



Formalización de un modelo de negocios Mediante la metodología CANVAS

Serón, Ingrid Daiana

*Instituto de Administración – Facultad de Ciencias Económicas – Universidad Nacional de Tucumán
ingriddseron@gmail.com*

RESUMEN

Acercar es una pequeña empresa dedicada a la fabricación y comercialización de muebles adaptados y materiales didácticos.

Rooled, un dispositivo multisensorial que sirve para actividades de estimulación visual, auditiva y táctil que los llevó a crecer sustancialmente y a encontrar falencias en su modo de operar, como comunicaciones informales, las ventas no tienen respaldo, se desconoce los egresos, ingresos y no se realiza ningún tipo de estado de rentabilidad. Ambos dueños se ocupan de todas las tareas en forma simultánea y no pueden coordinar ni concretar metas.

El objetivo del presente trabajo es formalizar la empresa mediante la implementación de un modelo de negocios dinámico utilizando la metodología Canvas.

La empresa presenta dificultades de capacidad para poder satisfacer su demanda actual y potenciales clientes, desarrolla todas sus actividades sin un manual de procedimientos, sin ningún tipo registro, ni análisis comercial, sumado a que se devela una necesidad latente de incorporar e-commerce, pero con desconocimiento sobre los requerimientos para introducir esta modalidad de ventas. Existe una multitud de factores causados por el rubro y por el ambiente interno que complejizan la actividad comercial diaria, impulsando a sus emprendedores a replantearse su modelo de negocios.

El trabajo tendrá un enfoque cualitativo, utilizando el modelo de porter, Vrio y análisis

Foda para un primer análisis estratégico. Además se empleara la observación, entrevistas, encuestas exploratorias, comprador misterioso para recolección de datos.

El muestreo es no probabilístico por conveniencia, se basa en un proceso donde la muestra es en base a la selección de individuos que considera accesibles, fácil y de rápida investigación.

Se realizó la descripción del contexto actual de Acercar, un análisis estratégico en base a las evaluaciones internas y externas del ambiente, para cumplimentar de forma lógica el lienzo del Modelo Canvas, primero se inició por los módulos de la parte derecha del lienzo, es decir aquellos que hacen referencia al entorno o mercado, identificando a que segmento de clientes se va a dirigir los productos, que valor diferencial se ofrece respecto al resto, delimitar los canales de comunicación, distribución, y de estrategia publicitaria para acompañar a la propuesta de valor, donde se podrece a decidir cómo será el tipo de relación a establecer con los cliente teniendo en cuenta las variables de información, evaluación, compra, entrega, posventa y cómo van a pagar. Finalmente se definió la estructura de costos y de ingresos, cuáles son las actividades claves que generan el valor a la empresa y las posibles alianzas estrategias Con la aplicación



del modelo Canvas se logra desarrollar una estrategia concentrada, brinda información relevante para la toma de decisiones, se destaca cuáles son las actividades y recursos claves para llevar la propuesta de valor a los clientes, como así también identificar las debilidades presentes para transformarlas en ventajas competitivas en el largo plazo.

Palabras Claves: modelo – estrategia – métodos cualitativos

1. INTRODUCCIÓN

Acercar es una pyme dentro del rubro juguetería, donde tiene su taller de fabricación en Las Talitas, Tafi viejo, Tucumán, es una empresa joven que diseña muebles adaptados y juegos didácticos conjugando aspectos funcionales con el diseño y la accesibilidad económica, priorizando la calidad sobre cualquier aspecto. Los fundadores son dos profesionales del área terapéutica y educación que a principios de esta década comenzaron con este emprendimiento en un espacio de su hogar que fue destinado a ser el taller de la empresa.

Rooled es un dispositivo multisensorial que sirve para actividades de estimulación visual, auditiva y táctil. Se llevó a cabo por la urgencia de mejorar la calidad de vida de niños que sufren problemas en el desarrollo normal por el uso de dispositivos móviles. Además, cabe mencionar los emprendedores trabajan con niños en el área educativa y terapeuta como profesionales, aportaron su conocimiento desde la educación física adaptada y la psicomotricidad. Este recurso pedagógico, terapéutico y didáctico, logra que los niños “aprendan jugando”.

Al poco tiempo rooled logra posicionarse en el ámbito terapéutico impulsando a expo provinciales, concursos nacionales, buscando el reconocimiento como un producto sustentable capaz de asistir de diferentes maneras a los niños que padecen déficit atencional y otros inconvenientes.

Acercar comienza a ser reconocida y elegida, la demanda crece, se aumenta la inversión para producir más y lograr responder a esa demanda pero los beneficios no era percibido. La incertidumbre de cómo llevar a cabo la empresa, muestra un negocio con poca vida. La empresa aún no cuenta con un modelo de negocio formalizado. En esta situación, se plantea la formalización del mismo mediante la aplicación del modelo Canvas

2. ENFOQUE METODOLÓGICO

El objetivo general es formalizar el modelo de negocios de Acercar, mediante la aplicación del modelo Canvas.

El trabajo tiene un enfoque cualitativo, utilizando el modelo de porter, Vrio y análisis Foda para un primer análisis estratégico, tiene un diseño de investigación



acción y para la recolección de datos se empleara la observación, entrevistas, encuestas exploratorias, comprador misterioso.

El muestreo es no probabilístico por conveniencia, se basa en un proceso donde la muestra es en base a la selección de individuos que considera accesibles, fácil y de rápida investigación.

El modelo Canvas está constituido por cuatro bloques y un total de nueve elementos. Un primer bloque, la oferta, lo constituye la proposición de valor que la empresa va a generar y distribuir; el siguiente, los clientes, estará constituido por el conjunto de actividades que se realizarán para vender algo, la proposición de valor, a alguien. A continuación, está la infraestructura, o conjunto de actividades que realiza la empresa para producir y entregar la antes mencionada propuesta de valor y, por último, el bloque de las finanzas que, a partir de las fuentes de ingresos y de la estructura de costes del modelo, ayuda a entender la lógica económico-financiera o motor de rentabilidad de dicho modelo.

3. APLICACIÓN

Para el diagnóstico tanto de la empresa como del mercado en la cual se desarrolla se utilizaron los siguientes modelos y análisis:

- 1) Modelo de las 5 fuerzas de Porter
- 2) Análisis Vrio
- 3) Análisis FODA

En el modelo de Porter se destaca que la intensidad que tiene con los proveedores es alta, existe una gran diversidad de empresas que pueden satisfacer con la materia prima sin embargo hasta el momento no hay criterios de selección ni relaciones a largo plazo. Los productos sustitutos presenta una alta intensidad y son: juegos tradicionales, dispositivos móviles (Tablet, celulares), actividades prácticas (manualidades con cosas que se consigue en casa para el día a día), los clientes son los padres de niños con/sin discapacidad y profesionales de la salud y educación, las barreras de entrada y salida son bajas así que presenta un gran atractivo para la industria. Y para el análisis de la competencia se desarrolló Mystery shopper a 2 empresas de Tucumán y una de Jujuy, los objetivos fueron evaluar la atención de la compra, la experiencia creada, se destaca los siguientes aspectos:

- Buen posicionamiento en los canales digitales, sistema de administración y ventas bueno, no obstante el sistema logístico presenta una desventaja
- Amplia cartera de productos creativos y convencionales

Para el análisis Vrio, como primer paso se debe enumerar los recursos y capacidades de Acercar, luego se procede a evaluar cada uno:



VIII Muestra Académica de Trabajos de Investigación de la Licenciatura en Administración

Recurso	V Valioso	R Raro	I Inimitable	O Oportunidad
Producto personalizado	SI	SI	-	-
Expertos	SI	SI	-	-
Maquinaria	SI	-	-	-
Personal	SI	-	-	-
Capital	SI	-	-	-

Los productos que fabrican y comercializan presentan características y el conocimiento que tienen los dueños en el área terapéutica es fundamental para la creación del mismo, tienen una Ventaja Competitiva Temporal, ya que a futuro pueden ingresar expertos en el tema y ofrecer productos personalizados. La maquinaria que tienen para la fabricación de los juegos, si bien agrega valor a la terminaciones de los productos, es un recurso que puede presentar un cuello de botella a futuro cuando la demanda sea mayor, ofreciendo una debilidad para la organización.

El personal que trabaja en Acercar realiza el trabajo tiene poca experiencia en el manejo de una organización y en cuanto al capital y financiación de la empresa, es un motor fundamental para poder continuar adelante y lograr los objetivos que desean que sea comenzar a producir en grandes series.

Para el análisis foda se clasifican los recursos, servicios que ofrece Acercar en fortalezas, oportunidades, amenazas o debilidades:





Con los resultados obtenidos del modelo de Porter y VRIO se estudia el modelo FODA, y se diseñan las siguientes estrategias:

La primera estrategia para maximizar las oportunidades y fortalezas es potenciar sus conocimientos en el área terapéutica para crear juguetes innovadores aprovechando que existe mayor concientización en la sociedad

Una segunda estrategia para maximizar las oportunidades pero minimizando las debilidades de la empresa es realizar capacitaciones y/o cursos sobre marketing digital para ser más eficiente aprovechando el crecimiento del comercio electrónico.

Una tercera estrategia es maximizar las fortalezas, minimizando las amenazas es incorporar más herramientas en la estimulación temprana para lograr una ventaja competitiva cuando ingresan nuevas empresas

Y la última estrategia para minimizar amenazas y debilidades es optar por una integración hacia adelante y atrás para minimizar la brecha actual con los competidores.

3.1. APLICACIÓN DEL MODELO CANVAS

Para cumplimentar de forma lógica un lienzo del Modelo Canvas, primero se deben rellenar los módulos que hacen referencia al ENTORNO o MERCADO (contexto en el que deberá operar la futura empresa o modelo de negocio), posteriormente conocer y testar los bloques de analizar la parte que responderá a preguntas relacionadas directamente con la EMPRESA/NEGOCIO.

Segmento de Clientes

Para la segmentación de los clientes se realizó: mapa de empatía, cuestionarios y entrevistas. El primer paso fue agrupar según las similitudes a los clientes. Se estableció cuatro grupos de clientes:

- ▶ Profesionales de la salud y educación:
- ▶ Padres de niños con discapacidad
- ▶ Padres de niños sin discapacidad
- ▶ Personas que tienen un niño cercano con discapacidad

El siguiente paso fue personificar a cada grupo, que consiste en una descripción general:

- ▶ Profesionales de la salud y educación: Jóvenes profesionales entre 25 a 40 años que desarrollan sus actividades en centros terapéuticos o que tienen algún nexo con el mundo de la discapacidad. La mayoría son del interior de la provincia o de provincias vecinas pero viven en San Miguel de Tucumán, llevan una vida de parejas, otros ya tienen familias y coinciden por unanimidad que tienen mucho amor por su trabajo con perduración de seguir creciendo y aportando en el rubro que están, luchan por un mundo más empático y respeto con la diversidad.



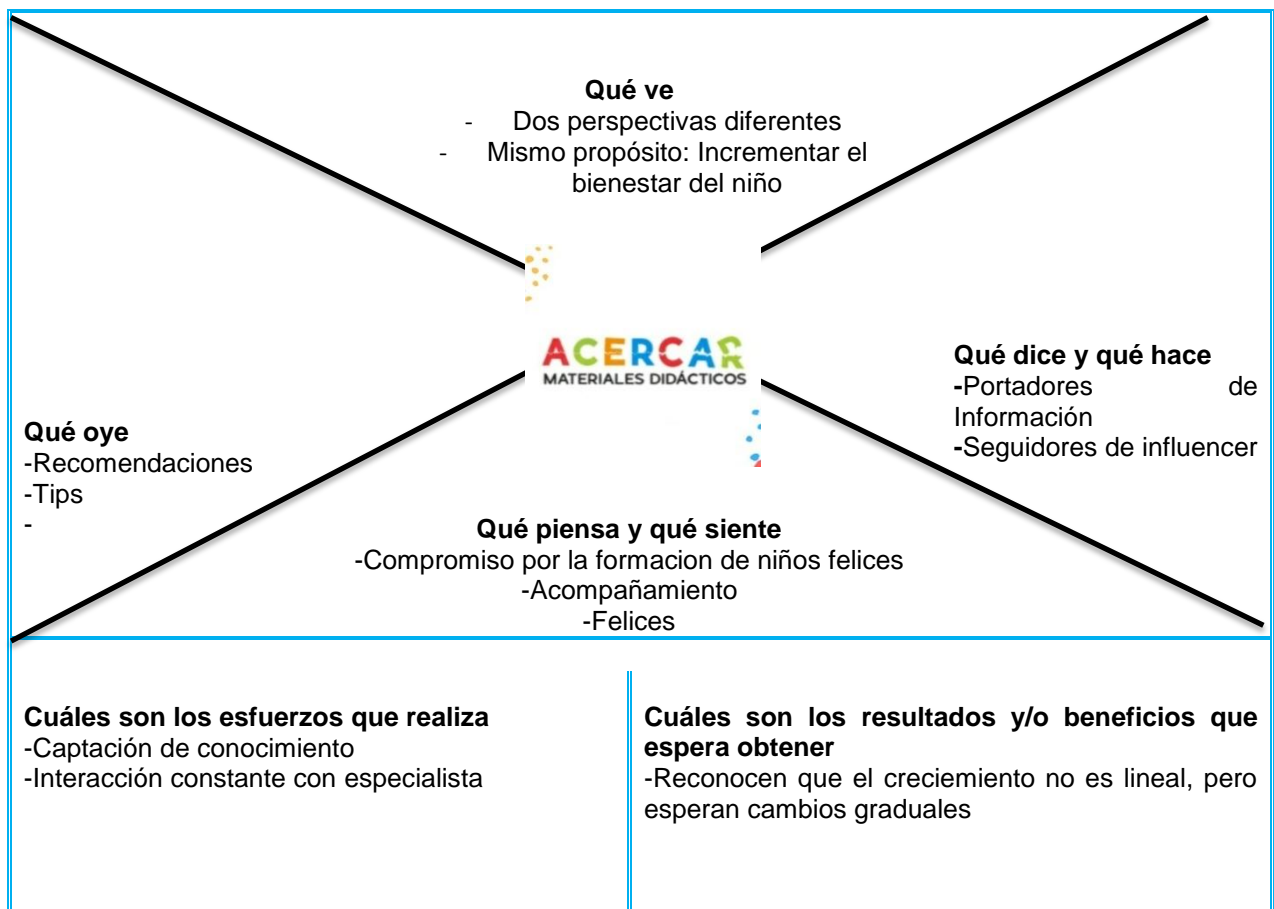
VIII Muestra Académica de Trabajos de Investigación de la Licenciatura en Administración

► **Padres de niños con discapacidad:** Son padres jóvenes entre 25 a 45 años comprometidos con el tratamiento de sus hijos, luchando por sus derechos, fortalecidos de la sabiduría de sus niños y desdramatizando la discapacidad. Radican en el interior y la capital de la provincia, la mayoría tiene una familia tipo (dos hijos) pero se nota tendencia del crecimiento de familias con un solo hijo. La palabra que definen a este grupo es perseverancia

► **Personas que tienen un niño con discapacidad cercano:** Son personas que en sus vidas tienen o conocen un niño con discapacidad, ya sea por su trabajo o en el ambiente que se desarrollan conocen mucho sobre las diferentes patologías que pueden estar presente en un niño. Definimos a este grupo como consejeros externos, transmiten todo lo que escuchan a sus seres queridos dándoles técnicas y recomendaciones para aplicar en la vida de sus hijos que por el momento no presentan ninguna discapacidad

► **Padres de niños sin discapacidad:** Son padres que poseen poco conocimiento de la estimulación que reciben al tener un juego didáctico en sus vidas.

Los últimos pasos fue empatizar y validar la hipótesis, la validación fue realizada con entrevista a un cliente perteneciente al grupo de terapeutas y con cuestionarios al resto de los clientes.





PROPUESTA DE VALOR

La propuesta de valor que presenta Acercar para ser escogida entre otras empresas es la siguiente: “Aprender jugando, por medio de la satisfacciones de las necesidades latentes funcionales y supra funcionales de los niños a través de juegos lúdicos, muebles adaptados con servicios de acompañamiento temprano e integración. Busca formalizar formalizando responsabilidad social por medio de la concientización a la sociedad sobre la discapacidad e incorporar a su equipo de trabajo personas con capacidades diferentes y madres solteras”

Con productos personalizados que pueden ser desde colores, texturas, con nombres, tamaños amoldándose a las necesidades del niño

Realiza acompañamiento temprano cuando se inicia el proceso de la compra realizando un pequeño diagnóstico sobre las necesidades del juego, y un acompañamiento integral que es el seguimiento después de la compra

Acercar se encamina para ser una empresa innovadora, sustentable, socialmente responsablemente con trabajo inclusivo y comprometido sobre la concientización de las personas con discapacidad. Representa a un grupo de la sociedad que se encuentra en un círculo invisible debido a las barreras de todo tipo que encontramos día a día por falta de inclusión y conocimiento en el tema. Orientada a contribuir a la construcción de un cambio genuino que modifique la realidad de las personas con discapacidad y su entorno, están creando transparencia con amor y solidaridad

Canales y Relación con los clientes

Los canales son los medios que conectan a los clientes con la empresa. Se usan para promocionar y entregar tu producto a un nicho de clientes específico.

El canal es cualquier elemento de contacto entre la empresa y el cliente, es decir de qué manera llega la propuesta de valor para los clientes.

La empresa presenta tres canales que se detallan a continuación:

Página Web: La página web está desarrollada por una plataforma de ventas y gestión para pequeños comercios con un costo mensual muy bajo, sin embargo por sus características la imagen que brinda es de una página fuera de uso, en una sola ventana se puede apreciar los nombres de los productos, el precio acompañado de una pequeña imagen de mala calidad y un número de contacto.

Se propone desarrollar otra página web informativa, mostrar la historia, descripción de cada producto, videos interactivos. Lo que se busca es optimización de la información y del carrito de compras generando una experiencia agradable al usuario

Redes Sociales: Existen 2 cuentas en Facebook y una cuenta en Instagram, las



cuales están con publicaciones no periódicas y sin sincronización.

Se propone unificar las cuentas de Facebook, y en conjunto con Instagram sincronizarlas

*Marketing de contenidos: Publicar contenido sobre los productos y artículos que puedan ser de interés para el público general, para atraer personas que luego se puedan convertir en posibles compradores.

*Crear concursos originales

*Recomendaciones para implementar en la vida cotidiana

*Cambiar la imagen de la empresa por una que represente la nueva visión

*Modificar las presentaciones de los productos, utilizar videos, fotografías de alta calidad, encontrar una armonía en los colores que estarán en la puesta de escena

*Vivos para poder interactuar con el público, y foros de discusión

Con estas acciones la estrategia es promocionar la marca, captación de nuevos clientes en nuevos mercados y por ultimo generar una comunidad de seguidores y fidelizarlos

Distribución: La empresa cuenta con su propio servicio de cadeteria, el cual solo pueden llegar a lugares cercanos de la empresa y las entregas son un solo día a la semana. Se observa que los tiempos en que el cliente realiza un pedido hasta que lo recibe tardan en promedio 5 días y que no pueden conquistar nuevos mercados

La cadeteria necesita pasar a ser con tercerización, por dos motivos fundamentales: dejar de gastar energías en una actividad que se puede encargar otra empresa con experiencia y eficiencia en el tema y llegar a más lugares del interior de la provincia y provincias vecinas para permitirle abarcar más mercado. Sumado a la propuesta de valor que la empresa desea ofrecer, el actual proceso es inviable para la captación de clientes

Se encuentra dos empresas de envíos rápidos donde se analiza los tiempos de entrega, costos, seguimientos de pedidos y servicio de atención al cliente

Fuentes de Ingresos

Las fuentes de ingresos son aquellas tareas o actividades que realiza o implementara la empresa para generar entradas de dinero.

Los ingresos pueden provenir de los canales digitales y físicos. Se cuenta con dos grandes líneas de productos: Juguetes didácticos y muebles adaptados. Dentro de cada línea, se puede clasificar en lo siguiente:



Juguetes didácticos	Muebles adaptados
Sensoriales	Juegos de sillas
Cognitivos	Juegos de mesas
Psicomotricidad fina o gruesa	

Los clientes mayoristas son aquellos que desean ser distribuidores de la marca obteniendo descuentos por la compra de grandes cantidades de los productos. En cuanto los clientes minorista son aquellos que realizan la adquisición para uso personal.

Ingresos Secundarios

Otros tipos de ingresos que puede obtener la empresa son los siguientes:

- ▶ **Cursos y/o capacitaciones:** Se prevé que en el futuro se dicten capacitaciones/cursos a profesionales de la salud y educación
- ▶ **Soporte técnico:** Brinda a sus clientes para que puedan hacer el uso de sus productos de la manera en que fueron puestos a la venta. La finalidad de la asistencia técnica es ayudar a los clientes para que puedan resolver ciertos problemas

Gestión de pagos y cobranzas

Los clientes actuales en su gran mayoría pagan en efectivo cuando reciben los productos, sin embargo existen otros medios de pagos disponibles que presenta la empresa para facilitar la estrategia:

- Depósito bancario y transferencia bancaria
- Cuenta Mercado pago
- Contra entrega: Abonar en efectivo cuando recibe la mercadería. Esta opción está disponible para zonas de San Miguel, Yerba Buena, Tafi Viejo, Alderete y Banda Rio Salí

Modelos de la lista de precios y Catálogos

Para los clientes minorista se estableció una lista única de precios, mientras para los clientes mayoristas está bajo análisis implementar lista de precios por escala por cantidad o lista de precios por bonificaciones, las cuales consisten en:



VIII Muestra Académica de Trabajos de Investigación de la Licenciatura en
Administración

- 1- Lista de precios escala por cantidad: Asignar los precios por escalas de unidades, estableciendo un mínimo y un máximo en base al costo de fabricación
- 2- Lista de precios por bonificaciones: Asignar bonificaciones en porcentajes según el tamaño de la compra

Catálogos

Los Catálogos de los productos didácticos y muebles adaptados son creados de manera on line para mostrar todos los productos disponibles, con explicaciones detalladas, son una herramienta de ventas.

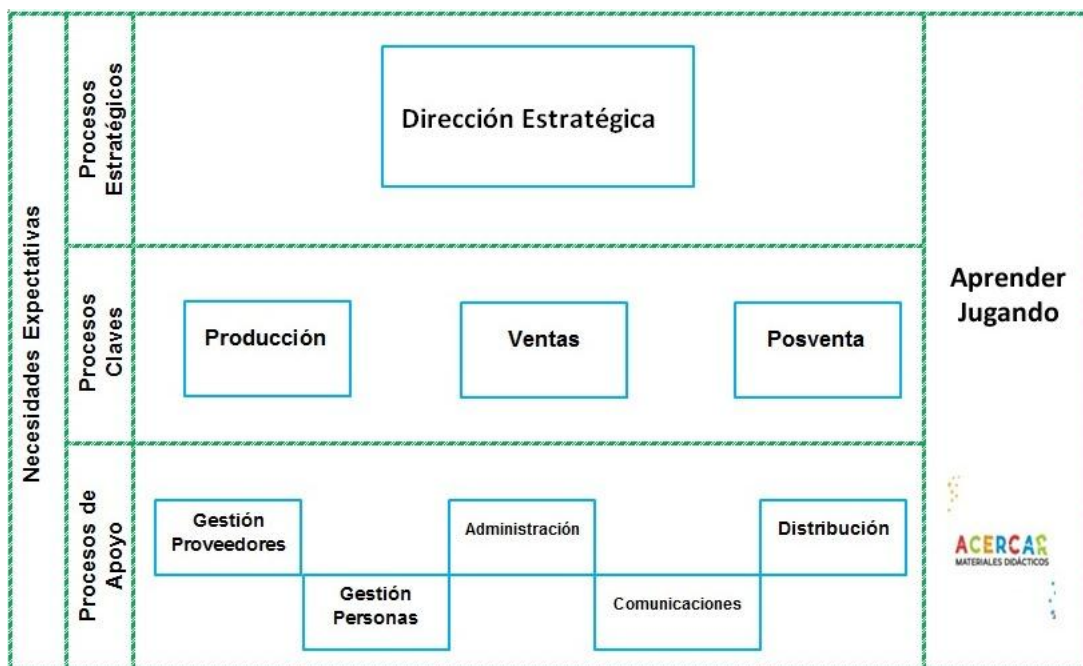
Actividades Clave

Para conocer cuáles son las actividades, primero se realizó un mapa estratégico para identificar los procesos de Acercar.

En los procesos estratégicos tenemos la dirección estratégica que se encarga de las actividades como las políticas de la empresa, la planificación estratégica, la gestión de nuevas alianzas.

Procesos Claves

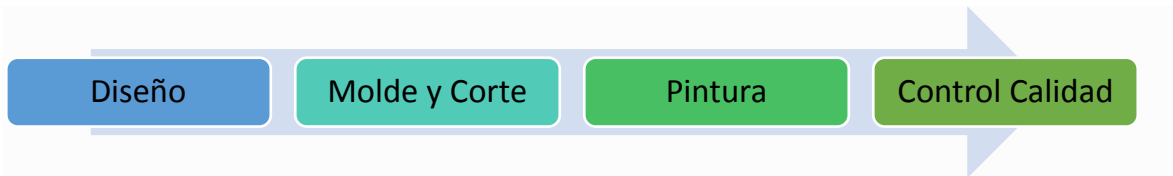
Dentro de los procesos claves se encuentran: Los procesos de producción, ventas y posventa.





Procesos de Producción

Las actividades que se desarrollan en la producción son diseño, molde y corte, pintura y control de calidad



Diseño es la actividad clave del proceso de producción, consiste en la elaboración de prototipos para la ejecución de un nuevo producto o mejora en alguno ya existente. Los pasos comienzan con la idea la cual requiere imaginación y creatividad, luego pasa a ser proyectada en un software y finalmente el prototipo

Proceso de Venta

En este procesos se encuentran las actividades acompañamiento temprano, venta y el cierre de la venta. La actividad clave es el acompañamiento temprano que es el primer contacto con los clientes luego de su busqueda intrínseca de los productos



Etapas del Acompañamiento Temprano

A) Contacto Inicial

◆Reconocimiento del perfil de cliente: Percepción del estilo o perfil del cliente, como introvertido-extrovertido, impaciente-paciente,

Tener en claro el perfil para encausar mejor la situación

◆Asociarse al estilo del cliente: Al conocer el perfil del cliente, se asocia mostrando el foco del tema

◆Empatizar: Explayar la preocupación y sensibilidad por las diferentes realidades de los potenciales clientes

◆Comunicación efectiva: Escuchar y prestar atención al lenguaje no verbal, atención a las palabras que utiliza, el tono de voz, la forma de comunicarse

B) Indagación

◆Identificación de necesidades: Se busca información por medios de preguntas de diagnósticos para la detección de necesidades, intereses e insatisfacciones actuales



♦Desarrollo de necesidades: Son preguntas para identificar áreas de necesidad construidas a partir de la información recogida con las preguntas de diagnósticos

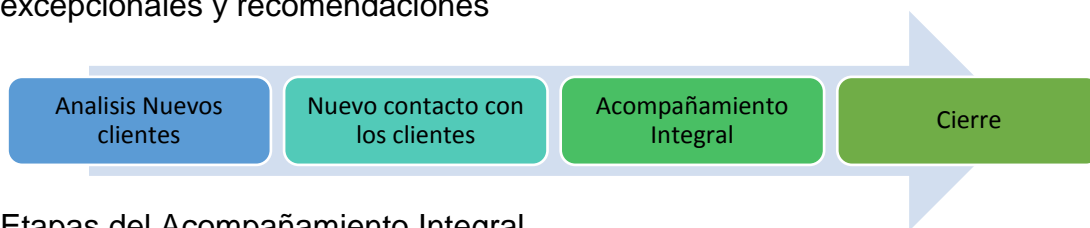
♦Demostración de que el producto puede satisfacerla: Mostrar cual es el producto adecuado para las necesidades presente, mostrar los beneficios y las diferentes utilizaciones

Proceso de Posventa

Las actividades dentro del proceso de posventa son: analisis de los nuevos clientes, primer contacto luego de la compra, acompañamiento integral y cierre del proceso.

El acompañamiento integral es la actividad claves que consiste en dar soluciones afecticas y tecnicas, se busca la fidelizacion de los nuevos clientes

Cierre: Finalizacion del proceso con cuestionarios optativos, descuentos en casos excepcionales y recomendaciones



Etapas del Acompañamiento Integral

- A) Consulta: Dentro del primer mes de la compra, se retoma una nueva comunicación con el cliente para conocer su opinión, dificultades o sugerencias
- B) Asesoramiento correspondiente: Puede ser soporte técnico, soporte emocional o un mix de ambos
Soporte técnico: Brindar asistencia técnica para que sus clientes puedan hacer uso de sus productos de la manera correcta con la finalidad de ayudar para que puedan resolver ciertos problemas.
Soporte emocional: El aprendizaje y progreso no es lineal, tiene vaivenes por eso es necesario brindar apoyo emocional, para dar seguridad y calma en los momentos de estrés donde solo ven la negatividad y caos, ayudando a fortalecer su sistema inmunitario y a tener en cuenta puntos de vista diferentes que quizá no están viendo. Además, es una buena opción para aquellos clientes que están encontrando resultados favorables para dar alientos.
- C) Retroalimentación: Pequeña evaluación de los actividades realizadas con el producto, cambios graduales y mejoras en la vida familiar, es aquí donde se puede sugerir la incorporación de otro producto, o simplemente responder con consejos para la aplicación en la vida diaria para el aprendizaje del niño



Socios Estratégicos

Se define una alianza estratégica como un acuerdo formal entre dos o más empresas mediante el cual acceden a trabajar en cooperación con un objetivo de importancia estratégica

En el presente, Acercar no se vinculó formalmente con ninguna empresa para obtener beneficios ¿Qué tipos de relaciones pueden formar Acercar?

- Alianzas estratégicas entre no competidores

Actualmente se encuentra en una alianza no formalizada con “Dos corazones”, un emprendimiento que diseña peluches y accesorios para bebés, no obstante en las redes sociales no se puede verificar esta relación.

Algunos consejos para mejorar la relación y aumentar las ventas cruzadas entre ambas empresas son:

Reunión extraordinaria: Se requiere una reunión en profundidad para destacar cuales son los intereses, definir de forma libre cuales son las opiniones con el fin de conseguir los objetivos propuestos por cada una. Es necesario realizar un resumen de la reunión donde tiene que contener todos los temas puntuales desarrollados en la misma y cuáles serán los próximos temas en el siguiente encuentro. Las recomendaciones para implementar en los canales digitales son efectuar menciones de la otra empresa, sorteos vinculados, promocionar la marca mostrando características y beneficios, aplicar descuento para la otra empresa con la compra de un producto

- Alianzas con proveedores

Crear alianzas con proveedores es importante ya que la relación con estos impacta con la oferta y precios de la cartera de productos. Se propone seguir los siguientes pasos:

Planificación estratégica: Para que una alianza sea verdadera, debe ser bien pensada, también debe involucrar una cuidadosa reflexión y planificación con respecto a la visión, compromiso del proyecto, cuales son las fortalezas y debilidades.

Análisis y selección de un proveedor: Se enumera los posibles candidatos óptimos a satisfacer de la materia prima para la elaboración de los productos

Para la selección del socio se estable los siguientes criterios como Condiciones de pagos, Plazos de entrega, Amplia disponibilidad stock, Lista de precios, Ubicación, Bonificaciones, Confiabilidad y Ética de la empresa. A cada uno de estos requisitos se los clasifica y se le asigna puntos según corresponda, Luego de la asignación de valor, se escoge los 3 primeros de mayor sumatoria, con un análisis exhaustivo de los 3 proveedores se escoge el que se cree más óptimo para lograr una ventaja competitiva



Negociación y contratación: Una vez seleccionado el proveedor, el paso siguiente es el proceso de interactuar con el mismo para obtener un acuerdo que cumplan las metas de cada uno sin dañar los intereses del prójimo. Finalmente se inicia el vínculo estratégico

- Alianzas con canales de distribución

Se realiza un proceso similar al de alianzas con proveedores, la diferencia esta encontrar una empresa de distribución que acompañe el crecimiento desde el lugar de partida hasta la cima, es decir demostrar que la unión puede ser muy rentable para ambas partes. Pasos para formalizar una alianza con un canal de distribución:

Búsqueda y elección del canal de distribución: La búsqueda consiste en encontrar empresas de logística que hagan a domicilio o desde sucursal a sucursal, con tiempos de entregas mínimos, con guía de transporte o seguimiento on line por parte de los clientes de Acercar y las condiciones de entrega segura confiable y rápida

Evaluación de los canales de distribución: Una vez seleccionados los transportes, se tiene que evaluar si son los servicios que presentaron se están cumpliendo y si son efectivos y productivos

Análisis de los canales de distribución: Según los resultados arrojados por la evaluación se determina si se continúa con la relación o rescindir el contrato, no obstante la búsqueda será continua hasta conseguir una empresa que se asocie al proyecto y genere mayor rentabilidad e imagen al público.

Fuentes de costos

En el último bloque a analizar del modelo Canvas es la estructura de costo, consiste en detectar los costos vinculados a las actividades claves, los socios claves y los recursos claves.

Costos fijos: Se mantienen estables en su totalidad durante cierto Periodo de tiempo, a pesar de amplios cambios en el nivel de actividad o volumen total

Los costos fijos para Acercar son los siguientes: alquiler de la nueva tienda física, los sueldos de las personas que trabajan y la aplicación

Costos variables: Cambian totalmente en proporción con los cambios relacionados con el nivel de actividad o volumen total

Los costos variables para Acercar son los siguientes: la materia prima junto a los insumos para la fabricación de los productos, embalaje y empaquetes para los envíos a domicilio



4. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En un primer diagnóstico, Acercar no tenía una visión formalizada, se encontraba en un lugar con ganas de cambiar de dirección pero realizando exactamente los mismos procesos, el patrón de comportamiento de la empresa es exactamente igual que en sus inicios.

Estaba vigente la idea latente de realizar un cambio, pero sin un plan estratégico con acciones detalladas para la toma de decisiones y la ejecución.

Uno de los síntomas que pone en alerta a la empresa que había un desembolso de dinero para invertir en mayor producción de juegos, una demanda en crecimiento y beneficios esperados inferiores a los costos derogados.

La propuesta de valor es “Crear un espacio de aprendizaje por medio del juego familiar” con un producto diferencia, acompañamiento y formalización de la responsabilidad social. La segmentación de clientes queda en cuatro grandes grupos, padres de niños con/sin discapacidad, personas que tienen un niño con discapacidad cercano y los profesionales de la salud y educación.

Los canales de ventas serán físicos por medio de la tienda física y puntas de ventas estableciendo una relación personalizada e individualizada y canales digitales con las redes sociales, página web con una relación colectiva y a distancia.

Para lograr la propuesta de valor, se distingue que los recursos claves son las personas con sus conocimientos, la maquinaria y el capital, y que las actividades claves son el diseño del producto, el acompañamiento temprano y el acompañamiento integral.

Los socios estratégicos son la no competencia, los proveedores y los canales de distribución. La estructura de ingresos queda formalizada por los canales físicos, digitales y los cursos/ capacitaciones, mientras que la estructura de costos fijos son los sueldos del personal, el alquiler de la tienda física y la aplicación, y los costos variables son la materia prima junto a los insumos para la fabricación de los productos, embalaje y empaquetes para los envíos a domicilio





5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Para emprender se tiene que tener en cuenta la eficiencia de los procesos la rentabilidad y la maximización de los recursos, sacar mayor provecho al esfuerzo al realizar en las operaciones diarias de una empresa. Para cumplir con los objetivos es necesario conocer las ventajas y los posibles inconvenientes y tomar la decisión en un ambiente de incertidumbre, con desconocimiento sobre cómo manejar una organización se convierte en es un aspecto complejo.

La metodología Canvas permite a cualquier empresa mejorar la gestión por medio de un modelo dinámico de negocios, sin importar si esta la empresa ya está en marcha, si es un nuevo lanzamiento o mejoras en un productos actual. Se trata de un esquema que recoge el modelo de negocio en tan solo 9 módulos de contenido plasmados en un lienzo de manera estructurada, visual y a modo de resumen.

El trabajo realizado brinda a Acercar conocimiento sobre cuáles son los recursos claves y actividades claves de sus procesos para llevar la propuesta de valor a sus clientes y cuál es la estrategia óptima para fidelizarlos. Identificar cuáles son aquellas alianzas estratégicas que agregan valor, fortaleciendo sus relaciones y cultivando una relación a largo plazo.

Con la aplicación del modelo Canvas se logra desarrollar una estrategia concentrada, brinda información relevante para la toma de decisiones, se destaca cuáles son las actividades y recursos claves para llevar la propuesta de valor a los clientes, como así también identificar las debilidades presentes para transformarlas en ventajas competitivas en el largo plazo.

6. REFERENCIAS

- ▶ Anthony R. y Govindarajan V. (2003). Sistema de Control de Gestión. Madrid. España: Mcgraw-Hill interamericana.
- ▶ Clark Tim, Alexander Osterwalder Yves Pigneur (2012) “Tu modelo de negocios”. España: Editorial: Deusto.
- ▶ Cultura emprendedora Expertemprende (2017) “Guía Didáctica, Modelo Canvas” URL:http://culturaemprendedora.extremaduraempresarial.es/wp-content/uploads/2012/09/Guia-Did%C3%A1ctica_Modelo-Canvas-1.pdf.
- ▶ Entrepreneur. “Tu Plan de Negocios paso a paso”. URL: <https://www.entrepreneur.com/article/269219>.
- ▶ Freire, Andy (2004) “Pasión por Emprender. De la idea a la cruda realidad” Buenos Aires: Editorial Aguilar.
- ▶ Gilli Arostegui Doval Iesulauro Shulman. (2007). Diseño organizativo, estructura y procesos. Buenos Aires: Granica
- ▶ Hernández Sampieri, R. (2017). *Metodología de la Investigación*. México DF, México: Mc Graw Hill.
- ▶ Mc Daniel (2016). Investigación de Mercados. México Cengage Learning, México.



Universidad Nacional de Tucumán
Facultad de Ciencias Económicas
Instituto de Administración



**VIII Muestra Académica de Trabajos de Investigación de la Licenciatura en
Administración**

- ▶ Pérez Carballo Veiga (2008). Control de Gestión Empresarial. Madrid, España: Esic editorial.
- ▶ Schlemenson. (2013). Análisis organizacional de pymes y empresas de familias, Buenos Aires: Granica
- ▶ Thompson Peteraf Gamble Strickland. (2012). Administración estratégica, teoría y casos. México DF, México: Mc Graw Hill.