

ARTÍCULO ORIGINAL

Uso de OKR para diseñar un modelo de negocios Canvas: el caso de una PYME Argentina

RESUMEN

La presente investigación propone el diseño de un modelo para la comercialización de componentes, repuestos y bicicletas a través de una plataforma *online*. El caso ilustra el uso combinado de dos herramientas muy populares: Objectives and Key Results (OKR) y Canvas. Se explica como una Pequeña y Mediana Empresa (PYME) usó la metodología ágil OKR para el mapeo de un nuevo modelo de negocio. En lo que respecta a la metodología de investigación usada, es de carácter descriptiva con un enfoque cualitativo en la forma de estudio de caso, y la manera en que se recolectan los datos es a través de la observación directa. Los datos se tomaron en el lugar donde se desempeña la empresa objeto de estudio. La conclusión es que sí es factible aplicar la metodología de los OKR de una manera diferente a como se utiliza generalmente, al desarrollar e implementar los pasos para lograr el objetivo y los resultados clave de una nueva unidad de negocios que pertenece a una pequeña empresa familiar en una economía regional en América Latina. El principal beneficio identificado es el conocimiento de las prioridades o resultados claves esperados por parte de los responsables idóneos que contribuye con la mejora del desempeño de la organización, ya que permite vincular a los trabajadores con los objetivos estratégicos de la empresa y tomar acciones oportunas para lograr los avances esperados.

Palabras clave: OKR; Canvas; Metodología ágil; PYME.

Ariel Germán Primo¹

arielpri@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-7095-4233>

Elsi Esmeralda Dávila Fiallo¹

elsi.fiallo@mi.unc.edu.ar

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-8149-2802>

¹ Universidad Nacional de Córdoba,
Facultad de Ciencias Económicas,
Córdoba, Argentina

Presentado: 30/11/2023 - Aceptado: 04/03/2024 - Publicado: 30/06/2024

INTRODUCCIÓN

Crear un modelo de negocio significa hacer una evaluación realista de la idea de negocio; sin embargo, este proceso puede generar inquietud, en particular, para las PYME. En este sentido, publicaciones, consultores y escuelas de negocios constantemente están innovando y formalizando herramientas de gestión que contribuyan a que el diseño y la implementación de los modelos negocios sea un proceso más ágil, inclusive en las PYME. Una de las herramientas más recientes es conocida como OKR, que es el acrónimo del inglés Objectives and Key Results y parece ser muy popular ya que una búsqueda en Internet de las palabras “objectives” y “key results” de manera conjunta arroja más de medio millón de resultados. Sin embargo, existen pocos escritos de carácter académico ya que en Web of Science hay solo una presentación de una conferencia del 2021 mientras que ProQuest reporta en 2019 un artículo de una revista con doble revisión ciega. Esta disparidad sugiere que hacer un estudio descriptivo y exploratorio del uso de OKR en una PYME de una economía regional de América Latina puede ayudar a formalizar el estudio académico de esta herramienta y de otras, que publicaciones, consultores y escuelas de negocios están constantemente promoviendo.

En 1954, Peter Drucker introdujo el concepto de administración por objetivos y autocontrol. Esto se convirtió en la base de trabajo de Andy Grove CEO de Intel (Doerr, 2017). Andy Grove retomó la idea de Peter Drucker, y en 1968 desarrolló la metodología de OKR; sin embargo, no fue hasta el año 1999 cuando John Doerr introdujo dicha metodología en Google (Anatolyevna *et al.*, 2020).

A partir del año 2010 los OKR son usados por grandes compañías globales como Netflix, Youtube, Facebook, GAP, y Mercedes Benz, no solo para el establecimiento de objetivos, sino como una filosofía para abordar la organización de un negocio, fomentando la transparencia, la comunicación y la intervención de todos los empleados de la organización. (Anatolyevna *et al.*, 2020).

La mayoría de las empresas tienen en común que buscan alcanzar el éxito a través del diseño y cumplimiento de sus objetivos. Por

ello, hoy en día nacen con frecuencia innovadores modelos de negocios, e industrias totalmente nuevas sustituyen aquellas que no se reinventan para mantenerse competitivas (Osterwalder *et al.*, 2010).

Por tanto, este artículo tiene como objetivo generar una propuesta de valor factible de implementar por una PYME en una economía regional de Argentina con una unidad de negocios dedicada a la venta de bicicletas, repuestos y accesorios. Existe amplia documentación del uso de otras herramientas en pequeñas empresas de economías regionales de América Latina, como el costeo ABC (Vicente Bejarano, 2023), pero su difusión también es aplicable a otras herramientas más modernas como el modelo de negocios digital (e-Commerce B2C) basado en Canvas para representar el modelo, y la generación de la propuesta de valor utilizando el proceso de OKR. La pregunta que surge naturalmente es si OKR y Canvas pueden ser usados por PYME en América Latina, y en caso de usarlos, ¿qué efectos positivos se observan? Se busca identificar si esta combinación de herramientas puede mejorar la productividad y conexión con clientes (Gamarra Montoya, 2022; Mendoza Mendives, 2022) en empresas familiares (Sánchez-Sánchez *et al.*, 2020) de economías regionales de América Latina (Tinco Rojas, 2022).

Herramienta nueva de control de gestión: OKR

Doerr (2018) define los OKR como una “metodología que ayuda a que en toda la organización los equipos de trabajo definan y se centren en objetivos medibles y que contribuyan a las prioridades de la empresa” (p. 17). Al respecto Zhou y He (2018) señalan que los OKR son un “proceso de reflexión o razonamiento y continua disciplina, diseñado para garantizar que los empleados trabajen juntos y enfocados en objetivos, cuyas contribuciones son medibles” (p. 319). Por su parte, Troian *et al.* (2022) destaca que los OKR son un método para definir y realizar seguimiento a los objetivos de la organización.

Los OKR están directamente asociados a las metodologías ágiles las cuales se caracterizan porque son flexibles a los cambios y

fomentan la retroalimentación constante de usuarios finales y clientes; a su vez los OKR están asociados a las principalmente a las áreas de desarrollo de *software* y tecnología de las comunicaciones (Troian *et al.* 2022). No obstante, Cardoso (2020) destaca que esta metodología es adaptable y puede ser utilizada en otro tipo de industria. En el mismo sentido Anatolyevna *et al.* (2020) destacan que “no existe limitante para la aplicación de los OKR en las empresas de los diversos sectores de la economía” (p. 21).

Por otra parte, la implementación exitosa de los OKR depende de la creación de los propios OKR; es decir, cada empresa debe diseñar los OKR que se adapten a las necesidades de cada organización (Beaussart, 2021). En este sentido Contero y Martín (2020) destacan los elementos claves y fundamentales a desarrollar para la correcta y exitosa implementación de los OKR: propósito, objetivos, resultados claves, tareas, superpoderes, conversaciones, *feedback* y reconocimiento (CFR), cultura, liderazgo y transparencia (p. 24).

El punto de partida para el desarrollo del modelo OKR es la definición de la estrategia o misión de la organización, conocer a qué nivel, estratégico, táctico u operativo se estarán implementando los OKR, y con qué frecuencia se estarán monitoreando (Cifuentes, 2019).

El establecimiento o definición de objetivos por sí solo no garantiza que los mismos sean alcanzados, por ello el direccionamiento estratégico es un proceso clave para conseguir los objetivos futuros de las organizaciones. Otro factor de importancia en la consecución es la formación, ya que la misma involucra aspectos como la capacitación organizacional, corporativa y tecnológica (Aguilera Castro, 2010).

A continuación Cifuentes (2019) propone una metodología o ciclo de vida de los OKR que contribuyen con la definición y seguimiento exitoso:

- **Definición de los objetivos.** El OKR Owner define los objetivos mediante la interpretación de los hechos, cambios o sucesos que ocurren en la organización, área o sector donde se establecen los objetivos. Es decir, se analizan los datos obtenidos y cómo estos, al

mejorarlos o potenciarlos, contribuyen con el objetivo planteado. La recomendación es diseñar de tres a cinco objetivos y no más de cinco resultados clave por objetivo. Existen dos tipos de objetivos:

- **Asignados.** Son aquellos objetivos que se ha acordado alcanzar, y el equipo está dispuesto a realizar los ajustes de la planificación necesarios y a conseguir los recursos para asegurar su cumplimiento.
- **Aspiracionales.** Es suficiente con cumplir el 70% de los resultados claves y se da por alcanzado el objetivo al llegar a ese valor.
- **Definición de los objetivos por los equipos.** Cuando se establecen los objetivos estratégicos se procede a diseñar y trasladar en cascada los OKR para que todos los niveles de la organización trabajen alineados con las prioridades establecidas.
- **Comunicación de los OKR.** Esta etapa consiste en presentar de forma transparente todos los OKR, en una reunión o sesión, de forma física o digital, señalando como estos contribuyen a las prioridades. Es importante que todas las personas tengan acceso a los OKR en cualquier momento, una opción es que estén publicados en zonas cercanas a sus lugares de trabajo.
- **Monitoreo de los OKR.** En esta fase se establece la frecuencia de monitoreo de los OKR para hacer seguimiento. Se recomienda que sean sesiones cortas, reguladas y con una agenda definida. La forma de visualización recomendada es a través de gráficos o tablas y se utiliza un código de colores para representar el estado de cumplimiento. El color verde se utiliza si se cumple en su totalidad con el resultado esperado; el color amarillo, si existen avances parciales, y en color rojo cuando se debe redefinir el resultado porque las acciones identificadas

hasta el momento no contribuyen con el cumplimiento de los objetivos.

- **Revisión y análisis de los OKR.** Se detalla la escala propuesta para medir el cumplimiento:
 - Del 0% al 39% se representa en la tabla o gráficos en color rojo. El color rojo indica que hay avances reales.
 - Del 40% al 69% se representa en color amarillo. Este color indica que se tienen avances pero todavía no se alcanzan los resultados previstos.
 - Del 70% al 100% se representa en color verde. Este color indica que el resultado se ha cumplido.

Así mismo, Mora-Riapira *et al.* (2015) señalan que “existe una relación directa y significativa entre la planificación estratégica y las dimensiones de la competitividad de las pequeñas y medianas empresas (PYME)” (p. 86).; tanto así que en su estudio destaca la importancia de que el modelo de negocio esté articulado con la estrategia, ya que se obtienen beneficios significativos a través de la formulación de estrategias, coordinadas y dirigidas a las metas establecidas como objetivos comunes para todos en la empresa.

Modelo de negocios Canvas

Un adecuado diseño e implementación de un modelo de negocio se puede lograr usando OKR. Chesbrough (2007) señala que

Refiere a la forma de identificar la oferta o aporte que recibirán los clientes, de definir el segmento objetivo, establecer la cadena para la creación y entrega de valor, identificar los flujos de costos e ingresos y formalizar la posición y estrategia competitiva. (p. 15)

Por su parte Llorens Bueno (2010), destaca que “se trata de una representación de la forma en la que funciona el negocio” (p. 4); en otras palabras, describe cuál es el beneficio que brinda los OKR al cliente, cómo llega y cómo se conecta con ellos, cómo se relaciona con sus proveedores, empleados y con todo el entorno del que forma parte. Osterwalder y Pigneur

(2010), describen un modelo de negocio como la base sobre la cual una empresa puede crear, proporcionar y generar valor (p. 4).

Canvas es una herramienta desarrollada por Osterwalder y Pigneur en 2010 y tiene como objetivo representar de manera visual una idea de negocio; a través de esta representación se puede observar cómo las empresas producen, entregan y capturan valor (Osterwalder *et al.*, 2014; Ferreira Herrera, 2015; Quevedo Zalamea y Zalamea Coronel, 2022). La idea de negocio se plasma en una plantilla o “lienzo” que ayuda a visualizar las diferentes áreas de valor de la empresa y cómo estas deben interactuar para que pueda convertirse en una empresa viable.

Esta metodología está conformada por nueve módulos: segmento de clientes, propuesta de valor, canales, relaciones con los clientes, fuentes de ingreso, recursos claves, actividades claves, asociaciones claves, estructura de costos, que tienen como foco o centro la estrategia de negocio y se capturan gráficamente en el lienzo (Ferreira Herrera, 2015). Este, a su vez, se compone de tres partes: el perfil del cliente, donde se señalan las características de los clientes objetivo, el mapa de valor, donde se especifica cómo se pretende crear valor para ese determinado segmento de clientes, y el tercer elemento es el encaje, que ocurre cuando ambas partes perfil del cliente y mapa de valor se alinean para satisfacer las necesidades de los clientes.

MÉTODOS

En el presente estudio se utilizó la investigación aplicada que según Lozada (2014) busca “generar conocimiento de una aplicación directa a los problemas de la sociedad o el sector productivo” (p. 34). El enfoque es de tipo cualitativo en la forma de estudio de caso y se desarrolla en el contexto natural de la empresa objeto de estudio. La recolección de datos se realizó a través de la observación directa por parte de un autor de esta investigación, y consistió en la recolección de datos en el ambiente natural donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar alguna variable; por lo tanto, los datos para realizar este trabajo se tomaron en el espacio donde se desenvuelve la empresa (Palella Stracuzzi y Martins Pestana, 2012). El instrumento de recolección, utilizado es el

cuaderno de campo, en el que se registran notas, observaciones e interpretaciones de los encuentros planificados en los que se participó y se pudo interactuar con los equipos de trabajo. (Clark *et al.*, 2010; Neu, 2019). En lo que respecta a la población, corresponde al total de agentes o miembros de la empresa que participaron en las actividades realizadas, y la muestra se limitó a los eventos y reuniones a los que el investigador tuvo acceso.

Para ilustrar los pasos a seguir para diseñar e implementar un modelo de negocios Canvas usando OKR, en este trabajo se utilizó el caso de una empresa comercial que inició actividades en 1989 en la provincia de Córdoba (Argentina), enfocándose en la reposición de cables de comando para automóviles. En la actualidad es una empresa de comercialización mayorista de repuestos automotrices, con 60 empleados divididos en las áreas de Ventas, Atención Telefónica; Administración, Cuentas Corrientes y gerencia, en los cargos de viajantes, preparadores de pedidos, y ordenadores de mercadería (guardadores). El cliente objetivo son las casas de repuestos minoristas ubicadas en las provincias de Córdoba, Santa Fe, La Rioja, Catamarca, Salta, Jujuy, Santiago del Estero y San Luis. La empresa en estudio cuenta con una gran cantidad de productos, agrupados en más de 100 rubros y 35,000 artículos. Su misión es constituirse como una empresa no solo de distribución de repuestos automotrices, sino con capacidad de prestar un servicio distinguido e integral y de llevar productos de alta calidad. La oportunidad identificada por la empresa consiste en la creación de una nueva unidad de negocio que se dedique a comercializar repuestos, accesorios y componentes de bicicletas, de forma *online*, aprovechando el conocimiento que ya posee como distribuidora de repuestos automotrices (Autocor, distribuidor mayorista de repuestos, s.f.).

Seguidamente se documenta la recolección de datos y resultados siguiendo la secuencia de OKR y Canvas. Para avanzar con el modelo de la nueva unidad de negocios, los socios definieron la misión; es decir, definir cuál es el propósito como empresa que se quiere alcanzar. Posteriormente se continuó con la creación de los objetivos y resultados claves que según lo expresado por Osterwalder *et al.* (2014), se

trata de un sistema simple de gestión guiado por objetivos que sirve para promover la alineación y foco de equipos u organizaciones, permitiendo establecer un objetivo que se quiere lograr y los resultados claves que son la manera cómo se pretende lograrlos.

RESULTADOS

Descripción de las etapas en el Diseño OKR

Cardoso (2020) señala que la misión es la razón de existencia de una determinada empresa y debe declarar y comunicar cuáles son sus finalidades estratégicas. En este sentido y para cumplir con el primer objetivo de la investigación, se procedió, junto con los socios y directivos de la empresa, a definir la misión de la nueva unidad de negocio cuyo propósito es: “ser la mejor plataforma *online* de repuestos, accesorios y componentes de bicicletas en la provincia de Córdoba para satisfacer las necesidades de todo ciclista y fomentar el ciclismo en todos sus niveles” (Primo, 2021, p. 36).

Basado en la misión de la nueva unidad de negocios y los criterios señalados por Doerr (2017), donde indica que la definición de los OKR de la empresa debe ser el resultado de la discusión sobre las prioridades estratégicas de la alta dirección, se procedió a desarrollar una metodología denominada los Cinco pasos de los OKR, en la cual se establecen las fases para implementar la metodología de OKR, tal cual como se detalla a continuación:

Cinco pasos de los OKR

- **Paso 1. Definir el contexto.** Para el desarrollo de esta sección el equipo directivo, que estaba conformado por tres accionistas y un empleado con el rol de director, analizó y transmitió al resto de los empleados que participaron de la actividad, los factores y condiciones internas que tienen efecto positivo en la ideación de los OKR.
 - **Emoción.** En esta etapa se crean las condiciones necesarias para garantizar la tranquilidad y disponibilidad de las personas que participan en la creación de los OKR.

- Forma que se utiliza para registrar las ideas. Son notas que se agregan al trabajo a medida que este avanza.
- Intención. Busca comunicar al equipo las consideraciones a tener para el desarrollo de objetivos con respecto a i) Tiempo, para el caso de análisis se establece un objetivo trimestral que es el estimado para definir los parámetros del modelo de negocios; ii) Nivel estratégico, donde se involucran solo los principales líderes de la empresa; iii) Rol, que es un objetivo en este caso de análisis laboral; y iv) Estado, que es sin dudas un objetivo nuevo el que se está planteando.
- **Paso 2. Creatividad.** En este paso se utiliza la técnica de lluvia de ideas que consiste en anotar todas las ideas que se les ocurren a los participantes, sin censurar ninguna de ellas. Antes de iniciar este paso en función de la misión definida se establecieron dos preguntas claves orientadas al objetivo y a los resultados claves que sirven como disparadores creativos de la actividad. En este sentido para el diseño del objetivo se realiza la siguiente pregunta ¿Para qué generar una nueva unidad de negocios de venta *online* de bicicletas, repuestos y autopartes? A partir de la misma se generó la lluvia de ideas en la que surgieron propuestas como generar un modelo de negocios capaz de crear valor a los clientes, crear una plataforma *online* con asesoramiento personalizado, para diversificar carteras y riesgos de negocios; captar una porción del mercado en crecimiento, etcétera. El mismo procedimiento se realizó para los resultados claves, planteándose la pregunta ¿Cómo se mide el éxito de la nueva unidad de negocios? Y surgieron ideas como generar un modelo de negocios escrito y fundamentado que permita aprovechar la situación interna y el contexto de mercado; implementar el proyecto, contratando recursos especializados en desarrollos *web*, y desarrollando la logística de entrega de mercadería.
- **Paso 3. Jerarquización.** En esta fase participa el personal directivo de la empresa. En ella se procede a clasificar las ideas generadas, en conjunto se analiza cuáles ideas se pueden considerar como un objetivo y cuáles se pueden considerar como un resultado clave.
- **Paso 4. Borrador.** En esta sección el equipo de trabajo, a partir del entregable del paso 3, realizó la siguiente pregunta clave para todas las ideas generadas ¿Tiene forma de OKR? y de esta manera y en consenso se procedió a establecer el siguiente OKR.
 - Objetivo. Crear una propuesta de valor factible y real expresada en un modelo de negocios digital de venta de bicicletas, repuestos y accesorios.
 - Resultados claves. i) Diseñar el modelo de negocios a través del lienzo de Canvas; ii) Establecer un método para validar la factibilidad del proyecto, e iii) Implementar el proyecto una vez validado.
- **Paso 5. OKR.** En esta sección, tal como se observa en la tabla 1, se procedió a verificar si el objetivo y el resultado clave cumplen con las características o requisitos principales de los OKR (Contero y Martín, 2020).

Una vez validado el OKR, se procede a decidir la forma como será comunicado a los equipos dentro de la organización. El foco está en declarar el objetivo claro, seguido de los tres resultados claves. Este es un OKR de carácter aspiracional y no asignado porque hay resultados claves que están orientados a futuro con lo cual es posible que ciertos aspectos no lleguen a cumplirse al 100%. Por ello, el seguimiento de los OKR se realizará de manera semanal, indicando el porcentaje de avance y puntaje. Los OKR estarán visibles y se presentarán al

Tabla 1

Requisitos o características de los OKR

Objetivo/ Resultado clave	Descripción	Tipo de métrica	Requisitos
Objetivo	Crear una propuesta de valor factible y real expresada en un modelo de negocios digital de venta de bicicletas, repuestos y accesorios	Acción	El objetivo es claro, concreto, retador e inspirador.
Resultado clave	Diseñar un modelo de negocios completo de lienzo de Canvas en los próximos 3 meses.	Resultado	<ul style="list-style-type: none"> • Agresivo y realista. Impulsa a diseñar un modelo de negocios sobre el cual no se tiene total conocimiento. • Medible y verificable. El lienzo es la herramienta elegida para representar el modelo de negocios y la generación de la propuesta de valor.
Resultado clave	Establecer un método para validar la factibilidad del modelo de negocios en 5 meses.	Acción	<ul style="list-style-type: none"> • Específico. Determina la manera de validar el modelo de negocios.
Resultado clave	Establecer un método para validar la factibilidad del modelo de negocios en 5 meses.	Acción	<ul style="list-style-type: none"> • Agresivo y realista. Solo con la generación del modelo escrito y fundamentado no se puede crear una unidad de negocios. • Específico. Avanzar con la implementación del proyecto.
Resultado clave	Implementar la propuesta de valor del proyecto una vez validado.	Acción	<ul style="list-style-type: none"> • Agresivo y realista. Avanzar luego de un mínimo producto viable, es realmente un desafío para la empresa. • Medible y verificable. Desde el momento en que la unidad de negocios comienza a comercializar desde la plataforma <i>online</i>.

Nota. Elaboración propia, 2024.

finalizar cada mes para motivar a alcanzar el resultado esperado.

Descripción de las etapas en el Diseño del Modelo de Negocio basado en Canvas

Se procedió con la aplicación de la metodología de Osterwalder y Pigneur (2010) para desarrollar los módulos del lienzo Canvas al modelo de negocio en estudio. La estrategia de implementación consistió en el desarrollo de tres dimensiones de la metodología Canvas de forma mensual, donde se realizó el control semanal y publicación mensual de los avances para hacer seguimiento, generar las acciones correspondientes en el caso de incumplimiento, y motivar a los equipos de trabajo. La tabla 2 incluye las dimensiones desarrolladas en cada uno de los meses; sin embargo, en el último mes se presentaron algunas limitaciones que generaron retrasos para el desarrollo del hito actividades y asociaciones claves; no obstante, se lograron los avances planteados.

Ya definido entonces el objetivo sobre el cual trabajar se avanza con el primer resultado clave desarrollando las iniciativas; es decir, las tareas realizadas para conseguir el armado

del modelo de negocios. Estas iniciativas se caracterizan por ser concretas y visibles, se desarrollan de manera semanal y, a medida que se avanza en el proceso, se producen movimientos en el resultado clave. Se aplica entonces la metodología de Osterwalder y Pigneur (2011) para desarrollar los módulos del lienzo Canvas aplicándolos al modelo de negocio en estudio, empezando con el Segmento de Clientes.

Sin lugar a duda, los clientes objetivo son los ciclistas que practican el deporte de manera profesional, si lo hacen de manera recreativa, si saben andar en bici, si usan rueditas o si aprendieron de chicos, si compiten o si su objetivo es superarse día a día pedaleando más kilómetros. Con respecto a la selección del segmento de clientes y elegir a qué tipo de ciclistas se enfocará la propuesta de valor, se realizó un estudio entre los usuarios de apps de ciclismo, foros de Facebook y conversaciones con dueños de bicicleterías y tiendas *online* de venta de repuestos, lo que permitió clasificar tres segmentos de ciclistas bien diferenciados: aquellos que compran en bicicleterías o que compran *online*, y que llevan el registro mediante GPS o una app. Con esta información

se armó la tabla 3 de perfil del cliente con los principales conceptos de alegrías, frustraciones y trabajos del cliente.

El mismo proceso se ejecuta para cada uno de los resultados claves listados en la tabla 2 hasta que se cubren todos tal como lo muestra la tabla 4, donde se presenta el resultado del

Tabla 2
Hitos/Dimensiones claves

Resultado clave	Hitos - Dimensiones claves	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Avance trimestre
Diseñar un modelo de completo del lienzo de Canvas en 3 meses	1-Segmento clientes	1.0			1.0
	2-Propuesta de valor	1.0			1.0
	3-Canales	0.7			0.7
	4-Relaciones con los clientes		0.8		0.8
	5-Fuentes de ingreso		1.0		1.0
	6-Recursos claves		0.6		0.6
	7-Actividades claves			0.3	0.3
	8-Asociaciones clave			0.5	0.5
	9-Estructura de costos			1.0	1.0
Puntaje	Estado del resultado				0.8

Nota. Elaboración propia, 2024.

Tabla 3
Diseño del perfil de cliente

Alegrías	Frustraciones	Trabajos del cliente
Información histórica de repuestos	Web poco amigable con el usuario	Buenos repuestos
Historial de recorridos	Repuesto o componente no es el esperado	Conocer recorridos
Comunidad como fuente de información	Fallas en la entrega	Buscan asesorarse en el deporte
Experiencias de compra en los productos	Productos sin stock	Qué hacen otros ciclistas en situaciones similares

Nota. Elaboración propia, 2024.

Tabla 4
Metodología de negocios Canvas

Dimensiones	Resultado de la implementación
Segmento de clientes	<p>Con respecto a la selección del segmento de clientes, el modelo de negocios se enfoca en:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ciclistas que compran en tiendas físicas. Además de comprar en las tiendas físicas reciben información por redes sociales como Instagram y Facebook. • Ciclistas que compran online. Clientes que generalmente investigan y tienen conocimiento respecto al cambio que desean realizar. • Ciclistas que llevan registro. Independientemente de la manera en que realizan cambios en su bicicleta, generan información de cada salida y la registran con un GPS o con alguna app.
Propuesta de valor	<p>La propuesta de valor definida es: <i>¡El compañero en línea de cada ciclista!</i> y está focalizada en:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicar beneficios del deporte al aire libre, capacitación sobre el uso y requisitos para subirse a una bicicleta, ventajas de realizar mantenimientos preventivos; los lugares y paisajes que se pueden conocer. • Servicio de atención personalizada <i>online</i>, con un técnico especialista que brinde asesoramiento ante cada consulta realizada por los canales de atención. • Seguimiento de la compra desde la solicitud del pedido hasta la recepción de la mercadería. • Envío gratis de los pedidos y obsequios ante cada compra. • Disponibilidad del stock de mercadería que se ofrece al cliente en el sitio <i>online</i>; es decir, que forma parte del servicio, garantizar disponibilidad de inventario.
Canales de distribución y comunicación	<p>Los canales a los que apunta el modelo y que se comunican con el segmento de mercado son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plataforma <i>web</i> de la empresa, de fácil acceso desde PC y celulares; tutoriales y acceso al blog de la comunidad para interactuar con diferentes usuarios y servicio de notificaciones para que se mantenga actualizado sobre novedades y precios. • Versión app de la plataforma. • Las redes sociales como canal de comunicación, venta y servicio de atención al cliente. • Un salón de exposición donde los clientes pueden disfrutar de un centro de experiencias para vivir la usabilidad y funcionalidad.

Dimensiones	Resultado de la implementación
Relaciones con los clientes	La empresa se relacionará a través de redes sociales, foros, grupos, y comunidades, ofreciendo calidad, precio diferenciado, servicio de suscripción mensual, anual, y asesoría de manera diferencial para generar una ventaja competitiva.
Fuentes de ingresos	Los ingresos se generan producto de las ventas de los repuestos, componentes y bicicletas. Los clientes <i>premium</i> generan ingresos con la suscripción al servicio mensual o anual y el servicio de asesoramiento personalizado.
Recursos claves	<p>Los recursos claves permitirán a la empresa relacionarse con los diferentes segmentos de clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Físicos. Almacén de mercadería, siendo este una ventaja competitiva al disponer de inventario; vehículos para la distribución; infraestructura IT • Económicos. Financiamiento de la empresa matriz para la ejecución del proyecto; acuerdos comerciales con proveedores que permitan ofrecer créditos a los clientes; suscripción premium • Intelectuales. Bases de datos con información de cada cliente que confíe en la propuesta y registre sus datos personales como el de sus recorridos. • Humanos. Técnicos especialistas en bicicletas y componentes, profesionales tecnológicos; generadores de contenido en redes sociales.
Actividades claves	Se realizan actividades que resuelven problemas para los clientes que deciden adquirir productos para el ciclismo a través de Internet, incursionando de esta manera en la categoría de plataforma/red donde cobra relevancia que la <i>web</i> sea simple y fácil de navegar como parte de a experiencia de usuario. Las redes sociales y la manera de gestionarlas y promocionarlas también forman parte del desarrollo de este módulo.
Asociaciones clave	<p>Crear alianzas se vuelve estratégico para el desarrollo de la nueva unidad de negocios; en este sentido, es importante asociarse con:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grandes proveedores de bicicletas, repuestos, componentes • Proveedores de indumentaria y accesorios para el ciclismo • Soluciones tecnológicas que incrementen la calidad del servicio a los clientes • Los promotores de la unidad de negocios en las redes sociales
Estructura de costos	<p>Los costos asociados al modelo son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Variables para la comercialización de los productos de ciclismo. • Fijos para los recursos clave asociados al desarrollo y mantenimiento de la plataforma web, gestión de redes, infraestructura IT, costos en capital humano de las diferentes áreas del negocio.

Nota. Elaboración propia, 2024.

Figura 1

Representación del modelo de negocios en el lienzo de Canvas

<p>Socios claves </p> <ul style="list-style-type: none"> - Proveedores de bicicletas - Proveedores de repuestos - Proveedores de accesorios 	<p>Actividades claves </p> <ul style="list-style-type: none"> - Plataforma web y app - Redes sociales como promoción 	<p>Propuesta de Valor </p> <ul style="list-style-type: none"> - Perfil de cliente personalizado - Envíos seguros a domicilio - Asesoramiento en línea - Acceso al historial de compras y rutas - Alertas de recambio - Manuales y compatibilidad de repuestos y componentes - Integración con GPS y app 	<p>Relación con clientes: </p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Influencers</i> - Comunidad en la propia plataforma - Tutoriales con feedback al cliente 	<p>Segmento de clientes </p> <ul style="list-style-type: none"> - Ciclistas que compran en tiendas físicas. - Ciclistas que compran Online - Ciclistas que llevan registros
<p>Recursos claves </p> <ul style="list-style-type: none"> - Depósito de mercadería - Infraestructura IT - Acuerdos con marcas de bicicletas - Base de datos de clientes - Técnicos ciclistas - Asesores tecnológicos 		<p>Canales </p> <ul style="list-style-type: none"> - Salón de exposición - Plataforma <i>web</i> y app - Redes sociales 		
<p>Estructura de costos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Infraestructura IT - Capital humano - Bicicletas - Repuestos - Componentes - Accesorios 		<p>Fuentes de ingresos </p> <ul style="list-style-type: none"> - Suscripciones mensuales y anuales - Venta de productos y servicios - Servicio de asesoramiento personalizado 		

Nota. La figura describe el nuevo modelo de negocio desarrollado para la comercialización de repuestos y bicicletas diseñado a partir de la implementación de la metodología OKR. Elaboración propia, 2024.

análisis de las nueve dimensiones del análisis de Canvas, y la figura 1 donde estos se organizan en la presentación gráfica.

DISCUSIÓN

Este trabajo significó el desafío de extender empíricamente el trabajo de Merlo (2022). Su originalidad consiste en aplicar la metodología de los OKR de una manera diferente a la que se utiliza generalmente al desarrollar e implementar los pasos para generación del objetivo y resultados clave de la nueva unidad de negocios de la empresa. De esta manera, el objetivo está orientado a lo que realmente importa, es simple de entender, transparente y de fácil seguimiento, así como también los resultados claves son específicos, con fecha límite, agresivos, realistas, medibles y verificables. Se verifica que esta metodología es adaptable y puede ser utilizada en varios tipos de industrias (Cardoso, 2020), y que no existe limitante para la aplicación de los OKR en las empresas de los diversos sectores de la economía (Anatolyevna *et al.*, 2020). Este estudio también es respaldado por Pomares Pacheco (2021) donde menciona que los OKR son una herramienta para que organizaciones de diferentes sectores y tamaños mejoren su desempeño. OKR puede ser aplicados a micro y pequeñas empresas, obteniéndose mejoras significativas en sus procesos, así como también puede ser utilizado por emprendedores y para el desarrollo de nuevos negocios (Moraes Magalhães *et al.*, 2021).

Se buscaba responder la pregunta de si OKR (Doerr, 2017) y Canvas (Osterwalder *et al.*, 2014) pueden ser usados por pequeñas empresas en América Latina y, en caso de usarlos como el costeo ABC que es una herramienta popular (Vicente Bejarano, 2023), ¿qué efectos positivos se observan? Se aporta una combinación de herramientas que enriquecen los trabajos de Gamarra Montoya (2022) y Tinco Rojas (2022) al argumentar que OKR y Canvas tienen potencial de mejorar la productividad y conexión con clientes (Mendoza Mendives, 2022) en una pequeña empresa de carácter familiar (Sánchez-Sánchez *et al.*, 2020) ubicada en Córdoba (Argentina) que califica como economía regional en América Latina (Tinco Rojas, 2022).

Previo al establecimiento de los OKR es importante definir cuál es el propósito de más largo plazo y la cultura de la nueva unidad de negocios, de manera que permita proponer nuevas formas de comercialización acordes a los cambios del mercado, por lo que la definición de la misión forma parte del proceso, está planteada como fundamental al inicio del proyecto y se declara de manera escrita. Al respecto, Cardoso (2020) señala que la misión es la razón de existencia de una determinada empresa y se debe declarar y comunicar para lograr el éxito a largo plazo.

La propuesta de una metodología para el diseño de los propios OKR adaptados a la realidad de la empresa es el primer paso para que la implementación de la herramienta sea efectiva. Una investigación de Beaussart (2021) señala que el primer paso hacia implementaciones exitosas de sistemas de establecimiento de objetivos OKR es la creación de los propios OKR. La propuesta metodológica para la creación de los OKR en esta investigación combinó elementos como la alineación de la gerencia, la comunicación, la creación de un ambiente que permite participación creativa de todos los empleados de la empresa, dan inicio al proceso de creación del objetivo y resultados claves. Contero y Martín (2020), en las recomendaciones para la implementación exitosa de los OKR, destacan cuatro superpoderes: foco, trabajo en equipo, responsabilidad y exigencia. En ambos trabajos se señala el trabajo en equipo como un factor relevante para la creación de los OKR.

El diseño del modelo de negocio en junto con su gestión estratégica es clave para todas las empresas, ya que permite la creación de valor al estar bien enfocados en la necesidad del cliente y en los intereses particulares de la empresa (Mendoza Mendives, 2022). De la misma manera, Llorens Bueno (2010) señala que para que una empresa alcance el éxito, no es suficiente contar solo con el diseño de un buen modelo de negocios, sino que debe estar soportado por una buena gestión estratégica y, cuando esto ocurre, se puede generar una ventaja competitiva respecto a la competencia. Es entonces donde el primer resultado clave de este estudio coincide con el diseño del modelo de negocios; el cual es diseñado pensando en aprovechar recursos disponibles, creando alianzas

estratégicas con proveedores repuestos y diseñando un canal digital que permita tener una experiencia más cercana con el cliente. Este último aspecto es considerado fundamental ya que, como señalan algunos estudios, los modelos de negocios basados en el *e-commerce* generan una ventaja competitiva en el sector donde compiten al tener una relación más cercana con el cliente (Gamarra, 2022) esto permite, a su vez, tener una mejor comunicación con los clientes y más personalizada (Jones *et al.*, 2016). En el mismo orden de ideas Ochoa (2019), también señala la conexión emocional que se crea al existir una asesoría personalizada y profesional motivando, de esta manera, la compra producto de la mejora de la experiencia del cliente, lo que luego se traduce también en una mejora de la rentabilidad de la empresa (Figuerola González, 2015).

Otro elemento interesante del proceso es que durante el desarrollo se fueron aplicando en tiempo real los OKR para el diseño del modelo de negocios, pudiendo comprobar la funcionalidad de la herramienta durante el transcurso del proyecto. En este sentido, cabe resaltar que los OKR (tal como lo señala or Beaussart, 2021), son un proceso flexible que permite a los empleados comprender cómo su trabajo se relaciona con el objetivo general de la empresa.

Durante el proceso de desarrollo del modelo a través de la metodología de OKR, los colaboradores destacan la flexibilidad de la herramienta al permitir ajustar los resultados si estos no son alcanzados. Esto coincide con lo señalado por Doerr (2017), al indicar que los OKR permite que las empresas y sus objetivos a nivel empresarial e individual puedan adaptarse a los cambios en el entorno. Sobre este aspecto Niven y Lamorte (2016) destacan que la metodología OKR se basa en una comunidad colaborativa, y que las principales característica del sistema de gestión es que es bastante flexible (como se citó en Pomares Pacheco, 2021)

CONCLUSIONES

Luego de meses de trabajo con el equipo directivo y gerentes, se llega a la conclusión que cumpliendo con los pasos de la metodología OKR es posible diseñar el modelo de negocios en el tiempo establecido y el objetivo es alcanzado, inclusive en una PYME argentina.

Entre las etapas importantes y claves del estudio se encuentra la generación de lluvias de ideas, por ello es fundamental que los líderes puedan transmitir el sentido al que se quiere llegar; es decir, que se puedan diseñar las preguntas claves que van a guiar el proceso de generación de los OKR.

Queda evidenciado que la concentración y el compromiso con las prioridades son una herramienta de comunicación precisa que coordina y conecta para trabajar en equipo, dada la transparencia que promueven y el modo en que vincula a los colaboradores con el objetivo estratégico de la empresa, de manera que implican a todos con los objetivos. Al realizar el seguimiento de las responsabilidades con revisiones periódicas y monitorear el avance, se tiene la flexibilidad para realizar cambios sobre la marcha. En definitiva, la ambas herramientas motivan para hacer incluso más de lo que en principio se cree posible.

REFERENCIAS

- Aguilera Castro, A., (2010) Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación. *Pensamiento & Gestión*. 28, 85-106. <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n28/n28a05.pdf>
- Anatolyevna, K.; Alexandrovna, A., y Alexandrovich, S. (2020). Company human capital development based on OKR methodology. *Process Management and Scientific Developments*. 17(59), 17-21. <https://doi.org/10.26526/978-0-6452954-3-6>
- Autocor, distribuidor mayorista de repuestos. (s.f.). Nuestra historia. <https://autocor.com.ar/NewCatalogo/#/unAuth/empresa>
- Beaussart, A. (2021). *Elements leading to successful implementations of Objectives and Key Results (OKR) goal-setting systems*. Louvain School of Management. [Mémoire pour obtenir unMaster, Université Catholique de Louvain]. <http://hdl.handle.net/2078.1/thesis:31402>
- Cardoso, P. (2020). Objectives and key results (OKR) aplicado a uma empresa industrial: um estudo de caso. [Dissertação de Mestrado, Universidad do Porto]. <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/129714/2/426683.pdf>
- Chesbrough, H. (2007). Business model innovation: it's not just about technology anymore, *Strategy & Leadership*. 35(6), 12-17. <https://doi.org/10.1108/10878570710833714>

- Cifuentes, G. (2019, 31 de julio). Ciclo de OKRs. <https://giovannycifuentes.com/ciclo-de-okrs/>
- Clark, S.; Gioia, D.; Ketchen, D., y Thomas, J. (2010). Transitional Identity as a Facilitator of Organizational Identity Change during a Merger. *Administrative Science Quarterly*. 55(3), 397-438. DOI: 10.2189/asqu.2010.55.3.397
- Contero, S., y Martín, J. (2020). Manual de OKR. Objectives & Key Results. Singular. https://futurizable.com/wp-content/uploads/2020/02/Manual_OKR.pdf
- Doerr, J. (2018). *Mide lo que importa: cómo Google, Bono y la Fundación Gates cambian el mundo con OKR*. Portfolio, Penguin. <https://www.scribd.com/document/484173981/John-Doerr-Mide-lo-que-importa-pdf>
- Drucker, P. (1954). *La gerencia de las empresas*. Penguin Random House. <https://es.scribd.com/document/533450987/Drucker-Peter-La-Gerencia-de-Empresas>
- Ferreira Herrera, D. (2015). El modelo Canvas en la formulación de proyectos. *Cooperativismo y Desarrollo*. 23(107). <https://doi.org/10.16925/co.v23i107.1252>
- Gamarra Montoya, E. (2022). E-commerce B2C y ventaja competitiva en una empresa para calzado de Lima Metropolitana. *Gestión en el Tercer Milenio*. 25(49), 19-24. <https://doi.org/10.15381/gtm.v25i49.23043>
- Figueroa González, E. (2015). Rentabilidad y uso de comercio electrónico en las micro, pequeñas y medianas empresas del sector comercial. *RIDE, Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*. 6(11), julio-diciembre 2015. <https://www.redalyc.org/pdf/4981/498150319017.pdf>
- Jones, C.; Motta, J., y Alderete, M. (2016). Gestión estratégica de tecnologías de información y comunicación y adopción del comercio electrónico en Mipymes de Córdoba, Argentina. *Estudios Gerenciales*. 32(138), enero-marzo 2016, 4-13. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2015.12.003>
- Llorens Bueno, G. (2010). Una perspectiva al Concepto de Modelo de Negocios. Artículo Ventaja Competitiva de Henry Chesbrough. <https://mba.americaeconomia.com/sites/mba.americaeconomia.com/files/paperventajacompetitiva.pdf>
- Lozada, J. (2014). Investigación Aplicada: Definición, Propiedad Intelectual e Industria. *CienciaAmérica: Revista de divulgación científica de la Universidad Tecnológica Indoamérica*. 3(1), 47-50. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6163749>
- Mendoza Mendives, J. (2022). El gran desafío empresarial: gestión estratégica y creación de valor para los clientes. *Gestión en el Tercer Milenio*. 25(49), 25-32. <https://doi.org/10.15381/gtm.v25i49.23044>
- Merlo, D.; Zaidan, F., y Braga, J. (2022, 17 de agosto). Integration of knowledge management with OKRs and organizational performance: systematic literature review. *Fronteiras Da Representação Do Conhecimento*. 2(1). <https://periodicos.ufmg.br/index.php/fronteiras-rc/article/view/40110>
- Moraes Magalhães, L.; Saldanha, I.; Sarquis, A.; Cunha, R., Santos, D. (2020). Implantação da metodologia dos OKRs como ferramenta de melhoria estratégica. Estudio de caso: grupo de clínicas odontológicas. Conference: VIII Simpósio de Engenharia de Produção. https://www.researchgate.net/publication/347632636_IMPLANTACAO_DA_METODOLOGIA_DOS_OKRS_COMO_FERRAMENTA_DE_MELHORIA ESTRATEGICA_ESTUDO_DE_CASO_GRUPO_DE_CLINICAS_ODONTOLOGICAS
- Mora-Riapira, E.; Vera-Colina, M., y Melgarejo-Molina, Z. (2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. *Estudios Gerenciales*. 31(134), enero-marzo 2015, 79-87. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.08.001>
- Neu, D. (2019). Accounting for extorsión. *Accounting, Organizations and Society*. 76, julio 2019, 50-63. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2019.02.001>
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. John Wiley & Sons. https://www.camarabaq.org.co/wp-content/uploads/2020/11/Generacion-de-Modelos-de-Negocio-2010.en_es_.pdf
- Osterwalder, A.; Pigneur, Y.; Bernarda, G., y Smith, A. (2014). *Value Proposition Design*. Deusto. <https://s3.tenten.co/share/Value-Proposition-Design-Book.pdf>
- Parella Stracuzzi, S., y Martins Pestana, F. (2012). *Metodología de la investigación cuantitativa*. Tercera edición. FEDUPEL.
- Pomares Pacheco, C. (2021) Planeando y ejecutando los objetivos empresariales: método okr como catalizador del desempeño organizacional. *Gerencia Libre*. 7. 19-33. https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/gerencia_libre/article/view/9519
- Primo, A. G. (2021). Diseño de un modelo de negocios para el ciclismo basado en OKRs [Tesis de

- maestría, Universidad Nacional de Córdoba]. Repositorio Digital UNC. <https://core.ac.uk/download/517402304.pdf>
- Quevedo Zalamea, V., y Zalamea Coronel, M. (2022). *Modelo de gestión estratégico en el área financiera y comercial para la fábrica de yogur griego Greco*. [Tesis para obtener el grado de Magíster, Universidad Politécnica Salesiana]. <https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/23949>
- Sánchez-Sánchez, A.; Santoyo-Cortés, V., De La Vega Mena, M.; Muñoz-Rodríguez, M., y Martínez-González, E. (2020). Adopción de innovaciones y factores asociados en empresas familiares agropecuarias y agroindustriales de México. *Estudios Gerenciales*. 36(154), 43-55. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2020.154.3424>
- Tinco Rojas, L. (2022). Calidad de servicio y satisfacción del cliente en empresas familiares. Caso: Distribuidora de gas Lidia, año 2019-2020. *Gestión en el Tercer Milenio*. 25(49), 5-10. <https://doi.org/10.15381/gtm.v25i49.23040>
- Troian, T.; Lelis Gori, R.; Weber, J.; Pacheco Lacerda, D., y Gauss, L. (2022). OKR as a results-focused management model: a systematic literature review. Conference: International Joint Conference on Industrial Engineering and Operations Management. 10.14488/IJCIEOM2022_FULL_0020_37589
- Vicente Bejarano, R. (2023). Método de costeo ABC y rentabilidad en una compañía minera peruana. *Gestión en el Tercer Milenio*. 26(51), 213-224. <https://doi.org/10.15381/gtm.v26i51.22014>
- Zhou, H., y He, Y. (2018). Comparative Study of OKR and KPI. *DEStech Transactions on Economics, Business and Management*. <https://www.dpi-journals.com/index.php/dtem/article/view/23986>

Conflicto de intereses

El autor declara que no existe conflicto de intereses.

Contribución de los autores

Ariel Germán Primo (autor principal): conceptualización, curación de datos, análisis formal, adquisición de fondos, administración del proyecto, redacción (borrador original).

Elsi Esmeralda Dávila Fiallo (coautor): conceptualización, análisis formal, investigación, metodología, administración del proyecto, visualización, redacción (borrador original, revisión y edición).