

## **TRABAJO DE SEMINARIO**

**MATERIA:** Organización y Administración

**TEMA:** Modelo de Negocio Canvas

**ALUMNOS:** Lizarraga Bardi, Giselle Estefania

Albertini, Carla

**DNI Nro.:** 33090274

34022270

**PROFESOR GUIA:** Medina, Marcelo

**CARRERA:** Licenciatura en Administración de Empresas

**PERÍODO LECTIVO:** 2014

## **RESUMEN**

Este trabajo tiene como fin emplear un modelo de negocios que permita a “*emprendedores*” del sector de diseño y confección de indumentaria femenina, determinar aspectos importantes en los cuales centrar la atención para encaminarse al éxito; Proporcionar una herramienta efectiva y fácil de diseñar, que sirva como un paso previo fundamental para luego poder formalizar el plan de negocios de la empresa y dar marcha al emprendimiento.

Se utilizó para ello el lienzo del modelo de negocios propuesto por Alexander Osterwalder, llamado “*CANVAS*”, que describe la forma de hacer negocios en nueve bloques que reflejan la lógica que sigue una empresa. Se hizo un recorrido exhaustivo por cada uno de esos bloques, para la confección del lienzo del modelo y así proporcionar una visión global, con carácter dinámico y modificable a posteriori.

Y a partir del análisis del modelo realizado, determinamos 4 áreas principales: cliente, oferta, infraestructura, y *viabilidad económica*

## **INTRODUCCIÓN**

El objetivo final de este trabajo es detectar aquellos aspectos tanto internos como externos que cubren las 4 áreas principales de un negocio que son: cliente, oferta, infraestructura y viabilidad económica; Se trata del desarrollo del modelo de negocio aplicado al sector de diseño de indumentaria.

La idea surge a partir del proyecto llamado “HABILIDADES GERENCIALES PARA EXPORTACIÓN, DEL SECTOR DE DISEÑO DE INDUMENTARIA Y MUEBLES DEL NOA”, en el cual nuestra participación consistió en tutorías a las destinatarias del mismo, que se desempeñaban como diseñadoras de modas en indumentaria y muebles de interiores.

Los componentes de capacitación se llevaron a cabo mediante actividades y dinámicas diversas, de acuerdo al siguiente orden:

- **TALLER DE PRODUCCIÓN FOTOGRÁFICA**: se brindó los conocimientos y las competencias necesarias para realizar producciones fotográficas de sus colecciones que impacten al público meta, lo cual redundará en mejores ventas para la pyme.
- **DESARROLLO DE LAS HABILIDADES GERENCIALES**: el objetivo fué que los participantes desarrollen las competencias que son necesarias para gerenciar un negocio. Entre los temas que se trataron están: *coaching*<sup>1</sup>, liderazgo, trabajo en equipo, administración del tiempo.
- **PLAN DE NEGOCIOS**: el objetivo consistió en que cada participante analice el mercado en el cual desarrolla su actividad y defina la mejor estrategia para competir en él. Como herramienta principal se utilizó el lienzo de modelo de negocios “*Canvas*”<sup>2</sup>.
- **ASESORAMIENTO EN FUENTES DE FINANCIAMIENTO**: asesoramiento sobre las diferentes organizaciones (públicas y privadas) que brindan subsidios y financiamiento a emprendimientos y pymes del sector.
- **PLANIFICACIÓN Y EJECUCIÓN**: confección del plan de acción de negocio para llevarlo a la práctica con la colaboración de tutores que los asesoraron, guiaron y acompañaron en este proceso.

El objetivo principal del taller, fue desarrollar las competencias gerenciales necesarias para suplir los siguientes inconvenientes:

- Producción insuficiente para satisfacer la demanda, debido a fallas o inexistencia de una adecuada planificación y ejecución de la misma.

---

<sup>1</sup> Es un método que consiste en acompañar, instruir y entrenar a una persona o a un grupo de ellas, con el objetivo de conseguir alguna meta o de desarrollar habilidades específicas.

<sup>2</sup> Lienzo, término que se utiliza para determinar la metodología usada para armar el modelo de negocio; se determinará más adelante un desarrollo completo sobre este tema.

- Falta de habilidades gerenciales blandas para poder posicionar la marca de manera eficaz y conseguir negociaciones efectivas.

El Sector de Diseño de Indumentaria y Muebles del NOA se encuentra en etapa de crecimiento, con una demanda, tanto nacional como internacional, creciente. Muchas de las pymes de la región ya iniciaron sus actividades de exportación y muchas otras recibieron ofertas para seguir el mismo camino.

Dentro de este marco económico, los diferentes participantes del taller se caracterizaban por ser emprendedores en el sector del diseño, y se encontraban en distintas etapas dentro de sus emprendimientos, algunos recién iniciándose en actividades comerciales y otros redefiniendo su postura en el mercado.

Para realizar nuestro trabajo nos pareció interesante hacer hincapié en aquellas pymes que se estaban redefiniendo en el mercado del diseño de indumentaria, particularmente nos basamos en la marca “Raíz Indígena” cuya emprendedora se llama Serra Graiff María Isabel, diseñadora de interiores y moda, quien pasa actualmente por un momento de reestructuración de su trabajo.

Raíz Indígena se inició como una tienda, abierta al público, en la localidad de San Miguel de Tucumán, dirigida a un sector de la población bien diferenciado en cuanto gustos, forma de vestir, y nivel económico perfectamente definido; consistía en la confección de prendas de vestir, con estilo étnico, telas trabajadas con diferentes técnicas y diseños únicos.

A lo largo de 17 años, en el mercado, logró posicionarse fuertemente como marca satisfaciendo a María Isabel por el reconocimiento de su trabajo pero no por la rentabilidad que generaba el negocio.

No tenía éxito, económicamente hablando, ya que si bien los productos tenían una gran demanda y un precio adecuado al segmento (alto), la mala administración y la falta de organización se reflejó en amplios costos que superaron en ocasiones a los ingresos.

Como consecuencia de estos problemas, se tomó la decisión drástica de cerrar la tienda, para dedicarse a indagar mejor las oportunidades del mercado y a evaluar la forma de reducir aquellas debilidades que llevaron al estancamiento del negocio.

Hoy las expectativas son mejores y Raíz Indígena tiene el proyecto de volver al mercado como marca, con tres unidades de negocio diferentes y una fuerte reorganización.

En esta redefinición de la pyme, es donde se refleja nuestra intervención como tutoras al servir de guías y colaboradoras en la confección del plan de negocio, que será la idea base de lo que representará en un futuro, a corto y largo plazo, el emprendimiento.

Proporcionando una herramienta fundamental previa que es un lienzo para el modelo de negocio llamado “*Canvas*”, detallamos exhaustivamente en qué consiste

el nuevo paradigma de la empresa y sus aspectos más importantes, trabajando de manera dinámica e informal, para que a partir de esta visión global se pueda plasmar toda la información identificada a un enfoque más específico que sería la constitución del plan de negocio.

## MARCO TEÓRICO

### 1- Modelo de Negocio

En una definición actualizada, podemos decir que un “modelo de negocio describe el modo en que una organización crea, distribuye y captura la atención de un segmento de mercado”. Implica tanto el concepto de estrategia y su implementación, comprendiendo los siguientes elementos:

- Cómo selecciona a sus clientes
- Cómo define y diferencia sus ofertas de producto caducos
- Cómo crea utilidad para sus clientes
- Cómo consigue y conserva a los clientes
- Cómo se muestra ante el mercado
- Cómo sale al mercado (estrategia de publicidad y distribución)
- Cómo define las tareas que deben llevarse a cabo
- Cómo configura sus recursos
- Cómo consigue el beneficio
- Cómo establece beneficios sociales

El modelo de negocio, es aquel en el cual se planifica de manera ordenada y sistemática todo el proceso que ha de llevarse a cabo en el establecimiento y desarrollo de un negocio, por tanto se debe incluir desde el aporte de sus accionistas hasta contemplar todos los posibles desembolsos necesarios para poder operar, tales como licencias, maquinarias y equipos, capacitación, estudio de mercado, etc. Con una visión clara, objetivos bien definidos y una buena misión, se han de elaborar los pronósticos y presupuestos, *cash flow*<sup>3</sup>, tanto como sean necesarios para el buen desenvolvimiento.

Un modelo de negocios es la “forma de hacer negocios”, valga la redundancia, mediante la cual una empresa genera su sustento, esto es, genera ingresos. El modelo de negocios indica explícitamente cómo la empresa genera dinero mediante su posicionamiento en la cadena de valor.

### 2- Canvas: Lienzo Para el Modelo de Negocio

Una opción de modelo de negocio amigable es llamado “CANVAS”; surge ante la necesidad de guiar a los emprendedores hacia el éxito. Las ventajas de este modelo son varias: rompe con la solemnidad del ambiente de negocios, es fácil de armar y resulta una excelente radiografía de las empresas. Cuanto más sencillo sea el

---

<sup>3</sup> Flujo de caja o flujo de fondos, hacen referencia a los flujos de entradas y salidas de caja o efectivo, en un período dado.

modelo de negocio, mejor funciona. Cuanto más complejo, más difícil será de implementar

*Canvas* es una herramienta que permite visualizar de manera global todos los aspectos que configuran la empresa y el modelo de negocio, y realizar modificaciones en cualquier momento a medida q se va avanzando en el análisis.

Se divide en nueve módulos o bloques; la parte derecha contiene los aspectos externos de la empresa: segmento de mercado, propuesta de valor, canales, relación con los clientes y fuentes de ingresos.

En la parte izquierda se reflejan los aspectos internos como asociaciones clave, actividades y recursos clave y estructura de costos.

a. Los nueve bloques de un modelo de negocios

**Primer bloque: Segmentos de mercado**

En este módulo se definen los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa.

Un modelo de negocio puede definir uno o varios segmentos de mercado, ya sean grandes o pequeños. Las empresas deben seleccionar, con una decisión fundamentada, los segmentos a los que se van a dirigir y, al mismo tiempo, los que no tendrán en cuenta. Una vez que se ha tomado esta decisión, ya se puede diseñar un modelo de negocio basado en un conocimiento exhaustivo de las necesidades específicas del cliente objetivo.

Los grupos de clientes pertenecen a segmentos diferentes si:

- sus necesidades requieren y justifican una oferta diferente;
- son necesarios diferentes canales de distribución para llegar a ellos;
- requieren un tipo de relación diferente;
- Su índice de rentabilidad es muy diferente;
- están dispuestos a pagar por diferentes aspectos de la oferta.

La segmentación de mercado responde a la pregunta ¿cuáles son nuestros clientes más importantes? Existen diferentes tipos de segmentos:

# MERCADO DE MASAS: los modelos de negocio que se centran en el público en general no distinguen segmentos de mercado.

# MERCADO SEGMENTADO: segmentos de mercado con necesidades y problemas ligeramente diferentes.

# NICHO DE MERCADO: atienden segmentos específicos y especializados. Estos modelos de negocio son frecuentes en la relación proveedor-cliente.

# MERCADO DIVERSIFICADO: atiende a dos segmentos de mercado que no están relacionados y que presentan necesidades y problemas muy diferentes.

# MERCADOS MULTILATERALES: algunas empresas se dirigen a dos o más segmentos de mercado independientes.

### **Segundo bloque: Propuesta de valor**

En este módulo se describe el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico.

La propuesta de valor es el factor que hace que un cliente se decante por una u otra empresa; En este sentido constituye una serie de ventajas que una empresa ofrece a los clientes.

La propuesta de valor responde a las preguntas ¿qué necesidades de los clientes satisfacemos? ¿Qué paquete de productos o servicios ofrecemos a nuestros clientes?

Los elementos que pueden contribuir a la propuesta de valor son:

\* NOVEDAD: satisfacer necesidades hasta entonces inexistentes o que los clientes no percibían. Por lo general, aunque no siempre, este tipo de valor está relacionado con la tecnología.

\* MEJORA DEL RENDIMIENTO DE UN PRODUCTO

\* PERSONALIZACION: la adaptación de los productos y servicios a necesidades específicas de los diferentes segmentos o clientes.

\* DISEÑO: destacar un producto por la alta calidad de su diseño.

\* MARCA/SATATUS

\* PRECIO: Ofrecer un valor similar a un precio inferior es una práctica común para satisfacer las necesidades de los segmentos del mercado que se rigen por bajo precio, no obstante tienen implicaciones importantes para los demás aspectos de un modelo de negocio.

\* REDUCCION DE COSTOS

\* REDUCCION DE RIESGOS: proporcionar seguridad en el uso.

\* ACCESIBILIDAD: También se puede crear valor poniendo productos y servicios a disposición de clientes que antes no tenían acceso a ellos.

\* COMODIDAD: Facilitar las cosas, hacerlas más prácticas, también puede ser una fuente de valor.

### **Tercer bloque: Canales**

En este módulo se explica el modo en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor.

Los canales de comunicación, distribución y venta establecen el contacto entre la empresa y los clientes. Los canales tienen, entre otras, las funciones siguientes:

- Dar a conocer a los clientes los productos y servicios de una empresa;
- Permitir que los clientes compren productos y servicios específicos;



- Proporcionar a los clientes una propuesta de valor;
- Ofrecer a los clientes un servicio de atención posventa;
- Ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor de una empresa.

Cuando analizamos los canales de distribución nos preguntamos ¿Cómo establecemos actualmente el contacto con nuestros clientes? ¿Qué canales utilizamos? ¿Cuáles son los más rentables?

#### **Cuarto bloque: Relaciones con los clientes**

En este módulo se describen los diferentes tipos de relaciones que establece una empresa con determinados segmentos de mercado.

La relación puede ser personal o automatizada; pueden estar basadas en los fundamentos siguientes:

- ✓ Captación de clientes.
- ✓ Fidelización de clientes.
- ✓ Estimulación de las ventas (venta sugestiva).
- ✓ El tipo de relación que exige el modelo de negocio repercute en gran medida
- ✓ En la experiencia global del cliente.

Cuando analizamos las relaciones nos preguntamos ¿Qué tipo de relación esperan los diferentes segmentos de mercado? ¿Qué tipo de relaciones hemos establecido? ¿Cuál es su coste? ¿Cómo se integran en nuestro modelo de negocio?

Algunas categorías de relaciones son:

- \* **ASISTENCIA PERSONAL**: Esta relación se basa en la interacción humana directa.
- \* **ASISTENCIA PERSONAL EXCLUSIVA**: Se trata de la relación más íntima y profunda con el cliente y suele prolongarse durante un largo período tiempo.
- \* **AUTOSERVICIO**: la empresa se limita a proporcionar todos los medios necesarios para que los clientes puedan servirse ellos mismos.
- \* **SERVICIOS AUTOMATICOS**: Los mejores servicios automáticos pueden simular una relación personal (por ejemplo, recomendando un libro o una película).
- \* **COMUNIDADES**: Cada vez es más frecuente que las empresas utilicen las comunidades de usuarios para profundizar en la relación con sus clientes, o posibles clientes, y facilitar el contacto entre miembros de la comunidad.
- \* **CREACION COLECTIVA**: Son muchas las empresas que recurren a la colaboración de los clientes para crear valor y les piden que creen contenido para el consumo público.

#### **Quinto bloque: Fuente de ingresos**

El presente módulo se refiere al flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado.

Las empresas deben preguntarse lo siguiente: ¿Qué valor está dispuesto a pagar cada segmento de mercado? Si responde correctamente a esta pregunta, la empresa podrá crear una o varias fuentes de ingresos en cada segmento de mercado.

Un modelo de negocio puede implicar dos tipos diferentes de fuentes de ingresos:

1. Ingresos por transacciones derivados de pagos puntuales de clientes.
2. Ingresos recurrentes derivados de pagos periódicos realizados a cambio del suministro de una propuesta de valor o del servicio posventa de atención al cliente.

Nos preguntamos: ¿Qué valor están dispuestos a pagar nuestros clientes? ¿Por qué pagan actualmente? ¿Cómo pagan actualmente? ¿Cómo les gustaría pagar?

Existen varias formas de generar fuentes de ingresos, y cada una tiene un mecanismo de fijación de precios diferentes:

\* VENTA DE ACTIVOS: venta de los derechos de propiedad sobre un producto físico.

\* CUOTA POR USO: se basa en el uso de un servicio determinado; cuanto más usa el servicio el cliente, mas paga por su uso.

\* CUOTA DE SUSCRIPCION: el acceso ininterrumpido a un servicio genera este tipo de fuente de ingresos. Como en los gimnasios por ejemplo.

\* PRESTAMO/ALQUILER/LEASING: Surge de la concesión temporal, a cambio de una tarifa, de un derecho para utilizar un activo durante un período de tiempo establecido.

\* CONCESIÓN DE LICENCIAS: La concesión de permiso para utilizar una propiedad intelectual a cambio del pago de una licencia también representa una fuente de ingresos.

\* GASTOS DE CORRETAJE: Los gastos de corretaje se derivan de los servicios de intermediación realizados en nombre de dos o más partes.

\* PUBLICIDAD: Esta fuente de ingresos es el resultado de las cuotas por publicidad de un producto, servicio o marca determinado.

### **Sexto bloque: Recursos clave**

En este módulo se describen los activos más importantes para que un modelo de negocio funcione.

Todos los modelos de negocio requieren recursos clave que permiten a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos. Cada modelo de negocio requiere recursos clave diferentes.

La empresa puede tenerlos en propiedad, alquilarlos u obtenerlos de sus socios clave. Los recursos se clasifican en:

\* **FISICOS**: instalaciones de fabricación, edificios, vehículos, máquinas, sistemas, puntos de venta y redes de distribución.

\* **ECONOMICOS**: como dinero en efectivo, líneas de crédito o una cartera de opciones sobre acciones, para contratar a empleados clave.

\* **INTELECTUALES**: como marcas, información privada, patentes, derechos de autor, asociaciones y bases de datos de clientes, son elementos cada vez más importantes en un modelo de negocio sólido. Los recursos intelectuales son difíciles de desarrollar, pero cuando se consiguen pueden ofrecer un valor considerable. El recurso clave más importante para los negocios como empresas de bienes de consumo (como Nike y Sony), es el nombre de marca.

\* **HUMANOS**: Todas las empresas necesitan recursos humanos, aunque en algunos modelos de negocio personas son más importantes que en otros.

### **Séptimo bloque: Actividades clave**

En el presente módulo se describen las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione y tenga éxito.

Estas actividades, al igual que los recursos clave, son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con clientes y percibir ingresos; También varían en función del modelo de negocio.

Las categorías de actividades claves son:

\* **PRODUCCIÓN**: Estas actividades están relacionadas con el diseño, la fabricación y la entrega de un producto en cantidades o con una calidad superior.

\* **RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS**: Este tipo de actividades implica la búsqueda de soluciones nuevas a los problemas individuales de cada cliente. Estos modelos de negocios clave exigen actividades como la gestión de la información plataformas, la prestación de servicios y la promoción y la formación continua.

\* **PLATAFORMAS/RED**: Los modelos de negocio diseñados con una plataforma como recurso clave, están subordinados a las actividades relacionadas con la plataforma o la red. Entre las actividades clave de esta categoría se encuentran la gestión de plataformas, la prestación de servicios y la promoción de la plataforma.

### **Octavo bloque: Asociaciones clave**

En este módulo se describe la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio.

Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos. Podemos hablar de cuatro tipos de asociaciones:

1. Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras.
2. Competición: asociaciones estratégicas entre empresas competidoras.

3. *Joint venture*<sup>4</sup>: para crear nuevos negocios
4. Relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros.

Es la hora de preguntarnos ¿Quiénes son nuestros socios clave? ¿Quiénes son nuestros proveedores clave? ¿Qué recursos clave adquirimos de nuestros socios? ¿Qué actividades clave realizan los socios?

Las motivaciones que llevan a las empresas a realizar asociaciones son:

- a. optimizar la asignación de recursos y economías de escala;
- b. la compra de determinados recursos y actividades;
- c. la reducción de riesgos e incertidumbre.

### **Noveno bloque: estructura de costos**

En este último módulo se describen todos los costos que implica la puesta en marcha de un modelo de negocio.

Tanto la creación y la entrega de valor, como el mantenimiento de las relaciones con los clientes o la generación de ingresos, tienen un coste. Estos costos son relativamente fáciles de calcular una vez que se han definido los recursos clave, las actividades clave y las asociaciones clave.

Debemos hacernos preguntas como ¿Cuáles son los costes más importantes inherentes a nuestro modelo de negocio? ¿Cuáles son los recursos clave más caros? ¿Cuáles son las actividades clave más caras? Y obviamente, los costos deben minimizarse en todos los modelos de negocio.

Las estructuras de bajo costo pueden resultar más importantes en algunos modelos de negocios que en otros, por lo cual se divide en dos grandes ramas:

1. **SEGÚN COSTOS**: El objetivo es recortar gastos en donde sea posible. Este enfoque pretende crear y mantener una estructura de costos lo más reducida posible, con propuestas de valor de bajo precio, el máximo uso posible de sistemas automáticos y un elevado grado de externalización.
2. **SEGÚN VALOR**: prefieren centrar su atención en la creación de valor. Normalmente las propuestas de valor Premium y los servicios personalizados son rasgos característicos de los modelos de negocios basados en el valor. Por ejemplo los hoteles de lujo.

Las características de las estructuras de costos son:

\* **COSTOS FIJOS**: no varía en función del volumen de bienes o servicios producidos.

\* **COSTOS VARIABLES**: varía en proporción directa al volumen de bienes o servicios producidos.

---

<sup>4</sup> Empresa conjunta, es un tipo de acuerdo comercial de inversión conjunta a largo plazo entre dos o más personas (normalmente personas jurídicas o comerciantes)

\* ECONOMÍAS DE ESCALA: Este término se refiere a las ventajas de costos que obtiene una empresa a medida que crece su producción.

\* ECONOMIAS DE CAMPO: Este término se refiere a las ventajas de costos que obtiene una empresa a medida que amplía su ámbito de actuación.

b. Plantilla para lienzo de modelo de negocio (los nueve bloques)

Asociaciones clave	Actividades Clave	Propuesta de valor	Relaciones con clientes	Segmentos de mercado
	Recursos clave		Canales	
Estructura de costos			Fuentes de ingresos	

3- El Emprendedor/Emprender.

- Respecto a la persona que emprende

La palabra emprendedor es muy amplia, incluye desde un ejecutivo que se lanza a una aventura empresarial de gran envergadura hasta un ama de casa que planea montar una tienda de ropa. Y esta inclusión de tan distintas personas se debe a que cuando se trata de emprender, la experiencia empresarial no garantiza el éxito. Los negocios no suelen fracasar por falta de competencias técnicas de sus emprendedores, sino debido a motivos mucho más mundanos: problemas personales, desavenencias con los socios, falta de sentido común, exceso de expectativas, miedos y/o nimios errores que, con el tiempo, se convierten en verdaderos problemas que arrastran el negocio a su inviabilidad.

La idea es el objeto de negocio pero no debe ser el motivo que lo induce a emprender. La idea es el vehículo de la actividad emprendedora, pero nunca una motivación sólida y duradera.

Tenemos que distinguir entre dos términos: motivo y motivación. Un motivo es un detonante, es una causa. Otra cosa es la motivación. Ésta hace referencia a las ganas, a la ilusión, al deseo profundo de emprender. El motivo que provoca su decisión no es importante mientras haya una ilusión real. “la motivación (entendida como ilusión) es determinante para el buen progreso del emprendedor”. Sin ilusión

sólo se conseguirá el éxito con mucha suerte (estar en el momento adecuado en el sitio adecuado)<sup>5</sup>.

«Sólo hay un rasgo que caracteriza al emprendedor verdadero, que es la voluntad e ilusión. Si te mueven motivos colaterales, no lo vas a superar porque tus motivos no están en la esencia de lo que significa ser emprendedor»<sup>6</sup>

¿Qué es entonces emprender?

Emprender es una forma de enfrentarse al mundo, es una manera de entender la vida con la que no todo el mundo se siente a gusto. ¿Y cuál es esa forma de vida? Es aquella en la que la persona disfruta con la incertidumbre y la inseguridad de qué pasará mañana. El verdadero emprendedor es aquel a quien lo incierto procura un especial placer. La característica esencial que todo emprendedor debe tener: el deseo de moverse en un entorno incierto.

Emprender es el acto de reducir la incertidumbre en uno de los actos más antiguos de la humanidad: el intercambio, el comercio. Un rasgo que caracteriza a los auténticos emprendedores es que no contemplan la posibilidad del fracaso. No es que estén ciegos o sean ilusos. Seguramente no lo son y sus dosis de realismo son elevadas. Pero su ilusión puede más que todo ello.

Existe una faceta personal que permite a cualquier persona sin madera de emprendedor ser capaz de sobrevivir y triunfar en casi cualquier aventura empresarial. Se trata de la capacidad de sobreponerse a las dificultades, de afrontar reveses, capacidad de sufrimiento, espíritu luchador, tenacidad...

Las personas luchadoras se reconocen también porque son altamente competitivas; están habituadas a la adversidad y a la frustración, y han desarrollado por ello una capacidad brutal de resistencia;

El camino del emprendedor está lleno de imprevistos y errores. Esto puede obligarle en ocasiones a redefinir radicalmente el negocio, con todo lo que ello conlleva.

Cuando uno plantea un nuevo negocio, encontrará que su idea tendrá que ser ajustada, adaptada, parcialmente modificada, o incluso, como en el caso anterior, redefinida. Surge entonces una sensación: ¡es que yo no quería un negocio así! El salvoconducto exige supeditarse a lo que el negocio debe ser o es más conveniente que sea, aunque no sea lo que nos gusta.

Si además tenemos en cuenta que jamás las cosas son como se preveen, eso significa que la capacidad de enfrentarse a las situaciones desconocidas, imprevistas y no deseadas condiciona absolutamente la supervivencia. No fracasan las ideas, fracasan las personas, no fracasan los negocios, sino que son las

---

<sup>5</sup> TRIAS DE BES, Fernando, El libro negro del emprendedor, Editorial “Empresa Activa”, 2º Edición, (2007), pág.15.

<sup>6</sup> Ibidem

ilusiones las que se dejan vencer por la falta de cintura, imaginación y flexibilidad para afrontar imprevistos.

Ferran Soriano<sup>7</sup> dijo: «El emprendedor nace y se hace».

- Respecto a los socios

Se refiere a los socios que van a compartir capital y trabajo. Estamos hablando de emprendedores, no de inversores. Es decir, de personas que van a poner dinero para emprender juntos, a la vez que van a poner todo o parte de su tiempo de jornada laboral en ese proyecto. Se refiere a socios entendidos como personas con las que no sólo se va a invertir, sino que también a trabajar

Un socio es un recurso más; Éste tiene dos salvedades: una, que es el más caro de todos los recursos. Y dos: es un recurso que puede llegar a tener la capacidad de paralizar la actividad.

Podríamos citar criterios de importancia a la hora de elegir un socio, como ser: honradez y valores alineados con los del emprendedor; complementariedad con su carácter y sus competencias; que sean personas que realmente aporten valor. Es fundamental hablar y explicar cuál es la ambición que se persigue con el proyecto y que esta ambición esté plenamente compartida sin ningún tipo de duda.

Entonces, la mayoría de las veces la gente se asocia por miedo; otras veces, como medio de conseguir recursos que, a corto plazo, salen gratis, pero que a largo plazo son los más caros de todos. La recomendación es asociarse sólo cuando requiera algo que no pueda conseguir de otro modo. Y, preferentemente, cuente sólo con socios capitalistas; no para compartir trabajo.

- Respecto a la idea de negocio

A toda idea le corresponde no sólo una forma que la hace ganadora, sino también un modelo de negocio que la hace viable. Es fundamental diseñar ambas cosas. No centrarse en qué se va a vender, sino en por qué los clientes van a comprar.

La elección del sector de actividad en el cual emprenda ha de ser el resultado de una decisión consciente, nunca la consecuencia aleatoria de una idea de negocio. Emprenda en sectores que le atraigan mucho o en productos que le encanten. Emprenda en sectores que conozca. Si no los conoce, dedique tiempo a conocerlos o rodéese de personas de ese sector. Por lo general, para no fracasar hay que aportar algo nuevo al sector de actividad en el que uno se introduce, y eso sólo puede hacerse sabiendo qué reglas se están rompiendo y no desde el desconocimiento o la ingenuidad.

A continuación exponemos siete características que, una a una, incrementan el atractivo de un sector de actividad:

---

<sup>7</sup> Empresario, consultor y ejecutivo español, que desde septiembre de 2012 ejerce como director ejecutivo del Manchester City F. C., un equipo de la Premier League inglesa.

- Crecimiento del sector: que tenga posibilidades de crecimiento porque es más fácil participar del crecimiento futuro que tomar cuota de mercado actual; que tenga factores de disrupción, ya sean tecnológicos o culturales, porque en esas brechas se puede encontrar oportunidades.
- Rentabilidad del sector: un sector, para que resulte atractivo a un emprendedor, debe tener dimensión suficiente para absorber errores iniciales y permitir márgenes de beneficio adecuados. No sólo es conveniente escoger sectores rentables, sino también aquellos donde, de momento, la competencia no sea feroz.
- Grado de competencia. Un sector saturado es, por definición, un sector poco rentable.
- Requerimientos de inversión bajos: empezar con negocios de poca inversión, originales, divertidos y beneficiosos en su amplio margen comercial.
- Momento económico: la idea es, emprender cuando la economía va bien, pero también plantearse, cuando la economía va mal, si es mejor desinvertir o vender el negocio a tiempo. Si la economía no está muy boyante y puede esperar a emprender, entonces tenga paciencia y espere.
- Lugar geográfico en auge: por encima del atractivo del sector está el atractivo del lugar. Invierta o emprenda en regiones en desarrollo, en crecimiento, donde hay oportunidades.
- Gestión poco profesionalizada: Lo importante es conocer los parámetros fundamentales que se precisan para dominar cualquier sector<sup>8</sup>.

“Escoger un sitio donde lo que uno sabe hacer bien pocos saben hacerlo.”

- Respecto a la gestión del crecimiento

Para no olvidar: Emprender es fácil, lo difícil es crecer

Los planes tienen una utilidad principal. Sirven para calcular lo que denomino “puntos críticos de inflexión en la dimensión de negocio”.

Hacer planes sirve, sobre todo, para identificar cuáles son las cifras de ventas a partir de las cuales habrá que tomar ciertas decisiones. Un plan de negocio te da una orientación de cuánto puedes gastar y cuánto puedes invertir. Son cifras que el emprendedor tiene muy claras en la cabeza en las situaciones estáticas. Pero en la práctica, en pleno cambio o crecimiento, es mucho más complicado ser consciente de las decisiones críticas que hay que tomar y de los cambios que deben implementarse para sobrevivir al incipiente éxito.

Crear una empresa no es tan complicado. Lo verdaderamente difícil es gestionar su crecimiento.

---

<sup>8</sup> TRIAS DE BES, Fernando, El libro negro del emprendedor, Editorial “Empresa Activa”, 2º Edición, (2007), pág. 56.



El modelo de negocio más adecuado a la forma de su idea es el que da beneficios más rápidamente y es sostenible a medio y largo plazo. La sostenibilidad es más importante que el crecimiento.

Hay que distinguir entre emprendedor y empresario. El emprendedor es una persona que disfruta emprendiendo, es decir, creando cosas. El empresario es alguien a quien le apasiona generar crecimiento y, sobre todo, gestionar. Gestionar es importante para emprender, pero en el caso de crecer es *conditio sine qua non*<sup>9</sup>. No todo emprendedor es un buen gestor del crecimiento, porque no sabe hacerlo, o porque no le gusta.

Si éste es su caso, si usted es emprendedor pero no es empresario, prepare el terreno cuando detecte que se aproxima el momento de dejar de estar al frente de su empresa.

---

<sup>9</sup> Es una locución latina originalmente utilizada como término legal para decir «condición sin la cual no»

## **APLICACIÓN: UN RECORRIDO POR LOS NUEVE BLOQUES DE UN MODELO CANVAS**

En este capítulo haremos un recorrido a través de los 9 bloques de modelo de negocio Canvas, aplicado a la marca Raíz Indígena.

### a. Descripción de la Idea

La señora María Isabel Serra es una mujer emprendedora, que después de 17 años de experiencia en el rubro de prendas de vestir sufrió la venida debajo de su negocio y a pesar de ello decidió levantarse y volver empezar.

Tuvo que indagar y analizar cómo fueron cambiando los gustos y preferencias de la gente y como las personas se sentían identificadas con lo que ella quería representar a través de su creación; notó que existía una tendencia cada vez más marcada hacia estos conceptos dentro población por lo que decidió ingresar nuevamente al mercado y con mayores posibilidades y ofrecimientos varios, y así surge su nuevo concepto de marca.

Reconociendo los errores y descubriendo las oportunidades del mercado que podría aprovechar, describe sus puntos fuertes y débiles de la siguiente manera:

<b>PUNTOS FUERTES</b>	<b>PUNTOS DÉBILES</b>
Revalorización de lo étnico	Sin reconocimiento fuera de la provincia
Flexibilidad ante los cambios	Mercado acotado, por la característica artesanal de las prendas
Reconocimiento; Posicionamiento	Falta de promoción y publicidad
Producción artesanal	Fuerte competencia directa
Saber hacer (know how)	Recursos económicos escasos
Taller propio en funcionamiento	Precios elevados de materia prima
Nombre de marca	No tener cartera de clientes
	Pocos proveedores, y tardanza
	Talleres externos ineficientes
	Máquinas antiguas
	Personal difícil de reemplazar

### - Visión

Convertirse en líder local en el mercado de ropa con estilo étnico y producción artesanal y expandirse tanto nacional como internacional.

- Misión

Proveer productos de alta calidad y diseño diferenciado, de manera de entregar valor añadido tanto por el vestir como por la experiencia de llevar la prenda.

- Objetivos

# Lograr una amplia participación de mercado, con cada una de las tres unidades de negocio, y un gran reconocimiento de marca a nivel local.

# Obtener una rentabilidad, que no solo le permita cubrir los costos mensuales sino que le deje un margen de ganancia considerable en un mediano plazo.

# En el plazo de 2 años proyectar la reducción de los costos fijos por alquiler de maquinarias, mediante la capitalización propia de las mismas de manera que el ahorro de costos se puede invertir en otros objetivos a largo plazo.

Raíz Indígena es una marca de indumentaria femenina que tiene como objetivo definirse como empresa, destinada al diseño y confección de prendas de vestir, con aspiraciones no sólo en el mercado local sino también expandirse a nivel nacional, basándose en tres áreas o unidades de negocio que tienen por objetivo distintos segmentos del mercado textil, las mismas se denominarán: “Raíz Elite”, “Raíz Masivo” y “bolsas institucionales”.

El concepto general en el que se basa la empresa es reivindicar a través de juegos de contrastes, esto surge de las siguientes ideas bases determinantes: juegos de contrastes, reivindicación cultural, justicia, originalidad artesanal, distinción, transgresión, atemporal (no moda). Esta concepción del negocio se verá reflejada en los diseños de carácter étnicos, en el tipo de tela usada y en las técnicas implementadas tanto para la moltería como para la producción de las prendas.

b. Primer Bloque: Segmento Clientes

El segmento de clientes varía de acuerdo a las tres futuras unidades de negocios que se pasan a detallar a continuación:

- ❖ Raíz Elite: dirigida a un segmento exclusivo de mujeres entre 30 a 60 años, que tengan una personalidad distinguida, caracterizadas por un alto poder adquisitivo, independientes, que compartan los valores principales que conforman el concepto de la marca. Mujeres que no reparan en el precio a pagar por las prendas sino más bien priorizan desigualarse a través de la indumentaria, empresarias y/o profesionales que privilegian la calidad, valoran el trabajo artesanal realizado sobre el producto y la satisfacción que eso les genera.

- ❖ Raíz Masiva: destinada a un segmento mucho más amplio que Raíz Elite, considerando a las mujeres desde 20 años en adelante. Sin dejar de darle importancia a la calidad, poseen gustos más estandarizados, buscan en la prenda características no necesariamente tan extravagantes como en Elite, ya que poseen rasgos de personalidad que comparten con la sociedad en general, dispuestas a pagar un precio acorde con la calidad pero sin ser demasiado alto. Desean estar cómodas, a la moda y sentirse jóvenes.
- ❖ Bolsas Institucionales: destinado a todas las instituciones y comercios interesados en destacarse en su packing en tela, destacando el diseño, sin hacer ningún tipo de distinciones ya que es a nivel general.

Feriantes, comerciantes que venden productos regionales, locales comerciales que quieren implementar el logo de la “Marca Tucumán”, y empresas que tienen la marca Tucumán como distinción.

Entidades gubernamentales, sindicatos y colegios de graduados.

- ❖ Mercado Potencial General

- Las mujeres en general residentes en San Miguel de Tucumán.
- Zonas turísticas como ser Tafí viejo (Tucumán).
- Otras provincias de gran concurrencia turística como Salta, Mendoza, Tierra del Fuego, Bariloche, Misiones, Merlo.
- Otros países limítrofes como Chile y Uruguay.
- Instituciones públicas o privadas, locales comerciales que residen en San Miguel de Tucumán.

c. Segundo Bloque: Propuesta de Valor

Con tres propuestas distintas de valor se hace frente a las necesidades de los segmentos referidos en el primer bloque, las mismas mencionamos a continuación:

- Raíz Elite: se basa en prendas con notorios toques artesanales (modo alta costura), altísima calidad, trabajos especiales sobre tela, diseños exclusivos y únicos realizados en colecciones con bajadas semestrales, marca reconocida, confecciones prácticas y cómodas para uso tanto diario como para ocasiones especiales ya que demarcan cierta elegancia; producto que se adapta a las diferentes necesidades del segmento de mercado objetivo. Se caracteriza por un precio alto debido a todas las cualidades anteriormente mencionadas.
- Raíz Masiva: si bien no pierden la esencia de la línea madre, no llevan diseños tan exclusivos, y las técnicas y métodos de producción son más estandarizados. Se ofrece a precios accesibles, comodidad en el uso, accesibilidad y mantienen el status de la marca. La producción industrializada en grandes cantidades.

- Bolsas institucionales: confecciones de bolsas con diseños específicos y carácter ecológico a pedido de los interesados que se adapten a las necesidades de los mismos, producción en grandes lotes, precios acordes a los vigentes en el mercado de este tipo de producto, ofreciendo diferentes opciones y facilidades de pago para las instituciones que lo soliciten, ayuda a los clientes a reducir el costo de producir dichas bolsas, accesibilidad y comodidad.

#### d. Tercer Bloque: Canales

El modo en que la empresa llegará a los segmentos de clientes seleccionados y que permitirá acercarlos la propuesta de valor construida serán:

- La empresa no poseerá locales propios para la exposición y venta de la mercadería;
- Se llegará a los clientes a través de tiendas de terceros u otras modalidades;
- La venta de la marca Elite se llevará a cabo a través “*Show room*”<sup>10</sup> en locales de identidad a fin a la marca como ser “Bárbara” y “Bianca & García” y locales destacados de indumentaria, vendedores *freelance*<sup>11</sup>.
- La comercialización de “Raíz Masiva” se proyecta tanto en el país, con notoria presencia en las provincias con características turísticas (Tucumán, Salta, Mendoza, Merlo, Bariloche, Tierra del Fuego, Misiones), como también a países del exterior entre ellos Chile y Uruguay, distribuidos en tiendas de indumentaria que estén dispuestos a vender la marca. Venta por catálogo. Implementación de *e-commerce*<sup>12</sup>, vendedores viajantes y *freelance*.
- Con respecto a las bolsas institucionales el canal sería venta directa, ya que las bolsas se producen y entregan según pedido del cliente;

#### e. Cuarto Bloque: Relaciones con Clientes

Se refiere a la captación, fidelización, comunicación y retención de los clientes.

- ✓ Utilizando las tecnologías de información, crear una página web oficial, y reabrir la cuenta en facebook Raíz Indígena así como la utilización de otros medios interactivos.
- ✓ Eventos sociales como desfiles de modas.
- ✓ Participación en ferias de diseño.

---

<sup>10</sup> Sala de exposición en un espacio en el que el vendedor o fabricantes exponen sus novedades a los compradores

<sup>11</sup> Trabajador autónomo, cuya actividad consiste en realizar trabajos propios de su ocupación, oficio o profesión, de forma autónoma, para terceros que requieren sus servicios que generalmente le abonan una retribución en función del resultado obtenido

<sup>12</sup> Comercio electrónico, consiste en la compra y venta de productos o de servicios a través de medios electrónicos, tales como Internet y otras redes informáticas.

- ✓ Enviar los catálogos vía mail, o anticipos de nuevas colecciones.

f. Quinto Bloque: Fuente de Ingresos

Los ingresos estarán determinados por transacciones derivadas de pago puntuales de los clientes, en sus distintas modalidades de contado, débito y crédito.

Los precios se fijan según el segmento del mercado y las características del producto.

Si bien Raíz Elite tiene un mayor margen de ganancia, la rentabilidad de la empresa se verá beneficiada y mayormente explicada por la alta rotación que tendrán los productos de Raíz Masiva.

Precio promedio Elite \$3000; Precio promedio Masiva \$250.

g. Sexto Bloque: Recursos Claves

Los recursos más importantes para llevar adelante el negocio los clasificaremos en:

- Físicos: local donde se llevará a cabo el taller de producción, máquinas y herramientas varias para estampado, costura, todas ellas para la confección de las prendas. Muebles y útiles empleados en el diseño. Materia prima como ser: telas, hilos, tejidos, etc.,
- Intelectuales: nombre de marca Raíz Indígena.
- Humanos: para esta empresa en particular los RRHH son muy importantes porque las prendas son el resultado del trabajo creativo y la aplicación de los conocimientos de estos. Entre las personas a emplear podemos mencionar: diseñador, especialista en corte y confección, talleristas externos (costureras que podrían realizar algún trabajo en particular), encargado de ventas, especialista en relaciones públicas.
- Económicos: capital propio, capital recibido por distintas líneas de crédito como ser: capital semilla y otras fuentes de financiación.

h. Séptimo Bloque: Actividades Claves

Las actividades claves del negocio están agrupadas más que nada en la categoría de producción, y éstas son:

- ❖ Diseño artístico que se transmite a los tres productos ofrecidos, pero que se destaca con mayor vigor en la marca Elite.
- ❖ La fabricación que conlleva las actividades de: moldería, corte y confección, tejido, armado, acabado.
- ❖ Estampación
- ❖ Tercerización de ciertos trabajos específicos.

- ❖ Packagin propio como elemento fundamental para la presentación y entrega del producto.
- ❖ Exposición de las colecciones en distintos eventos de pasarela, con el fin de divulgar el nombre de la marca y mostrar los diseños exclusivos del negocio.
- ❖ Marketing y publicidad serán la clave para la comercialización y promoción de la marca en sus distintas unidades de negocio.

i. Octavo Bloque: Socios Claves

Las alianzas estratégicas que se tendrán en cuenta para el logro efectivo y eficiente del negocio.

- ✓ Asociación con IDEP y la Marca Tucumán
- ✓ Los asociados de gran importancia son aquellos con quienes organizara eventos para la exposición de las colecciones, como ser *showrooms* en Bianca & García (dirección Marcos Paz 646, Tucumán) y Bárbara.
- ✓ Otros asociados clave son aquellos con los que vamos a llevar adelante la promoción y publicidad, como tiendas de productos complementarios (Verona) o medios de comunicación (programas de radio y televisión)
- ✓ Los proveedores de materia prima.
- ✓ Los vendedores *freelance*.

Consideración importante:

Raíz Indígena tiene tres competidores directos y con mucha fuerza:

- Josefina Luna”. Josefina Luna se nutre de las antiguas culturas andinas y las reconstruye a través de la cirugía de las prendas. Creando un mosaico de texturas y colores, para componer, irrumpir y crear un lenguaje actual. Una estética que conecte al hombre con sus sensaciones, consigo mismo y con el universo para crear una prenda re-significada acorde a su contexto y su cuerpo. Centro Cultural Virla (25 de Mayo 265), *Showroom:* estados Unidos 75, <https://www.facebook.com/josefina.luna1?fref=ts>.

- Manuela Rasjido, diseñadora y artista plástica. Licenciada en Letras. Su ropa resume tradición, diseño e investigación. Sus diseños reciben el nombre de Arte para Usar, [https://www.facebook.com/pages/Manuela-Rasjido-Arte-para-Usar/601793719839178?sk=info&tab=page\\_info](https://www.facebook.com/pages/Manuela-Rasjido-Arte-para-Usar/601793719839178?sk=info&tab=page_info).

- Senra Marcelo, nació en la provincia de Salta. El espíritu de sus colecciones está basado en lo conceptual, revaloriza las distintas culturas, transforma los elementos figurativos de diferentes etnias para lograr un estilo actual y contemporáneo. Se

destaca como un *Prêt-à-porter*<sup>13</sup> artesanal con utilización de materia prima autóctona de Argentina, mezcladas con materiales nobles y puros: gasa, seda, lino, algodón, alpaca, cuero, chaguar, asta, paja de seda, lana de oveja y vicuña, hilo de papel, cáñamo y acero, <http://www.marcelosenra.com/>, <https://www.facebook.com/senraonline/info>.

A partir de esto, una asociación clave y muy efectiva podría ser realizar alianzas para armar eventos en lo que se muestre más allá de las prendas, el concepto o ideología en la que basan su creación. Así lograr mayor convocatoria y reconocimiento tanto dentro como fuera de la provincia.

#### j. Noveno Bloque: Estructura de Costos

Una vez definido los recursos, las actividades y asociaciones claves la empresa estará en condiciones de identificar cuál será su estructura de costo.

Cuando nos referimos a los recursos claves es importante destacar que el local de producción no representa un alto costo por que es capital propio así como las maquinarias (maquinas de coser, maquina estampadora, etc.)

Si podemos mencionar como costos fijos las instalaciones de fabricación, los sueldos de los RRHH, costos de comercialización y exposición de los productos.

Como costos variables podemos indicar los de materia prima, impuestos bimestrales por el uso de servicios dentro del local donde se lleva a cabo la producción como luz, agua, gas, etc., los diferentes impuestos aplicados a las pymes, de movilidad y la tercerización de algunos trabajos.

Se espera que el negocio a futuro incremente la producción, los cuál se reflejaría en bajos costos por unidad, alcanzando de esta manera economías de escala.

Algunos costos también tendrán un efecto de inversión para la generación de alianzas con organismos públicos como: IDEP y La "Marca Tucumán".

Los intereses provenientes de la financiación, también representaran un costo para Raíz Indígena.

---

<sup>13</sup> Es una expresión francesa que significa textualmente «Listo para llevar». Se refiere a las prendas de moda producidas en serie con patrones que se repiten en función de la demanda.



Canvas: Lienzo del Modelo de Negocios Para “Raíz Indígena”

Asociaciones clave	Actividades Clave	Propuesta de valor	Relaciones con clientes	Segmentos de mercado
<ul style="list-style-type: none"> <li>* IDEP</li> <li>* Blanca &amp; García</li> <li>* Bárbara</li> <li>* tiendas de productos complementarios</li> <li>* medios de comunicación y difusión</li> <li>* proveedores</li> <li>* vendedores freelance</li> <li>* asociaciones con la competencia</li> </ul>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Diseño artístico</li> <li>* Actividades de producción</li> <li>* estampación</li> <li>* Tercerización</li> <li>* packaging</li> <li>* marketing</li> </ul> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 5px;"> <p><b>Recursos clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* físicos: maquinaria, instalaciones y materias primas</li> <li>* intelectuales: Marca</li> <li>* humanos: talleristas, diseñadores, especialista en corte y confección, rppp.</li> <li>* financieros: capital semilla y otros créditos</li> </ul> </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Diseños exclusivos y únicos</li> <li>* Alta calidad</li> <li>* accesibilidad</li> <li>* comodidad en el uso</li> <li>* estatus de marca</li> </ul> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 5px;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Elegancia</li> <li>* experiencia</li> </ul> </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>* página web</li> <li>* Eventos sociales</li> <li>* ferias de diseños</li> <li>* mailing</li> </ul> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 5px;"> <p><b>Canales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* showrooms</li> <li>* tiendas de terceros</li> <li>* vendedores freelance</li> <li>* venta por catalogo</li> <li>* e-commerce</li> <li>* venta directa</li> </ul> </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Mujeres entre 30 y 60 años de buen vestir y alto poder adquisitivo</li> <li>* instituciones y locales comerciales q buscan distinguirse en packaging</li> </ul> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 5px;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>* mujeres entre 20 en adelante que buscan comodidad y moda.</li> </ul> </div>
<p><b>Estructura de costos</b></p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block; width: 48%;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Personal</li> <li>* costos de comercialización</li> <li>* materia prima y demás materiales</li> <li>* servicios</li> <li>* impuestos en Gral.</li> </ul> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block; width: 48%; margin-left: 2%;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Tercerización</li> <li>* costo de las asociaciones</li> <li>* intereses por financiación</li> </ul> </div>		<p><b>Fuentes de ingresos</b></p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 100%;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>* ingresos por ventas de los productos y pagos puntuales de los clientes.</li> </ul> </div>		

## **CONCLUSIÓN**

Con el uso del modelo *Canvas* pudimos identificar los 4 aspectos más importantes para el éxito de un negocio que nos habíamos propuesto desde un principio.

Con respecto a los clientes, se determinó ciertas características comunes a todos ellos que hacen a la esencia del producto ofrecido, entre las cualidades más representativas concluimos que el segmento objetivo general serán mujeres todas ellas con estilos de personalidad identificados hacia lo cultural, artesanal y étnico, de clase media, media-alta y alta; debido a estos rasgos que caracterizarán nuestro foco se determinó que tendríamos un mercado acotado, ya que son poco frecuentes este tipo de estilos a nivel local.

La oferta estará constituida por tres unidades de negocio que se enfocarán en tres segmentos de clientes objetivos distintos, sin embargo se relacionan por el concepto de la marca y la filosofía e ideología de la empresa, ya que todos apuntan a una reivindicación en general a través de los juegos de contrastes, denotan elegancia, comodidad en el uso, presencia de una exhaustiva calidad, de manera que esto nos lleva a creer que el precio a cobrar de las prendas al ser relativamente medio, medio-alto, provocaría necesidad de demostrar competitividad en el área de marketing y comercialización para reducir la influencia negativa que genera el fantasma actual de la “moda” y de los competidores directos que abastecen al mismo segmento reducido.

Con respecto a la infraestructura pudimos llegar a concretar algunos requerimientos que serán necesarios para la puesta en marcha nuevamente del negocio, entre los más indispensables se encuentran las fuentes de financiamiento a las que podrá acceder la empresa para el reemplazo de maquinarias y herramientas, compra de materias primas, etc., una organización más formal con determinación de un organigrama para establecer los distintos departamentos en los que se dividirá el proyecto y junto a ello la descripción de puestos para asegurar el correcto despliegue de funciones y responsabilidades.

Para asegurarse cierta viabilidad económica pensamos que sería adecuado determinar el punto de equilibrio para que de esta manera poder saber cuándo la empresa tendría pérdidas y cuando ganancias. Calcular cuál es el costo de satisfacer todas las demandas que se propone el proyecto y hacer un análisis de costo-beneficio sobre el mismo, y por último, verificar que las demandas a satisfacer presentan capacidad de pago suficiente para afrontar el precio que se le impone. Por otro lado es importante controlar por períodos de tiempo determinados que las variables que se hayan identificado en un principio no hayan sufrido cambios significantes con el paso del tiempo, y de haber ocurrido tales modificaciones se deberá revisar el plan inicial para detectar aquellas áreas en las que se experimentaron cambios, esto a manera de no quedar obsoletos en el tiempo.

## **INDICE BIBLIOGRAFICO**

ASH, Maurya: Running Lean, Ediciones O'Reilly Media 2° Edicion, (Estados Unidos, 2012).

FREIRE, Andy: Pasion por emprender, Editorial Aguilar, (Buenos Aires, 2004).

OSTERWALDER, Alexander: Generacion de modelos de negocios, Trad. Por Lara Vázquez, Editorial Tim Clark, Deusto Ediciones, 1° Edicion, (2011).

RIES, Eric: El método Lean Startup, Deusto Ediciones, 1° Edicion, (España, 2013)

TRIAS DE BES, Fernando: El libro negro del emprendedor, Editorial Empresa Activa, 2° Edicion, (2007).

### Otras publicaciones

Consultas en internet: <http://www.emprendedores.es/gestion/modelo/modelo-1>

Consultas en internet: <http://www.merca20.com/modelo-de-negocio-canvas/>

Revista: GORDILLO HERNANDEZ, Wladi Leonardo, Modelo Canvas, herramienta para generar negocios exitosos, en "Revista Empresarial &Laboral", (11/03/2014, Colombia)

Revista: Modelo Canvas: Una herramienta indispensable para emprender con éxito, en "Emprende", edición N°11, (Chile)

Consultas en internet: <http://prezi.com/5e4dyjt-itlg/modelo-canvas/>

Consultas en internet: <http://blog.agencialanave.com/modelo-canvas-que-es-y-como-dar-valor-anadido-tu-idea-de-negocio/>

Consultas en internet: <http://www.presentable.es/consejos-practicos/presentaciones-para-emprendedores-el-business-model-canvas/>