



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA DE GRADUADOS EN CIENCIAS ECONÓMICAS

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE NEGOCIOS

TRABAJO FINAL DE APLICACIÓN

**Moda a domicilio:
Rediseño de Modelo de Negocio**

Autor: MARIANA LUCÍA YOMA

Tutor: DR. CARLOS VITTAR

Córdoba

2014



Moda a domicilio: Rediseño de Modelo de Negocio por Mariana Lucía Yoma se distribuye bajo una [Licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Agradecimientos

A mi mamá y a mi hermana, quienes con una paciencia infinita se hacían cargo de mi negocio durante las horas de cursado de la Maestría.

A mi papá, apoyo telefónico infaltable en mi vida, que me llenaba de llamadas perdidas todos los viernes y sábados porque nunca se aprendía los horarios de cursado.

A mi novio, a quien conocí en esta Maestría, que se convirtió en mi cable a tierra y contención fundamental en estos últimos años.

A mis compañeros de curso, que le dieron a esta etapa un valor que va mucho más allá de lo académico. Personas buenas, íntegras, excelentes profesionales a quienes hoy tengo la suerte de contar entre mis amigos.

A todos los que hicieron posible mi estancia de intercambio en la Universidad Nacional Autónoma de México:

- Claudio Lomello, que me asesoró y acompañó durante todo el proceso.
- Mis profesores y compañeros mexicanos, que me recibieron de brazos abiertos y me integraron inmediatamente como una más de ellos.
- Los amigos de Argentina, Brasil, Paraguay y España que conocí durante el intercambio, que fueron mi familia durante seis meses y hoy ocupan un lugar especial en mi corazón.
- La Escuela de Graduados de Ciencias Económicas, la Prosecretaría de Relaciones Internacionales de la UNC y la Red de Macrouiversidades de América Latina, que aprobaron mi postulación y me permitieron formar parte de esa experiencia inolvidable.

A mi Tutor de Trabajo Final, Dr. Carlos Vittar, que fue mi asesor y guía fundamental durante todo el proceso de investigación y creación del presente trabajo

Índice de contenido

Agradecimientos	- 3 -
Índice de Figuras	- 6 -
Índice de tablas	- 7 -
PRESENTACIÓN DEL PROYECTO	- 1 -
INTRODUCCIÓN.....	- 6 -
DESARROLLO DEL PROYECTO.....	- 7 -
PRIMERA PARTE: Desarrollo del Marco Teórico	- 7 -
Capítulo 1: “Tipos de enfoques para realizar Modelos de Negocio”	- 7 -
Capítulo 2: “Análisis de Viabilidad”	- 22 -
SEGUNDA PARTE: Marco Metodológico	- 34 -
Capítulo 3: “Estructura del Marco Metodológico del Proyecto”	- 34 -
TERCERA PARTE: Aplicación de Campo.....	- 40 -
Capítulo 4: “Presentación de la empresa y su problema actual”	- 40 -
Capítulo 5: “Análisis de Modelos de Negocio utilizando el lienzo Canvas”	- 41 -
Capítulo 6: “Diseño del Modelo de Negocio de Nannda usando el lienzo Canvas”	- 48 -
Capítulo 7: “Análisis de las cinco Viabilidades del Modelo de Negocio de Nannda”	- 51 -
CUARTA PARTE: Conclusiones.....	- 59 -
Cumplimiento de los objetivos planteados al inicio	- 59 -
Conclusiones Finales	- 62 -
Bibliografía	- 63 -
ANEXOS	- 64 -

Índice de Figuras

Figura 1: Cinco Fuerzas Competitivas. (Porter, 1980).....	- 8 -
Figura 2: Lienzo de Modelo de Negocio. (Osterwalder & Pigneur, 2010)	- 15 -
Figura 3: Modelo de Negocio de NETSHOES. (Elaboración Propia)	- 42 -
Figura 4: Modelo de Negocio de BATISTELLA. (Elaboración Propia)	- 45 -
Figura 5: Modelo de Negocio de QUIERO JUNE. (Elaboración Propia)	- 47 -
Figura 6: Modelo de Negocio de NANNDA. (Elaboración Propia).....	- 50 -

Índice de tablas

Tabla 1: Comparación de Enfoques Teóricos. Elaboración Propia.....	- 2 -
Tabla 2: Flujo de Fondos Proyectados. (Elaboración Propia).....	- 55 -

PRESENTACIÓN DEL PROYECTO

I. Resumen

Empresa:

NANANDA es una empresa de venta minorista de calzado e indumentaria femenina que nace en el año 2012 y cuyo local comercial se encuentra ubicado en el barrio de Nueva Córdoba, en Córdoba Capital.

El problema:

El incremento constante en los costos, sumado a la caída en el consumo y la demanda de precios bajos ha provocado que la empresa ya no genere utilidades e incluso en ocasiones no logre cubrir los costos.

El desafío:

Ofrecer productos de calidad a un precio conveniente tanto para el cliente como para la empresa.

Estrategia:

Rediseñar el modelo de negocio sustituyendo la tienda física por una virtual de manera tal que se logre una reducción de costos fijos al mínimo indispensable y se amplíe el radio de influencia alcanzando a una mayor porción del mercado.

Beneficios esperados:

- Reducción de costos fijos para estar en condiciones de ofrecer un precio que sea a la vez competitivo y conveniente para la empresa.
- Ampliación el radio geográfico de influencia para llegar no solo a clientes que viven en la zona de Nueva Córdoba, sino también en otros barrios/localidades/provincias.

II. Marco Teórico

En el Capítulo 1 de la Primera Parte de este trabajo se exponen tres corrientes teóricas distintas que se podrían utilizar como base para rediseñar el modelo negocio de Nannda. Cada una de ellas pone el foco de atención en un conjunto específico de factores que considera clave para construir el futuro de la empresa.

En la siguiente tabla se describen en forma muy sintética estos tres enfoques teóricos de acuerdo al orden cronológico con el que fueron apareciendo y se citan los autores que se consideran referentes de cada teoría.

Tabla 1: Comparación de Enfoques Teóricos. Elaboración Propia

ENFOQUE	FACTORES RELEVANTES	AUTORES
Industria	Externos a la firma. Son los que configuran la industria o sector. La empresa lucha por tener mayor poder de negociación ante ellos.	Michael Porter con sus libros “Estrategia Competitiva” y “Ventaja Competitiva” (1980 y 1985 respectivamente).
Corporación	Internos: Recursos de la Firma. La empresa ofrece al mercado lo que mejor sabe hacer en función de sus recursos y capacidades.	C.K. Prahalad y Gary Hamel, en su artículo “Te Core Competence of a Corporation” (1990).
Empresa Extendida	Necesidades del Cliente. Para satisfacerlas, la empresa utiliza recursos propios e incluye como parte de un mismo proyecto estratégico a proveedores y empresas complementarias clave.	Alexander Osterwalder con su libro “Canvas Model” (2010).

Si bien todos estos enfoques serán abordados con mayor grado de detalle en el capítulo correspondiente, cabe destacar que **el enfoque que se ha elegido seguir a los efectos del presente trabajo es el de Empresa Extendida**, por lo que se utilizará la herramienta que provee el Canvas Model para el diseño del modelo de negocio

propuesto. La razón de la elección es que este tercer enfoque brinda una visión más completa y actualizada que los otros dos: más completa porque considera para el análisis tanto factores internos como externos, y más actualizada porque está en línea con las últimas tendencias en Administración de Empresas que consideran como punto de partida al cliente y sus necesidades.

Por su parte, en el Capítulo 2 de la Primera Parte de este trabajo se desarrolla el Marco Teórico que sustenta el Estudio de Viabilidad del Proyecto, tomando como referente del tema al Prof. Nassir Sapag Chaín y su libro *Proyectos de Inversión: Formulación y Evaluación* (2007).

III. Metodología

En una primera instancia se estudiarán tres casos de éxito correspondientes a distintos modelos de negocios que se encuentran dentro del mismo rubro que Nannda (venta de calzado/indumentaria) y que utilizan el E-Commerce para llegar a sus clientes. A través del lente que provee el Lienzo del Canvas Model, se determinará la forma en la que estas empresas se valen de las distintas modalidades que ofrece hoy la tecnología para la creación de una plataforma de ventas web y se procurará recabar la mayor información posible acerca de las características particulares tanto de este tipo de empresas como de sus clientes y stakeholders. Todo este primer análisis se realizará en base a información secundaria: notas periodísticas, páginas web de las empresas, publicaciones, artículos, etc.

Posteriormente se utilizará el Lienzo de Modelo de Negocios para diseñar la nueva estrategia de Nannda. Se redefinirá su segmento de mercado objetivo, se establecerá una propuesta de valor renovada y acorde a las necesidades de este segmento, se hará un rediseño del canal a través del cual hace llegar su propuesta de valor al cliente, se creará una nueva modalidad de relación con el cliente, se puntualizarán las fuentes de ingresos del nuevo modelo, se definirán los recursos, actividades y asociaciones clave que requiere el modelo para operar exitosamente y por último se hará el armado de la estructura de costos que implica la transformación propuesta.

Por último se procederá a evaluar la Viabilidad del modelo de negocio propuesto en base al análisis de las Cinco Viabilidades propuestas por el profesor Sapag (Sapag Chain, 2007).

Una descripción más acabada del Marco Metodológico utilizado en este trabajo se puede consultar en el Capítulo 3.

IV. Objetivos del trabajo

Objetivo principal:

- Rediseñar el modelo de negocio de la empresa con vistas a mejorar su rentabilidad.

Objetivos complementarios:

- Evaluar el funcionamiento de distintos modelos de negocio basados en e-commerce.
- Determinar las características particulares que presentan los consumidores, empresas e intermediarios involucrados en compra-venta on-line.
- Detectar qué recursos (humanos, materiales, económicos, tecnológicos, tiempos, conocimientos) se requieren para montar un modelo de negocio basado en e-commerce.
- Analizar los cambios y adaptaciones que serían necesarios e la organización para transformar el modelo de negocio bajo el nuevo formato.
- Evaluar las 5 viabilidades del proyecto.

V. Límites o Alcance del trabajo

Los límites de este trabajo se circunscriben al territorio de la República Argentina en el rubro de venta minorista de calzado e indumentaria femenina.

VI. Organización del trabajo

El desarrollo del presente trabajo de aplicación consta de cuatro partes y 7 capítulos:

PRIMERA PARTE: Desarrollo del Marco teórico

- **Capítulo 1:** Tipos de enfoques para realizar Modelos de Negocios
 - Enfoque en la Industria: Modelo de Posición Competitiva de Michael Porter
 - Enfoque en la Corporación: Visión basada en los Recursos de C.K. Prahalad y Gary Hamel.

- Enfoque en la Empresa extendida: Modelo Canvas de Alexander Osterwalder
- **Capítulo 2:** Análisis de Viabilidad
 - Análisis de las Cinco Viabilidades de un Proyecto de Nassir Sapag Chain.

SEGUNDA PARTE: Marco Metodológico

- **Capítulo 3:** Estructura del Marco Metodológico del Proyecto

TERCERA PARTE: Aplicación de Campo

- **Capítulo 4:** Presentación de la empresa y su problema actual
- **Capítulo 5:** Análisis de modelos de negocios utilizando el lienzo del Modelo Canvas.
- **Capítulo 6:** Diseño del modelo de negocio de Nannda usando el lienzo Canvas.
- **Capítulo 7:** Análisis de las cinco Viabilidades del modelo de negocio de Nannda.

CUARTA PARTE: Conclusiones

INTRODUCCIÓN

Nannda es una empresa de venta minorista de calzado e indumentaria femenina ubicada en el barrio de Nueva Córdoba, en Córdoba Capital.

Los aumentos de precios a nivel país han impactado fuertemente en la estructura actual de costos de la empresa, siendo el conjunto de costos fijos el componente crítico más importante. La relación entre ingresos y costos se ha deteriorado tanto que actualmente la empresa ya no resulta rentable.

Para hacer frente a este inconveniente surge como alternativa migrar a un modelo de negocio basado en e-commerce, con una estructura de costos fijos más pequeña que le permita a la empresa tener una mayor rentabilidad y sobrevivir en un mercado en el cual las reglas del juego están cambiando profundamente.

A tales efectos me propongo analizar en profundidad el funcionamiento de los modelos de negocio de plataforma de ventas web y evaluar la conveniencia de migrar hacia un modelo de estas características.

Lo primero que se hará en este trabajo es analizar los distintos enfoques teóricos que pueden seguirse para crear modelos de negocio exitosos, y luego exponer aquel modelo teórico que permitirá evaluar la viabilidad del proyecto a crear.

En la segunda parte se hará el desarrollo del marco metodológico que servirá como estructura para generar y evaluar el nuevo modelo de negocio propuesto.

Seguidamente tendrá lugar la aplicación en campo de aquellas herramientas definidas en la metodología: se presentará la empresa y su caso particular, se analizarán modelos de negocio similares al que se propone generar para esta empresa, se desarrollará el nuevo modelo de negocio de Nannda y se evaluará el mismo en base a las cuatro viabilidades.

Por último se expondrán las conclusiones a las que se hayan arribado a partir del presente trabajo.

DESARROLLO DEL PROYECTO

PRIMERA PARTE: Desarrollo del Marco Teórico

Capítulo 1: “Tipos de enfoques para realizar Modelos de Negocio”

A continuación se presentan los modelos que son referentes de cada una de las corrientes antes mencionadas: Posición Competitiva, Visión Basada en los Recursos de la Firma y Canvas Model.

No se pretende hacer una descripción exhaustiva de cada una de ellas, sino más bien puntualizar los aspectos más relevantes para comprender, tanto de manera individual como en términos comparativos el abordaje que hacen del tema que nos ocupa.

ENFOQUE EN LA INDUSTRIA: Posición Competitiva

De acuerdo con Michael Porter hay dos determinantes básicos de la rentabilidad de un negocio: la estructura de la industria en la cual ese negocio opera (Porter, 1980), y la posición competitiva del negocio en dicha industria (Porter, 1985). De acuerdo con ello, la empresa deberá elegir aquella opción estratégica que resulte adecuada a su situación.

ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA

Se define a partir del modelo de las 5 Fuerzas Competitivas (Porter, 1980), en el cual se estudia el poder de negociación de cada uno de los actores clave cuya interacción afecta la rentabilidad de la industria: Proveedores, Clientes, Competidores, Sustitutos y Potenciales Entrantes. El objetivo es explicar el valor generado por la actividad económica de los participantes de la industria y su capacidad para repartirse la riqueza cerada.

Figura 1: Cinco Fuerzas Competitivas. (Porter, 1980)



La intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes, la amenaza de nuevos entrantes, la amenaza de los productos sustitutos, el poder de negociación de los competidores y el poder de negociación de los proveedores son las cinco fuerzas que determinan los precios, los costos y la inversión requerida, es decir, los factores básicos que conducen a la rentabilidad a largo plazo, y, por ende, que definen el atractivo de una industria.

“Si las fuerzas son intensas (...) prácticamente ninguna empresa obtiene retornos atractivos sobre sus inversiones. Si las fuerzas son benignas (...) muchas empresas son rentables.” (Porter, 2008, pág. 1)

Para poder medir la intensidad de las fuerzas competitivas en un sector específico se deben tener en cuenta un conjunto de características económicas y técnicas que actúan como impulsores de cada fuerza.

Amenaza de Nuevos Entrantes

Cuando ingresan competidores a un sector, éstos llegan con nuevas capacidades y dispuestos a hacer lo que sea necesario para obtener participación de mercado. De acuerdo con el autor, (Porter, 1980), esta situación ejerce presión sobre los precios, los costos y la tasa de inversión necesaria para competir, poniendo límites a la rentabilidad potencial de un sector. Si los competidores actuales saben que existe la probabilidad de que nuevas empresas quieran ingresar al sector, seguramente harán lo posible por

mantener los precios bajos y estarán dispuestos a realizar mayores inversiones para desalentar la entrada de estos potenciales competidores.

La amenaza de nuevos entrantes depende tanto de las barreras de entrada ya establecidas como también de las expectativas que se tengan en cuanto a las represalias que tomarán los competidores actuales ante un nuevo ingreso.

Porter (1980) señala que existen al menos siete fuentes importantes que generan barreras de entrada en un sector:

1. *Economías de escala por el lado de la oferta*: cuando en un sector hay actores ya establecidos que cuentan con producción a grandes volúmenes, estos se benefician de costos más bajos por unidad y generan una barrera de entrada al obligar a los potenciales entrantes a ingresar al sector en gran escala, lo que implicaría desplazar a los competidores establecidos, o bien entrar a competir aceptando una desventaja en costos.

2. *Beneficios de escala por el lado de la demanda*: en muchos sectores ocurre que la inclinación de un consumidor de comprarle a una determinada empresa es mayor cuando mayor sea el número de otros consumidores que también la eligen. Un nuevo ingresante se verá entonces desalentado por la poca predisposición del público de comprarle a un recién llegado y necesitará recurrir a importantes rebajas en el precio para poder ir haciéndose de una base de clientes.

3. *Costos para los clientes de cambiar de proveedor*: cuando un comprador cambia de proveedor, muchas veces debe asumir ciertos costos involucrados a dicho cambio, tales como la capacitación a empleados sobre como usar el nuevo producto o la adecuación de los sistemas y procesos al mismo. Mientras más elevados sean estos costos, más difícil será para un nuevo competidor adquirir clientes y más alta la barrera de entrada al sector.

4. *Requisitos de capital*: la necesidad de invertir grandes sumas para poder competir puede frenar la entrada de nuevos competidores. La barrera es especialmente sólida si el capital se requiere para gastos irre recuperables y, por lo tanto, más difíciles de financiar, como la publicidad previa al lanzamiento o la investigación y desarrollo. Sin embargo los requerimientos de capital no siempre frenan a los posibles competidores por sí solos. Si los retornos dentro del sector se visualizan como atractivos y se cuenta con mercados de capital eficaces, habrá inversionistas dispuestos a financiar a los nuevos candidatos y la barrera de requisitos de capital no resultará efectiva.

5. *Ventajas de los actores establecidos independientemente del tamaño:* son ejemplos de estas ventajas la tecnología propietaria, el acceso preferencial a mejores fuentes de materias primas, haber copado las ubicaciones geográficas más favorables o la experiencia acumulada que redundan en los beneficios de saber cómo operar más eficazmente.

6. *Acceso desigual a los canales de distribución:* mientras más limitados son los canales minoristas o mayoristas y mientras más copados los tienen los competidores actuales, más difícil será entrar en un sector.

7. *Políticas gubernamentales restrictivas:* los gobiernos restringen directamente e incluso cierran la entrada a ciertos sectores mediante diversas medidas, tales como requerimientos de licencias y restricciones a las inversiones extranjeras. Las políticas gubernamentales también pueden actuar intensificando las otras barreras de entrada al aplicar medidas como reglas extensivas de patentes que protegen la tecnología propietaria de la imitación, o reglamentos medioambientales o de seguridad que incrementan las economías de escala contra las que deben enfrentarse los nuevos entrantes. Cabe destacar, que las políticas gubernamentales también pueden influir en forma contraria, facilitando el ingreso de nuevas firmas mediante subsidios o financiando la investigación básica y poniéndola al alcance de todas las empresas.

Poder de Negociación de los Proveedores

Michael Porter (1980) señala que los proveedores poderosos, incluyendo los proveedores de mano de obra, pueden extraer rentabilidad de una industria que es incapaz de trasladar los costos a sus propios precios. Por lo tanto, el poder de un grupo de proveedores es mayor si:

- Está más concentrado que el sector al cual le vende.
- No dependen fuertemente del sector para sus ingresos.
- Los participantes del sector deben asumir costos por cambiar de proveedor
- Los proveedores ofrecen productos diferenciados
- No existe sustituto para lo que ofrece el grupo proveedor
- El grupo proveedor puede amenazar creíblemente con integrarse hacia adelante

Poder de Negociación de los Consumidores

“Los clientes poderosos son capaces de capturar más valor si obligan a que los precios bajen, exigen mayor calidad o mejores servicios (lo que incrementa los costos del sector) y, por lo general, hacen que los participantes del sector se enfrenten; todo esto en perjuicio de la rentabilidad del sector.” (Porter, 1980, pág. 5)

Decimos entonces que un grupo de consumidores es especialmente poderoso cuando:

- Hay pocos compradores o cada uno compra en volúmenes que son grandes en relación al tamaño de una empresa del sector.
- Los productos del sector son estandarizados o no se diferencian entre sí.
- Los consumidores deben asumir pocos costos por cambiar de proveedor.
- Los compradores pueden amenazar creíblemente con integrarse hacia atrás.

Amenaza de Sustitutos

Un sustituto cumple la misma función –o una similar- al producto que ofrece el sector mediante formas distintas. No solo se habla de sustitutos cuando se trata de un producto que el comprador podría comprar a otras empresas, sino también cuando el consumidor opta por comprar un producto usado en lugar de uno nuevo o simplemente hacerlo él mismo.

De acuerdo con Michael Porter (1980), cuando la amenaza de sustitutos es alta, la rentabilidad del sector sufre, y decimos que es alta si:

- Ofrece una relación precio-desempeño atractiva respecto del producto del sector.
- El costo para el comprador por cambiar al sustituto es baja.

Los estrategas deben prestar especial atención a los cambios en otros sectores que podrían transformarlos en atractivos sustitutos donde antes no lo eran.

Rivalidad entre Competidores Existentes

“El grado en el cual la rivalidad reduce las utilidades de un sector depende, en primer lugar, de la intensidad con la cual las empresas compiten y, en segundo lugar, de la base sobre la cual compiten.” (Porter, 1980, pág. 7)

La intensidad de la competencia es mayor cuando los competidores son varios o aproximadamente iguales en tamaño y potencia; cuando el crecimiento del sector es lento, impulsando luchas por la participación de mercado; cuando las barreras de salida son altas y cuando los rivales están altamente comprometidos con el negocio y aspiran a ser líderes.

Por su parte, la base sobre la cual compiten las empresas erosiona fuertemente la rentabilidad cuando la rivalidad entre ellas gravita en torno al precio. Como los recortes en precios son fáciles de ver e igualar, a menudo generan rondas sucesivas de represalias, disminuyendo las utilidades del sector y acostumbrando a los clientes a prestar menos atención a factores como la calidad del servicio y las prestaciones del producto. En cambio, cuando las bases de la rivalidad se centran en estos últimos factores, aumentan el valor para el cliente y permiten fijar precios más altos, elevando la rentabilidad para el sector.

OPCIONES ESTRATÉGICAS

Una vez que se ha comprendido con claridad tanto la dinámica de la industria, se está en condiciones de elegir una de las dos opciones estratégicas para competir: Liderazgo en Costos o Diferenciación. Estas dos estrategias genéricas pueden bien aplicarse a toda la industria o a un pequeño grupo dentro de la misma con características particulares que Porter identifica como Nicho de mercado.

ENFOQUE EN LA CORPORACIÓN: Visión basada en los Recursos de la Firma

A diferencia del enfoque que plantea Michael Porter, desarrollado en el apartado anterior, este paradigma vuelve la mirada hacia el interior de la firma; en efecto, el análisis de Porter busca los datos en el entorno económico de los negocios, es decir mirando hacia fuera de la empresa, mientras que ésta otra visión se vuelve introspectiva.

De acuerdo con este Enfoque en la Corporación, las fuerzas centrales de la ventaja competitiva están conducidas por recursos, es decir, dependen del desarrollo de recursos y capacidades por parte de la firma.

Prahalad y Hamel (1990) acuñaron el término *core competencies*, o competencias centrales, como aquellas cualidades intrínsecas del grupo empresarial que lo impulsan al éxito económico. Estas cualidades se expresan a través del aprendizaje colectivo en la organización, específicamente cómo coordinar diversas habilidades de producción e integrar múltiples corrientes de tecnología en las empresas del grupo y en los productos

finales. Para ello es necesario comunicación, involucramiento y un profundo compromiso por trabajar a través de las fronteras organizacionales. Las competencias centrales, a diferencia del resto de los activos, no disminuyen con el uso ni se deterioran con el tiempo, sino que, por el contrario, mejoran y se incrementan en la medida en que son aplicadas y compartidas.

Para detectar una competencia central, los autores (Prahalad & Hamel, op. cit.) señalan que deben cumplirse los siguientes requisitos: a) que provea acceso a una amplia variedad de mercados, b) que contribuya significativamente a los beneficios percibidos por el cliente del producto final, y c) que sea difícil de imitar por ser una compleja armonización de tecnologías propias y habilidades de producción.

Estas competencias centrales se crean dentro de grupos empresariales; no son funcionales, divisionales o un recurso de una unidad de negocio. En este sentido, las core competencias son el pegamento que une los negocios existentes. También son el motor de desarrollo de nuevos negocios. Una empresa no debe ser una colección de negocios separados. Se trata de que todos los negocios de la empresa puedan utilizar el acervo tecnológico de la gente y el conocimiento acumulado de toda la organización, de modo que deje de visualizarse como un portafolio de negocios y comience a gestionarse como un portafolio de competencias, una suma de habilidades para llevar a cabo procesos.

La visión de Prahalad y Hamel tiene cuatro componentes clave:

- La ventaja competitiva se crea cuando recursos y capacidades que son exclusivos de la firma pueden generar competencias centrales o *core competencies*.
- La ventaja resultante se puede mantener en el tiempo debido a la imposibilidad por parte de los competidores de sustituir o imitar las competencias de la firma.
- Los beneficios derivados de estas ventajas se conservan adentro de la firma, no son apropiados por terceros.
- La adquisición de los recursos y capacidades necesarios se realiza en el momento oportuno, de modo tal que su costo no contrarreste los beneficios de ellos derivados.

Si se dan simultáneamente todas estas condiciones, la ventaja competitiva generada a partir de las core competencias creará valor económico para la firma.

Este enfoque establece tres ideas principales. En primer lugar, la ventaja competitiva deriva de la habilidad de construir, de manera menos costosa y más rápidamente que los competidores, las competencias centrales que generan productos únicos. Segundo, el enlace tangible entre las competencias centrales identificadas y el

producto terminado se conoce como Producto Central, la representación física de una o más competencias centrales. Y tercero, los gerentes generales deberían dedicar una buena parte de su tiempo a desarrollar una arquitectura corporativa estratégica que establezca objetivos para la construcción de competencias.

Una arquitectura estratégica es un mapa del futuro que identifica cuáles competencias construir y las tecnologías que las constituyen; dentro del mapa se propone identificar tanto los proyectos como las personas que están incorporados o relacionados con las core competences de la empresa. Se han sugerido cinco pasos para administrar las competencias centrales:

1. Identificarlas, inventariarlas, conseguir consenso entre el personal de la empresa.
2. Decidir qué core competencias deben adquirirse para mercados actuales o futuros.
3. Establecer cuáles core competencias deben desarrollarse en el largo plazo y por quién.
4. Difundir su aplicación a través de diversos negocios y dentro de nuevos mercados, lo que requerirá propagar esas competencias entre las empresas del grupo.
5. Defender y proteger las core competencias.

Advierten los autores en su artículo (Prahalad & Hamel, op. cit.) que la base de las competencias puede ser destruida por el adelgazamiento de la empresa, por no reconocer a la gente como la reserva básica del conocimiento, la experiencia, la cultura y la visión.

La idea de las competencias centrales resulta útil para los directivos no solo por permitirles enfocarse en lo esencial, sino también para identificar aquello que no es central y dejar de permitir que se consuma una importante cantidad de recursos valiosos en la gestión de cuestiones que no hacen al core business de la firma.

El impulso por identificar competencias centrales fue creciendo en forma alineada con la popularización del outsourcing. Cuando las compañías se encontraban de repente con que podrían ser capaces de tercerizar casi cualquier proceso que recaía dentro del paraguas corporativo, sentían la necesidad de saber cuáles actividades eran consideradas centrales y por lo tanto debían continuarse desarrollando dentro de la organización por estar ésta especialmente calificada para hacerlo.

ENFOQUE EN LA EMPRESA EXTENDIDA

De acuerdo con los dos enfoques descritos anteriormente, el objetivo de la estrategia está centrado en la obtención de una ventaja competitiva sostenible. El Enfoque en la Empresa Extendida critica estas posturas por poner a los competidores en el centro del proceso estratégico fomentando la rivalidad: para ser exitosos es necesario vencer a alguien.

El modelo que describiremos a continuación cambia el foco de atención y enfatiza la importancia del cliente y sus necesidades como punto de partida fundamental para la creación de la estrategia.

El Modelo Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2010), propone una visión de Empresa Extendida porque considera a los clientes, proveedores clave y empresas complementarias como socios estratégicos, promoviendo la creación de estrategias conjuntas y mutuamente beneficiosas.

CANVAS MODEL

La definición de modelo de negocio que proponen los autores en su libro (Osterwalder & Pigneur, 2010, pág. 14) plantea lo siguiente: “Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor”.

De acuerdo al Canvas Model (Osterwalder & Pigneur, op. cit.) la mejor manera de describir un Modelo de Negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que utiliza una empresa para conseguir ingresos.

Figura 2: Lienzo de Modelo de Negocio. (Osterwalder & Pigneur, 2010)



Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de una empresa: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. El Modelo de Negocio es una especie de anteproyecto de una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa.

Descripción de cada uno de los nueve módulos:

Segmentos de Clientes

Se definen los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa. Para los autores (Osterwalder & Pigneur, 2010) los clientes son el centro y el punto de partida de cualquier modelo de negocio y es posible aumentar la satisfacción de los mismos agrupándolos en varios segmentos con necesidades, comportamientos y atributos comunes. Un modelo de negocio puede definir uno o varios segmentos de mercado, ya sean grandes o pequeños, a los que la empresa se va a dirigir y, al mismo tiempo, descartar a aquellos segmentos que no serán tenidos en cuenta.

Una vez que se ha tomado esta decisión, ya se puede diseñar un modelo de negocio basado en un conocimiento exhaustivo de las necesidades específicas del cliente objetivo.

Los grupos de clientes pertenecen a segmentos diferentes si:

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

Propuestas de valor

Se describe el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico.

La propuesta de valor es el factor que hace que un cliente se decante por una u otra empresa; su finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente. Algunas pueden ser innovadoras y presentar una oferta nueva o rompedora, mientras que otras pueden ser parecidas a ofertas ya existentes e incluir alguna característica o atributo adicional.

Una propuesta de valor crea valor para un segmento de mercado gracias a una mezcla específica de elementos adecuados a las necesidades de dicho segmento.

Los valores pueden ser cuantitativos (precio, velocidad del servicio, etc.) o cualitativos (diseño, experiencia del cliente, etc.).

Canales

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

Los canales de comunicación, distribución y venta establecen el contacto entre la empresa y los clientes. Estos puntos de contacto con el cliente desempeñan un papel primordial en su experiencia.

Los canales tienen, entre otras, las funciones siguientes:

- Dar a conocer a los clientes los productos y servicios de una empresa;
- Ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor de una empresa;
- Permitir que los clientes comprendan productos y servicios específicos;
- Proporcionar a los clientes una propuesta de valor;
- Ofrecer a los clientes un servicio de atención posventa.

Las empresas, para entrar en contacto con los clientes, pueden utilizar sus propios canales, los canales de socios comerciales o ambos. Los canales propios pueden ser directos –como un equipo comercial interno o un sitio web– o indirectos –como una tienda propia o gestionada por la empresa–.

Los canales de socios son indirectos y abarcan un gran abanico de opciones como, por ejemplo, la distribución al por mayor, la venta al por menor o sitios web de socios. Estos canales reportan menos márgenes de beneficios, pero permiten a las empresas aumentar su ámbito de actuación y aprovechar los puntos fuertes de cada uno de ellos.

En los canales propios, especialmente en los directos, los márgenes de beneficios son mayores, pero el coste de su puesta en marcha y gestión puede ser elevado. El truco consiste en encontrar el equilibrio adecuado entre los diversos tipos de canales para integrarlos de forma que el cliente disfrute de una experiencia extraordinaria y los ingresos aumenten lo máximo posible.

Relaciones con los clientes

Las empresas deben definir el tipo de relación que desean establecer con cada segmento de mercado. Ésta puede ser personal o automatizada y estar basada en alguno de los fundamentos siguientes:

- Captación de clientes.
- Fidelización de clientes.
- Estimulación de las ventas (venta sugestiva).

El tipo de relación que exige el modelo de negocio de una empresa repercute en gran medida en la experiencia global del cliente.

Existen varias categorías de relaciones con clientes que pueden coexistir en las relaciones que una empresa mantiene con un segmento de mercado determinado:

- *Asistencia personal*: El cliente puede comunicarse con un representante real del servicio de atención al cliente para que le ayude durante el proceso de venta o posteriormente.
 - *Asistencia personal exclusiva*: En este tipo de relación, un representante del servicio de atención al cliente se dedica específicamente a un cliente determinado.
 - *Autoservicio*: La empresa no mantiene una relación directa con los clientes, sino que se limita a proporcionar todos los medios necesarios para que los clientes puedan servirse ellos mismos.
 - *Servicios automáticos*: Este tipo de relación combina una forma más sofisticada de autoservicio con procesos automatizados.
 - *Comunidades*: Cada vez es más frecuente que las empresas utilicen las comunidades de usuarios para profundizar en la relación con sus clientes, o posibles clientes, y facilitar el contacto entre miembros de la comunidad.
 - *Creación colectiva*: Esta modalidad va más allá de las relaciones tradicionales y recurre a la colaboración de los clientes para crear valor.

Fuentes de ingresos

Se refiere al flujo de caja que genera una empresa en sus diferentes segmentos de mercado. Si se descubre por qué valor está dispuesto a pagar cada segmento, entonces la empresa podrá crear una o varias fuentes de ingresos en cada uno de ellos, incluso utilizando mecanismos de fijación de precios diferentes en cada caso.

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

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

Cada fuente de ingresos puede tener un mecanismo de fijación de precios diferente, lo que puede determinar cuantitativamente los ingresos generados. Existen dos mecanismos de fijación de precios principales: fijo y dinámico.

En el mecanismo Fijo los precios predefinidos se basan en variables estáticas: listas de precios fijos, fijación según características del producto, según segmento del mercado, según volumen. Mientras que en el mecanismo de fijación de precios Dinámico los precios cambian en función del mercado: negociación, gestión de la rentabilidad (el precio depende del stock disponible y el momento de la compra), mercado en tiempo real (en función de la oferta y demanda), subastas.

Recursos clave

Se describen los activos más importantes para que un modelo de negocio funcione.

Los recursos clave se pueden dividir en las siguientes categorías:

- Físicos: instalaciones de fabricación, edificios, vehículos, máquinas, sistemas, puntos de venta y redes de distribución.
- Económicos: dinero en efectivo, líneas de crédito o una cartera de opciones sobre acciones, para contratar a empleados clave.
- Intelectuales: marcas, información privada, patentes, derechos de autor, asociaciones y bases de datos de clientes.
- Humanos: personas.

Además la empresa puede tenerlos en su propiedad, alquilarlos u obtenerlos de sus socios clave.

“Cada modelo de negocio requiere recursos clave diferentes. Un fabricante de microchips necesita instalaciones de producción con un capital elevado, mientras que un diseñador de microchips depende más de los recursos humanos.” (Osterwalder & Pigneur, 2010, pág. 34)

Actividades clave

Son las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione.

Se pueden dividir en las siguientes categorías:

- Producción: actividades relacionadas con el diseño, la fabricación y la entrega de un producto en grandes cantidades o con una calidad superior. La actividad de producción es la predominante en los modelos de negocio de las empresas de fabricación.

- Resolución de problemas: actividades que implican la búsqueda de soluciones nuevas a los problemas individuales de cada cliente. El trabajo de consultorías, hospitales y otras empresas de servicios suele estar supeditado a la solución de problemas. Sus modelos de negocio exigen actividades como la gestión de la información y la formación continua.

- Plataforma/red: los modelos de negocio diseñados con una plataforma como recurso clave están subordinados a las actividades clave relacionadas con la plataforma o la red. Las redes, las plataformas de contactos, el software e incluso las marcas pueden funcionar como una plataforma.

Entre las actividades clave de esta categoría se encuentran la gestión de plataformas, la prestación de servicios y la promoción de la plataforma.

Asociaciones clave

Describe la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio.

Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio y obtener economías de escala, reducir riesgos e incertidumbre o simplemente comprar determinados recursos y actividades.

Podemos hablar de cuatro tipos de asociaciones:

- a. Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras.
- b. Coopetición: asociaciones estratégicas entre empresas competidoras.
- c. Joint ventures: (empresas conjuntas) para crear nuevos negocios
- d. Relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros.

Estructura de costos

Se describen todas las erogaciones que implica la puesta en marcha de un modelo de negocio.

Tanto la creación y la entrega de valor como el mantenimiento de las relaciones con los clientes o la generación de ingresos tienen un coste. Estos costes son

relativamente fáciles de calcular una vez que se han definido los recursos clave, las actividades clave y las asociaciones clave.

“Obviamente, los costes deben minimizarse en todos los modelos de negocio. No obstante, las estructuras de bajo coste son más importantes en algunos modelos que en otros, por lo que puede resultar de utilidad distinguir entre dos amplias clases de estructuras de costes: según costes y según valor (muchos modelos de negocio se encuentran entre estos dos extremos).” (Osterwalder & Pigneur, 2010, pág. 41)

El objetivo de los modelos de negocio basados en los costes es recortar gastos en donde sea posible. Mientras que en el otro extremo tenemos empresas que no consideran que los costes de un modelo de negocio sean una prioridad, sino que prefieren centrarse en la creación de valor.

Estos nueve puntos integran lo que se conoce como Lienzo de Modelo de Negocio y sirve como estructura guía tanto para diseñar nuevos modelos, como para analizar cualquier modelo de negocio existente y comprender su funcionamiento.

NIVELES DE PROFUNDIDAD DE UN ANÁLISIS DE VIABILIDAD

De acuerdo con Sapag Chain (2009) el Análisis de Viabilidad de un Proyecto se puede hacer en tres niveles diferentes de profundidad:

a. El PERFIL de un proyecto corresponde a la etapa más preliminar de la investigación y busca determinar si existe alguna razón que justifique su inmediato abandono o seguir empleando recursos en profundizar el estudio. Es la típica etapa donde el evaluador se pregunta el por qué no se le ha ocurrido el proyecto antes a otro inversionista. La mayoría de las veces encuentra aquí la razón, considerando un mínimo de información.

b. La PREFACTIBILIDAD es una etapa intermedia, donde se proyectan los costos y beneficios del proyecto en el horizonte de evaluación previamente definido. Esta etapa, aunque esencialmente cuantitativa, se basa principalmente en información secundaria, o sea, de aquella provista por fuentes externas. Como resultado del estudio de prefactibilidad, se podrá decidir la aceptación, rechazo o postergación del proyecto o continuar la profundización del estudio en la etapa de factibilidad.

c. La FACTIBILIDAD es la etapa más profunda, completa y demostrativa de la información que se utiliza en la evaluación. Es de carácter demostrativo, por lo que se basa en fuentes de información primaria, o sea, en la que origina los antecedentes.

No existen diferencias formales entre estos últimos dos tipos de etapas, pero sí una gran diferencia de fondo, ya que mientras la prefactibilidad trabaja con información aproximada y no demostrada, la factibilidad busca la máxima precisión en los datos que utiliza.

Cualquiera sea el nivel al que se trabaje, es importante tener presente que la evaluación de proyectos actúa como fuente de información para la toma de decisiones, pero no obliga a tomar un curso de acción determinado. “Es común considerar a la evaluación de un proyecto como una técnica de decisión por si sola, aunque en este texto se intentará demostrar que es únicamente una fuente de información que contribuye a tomar la decisión.” (Sapag Chain, 2009, pág. 1)

CINCO VIABILIDADES DE UN PROYECTO¹

Antes de realizar la evaluación de un proyecto existe una gran incertidumbre acerca de los resultados que se podrían esperar si se llega a materializar la inversión o de si están dadas las condiciones que asegurarían un mínimo de confianza de éxito. Aparte de la intuición, los estudios de viabilidad, en este sentido, contribuyen a clarificar si el proyecto es posible de hacer desde cinco perspectivas distintas, ya que podría fracasar si una sola fuese inviable: la técnica, legal, económica, de gestión y política.

VIABILIDAD ECONÓMICA

La viabilidad económica debe determinar la magnitud de los beneficios netos del proyecto, mediante la comparación de sus costos y beneficios proyectados.

Se busca definir si es rentable la inversión en la implementación de un determinado proyecto.

Esta viabilidad es la que mayormente se utiliza al evaluar proyectos y de la que los libros de texto se han venido ocupando a lo largo de los años. Es la que contiene el análisis de los flujos de fondo proyectados y la determinación del nivel de rentabilidad de un proyecto.

Para construir los flujos de fondos proyectados se necesitan determinar, por un lado, las inversiones y costos que involucra el proyecto, y por otro lado, los beneficios que generará el mismo, tal y como se explica a continuación:

a. Inversiones y Costos

Los componentes básicos de todo flujo de caja que se construya con la finalidad de medir la rentabilidad de un proyecto son, por una parte, las inversiones y los costos de funcionamiento y, por otra, los beneficios esperados.

Cualquiera sea la estructura de egresos de un proyecto, es preciso conocer su clasificación en dos grandes grupos que poseen características y tratamientos distintos: aquéllos en los que se incurre antes de que el proyecto empiece a funcionar y aquéllos que se deberán realizar cuando el proyecto ya esté en funcionamiento. Los primeros constituyen lo que se denomina Calendario de inversiones. Los segundos dan origen a un

¹ Todo este apartado ha sido extraído de: Sapag Chain, Proyectos de Inversión: Forulación y Evaluación, 2007.

Programa de costos operacionales y a un Calendario de inversiones de reposición.

Aunque, como se verá más adelante, el flujo de caja se elabora generalmente para períodos anuales, el Calendario de inversiones previas a la puesta en marcha se hace usualmente en períodos mensuales, porque la magnitud de estos egresos ameritan una consideración más precisa de su ocurrencia, para posibilitar la incorporación del costo de capital asociado a su inmovilización o no uso en otra alternativa de inversión.

Durante el funcionamiento del proyecto como una unidad de negocio, es necesario, como se mencionó en los antes, sustituir muchas veces algunos activos para mantener la capacidad normal la operación. Sin embargo, en otros casos se deberán agregar las inversiones necesarias para enfrentar una ampliación planificada. Una inversión especial es aquélla que se realiza en capital de trabajo y que corresponde a los recursos permanentes que permitirán financiar la operación normal.

Calendario de Inversiones

Es imposible pretender presentar un listado de todas aquellas inversiones que se pueden encontrar en los diferentes proyectos. Por eso, la tipología que a continuación se presenta tiene sólo una finalidad didáctica, que permite identificar los principales egresos previos al momento de inicio del proyecto.

Un primer grupo de inversiones lo constituyen aquéllos de carácter obvio y que difícilmente se omitirían en un proyecto: la compra, construcción o remodelación de los espacios físicos, la adquisición de equipos de fábrica y de oficina, el mobiliario y los vehículos, entre otros. Aunque se puedan catalogar como inversiones tradicionales o típicas, no siempre son fáciles de tratar. Esto, porque generalmente existen opciones que obligarán a una evaluación adicional como, por ejemplo, para determinar si será más rentable comprar la infraestructura necesaria o arrendar un inmueble que cumpla con los requerimientos del proyecto.

Un segundo grupo de inversiones previas a la puesta en marcha está constituido por aquéllas que, siendo muy comunes, son omitidas en varios proyectos: la inversión publicitaria para dar a conocer la existencia del proyecto y atraer clientes, el diseño de los sistemas administrativos de apoyo (plan de cuentas contable, sistemas de cobranza, inventario, proveedores, etcétera), la constitución de la sociedad con todos los gastos legales, notariales y de servicios de unidades externas de apoyo a la implementación de la inversión (supervisión técnica para el montaje de los equipos, instalación de redes comunicacionales e instalación de software), etcétera.

En un tercer grupo se incluyen aquellas inversiones respecto de las cuales se identifica la mayor cantidad de problemas entre los evaluadores, ya sea porque las omiten o porque las incluyen de manera errónea: los gastos preoperacionales y el capital de trabajo.

Respecto de los gastos preoperacionales, es frecuente observar en muchos proyectos un ítem de Gastos de puesta en marcha que incluye egresos como la capacitación del personal, la inscripción de la marca que tendrá el establecimiento o la supervisión del montaje de los equipos, entre otros. Sin embargo, el Calendario de inversiones deberá incluir no sólo las inversiones, sino que todos los desembolsos en los que se tendrá que incurrir antes de que el proyecto empiece a funcionar.

Lamentablemente, el nombre Calendario de inversiones confunde a muchos que anotan recién a partir del primer año de funcionamiento desembolsos como los seguros de las máquinas, los impuestos territoriales (contribuciones de bienes raíces), sueldos y otros que obviamente no son inversiones. Sin embargo, el seguro de las máquinas se empieza a pagar cuando estas se adquieren (a veces, varios meses antes de que el proyecto funcione como una unidad de negocio), el impuesto territorial desde que se adquiere el terreno para construir o se compra el inmueble, al gerente y a mucho personal administrativo se le contrata mucho antes de que el proyecto se transforme en una unidad operativa. Todos estos gastos, aunque no constituyen lo que comúnmente se denomina como inversión, sí se deberán incorporar en el Calendario de inversiones que, más bien, debería denominarse Calendario de egresos previos a la puesta en marcha.

Inversión en Capital de Trabajo

Casi todos los proyectos deben primero gastar recursos en la producción de un bien o en la prestación de un servicio, para recibir con posterioridad el pago correspondiente. Para que el negocio creado por el proyecto sea viable económicamente, no basta con tener el edificio construido y totalmente equipado. El funcionamiento normal requerirá, además, un capital de operación que permita cubrir el desfase natural que se observará entre los desembolsos realizados para producir y la recepción del pago futuro por parte del cliente. Estos recursos se denominan inversión en capital de trabajo. La situación descrita se hace más compleja aún si se considera que, además de financiar el costo directo de la prestación, el establecimiento deberá financiar las remuneraciones del personal administrativo, los consumos básicos de luz, agua, calefacción, teléfono, etcétera, el gasto en lavandería, los seguros y el mantenimiento de la infraestructura y el

equipamiento entre muchos otros. Existen tres modelos para calcular el monto a invertir en capital de trabajo: el contable, el del periodo a financiar o periodo de desfase entre egresos e ingresos y el del déficit acumulado máximo.

El método contable busca estimar los niveles promedios de activos corrientes o circulante (recursos mantenidos en caja, cuentas por cobrar e inventarios) y de pasivos corrientes o circulantes (créditos bancarios de corto plazo, deudas con proveedores y otras cuentas por pagar de corto plazo) y calcula la inversión en capital de trabajo como la diferencia entre ambos. Aunque existen diversos métodos teóricos para calcular los valores de cada una de estas variables, el procedimiento resulta inapropiado por lo difícil, costoso y largo de aplicar, además de lo poco confiable de los resultados que entrega. Es por ello que se aplica sólo en el caso de estar en una etapa de perfil o prefactibilidad simple, donde el cálculo pueda ser realizado sobre antecedentes históricos propios o de instituciones similares. En ambos casos, se recomienda buscar una vinculación entre el capital de trabajo contable (activos corrientes menos pasivos corrientes) con el número de pasajeros atendidos, el valor de los activos o el costo de los insumos. Para ello, se busca la variable que muestre la mayor correlación con el capital de trabajo contable (R2) y se aplica la relación observada para pronosticar estadísticamente el monto a invertir en él.

El segundo método calcula la inversión en capital de trabajo como la cuantía de recursos necesarios para financiar el período de tiempo que pasa entre el desembolso y el pago por el servicio prestado o el producto vendido. Para ello, el modelo calcula también, al igual que en el método anterior, un estándar. En este caso, corresponde a un costo promedio diario que debe ser financiado durante todo el periodo de desfase del dinero. La forma de cálculo se representa por la expresión:

$$ICTr = \frac{CA}{365} * PD$$

donde ICTr es el monto a invertir en capital de trabajo, CA el costo estimado para el primer año de operación y PD el número de días de desfase del dinero. También el costo anual se puede dividir por 12, para calcular el costo promedio mensual, y multiplicar el resultado por el número de meses desfase. En la mayoría de los casos el período de desfase debe ser calculado como un promedio ponderado de la permanencia del cliente en un hotel o la cantidad de días de producción, el plazo de facturación y el tiempo que demora la cobranza. Aunque este método no permite incorporar el efecto de

estacionalidades al trabajar con costos promedios diarios, constituye una buena aproximación para medir la rentabilidad de una inversión, ya que la variación en el monto respecto al promedio así obtenido es generalmente marginal. Por ello, se usa muy frecuentemente en estudios en nivel de prefactibilidad y en factibilidad cuando la variación estacional no es significativa.

El tercer método determina el monto a invertir en capital de trabajo como el equivalente al máximo déficit que debe cubrirse en un año. Para ello, se elabora un presupuesto de caja mensual, donde se incluyen todos los costos fijos y variables proyectados en función del nivel de actividad mensual y se compara con la proyección de ingresos. Este método requiere un conocimiento especial de materias presupuestarias que exceden los alcances de este texto. Si se contempla ampliar la actividad durante el horizonte de evaluación, deberán considerarse adiciones al capital de trabajo.

Inversiones durante la Operación

Durante la operación es posible que se deba invertir en ampliaciones o por reposición de activos. Generalmente, cada vez que se incrementa el nivel de actividad se debe estimar un aumento en la inversión en capital de trabajo que sostenga esa mayor actividad. Por otra parte, cuando el proyecto es sólo de reemplazo, lo usual es suponer que no se requiere modificar el capital de trabajo. Sin embargo, existen algunas excepciones:

- a. Cuando el reemplazo de activos aumenta la capacidad de atención de clientes.
- b. Cuando el reemplazo de activos, aunque no modifique el nivel de actividad, hace cambiar las estructuras de costos, inventarios, plazos de facturación, etcétera.

El mayor problema de las inversiones de sustitución es definir la vida útil de los activos, dato fundamental para construir un calendario de inversiones de reemplazo. Lo anterior es especialmente complicado porque los activos no han sido aún comprados y el evaluador debe anticipar su período de sustitución. A este respecto, la teoría ofrece cuatro métodos para estimar dicho plazo: el contable, el técnico, el comercial y el económico.

- a. El método contable permite suponer que un activo tiene una vida real similar al plazo en que se puede depreciar. Si, por ejemplo, el Fisco permite depreciar un computador en tres años, se podrá suponer que los computadores se cambiarán cada tres años. Obviamente, este método sólo se podrá aplicar cuando el activo tiene poca

significación en el total de las inversiones, ya que la vida real no coincide con la contable, salvo contadas excepciones. Por ejemplo, una obra de albañilería puede durar una gran cantidad de años, dependiendo del cuidado y mantenimiento que se le haga. Sin embargo, en varios países latinoamericanos se le asocia un plazo de 20 años para depreciarla. Aunque el evaluador no tiene forma de adivinar el tipo ni la política de mantenimiento que los futuros encargados determinarán para esa construcción, puede estimar una duración similar al plazo contable en un estudio en nivel de perfil o incluso de prefactibilidad si el monto involucrado en la inversión de reposición es marginal dentro del total.

b. El método técnico se usa en activos que claramente serán sustituidos en un plazo distinto al que tiene para depreciarse. Es muy diferente el plazo de sustitución de un activo que se usa un turno diario de otro que se usa en tres. En este caso, es frecuente recurrir a algún estándar técnico que considere el uso del activo: kilómetros recorridos, unidades producidas, horas de funcionamiento, etcétera.

c. El método comercial se aplica cuando la variable determinante es la imagen corporativa. Es posible observar en muchos establecimientos que se cambian con mucha frecuencia los muebles de las salas de espera, para mantener un status acorde con la imagen que se busca proyectar.

d. El método económico, por último, determina la vida útil de un activo en función del momento óptimo económico del reemplazo. Es decir, hasta que los costos de continuar con un activo empiezan a ser mayores a los costos de invertir en uno nuevo. En el costo de continuar se incluye la diferencia entre el costo de funcionamiento del activo viejo y el del nuevo.

b. Beneficios del Proyecto

La conveniencia de efectuar una inversión y comprometer costos futuros en la operación de un proyecto, estará determinada por la posibilidad de lograr beneficios asociados con esos egresos. En la evaluación de cualquier proyecto se deben considerar dos tipos de beneficios: aquéllos que constituyen ingresos de caja y los que no son movimientos de caja pero que afectarán a la decisión económica. En el primer caso se encuentran todos los ingresos que se espera percibir durante el horizonte de evaluación del proyecto, generalmente diez años, ya sea por el giro del negocio o por la venta de activos de reposición y por ahorros de costos que. En el segundo caso está uno de los

beneficios que, sin constituir ingreso, puede hacer aparecer como no rentable a un proyecto que sí lo es: el valor remanente de la inversión, o valor de desecho del proyecto.

Ingresos del Proyecto

Los ingresos proyectados se deducen directamente del estudio de mercado, donde se define la tarifa de cada prestación en función de la competencia y los beneficiarios, así como la estimación de la demanda futura. Aunque la teoría económica vinculada con la oferta y demanda plantea un precio de equilibrio en el mercado, la administración superior de las instituciones busca quebrantar permanentemente esta “ley” para maximizar los beneficios económicos de la organización. Es decir, lograr aumentar tanto la tarifa como la demanda, mediante la atracción de las preferencias del consumidor, a través de una estrategia basada en la diferenciación del producto ofertado, para que sea percibido como deseable y, por lo tanto, el cliente esté dispuesto a pagar más por ello. Lo anterior se puede lograr de tres formas:

- a. Ofertar un producto que le parezca al consumidor tan distinto de las otras opciones, que no sea posible comparación alguna en el momento de decidir.
- b. Ofertar un producto que, aunque sea percibido como similar, haga al consumidor estimar que posee características adicionales a las de la mejor opción que justifican pagar más.
- c. Ofertar un producto o servicio de inferior calidad, pero percibido como similar por el cliente, quien opta por el de menor precio.

Ahorro de Costos

Muchos proyectos que se evalúan en instituciones ya funcionando no generan mayores ingresos pero sí están asociados a beneficios económicos. Por ejemplo, si con la inversión se logran reducir costos de operación. Esto es muy frecuente cuando se evalúa un proyecto de reemplazo de equipos ineficientes (aquellos que tienen una diferencia importante en sus costos respecto de nuevas tecnologías o una baja productividad) o la externalización de servicios a terceros. La inversión, en estos casos, se deberá comparar con los ahorros o disminuciones de costo, los que tendrán el mismo efecto tributario de un mayor ingreso. Esto, porque al bajar el costo subirá la utilidad y, en consecuencia, el impuesto a pagar, tal como se explicó en el punto 5. El ahorro de costos justifica principalmente los proyectos de sustitución de equipos antiguos. En algunos

proyectos, la reducción de costos puede generar un aumento de costos, en una primera etapa, por dos tipos de razones:

a. Cuando se incorpora una nueva tecnología, aunque sea más eficiente e involucre menores costos de operación futura, puede inicialmente hacer incurrir en costos de capacitación, más material dañado o ineficiencias propias de la adquisición del aprendizaje.

b. Cuando la incorporación de una nueva tecnología sustituye mano de obra, se deben considerar todos los costos derivados de las indemnizaciones y finiquitos.

Un caso especial de ahorro se observa cuando existen antecedentes históricos que permiten determinar la tasa de crecimiento de los costos de operación o de mantenimiento de un equipo sólo por su antigüedad. Al evaluar la conveniencia de su sustitución, el ahorro de costos estará vinculado a dos factores, a pesar de que la curva de crecimiento de los costos sea similar para el equipo viejo y el nuevo: el menor costo de mantenimiento que se observa en todo equipo nuevo y la menor tasa de su crecimiento en los primeros años de uso. El beneficio de la sustitución es explicado por el ahorro de costos que se obtendría entre el costo de continuar con un equipo viejo con tasas crecientes de costos y el menor costo, también creciente en el tiempo, que se lograría haciendo una inversión inicial en el equipo nuevo. La comparación de la inversión inicial con el ahorro creciente de costos, permitirá determinar la conveniencia de la sustitución. En algunos casos, se deberá considerar como beneficio adicional de la sustitución los ingresos por la venta del equipo viejo y el cambio en los impuestos derivados principalmente de los cambios en las depreciaciones de ambos equipos.

Venta de Activos

Cuando se construye el flujo de caja para evaluar el proyecto en un horizonte de años (diez, por ejemplo) que supera la vida útil de uno o más de los activos considerados en las inversiones, debe agregarse como un beneficio el posible ingreso que posibilitaría su venta o uso alternativo. Si el activo se vende, se incluirá en el flujo de caja en una fila de Ingresos por venta de activos que se deduce de un Calendario de ingresos por venta de activos elaborado sobre la base de la información proporcionada en el Balance de Equipos.

En algunos casos, el proyecto liberará activos que no se podrán vender por distintas razones como, por su estado de deterioro, limitaciones burocráticas administrativas en el sector público, etcétera. Obviamente, el reemplazo del activo no

produce ingresos por su venta. Incluso, puede obligar a efectuar desembolsos por la desinstalación, bodegaje u otro. En otros casos, aunque el activo puede venderse, la gerencia opta por quedarse con él para destinarlo a otros usos. El beneficio de la liberación del activo viejo se puede calcular bajo dos supuestos:

a. Si se decide no vender, es porque quedarse con él le permite beneficios equivalentes, como mínimo, a lo que se deja de percibir por la venta. Por lo tanto, aunque no se venda, se anota como ingreso, similar a una venta de activo.

b. Si el equipo liberado será utilizado en actividades complementarias cuyo beneficio es posible de cuantificar, se anotará el monto del aumento de ese beneficio como atribuible al proyecto.

Valor Remanente de la Inversión

Un beneficio que no constituye ingreso es el valor del proyecto al final de su horizonte de evaluación. No genera un ingreso porque el proyecto no se vende pero, como tiene la capacidad de seguir generando ingresos a futuro, debe asignársele un valor a ello. No es fácil valorar un proyecto (que aún no se aprueba ni ejecuta) en cinco o diez años más. La teoría ofrece tres modelos que, como se verá más adelante, conducen a tres resultados distintos. Después de explicar el procedimiento para usar cada uno de ellos, se recomendará en qué casos parece conveniente uno más que otro. El valor de todo negocio se puede calcular de dos formas diferentes: determinando el valor de cada activo individual para luego sumarlos o determinar el valor del proyecto como una unidad económica funcionando, donde el valor de los flujos que los activos son capaces de generar puede ser superior al valor de los activos que lo producen. El valor de los activos individuales, a su vez, se puede estimar mediante una valorización contable o una comercial. Ambos casos obligan a calcular el valor de cada uno de ellos para luego sumarlos. Al final del horizonte de evaluación se debe considerar la antigüedad de cada equipo, ya que varios podrían haberse sustituido. El valor de los activos del proyecto como unidad económica funcionando, por el contrario, no valora activos individuales, sino que asume que ellos valdrán lo que serían capaces de generar como beneficios netos a partir del año 11, es decir, después del horizonte de evaluación.

Por último, cabe aclarar, tal como lo señala el Prof. Sapag Chain (2007) que “no porque un proyecto muestre un resultado no rentable se debe rechazar. Otras consideraciones (humanitarias, estratégicas, éticas o políticas) podrán tener prioridad

sobre esta viabilidad. Aún así, siempre será recomendable conocer la cuantía del costo que se deberá asumir por aceptar un proyecto no rentable”.

VIABILIDAD TÉCNICA

La viabilidad técnica debe comprobar si es posible, física o materialmente, hacer el proyecto, determinación que es realizada generalmente por los expertos propios del área en la que se sitúa el proyecto. En algunos casos, el estudio de esta viabilidad puede llegar, incluso, a evaluar la capacidad técnica y el nivel de motivación del personal de la empresa que se involucraría en el nuevo proyecto. No se puede asumir que por el hecho de que la empresa está funcionando, es viable técnicamente hacer más de lo mismo.

“La ampliación de la capacidad instalada se podría hacer construyendo un nuevo piso sobre el edificio, dependiendo de que las bases estructurales y las características técnicas lo permitan. Poner más maquinaria que funcione con energía eléctrica sólo se podría hacer si existe la resistencia eléctrica necesaria en los transformadores.” (Sapag Chain, *Proyectos de Inversión: Forulación y Evaluación*, 2007, pág. 22)

VIABILIDAD LEGAL

La viabilidad legal debe verificar tanto la inexistencia de restricciones legales para la habilitación y operación normal del proyecto como la falta de normas internas de la empresa que pudieran contraponerse a alguno de los aspectos de la puesta en marcha o posterior operación del proyecto.

“Suponiendo que es viable técnicamente construir un nuevo piso sobre la estructura actual del edificio, todavía se debe determinar si la altura está dentro de los rangos permitidos de construcción y de los límites de las rasantes respecto del área del terreno.” (Sapag Chain, *Proyectos de Inversión: Forulación y Evaluación*, 2007, pág. 23)

Aunque en la gran mayoría de los casos este estudio es desarrollado por expertos en el área legal, es posible que el propio evaluador investigue el marco normativo que pudiera restringir el desarrollo del proyecto.

VIABILIDAD DE GESTIÓN

La viabilidad de gestión debe demostrar que existen las capacidades gerenciales para lograr la correcta implementación y eficiente administración del negocio. De no ser así, se debe evaluar la posibilidad de conseguir el personal con las habilidades y capacidades requeridas en el mercado laboral.

Tal como lo señala el autor (Sapag Chain, 2009) “Una de varias opciones para medir esto se relaciona directamente con la calidad del trabajo realizado por el evaluador del proyecto. Si el estudio de viabilidad económica exhibe deficiencias notorias, es muy posible que se presuma que la incapacidad para hacer un buen análisis o para hacerse asesorar en una etapa tan decisiva del proyecto, se mantendrán una vez implementado el proyecto.”

VIABILIDAD POLÍTICA

La viabilidad política corresponde a la intencionalidad, de quienes deben decidir, de querer o no implementar un proyecto, independientemente de su rentabilidad.

Es por ello que quien presenta el proyecto debe preparar la información para adecuarla a los requerimientos de cada uno de los agentes que participan de la decisión de aprobación o rechazo del proyecto: la gerencia, los socios propietarios, los distintos integrantes —con intereses a veces también muy distintos— del directorio, la entidad financiera que podría aportar los recursos financieros para ejecutar el proyecto, etcétera. Como cada uno de ellos puede tener distintos grados de aversión al riesgo, información, expectativas, recursos y opciones de inversión, entre otros, la forma de considerar la información que proviene de un mismo estudio puede ser interpretada de una manera muy diferente por cada uno de ellos.

SEGUNDA PARTE: Marco Metodológico

Capítulo 3: “Estructura del Marco Metodológico del Proyecto”

En este capítulo se describen los métodos, técnicas y procedimientos que fueron empleados en este proyecto para el logro de los objetivos planteados.

Alexis Pérez (Pérez, 2009), señala que el Marco Metodológico muestra la forma en la que el investigador realizará la investigación y describe en detalle cómo se llevará a cabo el estudio.

TIPO DE INVESTIGACIÓN

El presente proyecto involucra una investigación Proyectiva, que de acuerdo con Jacqueline Hurtado (2008) “este tipo de investigación, consiste en la elaboración de una propuesta, un plan, un programa o un modelo, como solución a un problema o necesidad de tipo práctico, ya sea de un grupo social, o de una institución, o de una región geográfica (...) La investigación proyectiva se ocupa de cómo deberían ser las cosas, para alcanzar unos fines y funcionar adecuadamente. Para que un proyecto se considere investigación proyectiva, la propuesta debe estar fundamentada en un proceso sistemático de búsqueda e indagación que requiere la descripción, el análisis, la comparación, la explicación y la predicción.”

En efecto, a través de este trabajo se pretende desarrollar una nueva propuesta de modelo de negocio para Nannda con vistas a mejorar su funcionamiento y resolver su problemática actual. El proceso sistemático que se sigue para alcanzar el objetivo planteado incluye la descripción de la empresa objeto de estudio, el análisis de su problemática actual (lo que lleva a considerar como posible alternativa la migración hacia un modelo de negocio con e-commerce,) la comparación y explicación del funcionamiento otras empresas que son exitosas dentro del mismo rubro que Nannda y cuyos modelos de negocios contemplan al comercio electrónico bajo diferentes modalidades, y finalmente la predicción o diseño de una propuesta de cambio para la empresa objeto de estudio que se espera contribuya positivamente a la resolución de su problemática.

La etapa final del trabajo se concentrará el determinar si el diseño de modelo de negocio planteado resulta o no viable. Para lograrlo, se procederá al análisis de las Cinco Viabilidades de un Proyecto a nivel de Prefactibilidad.

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La estrategia que se adopta para responder al problema planteado corresponde a un Diseño de Fuentes Mixtas, debido a que se utiliza un diseño de Campo para la recopilación de datos sobre Nannda y un diseño Documental para obtener información sobre las empresas que constituyen los tres casos de éxito analizados y que se estudian a efectos comparativos.

En cuanto a la perspectiva temporal del diseño, se trata de un Diseño Contemporáneo cuyo propósito es obtener información sobre un evento actual. Si bien se plantea una alternativa de cambio a futuro, este proyecto sólo apunta al diseño y proyección esperada de dicha alternativa. Escapa de los límites del presente proyecto la realización de mediciones sucesivas a lo largo del tiempo para evaluar los resultados efectivos del cambio implementado.

POBLACIÓN Y MUESTRA

La población o universo para el cual serán válidas las conclusiones que se obtengan equivale a una única empresa en la situación particular que se encuentra atravesando.

Independientemente de que bajo condiciones muy similares a las del Caso Testigo pueda haber empresas a las que les resulte igualmente beneficiosa la adopción del modelo de negocio propuesto o alguno de sus módulos, esto no constituye la motivación principal de este trabajo.

Por lo explicado anteriormente, esta investigación no conlleva un proceso de muestreo, sino que se trabaja directamente con la unidad de análisis / población, que es la empresa Nannda.

TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Las técnicas para obtener la información necesaria para este proyecto fueron principalmente de dos tipos: Observación Directa y Análisis Documental.

TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LOS DATOS

La técnica por excelencia empleada para procesar y analizar los datos obtenidos fue el Modelo Canvas de Alexander Osterwalder e Ives Pigneur a través de la herramienta del Lienzo de Modelo de Negocio.

El Modelo Canvas es una herramienta potente y sencilla para facilitar el desarrollo y la comprensión de un modelo de negocio. Se trata de una plantilla o “lienzo” que ayuda a visualizar las diferentes áreas de valor de una empresa y cómo deben relacionarse unas con otras, para que una idea de negocio pueda convertirse en una empresa viable.

Con dicha herramienta se analizarán en una primera instancia, tres modelos de negocios que trabajan con e-commerce y que constituyen Casos de Éxito dentro del mismo rubro que Nannnda. Posteriormente se utilizará el Lienzo para el diseño de un nuevo modelo de negocio basado en e-commerce para la empresa objeto de estudio.

PROTOCOLO DE APLICACIÓN DEL LIENZO

A los efectos de utilizar el Lienzo del Canvas Model como una herramienta para “leer” los modelos de negocio de los Tres Casos de Éxito planteados, se ha definido un Protocolo de Aplicación que describe sistemáticamente la forma en la que se efectúa la recopilación y análisis de información de cada uno de los módulos, y que se presenta a continuación:

1. SEGMENTOS DE MERCADO y PROPUESTA DE VALOR

Estos dos módulos son los primeros que deben detectarse ya que en base a ellos se configura todo el modelo de negocio de una empresa. Para conocerlos resulta de mucha utilidad investigar cuál es la Misión de la empresa, ya que por definición ésta expresa: ¿Qué hace la compañía? ¿Cómo lo hace? ¿Para quién lo hace?

La misión empresarial no siempre se encuentra plasmada de manera explícita por todas las compañías, pero puede deducirse fácilmente al revisar los apartados de sus páginas web que adoptan nombres tales como “Institucional”, ¿Quiénes somos?”, “Historia”, “Visión y valores”, “Acerca de...”, etc.

2. FUENTES DE INGRESOS

Éste módulo se deduce a partir de lo detectado en el punto anterior. De acuerdo con las características de los segmentos de mercado a los que apunta la empresa podremos responder a la pregunta: ¿Qué valor está dispuesto a pagar cada segmento de mercado? Así encontraremos casos en los que los clientes prefieren pagar un precio bajo por un producto estandarizado de calidad aceptable o un precio que resulta más elevado en la medida en que la propuesta de valor involucra mayor calidad y personalización. Por lo general las empresas que ofrecen productos estandarizados a buen precio apuntan a

un segmento de mercado muy amplio, y en consecuencia generan pequeños ingresos de un gran número de artículos vendidos. En cambio, en aquellas empresas que ofrecen una propuesta de valor más personalizada, los ingresos se generan en base a un menor número de artículos vendidos pero con ingresos unitarios elevados.

3. CANALES Y RELACIONES CON LOS CLIENTES

El siguiente paso es investigar de qué forma la empresa hace llegar sus productos/servicios a sus clientes y cómo es la relación que establece con ellos (asistencia personal, autoservicio, servicios automáticos, comunidades, etc). Para determinar estos dos módulos del modelo es necesario:

Identificar si la página web de la empresa funciona como tienda virtual o si cuenta con algún enlace que nos re direcciona hacia la misma.

Buscar en la página web de la empresa la solapa “Locales”, “Sucursales”. Allí aparecerán todas las tiendas físicas que posee la empresa (en caso de que efectivamente cuente con ellas), su distribución geográfica y otros datos que pueden resultar de utilidad tales como números de teléfono y direcciones de e-mail.

Ir personalmente a una tienda física de la empresa y vivir la experiencia que vive un potencial cliente, estudiar el modo de contacto y el grado de personalización en la atención.

Es posible que la empresa no cuente en su página web con apartados referidos a locales comerciales, pero de seguro brindará opciones para contactarse con la empresa o su centro de atención al cliente ya sea a través de un número de teléfono, servicio de chat online, dirección de e-mail o formulario de contacto. Por cualquiera de estos medios es posible consultarle a un representante de la empresa cuáles son las opciones que se encuentran disponibles para adquirir los productos/servicios de la compañía. Al entrar en contacto con un representante tendremos la posibilidad de evaluar cómo es el trato o modo de relación que establece la empresa con un potencial consumidor.

Buscar a la empresa en redes sociales, comunidades, averiguar si cuenta con un blog e identificar el tipo de relación que establece la empresa con sus segmentos de clientes en cada uno de estos lugares.

4. RECURSOS CLAVE

A partir de los tres puntos anteriores tenemos una noción bien clara de qué le ofrece la empresa a sus segmentos cliente, cómo se los entrega y cómo les cobra por ello. Ahora bien, dependiendo de la forma que tomen cada una de estas variables, la

empresa deberá contar con determinados recursos clave que sostengan toda la operatoria. Nuevamente estamos ante la definición de un módulo que el analista debe deducir a partir de los anteriores. Es frecuente encontrar declaraciones de la empresa o de sus directivos que expresan que su recurso más importante es el capital humano. Esto puede ser perfectamente cierto, sin embargo no debemos quedarnos sólo con eso, sino que a partir del entendimiento del modelo de negocio de la compañía que tenemos hasta el momento debemos deducir cuáles recursos humanos, físicos, intelectuales y/o económicos no pueden faltar para que el modelo resulte exitoso.

5. ASOCIACIONES CLAVE Y ACTIVIDADES CLAVE

Para definir estos dos módulos es necesario investigar el grado de integración de la compañía. En otras palabras se debe identificar qué hace la propia empresa y qué compra hecho o en qué casos recurre al outsourcing. Para la realización de esta tarea resulta de utilidad el modelo de la Cadena de Valor de M. Porter, que sugerimos utilizar de la siguiente manera:

Identificar cada una de las actividades que componen la cadena de valor para la empresa en análisis.

Detectar cuáles de ellas son clave para que el negocio funcione tal y como ha sido planteando. Debemos tener presente que el Lienzo sólo se concentra en aquellos aspectos que componen la clave del éxito del negocio, por lo que no es necesario estudiar en profundidad todas las actividades que componen la cadena de valor.

Averiguar cuáles de estas actividades clave desarrolla la propia empresa y para cuáles recurre a sus proveedores y socios clave. Para obtener esta información se puede recurrir a artículos que traten el caso de la empresa en cuestión, notas periodísticas realizadas a sus miembros, la propia página web de la empresa, o bien entrevistar nosotros mismos a una persona que trabaje para la organización y consultarle al respecto.

6. ESTRUCTURA DE COSTOS

El último módulo que queda por determinar involucra la definición de los principales costos en los que se incurre al trabajar con el modelo de negocio que se ha detectado.

Como a esta altura ya contamos con un conocimiento acabado del funcionamiento del negocio, estamos en condiciones de responder a las siguientes preguntas: ¿Cuáles son los costos más importantes inherentes a este modelo de negocio? ¿Cuáles son los

recursos clave más caros? ¿Cuáles son las actividades clave más caras? ¿Cómo es la proporción de costos fijos y variables que enfrenta la compañía? ¿Se beneficia de economías de escala?

Nótese que no se trata de obtener información exacta sobre el costo específico de cada ítem (sobre todo porque resulta casi imposible conocerlos en profundidad en una empresa que no es la propia) sino más bien de ser capaz de establecer el peso relativo de los distintos tipos de erogaciones a las que se enfrenta la compañía para comprender la estructura de costes que ésta debe gestionar y minimizar.

TERCERA PARTE: Aplicación de Campo

Capítulo 4: “Presentación de la empresa y su problema actual”

NANANDA es una empresa de venta minorista de calzado e indumentaria femenina ubicada en el barrio de Nueva Córdoba, en calle San Lorenzo 163 de la ciudad de Córdoba Capital.

Nació en el mes de abril de 2012 como un emprendimiento unipersonal de venta de calzado femenino y desde entonces ha ido creciendo y ganando aceptación en el mercado, incorporando también a su oferta artículos de indumentaria, carteras y accesorios.

En los últimos tiempos, la situación económica del país ha provocado que los costos, tanto fijos como variables, se incrementen desmesuradamente en relación a las posibilidades de incrementar el precio de venta al público.

Ante los sucesivos aumentos del costo de la mercadería se ha ido adaptando el precio de venta de los productos al usuario final, en la medida en que la elasticidad de demanda lo permitiera, de modo tal que el margen no se vea tan perjudicado. Pero aun así, el incremento en el monto de alquileres, expensas y servicios ha erosionado la utilidad de la empresa al punto tal que ya no resulta un negocio rentable.

Debido a la imposibilidad de conservar una empresa en estas condiciones, se ha pensado en migrar hacia un modelo de negocio del tipo e-commerce que permita reducir los costos fijos, continuar brindando productos de calidad y a precio razonable a la cartera de clientes de la empresa y ampliar el radio geográfico de captación de demanda.

MODELO DE NEGOCIO DE NETSHOES

Netshoes es una plataforma innovadora, popular y de gran crecimiento y expansión en los últimos años. Hoy se posiciona como la tienda online de artículos deportivos más grande del mundo, ofreciendo más de cien marcas de renombre internacional. Con presencia en Argentina, Brasil y México, su misión es transformar la vida de las personas con más deporte y recreación.

Fundada en el año 2000 por Marcio Kumruian (actual CEO) con la apertura de su primera tienda física en la ciudad de San Pablo, Brasil. Luego de 2 años la compañía se volcó a la comercialización on-line, abriendo la primera tienda de artículos deportivos y para recreación de Brasil. En 2007, cerró todos sus locales físicos y se convirtió en una empresa 100% digital, dispuesta a proveer la mejor experiencia de compra por Internet.

El 1 de octubre de 2011 Netshoes da comienzo a sus operaciones en Argentina bajo el mismo formato, totalmente virtual, sin tiendas físicas.

Su modelo de negocio analizado a través de la lente del Lienzo del Canvas Model opera de la siguiente manera:

- Segmentos de Mercado: La oferta apunta a mujeres, hombres y niños que se encuentren de alguna manera vinculados al deporte y la recreación. Son personas que eligen y confían en marcas reconocidas, líderes del segmento deportivo, por lo que no sienten la necesidad de contar con una tienda física a la cual acudir a corroborar la calidad y calce de los artículos. Simplemente con ver una imagen digital del diseño, están en condiciones de efectuar la compra.








- Propuestas de Valor: Este tipo de servicio permite acceder desde cualquier punto del país y sin moverse de la casa, a toda la variedad de productos en catálogo (actualmente más de 6.000), algo que no es posible a través de los canales de retail tradicionales. Desde Netshoes también han logrado enfrentar el desafío de la desconfianza, ofreciendo canales seguros de compra, y brindando la posibilidad hacer un cambio sin costo del producto.

- Fuente de Ingresos: Este modelo se basa en la suma de pequeños ingresos de una enorme cantidad de artículos.

- Canales: La venta de los productos se perfecciona vía internet a través de la plataforma, mientras que la entrega se realiza a domicilio gracias a la red logística planteada por la empresa desde su propio centro de distribución hacia todos los puntos del país.

- Relaciones con los Clientes: Bajo este concepto, la relación con los clientes sólo se establece por contacto web o telefónico para responder a consultas o brindar asesoramiento cuando es requerido.
- Recursos Clave: El principal recurso de la empresa es su plataforma de e-commerce alojada en servidores propios.
- Asociaciones Clave: La relación que establece Netshoes con las marcas que comercializa resulta crucial para el funcionamiento de su modelo de negocio. Se trata de marcas reconocidas internacionalmente que son referentes del sector de artículos deportivos y reconocen a la empresa como uno de sus distribuidores más importantes a nivel país, por lo que le aseguran un abastecimiento constante y buenas condiciones de compra.
- Actividades Clave: Tanto el desarrollo y mantenimiento de la plataforma como la gestión de la logística de grandes volúmenes son las actividades clave en las que se concentra el core business de Netshoes.
- Estructura de Costos: Los principales costos se derivan del mantenimiento y gestión de la plataforma y de la operación logística en un amplio radio de distribución.

Figura 3: Modelo de Negocio de NETSHOES. (Elaboración Propia)

<p>Asociaciones clave </p> <p>Marcas reconocidas a nivel mundial</p>	<p>Actividades clave </p> <p>Gestión de la plataforma</p> <p>Logística</p>	<p>Propuestas de valor </p> <p>Tienda online 24hs</p> <p>Más de 6000 productos</p> <p>Compra segura</p> <p>Cambio sin costo</p>	<p>Relaciones con clientes </p> <p>Asesoramiento online y telefónico</p>	<p>Segmentos de mercado </p> <p>Hombres, mujeres y niños vinculados al deporte y la recreación</p>
<p>Estructura de costes </p> <p>Gestión y mantenimiento de la plataforma</p> <p>Logística de amplio radio</p>		<p>Fuentes de ingresos </p> <p>Pequeños ingresos de un gran número y variedad de artículos</p>		

MODELO DE NEGOCIO DE BATISTELLA

Calzados Batistella fue fundada en 1945 por Humberto Batistella en Córdoba Capital y con el correr de los años fue creciendo y expandiéndose hasta convertirse en una de las cadenas de zapaterías más importantes del interior del país con más de 40 locales propios. Recién a partir del año 2011 se incorpora la sucursal virtual como complemento a su gran estructura comercial.

Batistella terceriza la fabricación de sus calzados en varios talleres que trabajan bajo estrictos lineamientos de calidad provistos por la compañía. Estos talleres tienen autorizado vender sus modelos como marca blanca o bajo su propia marca en los lugares en los que Batistella no cuente con tienda física, de modo que los diseños que ofrece la empresa no siempre son exclusivos. Sin embargo, esto no afecta para nada al éxito de la compañía debido a que su estrategia no se basa en un diseño exclusivo y sofisticado, sino en ofrecer una amplia gama de modelos de calzado –que van desde zapatitos para un nene de un año, hasta calzado cómodo para una señora mayor- con una muy buena relación precio-calidad.

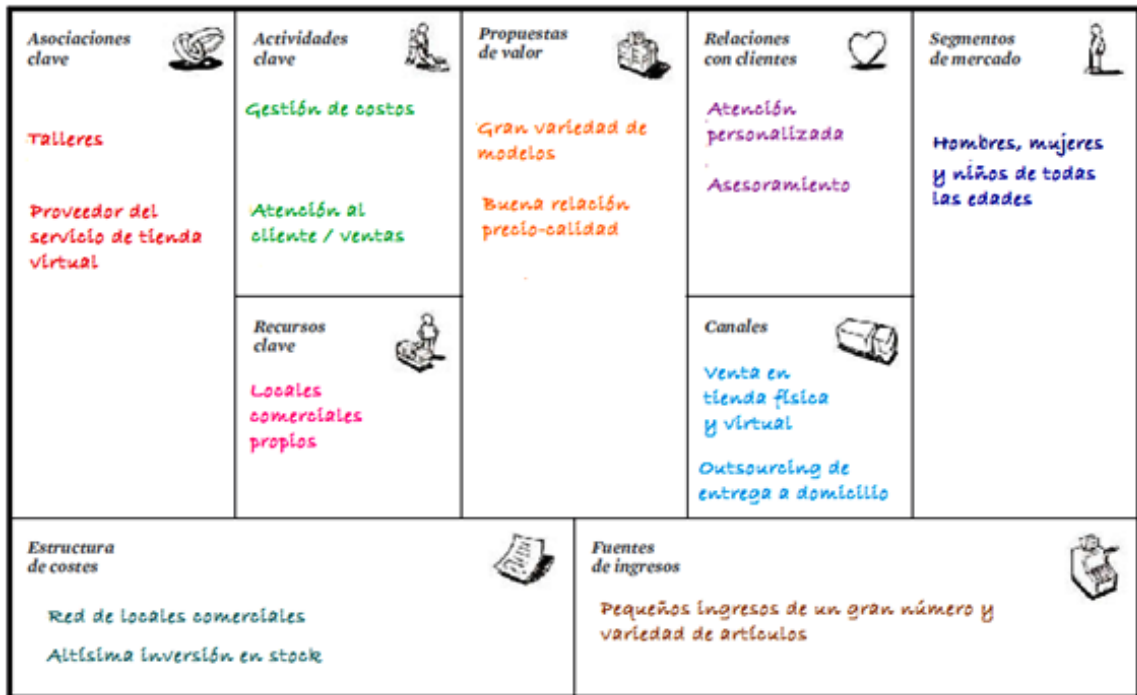
En este caso de modelo de negocio, a diferencia del planteado en el apartado anterior, el mayor volumen de ventas pasa por las tiendas físicas mientras que la sucursal virtual aún se encuentra entre las fases de introducción y crecimiento. Es por ello que la empresa ha elegido un formato de tienda online consistente en comprar una solución de e-commerce “empaquetada” que se aloja en los servidores del proveedor del servicio y que incluye desde el diseño de la tienda virtual hasta la logística de entrega de la mercadería al cliente final. La gestión y actualización de la plataforma, sin embargo, queda completamente en manos de la empresa.

Habiendo dado esta breve introducción, se pasará a analizar el modelo de negocio de Batistella a través del Lienzo de Canvas Model:

- **Segmentos de Mercado:** Apunta a un público familiar, abarcando tanto a hombres como a mujeres y niños de todas las edades. Son clientes que valoran un producto de diseño tradicional con una buena relación precio-calidad. La gran trayectoria de Batistella ha logrado convertir en clientes a personas que no viven en las ciudades en las que hay locales comerciales de la marca, sino en las afueras o en ciudades vecinas, pero aprovechan sus viajes a las ciudades principales para comprar calzados de la marca. A este público principalmente apunta la tienda virtual, para que puedan realizar sus compras en cualquier momento sin tener que esperar a encontrarse en una ciudad con un local Batistella.

- Propuesta de Valor: Amplia variedad de modelos para hombres y mujeres de todas las edades con una buena relación precio-calidad.
- Fuentes de Ingresos: En este aspecto el modelo de negocios de Batistella sí se parece al de Netshoes, ya que se vale de pequeños ingresos provenientes de un gran número y variedad de artículos.
- Relaciones con los Clientes: Los vendedores tienen como premisa brindar un trato personalizado a cada cliente y asesorarlo para asegurarse que la persona salga del local satisfecho con su compra.
- Canales: Venta a través de sucursales físicas y sucursal virtual, y entrega a domicilio en este último caso.
- Recursos Clave: Todos los locales comerciales con los que cuenta Batistella son propios. La empresa tiene como política no pagar alquileres (por eso no tiene tiendas en los shoppings) con lo cual evita pagar elevados montos de costos fijos mes a mes.
- Actividades Clave: Para el funcionamiento de este modelo de negocio es crucial prestar especial atención a las actividades de Gestión de Costos –el gran desafío de mantener buen precio sin descuidar la calidad- y la Atención al Cliente que brinda la fuerza de ventas. De hecho en una entrevista para el diario La Voz (Batistella J. P., 2010), el gerente de la sucursal central resaltó: “El secreto es que los clientes no se vayan sin comprar. Los vendedores tienen penado decir que no hay. En todo caso, podemos encontrar algo parecido.”
- Asociaciones Clave: Batistella cuenta con dos tipos de socios clave. Por un lado los Talleres que se ocupan de la fabricación del calzado y que constituyen un pilar fundamental en la estrategia de variedad-calidad-precio de la compañía. Y por otro lado el Proveedor del Servicio de E-commerce, cuyo buen desempeño en cuanto a efectividad de la plataforma y adecuada entrega del producto definirán en última instancia el éxito o fracaso de esta nueva apuesta de la empresa.
- Estructura de Costos: Las dos fuentes principales de costos de la compañía son la Inversión en Stock para poder ofrecer una gran cantidad de modelos y talles y la enorme Red de Sucursales propias distribuidas por el país, que una importante estructura de costos fijos en cuanto a impuestos, servicios y gastos de nómina.

Figura 4: Modelo de Negocio de BATISTELLA. (Elaboración Propia)



MODELO DE NEGOCIO DE QUIERO JUNE

Quiero June es empresa creada y dirigida por una joven diseñadora argentina que ofrece toda una gama de zapatos de estilo romántico, que no sabe de temporadas o estaciones sino que se instala y se consolida con nuevos diseños, telas, estampados y modelos que logran conquistar a mujeres con gusto por la moda y, sobre todo, la sofisticación.

Cada par de zapatos es confeccionado artesanalmente. La empresa busca el encanto en cada pieza, por eso hacen pequeñas cantidades de cada modelo, lo que los hace casi únicos. Además brindan la posibilidad de que el cliente solicite por encargo un diseño personalizado, es decir, seleccionando un modelo dentro de los existentes pero con la combinación de cueros y colores que desee.

En Quiero June se trabaja con materiales y cueros de primera calidad, lo que sumado a la exclusividad del diseño, la fabricación artesanal y la posibilidad de customización, dan como resultado un producto cuyo costo es bastante superior a la media de la industria. Aún así se apunta a un nicho de mercado que está dispuesto a pagar por ese valor agregado, por lo que la empresa tiene un gran éxito en lo que hace.

Quiero June vende a todo el país pero no cuenta con una red de tiendas físicas a tal efecto, sino que maneja más del 90% sus ventas de manera online contratando para

ello un servicio integral de E-commerce más logística de entrega muy similar al que utiliza Batistella. Además cuenta con un Showroom en la Ciudad de Buenos Aires al cual se puede ir a ver y probar los distintos diseños con cita previa, e incluso comprarlos en caso de que exista disponibilidad del artículo en ese momento. La empresa no trabaja con niveles elevados de stock sino que fabrica a pedido, por lo que las ventas que no pudieran realizarse en el momento cuando una clienta va al showroom, se efectiviza días después previa fabricación del modelo solicitado.

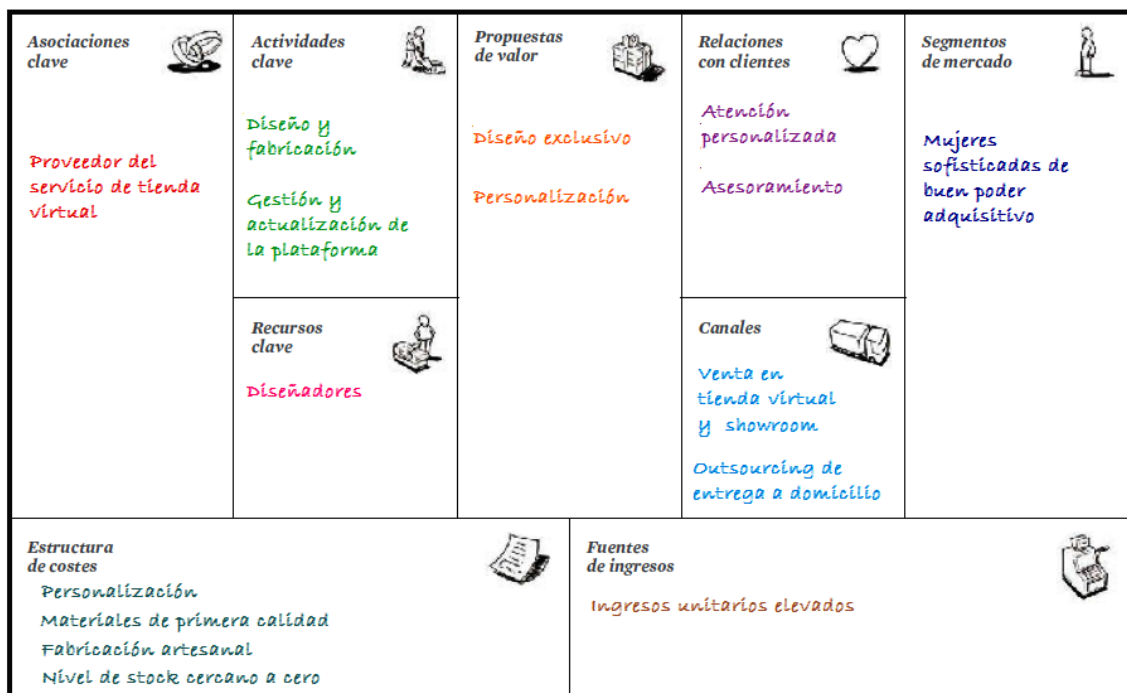
A continuación se analiza el modelo de negocio de Quiero June con el Lienzo de Canvas Model:

- Segmentos de Mercado: Mujeres sofisticadas que gustan lucir muy bien sin necesidad de estar al último grito de la moda, que estén dispuestas a pagar más por un producto exclusivo y de muy buena calidad.
- Propuesta de Valor: La empresa propone a sus clientas contar con calzado de diseño exclusivo y la posibilidad de personalizar sus propios modelos eligiendo la combinación que más les guste de colores, diseños y tipos de material que se encuentran disponibles.
- Fuentes de Ingresos: Como la empresa apunta a un nicho de mercado, sus ventas en unidades no se caracterizan por ser masivas, sino que por el contrario, se venden menos productos pero con un elevado margen unitario, lo que redundaría en un nivel de facturación bastante significativo para lo que podría considerarse una pequeña empresa.
- Canales: Tal como se dijo, el principal canal de venta es su tienda virtual con entrega a domicilio, aunque la posibilidad de visitar el showroom contribuye a generar confianza en aquellos que aún no conocen la marca y serían más reacios a comprar un artículo costoso por internet sin tener referencias del vendedor.
- Relación con los Clientes: Se establece una relación cercana con el cliente basada en el asesoramiento personalizado y la vocación por satisfacer sus necesidades.
- Recursos Clave: En este caso el recurso clave son los diseñadores, el recurso humano con la capacidad de crear modelos que cautiven al público objetivo y que además sepan interpretar sus deseos en cada pedido puntual.
- Asociaciones Clave: La mayor parte del flujo de ventas de la empresa se canaliza a través de la plataforma y servicio de entrega que gestiona el proveedor del servicio de e-commerce, lo que lo convierte en su socio clave por excelencia.
- Actividades Clave: Existen dos tareas que no se pueden descuidar en este modelo de negocio, por un lado el diseño y fabricación de cada pieza de calzado y por

otro lado la gestión y actualización de la plataforma a través de la cual se generan la mayor cantidad de ventas de la empresa.

- Estructura de Costos: Las razones por las cuales sus clientes eligen a Quiero June son precisamente los factores que generan los costos más importantes para la empresa. Estos son la fabricación artesanal, la personalización de los modelos y la compra de materiales de primera calidad. Los dos primeros factores imposibilitan obtener economías de escala en la fabricación. Sin embargo existe un aspecto crucial en la estructura de costos de la empresa y es que ésta no fabrica lo que no va a vender, solo trabaja por pedido y no comienza a fabricar hasta tanto no se haya acreditado el dinero de la venta efectivizada vía web. Con esto se obtiene un enorme ahorro evitando la fabricación para stock (excepto unos pocos modelos para exhibir en el showroom) y todos sus costos asociados.

Figura 5: Modelo de Negocio de QUIERO JUNE. (Elaboración Propia)



Capítulo 6: “Diseño del Modelo de Negocio de Nannda usando el lienzo Canvas”

En el apartado precedente se analizaron tres modelos de negocio que, si bien operan dentro de un mismo mercado y todos utilizan e-commerce en mayor o menor medida, apuntan a distintos segmentos y con propuestas de valor muy diferentes, por lo cual se puede corroborar que no existe una única fórmula del éxito ni una sola manera correcta de trabajar con e-commerce. Sin embargo, los módulos de los modelos estudiados no fueron definidos al azar, sino que cada uno de ellos contribuye y se complementa con los demás para lograr el objetivo común de satisfacción de las necesidades del cliente a partir de una estructura acorde a las capacidades de la compañía.

A continuación se diseñará para Nannda un modelo de negocios que le permita brindar a su segmento de mercado una propuesta atractiva de valor con base en un formato e-commerce, que contribuya a reducir costos fijos y hacer más eficientes los procesos.

- **Segmento de Mercado:** Mujeres jóvenes con gusto por la moda y las nuevas tendencias. Como cada temporada van adecuando su modo de vestir a lo que se usa en ese momento, estas mujeres no están dispuestas a pagar por un producto de precio elevado porque saben que en cuanto la moda cambie, querrán comprar un nuevo modelo. Sin embargo, no están dispuestas a sacrificar calidad por obtener un precio bajo y son muy detallistas con el diseño. Estas mujeres se encuentran comprendidas en un rango de edades de entre 20 y 35 años, por lo que son un segmento muy familiarizado con las nuevas tecnologías, la interacción a través de redes sociales y las compras virtuales. De hecho un buen número de mujeres de este segmento ya son seguidoras de Nannda en Facebook e interactúan asiduamente con la empresa consultando precios y la posibilidad de realizar envíos a otras ciudades o provincias.

- **Propuestas de valor:** Nannda dará la posibilidad al segmento objetivo de contar con moda acorde a las últimas tendencias, a un precio accesible y de buena calidad.

- **Fuentes de Ingresos:** Como este modelo de negocio apunta a un segmento amplio a través de precios accesibles, la lógica del flujo de ingresos de la firma se basa en muchas ventas de montos no muy elevados. Se contará con una lista de precios fija y se realizarán descuentos y liquidaciones a fin de temporada. Los clientes podrán abonar con tarjeta de crédito o cupones de pago (que se abonan en bancos, rapipago o pagofácil) y el dinero se acreditará en la cuenta de Mercado Pago de la empresa. Estas modalidades

de pago vienen ya incluidas dentro del Servicio Integral de E-commerce que contratará la empresa.

- **Relaciones con los Clientes:** La relación que debe establecer Nannda con estas clientes debe estar basada en un vínculo amistoso, hablar su mismo idioma, hacerles saber que la empresa gusta de la moda tanto como ellas y que pondrá a su disposición lo último en tendencia de calzado.

- **Canales:** La mayor parte de las ventas se canalizará a través de la plataforma virtual creada a tales efectos, la que ofrecerá variedad de medios de pago disponibles y entrega a domicilio dentro de un plazo estipulado. Adicionalmente se contará con un showroom en la ciudad de Córdoba que abrirá sus puertas a las clientas con cita previa en determinados días y horarios para que las clientes puedan ver y probar los modelos que deseen e incluso realizar sus compras allí mismo.

- **Recursos Clave:** En este modelo los recursos clave son, la Plataforma de E-commerce (recurso tecnológico) y la/s persona/s que se encarga/h de las compras y la gestión/promoción de la plataforma (recursos humanos).

- **Actividades Clave:** Las actividades que constituyen el pilar de este modelo de negocio son las Compras y la Gestión de la Plataforma. Es muy importante comprar en forma eficaz y eficiente. La selección de los modelos que se van a ofrecer es fundamental. La empresa debe asegurarse de contar con aquellos diseños que marcan la tendencia de la temporada y no sobre estoquearse con muchos diseños “por si acaso”. Para lograrlo es necesario, por un lado, efectuar un estudio profundo de las tendencias de la temporada que se avecina y realizar la compra inicial en consecuencia; y por otro lado contar con capacidad reactiva para realizar pedidos rápidos en plena temporada, ya sea para reposición por faltante o para adquisición de ciertos modelos que estén haciendo furor y que no se tomaron en cuenta en la compra inicial. El hecho de contar con una tienda virtual en lugar de una tienda física provee el beneficio de poder exponer el producto a través de una imagen, sin necesidad de contar con el producto físico en ese momento. Esto resulta muy útil para testear el mercado a través de “anticipos de nueva temporada”, es decir, antes de que comience la temporada, se colocan fotos de ciertos modelos y se invita a los clientes a votar por su favorito o reservar un par. De esta manera se eficientiza la compra en el sentido de que luego se adquieren los productos en función a probabilidades reales de venta. La otra actividad clave es la Gestión de la Plataforma. La empresa puede contar con los mejores y más actualizados diseños, pero si no se publicitan correctamente y si el cliente tiene dificultades a la hora de adquirirlos, todo habrá sido en vano.

- Asociaciones Clave: Los proveedores de calzado y el proveedor del servicio integral de E-commerce son los socios clave de este modelo. La cercanía con los primeros le permitirá a la empresa recibir asesoramiento sobre tendencias y obtener cierta flexibilidad en la cantidad y frecuencia de los pedidos para comprar lo más acertadamente posible y no terminar la temporada con grandes sobrantes de mercadería para liquidar. Por otra parte, una adecuada relación con los proveedores del servicio integral de E-commerce resulta fundamental debido a que ellos interactuarán en forma directa con los clientes tanto al momento de la entrega a domicilio del producto como a través de las funcionalidades con las que doten a la plataforma.

- Estructura de Costos: El diseño de este modelo de negocio ha sido pensado para reducir los costos fijos al mínimo indispensable. Los dos costos principales en el modelo actual de Nannda son: la compra de mercadería y los costos inherentes al local comercial (alquiler, expensas, servicios). En lo que se refiere a compra de mercadería, el planteo de eficientizar la compra para reducir los niveles de stock e ir comprando en función a la demanda, constituye una disminución importante del componente fijo del costo. En el caso del local comercial, el costo fijo de tener una tienda virtual representa tan sólo el 5% del costo fijo de tener una tienda física (el detalle completo de los costos se verá en la sección de análisis de viabilidad económica).

Figura 6: Modelo de Negocio de NANNDA. (Elaboración Propia)



VIABILIDAD ECONÓMICA

Para el cálculo de la Viabilidad Económica del Proyecto se toma en consideración un horizonte temporal de 5 (cinco) años para los cuales se hará una proyección tanto de los costos como de los beneficios involucrados. A partir de ello se arribará a una serie de Flujos de Fondos Netos anuales que finalmente se procederá a descontar por medio de una tasa de costo de capital que se considere adecuada para determinar si se trata o no de un proyecto rentable.

Para llevar a cabo la construcción de los Flujos se tuvo en cuenta lo siguiente:

- **Situación Sin Proyecto:** Como la empresa en su formato actual genera pérdidas, la alternativa a la No realización del presente proyecto es el cese de actividades. Es por ello que el cierre del local comercial y la venta de los activos físicos que forman parte del mismo se llevarán a cabo de todas maneras, independientemente de que la empresa adquiriera un formato virtual o deje de existir. En consecuencia, los costos de la baja y los ingresos por venta de activos no resultan relevantes para la valuación.

- **Inversión Inicial:** Para iniciar el proyecto la empresa no precisa efectuar inversión inicial alguna.

- **Ventas en Unidades:** En la situación actual de la empresa, las ventas mensuales promedio se sitúan en torno a las 70 unidades. Aproximadamente el 30% de esas ventas (21 unidades mensuales) corresponden a mujeres que compran regularmente en Nannda, que forman parte de la base estable de clientes que la empresa ha ido forjando desde sus orígenes y que mantienen un vínculo cercano con la dueña del negocio. Por todas estas razones se pronostica que estas mujeres no dejarán de elegir a Nannda para hacer sus compras pese a la transformación de la tienda física en tienda virtual.

Adicionalmente se considera que durante el primer año del proyecto se venderán al menos 10 unidades mensuales a clientas ocasionales que hagan sus compras ya sea a través de la plataforma o durante los días de showroom. La suma de estos dos conceptos arroja un nivel de ventas en unidades para el primer año de 372 pares de calzado.

A partir del segundo año y hasta el quinto se estima un crecimiento en las unidades vendidas del 25% anual acumulativo en la medida en que la empresa se vaya

haciendo más visible en el mercado del comercio electrónico nacional y su propuesta de valor sea captada por mayor cantidad de compradoras. Se espera que progresivamente la empresa siga transformado a compradoras ocasionales en clientas fijas a través de diversas acciones de fidelización.

- **Costo de la Mercadería y Precio de Venta:** El costo unitario promedio de un par de calzados de la calidad con la que trabaja la empresa es de \$350. Los precios de venta al por menor dentro del rubro calzado se calculan con un margen del 100% sobre el costo.

- **Compras:** La cantidad de mercadería a comprar en cada período será igual a la cantidad que se estima vender durante el mismo, por lo cual los costos variables serán iguales a las ventas en unidades multiplicadas por el costo unitario promedio.

- **Costos Fijos:** La adopción del proyecto involucra dos tipos de costos fijos. Por un lado, los costos desembolsables correspondientes a la contratación del servicio integral de E-commerce y a las acciones de marketing digital necesarias para publicitar la plataforma. Y por otro lado, los costos de oportunidad correspondientes al alquiler del inmueble propio donde se llevarán a cabo los showrooms, y al sueldo que el dueño percibiría en un trabajo alternativo si no se hiciera cargo del presente proyecto y la empresa cerrara. La estimación de los costos citados se efectuó de la siguiente manera:

Contratación del servicio integral de e-commerce: Se calcula en \$200 correspondientes a la contratación del Plan “Tienda Online con Herramientas de Marketing” de Tienda Nube.

Los dos proveedores que ofrecen el servicio más completo de E-commerce en Argentina, desde el diseño de la plataforma hasta la entrega a domicilio del producto, son Andreani y Tienda Nube. Se elige esta última opción porque se considera más acorde en la relación precio-prestaciones para comenzar a operar de manera virtual. (Ver Anexo 1: Precios y Prestaciones Proveedores de Servicio E-commerce)

Una vez que el negocio se encuentre consolidado, debería evaluarse la posibilidad de migración hacia un plan hecho a medida , con prestaciones y funcionalidades especialmente diseñadas para un negocio a gran escala. Sin embargo dicha evaluación escapa a los límites de este trabajo, por lo que debería hacerse en una etapa posterior.

Publicidad y Marketing Digital: Si bien los planes Oro y Platino proveen un determinado monto de crédito para ser aplicado a publicidad en Google Adwords, se establece un presupuesto adicional de \$500 mensuales para ser aplicados a publicidad en las redes sociales a través avisos patrocinados, concursos, sorteos, etc.

Costo de Oportunidad de Alquiler: El dueño de la empresa cuenta con un inmueble propio correspondiente a un departamento en Barrio General Paz que se utilizará a los fines de almacenamiento de mercadería y sala de exhibición (Showroom). El alquiler que se deja de percibir por darle al inmueble el destino citado se calcula en \$2000 mensuales, que es el precio que el dueño se encuentra percibiendo actualmente por la locación de otro inmueble de características similares situado en el mismo edificio.

Costo de Oportunidad de Sueldo del Administrador: Si el proyecto no se lleva a cabo y la empresa cierra sus puertas, el dueño dejaría de actuar como administrador de la empresa y buscaría otro trabajo. De acuerdo con su formación y experiencia estaría en condiciones de conseguir un puesto con remuneración neta de \$8000. Dicho cálculo surge como un promedio aproximado de los ofrecimientos laborales que pasó por alto en los últimos meses.

- **Impuesto:** Se considera para el armado de los flujos un impuesto a las ganancias con alícuota del 35% anual.

- **Capital de trabajo:** Se efectúa el cálculo del capital de trabajo con el método del Ciclo de Conversión en Efectivo. Para ello se utilizaron los siguientes datos:

Caja mínima que se desea mantener: Es política de la empresa conservar en caja el menos el equivalente a 2 días de venta.

Ciclo de Cuentas por Cobrar: De acuerdo con la información histórica de ventas de la compañía, se sabe que del total de ventas, en promedio se efectúan un 30% en efectivo, un 20% con tarjetas de crédito que tienen plazo de acreditación promedio de 30 días y un 50% con tarjetas de débito y crédito que tienen plazo de acreditación de 4 días. Sin embargo, como la empresa va a migrar a un formato virtual, se estima que se reducirán significativamente las ventas en efectivo, limitándose a aquellas que se produzcan durante los días de Showroom, lo cual incrementará el porcentaje de ventas con tarjetas.

Los porcentajes resultantes se estiman en 10% de ventas en efectivo, 25,7% de ventas con tarjetas de plazo de acreditación promedio de 30 días y 64,3% de ventas con tarjetas de plazo de acreditación de 4 días². Una vez establecidos estos porcentajes, se procede al cálculo de los días promedio de cuentas por cobrar de la siguiente manera:

$$CxC = \% \text{vtas efect} \times 0 \text{ días} + \% \text{vtas tarj1} \times 30 \text{ días} + \% \text{vtas tarj2} \times 4 \text{ días}$$

$$\text{Ctas por Cobrar} = 0,1 \times 0 + 0,257 \times 30 + 0,643 \times 4$$

$$\text{Ctas por Cobrar} = 10 \text{ días}$$

Ciclo de Inventario: El tiempo promedio de permanencia de inventario en esta empresa se estima en 50 días.

Ciclo de Proveedores: La mercadería que compra la empresa a sus proveedores es abonada con cheques a 30, 60 y 90 días en montos iguales. Por lo que el número de días promedio de pago a proveedores estará dado por $30+60+90 / 3 = 60$ días

Con todos estos datos se está en condiciones de efectuar el cálculo del capital de trabajo de la siguiente manera:

$$CT = (\text{Ciclo de Conversión en Efectivo} + \text{Días de Caja}) \times \text{Gasto Diario de Operación}$$

Siendo:

$$\begin{aligned} \text{Ciclo de Conversión en Efectivo} &= \text{Ciclo Inventario} + \text{Ciclo Ctas por Cob} - \text{Ciclo Prov} \\ \text{Gasto Diario de Operación} &= \text{Gastos Anuales} / 365 \end{aligned}$$

- **Tasa de Costo de Capital:** Como el cálculo de la viabilidad económica del proyecto se lleva a cabo a nivel de Prefactibilidad, no se requiere una estimación minuciosa y exhaustiva de una tasa de costo de capital que refleje un costo de oportunidad y riesgo específico para este proyecto en particular. Esa es una tarea que correspondería a una etapa posterior de mayor profundidad en la evaluación del proyecto, una etapa de Factibilidad. Es por ello, que para actualizar los Flujos de Fondos Projectados en este trabajo se aplicará un criterio simplificado y comunmente aceptado en estimaciones financieras que consiste en tomar la tasa BADLAR al día de la fecha (19,9% al 02/10/14) y agregarle 4 puntos como prima de riesgo. Esto nos arroja una tasa de 23,9%.

² Para el cálculo de estos valores se distribuyó el monto de reducción de ventas en efectivo (20%) entre las dos categorías de tarjetas de acuerdo con la participación de cada una de ellas en el total de ventas a crédito.

Con todos los elementos descritos ut-supra se procede a la construcción de los Flujos de Fondos para los cinco años considerados y se calcula el Valor Acual Neto del proyecto:

Tabla 2: Flujo de Fondos Proyectados. (Elaboración Propia)

		1	2	3	4	5
Ventas en Cantidades		372	465	581	727	908
DATOS						
Costo promedio del calzado	\$ 350,00					
Precio promedio de venta	\$ 700,00					
Cant. estimada primer año	372					
Crecimiento semestral esperado	25%					
Costo mensual serv de e-commerce	\$ 200,00					
Costo mensual publicidad y mkt	\$ 500,00					
Costo oportunidad sueldo	\$ 8.000,00					
Costo de oportunidad alquiler	\$ 2.000,00					
Total costos fijos	\$ 10.700,00					
		0	1	2	3	4
Ingresos		\$ 260.400,00	\$ 325.500,00	\$ 406.875,00	\$ 508.593,75	\$ 635.742,19
C. Variables		\$ -130.200,00	\$ -162.750,00	\$ -203.437,50	\$ -254.296,88	\$ -317.871,09
C. Fijos		\$ -128.400,00	\$ -128.400,00	\$ -128.400,00	\$ -128.400,00	\$ -128.400,00
Utilidad		\$ 1.800,00	\$ 34.350,00	\$ 75.037,50	\$ 125.896,88	\$ 189.471,09
Impuesto		\$ -	\$ -12.022,50	\$ -26.263,13	\$ -44.063,91	\$ -66.314,88
Utilidad neta		\$ 1.800,00	\$ 22.327,50	\$ 48.774,38	\$ 81.832,97	\$ 123.156,21
Capital de Trabajo	\$ -1.416,99	\$ -178,36	\$ -1.639,93	\$ -457,04	\$ -1.988,28	5.681
Flujo de Fondos Neto	-1.417	1.622	20.688	48.317	79.845	128.837
Valor Actual = \$ 94.251,40						

Con este resultado (Valor Acual >0) se está en condiciones de afirmar que el proyecto satisface adecuadamente el criterio de aceptación a este nivel. El proyecto ha pasado la prueba de Viabilidad Económica.

VIABILIDAD TÉCNICA

DESARROLLO DE LA PLATAFORMA

Al haber optado por contratar un servicio integral de E-commerce en lugar de desarrollar una plataforma alojada en un servidor propio, la empresa no necesita incorporar conocimientos técnicos avanzados ni equipamiento adicional. Basta con disponer de un ordenador con conexión a internet y buenas fotografías de los productos - las cuales en muchos casos son provistas por los mismos proveedores de calzados a través de sus catálogos- para comenzar a construir la plataforma.

Tanto el hosting como el mantenimiento y actualización técnicos de las funcionalidades de la plataforma quedan en manos del proveedor del servicio.

DISEÑO

No es necesario ser diseñador ni programador para diseñar la tienda virtual. El proveedor del servicio pone a disponibilidad de la empresa varias plantillas muy flexibles que se pueden modificar para que se adapten a la imagen de marca Nannda utilizando una serie de herramientas bastante intuitivas que brinda la plataforma.

Por otra parte, en el caso que la empresa desee –ya sea al principio o más adelante- un diseño personal y a medida, existe la posibilidad de contactarse con un equipo de diseñadores de Tienda Nube para que hagan el trabajo.

PASARELA DE PAGO

Otra cuestión técnica fundamental a tener en cuenta cuando se decide operar con E-commerce es determinar cómo hará la empresa para cobrar a sus clientes virtuales, tan dispersos geográficamente.

Como solución a ello, la tienda virtual se integra con varias pasarelas de pago, entre ellas Pay Pal, Dinero Mail, Mercado Pago, etc. Estas son plataformas que permiten una transacción monetaria entre 2 personas por internet. Para operar con ellas solo es necesario contar con una dirección de email y una cuenta bancaria para luego retirar el dinero.

Las pasarelas de pago simplificarán todo el proceso de cobro tanto para el comprador como para la empresa. El comprador tendrá múltiples maneras de pagar por la compra (efectivo, tarjeta, cuotas, depósito bancario) y la pasarela de pago le avisará a la empresa cuando reciba el dinero.

Como se puede observar, la ventaja de contratar un proveedor de servicio integral de E-commerce es que, por tratarse de una empresa que se dedica exclusivamente a ello, cuenta con todos los conocimientos e infraestructura que se necesitan para hacer técnicamente viable el proyecto. De este modo, el dueño de Nannda podrá enfocarse en su core business sin preocuparse por estas cuestiones.

VIABILIDAD LEGAL

En Argentina las regulaciones legales para poder operar con comercio electrónico son las mismas que las que existen para el comercio tradicional. Si bien desde distintos organismos se presentaron en varias oportunidades proyectos tanto para promover como

para regular específicamente el e-commerce, hasta el momento ninguno de ellos ha trascendido.

En el caso de Nannda, todas las reglamentaciones legales e impositivas aplicables se han venido cumpliendo desde sus orígenes como comercio tradicional, por lo cual no será necesario introducir modificaciones que vayan más allá de la actualización del domicilio en donde se realizan las operaciones.

Se trata de un negocio con objeto lícito, inscripto en AFIP e Ingresos Brutos, con habilitación de la Cámara de Comercio e Industria de Córdoba y que cumple con todas las reglamentaciones vigentes en la materia, por lo cual el proyecto satisface el requisito de Viabilidad Legal.

VIABILIDAD POLÍTICA

Por tratarse de una empresa unipersonal y no ser necesaria la solicitud de un crédito para poder llevar a cabo el proyecto, no se requiere preparar la información mediante distintos enfoques para adecuarla a los requerimientos de varios agentes. La aprobación o rechazo del proyecto corresponderá pura y exclusivamente al dueño de Nannda, quién empleará su juicio personal e intuición en los negocios, además de la información que pudiera brindarle este trabajo y las futuras profundizaciones que desee realizar para tomar la decisión.

VIABILIDAD DE GESTIÓN

Inicialmente la estructura organizativa para llevar adelante el proyecto planteado no requerirá de la contratación de personal adicional.

El mismo dueño de la empresa podrá continuar desarrollando las funciones de compra y venta, que si bien requerirán de ciertos cambios y adaptaciones -como una mayor dedicación en la selección de modelos y vinculación con proveedores por un lado, y una nueva forma de relación “virtual” con los clientes por el otro- se trata de una persona formada, idónea y capacitada para hacerlo.

La estructura se completa con:

- Un socio estratégico: el proveedor del servicio integral de e-commerce, que brindará servicio a las actividades de cobranza, logística, diseño y soporte técnico de la plataforma. Se trata de un proveedor confiable, que brinda sus servicios a cientos de empresas y marcas reconocidas, generando muy buenos resultados, por lo cual su

capacidad de gestión en las funciones que le corresponden se encuentra prácticamente asegurada.

- Los clientes: quienes desarrollarán actividades de autoservicio prácticamente sin percatarse de que lo están haciendo, al buscar en la página los modelos de calzado que más se adecúen a sus necesidades, fijarse si hay disponibilidad en su talla, completar los formularios para efectuar el pago, asegurarse de estar presentes al momento de la recepción del pedido en su domicilio o ir a retirarlo en la sucursal de correo que corresponda, etc.

La dinámica que se plantea para el funcionamiento de este proyecto requiere no solo de capacidad de gestión por parte de los recursos humanos de la empresa y de su socio estratégico, sino también de la capacidad de autogestión de los clientes. Una evaluación más profunda de este último aspecto escapa del alcance de la presente investigación. Sin embargo, a nivel de Prefactibilidad, podemos decir que dadas las características socioeconómicas y el nivel de acceso y uso de tecnologías de internet por parte del segmento objetivo, los clientes de este modelo de negocio no deberían tener inconvenientes para gestionar sus compras de manera virtual.

CUARTA PARTE: Conclusiones

Cumplimiento de los objetivos planteados al inicio

A lo largo del presente trabajo se han realizado numerosos análisis y estudios tendientes a satisfacer un objetivo fundamental: *Rediseñar el modelo de negocio de la empresa Nannda con vistas a mejorar su rentabilidad.*

En el marco de este trabajo se decidió estudiar una posible transformación de la tienda física en una tienda virtual de modo tal que se reduzca la estructura de costos fijos al mínimo indispensable y se amplíe el ámbito territorial de actuación llegando a una mayor cantidad de potenciales clientes.

Para exponer las conclusiones de manera clara y ordenada, presentaremos las mismas en relación a cada uno de los objetivos complementarios planteados al inicio de este trabajo:

- *Evaluar el funcionamiento de distintos modelos de negocios basados el E-commerce.*

Se han estudiado tres modelos de negocios distintos, de empresas que pertenecen al mismo rubro que Nannda y que utilizan el e-commerce en mayor o menor medida, integrándolo a sus operaciones.

Se ha demostrado que no hay una única receta infalible para ser exitoso en el comercio electrónico. Es posible canalizar el 100% de las ventas por internet, prescindiendo de la tienda física, como lo hacen empresas como Netshoes. También se puede ser exitoso combinando la tienda virtual con un showroom o sala de exposición que brinde a los compradores más escépticos la posibilidad de ver y tocar el producto antes de convertirse en un cliente on-line de la marca, como ocurre con Quiero June. O bien se puede usar la herramienta de e-commerce como un punto de venta más, adicional a todas las tiendas físicas que posea una empresa, como es el caso de Batistella.

Dentro del amplio espectro de posibilidades deberá seleccionarse aquella alternativa que más se adapte a las posibilidades de la empresa y a las necesidades de sus clientes, de modo tal de diseñar un modelo de negocio consistente, efectivo y a medida.

- *Determinar las características particulares que presentan los consumidores, empresas e intermediarios involucrados en compra-venta on-line.*

A medida que se estudiaba en profundidad el modelo de negocio de cada una de las tres empresas, iban saliendo a la luz ciertas características particulares de cada uno de los involucrados en la compra-venta on line.

La primera de ellas se relaciona con los consumidores y se refiere a que los mismos son más propensos a comprar vía internet cuando conocen y confían en la marca y sus productos. Es por ello que las empresas que aún no cuentan con una marca reconocida en el mercado, necesitan encontrar la forma de que los potenciales clientes puedan tomar contacto con los productos que ofrece la marca para facilitar la primera compra, por ejemplo, poniendo a disponibilidad un Showroom al que se pueda acceder en determinados días y horarios. Si las expectativas de calidad del cliente quedan satisfechas durante este primer contacto, aumentan las posibilidades de que realice sus futuras compras online y transmita su buena experiencia a otros consumidores, animándolos a que también lo hagan.

La segunda característica tiene que ver con las empresas que incorporan el e-commerce a sus modelos de negocios. Se ha observado que independientemente de que una empresa canalice todas sus ventas por la tienda virtual o sólo lo haga con un pequeño porcentaje de las mismas, la planificación, gestión y control de la tienda on-line no está librada al azar. Las empresas que manejan el comercio electrónico de manera exitosa son conscientes de que la visibilidad que les aporta la presencia de su marca en internet es enorme, y como tal, tanto las buenas como las malas prácticas que realice en este ámbito se multiplicarán –o viralizarán- en segundos, repercutiendo directamente en la imagen de la compañía. En consecuencia habrá que ser muy cuidadoso tanto en el diseño como en la implementación de la estrategia de comercio electrónico para transmitir a la comunidad on-line sólo aquellas cosas que verdaderamente se desea comunicar.

La tercer y última característica a señalar tiene que ver con la gran cantidad de otros involucrados e intermediarios que forman parte de los negocios on-line. Entre ellos podemos encontrar desde proveedores de servicio integral de e-commerce, hasta diseñadores de páginas y aplicaciones, community managers, proveedores de pasarelas de pago, etc. Dos recomendaciones importantes en este aspecto son: en primera instancia, analizar detenidamente varias opciones antes de contratar un intermediario ya que existe una importante cantidad de proveedores con servicios y precios muy distintos que podrán adecuarse en mayor o menor medida a lo que busca la empresa; y en segunda instancia, cuando la empresa está a punto de iniciarse en el mundo del e-commerce, es preferible elegir entre aquellos intermediarios reconocidos, con trayectoria

en la materia y utilizados por empresas exitosas del medio, esto disminuirá en margen de error en aquellas funciones que dependen exclusivamente de intermediarios..

- *Detectar qué recursos (humanos, materiales, económicos, tecnológicos, tiempos, conocimientos) se requieren para montar un modelo de negocio basado en e-commerce.*

Durante la etapa de diseño del nuevo modelo de negocio de Nannda con el Lienzo Canvas, se detectaron aquellos recursos clave para el éxito del proyecto: la plataforma de venta (recurso tecnológico) y el encargado de compra y promoción (recurso humano). Naturalmente estos no son los únicos recursos que se necesitan, sino sólo aquellos que no pueden faltar para que el modelo resulte exitoso.

Una descripción detallada de todos los recursos que involucra el proyecto se efectuó en la sección correspondiente al estudio de las Viabilidades, siendo la Viabilidad Económica la que tuvo en cuenta el impacto monetario que generaría cada uno de los recursos en la implementación del proyecto.

- *Analizar los cambios y adaptaciones que serían necesarios en la organización para transformar el modelo de negocio bajo el nuevo formato.*

El cambio más evidente consiste en el reemplazo de la tienda física por la tienda virtual. En el modelo propuesto, este reemplazo no es total. Por las características propias de la empresa, el producto que ofrece y el segmento de clientes al cual apunta se ha optado por una solución intermedia en la cual se combina la tienda virtual con un Showroom o sala de exposición que abrirá en ciertos días y horarios predeterminados para contribuir a generar confianza por parte de los nuevos clientes y a disipar toda duda que pudieran tener en cuanto a calidad del producto y seriedad de la empresa. Esta modalidad facilitará la generación de nuevos clientes on-line en la ciudad de Córdoba, mientras que la publicidad y la repercusión en las redes sociales de las experiencias particulares de estos clientes abrirán las puertas a la empresa en otras provincias.

- *Evaluar las 5 viabilidades del proyecto.*

En el Capítulo 7 de este trabajo se ha desarrollado la evaluación de cada una de las cinco viabilidades del proyecto a nivel de Prefactibilidad, pudiendo concluir que el Modelo de Negocio diseñado resulta viable desde los puntos de vista Económico, Técnico, Legal, Político y de Gestión.

Conclusiones Finales

En base a todo lo expuesto, se concluye que sí es posible plantear un rediseño del Modelo de Negocio de la empresa Nannda que le permita volver a ser rentable, aprovechando las ventajas que brinda hoy por hoy la tecnología y sobre todo la proliferación del comercio electrónico.

La implementación del nuevo modelo escapa de los límites del presente trabajo, sin embargo considero pertinente resaltar que se trata de una etapa que debe ser llevada a cabo de manera minuciosa, sin dejar ningún detalle librado al azar. Una mala implementación hará que resulten en vano todos los esfuerzos puestos en el diseño del proyecto. Adicionalmente, se recomienda no pasar por alto la realización mediciones periódicas para evaluar en qué medida la realidad se adecúa a lo proyectado y llevar a cabo las acciones correctivas pertinentes.

Si bien este trabajo fue elaborado para una empresa en particular, la idea de migrar a un formato combinado con E-commerce podría resultar de utilidad para otras empresas que se encuentren enfrentando problemas de costos similares a los de Nannda. En este sentido, el presente trabajo podría servir como una guía para revisar las diferentes modalidades en que puede incorporarse el comercio electrónico a un negocio y ensayar la construcción de un Modelo de Negocio específico para la empresa que se trate, aplicando la correspondiente evaluación de Viabilidad al caso concreto.

Para finalizar, quisiera compartir la frase con la que Leonardo Ottati cerró su presentación en el E-commerce Day, el pasado 5 de Agosto en la ciudad de Bogotá:

“Lo que diferencia a las historias de éxito y fracaso es que los empresarios exitosos tienen la previsión, la capacidad y las herramientas para descubrir qué partes de sus planes están trabajando brillantemente y cuáles están equivocados, y adaptan sus estrategias en consecuencia.”

Bibliografía

- Barrios, S. (2012). *Quiero June*. Recuperado el 4 de Septiembre de 2014, de <http://quierojune.tiendanube.com/>
- Batistella. (2011). *Calzados Batistella*. Recuperado el 4 de Septiembre de 2014, de <http://calzadosbatistella.com.ar>
- Batistella, J. P. (28 de Febrero de 2010). El apellido de los zapatos. (S. Nasi, Entrevistador)
- Gestionando.biz. (28 de Mayo de 2014). *Netshoes - Gestionando.Biz* *Gestionando.Biz*. Recuperado el 4 de Septiembre de 2014, de <http://gestionando.biz/3690/netshoes/>
- Huertado, J. (2008). *Metodología de la investigación, una comprensión holística*. Caracas: Ediciones Quirón - Sypal.
- Netshoes. (2000). *Netshoes - Viví el deporte*. Recuperado el 4 de Septiembre de 2014, de <http://www.netshoes.com.ar/>
- Osterwalder, A., & Pigneur, I. (2010). *Business Model Generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hobken: Wiley.
- Pérez, A. (2009). *Guía Metodológica para Anteproyectos de Investigación*. Caracas: Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Libertador.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Nueva York: Free Press.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Nueva York: Free Press.
- Porter, M. (2008). Las Cinco Fuerzas Competitivas que le dan forma a la Estrategia. *Harvard Business Review America Latina*, 1.
- Prahalad, C., & Hamel, G. (1990). The core competence of a corporation. *Harvard Business Review*, 79-91.
- Sapag Chain, N. (2007). *Proyectos de Inversión: Forulación y Evaluación*. México: Pearson Educación.
- Sapag Chain, N. (2009). *Conceptos introductorios de proyectos de inversión: Nassir Sapag Chain*. Recuperado el 18 de Agosto de 2014, de sitio web de Nassir Sapag Chain: <http://www.nassirsapag.cl>

ANEXOS

Anexo 1: Precios y Prestaciones de Proveedores de Servicio E-commerce

Tienda Nube

				
	Catálogo Online Un sitio web para exhibir tus productos. Sin posibilidad de venta online.	Tienda Online Un sitio propio con carrito de compras para que puedas vender online y enviar tus productos.	Tienda Online con Herramientas de Marketing Es la Tienda Online con diferentes herramientas que te ayudarán a captar nuevos clientes.	E-commerce a Escala Pensado para empresas que desean vender al exterior o tienen procesos de administración de catálogo complejos.
	\$50 /mes	\$100 /mes	\$200 /mes	\$400 /mes
	Contratar este plan	Contratar este plan	Contratar este plan	Contratar este plan
Costo de instalación	BONIFICADO	BONIFICADO	BONIFICADO	BONIFICADO
Cantidad de productos	ILIMITADOS	ILIMITADOS	ILIMITADOS	ILIMITADOS
Usa tu propio dominio	✓	✓	✓	✓
Optimizado para SEO	✓	✓	✓	✓
Atención telefónica y por email	✓	✓	✓	✓
Visualización en dispositivos móviles	✓	✓	✓	✓
Acceso FTP para modificar el diseño	✓	✓	✓	✓
Integración con medios de pago	✗	✓	✓	✓
Integración con medios de envío	✗	✓	✓	✓
Estadísticas de tus ventas	✗	✓	✓	✓
Registración de clientes para facilitar futuras compras	✗	✓	✓	✓
Tienda dentro de tu página de Facebook	✗	✗	✓	✓
Generador automático de campañas para Google Adwords	✗	✗	✓	✓
Bonificación de \$240 para nuevas cuentas de Google Adwords	✗	✗	✓	✓
Cupones de descuento para tus clientes	✗	✗	✓	✓
Publicación automatizada de productos en Mercado Libre y otros sitios	✗	✗	✓	✓
Generación de código HTML para hacer Email Marketing	✗	✗	✓	✓
Carga y actualización de productos a través de Excel	✗	✗	✗	✓
Múltiples idiomas y monedas	✗	✗	✗	✓
	\$50 /mes	\$100 /mes	\$200 /mes	\$400 /mes

Tiendas Andreani

CONOCÉ NUESTROS PLANES

BRONCE	PLATA	ORO	PLATINO
25 productos para publicar	100 productos para publicar	500 productos para publicar	<p>Consultá ahora y sumale nuevos beneficios a tu tienda</p> <ul style="list-style-type: none"> Productos ilimitados Carga masiva por importación Producción de fotos Diseño gráfico de la tienda y redes sociales Consultoría en estrategias de ventas online <p>Plan a medida</p> <p>¡Consultá Aquí! ></p>
3 imágenes por producto	3 imágenes por producto	3 imágenes por producto	
500 mails para campañas de email marketing	1000 mails para campañas de email marketing	2000 mails para campañas de email marketing	
\$200 de crédito para publicidad Google Adwords	\$200 de crédito para publicidad Google Adwords	\$200 de crédito para publicidad Google Adwords	
Mobile Shop	Mobile Shop	Mobile Shop	
Envíos a todo el país	Actualización masiva de precios	Actualización masiva de precios	
	Facebook Shop	Facebook Shop	
	 Envíos a todo el país 5% de descuento para tus clientes	Generación de cupones de promociones/descuentos	
		Asociar videos a tus productos	
		 Envíos a todo el país 10% de descuento para tus clientes	
\$199* por mes	\$499* por mes	\$999* por mes	
¡Contratalo Ahora! >	¡Contratalo Ahora! >	¡Contratalo Ahora! >	