



Práctica Profesional Licenciatura en Administración: INFORME FINAL

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUCUMAN.

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



# “VALIDACIÓN DE MODELO DE NEGOCIO CON EL MÉTODO LEAN STARTUP”

Informe Final – Práctica Profesional 2020

**Autor: Garzón Bautista**

**[Bautistagarzon98@gmail.com](mailto:Bautistagarzon98@gmail.com)**

**DNI: 41.060.261**

**Tutor: Lic. Mulki Esteban**



### 1. DATOS GENERALES:

|   |  |
|---|--|
| Apellido y nombre:<br>Garzón Bautista   | Apellido y nombre del director:<br>Mulki Esteban |
| DNI: 41.060.261   | DNI:25.923.337                                   |
| Tema: "Validación de modelo de negocio con el método <i>Lean Startup</i> "  |  |
| Opción de práctica profesional: Trabajo de aplicación de conceptos y técnicas de administración en situación laboral o ambiente real. |  |
| Lugar de trabajo: CIRCULO   |  |

### 2. INFORME FINAL DE SU TRABAJO DE PRACTICA PROFESIONAL

Durante mi trabajo de Práctica Profesional me tocó participar en el diseño y ejecución del producto mínimo viable de Circulo, tomando como referencia la metodología *Lean Startup*.

En dicho Producto Mínimo Viable, tuve la responsabilidad primero de conceptualmente determinar las asunciones de valor del modelo de negocio, luego en un enfoque empírico el diseño y puesta en marcha del experimento. Posteriormente una fase empírica analítica donde se analizó la respuesta del mercado y finalmente un análisis del *feedback* recolectado para determinar y comprender las necesidades del mercado en profundidad.

### 3. CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE TRABAJO ORIGINAL

| 100% | 75% | 50% | 25% | Menos de 25% |
|------|-----|-----|-----|--------------|
| X    |     |     |     |              |

### 4. DIVULGACION

- Participación en la "Reunión de avances de práctica profesional 2020" el día 20 de noviembre 14:55 hs, vía zoom.
- Exposición en la Muestra Académica de la Licenciatura en Administración en días 7 de diciembre al 11 de diciembre, modalidad virtual.

### 5. CHARLAS DE LA PP, CURSOS Y/O ESTADÍAS DE CAPACITACIÓN

- ✓ Concurso "ClimateLaunchpad", competencia número uno del mundo de ideas verdes, por EIT "European Institute of technology & Innovation" y "Climate Kic".
- ✓ Programa Naves del IAE Business School de la Universidad Austral



- ✓ Charlas y foros de discusión de la Práctica Profesional

### **Charla de Ezequiel López del Río**

de Bautista Garzón - *Monday, 1 de June* de 2020, 20:37

De esta charla con Ezequiel lo que más me gusto fue el mensaje que dejo acerca de tenemos que animarnos a todo y poder aceptar nuevos cambios ya que eso se volcaría en desarrollo personal. Y que las empresas te capacitan y te preparan, por lo que no habría porque dudar acerca de nuestras capacidades y la posibilidad de seguir aprendiendo. Así también me parece clave, y no es la primera persona que nos lo marca como clave, el recurso del idioma inglés.

### **Reflexión charla Franco D'Andrea**

de Bautista Garzón - *Friday, 22 de May* de 2020, 21:01

Lo que más me impacto de la charla de franco fue su determinación por trabajar en empresas grandes o de otra provincia como ser Buenos Aires. Personalmente lo conozco y se que su familia tiene una empresa y se lo noto totalmente decidido a crear su propio camino y experiencia en otras empresas y no entrar de una a la de su familia. Me parece una actitud valorable y me invita a reflexionar acerca de la importancia que tiene saber qué es lo que a uno le apasiona e ir en busca de ello.

### **Reflexión charla con Maximiliano Rivadeneira**

de Bautista Garzón - *Sunday, 17 de May* de 2020, 08:29

En mi opinión me pareció muy fructífera la charla con maxi. Por mi parte no estaba muy empapado en el tema y me despertó mucho interés en el tema. Así también está muy bueno poder ver como un alumno llego a donde está hoy sabiendo que recorrió el mismo camino que estamos recorriendo nosotros.

### **Reflexión charla Santiago Bonatti**

de Bautista Garzón - *Sunday, 17 de May* de 2020, 08:45

Me pareció muy buena la charla con Santiago, creo que esta bueno tener una visión clara acerca de la amplitud de la carrera porque te invita a ir pensando y marcando tendencia de cual "Rama" es la que más te moviliza y tal vez podrías especializarte en eso el día de mañana.

### **Reflexión a partir de la Charla de Valle Jantus**

de Bautista Garzón - *Thursday, 25 de June* de 2020, 22:22

De la charla de Valle me quedo reflexionando acerca del nivel de desarrollo de las habilidades *soft* con el que cuento, también me hace pensar en la importancia de las mismas. Por otra parte, esto de la "Visión compartida" y de como ella y su equipo viven a la organización, ya que al parecer realmente les despertó un sentido de pertenencia, algo que realmente cada día me convenzo más que todas las organizaciones deberían tener como objetivo poder lograrlo.



### **Reflexión de la Charla de Pilar Fernández Fiorenza**

de Bautista Garzón - *Thursday, 25 de June de 2020, 22:13*

De la charla de Pilar lo que más me quedó fue que nuevamente se marca la importancia de saber inglés. Lo cual es un tema que se repite seguido a la hora de hablar con gente que se recibió y ya está en el mercado laboral. Personalmente no conocía "Airliquide" antes de esta charla me pareció bueno para tenerla en cuenta. Y por último rescato su mensaje de que los licenciados debemos aprender constantemente, mejorarnos día a día, lo cual comparto que es de suma importancia ya que los administradores debemos tener una voluntad permanente de aprender.

### **Reflexión de la Charla de Milagro De La Rosa**

de Bautista Garzón - *Monday, 8 de June de 2020, 10:01*

Me pareció muy interesante de este zoom el hincapié que hizo milagro en el constante aprendizaje, dando como ejemplo la situación cuando se entra siendo Junior a una empresa y la importancia de escuchar y aprender de los demás, también así del demás junior que ya estén ahí a pesar de que lleven poco tiempo en la empresa. Enfrentándose a contextos nuevos es casi imposible que uno no tenga cosas por aprender de los mismos y me parece de suma relevancia tener abiertas las puertas a aprender. Así también por otro lado rescato la importancia de siempre dar la mejor versión de uno mismo. De siempre buscar hacer las cosas bien y con sinceridad, me parece una característica que pueden llevar a una persona muy lejos.

### **Reflexiones a partir de la Charla de Matías Heluani - 30/09/2020**

de Bautista Garzón - *Sunday, 11 de October de 2020, 19:06*

Muy interesante la charla de Matías.

En primer lugar, me deja muy integrado por estas nuevas metodologías en el ámbito laboral y cómo las empresas se adaptan para usarlas y les dan muchos resultados. Las metodologías ágiles, el método lean startup y entre otras de la rama son muy recurrentes a la hora de hablar de los puestos de trabajo de hoy en día y de cómo funcionan las empresas, sobre todo las empresas enfocadas a la tecnología e innovación. Con respecto a esto también la importancia del inglés ya que en estas metodologías la mayoría de sus conceptos están en inglés.

En segundo lugar, rescato lo que señaló Matías acerca de la importancia de sacarle realmente el jugo a la facultad, de no "Estudiar para aprobar" y de siempre buscar ir más allá.

### **Reflexiones a partir de la Charla de Martín Goncalves- 16/09/20**

de Bautista Garzón - *Monday, 28 de September de 2020, 15:37*



Muy buena la charla de Martin. Explico muy claro todo lo que hacía y cómo fue su recorrido desde que empezó a trabajar y a estudiar en simultaneo. Me hizo reflexionar también acerca de los trabajos de manera más "Flexible" en donde si bien se adaptan más a las exigencias de las nuevas generaciones, lleva también a tener días de trabajo con mucha carga horaria, Martin particularmente comentaba que a veces trabaja 15 horas al día. Por otro lado, me pareció interesante los enfoques ágiles para el día a día en su empresa y la metodología "Lean Startup" que siguen.

### **Reflexiones a partir de la Charla de Pablo Graneros - 09/09/20**

de Bautista Garzón - *Wednesday*, 16 de *September* de 2020, 19:08

Me gustó mucho la charla de Pablo, particularmente por el énfasis en el tema finanzas. Creo que esta bueno poder ver más en profundidad y de manera aplicada de qué se trata estar en un área tan interesante como las finanzas en una empresa tan importante como E&Y. Me hizo reflexionar mucho su recomendación de proyectarnos a 5 años y tener claro el panorama hacia adelante para saber qué tipos de objetivos implicaría llegar a esa situación futura deseada.

### **Reflexiones a partir de la Charla de Karen Handl- 02/09/2020**

de Bautista Garzón\_- *Thursday*, 3 de *September* de 2020, 16:30

Muy interesante la charla con Karen, me despertó mucho interés su título de Project Manager y la institución PMI. Por otra parte, nuevamente escuchamos a alguien que resalta la importancia del inglés y lo pone como uno de los factores críticos para el éxito en mercado laboral, lo que nos enfoca cada vez más en el deber de profundizar los conocimientos del idioma. Rescato su sinceridad para mostrar que el camino no siempre es fácil y cuesta, por lo que no hay que dejar de pensar que el esfuerzo da sus recompensas.

## **SEMINARIO I DE PRÁCTICA PROFESIONAL LA - OCTUBRE 2020**

### **Foro Clase 1: Un Acercamiento Integrado de las Orientaciones de la Empresa**

de Bautista Garzón - *Sunday*, 18 de *October* de 2020, 18:14

Espectacular la charla de Patricio. Es indispensable al día de hoy como administradores tener un enfoque de Impacto. Particularmente hablando ya sea mediante un trabajo en relación de dependencia, trabajando en empresas en donde uno esté alineado con el Propósito de la misma y sus valores, o en el caso de apostar por un trabajo de manera independiente, qué tipo de empresa le gustaría crear. Considero que como Administradores debemos encontrar cual es nuestro Propósito e ir en búsqueda del mismo.

Con respecto al debate que surgió en la mitad de la clase, considero que el impacto económico es clave para que los fines Sociales Y Medioambientales sean sostenibles. Al día del hoy las necesidades de los clientes ya están buscando empresas que sean genuinamente sustentables, y que busquen generar cambios trascendentales en la sociedad.



Y por último para aportar algo sobre el sistema económico capitalista "Consciente" que mencionó el Prof. Marcelo, me hizo pensar en un tema que se tocó este año en el Foro Económico Mundial "*The Great Reset*", refiriéndose acerca de una remodelación del capitalismo. Por si a alguien le interesa leer, es muy interesante.

### **Foro de Reflexión: Los fundamentos del comportamiento de la empresa y en la empresa**

de Bautista Garzón - *Sunday, 18 de October* de 2020, 19:55

Me parece muy interesante el proyecto de "Desenvueltos".

Es sumamente relevante entender que, si bien no todos somos empresarios, ni inversionistas, ni todos somos políticos, empresarios o académicos. Pero todo somos consumidores y consumir es un acto político muy fuerte. Tomamos decisiones todos los días, con nuestro dinero, para el futuro que queremos. Considero que necesitamos inclinar esa decisión por los productos que son regenerativos y circulares, en lugar de destructivos y lineales.

Muy valorable la actitud de Agustín en animarse a dar el salto y crear un negocio propio en épocas como esta.

Con respecto a la gestión del conocimiento, reflexionando acerca de cómo se aplicaría y que rol juega en las empresas de triple impacto lo vinculo al Propósito. Me parece importante que desde el emprendedor que busca generar un negocio con impacto pueda transmitir el porqué de sus acciones y de esta manera toda la estructura organizacional este empapada y pueda compartir el mismo propósito.

### **Reflexiones Clase 3: Las condiciones de comunión e instrumentos de la orientación social empresaria**

de Bautista Garzón - *Monday, 2 de November* de 2020, 18:20

Destacó la importancia de este tipo de seminarios ya que nuestra generación debe ser la que genere el cambio y apueste por una transición hacia economías regenerativas, y empresas de triple impacto. Este seminario me llevó a la reflexión que como administradores debemos ser los líderes de esta transición, debemos lograr que las empresas en donde uno empieza a formar parte puedan desarrollar su propósito y empezar a apostar más por el triple impacto, entendiendo que el fin de únicamente maximizar beneficios está quedando obsoleto y sumado a el hecho de lo que se mencionó en esta última charla que es que están perdiendo competitividad. Muy interesante cómo se pudo observar con la empresa de Jorge el impacto social.

### **SEMINARIO II DE PRACTICA PROFESIONAL LA - PROF. MIGUEL PERO**

#### **Reflexiones de la Clase 1: Una nueva lógica de competencia**

de Bautista Garzón - *Saturday, 14 de November* de 2020, 20:31

Mis reflexiones sobre este segundo seminario a cargo del Prof. Miguel Ángel Pero, es en primer lugar la necesidad de reinventarse, reflexionando acerca de qué es lo que se viene en un futuro (Considerando que el triple impacto y los avances tecnológicos



a ritmo exponencial ya son una realidad) y el mundo V.I.C.A (Volátil, incierto, complejo y adverso) que enfrentaremos, considero que como administradores es necesario desarrollar capacidades dinámicas para estar constantemente adaptándonos a los entornos cambiantes. Con respecto al tema del liderazgo que se abordó en la charla considero que actualmente es necesario un liderazgo adaptativo. Debemos como administradores estar inmersos en los ecosistemas que emergen debido al impulso de la tecnología de digitales, será sumamente necesario abordar temas como *Machine learning*, Big Data, IA, entre otros diversos temas latentes para el mercado actual y como dijo Peter Drucker "La cultura se come a la estrategia en el desayuno" será sumamente desarrollar en las organizaciones una cultura de la innovación para el mundo vica.

### **Reflexiones de la Clase 2: Directrices Organizacionales**

de Bautista Garzón - *Saturday*, 14 de *November* de 2020, 20:43

Actualmente en un mundo donde la tecnología crece a ritmo exponencial y las maquinas reemplazan tareas de humanos creo que habrá un gran diferencial que el administrador podrá desarrollar que nunca será imitado por las máquinas y es la *Curiosidad*. Considero que esta habilidad marcará un diferencial en los administradores ya que permitirá despertar un sentido que podría desembocar en una filosofía de innovación continua.

Para la subsistencia de las organizaciones será sumamente necesaria la gestión del conocimiento y la innovación transversal a lo largo de toda la cadena de producción de la empresa y en toda su estructura. Y para ello también como mencione en el foro del primer seminario aplica la frase de Peter Drucker "La cultura se come de desayuno a la estrategia". Es sumamente importante la gestión de los valores principios y filosofías para el rediseño de las organizaciones.

### **Reflexiones sobre la Charla: Lic. en el Mundo - miércoles 02/12 - 16 horas**

de Bautista Garzón - *Friday*, 11 de *December* de 2020, 10:27

Con respecto a este cierre de ciclo de charlas de la práctica profesional, me pareció muy fructífero tener la posibilidad de escuchar experiencias de administradores que están actuando en campo global. Considero que quedó más que claro la importancia saber distintos idiomas, y lo crítico que es para que como administradores tengamos la posibilidad y logremos generar un impacto a nivel global.

Me quedo con una reflexión clave de esta charla: *Afuera de nuestra zona de confort, está nuestra zona de aprendizaje.*

Para finalizar quisiera agradecer al instituto por generar estos espacios y así también a todos nuestros ex compañeros por el tiempo de compartir sus experiencias que sirven de guía en esta nueva etapa.



## 6. REALICE UN BALANCE DE SU EXPERIENCIA EN LA PRACTICA PROFESIONAL

Me gustaría empezar resaltando sobre la gran oportunidad que viví de tener a Esteban como director de tesis. Como estudiante tener la posibilidad de estar codo a codo con un profesor como Esteban fue un espacio de puro aprendizaje y crecimiento. Así también la experiencia en práctica profesional y el contacto con el mercado laboral fue muy enriquecedor.

Comprendí la importancia de tener la capacidad de una mirada holística a la hora de desarrollar negocios. Pude aprender un método tan novedoso como el *Lean Startup*, el cual es globalmente usado para el desarrollo de ideas de negocio.

Tuve la posibilidad de participar en concursos en los que me reuní con personas altamente capacitadas y por lo mismo generar amplias redes de contactos, en los que adquirí y mejoré crucialmente *Soft y Hard Skills*.

Es por esto que por mi paso en la práctica profesional considero que fue un camino de aprendizaje por el cual pude encontrar una versión evolucionada de mi como futuro administrador y persona.

## 7. DOCUMENTACION PROBATORIA





# PLAN DE TRABAJO

**“Aplicación del Método Lean Startup para  
validar un modelo de negocio”**

# CIRCCL

AUTOR

Garzón Bautista.

TUTOR

Esteban Mulki.



## INDICE

Introducción  
Problemática  
Objetivos  
Marco Teórico  
Marco metodológico  
Bibliografía  
Cronograma

## INTRODUCCIÓN

Un *startup* es una institución humana diseñada para crear un nuevo producto o servicio bajo condiciones de incertidumbre extrema. Es una organización provisional cuyo objetivo es diseñar un modelo de negocio que sea replicable y escalable. Al contrario de lo que ocurre en una empresa ya consolidada, una *startup* todavía no tiene validado su modelo de negocio.

Para entrar en contexto, en el mercado actual hoy en día la gran mayoría de modelos de negocios están bajo un concepto de economía lineal que significa tomar un recurso, usarlo y desperdiciarlo. Esta ruta en el mediano plazo se acaba y actualmente el mundo está ofreciendo nuevas soluciones mediante economía circular, o más bien, como se la llamó en el foro económico mundial de este año, la nueva economía.

Las necesidades de los consumidores están cambiando, hoy en día existe una tendencia creciente hacia el cuidado del medio ambiente por lo que las empresas tendrán que adaptarse y reinventarse para satisfacer estas necesidades.

Así también existe una tendencia marcada en la preferencia de las personas a realizar sus compras vía online, esto creció exponencialmente con el impacto de la pandemia covid-19 y por otra parte existe un fuerte surgimiento de empresas de triple impacto, es decir que buscan generar algo positivo tanto en la sociedad como en el medio ambiente.

Circulo surge porque se estudiaron los modelos de negocios actuales y se observó que la gran mayoría están vinculados al concepto del descarte o a la generación plásticos de un solo uso, de los cuales solo un 9% se recicla, por lo que surgió la pregunta ¿qué ocurría con todo el resto?

Así también se analizó la cadena de distribución tradicional de los productos que empieza en una fábrica, después sigue al distribuidor, después al mayorista, al minorista y todas estas etapas agregan costos al producto (ya que todos esos intermediarios van agregando sus márgenes) pero no necesariamente valor, ya que el producto sigue siendo el mismo desde que salió de la fábrica y de la misma calidad.



Por lo que las personas actualmente no están teniendo la posibilidad de pagar solo por el producto (que es aquello que realmente buscan) y sumado a esto, un detalle no menor, que es el de no dañar el medio ambiente. A modo de ejemplo, cuando una persona compra detergente, su necesidad está basada en el líquido y no en la botella de plástico de un sólo uso que probablemente termine descartando. Por ende, Circclo ofrece a los clientes la posibilidad de optar por un modelo de negocio que elimine los plásticos de un solo uso. Así también les permite pagar un precio justo, es decir únicamente por la recarga, tener la posibilidad de recibir los productos de manera cómoda en su casa y reemplazar la cultura del descarte por la del reuso. Y por otro lado ofrece a las marcas la posibilidad de reinventarse y adaptarse al mercado que se viene.

Se busca aplicar este modelo de negocio en el mercado de productos que se consumen en un hogar y en primera instancia los productos de limpieza del mismo.

Por otro lado, hace ya una década, la organización B-lab, un ONG estadounidense, desarrolló una herramienta de evaluación de sostenibilidad y un proceso de certificación para empresas de las llamadas de "triple impacto" (económico, social y ambiental). Hoy en la Argentina, ya se certificaron 148 empresas según este modelo y hay otras que están en proceso de hacerlo. Con la tendencia creciente hacia el cuidado del medio ambiente, la gran cantidad de empresas ecológicas y de tipo B, el asentamiento global de modelos de negocios de economía circular (llamada en el *World Economic Forum 2020* "La nueva economía") sumados al crecimiento del consumo online ( En Argentina en 2018 creció un 50% con respecto a 2017), por lo que se planteará realizar una investigación acerca de la validación de un modelo de negocio de una startup de triple impacto que brinda la posibilidad de un consumo sustentable, mediante economía circular.

Circclo es aplicación y/o *e-commerce* que actúa de intermediario entre marcas y consumidores, dando la posibilidad a las marcas de comercializar sus productos en envases retornables, reinventando su packaging y a los clientes de un consumo sustentable, reinventando su manera de consumir. Circclo busca ponerle fin a todos los plásticos de un solo uso que se consumen en un hogar, presentando una forma completamente nueva de comprar de manera sostenible y online. Su visión es una plataforma global que ayude a las personas a comprar todo (alimentos, productos de aseo personal, productos de limpieza para el hogar, etc.) en envases reutilizables y de manera cómoda. Quiere ofrecer todo lo que necesitan, 100% libre de desperdicios.

Palabras clave: Economía Circular; *Startup*.



## PROBLEMÁTICA

Al estar esta startup basada en intuiciones del equipo emprendedor, el trabajo tuvo como principal problema la incertidumbre respecto a la validación del modelo de negocios de Circclo.

En ese sentido se buscó entender si existía o no interés, que es lo que realmente valoran los usuarios objetivos y si ese valor percibido era lo suficientemente alto en comparación al esfuerzo percibido.

Por lo que fue necesario plantearse la pregunta: *¿Existe mercado para la propuesta de Circclo?*

## OBJETIVOS

El objetivo general será obtener aprendizaje validado y así poder validar el modelo de negocio planteado para la startup circclo.

Para poder cumplir con el objetivo general se plantean algunos objetivos específicos:

- Determinar las hipótesis de valor.
- Diseñar un Producto mínimo viable que tenga las funcionalidades básicas para poder validar el modelo de negocio.
- Experimentar con el Producto Mínimo Viable
- Recibir feedback del cliente, medir cómo reaccionan ante las hipótesis.
- Realizar contabilidad de innovación, mediante métricas para obtener aprendizaje validado.
- Analizar la necesidad de Pivotar o perseverar.

## MARCO TEÓRICO

### Índice

- *¿Qué es una startup?:* El método *Lean Startup* de Eric Ries.
- Concepto: Economía Circular
- Links de interés acerca de las “Empresas B”
- Responsabilidad Social Empresaria: Stephen P. Robbins y Mary Coulter

### STARTUP

Fuente: Ries, Eric, (2012), *El método Lean Startup*, Madrid,

#### *¿Qué es una startup?*

Es una institución humana diseñada para crear un nuevo producto o servicio bajo condiciones de incertidumbre extrema. Una *startup* es una organización provisional cuyo objeto es diseñar un modelo de negocio que sea replicable y escalable. Al contrario de lo que ocurre en una empresa ya consolidada, una *startup* todavía no tiene validado su modelo de negocio. *¿Cómo funciona el método Lean Startup*



planteado por Eric Ries en su libro?. En Primera instancia Eric Ries expresa las fases por las que pasa un startup, las cuales se mencionan a continuación:

1. Fase inicial: buscar, descubrir, validar y pivotar. Fase de descubrimiento de clientes, de determinar las hipótesis, de validar el problema, de decidir si pivotar o continuar y de validar las soluciones.

2. Fase secundaria: ejecutar, crear, construir el proyecto.

El autor hace énfasis en que la gran mayoría de los *startups* fracasan por problemas de falta de clientes y no por fallas en el desarrollo de productos. Señala que el objetivo de un *startup* es averiguar qué debe producirse, aquello que los consumidores quieren y por lo que pagarán, tan rápidamente como sea posible. La importancia de saber qué es lo que los consumidores quieren, no lo que ellos dicen que quieren, o lo que los emprendedores piensan que deberían querer.

En cuanto al método planteado en su libro, este inicia mediante la fijación de hipótesis que son meramente las intuiciones o suposiciones de los emprendedores acerca de su proyecto. Dos conceptos importantes que menciona son:

- Hipótesis de Valor: Prueba si un producto o servicio proporciona valor a los clientes cuando lo usan.
- Hipótesis de crecimiento: Prueba cómo los nuevos clientes descubren un producto o servicio. ¿Cómo se expande desde los primeros usuarios hasta la adopción masiva?

El autor cree que la cuestión no es encontrar al consumidor medio sino encontrar a los primeros usuarios: los consumidores que sienten una mayor necesidad de usar el producto. Estos consumidores tienden a perdonar los errores y están dispuestos a proporcionar *feedback*.

Una vez definidas las hipótesis de valor y crecimiento, se continua a preparar el PMV - Producto mínimo viable-, que es aquella versión del producto que permite entrar al circuito de *feedback*. (Algo con mínimo esfuerzo y mínimo tiempo de desarrollo. Al pmv le faltan muchos elementos que pueden ser esenciales más adelante. No es un prototipo o una prueba de concepto ya que no está diseñado para responder a cuestiones técnicas o de diseño. Su objetivo es probar las hipótesis fundamentales del negocio y es de suma importancia ser capaces de medir su impacto). El circuito de *feedback* mencionado consta de 3 eslabones: Crear, Medir, Aprender.

- Crear: Un PMV para obtener aprendizaje validado a partir del feedback con el cliente.
- Medir: Eric Ries utiliza un concepto llamado la “contabilidad de la innovación”, que es un enfoque disciplinado y sistemático para saber si se está progresando y descubrir si se está obteniendo aprendizaje validado.
- Aprender: En este paso se puede ir testeando las hipótesis previamente planteadas. Una vez que acabemos el circuito nos enfrentamos a la coyuntura más difícil que tiene que superar un emprendedor: si pivotar de la estrategia inicial o perseverar. Si la empresa está haciendo un buen progreso hacia el ideal, significa que está aprendiendo y usando apropiadamente ese



aprendizaje, en cuyo caso tiene sentido continuar e ir añadiendo versiones incrementales del producto, es decir perseverar. Si el emprendedor descubre que la hipótesis de valor es falsa, ha llegado la hora de hacer un cambio hacia otra hipótesis estratégica. (Los cambios de diseño deben modificar la tasa de activación de nuevos clientes. Si no lo hace, el nuevo diseño debe juzgarse como un fracaso).

Para concluir el objetivo de este método es obtener un aprendizaje validado y poder conocer qué es lo que quiere el consumidor y poder validar el modelo de negocio.

### Economía Circular

Artículo de interés

[https://es.weforum.org/agenda/2019/06/economia-circular-en-europa-situacion-y-como-esta-evolucionando?fbclid=IwAR2sI82Uw0iybxO\\_Qo48qjgFpZf-hWYzIbYEKYoICmh\\_fKNDpoRw2dOTB2I](https://es.weforum.org/agenda/2019/06/economia-circular-en-europa-situacion-y-como-esta-evolucionando?fbclid=IwAR2sI82Uw0iybxO_Qo48qjgFpZf-hWYzIbYEKYoICmh_fKNDpoRw2dOTB2I)

La economía circular es una solución al modelo lineal, de hoy en día, que consiste en explotar recursos naturales, transformar, producir, consumir y desechar sin dar una segunda vida. Es decir, se desvincula el crecimiento del consumo de materias y energías no renovables, cerrando el ciclo.

¿Qué es la economía circular?

La Comisión Europea adoptó la economía circular para poder dar impulso al empleo, crecimiento económico, a la inversión y para poder desarrollar una economía sin carbono, por tanto, se puede considerar eficiente en el uso de los recursos.

El diseño circular de productos y procesos consiste en producir de manera mucho más eficiente a lo largo del ciclo de vida de un producto. El uso de etiquetas energéticas y diseño de productos circulares contempla la eficiencia de los materiales: disponibilidad de piezas, facilidad de reparación y tratamiento del producto final en su vida útil.

El diseño circular también se puede considerar en procesos industriales a través de la eficiencia energética de renovables y el uso de materiales reciclados, así como la aplicación de la reducción y reutilización de residuos y productos químicos.

Los usuarios tienen un papel fundamental para realizar una transición hacia una economía que se considere circular. Este proceso necesita un compromiso de los usuarios para cambiar sus hábitos de consumo.

Esto se puede conseguir a través de la información de la durabilidad y reparabilidad de los productos, permitiendo a los usuarios elegir por diferentes opciones que sean más sostenibles para el medioambiente. Europa quiere que en 2035 se recicle el 65% de sus residuos.



Por otra parte, se debe potenciar que los residuos que se generen se vuelvan recursos para la sociedad. Es decir, el paquete de medidas de la Comisión Europea para el 2030, establece que el 70 por ciento de los residuos de envases y, para el 2035, establece que el 65 por ciento de los residuos a nivel local se reciclen.

El gran objetivo de la Unión Europea es reciclar el plástico. Por tanto, la estrategia de la Unión Europea representa un enfoque de ciclo de vida específico del material para integrar un sistema de ecodiseño, reutilización y reciclaje dentro de las cadenas de valor de productos que contengan plásticos. La Unión Europea ha marcado como objetivo para el 2030 que los envases de plásticos sean reutilizables o reciclables. Claramente que este objetivo no va a ser fácil de lograr, ya que se necesitan muchos más esfuerzos para llegar a conseguirlo y, en concreto, se necesitan asegurar que 10 millones de toneladas de plásticos reciclados se utilizarán en nuevos productos para el 2025. No obstante, según las recicladoras, la demanda de plásticos que sean reciclables llegará a los 6,2 millones de toneladas para el 2025, al ritmo que se está realizando actualmente.

Todos los datos presentados en este artículo tienden hacia nuevos modelos de negocios circulares, basados en un uso compartido, la reutilización, el reciclaje, la eficiencia energética y de los materiales y los nuevos hábitos de consumo. Para conseguir este objetivo, se debe potenciar un trabajo conjunto entre empresas, administraciones y consumidores, de manera que, al disminuir costes de producción, se apoyan nuevas formas de comercio.

Artículo de interés

<https://catedraeconomicircular-us.es/index.php/noticias-actualidad/foro-de-davos-y-la-economia-circular>

La Fundación Ellen MacArthur, pionera en la difusión de la Economía Circular, está impulsando un sistema económico donde la vida útil de los productos se extienda y los componentes se usen repetidamente. El objetivo es reemplazar el modelo de crecimiento "lineal" (extracción, producción y eliminación) hacia un crecimiento "circular" y reducir el consumo de los recursos limitados del planeta.

Este concepto de circularidad se tomó en consideración en el Foro Económico Mundial (*World Economic Forum*, WEF), también llamado Foro de Davos, desarrollado durante enero de 2020, donde se apostó por una economía libre de residuos. El Foro Económico Mundial pide a todas las personas participantes en Davos que aspiren a la neutralidad de emisiones de carbono, el cambio climático es un tema clave en Davos 2020.

Mientras, la Tierra sigue calentándose, las emisiones de gases de efecto invernadero han seguido aumentando a un 1,5% anual, a pesar de que deben disminuir un 3-6% anual entre ahora y 2030 para limitar el calentamiento global a 1,5-2°C, según al Panel Intergubernamental sobre Cambio Climático.



Esta iniciativa se abordará en varias reuniones comunitarias que tendrán lugar en la Reunión Anual. En la Reunión anual del foro económico mundial, que ha tenido lugar en este pasado mes de enero, el director de la cadena de suministro de Unilever, Marc Engel, afirmó la necesidad de pasar a un negocio circular. Unilever se encuentra entre las empresas representadas en Davos que están tomando medidas en el ámbito de la economía circular, comprometiéndose a reducir la cantidad de envases de plástico que produce en un 14% cada año para 2025. Por otro lado, Adidas tiene como objetivo casi duplicar el número de zapatos producidos a partir de plástico reciclado este año a 20 millones de unidades. Nestlé también ha establecido objetivos para recortar los envases. Por otro lado, H&M criticado por su participación en la llamada "moda rápida", está probando un servicio de alquiler de ropa en una de sus sucursales de Estocolmo, así como un servicio de reparación en la tienda.

Según la organización sin fines de lucro *Circle Economy*, la economía global ahora necesita 100 mil millones de toneladas de materiales al año, una cifra que se duplicará en 2050. Reducir esa demanda podría ser fundamental para lograr el objetivo global de limitar a menos de 1,5 °C el aumento de temperatura en la atmósfera.

Por otra parte, el gobierno holandés y Rabobank Group, uno de los prestamistas agrícolas más grandes del mundo, anunciaron conjuntamente en Davos que invertirán 40 millones de dólares cada uno, en un fondo especial que comenzará a financiar la agricultura libre de deforestación este año, ya que este sector es responsable de 75 % de la deforestación global.

Todas estas medidas están encaminadas a la reducción de los residuos y a la implantación cada vez más necesaria de la Economía Circular, que genera oportunidades de negocio a la vez que proporciona beneficios ambientales y sociales, atenuando el cambio climático y la contaminación.

### ¿Qué son las empresas B?

Artículo de interés

[https://sistemab.org/empresas-b-america-latina/?fwp\\_presencia=argentina&fwp\\_paged=9](https://sistemab.org/empresas-b-america-latina/?fwp_presencia=argentina&fwp_paged=9)

Hace ya una década, la organización B-lab, un ONG estadounidense, desarrolló una herramienta de evaluación de sostenibilidad y un proceso de certificación para empresas de las llamadas de "triple impacto" (económico, social y ambiental). Hoy en la Argentina, ya se certificaron 148 empresas según este modelo y hay otras que están en proceso de hacerlo. El proceso de certificación comienza con la herramienta de evaluación generada por B-lab. El cuestionario incluye secciones relacionadas con gobernanza, trabajadores, ambiente, comunidad y clientes. Según las respuestas, arroja un puntaje. Si se supera los 80 puntos (el máximo es 200), se puede comenzar el proceso de certificación. Para certificar como empresa B es necesario completar un cuestionario y luego ser auditado por la ONG B-Lab. El uso de esta herramienta es gratuito y les permite a las empresas un autodiagnóstico. Si la empresa supera el puntaje mínimo y quiere certificar, se pasa a una auditoría que realiza B-lab desde





Estados Unidos y que puede requerir documentación probatoria e, incluso, evaluación in situ. La certificación tiene un costo anual, que varía según el tamaño de la empresa: si la facturación es de hasta 500 mil dólares, la cuota es de 500 dólares anuales. Con una facturación de hasta 2 millones de dólares, se pagan 1.000. Si una vez que se termina el proceso de auditoría se alcanza el mínimo de 80 puntos, se pasa a otra etapa, que es la modificación del estatuto. No solo las empresas chicas están apuntando a ser B, Natura, por ejemplo, va por su primera recertificación. Hay 3275 empresas en el mundo que decidieron además certificarse como Empresa B, y realizar un cambio en sus estatutos para proteger su propósito empresarial de triple impacto positivo: económico, social y ambiental.

La Evaluación de Impacto B es la herramienta que utilizan las Empresas B para evaluar el desempeño social y ambiental de la empresa, sus relaciones con los empleados, la diversidad, su relación con la comunidad local, el impacto de los productos o servicios en sus clientes, su gobernanza, entre otros aspectos. Luego, se puede optar por obtener la certificación de Empresa B. Cualquier empresa puede medir y gestionar su desempeño social y ambiental en aspectos que hasta hace poco era zonas ciegas para la gestión.

En conclusión, la Empresa B (o B Corporation) es un tipo de empresa que utiliza el poder del mercado para dar soluciones concretas a problemas sociales y ambientales. Son empresas orientadas hacia un propósito, y operan bajo altos estándares sociales, ambientales y de transparencia. Por sus estatutos toma decisiones corporativas legalmente vinculantes considerando no sólo los intereses financieros de sus accionistas, sino también el de los empleados, los proveedores y clientes, la comunidad a la que pertenecen y el impacto positivo en el medio ambiente. Surgen en Estados Unidos en 2006 por iniciativa de la ONG B Lab, y aterrizan en América Latina bajo el paraguas de Sistema B, organización que busca redefinir el sentido del éxito en la economía, y que trabaja vinculando un ecosistema que favorezca a las empresas de triple impacto, entre ellas las Empresas B.

#### Responsabilidad Social Empresaria: Stephen P. Robbins y Mary Coulter

Robbins y Coulter refieren que la responsabilidad social es "la obligación de un negocio, más allá de la requerida por la ley y la economía, de buscar metas a largo plazo que sean buenas para la sociedad". Así mismo, resalta el carácter voluntario u obligación voluntaria adoptadas por las organizaciones empresariales respecto al entorno social que se relacionan con la empresa. A este respecto Diez, García, Martín y Periañez afirman que la responsabilidad social de la empresa se entiende como "la postura proactiva, u obligación voluntaria, que adoptan las empresas, con respecto a los grupos o agentes sociales con los que interactúa de manera que sus comportamientos estén orientados por criterios éticos". Producto de estas dos claras visiones se puede enunciar que, la responsabilidad social se traduce en adelantarse a cubrir las necesidades de los agentes sociales, a su vez, implica el compromiso de no dañar con su accionar, de colaborar con el desarrollo de la sociedad. Todo esto, dentro de un marco ético.



## MARCO METODOLÓGICO

### Enfoque

La investigación se realizará a través de un enfoque de investigación Mixto Concurrente, a fin de obtener una perspectiva más amplia, datos más ricos y variados. En cuanto al enfoque cualitativo le permitirá al investigador, estudiar el contexto de las nuevas y crecientes tendencias por el cuidado del medio ambiente y el crecimiento tanto de empresas de economía circular y/o de tipo B como del consumo online, y por su parte, con el enfoque cuantitativo podrá determinar frecuencias e iteraciones con la finalidad de validar las hipótesis planteadas para poder determinar la validación del modelo de negocio planteado.

### Técnicas a utilizar

Método *Lean Startup*.

## BIBLIOGRAFÍA

- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P, (2014), *Metodología de la Investigación*, México D.F, Mcgraw -Hill / Interamericana Editores.
- Olsen, D, (2015), *The Lean Product Playbook*, Nueva York, John Wiley & Sons Inc.
- Ries, E, (2019), *El camino hacia el Lean Startup*, Madrid, Ediciones Deusto
- Ries, E, (2012), *El método Lean Startup*. Madrid: Ediciones Deusto.



**CRONOGRAMA**

|   | Semanas |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |
|---|---------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|
|   | 1       | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 |
| Plan de implementación  |         |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |
| Elaboración del plan de trabajo   | ■       | ■ |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |
| <i>Determinación de hipótesis de valor</i>  | ■       | ■ |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |
| <i>Determinar un Producto mínimo viable que tenga las funcionalidades básicas para poder validar el modelo de negocio</i> |         |   | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |   |   |    |    |    |    |    |    |    |
| <i>Poner en Marcha el producto mínimo viable del modelo de negocio planteado</i>  |         |   |   |   |   |   |   | ■ | ■ | ■  | ■  | ■  | ■  | ■  | ■  | ■  |
| <i>Recibir feedback del cliente.</i>  |         |   |   |   |   |   |   | ■ | ■ | ■  | ■  | ■  | ■  | ■  | ■  | ■  |
| <i>Realizar contabilidad de innovación.</i>   |         |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    | ■  | ■  | ■  | ■  |
| <i>Analizar la necesidad de Pivotar o perseverar.</i>   |         |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    | ■  | ■  |
| Informe Final   |         |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    | ■  |

**Justificación horas**

- Elaboración del plan de trabajo: 20 horas
- Lectura de material bibliográfico: 20 horas
- Etapa conceptual, empírica y empírica analítica: 400 horas.
- Etapa inferencial: 40 horas
- Elaboración de 3 informes de avance: 10 horas (3 horas cada uno)
- Elaboración del informe final: 20 horas



## INFORME AVANCE NUMERO 1

**Fecha:** Julio de 2020

**Período Informado:** Mayo, junio y julio 2020.

**Tema:** “Validación del modelo de negocio CIRCULO, con el método lean startup.”

**Alumno:** Bautista Garzón. DNI: 41.060.261

**Tutor:** Esteban Mulki. DNI: 25.923.337

### **1. Participación en Reuniones:**

En primera instancia, se inició el contacto con Esteban Mulki en abril de 2020 para analizar la posibilidad de la tutoría. Por viejos encuentros con Esteban, no hizo falta mucho tiempo para empaparse acerca del tema de la practica por su nivel de conocimiento en la startup. Cabe destacar que los socios se reunieron previamente con Esteban en una situación informal extra facultativa en diciembre de 2019, para mostrarle la idea y recibir su retroalimentación.

Luego de recibir un sí como respuesta a la posibilidad de la tutoría, se tuvo una llamada telefónica para determinar en base a qué se podría hacer la práctica profesional y en esa misma conversación se llegó al punto en común de aplicar el método *Lean Startup* para validar el modelo de negocio del proyecto. (Este método es en base a un libro que se dicta en la unidad número nueve de la materia Sistema de Información 2 a cargo del profesor Mulki). En cuanto al “Mapa de Ruta” de Circulo, este se encontraba en una etapa previa al lanzamiento, y en desarrollo de la prueba piloto a realizarse en el mes de agosto de 2020. Por lo que se procedió a la lectura de la bibliografía principal que sería el libro de Eric Ries, “El método *Lean Startup*”. Así también se definió bibliografía complementaria.

### **2. Presentación del Plan de Trabajo:**

Se realizó la elaboración del Plan de trabajo para la Práctica Profesional el cual debía detallar: Modalidad, Tema de trabajo, Problema, Objetivos, Marco Teórico, Marco Metodológico y Cronograma de actividades, justificando las 400 horas. El plan de trabajo fue presentado el jueves 23 de Julio de 2020, horas 11:36 AM.

### **3. Desarrollo de Actividades.**

- Lectura de la bibliografía principal “El método *Lean Startup*” de Eric Ries.
- Participación en la competencia número uno de ideas verdes del mundo “*ClimateLaunchpad*” por EIT “*European Institute of technology & Innovation*” y “*Climate Kic*”. El proyecto Circulo quedó seleccionado entre los 12 proyectos finalistas de Latinoamérica de esta competencia. Gracias a esto se pudo acceder a diversos recursos que fueron muy de la mano con la temática de la



práctica profesional, por lo que fueron utilizados a los mismos fines. (15 Julio de 2020 inicio del *Bootcamp*)

- Realización del primer paso clave del método en el proceso Lean: “Establecimiento de Hipótesis de Valor”. Se definieron en reuniones con los socios en modo “*brainstorming*” las mismas, utilizando una herramienta propuesta por el concurso “*ClimateLaunchpad*” (Cabe destacar que el Alumno es parte del equipo fundador de la startup por lo que no hizo falta inmersión en la actualidad del emprendimiento). Adjunto a continuación la herramienta.



La misma constaba en hacer una larga lista de las asunciones de valor de la startup y luego trazarlas en el gráfico presentado.

Datos del profesor tutor: Lic. Mulki Esteban

Firma del profesor:

Datos del alumno: Garzón Bautista

Firma del alumno:

Fecha: 31/07/2020.



## INFORME DE AVANCE NUMERO 2

**Fecha:** septiembre de 2020.

**Período Informado:** agosto y septiembre 2020.

**Tema:** “Validación del modelo de negocio CIRCCLO, con el método lean startup.”

**Alumno:** Bautista Garzón. DNI: 41.060.261.

**Tutor:** Esteban Mulki. DNI: 25.923.337.

### 1) *Participación en Reuniones*

Una vez armadas las hipótesis de valor de Circclo con la herramienta propuesta se pasó a realizar un informe de manera formal y concreta acerca de las mismas. Luego se procedió a compartirlo y chequearlo con el tutor para determinar si estaba correctamente estructurado. Se tuvo una reunión de manera virtual con Esteban para determinar las 4 hipótesis más arriesgadas, es decir las que en caso de no validarse matarían la idea. Una vez determinadas las hipótesis se pasó al desarrollo del MVP (Producto mínimo viable) y se armaron las métricas con las cuales se mediría el impacto del mismo.

Se realizó una reunión virtual con Esteban donde, en conclusión, se dejó toda la información correspondiente al método estructurada y definida para salir a probar en el mercado. Se concluyó acerca de las 3 hipótesis más arriesgadas. Y el PMV de Circclo estaba listo para salir al mercado. Así también el tutor recomendó al alumno leer “Capitalismo de Plataformas” de Nick Srnicek y aprender por otra parte del método Jobs To Be Done, para de ésta manera sacarles más provecho a las futuras entrevistas con los clientes y entender más en profundidad las verdaderas necesidades de los clientes.

Finalmente se puso en marcha el PMV de Circclo el cual, en principio y por la naturaleza del servicio ofrecido, sería aproximadamente por dos meses de duración para luego medir y cuantificar los resultados y poder llegar al aprendizaje validado.

### 2) *Desarrollo de Actividades*

Participación del programa “NAVES” del IAE Business School de la Universidad Austral. El mismo constaba de 4 Seminarios donde se brindaron herramientas para desarrollar el modelo de negocio. Se participó de la Final Federal y Circclo fue uno de los proyectos ganadores, por lo que se accedió a una Beca de NAVES Nacional, en donde se continuó recibiendo apoyo para el desarrollo del proyecto.  
<https://www.lagaceta.com.ar/nota/862165/actualidad/banco-macro-premio-emprendedores-tucumanos-certamen-naves-federal.html>

Armado final experimento del método aplicado al proyecto Circclo para salir a testear al mercado. Se utilizó como herramienta el *Framework* de Bram Kanstein, recomendado por el tutor, del siguiente Link: <https://medium.com/swlh/mvpcanvas-720f3b93f777>. Puesta en marcha del PMV.



Práctica Profesional Licenciatura en Administración:

## INFORME FINAL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS



Datos del profesor tutor: Lic. Mulki Esteban

Firma del profesor:

Datos del alumno: Garzón Bautista

Firma del alumno:

Fecha: 31/09/2020.



### INFORME AVANCE NUMERO 3

**Fecha:** noviembre de 2020

**Período Informado:** octubre y noviembre 2020.

**Tema:** “Validación del modelo de negocio CIRCULO, con el método lean startup.”

**Alumno:** Bautista Garzón. DNI: 41.060.261

**Tutor:** Esteban Mulki. DNI: 25.923.337

#### **1. Participación en Reuniones:**

Reuniones de manera formal por “Google Meet” y charlas informales por medios digitales para el seguimiento del proceso con el tutor.

Participación de la Reunión de Discusión realizada el día viernes 20 de noviembre de 2020 de 14:00 hs a 16:00hs.

#### **2. Presentación del Informe para la Reunión de Discusión:**

Elaboración del informe para la reunión de discusión de la Práctica Profesional.

El informe fue presentado el lunes 9 de noviembre, horas 13:52 PM.

#### **3. Desarrollo de Actividades.**

En esta instancia se realizó en paralelo la *fase empírica* (Para validar las hipótesis fundamentales del negocio se realizó un experimento con un producto mínimo viable) y la *fase empírica analítica* en donde a grandes rasgos consiste en recolectar el feedback de los usuarios y analizar los datos obtenidos tanto cualitativos como cuantitativos. Allí, por un lado, se busca establecer los porcentajes de interés sobre el servicio, el uso del mismo, y el re uso del mismo, mediante un embudo de conversión. Por el otro, el objetivo fue conocer el porqué de estos porcentajes, a fin de lograr una mejor comprensión de los datos recolectados.

Se desarrolló la recolección de datos por observación y por encuestas las cuales se enfocaron en entender por qué usuarios aceptaron la propuesta y luego dejaron de adquirir el servicio, y por otro lado por qué usuarios sí aceptaron y se mantuvieron en el servicio.

Con respecto a los pasos a seguir en la finalización de la metodología, estos constan de una fase donde se finalizará el relevamiento del Feedback de los clientes y luego de en una fase inferencial donde se buscará transformar los datos en información útil para la toma de decisiones correspondientes.

Datos del profesor tutor: Lic. Mulki Esteban

Firma del profesor:

Datos del alumno: Garzón Bautista

Firma del alumno:

Fecha: 2/11/2020.





Certificado curso: “NAVES” del IAE Business School.



ACTUALIDAD > ECONOMÍA

## El Banco Macro premió a los emprendedores tucumanos del certamen "Naves Federal"

Se trata de la competencia de proyectos que ofrece herramientas para el crecimiento.

25 Sep 2020 281





### Programa para el desarrollo de startups con ideas verdes “ClimateLaunchpad”

The composite image consists of three main parts:

- Top Left:** A presentation slide titled "ClimateLaunchpad" with the subtitle "FOLLOW UP DE LOS PROYECTOS". It features a grid of video call windows showing participants. Logos for "Circular Influence" and "eit Climate-KIC" are visible at the bottom.
- Top Right:** A social media post from "Circular Influence" (358 seguidores, 4 meses). The text describes the follow-up modules for the best teams from Argentina and Uruguay, listing participants like "Círculo Del Sur" and "Grupo JV".
- Bottom:** A mobile browser screenshot of an infobae article titled "Argentina y Uruguay participan en la competencia 'verde' más relevante del mundo". The article mentions that ClimateLaunchpad provides 10,000 euros to projects that are innovative, sustainable, and environmentally respectful. The date is August 21, 2020.



En el marco de **la Práctica Profesional de la Licenciatura en Administración**, se invita a docentes, estudiantes y personas interesadas a la **Reunión de Discusión** del Instituto de Administración que se realizará el día 20 de noviembre de 2020 de 14:00hs a 16:00hs, en forma virtual por la plataforma zoom.

| VIERNES 20/11 |  |
|---------------|--|
| Hora          | Título del Trabajo   |
| 14:00         | <b>"Gestión y Costeo de Inventarios aplicados a un Hospital Público"</b><br>Alumna: Espejo, María Virginia<br>Tutor: García, Javier Antonio          |
| 14:20         | <b>"Apertura de una Casa de Té en Yerba Buena"</b><br>Alumna: Frias Silva, Trinidad María<br>Tutora: Abbas, Virginia                                 |
| 14:40         | <b>"Validación de modelo de negocio con el método Lean Startup"</b><br>Alumno: Garzón, Bautista<br>Tutor: Mulki, Esteban                             |
| 15:00         | <b>Propuesta de Aplicación de Herramientas de Control de Gestión en una PyME Agrícola"</b><br>Alumna: Altea, Felicitas Tutor: García, Javier Antonio |

20/11 - Reunión de Discusión de la Práctica Profesional Licenciatura en Administración

**"VALIDACION DE MODELO DE NEGOCIOS  
CON EL MÉTODO LEAN STARTUP"**

**CIRCCL**

Modelo LEAN vs Modelo CIRCCL

Logo of the Faculty of Economic Sciences

Autor: Garzón Bautista  
[BautistaGarzon98@gmail.com](mailto:BautistaGarzon98@gmail.com)  
DNI: 41.060.261  
Tutor: Lic. Mulki Esteban

Logo of the Institute of Administration, Faculty of Economic Sciences, Universidad del Cuyo

41:00 / 2:06:09




Presentación en la **VII MATILA “Muestra Académica de Trabajos de Investigación de la Licenciatura en Administración”** realizada en las fechas 7 de diciembre al 11 del mismo mes del año 2020.



PP Validación de modelo de negocios CIRCCLO con el método Lean Startup

# METODOLOGÍA

 PARADIGMA : SOCIO CRÍTICO  
ENFOQUE: MIXTO CONCURRENTE  
DISEÑO: INVESTIGACIÓN ACCIÓN

**CUATRO FASES**

- 1 - Fase CONCEPTUAL
- 2 - Fase EMPIRICA
- 3 - Fase EMPIRICA ANALITICA
- 4 - Fase INFERENCIAL

Herramientas

Observación

Entrevista 6:51 / 13:50



## COMENTARIO DEL TUTOR SOBRE EL DESEMPEÑO DEL ALUMNO

Tener la posibilidad de aplicar los contenidos de las distintas materias a lo largo del recorrido académico es en parte un mérito y en parte un privilegio. Bautista pudo conseguirlo con un emprendimiento novedoso y no dudo que ese proceso enriqueció enormemente su aprendizaje en la carrera a lo largo del último par de años.

Ya en 2019, cuando Bautista cursó Sistemas de Información II tuvimos la oportunidad de discutir en un par de ocasiones ideas asociadas a la Economía Circular y empresas con responsabilidad social y ambiental, llevando una de ellas al trabajo final de la materia. Conocí a Circclo a través de un café y al tiempo decidimos que era una buena oportunidad para seguir profundizando en su modelo de negocios en el espacio de la Práctica Profesional.

Con solo mirar el trabajo, nadie podría dudar del esfuerzo y el compromiso que Bautista y todos sus socios le pusieron a esta primera etapa del proyecto. Desde las participaciones en concursos hasta la ejecución del PMV, todas han sido experiencias sumamente enriquecedoras. Con una gran iniciativa por parte de Bautista, mi rol como tutor se limitó a orientar y ayudar en la aplicación de la metodología ya que no fue necesario nada más.

Creo que se alcanzaron resultados muy interesantes y un aprendizaje validado sobre el modelo que plantea claros desafíos a resolver para las próximas etapas que esperamos ya puedan ser recorridas con el título en la mano.

Firma del Tutor: \_\_\_\_\_

Aclaración: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_



# TRABAJO DE CAMPO

“Validación de modelo de negocio con  
el método *Lean Startup*”

**Autor: Garzón Bautista**

**[Bautistagarzon98@gmail.com](mailto:Bautistagarzon98@gmail.com)**

**DNI: 41.060.261**

**Tutor: Lic. Mulki Esteban**



INDICE

|   |    |
|---|----|
| <b>Resumen</b> .....                                | 31 |
| <b>Introducción</b> .....                           | 32 |
| <b>Presentación de la empresa elegida</b> .....     | 33 |
| <b>Problema del trabajo</b> .....                   | 34 |
| <b>Objetivos del trabajo</b> .....                  | 35 |
| <b>Metodología</b> .....                            | 35 |
| <b>Marco teórico</b> .....                          | 36 |
| <b>Desarrollo</b> .....                             | 43 |
| ✓ <b>Desarrollo de las hipótesis de valor</b> ..... | 43 |
| ✓ <b>Desarrollo del experimento</b> .....           | 47 |
| ✓ <b>El Proceso de Experimentación</b> .....        | 56 |
| ✓ <b>Proceso de seguimiento</b> .....               | 57 |
| <b>Resultados</b> .....                             | 60 |
| <b>Conclusiones</b> .....                           | 68 |
| <b>Recomendaciones</b> .....                        | 69 |
| <b>Bibliografía</b> .....                           | 71 |
| <b>APÉNDICE</b> .....                               | 72 |



## Resumen

El presente trabajo tuvo como objetivo validar el modelo de negocios planteado por la startup Circclo, un servicio de economía circular novedoso, basándose en la metodología *Lean Startup*. El método *Lean Startup* es una nueva forma de ver al desarrollo de los productos innovadores que enfatiza en la rápida iteración con los consumidores y la comprensión de las necesidades de los mismos. Un dato relevante es que la principal causa por la cual mueren las *startups* es por su falta de mercado. La metodología se basa en un circuito de tres pasos que se deben recorrer en el menor tiempo posible y con la mínima inversión: Crear-Medir-Aprender. La secuencia se inicia con el primer elemento indispensable en el planteamiento del negocio: las hipótesis de valor, que no son sino suposiciones sobre las que el emprendedor fundamenta la viabilidad de su idea.

El producto en cuestión consiste en un sistema de plataforma que permite a consumidores comprar el producto y no el *packaging*. Circclo permite a los consumidores comprar productos de primera necesidad a través de experiencias de comercio electrónico. Los productos se entregan y se reponen en la puerta de las casas de las personas a través de un sistema de suscripción automático y personalizado.

Bajo una metodología de investigación mixta concurrente, se plantearon los objetivos de experimentar con un producto mínimo viable (pmv) para poder recabar información y analizarla para así poder validar o no las hipótesis de valor. De esta manera mediante una oferta real del servicio con funcionalidades básicas se interactuó con hogares de una manera iterativa, siempre con el fin de conocer sus necesidades en profundidad. El objetivo principal de esta metodología fue obtener aprendizaje validado, saber qué elementos del pmv funcionan y cuales valoran los clientes, a fin de transformar ese conocimiento en modificaciones del producto.

Así es como se logró conocer el interés de los usuarios de Circclo, la tasa de reutilización del servicio y los diferentes motivos de la tasa de no reutilización. En conclusión, se logró aprender de los usuarios objetivos mediante contacto directo con los mismos.





## Introducción

Para entrar en contexto, en el mercado actual la gran mayoría de modelos de negocios están bajo un concepto de economía lineal que significa tomar un recurso, usarlo y desperdiciarlo. Esta ruta en el mediano plazo se acaba y actualmente el mundo está ofreciendo nuevas soluciones mediante economía circular, o más bien como se la llamó en el Foro Económico Mundial de este año, la nueva economía.

Las necesidades de los consumidores están cambiando, hoy en día existe una tendencia creciente hacia el cuidado del medio ambiente por lo que las empresas tendrán que adaptarse y reinventarse para satisfacer estas necesidades.

Así también existe una tendencia marcada en la preferencia de las personas a realizar sus compras vía online, actualmente más con el impacto de la pandemia mundial, a lo que se suma el creciente surgimiento de empresas de triple impacto, que buscan generar algo positivo tanto en la sociedad como en el medio ambiente.

Circclo surge porque se estudiaron los modelos de negocios actuales en los que se observó que la gran mayoría están vinculados al concepto del descarte o a la generación de plásticos de un solo uso, de los cuales solo un 9% se recicla, por lo que se surgió la incógnita ¿qué ocurría con todo el resto?

Y así también se analizó la cadena de distribución tradicional de los productos que empieza en una fábrica después pasa al distribuidor, después al mayorista, al minorista y todas estas etapas agregan costos al producto (ya que todos esos intermediarios van agregando sus márgenes) pero no necesariamente valor, ya que el producto sigue siendo el mismo desde que salió de la fábrica y de la misma calidad. Por lo que las personas hoy en día no están teniendo la posibilidad de pagar sólo por el producto (que es aquello que realmente buscan) menos aún la posibilidad de no dañar el medio ambiente. A modo de ejemplo, cuando una persona compra detergente, su necesidad está basada en el líquido y no en la botella de plástico de un solo uso que probablemente termine descartando.

Por ende, Circclo ofrece a los clientes la posibilidad de optar por un modelo de negocio que elimine los plásticos de un solo uso. Así también les permite pagar un precio justo, es decir únicamente la recarga, tener la posibilidad de recibir los productos de manera cómoda en su casa y reemplazar la cultura del descarte por la del reuso. Y por otro lado ofrece a las marcas la posibilidad de reinventarse y adaptarse al mercado que se viene.

Se busca aplicar este modelo de negocio en el mercado de productos de primera necesidad que se consumen en un hogar y en primera instancia los productos de limpieza del mismo.



## Presentación de la empresa elegida

# CIRCCL

Un *startup* es una institución humana diseñada para crear un nuevo producto o servicio bajo condiciones de incertidumbre extrema. Es una organización provisional cuyo objetivo es diseñar un modelo de negocio que sea replicable y escalable. Al contrario de lo que ocurre en una empresa ya consolidada, una *startup* todavía no tiene validado su modelo de negocio.



Circclo nace como idea de negocio en Julio de 2019, en búsqueda de ser pionera en un modelo de negocio de “*Return From Home*” y Economía Circular en Latinoamérica.

Algunos Hitos de la *startup* fueron:

- ✓ Premio “Mejor idea proyecto” Jornadas Internacionales Jóvenes Emprendedores UNL 2019.
- ✓ Nota “Menos plástico la idea por la que premiaron a un grupo de tucumanos” para diario LA GACETA.
- ✓ Marca Registrada y Patentada.
- ✓ Seleccionados entre los 12 proyectos finalistas ClimateLaunchpad Uruguay-Argentina 2020
- ✓ Nota diario Infobae: “Argentina y Uruguay participan en la competencia “verde” más relevante del mundo”
- ✓ Ganadores Programa NAVES del IAE Business School.

Circclo es una empresa que busca la reducción de materiales de consumo a través de mejoras en la cadena logística de abastecimiento. Y su eslogan es “**Manteniendo el packaging en la economía y fuera del medio ambiente**”, su propósito es brindar soluciones inteligentes para productos de primera necesidad mediante la eliminación del plástico de un solo uso.

Circclo es una tecnología de plataforma que actúa de intermediario entre marcas y consumidores, dando la posibilidad a las marcas de comercializar sus productos en envases retornables, reinventando su packaging y a los clientes de un consumo sustentable, reinventando su manera de consumir.

Circclo busca ponerle fin a todos los plásticos de un solo uso que se consumen en un hogar, presentando una forma completamente nueva de comprar de manera sostenible y online. Su visión es una plataforma global que ayude a las personas a comprar todo (alimentos, productos de aseo personal, productos de limpieza para el hogar, etc.) en envases reutilizables y de manera cómoda. Quiere ofrecer todo lo que necesitan los consumidores, 100% libre de desperdicios.

### **Problema del trabajo**

Al estar esta *startup* basada en intuiciones del equipo emprendedor, el trabajo tuvo como principal problema la incertidumbre respecto a la validación del modelo de negocios de Circclo.

En ese sentido se buscó entender si existía o no interés, que es lo que realmente valoran los usuarios objetivos y si ese valor percibido era lo suficientemente alto en comparación al esfuerzo percibido.



Por lo que fue necesario plantearse la pregunta: **¿Existe mercado para la propuesta de Circclo?**

### Objetivos del trabajo

El objetivo general será obtener aprendizaje validado y así poder validar el modelo de negocio planteado para la *startup* Circclo.

Para poder cumplir con el objetivo general se plantean algunos objetivos específicos:

- Determinar las hipótesis de valor.
- Determinar un Producto mínimo viable que tenga las funcionalidades básicas para poder validar el modelo de negocio.
- Experimentar con el producto mínimo viable del modelo de negocio planteado.
- Recibir feedback del cliente, medir cómo reaccionan ante las hipótesis.
- Realizar contabilidad de innovación, mediante métricas para obtener aprendizaje validado.
- Analizar la necesidad de pivotar o perseverar.

### Metodología

Debido a la necesidad de recolección y análisis de datos, tanto cuantitativos como cualitativos, y su interpretación conjunta, este trabajo se realizó a través de un enfoque de investigación Mixto concurrente, a fin de obtener una perspectiva más amplia, datos más ricos y variados, para así lograr un profundo entendimiento del fenómeno. La triangulación y el incremento de evidencia a partir de la utilización de los diferentes métodos proporcionará más seguridad y certeza a la hora de realizar conclusiones científicas con respecto al nuevo modelo de negocio.

En cuanto al enfoque cualitativo le permitirá al investigador, estudiar el contexto de las nuevas y crecientes tendencias por el cuidado del medio ambiente y el crecimiento tanto de empresas de economía circular y/o de tipo B, como del consumo online. Por su parte, con el enfoque cuantitativo se podrá determinar frecuencias e iteraciones con la finalidad de validar las hipótesis planteadas para poder determinar la validación del modelo de negocio planteado.

Este diseño tuvo 4 fases:

1. Primero, en una **fase conceptual**, se establecieron asunciones sobre las cuales se fundamenta el modelo de negocio, es decir las hipótesis de valor.
2. Luego, en una **fase empírica**, para validar dichas hipótesis, se realizó un experimento con un producto mínimo viable. Este comenzó con una oferta del servicio en una plaza reducida de la ciudad de Yerba Buena, mediante



difusión de la propuesta a través de redes directas y base de datos de barrios privados, donde se buscó que los usuarios acepten la propuesta y realicen un pedido. Luego de la presentación, se realizó un seguimiento de los clientes activos del servicio por un tiempo previamente establecido, información que se complementa con los métodos de observación y encuestas sumado a contactos vía *WhatsApp Business*.

3. Como tercer paso, en la **fase empírica analítica**, se analizaron los datos obtenidos tanto cualitativos como cuantitativos. Allí, por un lado, se buscó establecer los porcentajes de interés sobre el servicio, el uso del mismo, y el re uso del mismo. Por el otro, el objetivo fue conocer el porqué de estos porcentajes, a fin de lograr una mejor comprensión de los datos recolectados.
4. Como cuarta fase, en una **fase inferencial de discusión**, se buscó: Transformar todos los datos en información útil para la toma de decisiones correspondientes y hacer las modificaciones necesarias al producto en base al aprendizaje validado

## Marco teórico

### ¿Qué es una *startup*?

Una *startup* es una institución humana diseñada para crear un nuevo producto o servicio innovador bajo condiciones de incertidumbre extrema. El futuro es impredecible, los consumidores dependen de una creciente gama de alternativas y el ritmo del cambio se acelera constantemente. Pero el éxito de la misma no es consecuencia de estar en el lugar correcto en el momento adecuado, a pesar de la incertidumbre, este se puede diseñar siguiendo el proceso correcto.

La formación de una *startup* es un ejercicio de creación de una institución y, por lo tanto, requiere *management* (técnica que se encarga de la planificación, organización, dirección, y control de recursos de una organización con el fin de obtener el máximo beneficio posible) pero no del tipo tradicional ya que el mismo está poco adaptado para manejar el caos y la incertidumbre a los que se enfrentan las *startups*.

El método *Lean Startup* (la aplicación del pensamiento Lean al proceso de innovación) es una nueva forma de ver el desarrollo de productos innovadores que enfatiza la rápida iteración y la comprensión de los consumidores, basada en un circuito de feedback de tres pasos que se deben recorrer en el menor tiempo posible y con la mínima inversión: crear-medir-aprender.

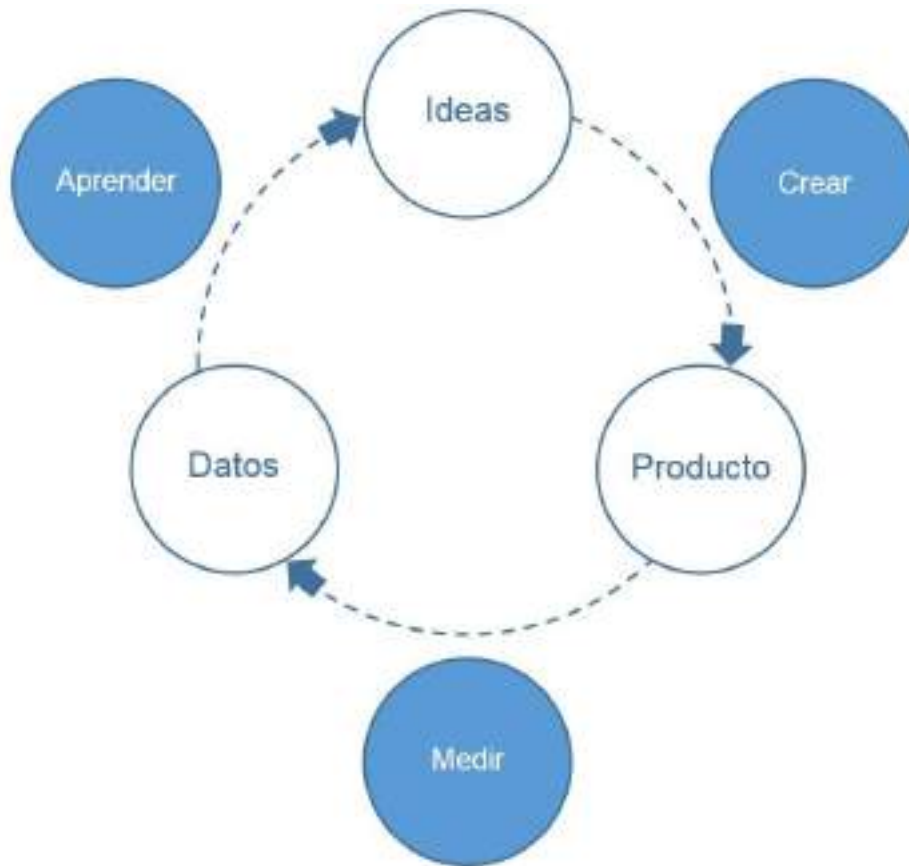


Figura obtenida de Ries, Eric, (2012), *El método Lean Startup*, Madrid, Deusto, p65.

Las *startups* tienen un objetivo, un destino en mente: crear un negocio próspero que cambie el mundo; este objetivo es la visión de las *startups*. Para realizar esta visión, las mismas emplean una estrategia que incluye un modelo de negocios, un mapa de productos, un enfoque relativo de los socios y los competidores e ideas sobre quienes serán los consumidores.

El producto es el resultado final de esa estrategia. Los productos son los que cambian constantemente a través del proceso de optimización de crear- medir aprender. De vez en cuando la estrategia debe cambiar. A este cambio se lo denomina “pivotar”. Sin embargo, la misión general no suele cambiar.



The Lean Startup. Eric Ries.

Figura obtenida de Ries, Eric, *El método Lean Startup*, Madrid, Deusto p.24

## CREAR

La secuencia se inicia con el primer elemento indispensable en el planteamiento del negocio: las hipótesis, que no son sino las suposiciones sobre las que el emprendedor fundamenta la viabilidad de su idea. Las dos más importantes son las hipótesis de valor y las hipótesis de crecimiento.

- Las *hipótesis de valor* prueba si un producto o servicio proporciona valor a los clientes cuando lo usan.
- Las *hipótesis de crecimiento* prueba como los nuevos clientes descubren un producto o servicio.

Para comprobar dichas hipótesis, el emprendedor se ayudará de un PMV (producto mínimo viable). Este producto es el centro del Método *Lean Startup*. Dicho producto no es más que una versión de aquel que permitirá dar una vuelta entera al circuito de *feedback* con un mínimo esfuerzo y en el mínimo tiempo de desarrollo posible. Su



objetivo es probar las hipótesis fundamentales del negocio. Decidir el nivel de complejidad del producto mínimo viable no se puede hacer a partir de una fórmula, requiere de cierto juicio. Necesita tener las funcionalidades básicas suficientes para poder aceptar o rechazar las hipótesis.

Un producto mínimo viable requiere el coraje de probar las asunciones puestas en formas de hipótesis. Si los consumidores reaccionan como es esperado, se puede tomar esto como una confirmación de que las asunciones son correctas. Cuando se vaya a crear el PMV hay que seguir una simple regla: eliminar cualquier elemento, proceso o esfuerzo que no contribuya directamente al aprendizaje que se está buscando. Pero este prototipo es solo un primer paso en el proceso de aprendizaje. A lo largo de este proceso, tras muchas iteraciones, usted puede descubrir que algún elemento de su producto o estrategia es erróneo, y decidir que ha llegado el momento de cambiar, es decir pivotar, a un método diferente para alcanzar la misión. Es necesario poder evaluar la reacción de los potenciales consumidores una vez que lo utilizan, con el que se experimentará, y, sobre todo, aprenderá de su público objetivo qué aceptación tiene su oferta. Así, a medida que los consumidores interactúan con los productos, generan feedback y datos, tanto cualitativos como cuantitativos.

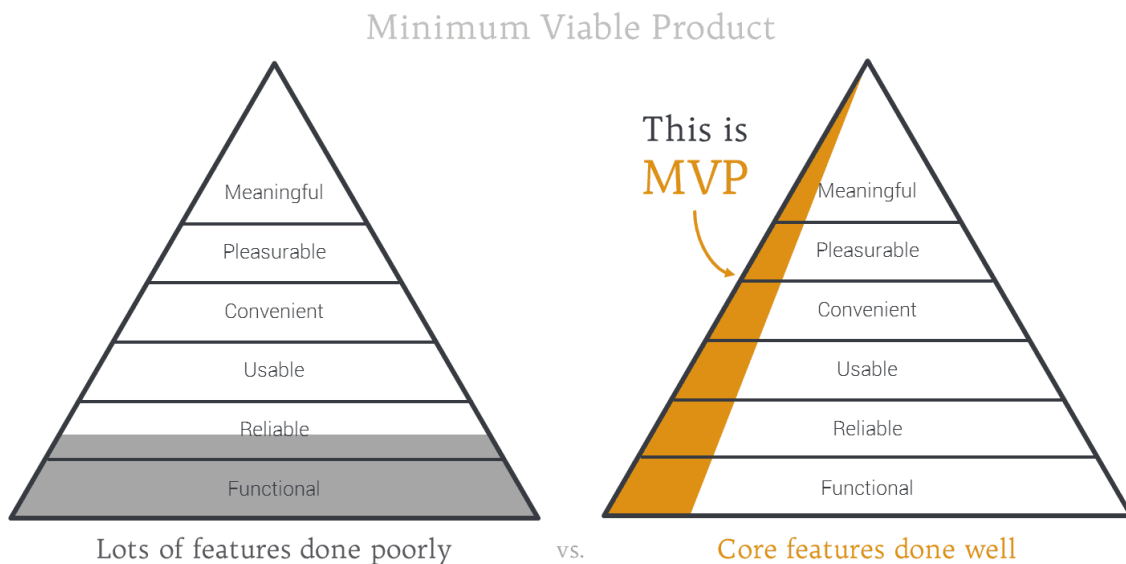


Figura obtenida de clase asignatura “Sistemas de Información 2”, FACE.UNT

## MEDIR

El mayor reto es determinar si los esfuerzos de desarrollo de producto están produciendo un progreso real. El método que se recomienda es el de la “**contabilidad de la innovación**”, un enfoque cuantitativo que permite ver si los esfuerzos del producto están haciendo efecto.





La contabilidad de la innovación permite demostrar que se está aprendiendo objetivamente a construir un negocio sostenible. La misma empieza convirtiendo las asunciones (hipótesis) en un modelo financiero cuantitativo. La contabilidad de la innovación funciona en tres etapas:

1) Establecer el punto de partida

Crear un producto mínimo viable que será el que proporciona el primer hito de aprendizaje. Un PMV le permitirá a la *startup* proporcionar los datos reales sobre el punto de partida para su modelo de crecimiento: tasas de conversión, tasas de suscripción, valor para el cliente de por vida, etc.

2) Poner el motor a punto

Cuando ya se estableció el punto de partida, la *startup* puede trabajar para el segundo hito de aprendizaje: poner el motor a punto, es decir, realizar actividades cuyo objetivo sea mejorar los factores claves del modelo. Para demostrar el aprendizaje validado, estos cambios deberían mejorar las tasas de activación, suscripción, etc.

3) Pivotar o perseverar

A medida que un equipo va comprendiendo cuál es su negocio sostenible verá que las cifras del modelo aumentan desde el punto de partida hacia algo similar al ideal del plan de negocio. A diferencia de esto, una *startup* que se aleja cada vez más al ideal debe analizar su negocio y tomar la decisión de pivotar.

La pauta es la siguiente: resultados cuantitativos lejos de lo deseado obligan a asumir el fracaso y crear la motivación, el contexto y el espacio para llevar a cabo más investigación cualitativa. Esta investigación cualitativa produce nuevas ideas, nuevas hipótesis que hay que probar, llevando a un posible pivote. Cada pivote, desbloquea nuevas oportunidades para más experimentación y el ciclo se repite. Si los resultados son cercanos a los deseados, se continúa haciendo ajustes y optimizando el producto, siempre complementando también con información cualitativa. Aquí radica la importancia de medir, ya que sin los datos cuantitativos es posible que no nos demos cuenta a tiempo si estamos o no yendo por el camino correcto. Si se está construyendo algo equivocado, optimizar el producto o su comercialización no tendrá resultados significativos. Es muy importante que los indicadores que se decidan utilizar en esta etapa cuenten con las tres A: accionable, accesible y auditable.

- Accionable: que demuestre una clara relación causa-efecto.
- Accesible: que pueda hacer informes para que todo el mundo los entienda, usando unidades concretas y tangibles.
- Auditable: que nos asegure que los datos sean creíbles para nuestros empleados. Debemos ser capaces de probar los datos a mano, en el mundo real, hablando con los consumidores.



## APRENDER

Este método propone una unidad diferente de progreso: el conocimiento validado. Usando el conocimiento científico como criterio, se pueden identificar y eliminar las fuentes de derroche. El aprendizaje validado es el proceso para demostrar empíricamente que se ha descubierto información valiosa sobre las posibilidades presentes y futuras del negocio, con datos de consumidores reales. Pero para que este aprendizaje sea riguroso y fundamentado, es indispensable medirlo y, como consecuencia, tomar las decisiones oportunas que implicarán correcciones sobre las hipótesis iniciales, reestructurando el modelo de negocio, lo cual se denominará pivotar. Si, por el contrario, los datos aconsejan persistir, la iteración continuará con la creación de versiones incrementales del producto que se puedan ir validando desde la experiencia del cliente.

El objetivo principal de aplicar esta metodología es obtener un aprendizaje validado, saber qué elementos de la estrategia funcionan y conocer qué es lo que quiere el consumidor.

## PIVOTAR O PERSEVERAR

Finalmente, cada empresario se enfrenta al reto primordial: decidir cuándo pivotar y cuando perseverar. Para esto mismo, se busca responder a la pregunta: **¿Se están haciendo progresos suficientes como para creer que nuestra hipótesis estratégica inicial es correcta o debemos hacer un cambio importante?** Este cambio importante se denomina pivote: una corrección estructurada diseñada para probar una nueva hipótesis básica sobre el producto, la estrategia y/o el motor de crecimiento.

Debido a la metodología científica subyacente del método *Lean Startup*, a menudo se tiene la idea errónea de pensar que este ofrece una fórmula rígida para tomar decisiones sobre pivotar o perseverar. No hay forma de eliminar el factor humano, la visión, la intuición y el juicio de la práctica del emprendedor, pero es una decisión clave, no hay mayor destrucción del potencial creativo que la decisión errónea de perseverar. Las empresas que no pueden pivotar hacia una nueva dirección a partir del feedback recibido del mercado se pueden quedar atascadas, sin crecer lo suficiente ni morir, consumiendo los recursos, pero sin avanzar. Pero el centro del método científico, es darse cuenta que se puede mejorar el juicio sometiendo las diferentes teorías a prueba. Es aquí en donde radica la importancia de la contabilidad de la innovación. El objetivo de crear hitos de aprendizaje no es hacer las decisiones más fáciles, es asegurarse que habrá datos relevantes disponibles cuando llegue el momento de decidir.

### Tipos de pivotes

En el caso de que se considere necesario pivotar, es decir, realizar un tipo especial de cambio para probar una hipótesis fundamental sobre el producto, el modelo de



negocios y el motor de crecimiento, se puede tener que elegir entre estos distintos tipos de pivote:

- Pivote de acercamiento o “Zoom In”: lo que antes se consideraba una característica del producto ahora se convierte en el producto.
- Pivote de alejamiento o “Zoom Out”: inversamente a lo anterior, lo que se consideraba el producto entero se convierte en una simple característica de un producto mucho mayor.
- Pivote de segmento de consumidor: en este tipo de pivotes, la empresa se da cuenta de que el producto que se está creando resuelve problemas reales para consumidores reales, pero que no son el tipo de consumidores que inicialmente habían planteado atender. Es un caso donde la hipótesis de producto se confirma parcialmente, resolviendo bien el problema, pero para un tipo de consumidor diferente al que se había anticipado inicialmente.
- Pivote de necesidad del consumidor: es también un caso en el que la hipótesis del producto se confirma parcialmente; es decir el consumidor objetivo tiene un problema que vale la pena solucionar, pero no es el que se había planteado inicialmente.
- Pivote de plataforma: cambio de aplicación en una plataforma o viceversa.
- Pivote de arquitectura del negocio: las empresas suelen seguir dos tipos de arquitecturas de negocios mayoritarias: alto margen y bajo volumen o bajo margen y alto volumen. En un pivote de estos, la empresa suele cambiar de una de estas a la otra.
- Pivote de captura de valor: hay muchas formas de capturar el valor que crean las empresas. Los cambios en estas formas por parte de la empresa pueden tener consecuencias de gran alcance para el resto del negocio, el producto y las estrategias de marketing.
- Pivote del motor de crecimiento: la empresa cambia su estrategia de crecimiento para buscar un crecimiento más rápido o más rentable (los tres motores típicos de crecimiento son: el crecimiento viral, el crecimiento pegajoso y el crecimiento remunerado)
- Pivote de canal: el pivote de canal es el reconocimiento de que la misma solución básica puede ser suministrada a través de un canal diferente con mayor efectividad.
- Pivote de tecnología: cuando una empresa descubre que puede usar una tecnología completamente distinta para alcanzar la misma solución.

En el caso de que se estén haciendo progresos suficientes como para creer que la hipótesis inicial es correcta se deberá tomar la decisión de perseverar, realizando ajustes periódicos al producto mínimo viable, los cuales saldrán del *feedback* obtenido por los usuarios, optimizando el mismo.

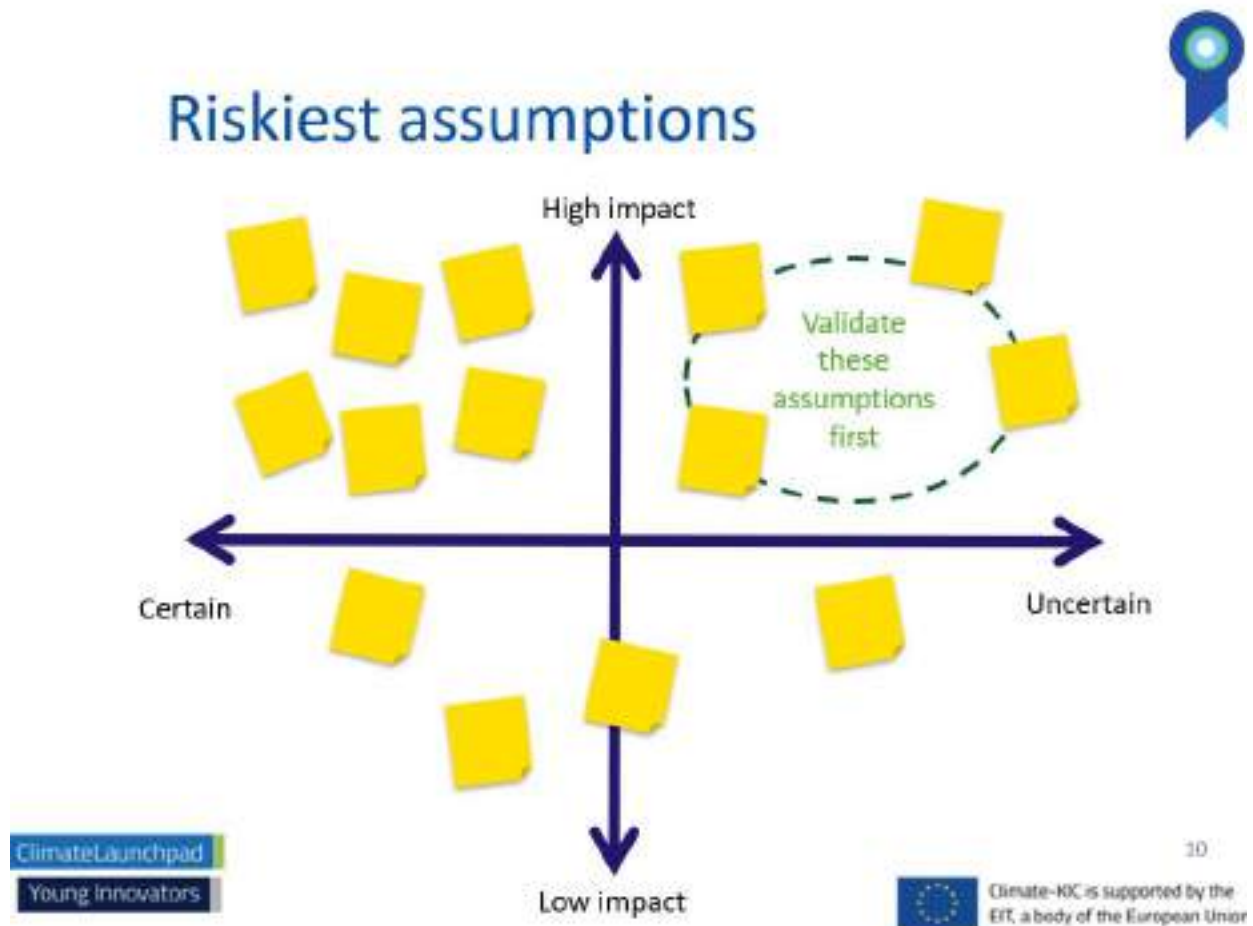


## Desarrollo

### ✓ Desarrollo de las hipótesis de valor

Inicialmente en mayo de 2020, en una primera **fase conceptual**, teniendo en cuenta como guía los pasos sugeridos por la metodología *Lean Startup*, lo primero que se realizó fue el establecimiento de las hipótesis iniciales.

Por lo que en conjunto con los socios fundadores se utilizó una herramienta proporcionada por “*ClimateLaunchpad*”, concurso de ideas verdes más relevantes del mundo, de EIT “*European Institute of technology & innovation*” en el cual Circco fue seleccionada como una de las 12 finalistas de Argentina y Uruguay.



Esta herramienta comienza con un listado a modo *Brainstorming* de todas las hipótesis del negocio y luego clasificándolas según su impacto para el mismo y la certeza de las mismas.



Listado de Asunciones:

### Mercado

- M1. Hipótesis: El segmento de mercado correcto son los hogares de clase media, media alta.
- M2. Hipótesis: El tamaño de mercado que apuesta por propuestas de economía circular es o será suficientemente grande para apostar por el proyecto.
- M3. Hipótesis: Esta *startup* de economía circular podría tener mercado en Argentina/Latinoamérica.
- M4. Hipótesis: Los clientes de este mercado prefieren hacer sus compras vía online. (Web o app)
- M5. Hipótesis: El tamaño del mercado es lo suficientemente grande.
- M6. Hipótesis: Este modelo de negocios se puede desarrollar con productores locales, fomentando el comercio local.
- M7. Hipótesis: Este modelo de negocios sólo se puede desarrollar con marcas posicionadas que garanticen confianza de los productos. (Unilever, P&G)
- M8. Hipótesis: La escalabilidad en gran medida sería en caso de poder formar alianzas con grandes marcas.
- M9. Hipótesis: El mercado está buscando propuestas que generen una disminución de plásticos y/o huella de carbono

### Operativas/Producto

- P1. Hipótesis: Envase en formato de 1L, y 5L. El cliente acepta el formato de 1lt para el consumo; El cliente acepta el formato de 5lts para el consumo
- P2. Hipótesis: Los clientes devuelven el envase.
- P3. Hipótesis: Los clientes no verán el pago del envase como una barrera de entrada para adquirir el servicio.
- P4. Hipótesis: Envase que no deteriore el medio ambiente, y de larga vida útil. El envase definido tiene una larga vida útil.

### Equipo

- T1. Hipótesis: Nivel de conocimiento necesario para la etapa de desarrollo.
- T2. Hipótesis: Puede apoyarse en socios para acceder al mercado.

### Finanzas

- F1. Hipótesis: Flujo de caja correcto por 1 año.

### Legal

- L1. Hipótesis: Proceso central es patentable.



Consumidor

- C1. Hipótesis: El cliente está dispuesto a cambiar su manera de consumir
- C2. Hipótesis: El cliente acepta comprar productos de productores locales, sin necesidad de confianza en marca.
- C3. Hipótesis: Impacto ambiental Negativo. La persona que es consciente al día de hoy y no quiere consumir plásticos en su hogar tiene reducidas o nulas ofertas para hacerlo. Ya que si quisiera comprar productos de limpieza sin generar descarte debería comprar en almacén de venta a granel donde la calidad del producto cae radicalmente y deben emplear buena parte de su tiempo en la compra.
- C4. Hipótesis: Impacto en el precio final del producto por el packaging de un solo uso, las personas perciben que constantemente pagan por algo que no quieren y se descarta.
- C5. Hipótesis: Comodidad y tiempos. Las personas buscan realizar sus compras desde casa, sin tener que gastar tiempo en ello yendo a mini mercados o super mercados.

|  |  |
|--|--|
| <b><u>ALTO IMPACTO.CERTEZA</u></b><br>F1<br>T2<br>M3. M4. M9 | <b><u>ALTO IMPACTO. INCIERTO</u></b><br>(Validar estas asunciones primero)<br>C1. C2. C3. C4. C5.<br>T1<br>P3. P4<br>M1.M2.M5, M6. M7.M8 |
| <b><u>BAJO IMPACTO. CERTEZA</u></b><br>-                     | <b><u>BAJO IMPACTO. INCIERTO</u></b><br>L3<br>P1. P2.  |

Una primera conclusión general sobre la herramienta utilizada fue que las asunciones más arriesgadas en cuanto a los clientes y el mercado son: Los consumidores entienden el trasfondo de Circclo, la solución integral que significa y los beneficios que el mismo abarca (ambientales, económicos y sociales), logran percibir lo que realmente significa el cambio que se ofrece en la propuesta y por ello estén dispuestos a adaptarse a esta nueva forma de consumir. Por ende, se buscó testear el porcentaje de aceptación de la propuesta. Así también se buscó poder determinar donde encuentra el cliente el valor de Circclo. Por lo que se definieron 4 hipótesis:

**HIPOTESIS UNO**

***“Los hogares están dispuestos a aceptar esta nueva modalidad de consumo”***

Para verificar esto se planificó: Utilizar un PMV (Producto mínimo viable) del servicio Circclo, en primera instancia a hogares de barrios.



Los puntos clave a analizar en esta instancia fueron:

- Cantidad de usuarios a la que les llegó la propuesta
- Cantidad de clientes que aceptaron la propuesta
- Cantidad de clientes que hicieron recarga de los productos ofrecidos.

Para medir esto se utilizó un embudo de conversión.

#### Métrica:

De todos los clientes ofrecidos **¿Cuántos clientes realizaron una compra y luego una recarga?**

#### **HIPOTESIS DOS**

**“La propuesta de valor acerca de un consumo sustentable sin descarte es por lo que la gente optó por el servicio Circclo”**

Para verificar esto lo que se hizo fue: Al momento de ofrecer el servicio a los clientes, escuchar activamente su retroalimentación acerca de qué es lo que realmente percibían de la propuesta de Circclo y, sumado al dato por observación y de encuestas.

#### Métrica

De todos los clientes **¿Cuántos hicieron comentarios acerca del cuidado del medio ambiente?**

#### **HIPOTESIS TRES**

**“La propuesta de valor acerca de un consumo online, recibiendo cómodamente en casa, es por lo que la gente optó por el servicio Circclo”**

Para verificar esto lo que se hizo fue: Al momento de ofrecer el servicio a los clientes, escuchar activamente su retroalimentación acerca de qué es lo que realmente percibían de la propuesta de Circclo y sumado al dato por observación realizar encuestas.

#### Métrica:

De todos los clientes **¿Cuántos hicieron comentarios acerca de la comodidad de recibir en casa?**

#### **HIPOTESIS CUATRO**

**“La propuesta de valor acerca de un precio justo, sin pagar por el packaging, es por lo que la gente optó por el servicio Circclo”**



Para verificar esto lo que se hizo fue: Al momento de ofrecer el servicio a los clientes, escuchar activamente su retroalimentación acerca de qué es lo que realmente percibían de la propuesta de Circclo y sumado al dato por observación realizar encuestas.

#### Métrica:

De todos los clientes **¿Cuántos hicieron comentarios acerca del precio?**

#### ✓ **Desarrollo del experimento**

#### **El producto mínimo viable “PMV”**

En los primeros tres meses de este proceso se procedió a investigar y crear un producto mínimo viable. Para ello se realizó un proceso de interacción interna entre el equipo emprendedor para determinar realmente qué funcionalidades eran imprescindibles y cuales si se podían prescindir en esta etapa para poder ingresar en la primera vuelta al circuito de *feedback* (Crear-Medir-Aprender). Cabe recordar que, según el método propuesto por Eric Ries, la importancia está en encontrar ese producto mínimo viable que permitirá recibir feedback de los clientes y a partir de ello entender más a profundidad qué es lo que valoran. Este no es una prueba piloto o de concepto ya que no busca probar cuestiones técnicas o de diseño. Por lo que teniendo en cuenta las hipótesis fundamentales del modelo se determinaron cuáles eran las funcionalidades básicas que debería tener el experimento para poder ponerlas a prueba y recabar información de los consumidores e iniciar el proceso de aprendizaje validado.

Para sintetizar, el análisis que se realizó en la etapa de creación del PMV se adjunta el siguiente cuadro con las funcionalidades que fueron seleccionadas como vitales y cuales se decidieron postergar para una próxima versión.





| <b>Funcionalidades Básicas</b>   | <b>Funcionalidades Prescindidas</b>  |
|--|--|
| Compras por WhatsApp Business  | Aplicación Móvil/E-Commerce  |
| Productos de primera necesidad como ser los de limpieza  | Productos de primera necesidad para el hogar (Alimentos, bebidas, aseo personal, etc.)   |
| Catálogo reducido a 5 productos básicos de limpieza de un hogar  | Cartera que incluya oferta completa de productos   |
| Envases Hiper Durables en dos formatos 1L y 5L   | Envases inteligentes con chip RFID (Tecnología IOT integrada) y en más formatos  |
| Sistemas de gestión internos por Excel   | Digitalización mediante app para control interno y sistema web administrativo  |
| Plaza: Yerba Buena   | Plaza: Tucumán   |
| Medios de pago: Efectivo   | Medios de pago: Digitales  |
| Canal de distribución: Red directa. Contacto por medio de Bases de Datos de barrios. Mensaje personal por medio de WhatsApp.                         | Canal de Distribuciones: Cualquiera de tipo digital (Redes sociales, sitio web, app, etc.)   |
| Logística: Camioneta utilitaria propia   | Logística: Proveedor de logística de última milla  |
| Productos "Sin Bandera" con relación precio calidad analizada previa   | Productos de "Marca conocida" que garantizaran la confianza de los mismos.   |
| Transmitir el impacto ambiental a modo general   | Calculadora Circclo de plásticos: Algoritmo que permita a nivel personal de cada cliente la reducción en cantidad de plásticos acumulativa gracias a sus recargas              |
| Se venden productos y los packs a pedido de cada cliente. En caso de querer recargas del producto que fueron necesitando se les cumplió la necesidad | Calculadora Circclo de Consumo: Algoritmo que permita determinar el patrón de consumo de cada cliente y se pueda ofrecer el servicio de suscripción automática meramente dicho |
| Seguimiento de clientes a mano por medio de planillas de Excel   | Seguimiento de clientes por medio de notificaciones "push" de una app en donde podrían recibir alertas de recarga  |
| Envíos a domicilio únicamente Lunes Miércoles y Viernes.   | Envíos puerta a puerta tercerizados por proveedor logístico  |
| Etiqueta básica.   | Etiqueta completa con descripciones de los productos y entre otros detalles propios.   |
| Diseño ya hecho de envase  | Diseño propio de envase  |

Luego del cuadro presentado es relevante destacar algunos motivos de cómo se pudo determinar cuáles funciones eran prescindibles y cuáles no. En esta primera instancia se logró entender que lo que se debía probar era si realmente los usuarios objetivos entendían las tres dimensiones de la propuesta y estaban dispuestos a sumarse a



esta nueva modalidad de consumo. En caso de que la respuesta a estas hipótesis fuese positiva se podría versionar el producto con todas las funcionalidades extras que se dejaron de lado en esta primera instancia.

Por lo que se dejó para una próxima versión todas las cuestiones relacionadas a la tecnología de la *startup*, como ser la aplicación móvil, las calculadoras de consumo y de huella ambiental positiva a nivel particular, se buscó que el PMV sirva para saber si realmente el mercado estaba dispuesto a consumir en esta modalidad. Así también se logró entender que de los productos que se consumen en un hogar dentro de la categoría “Productos de primera necesidad” era conveniente enfocarse a los productos de limpieza ya que estos por lo general se consumen de una manera fija en los hogares y permiten disminuir grandes esfuerzos internos del negocio como ser una de las tareas clave del emprendimiento que es el lavado de los envases. Cabe destacar que Circclo empezó comercializando productos de marcas tucumanas locales las cuales ya tenían la habilitación comercial por lo que en este tipo de productos no fue necesario solicitar habilitaciones para comenzar a ofertar.

Así también se buscó hacer énfasis en la comunicación de la propuesta, ya que al ser un servicio disruptivo era sumamente relevante que a las personas que se les ofrezca puedan entender cómo funciona y así concretar una compra. Por ende, partiendo de la base de las tres dimensiones de la propuesta de Circclo se preparó un *flyer* digital.

Luego en agosto de 2020, en una **fase empírica**, se desarrolló y puso en marcha el experimento, el escenario del mismo fue en una plaza reducida de la ciudad de Yerba Buena, con un total de 130 hogares. Para ello el equipo emprendedor salió a la búsqueda de bases de datos de barrios de la ciudad y el canal de distribución fue el contacto directo a los posibles usuarios en donde se les enviaba una propuesta por medio de *WhatsApp Business* en formato pdf, donde se comunicaba la propuesta de valor. Como se mencionó anteriormente, se buscó que este *flyer* digital pueda realmente comunicar la propuesta de valor de una manera correcta y pueda transmitir de manera correcta el funcionamiento del servicio, ya que al ser una propuesta disruptiva era sumamente necesario hacer un análisis detallista en cómo comunicar.

La carta de presentación fue la adjuntada a continuación seguida de este mensaje:

*¡Hola #Nombre bienvenidos a la nueva manera de consumir! Este podría ser el último envase que pagues. Nuestra propuesta es eliminar los plásticos de un solo uso que se generan en un hogar”*

HEY!

SOMOS

# CIRCCL



Y TENEMOS UNA  
NUEVA PROPUESTA  
PARA JUNTOS PODER  
REINVENTARNOS



## ¿QUIÉNES SOMOS?

Un proyecto que busca terminar con el desecho de envases plásticos de un solo uso. ¿Cómo? A través de la economía circular, implementando envases recargables en aquellos productos con los que limpias tu hogar y a futuro poder agregar otros productos a la cartera. Creemos que en conjunto podemos generar impacto para poder vivir en un lugar mas limpio y libre de tanto desperdicio.

## ¿QUÉ OFRECEMOS?

Un servicio que te permita consumir con comodidad y sin generar desechos:

-  Comprando desde tu casa y recibiendo en la misma.
-  Pagando solo por el contenido y no el packaging.
-  Evitando descartar envases o tener que apilarlos en tu hogar.
-  También puedes sincronizar tu pedido y recibir automáticamente.



## NUESTROS PRODUCTOS

**formato 1 litro**



**formato 5 litros**





¿QUÉ TE PARECE?  
bueno ahora te contamos  
cómo funcionamos

1 Contactate con nosotros a través de WhatsApp para hacer tu pedido.

2 Nosotros te llevamos los productos a tu casa.

3 Usalo y disfrutalo hasta que nos vuelvas a necesitar.

4 Lo retiramos y lo reciclamos al planeta. 4 botellas de 1 sólo uso.

5 Reciclamos y limpiamos los envases para volver a rellenarlos.

LO MEJOR DE ESTO ES QUE

**Estás ayudando a reducir los envases que terminan en la basura o el medio ambiente.**

**Pagás solamente por el producto**

**Recibís el pedido sin moverte de casa**

**Podés sincronizar tu pedido de forma automática**



En caso de que el cliente aceptara se les enviaba a continuación el siguiente catálogo con los productos:

**NUUESTRO CATÁLOGO**

**¡PAGÁS POR EL ENVASE POR ÚNICA VEZ Y ES TUYO!**

|   |                                  |   |                                    |
|---|----------------------------------|---|------------------------------------|
|  | ENVASE<br>1 LITRO<br><b>\$50</b> |  | ENVASE<br>5 LITROS<br><b>\$100</b> |
|---|----------------------------------|---|------------------------------------|

|   |                       |
|---|-----------------------|
|  | <b>DETERGENTE 1L.</b> |
| Primera compra:   | <b>\$190</b>          |
| Siguientes compras:   | <b>\$140</b>          |

|   |                         |
|---|-------------------------|
|  | <b>LIMPIA PISOS 1L.</b> |
| Primera compra:   | <b>\$102</b>            |
| Siguientes compras:   | <b>\$52</b>             |

|   |  |
|---|--|
|  | <b>JABÓN ROPA 1L. + SUAVIZANTE 1L.</b> |
| Solicitá una prueba de estos productos por <b>\$100</b>                           |  |

|   |                      |
|---|----------------------|
|  | <b>LAVANDINA 5L.</b> |
| Primera compra:   | <b>\$335</b>         |
| Siguientes compras:   | <b>\$235</b>         |

|   |                         |
|---|-------------------------|
|  | <b>LIMPIA PISOS 5L.</b> |
| Primera compra:   | <b>\$310</b>            |
| Siguientes compras:   | <b>\$210</b>            |

|   |                       |
|---|-----------------------|
|  | <b>JABÓN ROPA 5L.</b> |
| Primera compra:   | <b>\$630</b>          |
| Siguientes compras:   | <b>\$530</b>          |

|   |                       |
|---|-----------------------|
|  | <b>SUAVIZANTE 5L.</b> |
| Primera compra:   | <b>\$569</b>          |
| Siguientes compras:   | <b>\$469</b>          |

**¡COMBOS DISPONIBLES!**

**COMBO 1**



Primera compra:  
**\$649**

Siguientes compras:  
**\$449**

- 5 litros de lavandina concentrada
- 1 litro de limpia piso
- 1 litro de detergente biodegradable
- 1 dispenser Cicolo de regalo



**COMBO 2**

1 de 1

**LAVANDINA**  
**LIMPIA PISOS**  
**DETERGENTE**  
**JABÓN ROPA**  
**SUAVIZANTE**

**¡DE REGALO!**

- 5 litros de lavandina concentrada
- 5 litros de limpia piso (multipropósito de ambiente fresco)
- 1 litro de detergente biodegradable
- 1 litro de suavizante de regalo
- 1 litro de jabón ropa de regalo

✓ Primera compra: **\$853**

✓ Sigüentes compras: **\$603**

**DÍAS DE ENTREGA**  
Lunes, Miércoles y Viernes de 9:30 a 13:00hs.

**DETALLES DE ENVÍO**  
Envío \$50. Compras mayores a \$600, envíos sin carga.

**REEMBOLSO**  
En caso de no estar conforme con el servicio, puedes devolver los envases y te reembolsamos el dinero.

¿TE TOMAMOS EL PEDIDO?

agendanos, llamanos o whatsapeanos  
**3814620450**

si nos querés enviar un mail o conocernos más  
**circclo.arg@gmail.com**  
**www.circclo.com**





Luego de que el cliente seleccionaba los productos que quería solicitar, se le agendaba el pedido en una planilla de *Excel* y se les enviaba a sus hogares en el día que solicitasen (lunes, miércoles o viernes).

Una vez pasado un periodo de tiempo razonable, se les preguntaba a los clientes si estaban en necesidad de recargar. Esto no fue durante un lapso fijo de tiempo debido a que cada cliente tuvo flexibilidad en sus pedidos, generando plazos de consumo variables.

En caso que el cliente solicitase la recarga, se llevaba la reposición del pedido a sus hogares y se retiraba los envases vacíos para volverlos a insertar en el ciclo (eran lavados y enviados a los productores locales que trabajaban en alianza con Circclo, reinsertándolos nuevamente en el ciclo).

#### ✓ El Proceso de Experimentación

Previo a comenzar a transitar la **fase empírica analítica**, para el proceso de experimentación se establecieron criterios de éxito de las métricas, es decir porcentajes ideales a conseguir en esta primera vuelta al circuito de *feedback*.

- Del total de las personas ofertadas se estableció como métrica objetivo que el **60% de las mismas realicen su primera compra.**
- Del total de las conversiones en ventas **más** de un **50% convertirlas en recargas.**

Posteriormente, el 23 de Julio de 2020 se comenzó a ofrecer el servicio. Se pactó que la entrega del mismo sería realizado por los socios del emprendimiento, visitando así a cada cliente y recibiendo la retroalimentación de manera personal o por medio de un mensaje de *WhatsApp Business*. Esta actividad no fue delegada a terceros o cadetes porque se entendió la necesidad de la inmersión propia del equipo en el mercado para entender con más a profundidad el mercado.

El periodo de prueba que se fijó fue 120 días, ya que debido a la naturaleza del servicio y el alcance progresivo de la oferta se debía contar con un horizonte temporal que permita homogeneizar la unidad de tiempo de todos los pedidos durante el desarrollo del producto mínimo viable. Esto quiere decir que la oferta en esos meses fue creciendo a medida del paso del tiempo y no fue ofertado todo en un mismo momento, lo que conllevó a un análisis exhaustivo posterior para poder determinar el criterio de análisis de cada cliente en base al tiempo de su compra.

Los hogares a ofrecerles el servicio se encontraban en la Localidad de Yerba Buena. Con respecto a los barrios seleccionados se tomó la decisión de ofertar de manera arbitraria. Algunas variables importantes de esta decisión fueron: el perfil de los consumidores, la consciencia, el hábito de consumo online, entre otras. Otra variable relevante fue por una decisión de rapidez de acceso ya que se contaba con la



posibilidad de sectorizar la demanda y conseguir base de datos de los barrios para ofertar.

### ✓ Proceso de seguimiento

Continuando en la **fase empírica analítica**, una vez finalizado el proceso de 120 días, el día 23 de noviembre de 2020, se había ofrecido la propuesta a 130 personas.

A los usuarios del servicio se les respetó el tiempo necesario para considerar si estaban a tiempo de hacer una “recarga o recarga” o no, ya que es importante destacar que los pedidos no ocurrieron en cantidades regulares lo que llevó a ciertos clientes a realizar recargas más rápido y a otros de manera más lenta.

Esto fue una variable que no se buscó controlar ya que se dio libertad a los clientes de pedir en base a sus requerimientos y también algunos “packs de prueba” de los productos, a modo estrategia de penetración en el mercado. Por lo que hubo mucha variabilidad entre los tiempos de re pedidos de los distintos clientes.

Una vez transcurridos los 120 se llegó a una situación en la que se podía determinar qué clientes eran considerados activos (recargaban habitualmente) y cuales abandonaron el servicio (clientes perdidos). El proceso de seguimiento comenzó desde el día de concreción de venta, donde por medio del *canal WhatsApp Business* se les realizaba un seguimiento a los clientes de manera directa para analizar cómo iban transitando el servicio y si necesitaban recarga de algún producto.

La carta de seguimiento fue la adjuntada a continuación seguida de este mensaje:

*¡Hola #Nombre cómo estás? Queríamos preguntarte cómo iba todo. Si tuvieron algún problema, si tienen alguna duda y si están a gusto o no con los productos, ¡no duden en escribirnos por favor! En caso de que necesiten hacer una recarga de cualquier producto te dejamos esta pequeña guía:*



## Ciclo de recarga



1

¿Se terminó?



2

Avisanos lo que necesitas, no importa si es un solo producto.



3

Separa los envases con sus tapas.



4

¡Pagá únicamente por el producto!  
Ya pagaste por el envase.



5

Elegí y avisanos el día de entrega.



3814620450

CIRCCL

### Antes de CIRCCL



Pagabas por el producto y por el envase.



Te trasladabas para hacer la compra.



Usabas el producto y descartabas el plástico.

### Con CIRCCL



Pagas solo una vez por el envase y nunca más.



¡Te lo llevamos a casa!



¡Tu casa no genera más plásticos!

Pedí la recarga de tus productos y seguí sumando.



3814620450



Durante los 120 días se recolectaron datos por medio de observación ya que el alumno personalmente se hizo cargo de realizar las entregas por lo que tuvo la posibilidad de tener contacto de manera directa con los clientes. Así que gracias a ello se pudieron dar interacciones cara a cara con los clientes de manera informal y se pudo generar datos por observación.

Una vez transcurrido los plazos determinados se procedió a realizar encuestas las cuales fueron enfocadas a conocer las razones de las pérdidas de clientes y así también de los clientes activos. Con respecto a los clientes perdidos fue vital enfocarse para entender cuál fue el factor clave por cual dejaron de comprar, y si tal vez era algún tipo de variable extra que explicaba. Para esto se tomó la decisión, de manera estratégica, de ofrecerles la posibilidad de devolverle el depósito de dinero que hicieron en envases y sumado a ello una breve encuesta. Con esto se buscaba que este tipo de clientes realmente proporcionen *feedback* y se pudieran captar sus datos, los que serían clave para el análisis

El “*speech*” con el que se les ofreció fue el siguiente:

*“¡Hola #Nombre! ¿Cómo estás? Te hablamos para darte la posibilidad de devolverte el depósito de dinero que hiciste por la compra de los envases, viendo que por algún motivo no pudiste seguir comprando. En tu caso compraste 2 envases de 1L y 2 de 5L (Total: \$300). ¡Si estás de acuerdo puedes separarnos los envases en la puerta de tu casa y nosotros pasamos a dejarte la plata!*

*Lo que si te queríamos pedir es la posibilidad de que completes esta breve encuesta de 5 preguntas que nos ayudará mucho a crecer y entender en qué estamos fallando. Es totalmente anónima.”*

Se puede observar la encuesta adjunta en el apéndice.

Por el lado de los clientes activos al ser personas que solicitaban el servicio por voluntad propia la recolección de datos se dio de manera más sencilla.

El “*speech*” para ellos fue el siguiente:

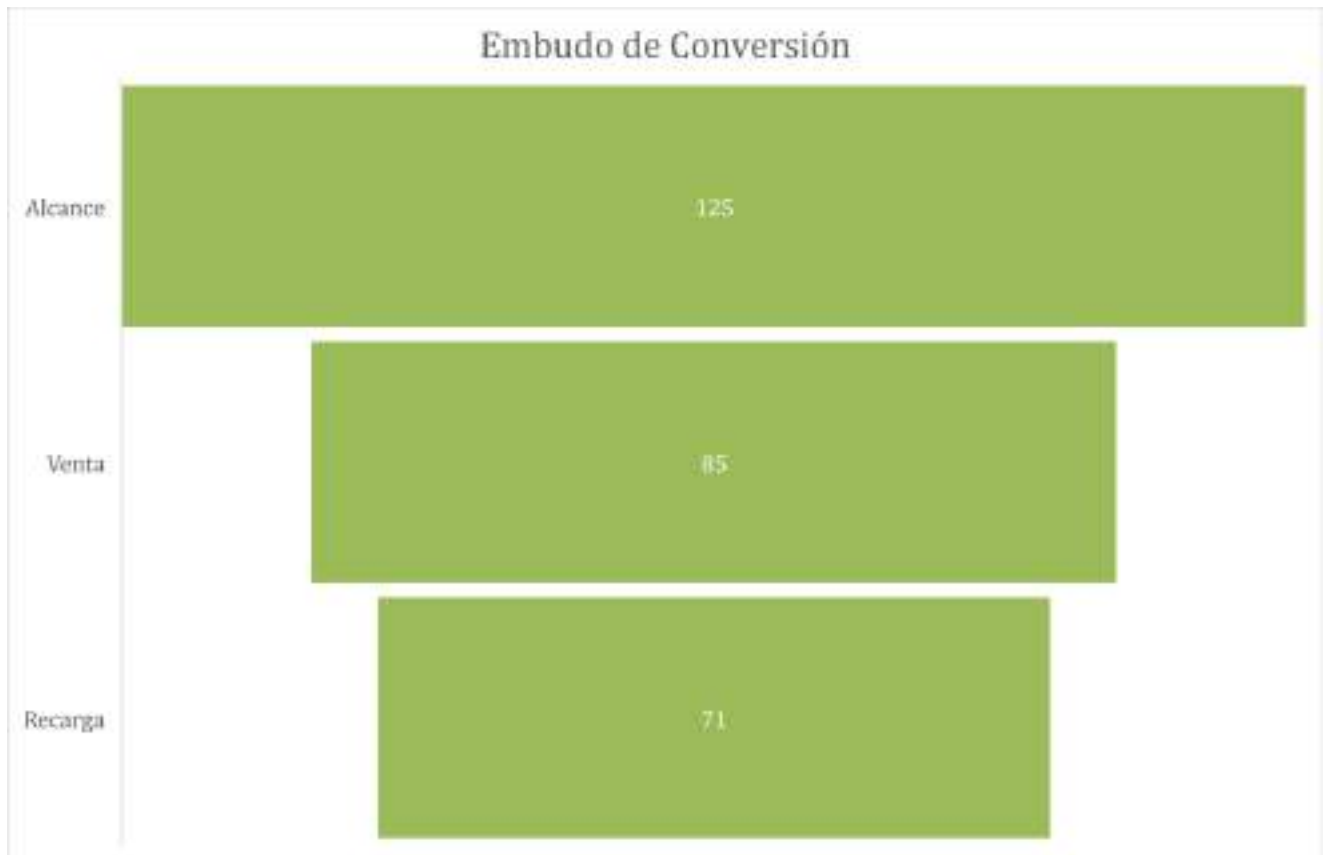
*¡Hola #Nombre! ¿Cómo estás? ¡Antes que nada, agradecerte por estar confiando en nosotros! ¡Estamos haciendo una encuesta totalmente anónima para saber en qué cosas estamos fallando y así mejorarlas y cuales estamos haciendo bien! Te prometemos que no te llevará más de 3 minutos.*

Se puede observar la encuesta adjunta en el apéndice.



## Resultados

Durante el proceso de experimentación los resultados se fueron volcando en una planilla de *Excel* en donde se armó un embudo de conversión para determinar la efectividad de la propuesta.



Fuente: *Elaboración propia*

De la totalidad de las personas a las que se le ofertó (125), un **68%** demostró interés y decidido adquirir el servicio por primera vez. El 32% restante no demostró interés.

El embudo de conversión demuestra que, de las 125 personas contactadas, 85 que concretaron una compra, efectivamente 71 terminaron realizando sus recargas. Es decir, un **83%** recargó luego de su compra.

Cabe destacar que por naturaleza del servicio la conversión no es necesariamente la venta en sí sino es la recarga y reutilización por lo que el indicador más relevante es la **tasa de reutilización** del servicio, lo que se plasma en el embudo como "Recarga".

En cuanto a la etapa de seguimiento, como se mencionó anteriormente, una vez transcurrido el plazo aceptable para solicitar sus recompras se procedió a recibir retroalimentación de los clientes a través de encuestas, la finalidad de las mismas fueron por un lado detectar porqué ciertas personas abandonaron el servicio y porque



otras perduraron en el mismo. Lo cual permitirá analizar cómo gestionar las distintas etapas del embudo de conversión.

Alguno de los resultados obtenidos en las encuestas fue:

**Con respecto a los clientes activos:**

Se logró encuestar 48 clientes para entender cuál fue su experiencia con Circclo y qué valoraron.

En base a su experiencia del servicio se pudo definir **categorías** acerca de las propuestas de valor:

1) Experiencia en relación al servicio:

Aspectos Positivos:

- Buen trato con el cliente
- Atención personalizada
- Rapidez
- Puntualidad
- Comodidad de recibir en casa
- Amabilidad y educación para el trato
- Pronta entrega
- Comunicación con el cliente, recordatorios.

2) Experiencia en relación a la sustentabilidad

Aspectos Positivos:

- Mensaje de cuidar al planeta
- Envases recargables y reciclables
- Envases estéticamente lindos
- Disminuir la basura
- Presentación del envase

3) Experiencia en relación al precio/productos

Aspectos Positivos:

- Mejor precio que el supermercado
- Productos de calidad a buen precio
- Garantía del producto
- Productos para la ropa muy buenos
- Consumo económico



### **Nube de Palabras**

Con respecto a la experiencia que tuvieron con Circclo se realizó una nube de palabras tomando en cuenta las respuestas de los clientes. Se puede observar que las variables más importantes son el *medio ambiente*, la *atención*, la *comodidad* y *servicio*. Cabe aclarar que referirse a la atención es el trato, la amabilidad y el encuentro con el cliente, por otro lado la comodidad hace referencia a la recepción de productos a domicilio y finalmente el servicio a la rapidez y puntualidad de entrega.



*Fuente: Elaboración propia*

Para entender mejor la nube se presenta a continuación el cuadro con las frecuencias en que se repitieron las palabras que fueron tipificadas según las versiones cualitativas de los clientes:

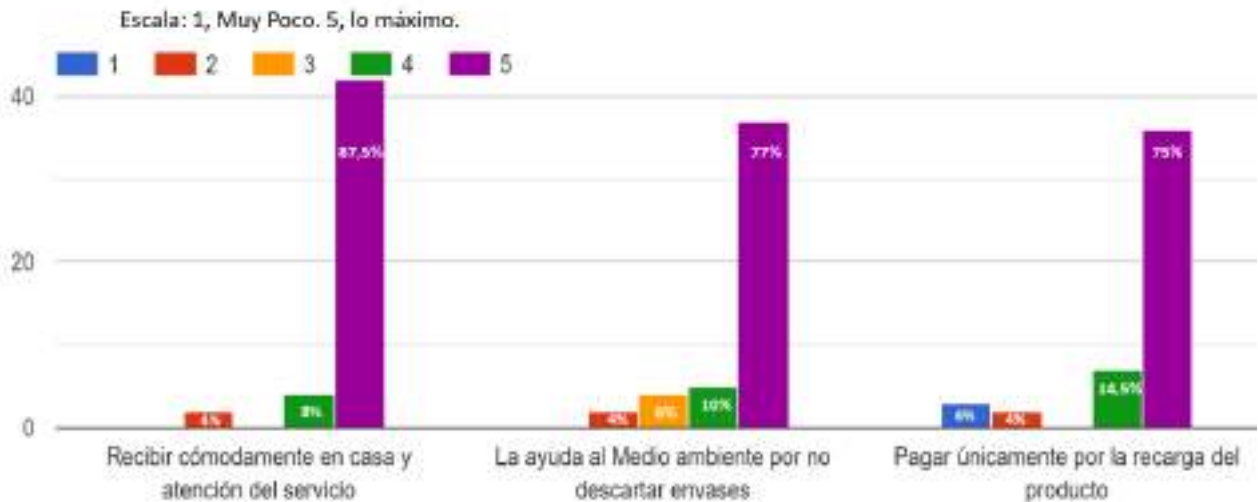
|    |                |
|----|----------------|
| 16 | Medio Ambiente |
| 14 | Atención       |
| 11 | Comodidad      |
| 9  | Servicio       |
| 8  | Producto       |
| 5  | Precio         |
| 3  | Emprendimiento |
| 3  | JabonRopa      |
| 2  | Envases        |
| 2  | Presentación   |

*Fuente: Elaboración propia*



### Dimensiones de la propuesta

¿Cuánto valoras de las propuestas de circulo?



Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que la gran mayoría de las 48 personas encuestadas valoraron con el valor más alto a las tres categorías. En comparación entre las mismas se ve una leve ventaja de la comodidad por encima de las otras dos. Por ende, emerge el dato de que la propuesta si fue entendida con triple impacto.

### Propuesta extra valorada

Además de la pregunta sobre las 3 dimensiones de la propuesta de Circulo se le permitió al encuestado que añada una respuesta de tipo abierta en caso de que encuentre otra variable del servicio que valoró.

Para ello se presenta a continuación una nube de palabras con respecto a las respuestas.





*Fuente: Elaboración propia*

Las frecuencias de repetición de las palabras fueron las siguientes:

|   |                 |
|---|-----------------|
| 6 | Atención        |
| 4 | Productos       |
| 1 | CompraDigital   |
| 1 | Emprendimiento  |
| 1 | Flexibilidad    |
| 1 | LimpiezaEnvases |
| 1 | MedioAmbiente   |
| 1 | Presentación    |

*Fuente: Elaboración propia*



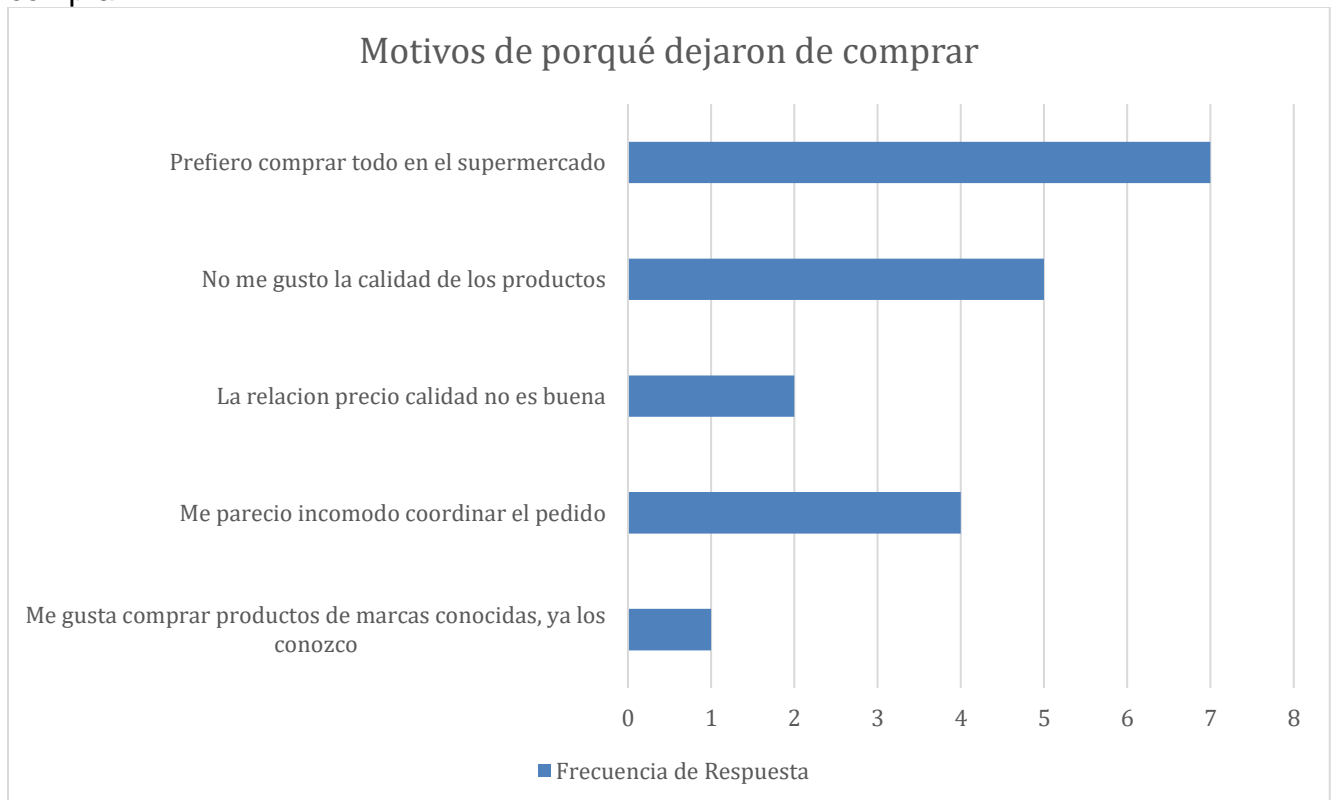
### **Comentarios Opcionales**

El 100% fue destinado a la calidad de los productos. Específicamente el producto detergente, ya que al existir un producto líder en el mercado como el Magistral fue algo que marcó evidentemente una percepción baja en la calidad.

### **Con respecto a clientes que dejaron de adquirir el servicio:**

Por otra parte, se encuestó a 11 clientes que compraron al menos una vez y luego con el paso del tiempo dejaron de adquirir el servicio

En primer lugar, se presentan algunas de las repuestas acerca de porqué dejaron de comprar

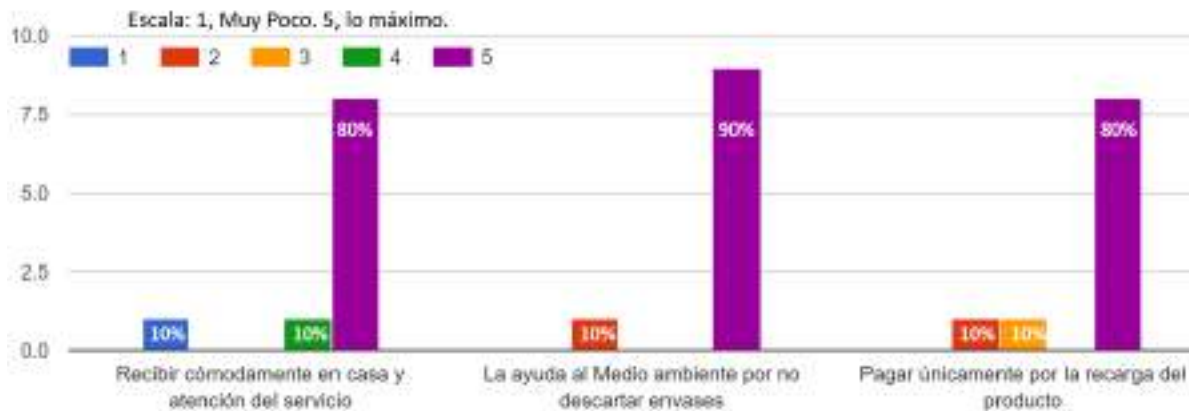


*Fuente: Elaboración propia*



Luego se les preguntó acerca de si valoraban las dimensiones de la propuesta de Circclo.

¿Valoras estas propuestas de circclo?



Fuente: Elaboración propia

Mediante este gráfico se puede observar que los clientes perdidos si valoraron las dimensiones de la propuesta de Circclo. Pero que claramente queda sujeto a análisis para determinar cuál fue la variable que explique el motivo de por qué no volvió a comprar.

### **Comentarios extras**

En este caso los comentarios extras fueron destinados a la calidad del producto, específicamente hablando del detergente.

### **Datos por observación:**

En relación a los datos obtenidos por observación y contacto directo con los clientes se pudo destacar que los hogares consideraban una variable con un alto nivel de relevancia como es la Calidad del producto. Este fue un dato que emergió en el análisis ya que en el PMV diseñado si bien se garantizaba una relación precio calidad coherente, al estar los productos sin una “Bandera” o “Marca” que les garantice la calidad, los clientes reaccionaron de manera negativa ante esto. Hubo claramente un producto que fue rechazado por los clientes que fue el detergente, ya que al haber un producto líder en el mercado como Magistral era complejo luchar contra el posicionamiento del mismo. Los otros productos tuvieron menos o casi nulos comentarios negativos. Por ende, por observación, los resultados no resaltaron que las personas realmente hayan percibido la relación precio calidad.

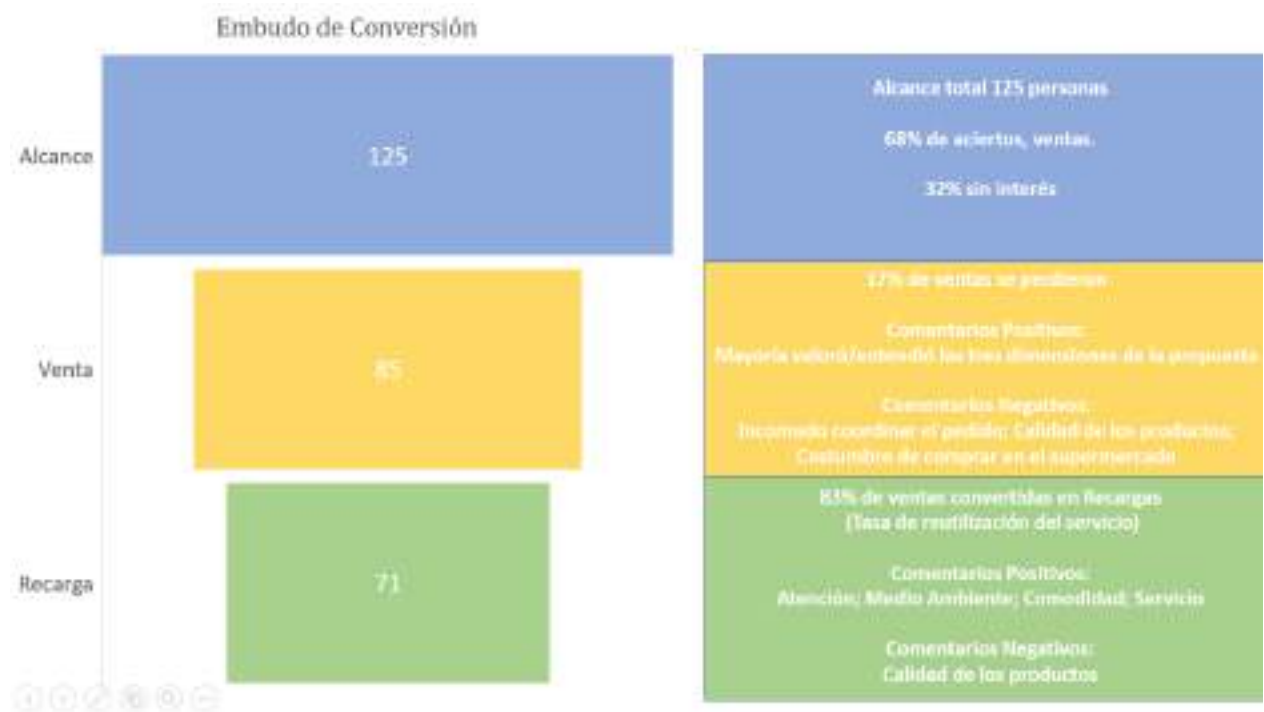


Muchos comentarios de los usuarios fueron relacionados al precio, entendieron la propuesta de que Circclo ofrecía un precio por debajo de lo normal en góndolas de supermercado.

Les pareció muy interesante la iniciativa de cuidar el medio ambiente, solían remarcarlo en distintos mensajes. Otro dato relevante es que les gustó el diseño del packaging. Les parecieron novedosos los envases. La atención del servicio fue un dato no menor que no dejaron de recalcar los clientes por la amabilidad de los repartidores y el buen servicio.

### RESUMEN DE LOS DATOS RECOLECTADOS

Para simplificar el análisis de los datos obtenidos se presenta a continuación el embudo de conversión que ya fue presentado anteriormente. Ahora con las particularidades de los detalles de cada filtro



Fuente: Elaboración propia



## Conclusiones

Como cuarta fase, en una **fase inferencial** de discusión, se buscó transformar los datos en información útil para la toma de decisiones correspondientes y hacer las modificaciones necesarias al producto en base al aprendizaje validado

Como conclusiones de la primera vuelta al circuito de *feedback* de **Crear-Medir-Aprender** propuesto por la metodología *Lean Startup* se pudo encontrar suficiente evidencia para validar la primera hipótesis de valor. En dicha hipótesis, se expuso que los clientes aceptarían la nueva modalidad de consumo, y se fijó como métrica objetivo que el 60% de los usuarios objetivos aceptaran la propuesta. El resultado fue que un 68% la aceptó y así también se superó la métrica acerca de que más del 50% de los usuarios concretados realicen recarga, superando ampliamente ese valor ya que el 83% de las ventas se convirtieron en recargas. Por lo que la primera hipótesis queda validada en cuanto a que el consumidor si mostró interés en el cambio de modalidad de consumo y se genera un gran indicador para la *startup* que es un 83% de tasa de reutilización del servicio lo cual es auspicioso

Gracias a este indicador desarrollado se puede observar que el tipo de propuesta que lleva Circco al mercado tiene tendencia a generar alta fidelidad del cliente, ya que en caso de que la propuesta sea sólida y satisfaga la necesidad del cliente, en su gran mayoría se mantienen activos en el servicio.

Con respecto a las hipótesis sobre las tres dimensiones de la propuesta de Circco también se encuentran evidencias para validarlas ya que se nota claramente que tanto los clientes activos como los clientes perdidos percibieron el valor de las tres, casi fueron nulos los comentarios con respecto a que no valoraron alguna de esas tres dimensiones. Esto se puede observar con claridad ya que la mayoría del total de encuestados les otorgaron valores altos a las tres dimensiones. Por lo que queda validado que las personas entendieron el triple impacto de la propuesta y su comunicación fue clara. Queda sujeto a análisis de próximas investigaciones el determinar cuál de las tres variables es la de mayor relevancia en comparación a las demás, cuestión que en esta primera vuelta al circuito de feedback quedó desafectada.

Por ende, se concluye que mucha gente no tuvo una percepción negativa del servicio, es decir no tenía una voluntad de no comprar, pero que las personas que dejaron de comprar simplemente no lograron incorporar la mecánica nueva a su flujo de rutina de compra o que la calidad de los productos es un gran factor a la hora de desarrollar el modelo. Estos descubrimientos son muy valiosos ya que se descubre que una de las grandes de barreras a superar es la de que realmente la *startup* garantice una facilidad de compra para lograr el cambio en el hábito de consumo y la estandarización de la calidad será un gran desafío para que el modelo sea sostenible en el tiempo.



Por otra parte, una variable clave que remarcó el mercado, la cual no se tuvo cuenta en el análisis previo, fue la Atención del servicio definida por los clientes como la calidez para el trato, la comunicación, el servicio post venta y el seguimiento de los clientes, fue relevante para la plaza donde fue desarrollado el PMV.

Con respecto a la plaza del servicio puede quedar sujeto a análisis para una próxima entrada al circuito de *feedback* probar el modelo a través de almacenes de barrio en donde el beneficio económico podría ser un aspecto clave.

Algunas de las variables que quedaron desafectadas del análisis en esta primera vuelta de *feedback* fueron entre otras, los períodos de consumo de cada cliente para ofrecer una suscripción automática, análisis financiero para entender si los flujos de recargas permiten sostenerse financieramente al negocio, etc.

### Recomendaciones

Si bien el servicio tuvo una percepción positiva del mismo por parte de los usuarios hay determinados factores que deben tenerse en cuenta a la hora de desarrollar el modelo. Por eso es que se recomienda perseverar en la estrategia inicial realizando algunas modificaciones basadas en el aprendizaje obtenido en la primera vuelta al circuito del *feedback*.

Con respecto a planes de acción para atacar la situación de que el mercado tiene que añadir un uso y costumbre para el servicio Circclo se recomienda la posibilidad de que con una aplicación que a través de notificaciones push y un servicio de suscripción más automatizado se pueda penetrar en el hábito de las personas. Lo importante que se puede destacar de esta variable es que los clientes marcaron que la comodidad del servicio es un aspecto clave. Por lo que garantizar la comodidad de compra y la facilidad de uso para los clientes es una variable crítica para el éxito del modelo.

Al respecto de algunas cuestiones relacionadas a lo operativo del negocio se recomienda la posibilidad de generar procesos digitalizados para la toma de pedidos, seguimientos de clientes y demás matices ya que no será sostenible que la *startup* perdure sin sistemas internos de administración. Esto permitirá al emprendimiento poder enfocarse más en los clientes y crecer a mayor ritmo.

Es de suma importancia entender que este emprendimiento puede generar altas tasas de lealtad de los clientes por lo que es sumamente necesario enfocarse a ellos, ya que una vez que adquieren el servicio y, en caso de que no encuentren motivos para dejar de comprarlo, se podrían generar clientes habituales y fijos gracias también a la naturaleza de los tipos de productos que comercializa actualmente la *startup*.



Al haberse detectado que de la propuesta de Circclo fue valorado su triple impacto por casi la totalidad de los usuarios, se determina que existe una variable que, a priori, debe estar resuelta para que no genere problemas y les impida a los clientes realmente percibir la propuesta de Circclo, y es la calidad de los productos. Para esto se podría analizar la posibilidad de generar una alianza con una marca conocida que garantice confianza en los productos o ante un eventual caso de perdurar con productores locales, los cuales no tienen un posicionamiento fuerte desarrollado, generar procesos de control de calidad de los productos sumado a prestar mucha atención a los contratos con los productores y buscar que quede asentada la estandarización de los productos en base a una línea razonablemente aceptable de calidad.

Por otra parte, una de las funcionalidades prescindidas fue que la logística sea tercerizada con un proveedor de última milla, ya que en un análisis previo el equipo emprendedor intuía que el modelo sería más escalable en caso de tercerizar la logística. Se recomienda analizar esta variable ya que como se pudo ver para el segmento tucumano, en el que se realizó el experimento, la atención del servicio y el contacto directo con el cliente fueron sumamente valorados por el mercado.

Por último, se recomienda que en el próximo recorrido por el circuito de *feedback* se testeen qué dimensiones de la propuesta de Circclo valora el segmento tucumano por encima de las otras (Comodidad, precio justo o sustentabilidad)

Una vez agregadas las funcionalidades mencionadas anteriormente se deberá volver a iterar con el mercado, entrar al circuito de *feedback* y seguir obteniendo aprendizaje validado para ajustar más a medida la propuesta de Circclo.

Es así como se demuestra la importancia del concepto de “Aprendizaje validado” mencionado por Eric Ries en su libro y comprender que debemos entrar en el circuito de *feedback* lo más rápido posible para saber qué es lo que verdaderamente quieren los clientes y no lo que los emprendedores intuyen que querrán o que los mismos clientes dicen que querrán.

Según investigaciones realizadas por la Unión Europea el 42% de las *startups* fallan por falta de clientes. Por lo que el método *Lean Startup* demuestra la importancia de la validación de las intuiciones de los emprendedores y del modelo de negocio, en base a datos reales que genera el mismo. Lo esencial está en comprender que previo al desarrollo profundo de los productos debe obtenerse **conocimiento validado** acerca del mercado por medio de **iteraciones** con el mismo.



## **Bibliografía**

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P, (2014), *Metodología de la Investigación*, México D.F. Mc Graw-Hill /Interamericana Editores

Ries, E, (2012), *El método Lean Startup*, Madrid, Ediciones Deusto





Práctica Profesional Licenciatura en Administración:

INFORME FINAL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS



# APÉNDICE



## **Encuesta a clientes perdidos (Compraron y luego dejaron de comprar)**

Estrategia para poder recolectar su feedback:

¡Hola María! ¿Cómo estás? Te hablábamos para darte la posibilidad de devolverte el depósito de dinero que hiciste por la compra de los envases, viendo que por algún motivo no pudiste seguir comprando. En tu caso compraste 2 envases de 1L y 2 de 5L (Total: \$300). ¡Si estás de acuerdo podés separarnos los envases en la puerta de tu casa y nosotros pasamos a dejarte la plata!

Lo que si te queríamos pedir es la posibilidad de que completes esta breve encuesta de 5 preguntas que nos ayudará mucho a crecer y entender en qué estamos fallando. Es totalmente anónima.

### Preguntas

1) Pregunta de selección múltiple:

#### **Selecciona las razones por las que dejaste de comprar:**

- Prefiero comprar todo en el supermercado
- No me gustó la calidad de los productos
- La relación precio calidad no me pareció buena
- Me pareció incomodo coordinar el pedido
- Compró en lugares que venden productos de limpieza sueltos a precios más baratos
- Me gusta comprar productos de marcas conocidas, ya los conozco y compro habitualmente
- No me gustó pagar por un envase retornable
- Otra:

2) **¿Valoras estas propuestas de Circclo? (Escala de Likert del 1 al 5, siendo 1 muy poco y 5 lo máximo)**

- Recibir cómodamente en casa y atención del servicio
- La ayuda al Medio ambiente por no descartar envases
- Pagar únicamente por la recarga

*Y en base a eso inferir que es lo que más valora las personas, de una manera indirecta ya que claramente algo no les gusta.*

3) Pregunta abierta: **Comentario Extra (Opcional) TODO nos ayuda, aporte ideas, quejas, etc.. ¡GRACIAS!**



Práctica Profesional Licenciatura en Administración:  
INFORME FINAL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS



Preguntas Respuestas ID

Descripción del formulario

Título de imagen

# CIRCCL

Selecciona las razones por las que dejaste de comprar. \*

- Prefiero comprar todo junto en el supermercado
- No me gustaron la calidad de los productos.
- La relación precio-calidad no es buena.
- No tenía como contactarme con ustedes para re-pedirlos
- Me pareció incómodo coordinar el pedido
- Compró en lugares que venden productos de limpieza sueltos a precios más baratos.
- Me gusta comprar productos de marcas conocidas, ya los conozco y compro habitualmente
- No me gustó pagar por un envase retornable
- Otro...

¿Valoras estas propuestas de circlo? \*

Considera que 1 es muy poco y 5 mucho. Si estás en el celular desplázate con el dedo para que puedas seleccionar las columnas 4 y 5.

|                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Recibir cómoda...   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| La ayuda el me...   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Pagar únicamente... | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Comentario Extra (Opcional). TODO nos ayuda, aporte, ideas, quejas, etc. ¡GRACIAS!

Texto de respuesta largo



### Encuesta a clientes activos

¡Hola María! ¿Como estas? ¡Antes que nada, agradecerte por estar confiando en nosotros! ¡Estamos haciendo una encuesta totalmente anónima para saber en qué cosas estamos fallando y así mejorarlas y cuales estamos haciendo bien! Te prometemos que no te llevará más de 3 minutos.

#### Preguntas

1) Pregunta abierta: **“Describí a circclo en base a tu experiencia, lo que más valoraste, y lo que más te gustó”**

2) **¿Cuánto valoras de cada una de estas propuestas de circclo? siendo 1 nulo y 5 máximo.**

- Recibir cómodamente en casa y atención del servicio
- La ayuda al Medio ambiente por no descartar envases
- Pagar únicamente por la recarga

*Y en base a eso inferir que es lo que más valora las personas.*

3) Pregunta abierta: **Comentario Extra TODO nos ayuda, aportes, ideas, quejas, todo lo que se le ocurra en que podemos Mejorar. ¡GRACIAS!**



Práctica Profesional Licenciatura en Administración:  
INFORME FINAL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS



Preguntas Resuestas 43

¡HOLA! Te agradecemos por estos 3 minutos de tu tiempo! Esta encuesta es totalmente Anónima.

Descripción del formulario

Título de imagen

# CIRCCL

Describe a circlo en base a tu experiencia, lo que más valoraste y lo que más te gusto. \*

Texto de respuesta largo

¿Cuánto valoras de las propuestas de circlo? \*

Considera que 1 es muy poco y 5 mucho. Si estás en el celular deslízala con el dedo para que puedas seleccionar las columnas 4 y 5.

|                   | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
|-------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Recibir cómoda... | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| La ayuda al Me... | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Pagar únicame...  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Si es que hay otra propuesta que valoraste y no estuvo incluida en las opciones anteriores puedes escribirla acá

Texto de respuesta largo

Comentario Extra (Opcional). TODO nos ayuda, aportes, ideas, quejas, todo lo que se le ocurra en que podemos Mejorar. ¡GRACIAS!

Texto de respuesta largo



**Equipo Emprendedor entregando el servicio**



*Fecha: 23/07/2020.*



### Productos del PMV

