está dada por los problemas con la promoción y publicidad con un 17.5% seguida del punto de venta inadecuado con un 17.5%. **(Pardo, 2015)**

A pesar de existir una aparente correlación entre los datos encontrados en la clínica del fracaso y en la poca importancia de la estructura de costos en el modelo de negocios de CANVAS, no se puede afirmar que exista un desconocimiento general del modelo, y que dicho desconocimiento sea la causa directa del fracaso empresarial, por el contrario, da una oportunidad de abrir nuevas brechas al conocimiento administrativo.

En el grupo 2 en la subdivisión 2 se encontró que los encuestados dan mayor importancia en el momento de emprendimiento al segmento de mercado, a la propuesta de valor, actividades claves y relaciones con los clientes. No obstante, debe existir un equilibrio entre todos los módulos del modelo, puesto que, a pesar de cumplir con estos parámetros, no se garantiza el éxito de una organización a través del tiempo. Por consiguiente, nuestro estudio nos permite cuestionar la necesidad de una jerarquización en la implementación del modelo, de esta manera, según los datos recopilados encontramos una posible jerarquización del modelo en el momento

de emprender, teniendo en cuenta los datos de menor y mayor importancia entre grupos, de la siguiente manera. 1. Segmento de mercado; 2. Propuesta de valor; 3. Actividades clave; 4. Relaciones con los clientes; 5. Canales; 6. Fuentes de ingreso; 7. Recursos clave; 8. Asociaciones clave; 9. Estructura de costos.

Así mismo encontramos que el uso y la implementación de la herramienta del modelo de negocios de CANVAS se puede ampliar o direccionar hacia otro método, como lo hace el método Lean Starup, el cual no solo trata de cómo crear un negocio exitoso, trata sobre cómo podemos aprender de esos negocios para mejorar prácticamente todo lo que hacemos, por ende, se diseña un modelo de negocios que sea replicable y escalable. **(Eric, 2011)** Dicho proceso lo realiza en dos fases, en la primera se intenta buscar, descubrir, validar, pivotar; y en la segunda fase se ejecuta, se crea y se construye el proyecto, siempre y cuando la propuesta de valor sea clara. Finalmente, el método Lean Starup adopta ideas procedentes de la industria automotriz al ámbito emprendedor con el desarrollo ágil de productos y servicios unido al desarrollo de clientes. **(empresarial, 2014)**

## **CONCLUSIONES.**

En Colombia solo el 25% de las empresas llegan a los 4 años de funcionamiento, debido a factores financieros en un 22.9%, organizacionales en un 19.9%, de mercadeo en un 17%, recursos humanos en un 14.4%, entorno en un 13.6% y operativo en un 12.4%. Estas cifras concuerdan con los resultados obtenidos a través de las encuestas realizadas en el grupo de menor importancia con un valor del 37% en la estructura de costos, 37% en las asociaciones clave, 37% en los recursos clave, 35% en fuentes de ingreso y 33% en canales. De igual manera no es posible determinar si existe una base de desconocimiento teórico de los modelos de negocios, o del modelo de negocio de CANVAS, en el personal de odontología que decide emprender un Pyme. Así mismo, tampoco es posible conocer si existe relación entre el pensum académico administrativo dado en las facultades de odontología, y los datos obtenidos en las encuestas. Adicionalmente, se considera que existen vacíos en la aplicación del modelo de negocios de CANVAS, ya que este no cuenta con una jerarquización clara de los módulos, es decir, una pauta de inicio y final en el momento de emprender, comparado con el método Lean Starup, el cual se basa en la propuesta de valor y en los servicios desarrollados junto con el cliente. Finalmente, es importante remarcar la necesidad de conocer los datos puntuales del fracaso empresarial de los Pyme en Colombia en el sector salud, de igual manera, la necesidad de hallar factores correlacionales al fracaso de dichas entidades, para así idear estrategias de mejora que permitan el éxito de estas organizaciones a futuro.

## **BIBLIOGRAFÍA.**

- Abdollahi, G. (2011). A Classification for Business Model Types in Ecommerce. *AMCIS*, 8(6), 1-14.
- Applegate, L. (2000). E-Business Models: Making Sense of the Internet Business Landscape. *Information Technology and the New Enterprise: Future Models for Managers*.
- Auger, P. (2004). Consumers social beliefs, an international investigation using BEst-Worst scaling methodology. In M. B. School (Ed.), *Working paper*. Melbourne, Victoria, AU.
- Bellman, R. (1957). On the construction of a multi-stage, multi-person business game. *American Management Association*, 469-503.
- Cheung, K. L. (2016). Using Best-Worst Scaling to Investigate Preferences in Health Care. *Pharmaco Economics*, 34, 1195-1209.
- Chungyalpa, W. (2016). Business Model Ontology (BMO): An examination, analysis and evaluation. *Journal of Entrepreneurship and Management*, 5(1), 58-67.

- Ciro, G. (2016). Las trabas para desarrollar un negocio odontológico. *Diario el Tiempo*.
- Economicos, C. d. E. (2018). La gran encuesta Pyme. In (pp. 44).
- empresarial, F. p. l. e. (2014). *Lean Startup*: EXECyL.
- Eric, R. (2011). *EL método Lean Startup, como crear empresas de éxito utilizando la innovación continua*. Barcelona, España: Grupo Planeta.
- Fifer, J. J. (2015). Value-Based Payment: Supporting an Intertwined Clinical-Business Model. *Frontiers of Health Services Management*, 32(2), 39-47.
- Goodman, S. (2005). *Best-Worst Scaling: A simple method to determine drinks and wine style preferences s*. Paper presented at the International Wine Marketing Symposium,, Sonoma.
- Jones, G. (1960). Educators, electrons, and business models: a problem in synthesis. *The Accounting Review*, 619-626.
- Kevin, R. (2006). Model H. In: Behace.
- Lambert, S. C. (2015). The Importance of Classification to Business Model Research. *Journal of Business Models*, 3(1), 49-61.
- Laudon, K. T., C. (2003). E-commerce; business, technology, society. In. Pearson Prentice Hall Upper Saddle Rive, New Jersey.
- Leydesdorff, L. (2003). The Triple Helix of University–Industry– Government Relations. *Scientometrics*, 58(2), 191-203.
- Liao, J. (2008). Start-up resources and entrepreneurial discontinuance: The case of nascent entrepreneurs. *Jornal of Small Business Strategy*, 19, 1-15.
- Lorena, G. H. (2015). *Modelos de Negocios. Un análisis y valoración de las propuestas actuales*. Universidad de Valladolid, Valladolid.
- Louviere, J. J. (1990). *Best-Worst Scaling: A Model for Largest Difference Judgments*. Retrieved from
- Magretta, J. (2002). Why Business Model Matter. *Harvard Business Review*, 80(5), 85-92.
- Marisa, S. (2012). *Gestión de la Clínica Dental* (Vol. 8). Terrejon de Ardoz: INFORMACIONES DIGITALES Y COMUNICACIÓN, S.L.
- Marley, A. A. J. (2007). Best Worst Scaling: Theory and Practice. *International Encyclopedia of the Social and Behavioral Sciences*, 1-15.
- Osterwalder, A. (2005). Clarifying Business Models: Origins, Present and Future of the Concept. *Communication of AIS*, 15, 17-18.
- Osterwalder, A. (2010). *Generación de modelo de negocios*. Barcelona, España: Centro Libros PAPP, S. L. U.
- Pardo, C. I. (2015). ¿Por que los negocios fracasan en Colombia? *Failure Institute*, 1-72.
- Paul, T. (1998). Business model for electronic markets. *Focus Theme*, 8(2).
- Petrovic, O. (2001). Developing Business Models for e-Business. *Proceedings of the International conference on Electronic Commerce*.
- Rubio Hurtado M. Jose, B. V. R. (2017). EL análisis de conglomerados bietapicos en dos fases con SPSS. *Revista d'innovació*, 118-126.
- Seán, K. F. (2018). Comparing how entrepreneurs and managers represent the elements of the business model canvas. *Journal of Business Venturing Insights*, 9, 65-74.
- Shirley, D. M. (2010). The Health of Innovation: Why open business models can benefit the healthcare sector. *Irish Journal of Management*, 9(31), 21-40.
- Stephan, S. (2016). Development of an assessment tool to evaluate and improve SME Business Models s. *Journal of Business Models*, 4(3), 5-18.
- Wojciech, F. (2017). Analysis of the business model elements and their relationships. *Global Challenges of Management Control and Reporting*, 474, 53-64.