



Universidad de  
**San Andrés**

TRABAJO DE GRADUACIÓN MBA

**Título**

Selección y Exportación de Objetos de Diseño

**Subtítulo**

Ofreciendo al mundo diseño de Argentina

**Alumno**

Andrés Ezequiel Alonso

**Mentor**

Confidencial

**Firma del Mentor**

**Fecha**

23 de Agosto de 2015

## RESUMEN EJECUTIVO:

El presente trabajo está basado en un emprendimiento real que se encuentra en marcha y en proceso de evolución desde el año 2014. Surge como una oportunidad detectada entre la oferta de objetos de diseño argentino y la demanda de productos innovadores para el mercado de diseño en Catalunya.

Creamos un modelo de negocio que une estas partes buscando ser Gestores de Clientes y no simplemente intermediarios comerciales, actuando como curadores o editores de productos para el mercado objetivo.

Consideramos que el equipo del proyecto utiliza eficientemente las redes de contactos para realizar *picking* de oportunidades dentro del mercado en cuestión.

Para la Propuesta de Valor adoptamos un enfoque de marketing mix de 4C's (Clientes, Costo de adquisición, Comodidad y Comunidad), con foco en el cliente, en lugar de utilizar el tradicional de 4P's donde el foco está puesto en el producto.

Demostramos que existe un mercado de diseño que demanda constantemente nuevos productos y que las condiciones de mercado actual permiten lograr un negocio rentable.

Abordaremos este trabajo con un amplio y profundo análisis visto desde cada una de las perspectivas necesarias para encontrar y proponer un modelo de negocio para lograr un resultado económico favorable para los que formamos parte de este proyecto.

Utilizaremos el método de *Lean Start up* de Steve Blank (2012) para testear modelos de negocios que construiremos según el enfoque de Osterwalder (2010). Estos nos permitirán diseñar un prototipo de negocio, salir rápidamente al mercado y obtener resultados que permitan retroalimentar y corregirlo.

Para desarrollar el modelo aprovecharemos las ventajas diferenciales que tiene el equipo de proyecto, sabiendo que existe alto riesgo de que el modelo no sea el ideal y necesite varias iteraciones hasta lograr entregar valor en el mercado objetivo.

Terminamos este escrito esbozando estrategias de crecimiento posibles para adaptar el negocio a  
antes escenarios futuros con entornos cambiantes e inciertos.



Universidad de  
**San Andrés**

# ÍNDICE

1.	INTRODUCCIÓN .....	6
2.	OBJETIVOS .....	6
a.	Objetivo General.....	6
b.	Objetivos Específicos .....	6
3.	JUSTIFICACIÓN DE LAS RAZONES DEL ESTUDIO .....	7
4.	MARCO CONCEPTUAL .....	8
5.	ESTRATEGIA METODOLÓGICA.....	12
6.	MODELO DE NEGOCIO INICIAL. CANVAS .....	13
7.	PERFIL DE CLIENTE, MAPA DE VALOR Y ENCAJE .....	15
a.	Perfil del Cliente - ( <i>Customer profile</i> ).....	15
b.	Mapa de Valor - ( <i>Value Map</i> ).....	17
c.	Encaje - ( <i>fit</i> ) .....	19
8.	PROPUESTA DE VALOR – ( <i>VALUE PROPOSITION</i> ) .....	20
a.	Productos y servicios .....	21
b.	Posicionamiento y marketing mix .....	22
1.	<i>Cliente</i> .....	23
2.	<i>Costo de adquisición</i> .....	23
3.	<i>Comodidad</i> .....	24
4.	<i>Comunidad</i> .....	24
9.	SEGMENTOS DE MERCADO – ( <i>CUSTOMERS SEGMENTS</i> ) .....	24
10.	CANALES - ( <i>CHANNELS</i> ).....	28
11.	RELACIONES CON CLIENTES – ( <i>CUSTOMER RELATIONSHIP</i> ).....	30
a.	Estrategias de comunicación.....	31
b.	Marca.....	32
12.	FUENTES DE INGRESO – ( <i>REVENUE STREAMS</i> ).....	33
a.	Estrategia de precio .....	34
b.	Determinación demanda, ingresos y ganancia.....	38
1.	<i>Facturación esperada</i> .....	40
2.	<i>Factor de penetración</i> .....	40
3.	<i>Factor de crecimiento</i> .....	41
4.	<i>Impuestos</i> .....	41
5.	<i>Aranceles</i> .....	41
6.	<i>Otros gastos aduaneros</i> .....	42
7.	<i>Flete</i> .....	42
8.	<i>Seguro</i> .....	42
9.	<i>Otros gastos en destino</i> .....	43
10.	<i>Costo de mercaderías e incremento de precios</i> .....	43
11.	<i>Otros gastos en Argentina</i> .....	43
c.	Evaluación financiera, cálculo de TIR y VNA .....	44
1.	<i>Inversiones</i> .....	45
2.	<i>Flujo efectivo ordinario de la operación</i> .....	45

3.	<i>Flujo de fondos (Cash Flow)</i> .....	46
4.	<i>Tasa interna de retorno y Valor neto actual</i> .....	46
d.	Determinación de demanda, ingresos y ganancia – Otros escenarios.....	47
1.	<i>Evolución del tipo de Cambio</i> .....	47
2.	<i>Escenario 1</i> .....	49
3.	<i>Escenario 2</i> .....	49
4.	<i>Escenario 3</i> .....	50
5.	<i>Escenario 4</i> .....	51
13.	RECURSOS CLAVE – ( <i>KEY RESOURCES</i> ) .....	52
14.	ACTIVIDADES CLAVE – ( <i>KEY ACTIVITIES</i> ).....	53
15.	ASOCIACIONES CLAVE – ( <i>KEY PARTNERS</i> ).....	55
16.	ESTRUCTURA DE COSTOS – ( <i>COST STRUCTURE</i> ) .....	57
17.	MODELO DE NEGOCIOS FINAL - CANVAS .....	60
18.	ESTRATEGIA CRECIMIENTO DE MEDIANO Y LARGO PLAZO .....	61
19.	CONCLUSIONES.....	65
20.	ANEXO A – Descripción de productos seleccionados.....	66
21.	ANEXO B –Alternativas de Marca .....	77
22.	BIBLIOGRAFÍA.....	80



Universidad de  
**San Andrés**

## 1. INTRODUCCIÓN

El cambio constante de comportamiento del cliente hace que cada vez busque más valor por su dinero. La funcionalidad de un producto ya no entra en discusión al momento de la decisión de compra, sin embargo aspectos de diseño estéticos, ecológicos, de sustentabilidad y otros pueden influir fuertemente en la decisión de compra.

La industria de diseño de productos está en franco crecimiento en nuestro país. Haciendo una mirada retrospectiva observamos que en las últimas décadas los diseñadores industriales argentinos han tomado un rol cada vez más importante en la industria en general, y en forma más incipiente aún en el desarrollo en artículos u objetos de diseño.

Asimismo han ido surgiendo instituciones que brindan apoyo de a este tipo de proyectos. Algunas de esas instituciones como el CMD (Centro Metropolitano de Diseño), Emprear, Premio Innovar, el Sello del Buen Diseño que otorga el Ministerio de Industria, el INTI y un sin número de organizaciones ofrecen incubación de proyectos, distintos tipos de financiamiento, asesoría en negocios y otro tipo de ayuda que permiten a diseñadores y emprendedores convertir ideas y proyecto en productos e innovaciones.

En estas condiciones surgen día a día excelentes productos que en general comienzan a ser comercializados a través de venta directa por medio de canales digitales como páginas web propias, Facebook, como también a través de tiendas especializadas en “producto de diseño” (en general entregando productos en consignación) que en Buenos Aires pueden encontrarse en los Barrios de San Telmo, Palermo, Barrio Norte y otros.

Observando este escenario consideramos que hay una oportunidad interesante para explorar canales comerciales alternativos y/o mercados a los que estos diseñadores no logran llegar por cuestiones de alcance o de escala.

## 2. OBJETIVOS

### a. Objetivo General

Desarrollar un modelo de negocios para comercializar productos de diseño argentino y desarrollar canales de distribución internacionales obteniendo una facturación, que permita un crecimiento sostenido, con un EBITDA del 25% en un plazo de 24 meses.

### b. Objetivos Específicos

- Definición de equipo de trabajo.
- Desarrollar el Modelo de negocios.
- Identificar, clientes, canales y tipo de relación.
- Selección de Proveedores y Productos.
- Definir posicionamiento y marketing mix.
- Definir demanda esperada y analizar escenarios posibles.
- Estudiar alternativas para exportación y aspectos impositivos.
- Definir el plan de implementación y estrategias de crecimiento.

### **3. JUSTIFICACIÓN DE LAS RAZONES DEL ESTUDIO**

Existen varias razones por las que hemos decidido abordar el presente estudio. La idea de este proyecto surgió durante mi estadía en Barcelona cuando estaba finalizando con las últimas materias del MBA en la Universidad Pompeu Fabra. Junto con una colega y amiga decidimos comenzar con un proyecto negocio relacionado con temas de diseño, surgió así la idea inicial de abrir una tienda para la venta de objetos de diseño de Argentina en Barcelona. Contábamos con una amplia red de contactos del mundo del diseño en Argentina y teníamos un conocimiento bastante detallado de las tiendas que existían en la ciudad catalana.

Empezamos a trabajar sobre la base de esa idea, analizamos con mayor profundidad el mercado barcelonés y pudimos confirmar que se trata de un mercado atractivo ya que el consumidor local y el turista muestra gran interés por este tipo de objetos. Las conclusiones preliminares de nuestro análisis estuvieron soportadas principalmente en trabajo de campo de observación y de entrevistas con clientes locales y extranjeros y con potenciales compradores.

Observamos que el mercado está conformado por muchas tiendas que, cada una con un estilo particular, ofrecen productos con características similares a los que nosotros pretendemos ofrecer. Estos locales cuentan con miles de ítems a la venta de orígenes diversos. Sin embargo, no existe gran penetración de productos de origen argentino.

Sobre la base de estas observaciones del mercado arribamos rápidamente a una primera conclusión respecto de la idea de abrir una tienda propia: no contábamos con una amplitud de oferta de artículos suficiente. La segunda conclusión inmediata fue: nuestra primera etapa de negocios debería ser la comercialización de estos objetos de diseño de industria argentina dentro del canal existente con un esquema B2B. Rápidamente armamos nuestro borrador de

modelo de negocio tomando en cuenta los actores principales y tratando de entender cuáles eran las características que crean valor a los mismos.

Con esta decisión, definimos un equipo de trabajo que en principio quedaría conformado inicialmente por tres socios.

Aimara Péculo, Ingeniera Industrial con gran conocimiento del mercado de diseño Argentino y Catalán. Trabajó en varios *starts-up* de diferentes productos y proyectos relacionados con el mundo de la moda y diseño. Presenta una gran red de contactos con diseñadores y tiendas en Buenos Aires y España. Junto con Aimara definimos esta propuesta inicial B2B.

El tercer integrante del equipo, Adolfo Arcagni es también Ingeniero Industrial, ha trabajado en temas de diseño y creatividad durante más de 30 años. Se especializó en diseño y producción de material POP y junto con Aimara han desarrollado objetos y productos de diseño innovadores en nuestro país.

Los tres somos docentes de la materia Diseño de Producto en la Universidad de Buenos Aires y en la Universidad Tecnológica Nacional y entre otras cosas hemos realizado un Programa de Gestión de Diseño de Productos en Tokio en el año 2012 y 2014.

Cuando planteamos este proyecto, analizamos las fortalezas de nuestro equipo y detectando que contamos con un amplio *know-how* de productos y diseñadores de nuestro país, gran conocimiento de materiales, procesos y proveedores de manufactura en distintos tipos de tecnologías.

Desde el punto de vista de los canales de comercialización, conocemos y tenemos diversos contactos en comercios y tiendas que venden este tipo de productos tanto en Argentina, como en Barcelona, consideramos esto como una ventaja que nos puede allanar el camino que proponemos transitar.

Uno de los puntos que sí debemos estudiar y potenciar, es lo relacionado con exportaciones, gravámenes, impuestos, tasas, y otros aspectos. Respecto a esto hemos realizado nuestras primeras averiguaciones con la fundación Export.Ar y con Barcelona Activa quiénes ayudan con temas de exportación e importación de productos.

El financiamiento inicial del proyecto será con capital propio de uno de los socios dado que le resulta tentador y complementa otro tipo de inversiones que tiene en la actualidad.

La última razón que justifica el desarrollo del presente trabajo, es que ya hemos realizado algunas operaciones comerciales y hemos obtenido buen *feedback*, no solo de las tiendas, sino que los clientes finales han adquirido los productos.

En resumen, existen un conjunto de razones que hacen que el estudio que pretendemos hacer en este trabajo tenga sentido. Existe: oferta de productos, demanda (en parte comprobada), un escenario favorable para exportación, financiamiento para el proyecto y un equipo motivado.

#### **4. MARCO CONCEPTUAL**



Con el desarrollo de nuestro trabajo, pretendemos confirmar o refutar ciertas hipótesis que hemos realizado como así varias presunciones del mercado en cuestión. Por otra parte desarrollaremos un modelo de negocios que nos permita hacer crecer este proyecto e ir adaptándolo a diferentes cambios del mercado, visto desde la oferta como desde la demanda. Esperamos trabajar con una metodología que nos permita por un lado realizar un modelo escalable y por otro que sea fácilmente adaptable a cambios en el entorno.

Para comenzar a pensar particularidades del mercado, uno de los autores que seleccionamos como referente para entender los aspectos de marketing y canales en nuestro trabajo es Carlos Jordana. Carlos es socio director de Merk2 y profesor de ESADE en *executive education* y en el MBA de la Universidad Pompeu Fabra. Cuenta con una experiencia de más de 20 años en consultoría de negocios y formación de directivos.

Una de las frases de Jordana que me quedó muy presente de sus clases es: “en entornos de máxima rivalidad debo pensar en la demanda, en los clientes y no tanto en términos de productos”. Sobre la base de esta aseveración enfocaremos el desarrollo de nuestro plan de negocios.

En su *paper* del año 2014, La Miopía del mercado vista de nuevo, basado en La Miopía del Mercado de Theodore Levitt de 1960, nos hace notar que: “Es necesario entender que por seguros que estemos de nuestro producto, si no pensamos en términos de demanda, otro sector de fuera lo hará” (Jordana 2014). Una de nuestras primeras misiones comerciales en el mercado catalán comprueba la aseveración de Jordana. La empresa Vacavaliente, la cual diseña y fabrica objetos en cuero reciclado, ha logrado introducir sus productos en tiendas internacionales como la del MoMa de New York y Tokio. Sin embargo, tras varios intentos fallidos, no había logrado colocar sus productos en la famosa tienda catalana Vinçon. Lo que ocurrió con Vacavaliente es lo que Jordana explicaba, estaban muy seguros de su producto y no pensaban en términos de demanda. Al empezar con los primeros contactos comerciales, tuvimos la oportunidad de reunirnos con el *buyer* de esta tienda pero fuimos con un enfoque muy diferente, teniendo en mente las ideas de Jordana. Nos presentamos con un set amplio de productos de distinto tipo y escuchamos las opiniones del comprador, que es quién mejor conocer el comportamiento del cliente final. No buscamos mostrarle las bondades de nuestros productos, sino le dimos la oportunidad de expresarse. Asimismo le ofrecimos la posibilidad de personalización de algunos aspectos de los productos presentados. Logramos que comprara muchos de los productos que le ofrecimos. No obstante, lo más importante fue entender lo que Vinçon realmente necesitaba. En este caso era simplemente un cambio de color de productos. Lo que el cliente realmente necesitaba eran productos de cuero en color crudo, productos que para nuestro proveedor, era muy simple de realizar, dado que elimina una etapa del proceso de producción. Sin embargo en

todos los contactos comerciales insistieron en vender su amplia y colorida gama de productos. Un cambio de mercado requiere entender las necesidades del cliente. Vacavaliente estaba enfocado en venta y bondades de su producto, en cambio nosotros aplicamos un concepto de marketing más amplio. En palabras de Jordana: “La venta pone énfasis en las necesidades del vendedor, el marketing en las del comprador. La venta está preocupada por la necesidad del vendedor en convertir su producto en dinero efectivo, el marketing por la idea de satisfacer las necesidades del cliente por medio del producto” (Jordana 2014).

El modelo de nuestro negocio está basado en unir la oferta de productos de diseñadores de distinto tamaño y desarrollo, con los puntos de venta que comercializan este tipo de objetos. Para esto tenemos que tener claro que deberemos manejar una cartera de productos diversa. Si bien estos productos compartirán el canal, contarán con costos, precios y condiciones comerciales disímiles. Basados en estas premisas consideramos que la gestión de esta cartera de productos tendrá que tener un tratamiento adecuado de cara a los proveedores y hacia los clientes deberemos ser cuidadosos para ofrecerles un negocio tentador de largo plazo. Sobre esto Jordana nos ofrece una explicación apropiada en su *paper* Gestión de la cartera de productos en tiempos de Crisis que publicó en 2012: “Para centrar la gestión de la cartera de productos/servicios en el cliente. Un buen modelo es clasificar los productos/servicios en tres categorías: Los productos que permiten captar y fidelizar a los clientes, además de ayudarnos a pagar la estructura, los que aportan el margen para aumentar la rentabilidad media de los clientes y, los que proporcionan imagen de diferenciación respecto de la competencia y posiciona la empresa en el cliente frente a la competencia” (Jordana 2012).

Para realizar el Business Plan deberemos crear un Canal de Distribución que permita que productos fabricados en la argentina puedan llegar a las manos de clientes de otros mercados y/o geografías en los que los fabricantes no pueden llegar. Revisando bibliografía encontramos una nota técnica de preparada por Spekman, Murphy y Farris que detalla pautas para poder entender distintos tipos de canales y estrategia de construcción. Esta nota nos servirá para tomar decisiones acerca de la construcción del canal. Definen Distribución como un proceso que desarrolla a través de un medio, el canal: “*Distribution is the process of getting goods from the producer to ultimate consumers. Distribution occurs through channels, agents that facilitate and encourage consumer purchase...*” (Spekman, Murphy y Tayloe 2009). Por otra parte nos dicen que: “*a channel of distribution is a set of independent firms that collaborate to make a product or service available for end-user consumption. The interdependent part is critical. Channel member must recognize that they cannot act alone and must work together to meet the needs of the end-user customer; if any member think of another as dependent, an opportunistic and*

*detrimental self-interest is likely to emerge, and power and conflict could rule the relationship. Although inherent in all channel relationships, trend to be held in check if parties see themselves as independent*". Tendremos entonces que trabajar en la construcción de relaciones con todas las partes componentes del canal y ofrecerles valor por la gestión que desde nuestro modelo de negocios pretendemos desarrollar. Por este motivo la creación del canal resulta ser un tema central de nuestro proyecto.

Para el desarrollo del canal, deberemos tener en cuenta algunos aspectos de flujos clave como movimiento de materiales, información y dinero. En palabras de Spekman, Murphy y Farris *"Implicit in this definition is that a marketing channel represents a process in which certain activities are performed and certain flows –movement of goods, materials, money and information– must occur as product or services that proceed from provider to customer"* (Spekman, Murphy y Tayloe 2009).

Asimismo la gestión del canal requiere una serie de actividades que deberán ser realizadas y para esto primero deberemos definir cuál será la modalidad. Las principales actividades que nos proponen definir los autores antes citados son: *"managing inventory, providing assortment, breaking bulk, financing, assuming risk and others enable the timely, efficient, and effective movement of products and services"* (Spekman, Murphy y Tayloe 2009). Y concluyen: *"The objective of channel management is to identify the combination of channel members that best supports the business strategy, balancing responsiveness to customers with total incurred channel cost while retaining enough control to ensure adequate network cooperation"* (Spekman, Murphy y Tayloe 2009).

Hasta aquí hemos planteado el marco teórico referente a la relación del canal. Sin embargo, a lo largo del trabajo profundizaremos en qué tipo de relaciones se pretende construir y cómo realizarán tanto con los proveedores como con los clientes, que son los principales componentes de la cadena de valor.

Consideramos clave el espíritu emprendedor del equipo para poder llevar adelante este proyecto. El modelo 10D's: *The most important characteristics of a successful entrepreneur* que presenta William D. Bygrave en *Critical Factors for Starting a New Enterprise*, enumera un set de actitudes personales y comportamiento que separa a las personas en emprendedores y no emprendedores.

Las 10D's corresponden a: *Dream, Decisiveness, Doers, Determination, Dedication, Devotion, Details, Destiny, Dollars and Distribute* (Bygrave y Zacharakis 2010).

Observamos que estas 10 características de comportamiento se encuentran cubiertas dentro de **nuestro equipo** de trabajo, esto nos da la pauta de que podremos desarrollar este proyecto en forma exitosa. Bygrave (2010) en su obra explora también sobre elementos del entorno, factores

sociológicos y su influencia en el éxito del proyecto. Estos factores se analizarán con profundidad en el desarrollo del presente trabajo.

Por último, queremos mencionar que el desarrollo metodológico para la creación del Business Plan lo haremos según el enfoque Lean Start-up de Steve Blank utilizando los modelos de Alexander Osterwalder & Yves Pigneur (2010) para la Generación del modelo de Negocios, complementando la definición de la propuesta de valor basados en la obra de Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, Gregory Bernarda y Alan Smith (2010).

## 5. ESTRATEGIA METODOLÓGICA

Realizaremos un estudio de tipo exploratorio. Consideramos que la factibilidad de este plan de negocios requerirá mucho trabajo de campo que permita verificar gran parte del conocimiento que trae este equipo.

Como indicábamos anteriormente el enfoque que utilizaremos para este proyecto es el de *lean start-up* desarrollado por Steve Blank. Esta metodología propone diseñar un modelo de negocios simplificado, basado en hipótesis planteadas y en certezas verificadas, y realizar rápidamente una prueba en el mercado para obtener feedback e ir realizando iteraciones logrando ir corrigiendo, refinando o cambiando componentes del modelo.

El método Lean, presenta tres componentes clave que debemos tener presente para el desarrollo. El primer componente, el *Business Model Design*, es el que desarrollaremos a continuación. El segundo componente, es el *Customer Development*, este elemento es de vital importancia porque es quién elige nuestra propuesta de valor, y el tercer componente, y en nuestra opinión el más distintivo de esta metodología, es el *Agile Engineering*, lo que propone salir rápidamente con nuevas soluciones al mercado. Blank (2012) destaca los conceptos de *Learning & Discovering*, pensamos que ésta será la clave para la evolución de nuestro proyecto. En el presente trabajo solo podremos mostrar las primeras iteraciones, dado que esta es una disciplina viva. Steve Blank destaca que “no somos más inteligentes que nuestros competidores, pero tenemos la oportunidad de diseñar, modelar, prototipar, probar y corregir las hipótesis originalmente planteadas.

Para la creación del modelo de negocios, utilizaremos el Lienzo o Canvas que proponen Alexander Osterwalder & Yves Pigneur (2010) definiendo cada uno de los nueve componentes del modelo. La definición de la propuesta del valor que pretendemos entregar la diseñaremos utilizando como herramienta el mapa de valor. Esta herramienta permite mapear cuáles son los *productos y servicios* que pretendemos ofrecer a nuestros clientes, y cuáles son los *creadores de alegrías* y los *aliviadores de frustraciones* que podemos ofrecerles. Estos últimos conceptos los

definiremos en la siguiente sección cuando mostremos el Mapa de Valor. Por otro lado, realizaremos un perfil del cliente en el que se determinan empíricamente cuáles son sus *trabajos*, *alegrías* y *frustraciones*, términos que también definiremos en la sección siguiente de este trabajo. Una vez definidos y entendidos los componentes del Mapa de Valor y del Perfil de Cliente, debemos estudiar el encaje o *fit* del modelo. La metodología Lean, nos permite corregir cualquiera de los componentes de modelo de negocio a través del punto pivot hallado. Este punto pivot es un cambio sustantivo en uno de los componentes del modelo de negocio. Se puede testear rápido y es muy económico.

Si bien confiamos en los datos agregados de diferentes fuentes de información, consideramos que la fuente primaria de información para poder modelar el perfil del cliente será a través de entrevistas con expertos en el tema para poder entender la potencialidad del proyecto, es decir, la voz del cliente. Estos expertos que tenemos oportunidad de entrevistar son dueños de tiendas y *buyers* de potenciales clientes en España y Argentina. Con esto buscamos entender cómo son los mecanismos de compra de este tipo de productos. Utilizaremos fuentes de información secundaria para poder comprobar hipótesis o realizar análisis de datos agregados del sector. Asimismo observaremos datos de tendencias y megatendencias que nos permitan inferir correlaciones con los productos que podemos ofrecer al canal. La información dura y reglamentaria será la provista por cámaras e instituciones como por ejemplo: Export.Ar, Agencia de desarrollo de Inversiones (ADI), AFIP, Barcelona Activa (Pertenece al *Ajuntament de Barcelona*). Otra fuente de información posible es la periodística y de noticias de actualidad que muestran la dinámica de este mercado. El estudio de modelo *Lean Start-up* lo estudiaremos de videos de conferencias y explicaciones de Steve Blank de diferentes fuentes citadas en la biografía, para el diseño de la propuesta de valor y la generación del modelos de negocio hemos utilizado las obras de Osterwalder y otros y además hemos utilizados decenas de videos que muestran ejemplos del uso del modelo. Los links a estos videos se encuentran en la sección de bibliografía.

## 6. MODELO DE NEGOCIO INICIAL. CANVAS

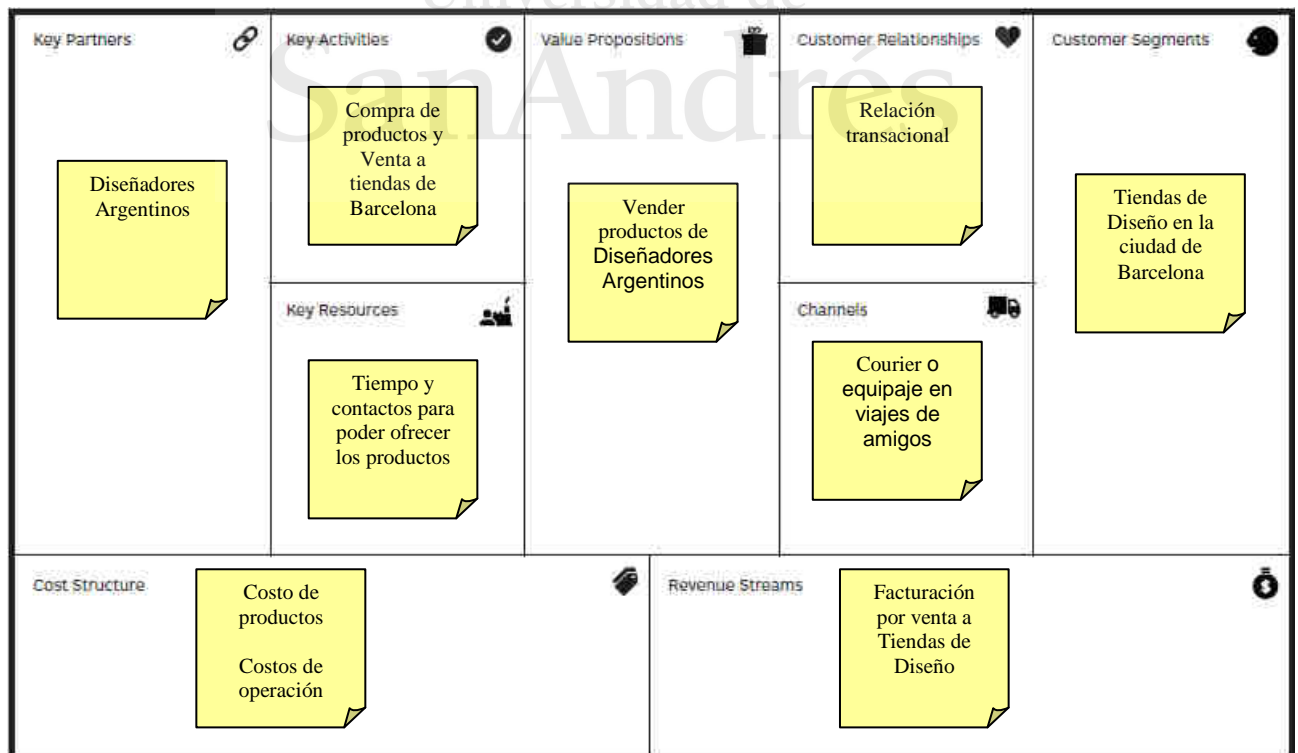
En esta sección utilizaremos la herramienta obra de Alexander Osterwalder & Yves Pigneur (2010), *Business Model Generation* para pensar, planear y diseñar el modelo de negocio del presente proyecto. Esta herramienta nos permite mapear, entender y repensar el modelo de

negocio que queremos ofrecer. Como indicábamos anteriormente, tomaremos el enfoque *Lean Start-up*, con lo que empezaremos un modelo, que probaremos en el mercado y luego realimentaremos para rediseñar de lo aprendido.

A lo largo de la sección se realizará una descripción sencilla de cada uno de los componentes del modelo de Osterwalder & Pigneur (2010) y mostraremos los resultados del análisis para nuestro modelo.

Tal como se mencionó en la propuesta, el negocio de venta de objetos de diseño en Barcelona se encuentra en marcha. Esta operación que comenzó como un sueño de un grupo de amigos, empezó a tener ventas y a causa de esto decidimos revisar y repensar el modelo de negocio ahora que tenemos mayor conocimiento del mercado y los clientes, lo que nos permite validar o refutar supuestos e hipótesis.

El modelo original era simplemente reunir todos los productos u objetos de diseño de diseñadores argentinos que pudiéramos, revisar todas las tiendas de diseño existentes en la zona de influencia y comenzar a ofrecer los productos, a través de emails, llamadas telefónicas o visitas espontáneas en los locales. La estrategia de precios fue tomar referencias de mercado de productos semejantes y fijar los nuestros por comparación. Distribución a través de envíos directos por *Courier* o en el equipaje de amigos o familiares que viajaran a la ciudad. El financiamiento inicial fue propio y la venta en firme con condiciones de pago ofrecidas por cada cliente. El *Canvas* o Lienzo del modelo inicial quedaría así:





Al momento de iniciar el proyecto no había utilizado esta herramienta, pero pensamos que luciría de esta forma. Esto es lo que el método *lean start-up* define como un prototipo. Es una primera aproximación burda que permite salir al mercado y probar una idea de negocio. Eso fue exactamente lo que hicimos ignorando por completo la filosofía de Blank (2012).

Luego de varias interacciones e iteraciones con ciertos clientes, fuimos aprendiendo acerca de centenares de cuestiones que intentaremos reflejar en el nuevo modelo de negocio que planteamos en la siguiente sección. Empezaremos delineando un perfil de cliente y diseñaremos una propuesta de valor acorde a las necesidades de estos.

Según Osterwalder (2010) un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor de sus clientes. Como indicábamos utilizaremos este modelo, para definir las nueve áreas del modelo de *Canvas* (Lienzo).

Lo interesante de esta metodología de trabajo es que además de permitir evolucionar el modelo propio, permite compararlo con otros patrones de éxito conocidos y a la vez definir estrategias de crecimiento y proyecciones del negocio.

## 7. PERFIL DE CLIENTE, MAPA DE VALOR Y ENCAJE

Antes de comenzar con el Lienzo o Canvas de Modelo de Negocio, definiremos en el Mapa de Valor, Perfil de Cliente y Encaje entre los mismos. Comenzamos con algunas definiciones que permitan entender mejor de qué estamos hablando.

### a. Perfil del Cliente - (*Customer profile*)

El perfil del cliente describe de manera estructurada y detallada el conjunto de características de un segmento de clientes y lo divide en:

1. Trabajos del cliente: describen las actividades que los clientes intentan resolver en su vida laboral o personal. Podrían ser las tareas que intentan terminar, los problemas que tratan de solucionar o las necesidades que tratan de satisfacer. Existen 3 tipos de trabajo a resolver:
  - 1.1. Trabajos funcionales: intentan solucionar un problema.
  - 1.2. Trabajos sociales: describen como quieren que los demás los perciban.
  - 1.3. Trabajos personales/emocionales: son aquellos en los que los clientes intentan alcanzar un estado emocional específico, como sentirse bien, encontrar la paz mental en lo referente a las inversiones o lograr la sensación de seguridad en el puesto de trabajo.

1.4. Trabajos de apoyo: están relacionados con la adquisición y el consumo de valor. Surgen de tres papeles diferentes:

1.4.1. Comparador de valor: relacionado con la compra de valor, como comparar ofertas, decidir qué productos adquirir, esperar en una cola para pagar, completar una compra u optar por el envío de un producto o servicio.

1.4.2. Cocreador de valor: trabajos relacionados con la cocreación de valor con la empresa. Por ejemplo: publicar opiniones y comentarios de productos o incluso participar en el diseño de un producto o servicio.

1.4.3. Transferidor de valor: trabajos relacionados con el fin de ciclo de vida de una propuesta de valor, como cancelar una suscripción, deshacerse de un producto, transferirlo a terceros, o revenderlo.

2. Alegrías: describe los resultados y beneficios que quieren los clientes. Algunos son necesarias, esperadas, deseadas y otras serían una sorpresa.

3. Frustraciones: describe lo que molesta a los clientes antes, durante y después de intentar resolver un trabajo o, simplemente lo que les impide resolverlo. Se definen tres tipos de frustraciones:

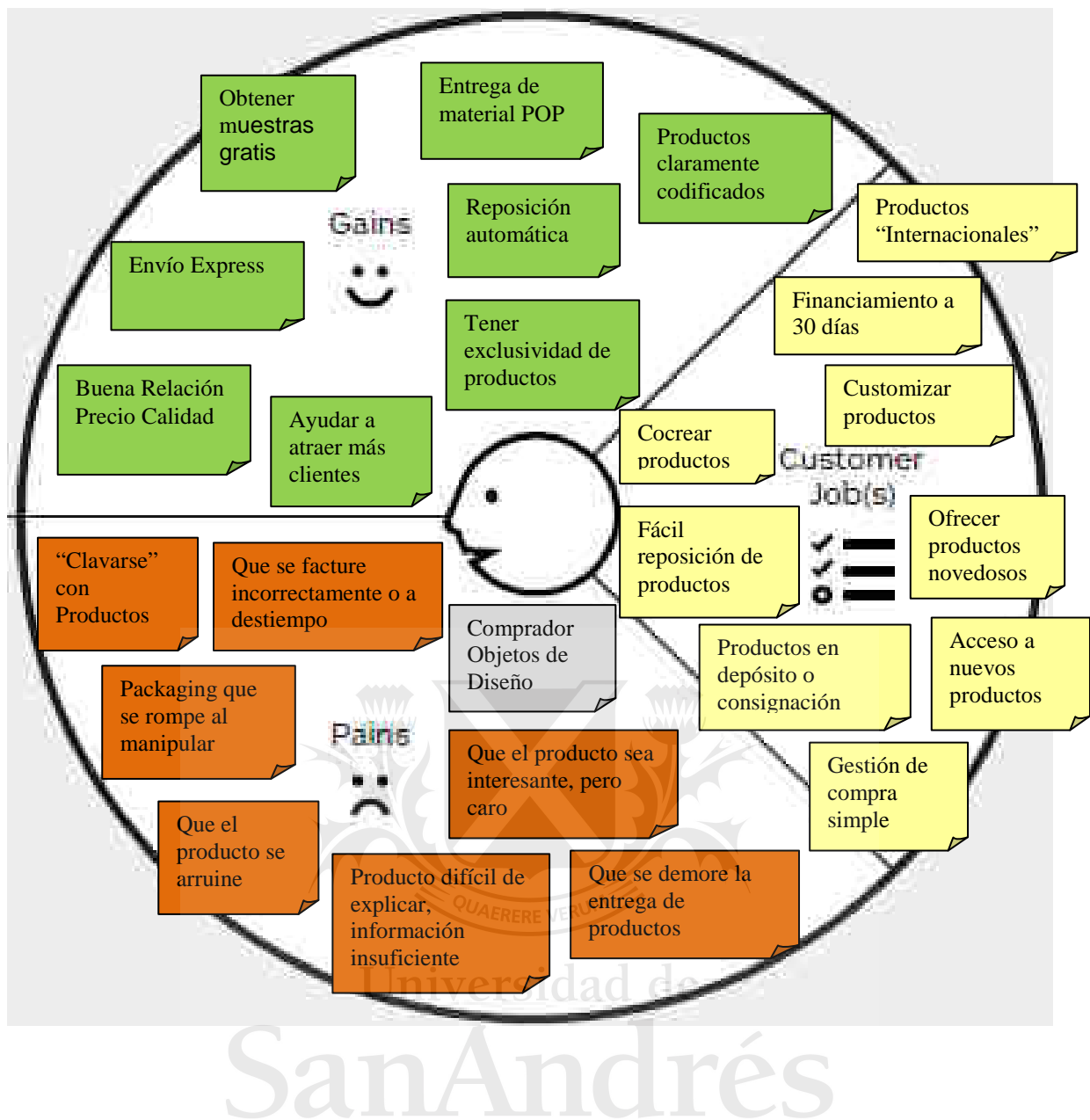
3.1. Características, problemas y resultados no deseados.

3.2. Obstáculos

3.3. Riesgos (resultados potenciales no deseados)

Con el entendimiento de estos 3 elementos realizamos el perfil del cliente para nuestro negocio.





**b. Mapa de Valor - (Value Map)**

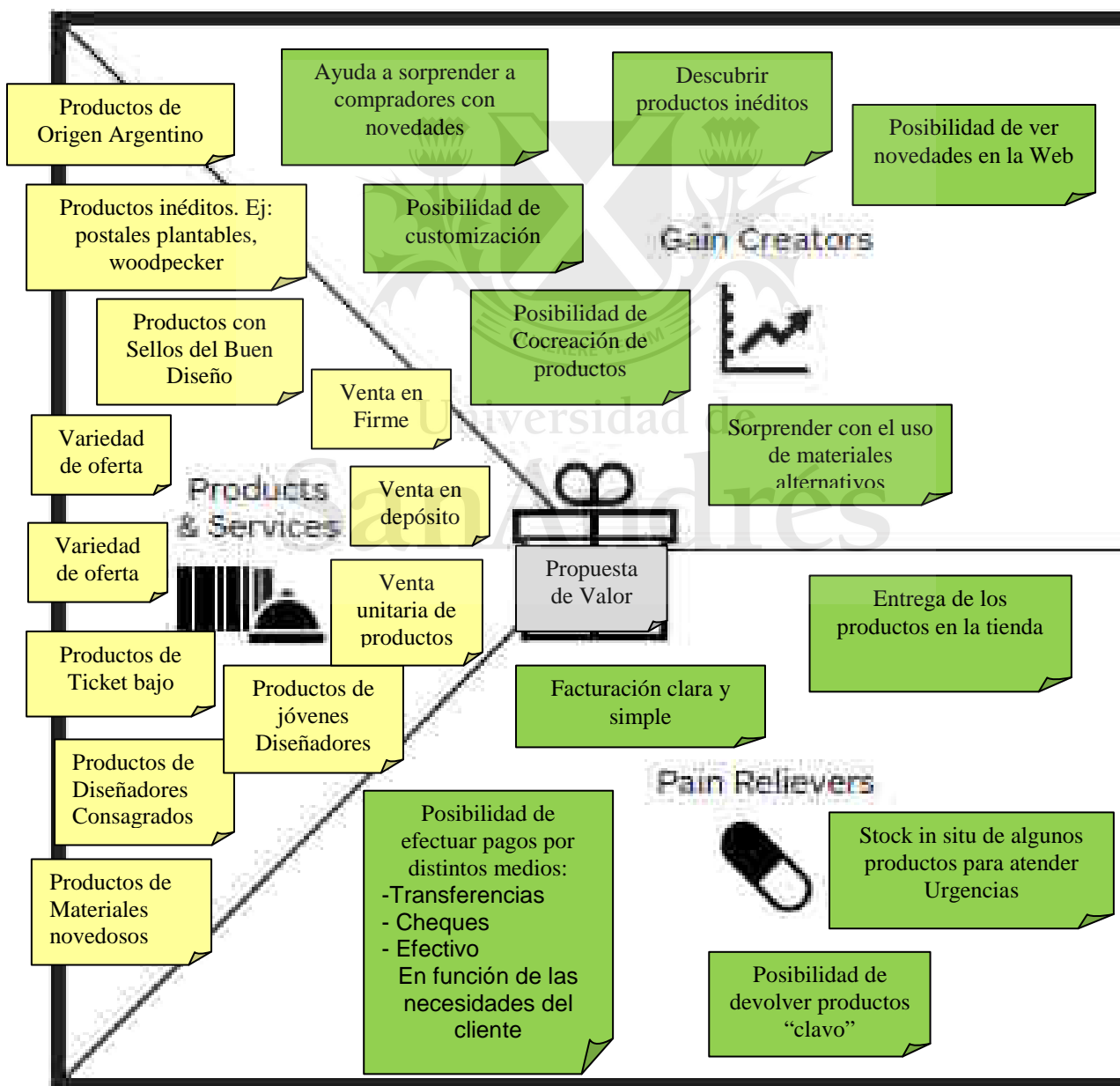
La propuesta de valor es la descripción de los beneficios que pueden esperar los clientes de los productos y servicios que se ofrecen.

El mapa (de la propuesta) de valor describe de manera más estructurada y detallada las características de una propuesta de valor específica de un modelo de negocio. Se divide en:

1. Productos y servicios: es una lista de lo que se ofrece a los clientes. La lista puede incluir lo que ayuda al cliente a desempeñar su papel como comparador (comparar ofertas, decidir y comprar), cocreador (codiseñar propuestas de valor) y transferidos (deshacerse de un producto). Esto último resulta de interés en nuestro modelo B2B.

2. Creadores de alegrías: resumen de manera explícita como se pretende producir los resultados y beneficios que el cliente espera, desea o con los que se sorprendería. Estos incluyen: utilidad funcional, alegrías sociales, emociones positivas y ahorro de costos.
3. Aliviadores de frustraciones: resumen de manera exacta cómo los productos y servicio alivian las frustraciones específicas de los clientes. Ninguna propuesta de valor puede aportar aliviadores a todas las frustraciones de los clientes. Una buena propuesta de valor es aquella que logra aliviar muy bien algunas de estas.

A continuación mostramos el mapa de valor de nuestra propuesta para el mercado objetivo.



### c. Encaje – (fit)

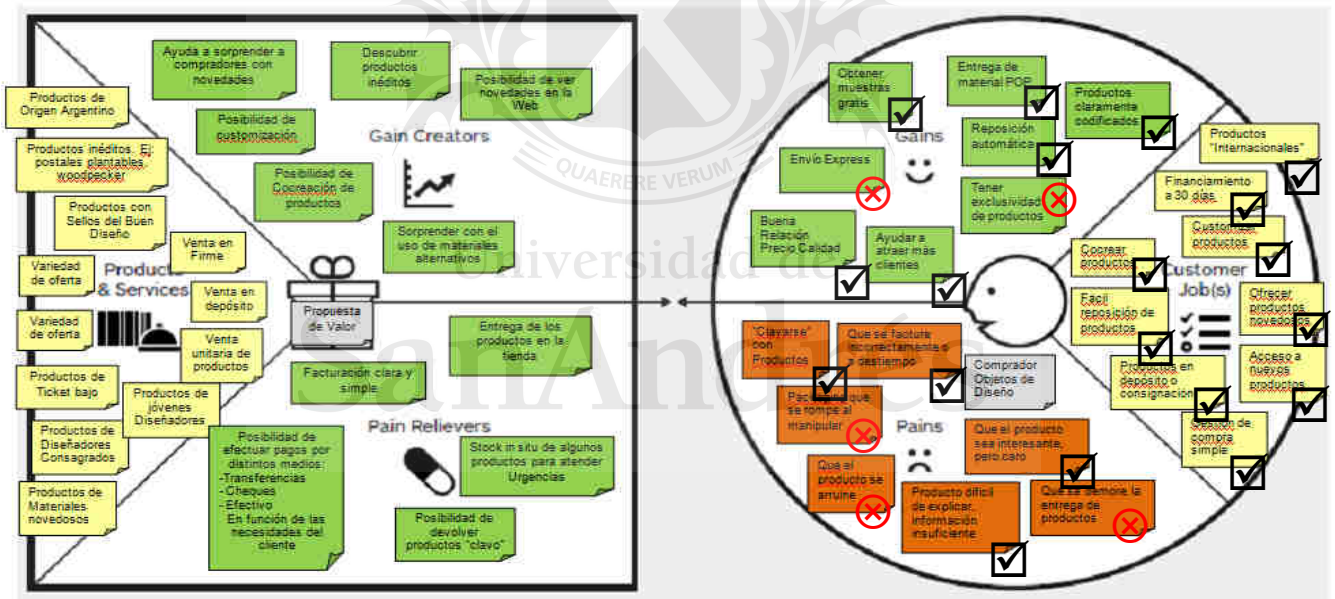
Buscar el encaje es el proceso que consiste en diseñar propuesta de valor de productos y servicios que cubren los trabajos, frustraciones y alegrías que realmente les importan a los clientes. Con esto vemos que para que la propuesta de valor tenga éxito debemos ofrecer lo que nuestros clientes buscan.

En el caso del B2B tenemos que tener en cuenta que necesitamos analizar un encaje o *fit* múltiple, es decir, entender cómo nuestra propuesta de valor satisface a nuestro cliente directo, la tienda, y a la vez como la tienda ofrece valor al consumidor o cliente final a través de los productos que nosotros ofrecemos. Sería muy interesante poder realizar un análisis a este nivel, pero para concretarlo se necesita un tiempo de operación y gran madurez en la relación con el cliente.

A continuación mostramos el esquema de encaje de la propuesta de valor y el perfil del cliente.

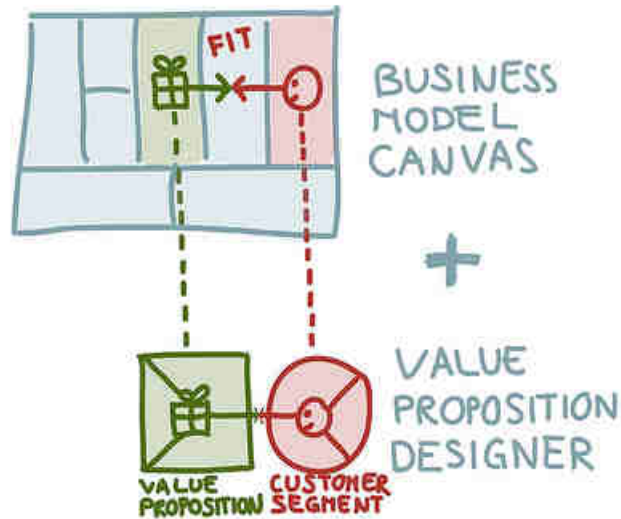
Señalaremos con  aquellas características del cliente que nuestra propuesta de valor no cubre, y marcaremos con  aquellas características que si son alcanzadas por nuestra propuesta de valor.

Esto es el estudio de encaje de la misma.



Como resultado del análisis de encaje vemos que, de acuerdo a la investigación que hemos hecho de nuestros clientes y lo que ofrece nuestra propuesta de valor, hay un *fit* interesante.

Habiendo diseñado la propuesta de valor de acuerdo al modelo de Osterwalder (2010) y otros, pasaremos al diseño del modelo del negocio. Cabe señalar que la propuesta de valor y el perfil del cliente serán el punto de partida para desarrollar los componentes del Canvas o Lienzo. El siguiente gráfico indica cómo se insertan la propuesta de valor y el perfil del cliente definidos en el mapa de modelo de negocio.



A partir de la siguiente sección daremos una definición de cada uno de los componentes del modelo de negocios. Hacia el final mostraremos el mapa completo del modelo de negocio elaborado.

## 8. PROPUESTA DE VALOR – (*VALUE PROPOSITION*)

Para modelar el *Canvas* tomamos como punto de partida la propuesta de valor que consideramos para este emprendimiento. Según los autores, una propuesta de valor crea valor para un segmento de mercado gracias a una mezcla específica de elementos adecuados a las necesidades de dicho segmento. Somos conscientes que este proceso resulta iterativo, dado que al definir los segmentos de mercado, deberemos revisar que nuestra propuesta sea acorde a las necesidades de estos segmentos. En la sección anterior definimos el primer perfil de nuestro cliente, y en función de esto diseñamos la propuesta de valor.



Una de las lecciones que hemos aprendido del modelo propuesto, es que el hecho de trabajar con *post-it* nos permite reorganizar, agrupar, agregar o descartar ideas cuando vemos el modelo como un todo.

Como resultado de varias conversaciones que hemos tenido con dueños o compradores de diferentes tiendas, detectamos que éstos tienen la necesidad constante de conseguir productos de diseño que seas novedosos y que atraigan la atención de sus clientes. Estos nos da la pauta del problema que enfrenta este sector y pensamos que sería de gran valor para ellos obtener una solución. Esto que hemos investigado de forma intuitiva en muchos casos, es lo que dentro del modelo determinamos como: trabajos (*customers jobs*), alegrías (*gain*) y frustraciones (*pains*). Este resultado se obtuvo de conversar y observar clientes y potenciales clientes. Luego de un profundo

análisis, podríamos definir la propuesta de valor en el siguiente enunciado: “Ofrecer a nuestros clientes una relación comercial cómoda y personalizada de largo plazo, a través de la oferta de una amplia variedad de productos novedosos y con diseño atractivo, adecuados a la necesidad de su negocio y a un costo de adquisición conveniente”. Nuestra propuesta de valor incluye poder proveer constantemente productos novedosos a nuestro cliente; esta es una de nuestras *core competencies*. Asimismo detectamos la posibilidad de personalización de ciertos productos para ciertos segmentos de mercado. Esta característica de la propuesta de valor es tomada de nuestra experiencia en este negocio. Buscamos unir la oferta de nuestros Socios clave, los diseñadores, con nuestros segmentos de mercado, las tiendas de diseño.

Tomando las definiciones del modelo, los valores de la propuesta pueden ser cuantitativos (costo de adquisición, velocidad del servicio, etc.) o cualitativos (diseño, experiencia del cliente, etc.). En nuestro caso entendemos entonces como valores clave:

- a. Variedad de productos (Cuantitativo)
- b. Costo de adquisición competitivo (Cuantitativo)
- c. Diseño atractivo (Cualitativo)
- d. Diseño novedoso (Cualitativo)
- e. Diseño personalizado (Cualitativo)

#### **a. Productos y servicios**

Yendo específicamente a los productos que pensamos ofrecer, mostramos a continuación parte del catálogo con el que actualmente estamos trabajando. Haremos inicialmente un análisis del modelo de marketing mix de 4C's, ya que sabemos que para poder ganar dinero con los clientes necesitamos 3 tipos de productos:

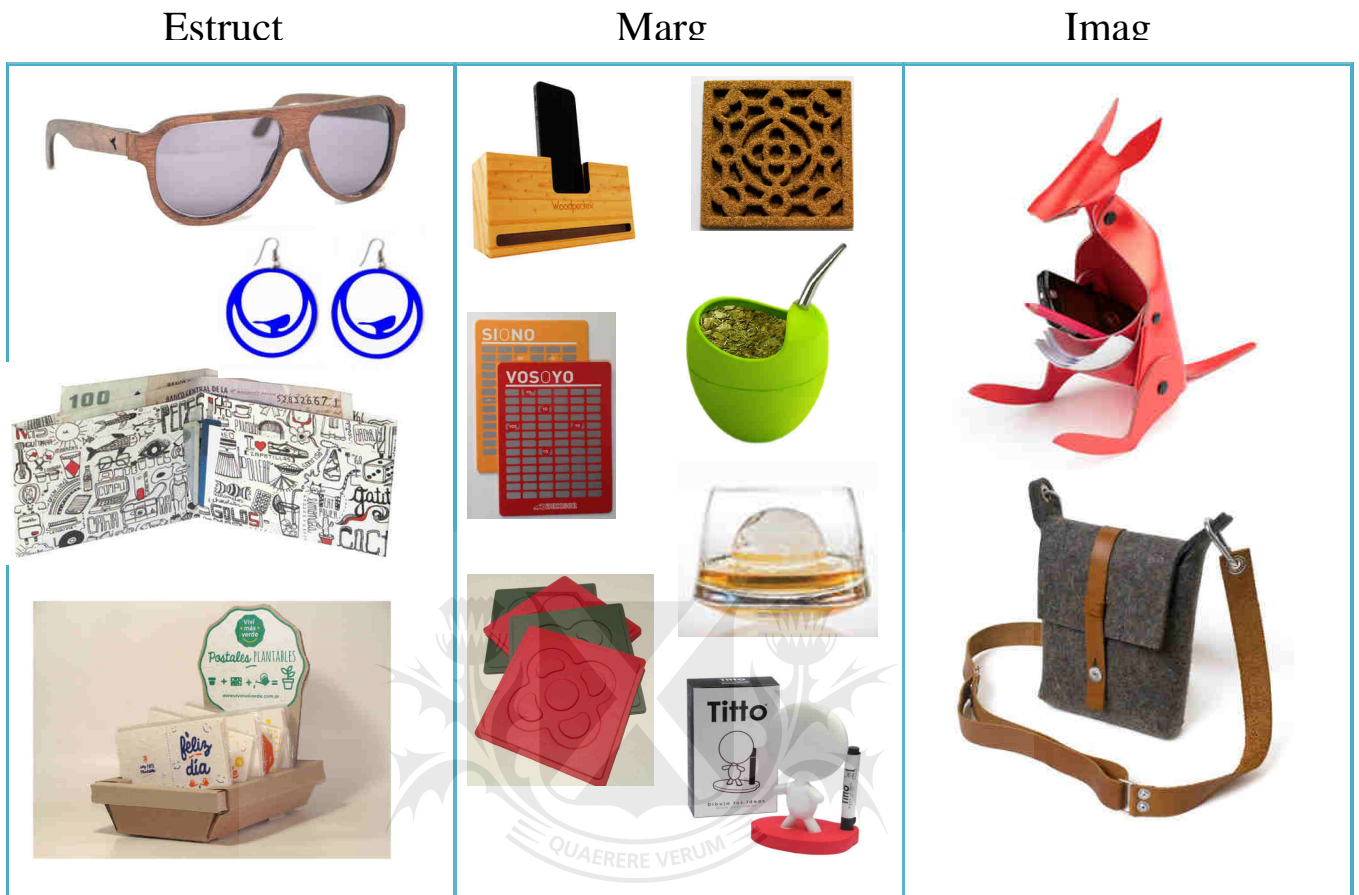
- Productos de estructura: son aquellos que sirven para captar y fidelizar al cliente. Si la compra de este producto es repetitiva nos va a ayudar a fidelizar. Son los que permiten mantener la estructura y son de margen pequeño.
- Productos de margen: son los que sirven para ganar más dinero porque nos dan mayor margen. No sirven en general para captar ni fidelizar clientes. No es sensible al precio en general. Se compra para situaciones singulares y estratégicas.
- Productos de imagen: sirven para ganar posicionamiento en clientes existentes y sobre todo en nuevos clientes. Estos productos pueden hacer perder o no ganar dinero.

Con este concepto deberemos seleccionar productos que cumplan estos 3 tipos de necesidades.



En el Anexo A, mostraremos parte de los productos que hemos seleccionado.

Como resultado del análisis obtenemos la siguiente clasificación de la selección de productos:



Sabemos que para nuestro modelo de negocio es clave contar con estos tres tipos de productos. Asimismo sabemos que esta es una clasificación inicial porque los productos podrían pasar de una a otra categoría en función de ciclo de vida del mismo.

Por último, aclaramos que la cartera de productos que hemos seleccionados es en función de cada uno de los clientes del segmento. Vale destacar que hemos dejado productos de algunos proveedores fuera del catálogo por no ser interesantes para el canal.

Señalamos nuevamente que la incorporación de nuevos diseñadores y productos es una de las claves para el modelo de negocios, ya que es uno de los trabajos detectados en nuestros clientes.

### **b. Posicionamiento y marketing mix**

En esta sección definimos posicionamiento y tipo de Marketing Táctico para nuestro modelo de negocios. Basados en nuestra propuesta de valor determinamos que la estrategia de marketing mix táctico requiere aplicar un modelo de 4C's en lugar del tradicional de 4P's.

Analizamos el modelos de las 4P's basado en Producto, Precio, Plaza y Promoción, vemos con claridad que el foco no se encuentra en el cliente, es un modelo basado en lo transaccional, en

cambio el enfoque de las 4C's claramente se enfoca en lo Relacional, buscando obtener relaciones duraderas con el público objetivo.

A continuación expondremos algunas de las razones por las cuáles consideramos el uso de este modelo.

La filosofía del modelo de las 4P es ganar dinero con los productos, en cambio las 4Cs es generar dinero con los clientes siendo gestores de categoría.

### *1. Cliente*

Tomaremos el foco sobre el cliente, por encima del foco en el producto. Sabemos obviamente que el producto es clave, pero lo que buscaremos es obtener rentabilidad basado en los clientes y no sobre la base de los productos. En la sección 13 construimos un modelo de determinación de precios que nos permite tener una idea de cómo es la rentabilidad por producto, pero sabemos que este dato está afectado por variables externas que no se pueden controlar.

La idea de nuestro modelo es enfocarnos en el negocio global con cada cliente y no con la rentabilidad de cada uno de los productos que le vendamos. Los aspectos relacionados con periodicidad de compra, reducción (o eliminación) de devoluciones, recomendación de los productos que sabemos que serán rentables para el cliente. Esto es importante por varias razones: para los clientes que realizan compra en firme, si adquieren productos que luego no pueden vender, pueden sentir que los productos de nuestra cartera no son lo suficientemente buenos, para los clientes que toman productos en consignación, nos generan gastos logísticos (directa y reversa) y financieros que no se convierten en ingresos genuinos. Queremos ser gestores de categorías, darles a nuestros clientes sólo los productos que necesitan, en la cantidad y tiempos necesarios y a un precio que les resulte conveniente para su negocio.

### *2. Costo de adquisición*

Tomando palabras de Jordana (2014), "en el mundo de las C's las cosas no tienen precio". El precio depende de cada situación, es por esto que el modelo de las C's se enfoca sobre el Costo de adquisición para nuestros clientes y no en una estrategia de precios fijos. Como indicábamos anteriormente la idea de nuestro negocio es no tener precios fijos, sino construir negocios con nuestros clientes. No obstante definimos una lista de precios para poder conocer el comportamiento y la rentabilidad de cada producto de nuestra cartera. En la sección 13 explicaremos esto con mayor detalle.

### 3. Comodidad

La tercera C de este modelo, Comodidad, es la que toma en lugar de Plaza en el modelo de las P. En este caso tenemos que entender que el cliente quiere comprar como a él le resulte cómodo y conveniente. Para esto es clave conocer las particularidades de los clientes, y sabemos ya que cada cliente tiene sus preferencias y características particulares. Como ejemplo de esto, en la sección 15 de este trabajo, mostramos como hemos desarrollado una blog con nuestro catálogo de novedades por fuera de la web oficial a pedido de nuestros clientes. Sabemos que hay clientes que necesitan tener una comunicación más fluida, o más personalizada, otros que prefieren la comunicación telefónica y otros que prefieren reuniones personalizadas. Todas estas características que conocemos de nuestros clientes las registramos en un *CRM* para poder gestionar la relación enfocada en su comodidad.

### 4. Comunidad

La última C, es la construcción de una Comunidad, en lugar de realizar Promoción. Para poder lograr este objetivo, debemos generar confianza con nuestros clientes. Tenemos que ofrecer contenido de interés para nuestros clientes. El foco de la relación tiene que estar puesto en su negocio y en sus necesidades y no en el nuestro.

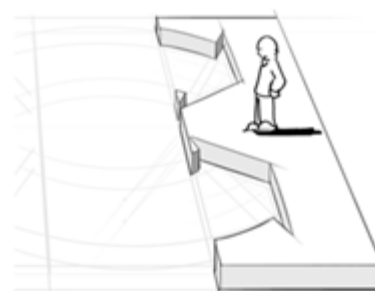
Somos conscientes que este modelo puede aplicarse cuando los clientes son recurrentes. Este es nuestro caso y es la principal idea de nuestra Propuesta de Valor.

Tomando las palabras de Sun Tzu en El arte de la Guerra: “El que conozca el arte del acercamiento directo e indirecto obtendrá la victoria”.

## 9. SEGMENTOS DE MERCADO – (*CUSTOMERS SEGMENTS*)

A continuación tomamos como elemento de análisis los segmentos de mercado de este modelo de negocio.

Como nos indican los autores, en este módulo se definen los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa. Los clientes son el centro de cualquier modelo de negocio. Los segmentos se definen de acuerdo a con las necesidades, comportamientos y atributos comunes para un conjunto determinado de clientes.



Apoyados en estos conceptos, en los estudios previos que hemos realizado y en la experiencia obtenida, definimos algunos segmentos definidos de acuerdo a las siguientes variables:



- a. Venta en firme versus venta por consignación o en depósito.
- b. Con foco en el producto versus foco en la rentabilidad.
- c. Clientes de tienda única versus clientes de grandes cadenas.
- d. Ubicación geográfica.

Si bien en nuestro primer modelo es probable que el enfoque de negocio sea bastante parecido para estos canales, a medida que se incorporen nuevos clientes en cada uno de estos segmentos, tendrá mayor sentido gestionarlos por segmento.

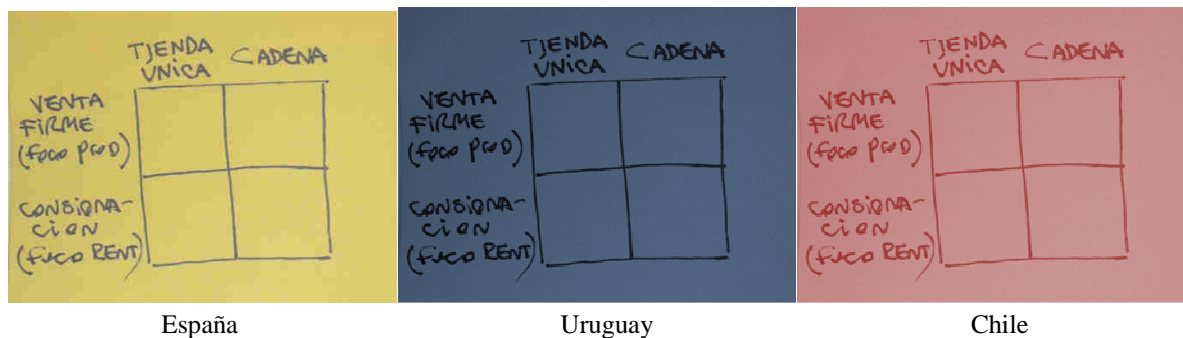
Analizando este conjunto de variables, descubrimos que el tipo de oferta y relación que puede existir entre los clientes que compran en firme versus aquellos que toman productos es consignación es diferente. Los primeros son más exhaustivos en la búsqueda de valor del producto *per-se*, es decir tiene gran foco en el producto. Por otra parte los clientes que toman productos para la venta en consignación tienen mayor foco en la rentabilidad y el valor promedio del ticket de venta.

Llegamos a una interesante conclusión dado que originalmente nuestro pensamiento nos mostraba cuatro variables que pensábamos como cuatro canales diferentes, sin embargo, los segmentos definidos por estas variables quedan mejor definidos como dos en lugar de los cuatro que imaginamos originalmente. Es decir, vemos un segmento formado por clientes que compran los productos y que son exhaustivos en la selección de los mismos y otro segmento con un comportamiento distinto, que toman en general productos en depósito y que se enfoca más en la rentabilidad de los mismos. Este cliente se permite “probar” más con productos desconocidos, tiene menor riesgo ya que no compra, sino que solamente exhibe en su tienda. Más adelante mostraremos que la relación con cada uno de estos segmentos resulta diferente, como así también resulta diferentes la fuente de ingreso; en un caso el modelo tiene ingresos *one-shot*, mientras que en otro resulta con un perfil más recurrente.

Respecto de la variable tienda simple versus cadena, descubrimos que el tipo de relación y el canal de distribución también es muy diferente, dado que cada una de estas presenta particularidades operativas y logísticas diferentes.

Por último, creemos que es conveniente segmentar geográficamente, dado que varias de las variables del modelo se verán afectadas según la geografía a la que apuntemos. En el modelo *Canvas* solamente mostramos tres países que son en los que actualmente tenemos operación, pero nuestro modelo de negocios buscará en el futuro nuevas geografías.

En resumen, nuestro modelo de segmentación podría verse como sigue:



España

Uruguay

Chile

Para el análisis de este proyecto tomaremos solo el mercado español, y en particular la región catalana, dado que es el mercado que se encuentra más desarrollado y *a priori* es que resulta más atractivo.

Durante varios meses hemos realizado un estudio de clientes potenciales en Barcelona. En muchos casos realizamos visitas, y/o reuniones y en otros casos visitamos la tienda y los investigamos a través de sus páginas web, o por contactos y reuniones con proveedores de esos clientes.

El siguiente listado muestra las tiendas que hemos investigado algunas de las cuales ya son clientes y otras esperamos que lo sean:

- |                                      |  |
|--------------------------------------|--|
| 1. ART Montfalcon                    | 21. La Central   |
| 2. Babbazar                          | 22. La Comercial   |
| 3. Bauhaus                           | 23. Laie (CCCB)  |
| 4. Baustore                          | 24. L'appartement  |
| 5. Butlers                           | 25. "Les Mil i Una"                                      |
| 6. Casa Viva                         | 26. Mad Shop   |
| 7. Chandal                           | 27. Mar de Cava  |
| 8. Ciudad de las artes               | 28. Maxalot  |
| 9. Comercial Martos                  | 29. MIBA   |
| 10. CONESA                           | 30. MINIM arquitectura interior S. L.                    |
| 11. Consejo de Arquitectos           | 31. MUJI   |
| 12. Corte Inglés                     | 32. muy  |
| 13. Doméstico Shop                   | 33. Natura   |
| 14. Fantastik Bazar extra(ordinario) | 34. Nordichink    Diseño    Escandinavo<br>Contemporáneo |
| 15. FNAC                             | 35. Objects by Carme Pinós                               |
| 16. Formista                         | 36. Ordning & Reda                                       |
| 17. Fusta M                          | 37. Panot. Es  |
| 18. Grey Street                      | 38. Papelería segarra                                    |
| 19. Impossible                       | 39. Passage Barcelona                                    |
| 20. La casa desigual                 |  |

40. Pepa Paper

41. Pilma

42. Solinger - Zwilling J.A. Hencklers  
España S.A. (Cuchillería Plaza del Pi)

43. Studiostore

44. Vinçon

45. Wawas Barcelona The Shop

46. Zara Home.

Como indicábamos anteriormente algunas de estas tiendas ya son clientes, y tomaremos información de la experiencia comercial para extrapolar el comportamiento de potenciales clientes. Esta hipótesis será tomada a la hora de proyectar los resultados del negocio. Existen muchas más tiendas en la región catalana, pero que no formarán parte de la estimación de demanda para el modelo.

Haremos una primera clasificación por tipo de tienda y tipo de compra que el cliente realizan los clientes para poder inferir un comportamiento agregado de acuerdo con esta clasificación. El resultado obtenido es la siguiente matriz que nos servirá para modelar el comportamiento de los clientes.

		Tipo de tienda	
		Cadena	Única
Tipo compra	Firme	8	27
	Depósito	5	6

Podemos observar que hay 8 clientes que son cadenas y que esperamos que realicen compra en firme, 5 cadenas que podrían realizar adquisición de nuestros productos a través de operación e consignación, 27 tiendas que comprarían en firme y 6 que lo harían en depósito. Como indicábamos este análisis surge de conversaciones con los potenciales clientes, con proveedores de esos clientes o en algunos casos como inferencias de acuerdo al conocimiento adquirido.

## 10. CANALES - (CHANNELS)

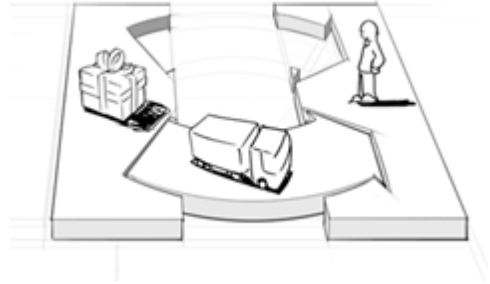
Una vez definida la propuesta de valor y los segmentos de mercado, estudiamos cuales son los canales que prefieren cada uno de éstos.

En esta etapa debemos definir cuáles serán los canales de este proyecto de negocios que permitan dar a conocer los productos y ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor.

De acuerdo a la clasificación del modelo, definimos que nuestros canales serán, en principio, propios. Estos canales a la vez están conformados por un equipo comercial y ventas por internet. Durante el análisis de este elemento del modelo resurge la idea original de abrir una tienda propia en Barcelona. Este último canal lo consideramos como parte de las estrategias de crecimiento para el cual tendremos que repensar el modelo de negocios *ad-hoc* dado que no es equivalente a la venta de tiendas que plantea éste modelo. El canal de socios quedará también como parte del análisis de crecimiento.

En cuanto a las fases de canal consideramos:

- a. **Información:** para dar a conocer los productos de nuestra empresa definimos un catálogo que se envía a los potenciales compradores junto con las listas de precios. Por otra parte está en desarrollo una página web que muestra los productos y posibilita emitir órdenes de compra. Por otra parte el equipo comercial hace demostración en vivo con los clientes.
- b. **Evaluación:** para ayudar a los clientes a evaluar nuestra propuesta de valor, mostramos en vivo los productos y las potencialidades de personalización que cada uno de estos ofrece. Asimismo tanto en el catálogo como en la web page existe una descripción de las características principales de productos, como así una imagen de mismo en una escena de uso.
- c. **Compra.** La compra de nuestros productos se puede perfeccionar a través de una orden de compra o nota de pedido en durante la visita del agente comercial, a través de la web o enviando un email. Para las operaciones en depósito o consignación, la reposición de productos es automática en función de la liquidación de las ventas realizadas en el período estipulado con el cliente.



- d. **Entrega.** La entrega de nuestra propuesta de valor a cada uno de nuestros clientes, es uno de los principales desafíos de proyecto. En la actualidad y dado el volumen de ventas, todos los envíos son realizados en forma directa desde Argentina a para cada uno de los clientes. En el negocio de España contamos con un socio estratégico que desconsolida y entrega a cada uno de nuestros clientes. Si bien sabemos que la entrega no es inmediata, dados los tiempos logísticos, en los meses que lleva el negocio funcionando no se ve como un gran problema, dado que no es un producto perecedero. Muchos de nuestros actuales clientes conocen las particularidades del negocio y suele ser un problema. Sin embargo, para poder amortiguar posibles demoras, existe localmente (en Barcelona) un depósito de producto terminado que permite cumplir con las órdenes más urgentes de nuestros clientes.
- e. **Posventa.** De acuerdo con la experiencia en este tipo de negocio el servicio de atención posventa, solo que es requerido en caso que haya habido una equivocación con el envío o si existe algún material defectuoso. En esos casos existe una canal telefónico o por email para que el cliente pueda ponerse en contacto e indicar el problema encontrado.

Al definir la estrategia de logística para nuestro negocio, dado que estamos en una instancia de *Start-up* los envíos a los clientes se realizarán en forma directa desde Argentina. Esta decisión, es debido a que al no tener un volumen de envíos que permita hacerlo por buque, la alternativa es hacerlo vía *courier*. Sabemos que esta metodología tiene sus pros y sus contras, la principal ventaja es que de esta forma no manejamos inventario en destino, sino que se hace envíos por las compras de nuestros clientes, con esto no tenemos capital inmovilizado por stocks. La principal desventaja es que no podemos lograr consolidados de envíos que permitan reducir los costos logísticos, ni realizar el *shipping* a través de buques lo que permitiría reducir aún más los costos logísticos.

Somos conscientes que hasta no lograr volúmenes mayores a media tonelada no es económicamente rentable hacer la operación logística de esta última manera. La segunda desventaja es que no podemos cumplir con pedidos “urgentes”. Esta desventaja esperamos poder mitigarla con mayor planificación mientras que el negocio no tenga un volumen suficiente que nos anime a consolidar y almacenar en destino. Actualmente existe un espacio en destino donde se almacenan algunos SKUs de mayor rotación que nos permite atender urgencias de reposición para algunas tiendas.

Para esta etapa del negocio realizaremos los envíos a través de un *courier*, en nuestro caso seleccionamos al proveedor DHL que fue el que nos dio las mejores condiciones.

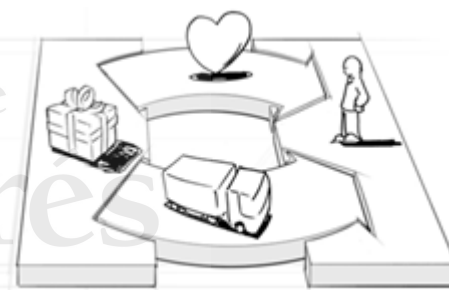
El cuadro tarifario para los gastos de envío es el que se muestra a continuación.

Kg	Países Límitrofes	EE UU/Canadá	Resto América	Europa	USD/kg
5	USD 66,57	USD 87,54	USD 105,62	USD 119,84	USD 23,97
10	USD 99,55	USD 131,05	USD 169,84	USD 184,74	USD 18,47
15	USD 127,29	USD 156,94	USD 212,65	USD 220,15	USD 14,68
20	USD 150,20	USD 182,21	USD 247,06	USD 249,55	USD 12,48
30	USD 173,45	USD 229,77	USD 276,66	USD 280,20	USD 9,34
40	USD 208,76	USD 291,61	USD 337,92	USD 344,46	USD 8,61
50	USD 252,10	USD 362,96	USD 422,11	USD 431,14	USD 8,62

Estos valores forman parte del costo de operación del proyecto y los tendremos en cuenta para calcular el resultado económico de modelo.

## 11. RELACIONES CON CLIENTES – (CUSTOMER RELATIONSHIP)

Al momento de definir este bloque del modelo, debemos ser muy conscientes de los segmentos de clientes que hemos definido. Uno de los principales *insights* que tomamos para la definición de nuestros clientes, es que en general se trata de un *buyer* especializado en objetos de diseño. Esto nos da un dato fundamental de cómo es nuestro cliente.



De acuerdo con la etapa que transita este negocio, de inicio o *start-up* tenemos claro que debemos tener un fuerte foco en la Captación de clientes y en lograr de fidelización de los clientes que se vayan desarrollando. Para esto tal como indicábamos precedentemente, buscaremos una relación cercana con nuestros clientes con foco en la demanda más que en los productos en sí. Recordando las palabras de Jordana que: “en entornos de máxima rivalidad debo pensar en la demanda, en los clientes y no tanto en términos de productos”. Y como mostraba en su *paper* del año 2014, La Miopía del mercado vista de nuevo, basado en La Miopía del Mercado de Theodore Levitt de 1960, nos hace notar que: “Es necesario entender que por seguros que estemos de nuestro producto, si no pensamos en términos de demanda, otro sector de fuera lo hará” (Jordana 2014). Con estos elementos, vemos que para los segmentos que escogimos para nuestra modelo de negocios,

necesitamos, en términos de Osterwalder un tipo de relación de Asistencia Personal, en donde el cliente base su relación con la empresa a través de interacción humana. Este tipo de relación creemos que será predominante para los canales que tengan foco en Producto/Venta. Para el caso del segmento que definimos como enfocado en la rentabilidad y que toma materiales en consignación, definimos que debería tender a una relación sostenida de largo plazo, con una relación de carácter de Autoservicio.

Queremos señalar que hemos detectado dentro de este módulo otra gran oportunidad de crecimiento que elaboraremos más adelante. Creemos que la relación con nuestros clientes tomará en ciertos casos la de Creación colectiva. Esto se hará articulado con ciertas asociaciones clave con algunos de los *key partners*. Una muestra de estos, es el caso que ilustrábamos en otra sección de este trabajo, en uno de nuestros proveedores desarrollar (o personaliza) uno de sus productos para un cliente en particular.

#### **a. Estrategias de comunicación**

Dado que nuestro negocio opera dentro de la modalidad B2B debemos ser congruentes con el tipo de comunicación que usemos. Nuestro modelo de negocio está basado en generar relaciones de largo plazo con nuestros clientes. Se define un tipo de venta consultiva, siendo nuestro rol el de gestores de categorías para el mercado de diseño.

En la sección anterior definimos una marca con una importan muy fuerte con la que esperamos estar presentes en el *top of mind* de los clientes. Posicionándonos no solo como una marca que ofrece productos novedosos a un costo de adquisición adecuado, sino que ofrecemos a nuestros clientes un negocio sostenible en el tiempo.

Definimos una estrategia de comunicación directa con nuestros clientes. Esperamos que nos conozcan, que sepan quiénes somos, y qué ofrecemos. Queremos mostrar nuestros productos en vivo, y mostrarle que cada uno de ellos tiene una identidad y relato propio. Pero por sobre todas las cosas buscamos construir una relación duradera con ellos.

Somos conscientes que para lograr la atención de un cliente que nos conoce, es fundamental generar impacto. Nuestra estrategia se basa en obtener los contactos de los decisores de compras de las tiendas, intentar despertar el interés a través de un email con alguno de los productos de nuestro catálogo que puedan ser muy interesantes para esa tienda en particular. Estudiamos al cliente, y a decisor de compra y tratamos de conocerlo a fondo. Una vez enviado ese mail, del que no esperamos ninguna respuesta, hacemos un contacto telefónico para solicitar una reunión en la que



les contaremos nuestro modelo de negocios y mostraremos parte de nuestra cartera de producto. En esta instancia buscamos generar interés en el cliente.

La siguiente etapa es lograr que compren nuestros productos, para lo cual enviaremos vía mail catálogos y/o notas de pedidos o link a nuestra web para poder hacer los pedidos.

Una vez lograda establecer la primera compra, pactaremos con cada cliente, en función del negocio, la frecuencia de envío del catálogo de novedades. Para los casos de ventas en consignación se pactan además las frecuencias de liquidación y reposición de productos. En algunos casos se pactará el envío de novedades en forma *push*.

Nuestra propuesta busca cambiar el enfoque tradicional enfocado en lo transaccional a uno de relación de largo plazo con nuestros clientes.

Por últimos queremos destacar que hemos desarrollado la página [www.objetosperdidos.com.ar](http://www.objetosperdidos.com.ar) donde se puede conocer todos los aspectos de nuestra empresa, acceder al catálogo online y hacer las compras por *e-commerce*.

Por otra parte, a pedido de algunos clientes, hemos desarrollado otra página en formato blog <http://catalog.objetos-perdidos.com/> que le permite ver el catálogo de las últimas novedades.

## **b. Marca**

Parte importante de la relación con los clientes, tiene relación con la identificación de marca del producto o proveedor. En nuestro caso, dado que nuestro modelo de negocios consolida diversas marcas, hemos decidido que debemos desarrollar una que de identidad de paraguas. Buscamos un nombre y un logo que impacte al cliente y que lo pueda recordar fácilmente entendiendo que somos un proveedor que podemos ofrecer productos de distintos diseñadores

Al momento de definir la marca para nuestro proyecto utilizamos la técnica de *Brainsorming* y el nombre seleccionado fue: Objetos Perdidos y encontrados.... Consideramos que este nombre cumple con las expectativas planteadas.

Uno de los criterios de selección fue que el nombre tenía que ser en español, ya que la idea de nuestro proyecto es diseño de argentina para el mundo.

Respecto de isologotipo, empezamos con una propuesta como la que se muestra a continuación:





Utilizamos este primer logo como input para generar propuestas de mayor impacto y llegamos a las alternativas de diseño que se muestran en el Anexo B.

La alternativa que finalmente adoptamos fue la B: Opiedro. Se decidió utilizar este isologotipo como la imagen de la marca Objetos Perdidos y encontrados...



Universidad de

San Andrés

Vale aclarar que la bajada “y encontrados...” es un recurso que se utilizará para enfatizar el concepto, no obstante, sobre el logotipo se usará solo Objetos Perdidos.

## 12. FUENTES DE INGRESO – (REVENUE STREAMS)

Recorrer el módulo de Fuentes de ingreso nos permitió entender, y mejorar el enfoque, de cómo son las fuentes de ingreso de nuestro negocio. En principio se trata de un simple modelo de compra venta, con una estrategia de *pricing* basada en principio en el conocimiento del mercado. Sabemos que las tiendas por lo general determinan el PVP (Precio de venta al público) recargando el 100% al precio al que adquieren los productos que luego venden al consumidor.



Sobre la base de este conocimiento, nuestra estrategia de fijación de precios se basa en realizar *benchmarking* de precios de productos equivalente. En este sentido, se determina cuál sería el precio que el consumidor podría estar dispuesto a pagar y con esta información se termina el precio a nuestros clientes: las tiendas. A partir de aquí y habiendo determinado el precio a nuestros clientes, trabajo desde abajo hacia arriba. Es decir, a partir del precio que nos proponen nuestro proveedores, determinamos todos los costos directos asociados a la venta determinada de cada producto: logística, impuestos, tasas, etc. y con esto podemos determinar el margen de ventas que queda para nuestra empresa. Si supera el mínimo esperado, se avanza con la incorporación del producto a la cartera; en caso negativo, se estudian los valores hacia arriba y debajo de la ecuación para negociar con los proveedores o repensar los precios finales. Esta es la estrategia de precios general. Sin embargo existen ciertos productos que, como indicara Jordana, pueden ser Productos de Estructura, con los que no buscaremos margen, sino captar y fidelizar clientes.

A esta instancia hemos creado un precio de venta para nuestros segmentos. Esta lista de precios, en la actualidad es única para cada país y no varía por los diferentes segmentos. La lista de precios no maneja actualmente descuentos (por volumen o pronto pago) o recargos (que reflejen financiamiento u otras condiciones).

En el módulo de Segmento de mercado, detectamos que éstos le dan valor a distintos aspectos de la oferta. Debemos estudiar si esta valoración podría determinar distintas listas o condiciones de precios. Asimismo detectamos que la compra de los clientes con foco en producto nos dan un ingreso *one-shot*, con pago a crédito que ronda los 90 días, mientras que los clientes que toman productos en consignación, si bien no se facturan al momento de la entrega de los productos, realizan el pago de facturas en plazos más cortos. Con esto llegamos una conclusión interesante. Si ofrecemos un este segmento, que en principio podría parecer menos interesante, un mix y volumen de productos acorde a la demanda el consumidor y automatizamos la reposición de productos, tenemos una fuente de ingresos de se asemejan muchos a un modelo de ingreso recurrente.

#### **a. Estrategia de precio**

En esta sección mostraremos con un ejemplo cómo realizaremos la fijación de precios (con el resto de la cartera de productos aplicamos la misma metodología).

Como es sabido, quién realmente define el precio de un producto en el mercado es el cliente. Tomando esta aseveración como premisa, para la fijación de precios en nuestro mercado objetivo, realizamos un fuerte *benchmark* que nos permite visualizar entornos de precios para productos de

categorías similares a las que ofrecemos. Esto lo hacemos tomando precios de productos similares en diferentes tiendas de la locación, en este caso en Barcelona.

Conocemos que nuestros clientes fijan los precios tomando entre un 50 y 100% del valor de compra para fijar el PVP (Previo de venta al Público).

Bajo esta hipótesis desarrollamos un algoritmo hacia atrás teniendo en cuenta todos los costos asociados y los beneficios esperados para nuestro negocio.

Como anticipábamos tomaremos un ejemplo para la fijación del precio de venta a nuestro cliente.

Nuestro modelo de *pricing* contemplará algunos parámetros fijos, y otros que podremos manejar o influenciar. Lo que haremos es buscar mover estas variables de modo tal de llegar al mercado a un precio conveniente para nuestro cliente y para el consumidor final. Al tratarse de un negocio B2B en el que usamos el modelo de consignación, debemos ser muy conscientes y prudentes en la definición del precio a la tienda, pero también al consumidor final.

En siguiente gráfico mostramos los diferentes elementos que componen el precio al público. Vemos que podemos influenciar en el Costo y en el Margen de la Tienda, y controlar el Margen de nuestro proyecto.



Utilizando el enfoque de 4C's sabemos que el Margen por producto no es lo que conduce al éxito del negocio, ya que gestionamos clientes y no márgenes individuales de productos. No obstante consideramos que resulta clave conocerlo, para poder llevar a cabo negociaciones con nuestro

clientes y saber hasta qué punto podemos hacer descuentos sin perder dinero, o siendo conscientes de la pérdida de margen en un determinado producto.

Entonces, ¿Cómo definimos el precio? Tomaremos como ejemplo el Amplificador en madera Woodpecker Classic (para iPhones y iPods) de Ezequiel Kartún.



Costo: \$ 95,85 (Pesos Argentinos)

Dimensiones producto: 25 x 10 x 5 cm.

Peso: 0,180 kg.

Analizamos productos equivalentes en el mercado objetivo, y para este caso observamos que uno de nuestros clientes tiene disponible a la venta el siguiente producto:



FUENTE: <http://www.madshop.net/>

Observamos que el Alarm dock para iPhone 5 Areaware es equivalente al amplificador Woodpecker tanto por características constructivas, prestaciones y calidad del mismo. Pensamos que podemos competir a un precio cercano para este producto, en esta u otras tiendas.

Nuestro modelo parte de un costo de adquisición del amplificador Woodpecker de \$95,85 final en Argentina, y debemos llegar a las manos del cliente en España a unos €38 a €40.

Como se observa a continuación planteamos 3 escenarios para la fijación de precios. El Escenario 1 con el tomamos el tipo de cambio oficial al momento de este análisis, para el Escenario 2 utilizamos un tipo de cambio esperado en caso que se retire el cepo cambiario y en el Escenario 3 usamos un tipo de cambio promedio de los dos anteriores que nos permite entender cómo afectaría la estrategia de precios antes variaciones del tipo de cambio, variable exógena que no podemos manejar ni influenciar.

ID	Concepto	Escenario 1		Escenario 2		Escenario 3	
1	Costo (\$)	\$	95,85	\$	95,85	\$	95,85
2	Margen Arg		50%		50%		50%
3	Precio EXWArg (\$)	\$	143,78	\$	143,78	\$	143,78
4	TC (\$/USD)		8,95		12,70		10,83
5	Precio EXWArg	USD	16,06	USD	11,32	USD	13,28
6	Aranceles (23%)	USD	3,69	USD	2,60	USD	3,05
7	Seguro (2%)	USD	0,32	USD	0,23	USD	0,27
8	Flete (*)	USD	2,25	USD	2,25	USD	2,25
9	Precio Tienda	USD	22,33	USD	16,40	USD	18,85
10	Margen Tienda		100%		100%		100%
11	TC (€/USD)		0,93		0,93		0,93
12	PV	€	41,63	€	30,58	€	35,15
13	IVA	€	8,74	€	6,42	€	7,38
14	PVP	€	50,38	€	37,00	€	42,53

(\*) Sobre la base del precio de envío de 20kg. (Precio por Kg = 12,48 USD)

La idea de este análisis es a los efectos de entender cómo puede afectar el tipo de cambio a nuestra estrategia de *pricing*. Como explicábamos anteriormente para poder llegar al PVP deseado debemos trabajar sobre los puntos 1 y 10 a través de distintos tipos de negociaciones con nuestros proveedores y clientes. Asimismo podemos trabajar sobre el margen propio, el punto 2, pero obviamente intentaremos que sea lo más alto posible, dado que este redundará en nuestra ganancia esperada. No obstante, como explicábamos en la introducción del presente trabajo, nuestro modelo de negocios no busca la maximizar el margen de cada uno de los productos, sino que busca negocios rentables de largo plazo. En palabras de Jordana, buscamos pasar del modelo tradicional de las 4P al de las 4C.

NOTA: dado que actualmente contamos con una cartera de más de 350 artículos, explicamos la estrategia de precios para un producto. La metodología de fijación para los demás es exactamente la misma, tomar precio de mercado, analizar la factibilidad de acuerdo a los costos de adquisición y

analizando margen de tiendas y propio negociar con clientes y proveedores a fin de obtener un precio final acorde a las expectativas del cliente final.

### b. Determinación demanda, ingresos y ganancia

En esta sección determinaremos el volumen de ventas y los ingresos que esperamos tener dentro del mercado español en los próximos 24 meses. Para la estimación de la demanda tomaremos datos empíricos de la operación actual (modelos de negocio inicial) y realizaremos algunos supuestos o hipótesis que nos permitan proyectar o determinar valores futuros.

En la sección segmentos de mercado habíamos agrupamos a nuestro clientes y potenciales clientes según cuatro cuadrantes. Estos cuadrantes representaban el tamaño o formato de la empresa y el tipo de operación que realizan.

A continuación mostramos cuáles son los clientes que hemos seleccionado como modelo para estimar volúmenes de ventas de los otros clientes.



Para la determinación de la demanda estudiaremos el comportamiento de un cliente perteneciente a cada uno de los cuadrantes definidos anteriormente.



Para los potenciales clientes que pertenecen al mismo grupo asumiremos un comportamiento similar y para definir la demanda de estos proyectaremos la demanda en función de la experiencia piloto que hemos tenido con estos. Estos supuestos están basados en la metodología *lean start up*, en la que probando un modelo de negocios uno puede obtener información del mercado y utilizarla para rediseñar y retroalimentar en nuevo modelo.

Como indicábamos anteriormente, tomaremos las ventas que hemos tenido durante la etapa piloto para estos clientes. Tomamos como hipótesis que a lo largo de los próximos 24 meses podríamos llegar a los 46 clientes que hemos seleccionado y enumerado en la sección anterior. A través de conversaciones con estos y otros clientes, hemos confirmado que hay potencialidad de compra y sabemos además que esta plaza cuenta con más clientes potenciales que no formarán parte de este análisis para tomar un escenario conservador y realista

Tomando la premisa de que los clientes que corresponden a cada uno de estos 4 grupos tendrán comportamiento de compra similar a los tomados como testigo, asumimos que tendrán una facturación promedio similar a la que estos clientes tienen hasta hoy. Sabemos que esta es una suposición fuerte, pero sabiendo que tenemos un mix de productos de unos 350 SKUs no tenemos suficiente información que nos permita estimar por cada producto.

Para la estimación de las ventas, afectaremos los valores calculados afectándolo por un factor de crecimiento. Los valores actuales con los que contamos, son el resultado de nuestro primer prototipo de modelo de negocio, son ventas conservadoras, los clientes están conociendo nuestros productos, pero mucho han repetido sus compras. Por este motivo utilizaremos un factor que nos permita estimar el crecimiento. Si bien nos consideramos optimistas en que podríamos aumentar la cantidad vendida en cada uno de estos clientes, tomaremos valores de crecimiento conservadores para el modelo.

Otra hipótesis será que la adopción de comprar de estos clientes se hará en forma progresiva para cada uno de estos sectores más o menos lineal para el período estipulado.

Para poder determinar la ganancia, además de la demanda e ingresos debemos analizar los costos en los que incurriremos. A continuación explicaremos cada uno de los componentes que nos permitirán crear un Escenario Base, y luego haremos algunas variaciones para obtener otros escenarios para poder entender la sensibilidad de algunas variables para nuestro modelo de negocios.

### 1. Facturación esperada

Para definir la facturación esperada, tal como indicábamos anteriormente tomaremos la facturación esperada para los 4 segmentos de clientes en Catalunya. Consideramos que es una estimación conservadora que pensamos podría ser muy factible de conseguir, e incluso superar.

Como explicamos anteriormente utilizaremos en el modelo la facturación promedio de los clientes: Natura, Vinçon, La Central y Miba. A continuación mostramos el valor promedio mensual de facturación que tenemos actualmente con estos clientes, cuántos clientes existen dentro de cada cuadrante y cuantos esperamos tener luego de 24 meses:

	Caden	Única
firme	<p>Hoy: 1 / Objetivo: 8</p> <p><b>natura</b></p> <p>€900</p>	<p>Hoy: 4 / Objetivo: 27</p> <p><b>VINÇON</b></p> <p>€300</p>
Depósito	<p>Hoy: 1 / Objetivo: 5</p> <p><b>LA CENTRAL</b></p> <p>€550</p>	<p>Hoy: 3 / Objetivo: 6</p> <p><b>miba</b></p> <p>museu d'idees i invents de barcelona</p> <p>€200</p>

### 2. Factor de penetración

Para cada uno de los cuadrantes anteriores tomaremos un factor de penetración determinado en función de nuestra experiencia y expectativas.



Para el caso de clientes de tiendas únicas que realizan compras en firme, esperamos poder incluir un nuevo cliente por mes a lo largo de los 24 meses, llegando a los 27 al fin del período.

Para el caso de cadenas que realizan con compra en firme, esperamos poder cerrar negociaciones con un nuevo cliente cada tres meses, logrando los 8 objetivo en al comienzo del último cuatrimestre del período en análisis.

Para las cadenas que adquieren productos en depósito, esperamos incorporar una cada 6 meses.

Finalmente, para los clientes solicitan materiales en depósito, pensamos que, al igual que el caso anterior, podremos incorporar una cada 6 meses.

Estos valores de penetración los veremos en el modelo que mostraremos al final de la sección.

### *3. Factor de crecimiento*

Al igual que en el caso anterior definimos un valor de crecimiento para cada uno de los cuatro bloques. Estos valores también salen como resultados de la prueba piloto del modelo de negocio.

Para el caso de clientes de tiendas únicas que realizan compras en firme proyectamos un crecimiento sostenido de las ventas del 4%.

Para las cadenas que realizan con compra en firme usaremos un factor de crecimiento del 7%. Recordemos que las cadenas en general compran para algunos de sus locales y luego van incorporando a otros. Sabemos que este número es súper conservador, pero consideramos prudente mantenerlo así.

Para las cadenas que adquieren productos en depósito el factor de crecimiento adoptado será del 7% como en el caso anterior.

Finalmente, para los clientes solicitan materiales en depósito usaremos un factor del 10%.

### *4. Impuestos*

Durante nuestra experiencia piloto hemos averiguado respecto de los asuntos impositivos, y por el tipo de negocio, el único que deberemos abonar es el IVA que tributa un 21%.

### *5. Aranceles*

En la sección estructura de costos – (*cost structure*) se definieron los Aranceles correspondientes, los mismos serán del 2,5%.

## 6. Otros gastos aduaneros

Existen ciertos gastos por trámites aduaneros que deberemos afrontar como parte de nuestros costos y que son de €23 por cada envío. Para la estimación de los envíos hemos realizado un cálculo para el cual obtenemos la cantidad de envíos mensuales en función de las ventas. Asumimos que cada venta tendrá un envío que corresponderá a un bulto de 20 kg. A excepción de los clientes de compra única que repartirán el bulto entre 4 clientes.

## 7. Flete

Tal como indicamos en la sección Canales - (*channels*) los envíos para nuestra primera etapa de negocios se realizarán a través de *couriers*. Nuestro modelo contempla que los envíos se harán en bultos de un mínimo de 20kg. En este caso tendremos un valor por kilo transportado de USD12,48.

Kg	Países Limitrofes	EE UU/Canadá	Resto América	Europa	USD/kg
5	USD 66,57	USD 87,54	USD 105,62	USD 119,84	USD 23,97
10	USD 99,55	USD 131,05	USD 169,84	USD 184,74	USD 18,47
15	USD 127,29	USD 156,94	USD 212,65	USD 220,15	USD 14,68
20	USD 150,20	USD 182,21	USD 247,06	USD 249,55	USD 12,48
30	USD 173,45	USD 229,77	USD 276,66	USD 280,20	USD 9,34
40	USD 208,76	USD 291,61	USD 337,92	USD 344,46	USD 8,61
50	USD 252,10	USD 362,96	USD 422,11	USD 431,14	USD 8,62

Como indicábamos en la sección anterior la estimación de los envíos que hemos realizado implica que cada venta tendrá un envío que corresponderá a un bulto de 20 kg. Esto sale como valor promedio de valores de venta actuales. Para los clientes de compra única el modelo contempla que se repartirán un bulto cada 4 clientes. Cada cliente tiene en promedio 5kg de envío. El consolidado permite disminuir el costo unitario del kilogramo.

## 8. Seguro

El valor del seguro asciende a un 2% del valor declarado de la mercadería. Este valor es facturado por el *courier*.

## 9. Otros gastos en destino

En esta sección incluimos gastos que se generan en destino. Consideramos unos €10 para desconsolidar y entregar las mercaderías en el depósito del cliente en destino.

## 10. Costo de mercaderías e incremento de precios

Dado que nuestros proveedores son casi en su totalidad de Argentina, estimamos un aumento de los precios de las mercaderías, de un 10 % para el primer semestre y luego un 5% semestral

## 11. Otros gastos en Argentina

Por último consideramos un mínimo de gastos operativos que tenemos en Argentina. Actualmente son prácticamente cero, pero tomaremos una base de \$7000 y un crecimiento mensual del 7%.

Con estos supuestos, ya podemos preparar un Escenario Base que nos permita conocer algunos números de la evolución de nuestro negocio.

### Demanda como proyección de la facturación

Canal	HOY	OBJETIVO	jun-15	jul-15	ago-15	sep-15	oct-15	nov-15	dic-15	ene-16	feb-16	mar-16	abr-16
# Clientes Tienda Unica (Firme)	4	27	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Facturación promedio (crec. 4%)	300 €	4%	312 €	324 €	337 €	351 €	365 €	380 €	395 €	411 €	427 €	444 €	462 €
Facturación total canal (*)	1.200 €		1.248 €	1.622 €	2.025 €	2.457 €	2.920 €	3.416 €	3.948 €	4.516 €	5.124 €	5.773 €	6.466 €
# Clientes Cadena (Firme)	1	8	1	1	2	2	2	3	3	3	4	4	4
Facturación promedio (crec. 7%)	900 €	7%	963 €	1.030 €	1.103 €	1.180 €	1.262 €	1.351 €	1.445 €	1.546 €	1.655 €	1.770 €	1.894 €
Facturación total canal (*)	900 €		963 €	1.030 €	2.205 €	2.359 €	2.525 €	4.052 €	4.336 €	4.639 €	6.618 €	7.082 €	7.577 €
# Clientes Tienda Unica (Depósito)	3	6	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4
Facturación promedio (crec. 10%)	200 €	10%	200 €	220 €	242 €	266 €	293 €	322 €	354 €	390 €	429 €	472 €	519 €
Facturación total canal (**)	600 €		600 €	660 €	726 €	799 €	878 €	966 €	1.417 €	1.559 €	1.715 €	1.886 €	2.075 €
# Clientes Cadena (Depósito)	1	5	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3
Facturación promedio (crec. 7%)	550 €	7%	589 €	647 €	712 €	783 €	862 €	948 €	1.043 €	1.147 €	1.262 €	1.388 €	1.526 €
Facturación total canal (**)	550 €		1.177 €	1.295 €	1.424 €	1.567 €	1.723 €	1.896 €	3.128 €	3.440 €	3.785 €	4.163 €	4.579 €
<b>Facturación Esperada Mensual</b>			<b>3.988 €</b>	<b>4.608 €</b>	<b>6.380 €</b>	<b>7.181 €</b>	<b>8.046 €</b>	<b>10.330 €</b>	<b>12.828 €</b>	<b>14.155 €</b>	<b>17.242 €</b>	<b>18.904 €</b>	<b>20.697 €</b>

Canal	may-16	jun-16	jul-16	ago-16	sep-16	oct-16	nov-16	dic-16	ene-17	feb-17	mar-17	abr-17	may-17
# Clientes Tienda Unica (Firme)	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27
Facturación promedio (crec. 4%)	480 €	500 €	520 €	540 €	562 €	584 €	608 €	632 €	657 €	684 €	711 €	739 €	769 €
Facturación total canal (*)	7.205 €	7.992 €	8.832 €	9.725 €	10.676 €	11.687 €	12.763 €	13.905 €	15.119 €	16.407 €	17.774 €	19.225 €	20.763 €
# Clientes Cadena (Firme)	5	5	5	6	6	6	7	7	7	8	8	8	8
Facturación promedio (crec. 7%)	2.027 €	2.169 €	2.321 €	2.483 €	2.657 €	2.843 €	3.042 €	3.255 €	3.483 €	3.727 €	3.987 €	4.266 €	4.565 €
Facturación total canal (*)	10.135 €	10.844 €	11.603 €	14.899 €	15.942 €	17.058 €	21.294 €	22.784 €	24.379 €	29.812 €	31.899 €	34.132 €	36.521 €
# Clientes Tienda Unica (Depósito)	4	5	5	5	5	5	5	6	6	6	6	6	6
Facturación promedio (crec. 10%)	571 €	628 €	690 €	759 €	835 €	919 €	1.011 €	1.112 €	1.223 €	1.345 €	1.480 €	1.628 €	1.791 €
Facturación total canal (**)	2.282 €	3.138 €	3.452 €	3.797 €	4.177 €	4.595 €	5.054 €	6.672 €	7.339 €	8.073 €	8.880 €	9.768 €	10.745 €
# Clientes Cadena (Depósito)	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5
Facturación promedio (crec. 7%)	1.679 €	1.847 €	2.032 €	2.235 €	2.458 €	2.704 €	2.975 €	3.272 €	3.599 €	3.959 €	4.355 €	4.791 €	5.270 €
Facturación total canal (**)	5.037 €	7.388 €	8.127 €	8.939 €	9.833 €	10.817 €	11.898 €	16.360 €	17.996 €	19.796 €	21.775 €	23.953 €	26.348 €
<b>Facturación Esperada Mensual</b>	<b>24.659 €</b>	<b>29.363 €</b>	<b>32.014 €</b>	<b>37.361 €</b>	<b>40.628 €</b>	<b>44.157 €</b>	<b>51.009 €</b>	<b>59.721 €</b>	<b>64.833 €</b>	<b>74.088 €</b>	<b>80.329 €</b>	<b>87.078 €</b>	<b>94.377 €</b>

### Cantidad de envíos proyectada

	jun-15	jul-15	ago-15	sep-15	oct-15	nov-15	dic-15	ene-16	feb-16	mar-16	abr-16
Cantidad de envíos cajas de 20 kg	7	8	9	9	9	11	13	13	14	15	15
# Envíos Tienda Unica (Firme)	1	2	2	2	2	3	3	3	3	4	4
# Envíos Cadena (Firme)	1	1	2	2	2	3	3	3	4	4	4
# Envíos Tienda Unica (Depósito)	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4
# Envíos Cadena (Depósito)	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3

	may-16	jun-16	jul-16	ago-16	sep-16	oct-16	nov-16	dic-16	ene-17	feb-17	mar-17
Cantidad de envíos cajas de 20 kg	16	18	19	20	20	20	22	24	24	25	26
# Envíos Tienda Unica (Firme)	4	4	5	5	5	5	6	6	6	6	7
# Envíos Cadena (Firme)	5	5	5	6	6	6	7	7	7	8	8
# Envíos Tienda Unica (Depósito)	4	5	5	5	5	5	5	6	6	6	6
# Envíos Cadena (Depósito)	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5

## Cuadro de resultados

	jun-15	jul-15	ago-15	sep-15	oct-15	nov-15	dic-15	ene-16	feb-16
TC (\$/USD) Oficial (a)	9,24	9,33	9,42	9,51	9,60	9,69	9,77	9,86	9,95
TC Blue (\$/USD) (b)	13,99	14,16	14,34	14,51	14,68	14,85	15,02	15,19	15,37
TC (USD/EURO) (c)	0,91	0,91	0,91	0,91	0,91	0,91	0,91	0,91	0,91
Facturación Esperada Mensual	€ 3.988	€ 4.608	€ 6.380	€ 7.181	€ 8.046	€ 10.330	€ 12.828	€ 14.155	€ 17.242
Aranceles (23%)	€ -746	€ -862	€ -1.193	€ -1.343	€ -1.505	€ -1.932	€ -2.399	€ -2.647	€ -3.224
Flete (d)	€ -1.923	€ -2.197	€ -2.472	€ -2.472	€ -2.472	€ -3.021	€ -3.571	€ -3.571	€ -3.845
Seguro (2%)	€ -80	€ -92	€ -128	€ -144	€ -161	€ -207	€ -257	€ -283	€ -345
Ingresos menos costos logísticos [EUROS]	€ 1.240	€ 1.456	€ 2.587	€ 3.223	€ 3.909	€ 5.170	€ 6.602	€ 7.654	€ 9.827
Ingresos menos costos logísticos [\$]	\$ 19.096	\$ 22.701	\$ 40.824	\$ 51.466	\$ 63.143	\$ 84.515	\$ 109.138	\$ 127.989	\$ 166.208
Costo promedio mercaderías (e)	\$ 9.548	\$ 11.351	\$ 20.412	\$ 25.733	\$ 31.571	\$ 46.483	\$ 60.026	\$ 70.394	\$ 91.414
Incremento de precios (f)	0	0	0	0	0	0,1	0,1	0,1	0,1
Margen operativo	\$ 9.548	\$ 11.351	\$ 20.412	\$ 25.733	\$ 31.571	\$ 38.032	\$ 49.112	\$ 57.595	\$ 74.794
Otros gastos en Argentina (g)	\$ 7.000	\$ 7.490	\$ 8.014	\$ 8.575	\$ 9.176	\$ 9.818	\$ 10.505	\$ 11.240	\$ 12.027
<b>Ganancia</b>	<b>\$ 2.548</b>	<b>\$ 3.861</b>	<b>\$ 12.398</b>	<b>\$ 17.158</b>	<b>\$ 22.396</b>	<b>\$ 28.214</b>	<b>\$ 38.607</b>	<b>\$ 46.355</b>	<b>\$ 62.766</b>
<b>Rentabilidad</b>	<b>4%</b>	<b>5%</b>	<b>12%</b>	<b>15%</b>	<b>17%</b>	<b>17%</b>	<b>18%</b>	<b>20%</b>	<b>22%</b>

	may-16	jun-16	jul-16	ago-16	sep-16	oct-16	nov-16	dic-16	ene-17
TC (\$/USD) Oficial (a)	10,21	10,30	10,39	10,48	10,57	10,66	10,75	10,83	10,92
TC Blue (\$/USD) (b)	15,87	16,04	16,21	16,38	16,56	16,73	16,90	17,07	17,24
TC (USD/EURO) (c)	0,91	0,91	0,91	0,91	0,91	0,91	0,91	0,91	0,91
Facturación Esperada Mensual	€ 24.659	€ 29.363	€ 32.014	€ 37.361	€ 40.628	€ 44.157	€ 51.009	€ 59.721	€ 64.833
Aranceles (23%)	€ -4.611	€ -5.491	€ -5.986	€ -6.986	€ -7.597	€ -8.257	€ -9.538	€ -11.167	€ -12.123
Flete (d)	€ -4.395	€ -4.944	€ -5.219	€ -5.494	€ -5.494	€ -5.494	€ -6.043	€ -6.592	€ -6.592
Seguro (2%)	€ -493	€ -587	€ -640	€ -747	€ -813	€ -883	€ -1.020	€ -1.194	€ -1.297
Ingresos menos costos logísticos [EUROS]	€ 15.160	€ 18.341	€ 20.168	€ 24.134	€ 26.725	€ 29.523	€ 34.408	€ 40.767	€ 44.821
Ingresos menos costos logísticos [\$]	\$ 264.809	\$ 323.874	\$ 359.875	\$ 435.243	\$ 487.080	\$ 543.535	\$ 640.038	\$ 765.876	\$ 850.593
Costo promedio mercaderías (e)	\$ 146.969	\$ 179.750	\$ 199.731	\$ 241.560	\$ 270.329	\$ 304.651	\$ 358.741	\$ 429.274	\$ 476.758
Incremento de precios (f)	0,11	0,11	0,11	0,11	0,11	0,121	0,121	0,121	0,121
Margen operativo	\$ 117.840	\$ 144.124	\$ 160.144	\$ 193.683	\$ 216.750	\$ 238.884	\$ 281.297	\$ 336.603	\$ 373.836
Otros gastos en Argentina (g)	\$ 14.734	\$ 15.765	\$ 16.869	\$ 18.050	\$ 19.313	\$ 20.665	\$ 22.112	\$ 23.660	\$ 25.316
<b>Ganancia</b>	<b>\$ 103.106</b>	<b>\$ 128.358</b>	<b>\$ 143.275</b>	<b>\$ 175.633</b>	<b>\$ 197.437</b>	<b>\$ 218.218</b>	<b>\$ 259.185</b>	<b>\$ 312.943</b>	<b>\$ 348.520</b>
<b>Rentabilidad</b>	<b>24%</b>	<b>25%</b>	<b>25%</b>	<b>26%</b>	<b>27%</b>	<b>27%</b>	<b>27%</b>	<b>28%</b>	<b>28%</b>

Como conclusión del escenario base observamos que luego de 8 meses de operación logramos una rentabilidad mayor al 20%, llegando en el mes 24 a una rentabilidad cercana al 30%. Como explicábamos anteriormente este es un escenario conservador con respecto al nivel de ventas, y con estimaciones proyectadas del tipo de cambio.

### c. Evaluación financiera, cálculo de TIR y VNA

En esta sección haremos una evaluación financiera del proyecto. Como indicamos en secciones anteriores del trabajo este proyecto se encuentra en una etapa inicial del negocio en donde la

inversión es realmente baja. Los ítems de inversión corresponden a capital de trabajo, desarrollo de la página web y a la creación de marca y catálogo de productos.

Con esto en mente y basados en la estimación precedente de la demanda, realizaremos un sencillo análisis financiero para esta etapa del proyecto en el que determinaremos el valor neto actual (VNA) y la tasa interna de retorno (TIR).

### *1. Inversiones*

Como señalábamos anteriormente, en esta instancia del proyecto tenemos tres ítems para las inversiones:

- Desarrollo de página web.
- Desarrollo de marca y catálogo.
- Capital de trabajo.

Para el desarrollo de la página web hemos invertido \$10.000 pesos en todo concepto y se hosteará en forma gratuita. Asimismo hemos pedido al proveedor una solución simple en la que el AMB de productos pueda ser hecho por nosotros mismos.

Respecto del desarrollo de marca y catálogo inicial lo hemos realizado con el estudio TRECEPEEME por un valor de \$5.000

La inversión en capital de trabajo se hará a lo largo del período de evaluación del proyecto. Partiremos de un valor inicial de unos \$48.000 que nos darán caja suficiente hasta empezar a tener los primeros ingresos. Estos fondos se utilizarán para hacer frente a la inversión en bienes de cambio (mercaderías) que serán abonadas en efectivo a los proveedores, como así también a los gastos necesarios a realizar para la operación (fletes, seguros, etc.).

### *2. Flujo efectivo ordinario de la operación*

Para la determinación del flujo efectivo ordinario de la operación hacemos las siguientes hipótesis:

- i. Los clientes pagan a 30 días (esto es bastante cierto tanto para los clientes que compran en firme y también para los que adquieren material en depósito, ya que si bien el pago sobre la liquidación de las ventas, el pago se realiza en el momento, a los muy pocos días e emitida la factura)
- ii. A los proveedores se les paga de contado. Si bien estos no es estrictamente así, decidimos tomar este escenario por ser el más desfavorable.

iii. Se incluyen gastos efectivos de fletes, seguros, aranceles y gastos locales.

En la siguiente sección mostraremos el flujo de fondos o *cash flow* de los las inversiones y flujo de la operación.

### 3. Flujo de fondos (Cash Flow)

El flujo de fondos o *cash flow* lo construimos a partir de los valores que indicábamos en los puntos anteriores. Vale destacar que el perfil de inversiones en capital de trabajo es por un período muy corto de tiempo, ya que por ser un *start-up* esperamos un rápido crecimiento en las ventas y los ingresos de cash por ventas se recuperan en un período muy corto. Somos conscientes que la inversión más importante la haremos en el crecimiento futuro de nuestro proyecto indicado en sección 18, ESTRATEGIA CRECIMIENTO DE MEDIANO Y LARGO PLAZO en la que esperamos invertir mayores valores, como alquiler o compra de un local y mayores valores de capital de trabajo.

Vemos entonces que el perfil de inversiones para el período en análisis queda:

	jun-15	jul-15	ago-15	sep-15	oct-15	nov-15	dic-15	ene-16	feb-16
Inversión desarrollo web	\$ -10.000								
Inversión desarrollo marca y catálogo	\$ -5.000								
Inversión Capital de trabajo	\$ -48.005								
Flujo efectivo ordinario		\$ 501	\$ -8.732	\$ 9.399	\$ 13.101	\$ -3.617	\$ 1.610	\$ 25.735	\$ 12.156
Cash flow	\$ -63.005	\$ 501	\$ -8.732	\$ 9.399	\$ 13.101	\$ -3.617	\$ 1.610	\$ 25.735	\$ 12.156

	may-16	jun-16	jul-16	ago-16	sep-16	oct-16	nov-16	dic-16	ene-17
Inversión desarrollo web									
Inversión desarrollo marca y catálogo									
Inversión Capital de trabajo									
Flujo efectivo ordinario	\$ 30.744	\$ 39.033	\$ -84.249	\$ 66.261	\$ 118.088	\$ 130.144	\$ 106.942	\$ 117.838	\$ 207.892
Cash flow	\$ 30.744	\$ 39.033	\$ -84.249	\$ 66.261	\$ 118.088	\$ 130.144	\$ 106.942	\$ 117.838	\$ 207.892

### 4. Tasa interna de retorno y Valor neto actual

Tomando el flujo de fondos anterior, vemos que la tasa interna de retorno de ese proyecto es del 24%.

Para el cálculo del valor neto actual, hemos sensibilizado en cálculo para diferentes valores de tasa de descuento (tasa requerida mínima aceptable que el inversor esperaría por el proyecto) obteniendo los siguientes resultados:

Tasa	VNA
12,5%	\$ 189.765

15,0%	\$ 115.408
17,5%	\$ 66.621
20,0%	\$ 34.089
22,5%	\$ 12.072
25,0%	\$ -3.028

Observamos que tanto los valores de tasa de retorno, como de valor presente del proyecto resultan convenientes. De igual manera, es de esperar que para el flujo de fondos de este proyecto cambie dentro de los dos años de análisis, dado que estamos utilizando metodología *lean start up*.

#### **d. Determinación de demanda, ingresos y ganancia – Otros escenarios**

De acuerdo con la demanda que hemos determinado, analizaremos el resultado del negocio para los próximos 24 meses con diferentes perturbaciones al modelo. Sabemos que al ser un nuevo proyecto existe gran incertidumbre en muchas de las variables que manejamos. Por esta razón realizamos varias supuestos para poder realizar la mejor estimación del comportamiento de las variables del negocio, y asimismo realizarnos distintos escenarios que nos permitan sensibilizar las variables más volátiles y/o que más pueda afectar los resultados del negocio. Sabemos que existen variables exógenas, como el tipo de cambio (tanto el oficial como el no oficial o *blue*), y al modelar el resultado vemos cómo la variación de este valor afecta el resultado del negocio (variable que no podemos manejar ni influenciar). La volatilidad de estos valores (más aún en un año que cambia el gobierno nacional) puede hacer que este proyecto deje de ser rentable de un momento a otro. Por otro lado, pensamos que en principio, los pronósticos de ventas no deberían ser tan volátiles, porque estamos operando en una plaza de mayor estabilidad.

Una de las premisas que tomamos en este modelo, es que los precios de venta serán fijos, a diferencia de lo pasa en nuestro país en los últimos años con la inflación, sabemos que en otros lugares, en este caso Catalunya, los precios no varían. Por este motivo los ingresos del modelo dependen casi exclusivamente del volumen de venta (variable que podemos afectar). No obstante, sabemos que los costos de los productos sí pueden variar, dado que nuestros proveedores están en Argentina, en una plaza con inflación creciente en los últimos años (esta es una variable que hasta cierto punto podemos influenciar).

#### *1. Evolución del tipo de Cambio*

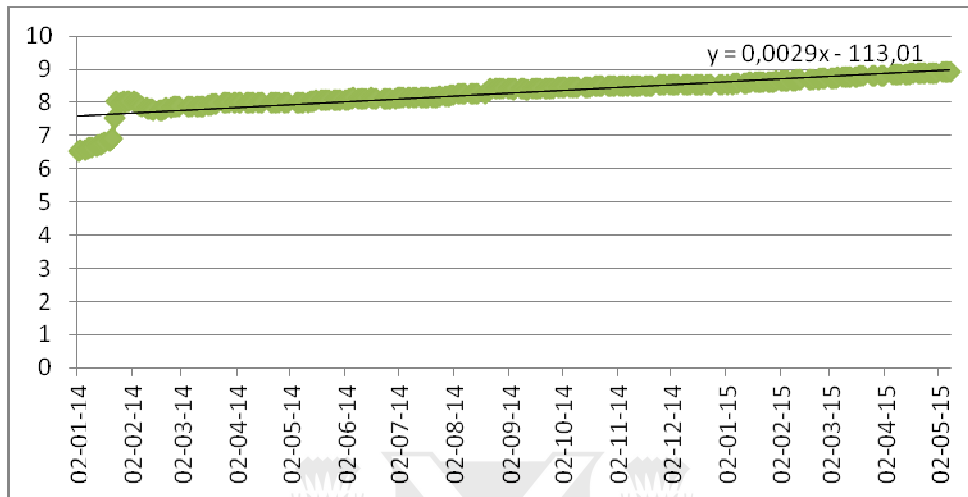
Como indicábamos el tipo de cambio es una variable clave en nuestro modelo. Para entender como ésta puede afectar estudiamos su comportamiento en los últimos meses. Tomando la serie de los



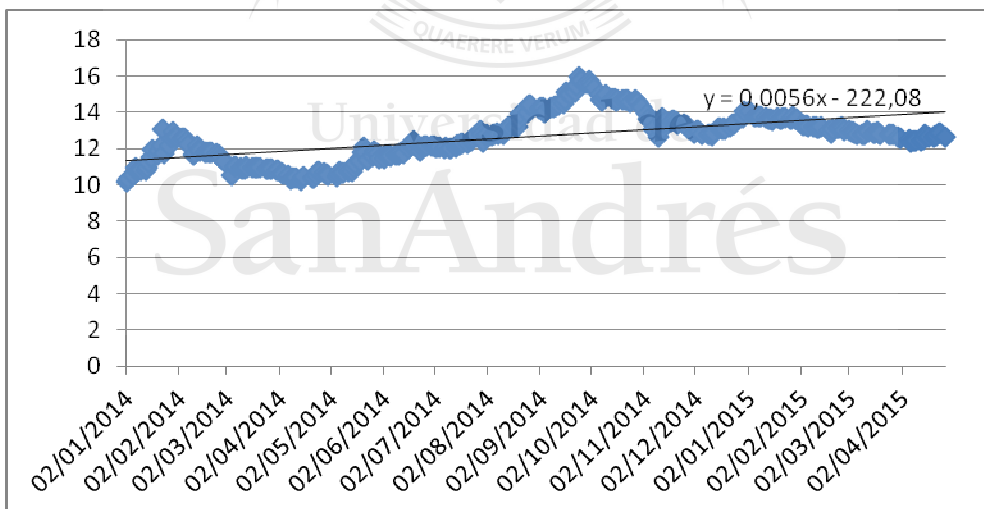
años 2014 y 2015, realizaremos una proyección lineal de la misma y tomaremos el valor del tipo de cambio mes a mes como extrapolación de esta tendencia lineal.

Esto lo haremos tanto para el tipo de cambio oficial, como para el tipo de cambio no oficial o *blue*.

La serie de datos para el cambio oficial fue consultada en el BCRA.



La serie de datos para el dólar *blue* fueron obtenidos de la página: <http://dolarblue.net/historico/>



Para el escenario Base tomaremos el Tipo de Cambio Oficial y Blue haciendo la extrapolación lineal de esta serie. Para otros escenarios iremos realizando otros supuestos.

## 2. Escenario 1

En este primer escenario alternativo planteamos que el tipo de cambio se mantiene constante con los valores actuales. No se afecta ninguna de las otras variables del Escenario Base. Creemos que si el tipo de cambio fuera constante, es probable que no hubiese incremento de precios. No obstante en esta alternativo no lo consideramos.

	jun-15	jul-15	ago-15	sep-15	oct-15	nov-15	dic-15	ene-16	feb-16
TC (\$/USD) Oficial (a)	8,97	8,97	8,97	8,97	8,97	8,97	8,97	8,97	8,97
TC Blue (\$/USD) (b)	12,70	12,70	12,70	12,70	12,70	12,70	12,70	12,70	12,70
TC (USD/EURO) (c)	0,91	0,91	0,91	0,91	0,91	0,91	0,91	0,91	0,91
Facturación Esperada Mensual	€ 3.988	€ 4.608	€ 6.380	€ 7.181	€ 8.046	€ 10.330	€ 12.828	€ 14.155	€ 17.242
Aranceles (23%)	€ -746	€ -862	€ -1.193	€ -1.343	€ -1.505	€ -1.932	€ -2.399	€ -2.647	€ -3.224
Flete (d)	€ -1.923	€ -2.197	€ -2.472	€ -2.472	€ -2.472	€ -3.021	€ -3.571	€ -3.571	€ -3.845
Seguro (2%)	€ -80	€ -92	€ -128	€ -144	€ -161	€ -207	€ -257	€ -283	€ -345
Ingresos menos costos logísticos [EUROS]	€ 1.240	€ 1.456	€ 2.587	€ 3.223	€ 3.909	€ 5.170	€ 6.602	€ 7.654	€ 9.827
Ingresos menos costos logísticos [\$]	\$ 17.331	\$ 20.358	\$ 36.167	\$ 45.050	\$ 54.638	\$ 72.277	\$ 92.290	\$ 106.995	\$ 137.374
Costo promedio mercaderías (e)	\$ 9.548	\$ 11.351	\$ 20.412	\$ 25.733	\$ 31.571	\$ 46.483	\$ 60.026	\$ 70.394	\$ 91.414
Incremento de precios (f)	0	0	0	0	0	0,1	0,1	0,1	0,1
Margen operativo	\$ 7.783	\$ 9.008	\$ 15.755	\$ 19.317	\$ 23.067	\$ 25.794	\$ 32.264	\$ 36.601	\$ 45.960
Otros gastos en Argentina (g)	\$ 7.000	\$ 7.490	\$ 8.014	\$ 8.575	\$ 9.176	\$ 9.818	\$ 10.505	\$ 11.240	\$ 12.027
<b>Ganancia</b>	<b>\$ 783</b>	<b>\$ 1.518</b>	<b>\$ 7.741</b>	<b>\$ 10.742</b>	<b>\$ 13.891</b>	<b>\$ 15.976</b>	<b>\$ 21.759</b>	<b>\$ 25.360</b>	<b>\$ 33.933</b>
<b>Rentabilidad</b>	<b>1%</b>	<b>2%</b>	<b>9%</b>	<b>11%</b>	<b>12%</b>	<b>11%</b>	<b>12%</b>	<b>13%</b>	<b>14%</b>

	jun-16	jul-16	ago-16	sep-16	oct-16	nov-16	dic-16	ene-17	feb-17
TC (\$/USD) Oficial (a)	8,97	8,97	8,97	8,97	8,97	8,97	8,97	8,97	8,97
TC Blue (\$/USD) (b)	12,70	12,70	12,70	12,70	12,70	12,70	12,70	12,70	12,70
TC (USD/EURO) (c)	0,91	0,91	0,91	0,91	0,91	0,91	0,91	0,91	0,91
Facturación Esperada Mensual	€ 29.363	€ 32.014	€ 37.361	€ 40.628	€ 44.157	€ 51.009	€ 59.721	€ 64.833	€ 74.088
Aranceles (23%)	€ -5.491	€ -5.986	€ -6.986	€ -7.597	€ -8.257	€ -9.538	€ -11.167	€ -12.123	€ -13.854
Flete (d)	€ -4.944	€ -5.219	€ -5.494	€ -5.494	€ -5.494	€ -6.043	€ -6.592	€ -6.592	€ -6.867
Seguro (2%)	€ -587	€ -640	€ -747	€ -813	€ -883	€ -1.020	€ -1.194	€ -1.297	€ -1.482
Ingresos menos costos logísticos [EUROS]	€ 18.341	€ 20.168	€ 24.134	€ 26.725	€ 29.523	€ 34.408	€ 40.767	€ 44.821	€ 51.885
Ingresos menos costos logísticos [\$]	\$ 256.383	\$ 281.929	\$ 337.360	\$ 373.581	\$ 412.694	\$ 480.975	\$ 569.875	\$ 626.539	\$ 725.293
Costo promedio mercaderías (e)	\$ 179.750	\$ 199.731	\$ 241.560	\$ 270.329	\$ 304.651	\$ 358.741	\$ 429.274	\$ 476.758	\$ 557.460
Incremento de precios (f)	0,11	0,11	0,11	0,11	0,121	0,121	0,121	0,121	0,121
Margen operativo	\$ 76.633	\$ 82.199	\$ 95.801	\$ 103.252	\$ 108.043	\$ 122.234	\$ 140.601	\$ 149.781	\$ 167.833
Otros gastos en Argentina (g)	\$ 15.765	\$ 16.869	\$ 18.050	\$ 19.313	\$ 20.665	\$ 22.112	\$ 23.660	\$ 25.316	\$ 27.088
<b>Ganancia</b>	<b>\$ 60.867</b>	<b>\$ 65.330</b>	<b>\$ 77.751</b>	<b>\$ 83.939</b>	<b>\$ 87.378</b>	<b>\$ 100.122</b>	<b>\$ 116.942</b>	<b>\$ 124.466</b>	<b>\$ 140.745</b>
<b>Rentabilidad</b>	<b>15%</b>	<b>15%</b>	<b>15%</b>	<b>15%</b>	<b>14%</b>	<b>14%</b>	<b>14%</b>	<b>14%</b>	<b>14%</b>

La conclusión para este escenario es que obtenemos una promedio de 14% para el segundo año. Como explicábamos anteriormente este es un escenario extremadamente pesimista porque mantiene el tipo de cambio constante y adicionalmente hay aumento de precios. De igual manera este escenario presenta rentabilidad positiva, aunque no al nivel esperado.

## 3. Escenario 2

En este segundo escenario mantenemos la perturbación del escenario anterior, pero asumimos que no habrá incremento en los precios. Pensamos que este escenario es más esperable que el anterior.

	jun-15	jul-15	ago-15	sep-15	oct-15	nov-15	dic-15	ene-16	feb-16
TC (\$/USD) Oficial (a)	8,97	8,97	8,97	8,97	8,97	8,97	8,97	8,97	8,97
TC Blue (\$/USD) (b)	12,70	12,70	12,70	12,70	12,70	12,70	12,70	12,70	12,70
TC (USD/EURO) (c)	0,91	0,91	0,91	0,91	0,91	0,91	0,91	0,91	0,91
Facturación Esperada Mensual	€ 3.988	€ 4.608	€ 6.380	€ 7.181	€ 8.046	€ 10.330	€ 12.828	€ 14.155	€ 17.242
Aranceles (23%)	€ -746	€ -862	€ -1.193	€ -1.343	€ -1.505	€ -1.932	€ -2.399	€ -2.647	€ -3.224
Flete (d)	€ -1.923	€ -2.197	€ -2.472	€ -2.472	€ -2.472	€ -3.021	€ -3.571	€ -3.571	€ -3.845
Seguro (2%)	€ -80	€ -92	€ -128	€ -144	€ -161	€ -207	€ -257	€ -283	€ -345
<b>Ingresos menos costos logísticos [EUROS]</b>	<b>€ 1.240</b>	<b>€ 1.456</b>	<b>€ 2.587</b>	<b>€ 3.223</b>	<b>€ 3.909</b>	<b>€ 5.170</b>	<b>€ 6.602</b>	<b>€ 7.654</b>	<b>€ 9.827</b>
Ingresos menos costos logísticos [\$]	\$ 17.331	\$ 20.358	\$ 36.167	\$ 45.050	\$ 54.638	\$ 72.277	\$ 92.290	\$ 106.995	\$ 137.374
Costo promedio mercaderías (e)	\$ 9.548	\$ 11.351	\$ 20.412	\$ 25.733	\$ 31.571	\$ 42.258	\$ 54.569	\$ 63.995	\$ 83.104
Incremento de precios (f)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Margen operativo	\$ 7.783	\$ 9.008	\$ 15.755	\$ 19.317	\$ 23.067	\$ 30.019	\$ 37.721	\$ 43.000	\$ 54.270
Otros gastos en Argentina (g)	\$ 7.000	\$ 7.490	\$ 8.014	\$ 8.575	\$ 9.176	\$ 9.818	\$ 10.505	\$ 11.240	\$ 12.027
<b>Ganancia</b>	<b>\$ 783</b>	<b>\$ 1.518</b>	<b>\$ 7.741</b>	<b>\$ 10.742</b>	<b>\$ 13.891</b>	<b>\$ 20.201</b>	<b>\$ 27.216</b>	<b>\$ 31.759</b>	<b>\$ 42.243</b>
<b>Rentabilidad</b>	<b>1%</b>	<b>2%</b>	<b>9%</b>	<b>11%</b>	<b>12%</b>	<b>14%</b>	<b>15%</b>	<b>16%</b>	<b>18%</b>

	jun-16	jul-16	ago-16	sep-16	oct-16	nov-16	dic-16	ene-17	feb-17
TC (\$/USD) Oficial (a)	8,97	8,97	8,97	8,97	8,97	8,97	8,97	8,97	8,97
TC Blue (\$/USD) (b)	12,70	12,70	12,70	12,70	12,70	12,70	12,70	12,70	12,70
TC (USD/EURO) (c)	0,91	0,91	0,91	0,91	0,91	0,91	0,91	0,91	0,91
Facturación Esperada Mensual	€ 29.363	€ 32.014	€ 37.361	€ 40.628	€ 44.157	€ 51.009	€ 59.721	€ 64.833	€ 74.088
Aranceles (23%)	€ -5.491	€ -5.986	€ -6.986	€ -7.597	€ -8.257	€ -9.538	€ -11.167	€ -12.123	€ -13.854
Flete (d)	€ -4.944	€ -5.219	€ -5.494	€ -5.494	€ -5.494	€ -6.043	€ -6.592	€ -6.592	€ -6.867
Seguro (2%)	€ -587	€ -640	€ -747	€ -813	€ -883	€ -1.020	€ -1.194	€ -1.297	€ -1.482
<b>Ingresos menos costos logísticos [EUROS]</b>	<b>€ 18.341</b>	<b>€ 20.168</b>	<b>€ 24.134</b>	<b>€ 26.725</b>	<b>€ 29.523</b>	<b>€ 34.408</b>	<b>€ 40.767</b>	<b>€ 44.821</b>	<b>€ 51.885</b>
Ingresos menos costos logísticos [\$]	\$ 256.383	\$ 281.929	\$ 337.360	\$ 373.581	\$ 412.694	\$ 480.975	\$ 569.875	\$ 626.539	\$ 725.293
Costo promedio mercaderías (e)	\$ 161.937	\$ 179.937	\$ 217.621	\$ 243.540	\$ 271.767	\$ 320.019	\$ 382.938	\$ 425.297	\$ 497.288
Incremento de precios (f)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Margen operativo	\$ 94.446	\$ 101.992	\$ 119.739	\$ 130.041	\$ 140.927	\$ 160.956	\$ 186.937	\$ 201.242	\$ 228.005
Otros gastos en Argentina (g)	\$ 15.765	\$ 16.869	\$ 18.050	\$ 19.313	\$ 20.665	\$ 22.112	\$ 23.660	\$ 25.316	\$ 27.088
<b>Ganancia</b>	<b>\$ 78.680</b>	<b>\$ 85.123</b>	<b>\$ 101.690</b>	<b>\$ 110.728</b>	<b>\$ 120.262</b>	<b>\$ 138.845</b>	<b>\$ 163.278</b>	<b>\$ 175.926</b>	<b>\$ 200.917</b>
<b>Rentabilidad</b>	<b>19%</b>	<b>19%</b>	<b>19%</b>	<b>19%</b>	<b>19%</b>	<b>19%</b>	<b>20%</b>	<b>19%</b>	<b>19%</b>

Como se esperaba este escenario mejora el resultado del anterior obteniendo una rentabilidad cercana al 20%.

#### 4. Escenario 3

En este escenario mantenemos los valores del Escenario Base, pero haremos una perturbación en el volumen de ventas. Supondremos que las ventas serán un 25% menor que lo esperado en Escenario Base.

	jun-15	jul-15	ago-15	sep-15	oct-15	nov-15	dic-15	ene-16	feb-16
TC (\$/USD) Oficial (a)	9,24	9,33	9,42	9,51	9,60	9,69	9,77	9,86	9,95
TC Blue (\$/USD) (b)	13,99	14,16	14,34	14,51	14,68	14,85	15,02	15,19	15,37
TC (USD/EURO) (c)	0,91	0,91	0,91	0,91	0,91	0,91	0,91	0,91	0,91
Facturación Esperada Mensual	€ 2.991	€ 4.608	€ 6.380	€ 7.181	€ 8.046	€ 10.330	€ 12.828	€ 14.155	€ 17.242
Aranceles (23%)	€ -559	€ -862	€ -1.193	€ -1.343	€ -1.505	€ -1.932	€ -2.399	€ -2.647	€ -3.224
Flete (d)	€ -1.923	€ -2.197	€ -2.472	€ -2.472	€ -2.472	€ -3.021	€ -3.571	€ -3.571	€ -3.845
Seguro (2%)	€ -60	€ -92	€ -128	€ -144	€ -161	€ -207	€ -257	€ -283	€ -345
<b>Ingresos menos costos logísticos [EUROS]</b>	<b>€ 449</b>	<b>€ 1.456</b>	<b>€ 2.587</b>	<b>€ 3.223</b>	<b>€ 3.909</b>	<b>€ 5.170</b>	<b>€ 6.602</b>	<b>€ 7.654</b>	<b>€ 9.827</b>
Ingresos menos costos logísticos [\$]	\$ 6.918	\$ 22.701	\$ 40.824	\$ 51.466	\$ 63.143	\$ 84.515	\$ 109.138	\$ 127.989	\$ 166.208
Costo promedio mercaderías (e)	\$ 3.459	\$ 11.351	\$ 20.412	\$ 25.733	\$ 31.571	\$ 46.483	\$ 60.026	\$ 70.394	\$ 91.414
Incremento de precios (f)	0	0	0	0	0	0,1	0,1	0,1	0,1
Margen operativo	\$ 3.459	\$ 11.351	\$ 20.412	\$ 25.733	\$ 31.571	\$ 38.032	\$ 49.112	\$ 57.595	\$ 74.794
Otros gastos en Argentina (g)	\$ 7.000	\$ 7.490	\$ 8.014	\$ 8.575	\$ 9.176	\$ 9.818	\$ 10.505	\$ 11.240	\$ 12.027
<b>Ganancia</b>	<b>\$ -3.541</b>	<b>\$ 3.861</b>	<b>\$ 12.398</b>	<b>\$ 17.158</b>	<b>\$ 22.396</b>	<b>\$ 28.214</b>	<b>\$ 38.607</b>	<b>\$ 46.355</b>	<b>\$ 62.766</b>
<b>Rentabilidad</b>	<b>-8%</b>	<b>5%</b>	<b>12%</b>	<b>15%</b>	<b>17%</b>	<b>17%</b>	<b>18%</b>	<b>20%</b>	<b>22%</b>

	jun-16	jul-16	ago-16	sep-16	oct-16	nov-16	dic-16	ene-17	feb-17
TC (\$/USD) Oficial (a)	10,30	10,39	10,48	10,57	10,66	10,75	10,83	10,92	11,01
TC Blue (\$/USD) (b)	16,04	16,21	16,38	16,56	16,73	16,90	17,07	17,24	17,42
TC (USD/EURO) (c)	0,91	0,91	0,91	0,91	0,91	0,91	0,91	0,91	0,91
Facturación Esperada Mensual	€ 29.363	€ 32.014	€ 37.361	€ 40.628	€ 44.157	€ 51.009	€ 59.721	€ 64.833	€ 74.088
Aranceles (23%)	€ -5.491	€ -5.986	€ -6.986	€ -7.597	€ -8.257	€ -9.538	€ -11.167	€ -12.123	€ -13.854
Flete (d)	€ -4.944	€ -5.219	€ -5.494	€ -5.494	€ -5.494	€ -6.043	€ -6.592	€ -6.592	€ -6.867
Seguro (2%)	€ -587	€ -640	€ -747	€ -813	€ -883	€ -1.020	€ -1.194	€ -1.297	€ -1.482
Ingresos menos costos logísticos [EUROS]	€ 18.341	€ 20.168	€ 24.134	€ 26.725	€ 29.523	€ 34.408	€ 40.767	€ 44.821	€ 51.885
Ingresos menos costos logísticos [\$]	\$ 323.874	\$ 359.875	\$ 435.243	\$ 487.080	\$ 543.535	\$ 640.038	\$ 765.876	\$ 850.593	\$ 994.576
Costo promedio mercaderías (e)	\$ 179.750	\$ 199.731	\$ 241.560	\$ 270.329	\$ 304.651	\$ 358.741	\$ 429.274	\$ 476.758	\$ 557.460
Incremento de precios (f)	0,11	0,11	0,11	0,11	0,121	0,121	0,121	0,121	0,121
Margen operativo	\$ 144.124	\$ 160.144	\$ 193.683	\$ 216.750	\$ 238.884	\$ 281.297	\$ 336.603	\$ 373.836	\$ 437.116
Otros gastos en Argentina (g)	\$ 15.765	\$ 16.869	\$ 18.050	\$ 19.313	\$ 20.665	\$ 22.112	\$ 23.660	\$ 25.316	\$ 27.088
<b>Ganancia</b>	<b>\$ 128.358</b>	<b>\$ 143.275</b>	<b>\$ 175.633</b>	<b>\$ 197.437</b>	<b>\$ 218.218</b>	<b>\$ 259.185</b>	<b>\$ 312.943</b>	<b>\$ 348.520</b>	<b>\$ 410.029</b>
<b>Rentabilidad</b>	<b>25%</b>	<b>25%</b>	<b>26%</b>	<b>27%</b>	<b>27%</b>	<b>27%</b>	<b>28%</b>	<b>28%</b>	<b>29%</b>

Vemos que este escenario que a priori podría pensarse como muy desfavorable, no se obtiene grandes diferencias respecto de la rentabilidad del Escenario Base.

### 5. Escenario 4

Por último planteamos un escenario que sabemos de antemano que será el más favorable de todos, dado que solo modificaremos el volumen de ventas incrementándolo en un 20%. Lo que pretendemos comprender es el impacto que esto dará.

	jun-15	jul-15	ago-15	sep-15	oct-15	nov-15	dic-15	ene-16	feb-16
TC (\$/USD) Oficial (a)	9,24	9,33	9,42	9,51	9,60	9,69	9,77	9,86	9,95
TC Blue (\$/USD) (b)	13,99	14,16	14,34	14,51	14,68	14,85	15,02	15,19	15,37
TC (USD/EURO) (c)	0,91	0,91	0,91	0,91	0,91	0,91	0,91	0,91	0,91
Facturación Esperada Mensual	€ 4.786	€ 4.608	€ 6.380	€ 7.181	€ 8.046	€ 10.330	€ 12.828	€ 14.155	€ 17.242
Aranceles (23%)	€ -895	€ -862	€ -1.193	€ -1.343	€ -1.505	€ -1.932	€ -2.399	€ -2.647	€ -3.224
Flete (d)	€ -1.923	€ -2.197	€ -2.472	€ -2.472	€ -2.472	€ -3.021	€ -3.571	€ -3.571	€ -3.845
Seguro (2%)	€ -96	€ -92	€ -128	€ -144	€ -161	€ -207	€ -257	€ -283	€ -345
Ingresos menos costos logísticos [EUROS]	€ 1.872	€ 1.456	€ 2.587	€ 3.223	€ 3.909	€ 5.170	€ 6.602	€ 7.654	€ 9.827
Ingresos menos costos logísticos [\$]	\$ 28.838	\$ 22.701	\$ 40.824	\$ 51.466	\$ 63.143	\$ 84.515	\$ 109.138	\$ 127.989	\$ 166.208
Costo promedio mercaderías (e)	\$ 14.419	\$ 11.351	\$ 20.412	\$ 25.733	\$ 31.571	\$ 46.483	\$ 60.026	\$ 70.394	\$ 91.414
Incremento de precios (f)	0	0	0	0	0	0,1	0,1	0,1	0,1
Margen operativo	\$ 14.419	\$ 11.351	\$ 20.412	\$ 25.733	\$ 31.571	\$ 38.032	\$ 49.112	\$ 57.595	\$ 74.794
Otros gastos en Argentina (g)	\$ 7.000	\$ 7.490	\$ 8.014	\$ 8.575	\$ 9.176	\$ 9.818	\$ 10.505	\$ 11.240	\$ 12.027
<b>Ganancia</b>	<b>\$ 7.419</b>	<b>\$ 3.861</b>	<b>\$ 12.398</b>	<b>\$ 17.158</b>	<b>\$ 22.396</b>	<b>\$ 28.214</b>	<b>\$ 38.607</b>	<b>\$ 46.355</b>	<b>\$ 62.766</b>
<b>Rentabilidad</b>	<b>10%</b>	<b>5%</b>	<b>12%</b>	<b>15%</b>	<b>17%</b>	<b>17%</b>	<b>18%</b>	<b>20%</b>	<b>22%</b>

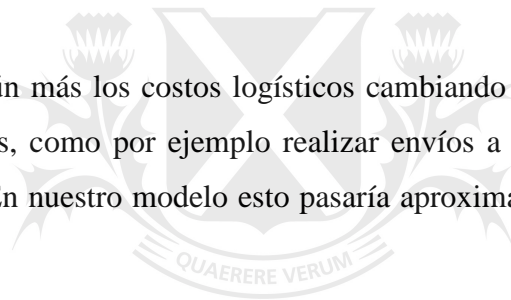
  

	jun-16	jul-16	ago-16	sep-16	oct-16	nov-16	dic-16	ene-17	feb-17
TC (\$/USD) Oficial (a)	10,30	10,39	10,48	10,57	10,66	10,75	10,83	10,92	11,01
TC Blue (\$/USD) (b)	16,04	16,21	16,38	16,56	16,73	16,90	17,07	17,24	17,42
TC (USD/EURO) (c)	0,91	0,91	0,91	0,91	0,91	0,91	0,91	0,91	0,91
Facturación Esperada Mensual	€ 29.363	€ 32.014	€ 37.361	€ 40.628	€ 44.157	€ 51.009	€ 59.721	€ 64.833	€ 74.088
Aranceles (23%)	€ -5.491	€ -5.986	€ -6.986	€ -7.597	€ -8.257	€ -9.538	€ -11.167	€ -12.123	€ -13.854
Flete (d)	€ -4.944	€ -5.219	€ -5.494	€ -5.494	€ -5.494	€ -6.043	€ -6.592	€ -6.592	€ -6.867
Seguro (2%)	€ -587	€ -640	€ -747	€ -813	€ -883	€ -1.020	€ -1.194	€ -1.297	€ -1.482
Ingresos menos costos logísticos [EUROS]	€ 18.341	€ 20.168	€ 24.134	€ 26.725	€ 29.523	€ 34.408	€ 40.767	€ 44.821	€ 51.885
Ingresos menos costos logísticos [\$]	\$ 323.874	\$ 359.875	\$ 435.243	\$ 487.080	\$ 543.535	\$ 640.038	\$ 765.876	\$ 850.593	\$ 994.576
Costo promedio mercaderías (e)	\$ 179.750	\$ 199.731	\$ 241.560	\$ 270.329	\$ 304.651	\$ 358.741	\$ 429.274	\$ 476.758	\$ 557.460
Incremento de precios (f)	0,11	0,11	0,11	0,11	0,121	0,121	0,121	0,121	0,121
Margen operativo	\$ 144.124	\$ 160.144	\$ 193.683	\$ 216.750	\$ 238.884	\$ 281.297	\$ 336.603	\$ 373.836	\$ 437.116
Otros gastos en Argentina (g)	\$ 15.765	\$ 16.869	\$ 18.050	\$ 19.313	\$ 20.665	\$ 22.112	\$ 23.660	\$ 25.316	\$ 27.088
<b>Ganancia</b>	<b>\$ 128.358</b>	<b>\$ 143.275</b>	<b>\$ 175.633</b>	<b>\$ 197.437</b>	<b>\$ 218.218</b>	<b>\$ 259.185</b>	<b>\$ 312.943</b>	<b>\$ 348.520</b>	<b>\$ 410.029</b>
<b>Rentabilidad</b>	<b>25%</b>	<b>25%</b>	<b>26%</b>	<b>27%</b>	<b>27%</b>	<b>27%</b>	<b>28%</b>	<b>28%</b>	<b>29%</b>

Observamos que a comienzo del período de análisis nos permite tener una mejora significativa de la rentabilidad, pero en el largo plazo el efecto no resulta tan notorio.

Algunas conclusiones:

- Hemos realizado muchas simulaciones y presentamos las 5 que consideramos más representativas. Vemos que el modelo se mantiene sólido ante variaciones razonables de las variables más relevantes.
- Sabemos que nuestro escenario base es conservador en muchos de sus aspectos, lo que nos dice que es conveniente seguir adelante con este proyecto.
- Somos conscientes que podríamos mejorar los costos logísticos utilizando en este modelos las tarifas correspondientes a bultos mayores de 20 kg., pero resulta muy complejo poder determinarlo; pensamos que para el estudio del este modelo es conveniente mantenerlo constante.
- Podríamos mejorar aún más los costos logísticos cambiando el sistema de distribución por otros más económicos, como por ejemplo realizar envíos a través de buques, para envíos mayores de 500 kg. En nuestro modelo esto pasaría aproximadamente entre los meses 19 y 20.



Universidad de

San Andrés

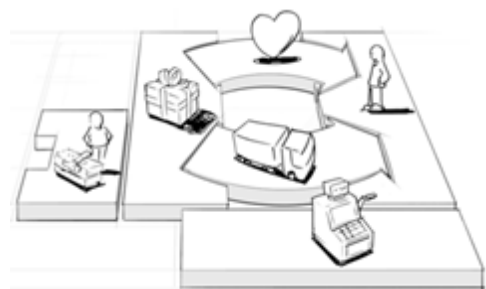
### 13. RECURSOS CLAVE – (KEY RESOURCES)

Al estudiar el módulo de recursos clave, detectamos que este negocio tiene como principales recursos clave Intelectuales/Humanos, tomados como un conjunto y los económico/financieros.

Dentro del primer grupo entendemos que el conocimiento del mercado y la red de contactos de *key partners* es una de

las principales ventajas competitivas de nuestro negocio. El equipo que compone este proyecto tiene una amplia red de contactos, tanto de proveedores: diseñadores y fabricantes de productos de diseño.

Los recursos económicos y financieros afortunadamente están disponibles dado que el capital necesario para el inicio del negocio está conformado por aporte de los socios.



El análisis de este módulo, nos hizo ver que otro elemento a tener en cuenta en la estrategia crecimiento. Hemos visto que muchos de nuestros *key partners* tienen diseños excelentes, pero no necesariamente tienen las habilidades ni los contactos para poder fabricar los productos y en muchos casos tampoco cuentan con las capacidades económicas financieras para poder hacerlo. Vemos que de esta manera aparece una gran oportunidad de crecimiento apalancado en el proyecto original.

#### 14. ACTIVIDADES CLAVE – (KEY ACTIVITIES)

En esta sección tenemos que definir cuáles serán las acciones más importantes que debemos emprender para tener éxito y ofrecer una propuesta de valor, llegando al mercado objetivo, estableciendo relaciones acorde con clientes y finalmente percibiendo ingresos.

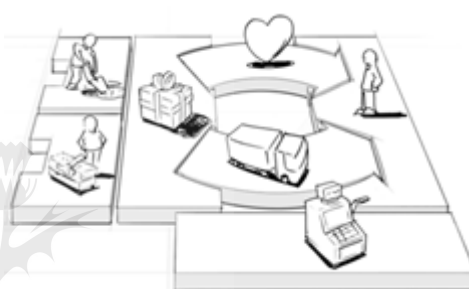
En este modelo de negocios detectamos 3 actividades como las más importantes para poder llevar adelante el negocio. La primera de ella tiene que ver con la exploración de tendencias de mercado, el conocimiento constante de oferta de productos y la búsqueda constante de nuevos diseños que puedan convertirse en productos interesantes. Esta actividad está claramente relacionada con la parte izquierda del modelo: los recursos clave y las asociaciones clave.

La otra actividad identificada como clave, está relacionado con la demanda: promoción y comercialización de productos.

La coordinación entre estas dos actividades es sobre las que consideramos que podemos aportar un gran valor actuando como “editores”. Es decir, seleccionamos los productos disponibles en función de las necesidades de los clientes.

Por último, las actividades logísticas son también clave, dado que este negocio necesita operaciones internacionales de exportación.

Durante el proceso de desarrollo de modelo de negocio, detectamos otra actividad a incorporar dentro de las estrategias de crecimiento de nuestro negocio a la que denominamos *Design-to-Market*. Con esta actividad buscaremos diseñar y fabricar productos “a pedido” de nuestros clientes.



Para llevar a cabo en forma ordenada y exitosa estas actividades clave, necesitamos una organización del equipo que nos permita trabajar eficientemente.

Sabemos que en los *start-up* muchas veces requiere que todos los socios e integrantes hagan “de todo”. Este proyecto no es la excepción. Sin embargo consideramos que necesitamos un poco de organización, y esta la hemos realizado en función de las habilidades y experiencia que cada uno tiene.

Organizamos nuestro equipo en tres áreas en las cuales cada uno tomará la responsabilidad de rol. Aimara será quién tomará contacto con los clientes, como especialista en lo que se determina gestión de categoría. Queremos eliminar el término vendedor o comercial, dado que lo que buscamos es la construcción de relaciones. Dadas sus condiciones y habilidades personales, es ella quién tomó este rol y a la fecha estamos obteniendo excelentes resultados. La totalidad de los clientes con las que ha tomado contacto, ha logrado generar una relación comercial.

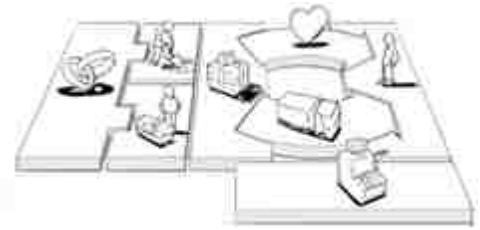
Dado sus conocimientos del mercado de diseño argentino, Adolfo es quien será el “editor” de los diseñadores. Se ocupa de seleccionar diseñadores y productos, y del desarrollo de productos para nuestro clientes. Por último las funciones de Operaciones y Administración serán tomadas por Andrés.





## 15. ASOCIACIONES CLAVE – (*KEY PARTNERS*)

En este módulo detectamos dos tipos de relaciones: Relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros y tipo *Joint ventures* para crear nuevos negocios.



Los *Key Partners* que hemos detectado son los Diseñadores que decidimos clarificarlos en 3 grupos: los grandes, que son aquellos que tiene un producto maduro, probado y con un nivel de producción industrial. Los medianos, que son los que tienen productos en el mercado con niveles bajos de producción. Los micro que son aquellos que tienen el desarrollo de un producto listo para fabricar, pero que no logran aún salir al mercado (por diferentes cuestiones).

Otros de los *key Partners* será los contactos en la academia y en menor medida los operadores logísticos. Pensando en el modelo de crecimiento hay un *key partners* que deberemos incorporar, este será el cliente participando un esquema de creación colectiva.

Uno de los aspectos fundamentales para la selección de proveedores será, en primera instancia, analizar qué productos ofrecen y si estos son de valor para el mercado objetivo. Con esta información podremos identificar quiénes son los socios clave que pueden proveer productos que satisfagan la propuesta de valor. Para que el modelo de negocios funcione en forma exitosa debemos mirar hacia los dos extremos de la cadena de valor: hacia los *Customers Segments* y hacia los *Key Partners*. Asimismo resultará clave que la base del Canvas: *Cost Structure* y *Revenue Streams* sean acorde con las necesidades de los actores ante citados. Esto que parece casi una obviedad, no resulta en la práctica tan simple ni con una clasificación tan taxativa.

En esta parte del trabajo nos concentraremos en las características substanciales de los principales proveedores para entender en qué cómo podrían funcionar dentro de modelo de negocio propuesto.

Haremos una clasificación que nos permita entender qué tipo de producto ofrece cada uno de los proveedores que hemos seccionado para nuestro modelo de negocios.

Para la selección de los proveedores nos hemos basado en nuestras redes de contactos profesionales y personales. Las fuentes de contactos son amplias y disímiles. Van desde alumnos, ex alumnos, amigos, diseñadores conocidos en ferias y eventos y diseñadores con los cuáles hicimos contacto por conocer sus productos.

Para este trabajo nos enfocaremos en aquellos que resultan relevantes y con los cuales hemos entablado relaciones comerciales. Muchos de los potenciales proveedores que hemos contactado

han decidido no trabajar con nosotros o nosotros descartamos la opción por no resultar conveniente para nuestro modelo de negocio. Estos últimos casos no serán parte del análisis del presente trabajo.





A continuación se muestra un listado con los principales proveedores:

- Vaca Valiente
- Corchetes
- Viví más verde
- Wookpecker
- Confitte
- Estudio MW
- Silicosas
- Diseño Crudo
- Carga
- Palo Santo
- Daniel Wolf
- Pebeta Teta
- Objetos Perdidos

Los agruparemos en una matriz en función de dos características que consideramos relevantes a la hora de gestionar las relaciones comerciales. Por un lado lo haremos de acuerdo a la madurez en el mercado del proveedor como señalábamos anteriormente:

1. Grande: bajo esta clasificación estarán aquellos proveedores que tienen una madurez marcada en el mercado, se los puede encontrar en tiendas en Argentina o fuera del país y conocen la dinámica del mercado.
2. Mediano: estos serán los que se encuentran en varias tiendas de Argentina, en general, sin experiencias en el exterior y realizan sus ventas en forma directas o a través de algunas tiendas.
3. Micro, estos últimos en general fabrican productos en muy baja escala y en algunos casos, calidad de productos no es consistente (pero con alta potencialidad de desarrollo). En general realizan venta directa.

La otra característica que tomaremos en cuenta, es si realizan venta directa o entregar material en consignación.

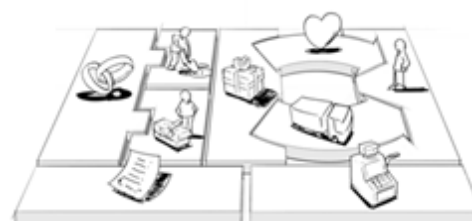
	Grande	Mediano	Micro
Venta			
Consignación			

Este esquema nos permite entender cómo debemos operar en cada uno de los casos. Vemos que mayormente nuestros proveedores realizan la modalidad de forma directa.

Un aspecto a destacar, es que la diversidad de proveedores es clave para nuestro modelo de negocios, sin embargo siempre la selección debe ser muy cuidada. Consideramos que en algún aspecto este negocio se asemeja al negocio editorial, en el que nosotros aportamos el valor del editor seleccionando a Autores y Obras, diseñadores y productos.

## 16. ESTRUCTURA DE COSTOS – (COST STRUCTURE)

En este módulo vamos a analizar todos los costos que tendremos para la creación y la entrega de valor como el mantenimiento de las relaciones con los clientes. Para determinarlos nos basaremos en: los recursos clave, las actividades clave y las asociaciones clave que se definieron precedentemente.



A primera vista separamos los costos en dos grupos:

- a. Variables: son aquellos que está directamente asociados a las operaciones de venta: los costos de mercaderías, los costos de logística, los costos asociados a la exportación: tasas e impuestos y por último los costos financieros por venta a plazo.
- b. Fijos: independientes del nivel de actividad. En la estructura actual de negocio, estos no existen o son despreciables. Dentro de nuestro modelo de crecimiento, en el que proponemos abrir una tienda propia, aparecerá este tipo de costos y los principales serán los asociados al local: costo de oportunidad (ya que el local es propio), impuestos, servicios y empleados.

Los costos de productos y logísticos fueron detallados en las secciones anteriores. A continuación detallaremos los principales costos que tendremos a la hora de la exportación, estos son los impuestos y aranceles que deberemos pagar en la aduana de España.

Hemos investigado los que corresponden a este país y hallamos que el caso más desfavorable es pagar 21% en concepto de IVA y 2,5% por aranceles de importación.

	Valor del envío	Impuestos a pagar	Porcentaje aplicable [1]	general
Compras por internet (remitente es una empresa)	Menor o igual que 22 euros	Exento de arancel e IVA	0 % arancel 0 % IVA	
	Mayor que 22 y menor o igual que 150 euros	Exento de arancel pero sujeto a IVA	0 % arancel 21 % IVA	
	Mayor de 150 euros	Sujeto a arancel e IVA	2,5 % arancel 21 % IVA	
Envíos entre particulares [2]	Menor o igual que 45 euros	Exento de arancel e IVA	0 % arancel 0 % IVA	
	Mayor que 45 euros	Sujeto a arancel e IVA	2,5 % arancel 21 % IVA	

FUENTE: [http://www.agenciatributaria.es/AEAT.internet/Inicio/RSS/Todas\\_las\\_Novedades/Aduanas/Declaracion\\_de\\_compras\\_por\\_Internet\\_y\\_envios\\_de\\_particulares.shtml](http://www.agenciatributaria.es/AEAT.internet/Inicio/RSS/Todas_las_Novedades/Aduanas/Declaracion_de_compras_por_Internet_y_envios_de_particulares.shtml)

Asimismo existen gastos Administrativos que deberemos afrontar para cada importación en España. Actualmente esos gastos ascienden a €23 por envío.

Queremos aclarar que los valores expuestos precedentemente podrían variar en función de la posición arancelaria de cada uno de los productos que se importen. Dado el mix de productos que tenemos en nuestra cartera, tomaremos los valores anteriores que son los más elevados.



Universidad de  
**San Andrés**

## 17. MODELO DE NEGOCIOS FINAL - CANVAS

Explorados todos los elementos que componen el *Canvas* para nuestro modelo de negocios, el lienzo quedó como se muestra a continuación:



Algunas conclusiones a las que arribamos luego de aplicar el modelo de Canvas de Osterwalder:

- Nos permitió reflexionar y encontrar puntos de mejora sobre el modelo presente.
- Entender las nueve áreas clave sobre las que opera el modelo de negocio.
- Entender qué es lo que se está haciendo o puede implementarse en el corto plazo y qué elementos forman parte de las estrategias de crecimiento.
- Enfocar sobre acciones de corto y mediano plazo.
- Fijar prioridades para poder entregar la propuesta de valor entregada.

En la siguiente sección utilizaremos la herramienta nuevamente para esbozar el modelo de negocio que nos permita crecer en el mediano y largo plazo.

## 18. ESTRATEGIA CRECIMIENTO DE MEDIANO Y LARGO PLAZO

Al momento de hacer el *Canvas* para el modelo de negocio actual, fueron surgiendo ideas que nos dieron pautas para hacer crecer nuestro modelo de negocio o desarrollar algunas que son complementarias con este.

Una de las cosas que aprendimos de Osterwalder y Pigneur, es que los modelos de negocios son dinámicos y que deben ir adaptándose o transformándose de acuerdo a las a las necesidades del mercado y a los cambio de entorno. Si bien los modelos de negocio requieren una evaluación periódica dejaremos planteado en esta sección cuáles son las líneas de crecimiento que detectamos para este proyecto.

Como indica Roger Martin, decano de la Rotman School of Management: Los empresarios no pueden limitarse a comprender mejor a los diseñadores, sino que deben trabajar como diseñadores. Esta aseveración nos identifica como equipo y nos hace pensar que nuestra estrategia de negocios actual y de crecimiento va por buen camino.

Martin indica que el proceso de ideación de modelos de negocio puede adoptar varias formas. Presenta un método general para la generación de opciones:

El primer paso, es la formación del equipo, y plantea la siguiente pregunta: ¿Nuestro **equipo** es lo suficientemente heterogéneo como para generar ideas de modelo de negocio novedosas? Consideramos que si bien nuestro equipo está conformado por personas de igual profesión, la experiencia y habilidades de cada uno de nosotros son bien diferentes. Martin indica que es esencial contar con un equipo adecuado para concebir propuestas de modelos de negocio eficaces y novedosas. Señala que los miembros deben ser diversos en cuanto a antigüedad, edad, grado de experiencia, unidad empresarial, conocimiento de los clientes y especialización profesional. Pensamos que cumplimos ampliamente estas características.

El segundo paso que propone el método es la **inmersión** y la pregunta clave que subyace es ¿Qué elementos debemos estudiar antes de generar ideas de modelo de negocio? Lo ideal es que el equipo se someta a una fase de inmersión que incluya, por ejemplo, la investigación general, el estudio de clientes actuales o potenciales. Este punto es precisamente el que estamos atravesando en la etapa presente.



En la tercera etapa, propone la **expansión**. ¿Qué innovaciones se nos ocurren para los diferentes módulos del modelo de negocio? Este es el punto que justamente exploramos en esta sección. Durante esta fase, ampliamos el abanico de soluciones potenciales con el objetivo de generar tantas ideas como sea posible. Tomamos como punto de partida para la generación de nuevas ideas diferentes módulos del modelo de negocio y a través de una sesión de *brainstorming* arribamos a distintas ideas.

Por último, a través de la **selección de criterios** relevantes definimos los modelos más adecuados para la estrategia de crecimiento. Los criterios seleccionados están en relación con el contexto empresarial, el potencial de generación de ingresos proveniente de la posibilidad de unir la oferta de productos de diseño argentino, con la demanda en el mundo.

A continuación describimos las líneas que finalmente tomamos para plasmar nuestra estrategia de crecimiento:

Por un lado detectamos que podemos volver a la idea original de Objetos Perdidos con la apertura de una tienda propia, lo que en principio nos permitirá obtener márgenes mucho más interesantes.



Claramente en este modelo aparecen los costos que mencionábamos anteriormente. Para que este modelo tome sentido necesitamos crecer en volumen de oferta de productos. Creemos que esta acción podría ser complementaria a la operación actual. Es decir, en la etapa de negocio presente estamos constantemente seleccionando nuevos proveedores y productos. El crecimiento de esta cartera puede nutrir nuestro futuro negocio de tienda propia.

Otra oportunidad de crecimiento, parte del profundo conociendo el mercado del diseño. Sabemos que la oferta de diseño está disponible, pero que en muchos casos no llegan a materializarse los productos en tiempo, forma y calidad, debidos a cuestiones de productivas y/o económico financieras.

Hasta aquí vemos que nuestras principales estrategias de crecimientos están relacionados con integración hacia adelante (Tienda propia) y hacia atrás en la cadena de valor, participando en los proceso de nuestros principales proveedores.

Con este escenario, pensamos que Objetos Perdidos podría funcionar como una especie de plataforma multilateral. Según Osterwalder, la plataforma crea valor al permitir la interacción entre los diferentes grupos. El valor de las plataformas multilaterales aumenta a medida que aumenta el número de usuarios, fenómeno que se conoce como «efecto de red». Se trata de plataformas que reúnen a dos o más grupos de clientes distintos pero interdependientes y actúan como intermediarios entre estos grupos para crear valor.

Nuestra idea es poder generar una red de oferta de productos conformada por los que denominamos µdiseñores y vincularlos con la demanda de las tiendas.

¿Cómo haríamos desde Objetos Perdidos para poder crear esta plataforma?

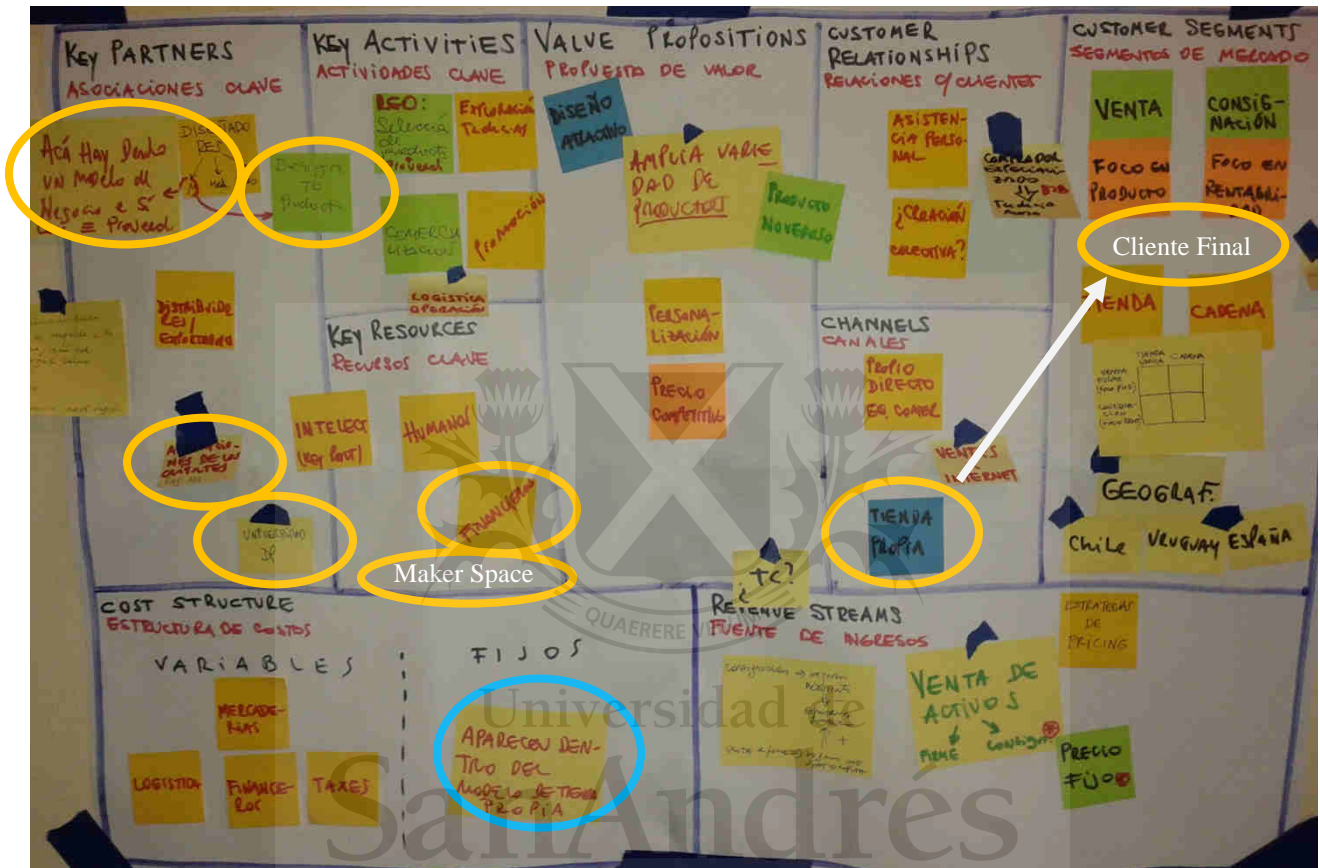
La idea de plataforma es poder facilitar la interacción entre estos dos grupos de usuarios. Desde Objetos Perdidos tendríamos un modelo de ingresos en que ganaríamos dinero desde el segmento de mercado tradicional de las tiendas, y desde los µdiseñores asociándonos a estos ofreciéndoles ayuda para la gestión industrial y/o económica financiera.

Consideramos como elementos clave para este modelo:

- Generar un *maker space*, en el que los diseñadores pueda hacer trabajo de desarrollo y maquetado de productos. Los beneficios de los *maker spaces* ofrecen por un lado el espacio y la disponibilidad de máquinas para los µdiseñores, pero en nuestro caso,

fundamentalmente permite trabajar en forma cercana con el desarrollo de productos y otorgar a los diseñadores ayuda desde el comienzo del proyecto.

- Co-diseño o aportaciones de los clientes, tomar input de nuestros clientes de tiendas para desarrollar nuevos productos para el mercado en cuestión.



Vemos que estos dos vectores de crecimiento pueden hacer crecer cada vez mas nuestro proyecto. Creemos que tenemos la capacidad para crearlo y gestionarlo. Una vez que la operación actual esté madura y dando los resultados esperados, desarrollaremos en detalle esta propuesta para implementarla tan pronto como sea posible.

## 19. CONCLUSIONES

Habiendo llevado a cabo un minucioso plan, analizando las necesidades a satisfacer del público objetivo, la manera de generar el máximo valor posible a los clientes, la estrategia a seguir como empresa para arribar al éxito, las estrategias de distribución y comunicación, entre otros aspectos, estamos en condiciones de obtener algunas conclusiones claves para la realización del proyecto.

Basados en la una investigación de campo del Mercado de Diseño catalán, observamos que contamos con una oportunidad real de generación de negocio.

Sobre esta oportunidad confirmada, desarrollamos un Modelo de Negocios, del que éxito de corto plazo depende en parte de nuestra capacidad de identificar y responder a las necesidades detectadas en cada uno de los clientes con satisfaciendo su demanda no solo con productos seleccionados, sino siendo los gestores de categoría sobre el modelo de relación de largo plazo.

Las actividades clave para los próximos 24 meses son fundamentalmente 2: lograr la penetración planificada en el mercado catalán construyendo una comunidad con los clientes y desarrollar nuevos diseñadores para poder cumplir con la demanda de productos novedosos en el mercado objetivo.

Esto podemos lograrlo ya que contamos con redes claves del ámbito de diseño y producción en Argentina que nos permiten cumplir con la demanda y las necesidades de nuestros clientes.

Como última conclusión, respecto del crecimiento, sabemos que conformamos un equipo adaptable a mercados cambiantes y con capacidad de evolución hacia otros modelos de negocio.

Universidad de  
San Andrés

## 20. ANEXO A – Descripción de productos seleccionados

Proveedor / Diseñador: Ezequiel Kartún

Nombre de producto: Woodpecker

Breve descripción: Es un amplificador acústico para teléfonos celulares que permite reproducir música en cualquier sitio sin cables, baterías o enchufes. Amplifica hasta 4 veces el sonido mediante el cuidadoso diseño de la geometría del producto, aprovechando las propiedades acústicas de la madera. Combinando diseño y tecnología para innovar cuidando la naturaleza.

Modelos / Variantes: 6 modelos, 4 para iPhone o iPod colores natural y nogal (Classic y Blues); 2 para Samsung galaxy colores natural y nogal (Funk).



<http://www.wrargentina.com/productos/>

Proveedor / Diseñador: Daniel Wolf

Nombre de producto: Vaso Mareado // Hielo en bolas // Set mareado y en bolas

Breve descripción: Vaso para whisky con base cónica que permite movimiento circular. Molde para hacer hielos con forma de bolas. Es un set ideal para sorprender con mucho estilo.

Modelos / Variantes: los moldes para hielo en bolas viene en color: cyan, negro y anaranjado.



<http://www.danielwolf.com.ar/>

Proveedor / Diseñador: Estudio MW

Nombre de producto: Titto

Breve descripción: Se trata de una pizarra de cerámica con forma de hombre. Se puede escribir sobre la cabeza o sobre el cuerpo, tanto al frente como en el reverso. La idea es dejar mensajes a quien quieras o dibujar la cara del personaje para representar tu estado de ánimo.

Modelos / Variantes: Titto, Titto in love y San Titto (Navidad).



[http://www.webmw.com.ar/productos.php?id=86&pageNum\\_Res\\_1](http://www.webmw.com.ar/productos.php?id=86&pageNum_Res_1)

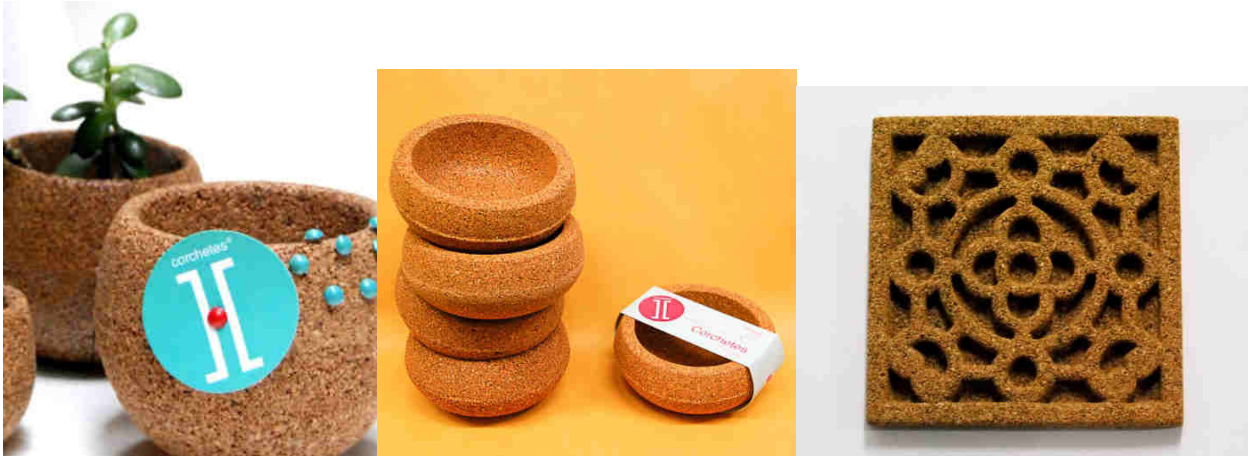
Proveedor / Diseñador: Erika Salerno

Nombre de producto: Corchetes

Breve descripción: Cuencos y objetos que permiten múltiples usos: apto para usar como macetas en interior y exterior. Resistente a la intemperie. Lavable. Mantiene la raíz húmeda y la protege de altas y bajas temperaturas. No tóxico. Apto para alimentos Producto sustentable distinguido con el Sello de Buen Diseño otorgado por el Ministerio de Industria de la Nación.



Modelos / Variantes: Existen cuencos en diferentes medidas y formatos // posafuentes // lámparas //otros.



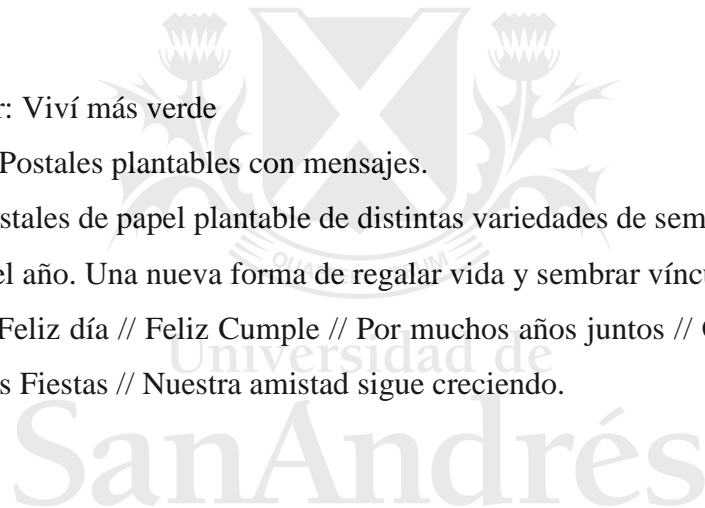
<http://www.corchetes.com/>

Proveedor / Diseñador: Viví más verde

Nombre de producto: Postales plantables con mensajes.

Breve descripción: Postales de papel plantable de distintas variedades de semillas florales para todas las estaciones del año. Una nueva forma de regalar vida y sembrar vínculos.

Modelos / Variantes: Feliz día // Feliz Cumple // Por muchos años juntos // Gracias // Verte Crecer me hace feliz // Felices Fiestas // Nuestra amistad sigue creciendo.







<http://vivimasverde.mitiendanube.com/postales-plantable/>

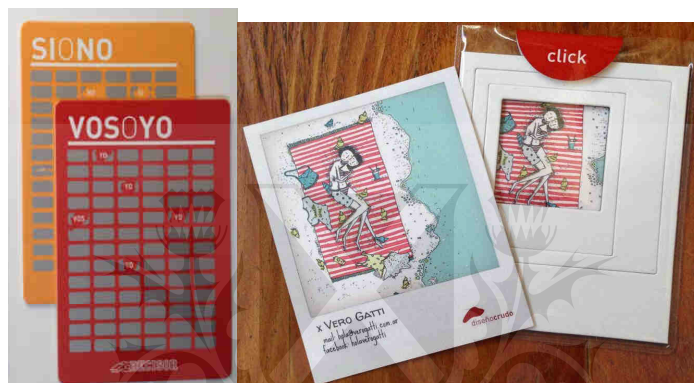
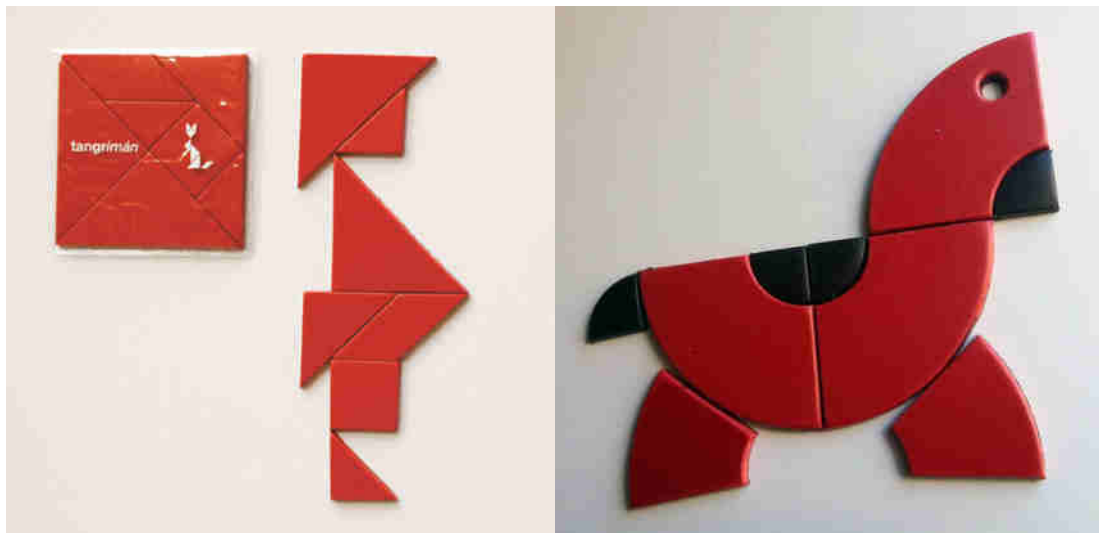
Proveedor / Diseñador: Diseño Crudo

Nombre de producto: Decisor Raspadita - Si o NO / VOS o YO // Tangram magnético // Marcos para fotos magnéticos // Calendario para raspar.

Breve descripción: raspadita para tomar decisiones difíciles: VOS O YO: ¿quién pasea al perro? ¿quién cocina? SI O NO: ¿navidad en lo de mamá? ¿nos casamos?

Incluye una raspadita VOS O YO + una raspadita SI O NO. El tangram es un juego milenario chino. Consiste en formar diferentes siluetas utilizando las siete piezas que lo conforman sin superponerlas. Hay más de 10.000 posibilidades diferentes. Este tangram con imán (tangrimán) para superficies metálicas, te permite decorar tu heladera con una nueva figura cada día. Son 3 marcos imantados en PVC, permiten aplicar y reencuadrar imágenes en chapas organizadoras o heladeras. Se puede escribir sobre ellos con marcador de pizarra para luego poder ser borrado. Vienen con una tarjeta ilustrada por distintos artistas plásticos, diseñadores e ilustradores invitados. Calendario de pared impreso con tinta removible sobre un soporte transparente que permite ir borrando los días a medida que estos pasan o configurarlo como se prefiera.

Modelos / Variantes: 4 modelos de tangram: circular y cuadrado en color rojo o negro.



<http://www.diseniocrudo.com.ar/#gallery>

Proveedor / Diseñador: Palo Santo

Nombre de producto: Gafas de Madera

Breve descripción: Fabricadas en madera de Paraíso, cubiertas con una lámina de zebrano claro, mediante un proceso autodenominado ArteIndustria que combina el trabajo de la maquinaria

industrial con la personalización y técnica de la mano artesanal // Reloj de madera Unisex en Madera de Guatambú con malla de cuero reconstituido laminado con madera de Paraíso Modelos / Variantes: Gafas madera Wayfarer color natural o nogal, Gafas madera Nativo color nogal, Gafas madera Warmi - mujer color nogal, Gafas madera Indigo color natural o nogal Gafas madera Aviador, Reloj Pulsera madera color natural o nogal.



<http://www.palosantoargentina.com.ar/#!/catlogo/c1kn2>

Proveedor / Diseñador: Silicosas

Nombre de producto: Mate Mateo y Mini Mate Mateo // Recorcholis // Tendero

Breve descripción: Mate fabricado en silicona. Mateo además de contemplar la estética, y tener una gran posibilidad de colores, es un mate funcional. Tiene un profundo análisis de las situaciones de uso y sus distintos paradigmas. Innova en su “sistema de vaciado”. No fija gusto ni olores. No fija bacterias. Es un material térmico; mantiene la temperatura de la yerba sin transmitir calor a la mano. Es que es flexible e irrompible, lo que lo convierte en el mate ideal para transportar. Primer mate de Silicona // Tapón para botellas para cerrar herméticamente botellas de vino, cerveza, etc. manteniendo las bebidas gaseosas intactas durante varios días y retardando el envejecimiento de las mismas. Son flexibles y eficaces ya que permite mantener la botella en posición horizontal sin riesgo de derrame. Realizado con silicona reciclada // Broches de silicona de una sola pieza con alta resistencia a la intemperie, duran 20 veces más que los broches de ropa convencionales Modelos / Variantes: tamaño tradicional y mini en colores amarillo, blanco, celeste, fluo amarillo, fluo anaranjado, fluo rosa, fluo verde, fluo violeta, lila, Naranja, negro, rojo y verde // Pack por

dos unidades en color azul y verde, blanco y negro, fucsia y marrón o rojo y anaranjado // Pack de 6 unidades multicolor.



<http://silicosas.com.ar/mayoristas/index.php?p=productos>

Proveedor / Diseñador: Carga

Nombre de producto: Carga – Bolsos en fieltro

Breve descripción: Bolsos en Fielto. Bolsos argentinos que fusionan el diseño elegante contemporáneo, con la arquitectura y los materiales. Cada bolso se realiza a partir de fieltro industrial que se asegura con remaches de aluminio y una correa de cuero envejecido. Productos únicos numerados.

Modelos / Variantes: Bolso en fieltro Messenger, Bolso en fieltro Sling, Felt Sling Bag / Large, Macbook & IPAD Sleeves 13"





<http://cargabags.com/>

Proveedor / Diseñador: Vaca Valiente

Nombre de producto: Vaca Valiente presenta una infinidad de productos, los que hemos seleccionado para este proyecto son: Lapicero en Cuero Curly, llavero en cuero Yogy, Organizador de Objetos en Cuero Bote, Organizador de Objetos en Cuero Caballo, Organizador de Objetos en Cuero Kangaroo, Organizador de Objetos en Cuero Lady bug, Pencilpal, Personajes enlazables en cuero The Team, Sashi - Pencil Holder

Breve descripción: Objetos y accesorio hechos a mano en Argentina con eco cuero.

Modelos / Variantes: todos los productos se presentan en varios colores: amarillo, anaranjado, azul, negro, rojo, verde y crudo que ha sido realizado ah-hoc para el cliente Vinçon.





<http://www.vacavaliente.com/>

Proveedor / Diseñador: Confitte

Nombre de producto: Confitte: billeteras, cartucheras, estuches, neceseres y portalápices.

Breve descripción: Productos intervenidos por reconocidos ilustradores que integran: innovación, diseño y cuidado del medio ambiente resultando una pequeña pieza de arte. Producidos con papel Tyvek®, material reciclado y reciclable, formado por miles de fibras plásticas entrelazadas entre sí, lo cual da a estos productos una alta resistencia al quiebre e impermeabilidad.

Modelos / Variantes: Existen decenas de modelos ilustrados para cada tipo de producto





<http://www.confitte.com.ar/Productos/Todos.aspx>

Proveedor / Diseñador: Sol María Zwierzynski Sudak

Nombre de producto: Pebeta Teta

Breve descripción: Modelos / Variantes: “poesía prêt a porter” sobre distintos soportes: collares que cuentan historias entre sus partes, aros cuyos personajes se complementan de par en par, prendedores que habitan en nuestra ropa y carteras que son compañía.



<http://www.pebeta.net/productos/>



Proveedor / Diseñador: Objetos Perdidos

Nombre de producto: Posavasos Sombras // Posavasos Rosa de Barcelona // Tazas con Frases

Breve descripción: Posavasos de PVC lavables con reborde contenedor de líquido. Con separadores para aislar el vaso de la superficie mojada. Con frases y diseños lúdicos con sombras de vasos, chops y copas para jugar haciéndolas coincidir con la forma de tu bebida// Posavasos de PVC con símbolo urbano de Barcelona, la loseta, con su típica flor compuesta por círculos, caracteriza este original posavasos. Este diseño fue concebido con una de las tiendas de Barcelona // El diseño de taza fue una co-producción entre el Diseñador Ariel Mesch y Objetos Perdidos.

Modelos / Variantes: Posavasos en PVC en forma de sombra Ciencia (x4 unidades), Posavasos en PVC en forma de sombra Filosofía (x4 unidades), Posavasos en PVC Panots rosa de Barcelona Gris (x4 unidades) Posavasos en PVC Panots rosa de Barcelona Multicolor (x4 unidades), Posavasos en PVC Panots rosa de Barcelona surtidos (x30 unidades), Panots Rosa de Barcelona Edición Navidad 2014 (x4), Taza "Buenos días, cómo te llamabas?"



<http://andlonso.wix.com/objetos>

## 21. ANEXO B –Alternativas de Marca

Tomamos como punto de partida las siguientes ideas de marca que desarrollamos con el estudio TRECEPEEME



Del análisis, refinamiento y feedback sobre estos logos quedaron 3 propuestas finales, las que incluyen la en la propuesta estética la bajada de detalle para cada familia de productos:

### Propuesta A: Diamantes





IMPRINT MT SHADOW  
REGULAR  
ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ  
1234567890

*Wisdom script*  
regular  
АБВГДЕЖЗИЙКЛМНОПРСТУВХЦЧ  
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz  
1234567890

Propuesta B: Opiedro



Propuesta C: Globos



Universidad de  
**San Andrés**

## 22. BIBLIOGRAFÍA

Accessed April/May 2015. <http://www.emprear.org.ar/>.

Accessed April 2015. <http://www.vincon.com/>.

"AOTS - ARGENTINA KENSHU CENTER." Accessed January 2015.  
<http://www.aotsargentina.org.ar/>.

"Agencia Tributaria." Accessed June 2015. <http://www.agenciatributaria.es/>.

Entrepreneurshiporg. "Assessing Customer and Market Risks - Steve Blank (Serial Entrepreneur)." 2011. <https://www.youtube.com/watch?v=nyAFfMy5yLY>.

"BARCELONA ACTIVA." Accessed September/October 2014. <http://www.barcelonactiva.cat/>.

Bygrave, William D. y Zacharakis, Andrew, *Entrepreneuership*, (John Wilney & Sons, Inc., 2010)

"Centro Metropolitano De Diseño." Accessed March 2015. <http://www.buenosaires.gob.ar/cmd>.

Jordana, Carlos, *"De las 4Ps a las 4Cs"*, 2013

"Despacho Y Agencia De Aduanas En Barcelona | Gecotex ®." Accessed June 2015.  
<http://www.gecotex.es/>.

Spekman, Robert E., Murphy, Tayloe, Farris, Paul W., Darden , *"Designing channel of distribution"*, 2009.

Jordana, Carlos, *"Diseño estratégico del canal de distribución"*, 2013

"From Idea to Business." <http://fromideatobusiness.strategyzer.com/>.

Future360TV. "Future360.tv: Steve Blank on How to Build a Lean Startup." 2013.  
<https://www.youtube.com/watch?v=JjDRNGGsiEk>.

Jordana, Carlos, "*Gestión de la cartera de productos en tiempos de crisis*", 2012

"Home Page - Vacavaliente." Accessed April 2015. <http://www.vacavaliente.com/>.

<Http://www.youtube.com/channel/UCJ82g-PdaIjVfXD7g6CyHew>. "How to Build a Great Company, Step by Step." 2014. <https://www.youtube.com/watch?v=GBnlUMG3Nj8>.

"INTI." Accessed June 2015. <http://www.inti.gob.ar/>.

"Inicio - World Pack Express." Accessed June 2015. <http://www.worldpack.es/>.

"Innovar." Accessed May 2015. <http://www.innovar.mincyt.gob.ar/>.

Jordana, Carlos, "*La Miopía del mercado vista de nuevo*", 2014.

"Ministerio De Producción." Accessed February 2015. <http://www.industria.gob.ar/>.

"MoMA Store | Modern Design Great Gifts." Accessed May 2015. <http://www.momastore.org/>.

Osterwalder, Alexander, Yves Pigneur, Tim Clark, and Alan Smith. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. (John Wilney & Sons, Inc., 2010)

Gaaste1. "Osterwalder Explaining the Business Model Canvas." 2012.  
<https://www.youtube.com/watch?v=RzkdJiax6Tw>.

Jordana, Carlos, "*Política de precios en tiempos de crisis*", 2013

Jordana, Carlos, "*Segmentación de mercado: Recomendaciones prácticas*", 2013

SprinkleLab. "Small Business vs. Startup with Steve Blank // Now I Know." 2011.

<https://www.youtube.com/watch?v=CIA9ikESXYI>.

FoundersSchool. "Startups: The Lean Method." 2014.

<https://www.youtube.com/watch?v=GPQExuB-lWw>.

"Steve Blank." <http://steveblank.com/2014/06/>.

Entrepreneurshiporg. "Steve Blank-Mapping Customer Pains to Value Proposition." 2013.

[https://www.youtube.com/watch?v=iAEO\\_6cIjS0](https://www.youtube.com/watch?v=iAEO_6cIjS0).

Inc magazine. "Steve Blank: Want Your Startup to Succeed? 'Get Out of the Building' | Inc.

Magazine." 2014. [https://www.youtube.com/watch?v=a-J\\_SwmMJyo](https://www.youtube.com/watch?v=a-J_SwmMJyo).

"Strategyzer | App." <https://strategyzer.com/app>.

<Http://www.youtube.com/channel/UCJ82g-PdaljVfXD7g6CyHew>. "The Lean Method. 2 Minutes to See Why." 2014. <http://www.youtube.com/watch?v=mIGf2MqPZqM>.

Businessmodeltv. "Value Proposition Canvas Explained." 2014.

<http://www.youtube.com/watch?v=aN36EcTE54Q>.

System. "Why Great Products Are Not Enough? - Alexander Osterwalder." 2012.

<https://www.youtube.com/watch?v=GGAVBToXhS0>.

"Why the Lean Start-Up Changes Everything." 2013. <https://hbr.org/2013/05/why-the-lean-start-up-changes-everything/ar/1>.