



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE GRADUADOS EN CIENCIAS ECONÓMICAS
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE NEGOCIOS
TRABAJO FINAL DE APLICACIÓN

“Desarrollo de la Propuesta de Valor y Modelo de Negocio para
una Startup de Logística Colaborativa”

Autor: Lic. Miguel Blanco

Tutor: Walter Abrigo

Córdoba

2018



Desarrollo de la Propuesta de Valor y Modelo de Negocio para una Startup de Logística Colaborativa por Miguel Blanco se distribuye bajo una [Licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

INDICE DE CONTENIDOS

A. Presentación del proyecto	
I. Contexto	7
II. Definición del Problema	
III. Oportunidad	8
IV. Objetivos del Trabajo	
V. Definición del Marco Teórico	10
VI. Metodología	
VII. Paso a Paso para la aplicación del Método	11
VIII. Definición de Límites y Alcances del Trabajo	
IX. Organización del Trabajo	12
B. Desarrollo del Trabajo Final de Aplicación	13
Cap 1. Administración de Servicios	
Cap 2. Definición del Modelo de Negocio	19
1. Segmentos de Mercado	20
2. Propuesta de Valor	22
3. Canales	24
4. Relación con los Clientes	25
5. Fuentes de Ingreso	27
6. Recursos Clave	29
7. Actividades Clave	30
8. Asociaciones Clave	31
9. Estructura de Costes	33
10. Grafico del Canvas de Modelo de Negocio	
11. Procedimiento de Diseño del Modelo de Negocio	35
Cap 3. Diseño de Propuesta de Valor	39
1. Perfil del Cliente	41
2. Mapa de Valor	43
3. Encaje	44
Cap 4. Teoría de Lean Startup o Metodologías Ágiles de Gestión	46
1. Crear	47
2. Medir	49
3. Aprender	50
Cap 5. Unidad de Análisis	52
1. Grabr	
2. Dolly	54
3. Roadie	57
4. Información de Mercado: Estudio del Mercado Logístico en Cordoba	60
5. Investigación de Mercado: Estudio de las Interacciones de Clientes en Redes Sociales	67
Cap 6. Desarrollo de la Propuesta de Valor para una Startup de Logística Colaborativa	76
1. Segmentos y Perfiles de Clientes	

a.	Comprador Cliente de e-commerce que quiere recibir su paquete	77
b.	Cliente que quiere enviar y recibir paquetes y encomiendas	81
c.	Viajante o commuter que quiere hacer dinero extra con sus viajes	84
2.	Desarrollo de la Propuesta de Valor	87
Cap 7.	Desarrollo del modelo de Negocio para una Startup de Logística Colaborativa	93
1.	Nuestro Canvas de Modelo de Negocio preliminar	94
Cap 8.	Presentación de Hipótesis y Estrategias de Validación	97
1.	Presentación de Hipótesis	101
2.	Estrategia de Validación de Hipótesis	103
Cap 9.	Ejecución de Experimento de Validación e Informe de Resultados	105
1.	¿Cómo mostrar el Proyecto?	106
2.	¿Dónde mostrar el Proyecto?	108
Cap 10.	Análisis Resultados	110
Cap 11.	Análisis de Hipótesis y Desarrollo de Segmentos Clave del modelo de Negocio	116
1.	Recursos Clave	118
2.	Actividades Clave	121
3.	Estructura de Costos	127
4.	Flujo de Ingresos	129
C.	Cierre del proyecto	
I.	Conclusiones	134
II.	Bibliografía	137
III.	Anexos	
a.	Anexo I Desarrollo de la Propuesta de Valor, Modelo de Negocio y Presentación de Hipótesis (PowerPoint).	140
b.	Anexo 2 Estimación de Costos y Flujo de Ingresos	148

INDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Fig. 1	Construcción del modelo de servicio (Lovelock, 2007).	13
Fig. 2	Nueve módulos básicos de los modelos de negocios (Osterwalder & Yves, Generación de Modelos de Negocio, 2010).	19
Fig. 3	Fases de la Comunicación entre la Empresa y el cliente (Osterwalder & Yves, Generación de Modelos de Negocio, 2010).	25
Fig. 4	Canvas de Modelos de Negocio (Osterwalder & Yves, Generación de Modelos de Negocio, 2010).	35
Fig. 5	Fases del Diseño de Modelos de Negocio (Osterwalder & Yves, Generación de Modelos de Negocio, 2010)	36
Fig. 6	Fase 1, Movilización.	37
Fig. 7	Fase 2, Comprensión.	37
Fig. 8	Fase 3, Diseño.	38
Fig. 9	Fase 4, Aplicación.	38
Fig. 10	Fase 5, Gestión.	38
Fig. 11	Lienzo de la Propuesta de Valor (Osterwalder, Generación de la Propuesta de Valor, 2013)	40
Fig. 12	El lienzo de la propuesta de Valor en el Lienzo del modelo de Negocio (Osterwalder, Generación de la Propuesta de Valor, 2013).	41
Fig. 13	Alegrías, Frustraciones y Trabajos del Cliente	41
Fig. 14	Mapa de Valor.	43
Fig. 15	El Ciclo de Aprendizaje, Creación y Medición del Método Lean Startup (Ries, 2011).	47
Fig. 16	Paso a Paso de la Gestión (Web GRABR, s.f.).	52
Fig. 17	Paso a Paso de la Gestión (Web GRABR, s.f.).	53
Fig. 18	Check Out de un pedido (Web GRABR, s.f.) .	54
Fig. 19	Cómo contratar un Dolly (DOLLY, s.f.) .	56
Fig. 20	Capturas de Pantalla de la interfaz de usuarios en Roadie (ROADIE, s.f.).	57
Fig. 21	Capturas de pantalla de la interfaz de usuario en Roadie (ROADIE, s.f.).	58
Fig. 22	Información tomada de las páginas web de Correo Argentino, Mensacard, Glovo, Rappi, PedidosYA y UPS Argentina.	61
Fig. 23	23 Aplicación práctica de envíos de Correo Argentino.	64
Fig. 24	Aplicación práctica de un pedido en la plataforma de PedidosYa.	66
Fig. 25	Captura de pantalla de la cuenta de Twitter de Correo Argentino, queja de un cliente, respuesta automatizada.	67
Fig. 26	Análisis del Twitter de la Empresa Correo Argentino.	67
Fig. 27	Captura de pantalla del Twitter de la Empresa.	67
Fig. 28	Captura de pantalla del Twitter de la Empresa.	68
Fig. 29	Captura de pantalla del Twitter de la Empresa.	69
Fig. 30	Análisis del Twitter de la Empresa Rappi.	69
Fig. 31	Captura de pantalla del Twitter de la Empresa.	70
Fig. 32	Análisis del Twitter de la Empresa Glovo.	70
Fig. 33	Capturas de pantalla del Twitter de la empresa.	72
Fig. 34	Análisis del Twitter de la Empresa Roadie.	73
Fig. 35	Captura de pantalla del Twitter de la Empresa.	73
Fig. 36	Captura de pantalla del Twitter de la Empresa.	73
Fig. 37	Captura de pantalla del Twitter de la Empresa.	74
Fig. 38	Captura de pantalla del Twitter de la Empresa.	74
Fig. 39	Segmentos de clientes tentativos.	76
Fig. 40	Segmentos de Clientes definidos.	77

Fig. 41	Análisis de Alegrías, Frustraciones y Trabajos del Segmento.	77
Fig. 42	Descripción del Segmento de Cliente.	78
Fig. 43	Capturas de Pantalla del trabajo de desarrollo de la Propuesta de Valor anexo a este trabajo.	79
Fig. 44	Descripción del Segmento de Cliente.	81
Fig. 45	Descripción del Segmento de Cliente.	85
Fig. 46	Análisis de Aliviadores de frustraciones, Creadores de valor y Propuesta de Valor (Osterwalder, Generacion de la Propuesta de Valor, 2013).	88
Fig. 47	Diapositiva donde se analizó la propuesta de valor para el comprador e-commerce que envía productos o los recibe "enviador".	88
Fig. 48	Diapositiva donde se analizó la propuesta de valor para el usuario de encomiendas o correos.	89
Fig. 49	Tareas, Alegrías y frustraciones para el enviador.	90
Fig. 50	Diapositiva de donde se realizó el análisis de la propuesta de valor para el "viajante".	91
Fig. 51	Tareas, alegrías y frustraciones para el "enviador".	92
Fig. 52	Lienzo de Modelo de Negocio	93
Fig. 53	Lienzo de modelo de negocio de plataformas con clientes múltiples. Requieren varios análisis de segmentos y diferentes propuestas de valor.	93
Fig. 54	Nuestro Canvas de Modelo de Negocio Preliminar	94
Fig. 55	Diapositiva de las hipótesis pensadas para el segmento de cliente "Enviador".	97
Fig. 56	Diapositiva de las hipótesis pensadas para el segmento de cliente "Viajante".	98
Fig. 57	Diapositiva que muestra el ordenamiento de las hipótesis por importancia.	99
Fig. 58	Diapositiva que muestra las hipótesis pensadas para nuestro canvas de modelo de negocio.	99
Fig. 59	Diapositiva que muestra el orden de las hipótesis y la selección de las más importantes a validar.	100
Fig. 60	Hipótesis definidas.	101
Fig. 61	Filtrado de hipótesis definidas a las más importantes.	101
Fig. 62	Tarjeta de Testeo para Validación de Hipótesis (Osterwalder, Generacion de la Propuesta de Valor, 2013).	103
Fig. 63	Ficha de testeo completa para el experimento de validación.	104
Fig. 64	Llamada a la Acción (Osterwalder, Generacion de la Propuesta de Valor, 2013).	105
Fig. 65	Captura de Pantalla de la Web de BUENOS VECINOS. (Blanco, 2018)	106
Fig. 66	Captura de Pantalla de la Web de BUENOS VECINOS (Blanco, 2018).	107
Fig. 67	Captura de Pantalla de la Web de BUENOS VECINOS (Blanco, 2018).	107
Fig. 68	Captura de Pantalla de la Web de BUENOS VECINOS (Blanco, 2018).	108
Fig. 69	Captura de Pantalla de los diferentes grupos de Facebook del Barrio General Paz.	109
Fig. 70	Captura de pantalla de nuestra publicación en uno de los grupos de Facebook de Barrio General Paz. En la misma se aprecia el interés generado por la misma en varios integrantes del grupo.	109
Fig. 71	Interacciones logradas por la acción de comunicación para la validación.	110
Fig. 72	Gráfico de resultados de Buenos Vecinos, por MailChimp (Blanco, 2018).	110
Fig. 73	Reporte de resultados de MailChimp para Buenos Vecinos (Blanco, 2018).	111
Fig. 74	Captura de pantalla de un intercambio de mensajes con un interesado en nuestra publicación (Blanco, 2018).	112
Fig. 75	Captura de pantalla de un intercambio de mensajes con un interesado en nuestra publicación (Blanco, 2018).	112
Fig. 76	Captura de pantalla de un intercambio de mensajes con un interesado en nuestra publicación (Blanco, 2018).	113
Fig. 77	Tarjeta de Aprendizajes del Testeo (Osterwalder, Generacion de la Propuesta de Valor, 2013).	114
Fig. 78	Tarjeta de Aprendizaje completa para el experimento de validación.	115
Fig. 79	Nuestro Canvas de Modelo de Negocio, con los módulos desarrollados resaltados en verde.	116
Fig. 80	Preguntas para analizar cada módulo de nuestro canvas de modelo de negocio.	117

Fig. 81	Presupuesto de trabajo para la realización de una página web.	119
Fig. 82	Pasos y Equipo de trabajo para la realización de la App.	119
Fig. 83	Costos de Personal para desarrollar una App.	120
Fig. 84	Actividades de Gestión y Operación de la Startup.	121
Fig. 85	Canales y Métodos de Activación.	124
Fig. 86	Economías Colaborativas vs. de Plataformas.	126
Fig. 87	Tabla de áreas, necesidades y costos.	128
Fig. 88	Datos estadísticos de la Encuesta Anual de Hogares Urbanos 2014 (Dir. Gral De Estadísticas y Censos Córdoba, 2015).	129
Fig. 89	Datos estadísticos de la Encuesta de Uso de Redes Sociales y Aplicaciones en Córdoba 2017 (DELFO, 2017)	129
Fig. 90	Variables para el escenario proyectual inicial.	131

A. PRESENTACION DEL PROYECTO

El presente trabajo busca, en primer lugar, proponer una propuesta de valor y un modelo de negocios para aplicar en una start-up de logística colaborativa, a partir de un estudio de formatos similares y un análisis del contexto local. La start-up busca brindar una solución de envío alternativa para las transacciones de e-commerce y envíos de paquetería entre individuos, uniendo a los compradores y enviados con personas comunes, dispuestas a hacer el envío por ellos. En segundo lugar, y a partir de esa propuesta de valor y modelo de negocio desarrollados, se plantearán hipótesis y supuestos a validar, para descubrir si el proyecto es viable. En base a estas, se plantearán estrategias para comprobar o refutar estas hipótesis y, con esa información, poder concluir si es o no conveniente desarrollar este emprendimiento.

I. Contexto

Según el informe de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE, 2017) nueve de cada diez argentinos han realizado alguna compra on line en su vida, y la mitad de ellos ha realizado al menos una en los últimos seis meses. El E-commerce en nuestro país es cada vez más regular y cotidiano, según el mismo estudio, el 11% de los habitantes de nuestro país ya compran al menos una vez por semana.

Todos los estudios indican que el crecimiento de este canal de compraventa se mantendrá en el tiempo. Para darnos una idea, el crecimiento de la facturación del e-commerce entre el 2015 y el 2016 fue del 51% (de 68 mil millones a 102 mil millones), mientras que entre el 2016 y el 2017 fue nuevamente del 52% (alcanzando los 156 mil millones). Sin embargo, todavía hay muchos factores que impiden que ese crecimiento sea aún más pronunciado, dificultando que el común de los habitantes de nuestro país realice cada vez más compras a través de este medio. Entre las principales causas de este fenómeno, las estadísticas y encuestas coinciden en los siguientes factores (de mayor a menor importancia):

- Elevado costo del envío.
- Demoras y complicaciones en la logística.
- Falta de confianza en el sistema y el proceso de compra (seguridad de la transacción).
- Imposibilidad de ver el producto antes de comprarlo.

II. Definición del problema

Si bien vemos un crecimiento exponencial del comercio on line, no podemos negar que todavía el mismo posee grandes complicaciones y desventajas que dificultan su experiencia,

lo que se traduce en menos transacciones. Esta situación nos lleva a hacernos las siguientes preguntas:

¿Por qué, si el comercio on line tiene tantos beneficios, tanta oferta de productos y tantas facilidades para el comprador, todavía no vemos una adopción masiva y completa de este canal? ¿Por qué, el comprador, sigue prefiriendo tomarse la molestia de ir hasta el lugar donde está el vendedor a buscar su producto, teniendo varias opciones de envío? ¿Por qué el cliente no está dispuesto a pagar los costos del envío, si evitarse la logística podría facilitarle sus operaciones y darle más tiempo para dedicar a otras cuestiones?

Vemos dos problemas fundamentales que, en el contexto actual y con las opciones y posibilidades que existen, dificultan la adopción masiva del ecommerce.

En primer lugar, el elevado costo de los envíos. Existe en nuestro país, una alta relación entre el precio del producto y el costo del envío, lo que significa que el envío es muy caro todavía para la mayoría de los productos. Como el comprador no está dispuesto a pagar tanto por el mismo, prefiere dedicar su tiempo e ir personalmente a conseguir el producto y evitarse ese gasto. La compra no se realiza.

Pero hay un segundo problema, aún peor. Imaginemos que la compra sí se realiza, ahora debemos lidiar con una mala logística que carece de flexibilidad y tiene muchos problemas de demoras. Nuestro producto tarda días en cruzar la ciudad, no podemos saber dónde está ni a qué hora va a llegar. Apenas podemos dar una dirección y esperar estar ahí para recibirlo. Las demoras y la falta de flexibilidad entonces llevan a pérdidas de tiempo. La misma pérdida de tiempo que tratábamos de evitar con la compra online.

Podemos definir el problema entonces de la siguiente manera:

Los elevados costos de envío no justifican una logística del e-commerce con pocas opciones, fallas y demoras, lo que, en última instancia, complica las compras on line e impiden una mayor adopción de este medio.

III. Oportunidad

Todo indica entonces que, si lográramos de alguna manera inteligente e innovadora modificar alguno de las siguientes condiciones, la adopción de este medio o canal de compras se dispararía:

- Reducción de los costos de envío para justificar una logística lenta.
- Mejora de los procesos logísticos (en tiempos, seguimiento y simpleza) y su confiabilidad para justificar altos costos de envío.

¿Qué pasaría, entonces, si mejoráramos ambos?

¿Hay alguna manera de mejorar la logística para que el comprador online sienta justificado el dinero que invierte en el envío del producto? ¿Existe una manera de controlar esos costos de envío y llevarlos a lo que el cliente cree conveniente y está dispuesto a pagar? ¿Hay alguna manera alternativa de enviar y recibir las compras online que justifique los costos de envío? ¿Existe una mejor manera?

¿Qué sucedería si, en vez de tener que enviar nuestros productos a través de empresas logísticas o correos que tardan días y son costosas, pudiéramos coordinar con alguna persona que estuviera cerca para que lo traiga? ¿Qué sucedería si pudiéramos conectarnos con la gente que vive cerca de donde tenemos que retirar el paquete para que lo traigan de camino? ¿Cuánto estaríamos dispuestos a pagar por un producto que llega en el día que lo compramos, traído por alguien de confianza, con el que coordinamos el horario y lugar de la recepción? ¿Estaríamos dispuestos a pagarle más que a la empresa de logística? ¿Podríamos buscar dos o tres paquetes por los alrededores de nuestro lugar de trabajo, para llevar a diferentes compradores que viven en nuestro barrio, y así hacer una diferencia económica? ¿Cuán difícil sería interconectar a ambos extremos de la ecuación?

Como podemos empezar a ver, la oportunidad sobre la que se basa este emprendimiento tiene tres pilares.

- En primer lugar, tenemos al cliente e-commerce, insatisfecho con las demoras, falta de flexibilidad y altos costos de sus compras on-line. Probablemente dispuesto a pagar en la medida de que el sistema sea simple, confiable y las entregas sean flexibles y lleguen a tiempo.
- En segundo lugar, tenemos una marea de gente moviéndose todos los días de barrio en barrio, de ciudad en ciudad. Gente que va al trabajo, gente que vuelve a su casa, gente que hace varios viajes durante el día, que podría traer consigo las compras de otro, para hacerse con el dinero que de otra manera iría a empresas logísticas ineficientes y costosas.
- El último pilar es la interconectividad. Hoy todos estos actores se encuentran a un simple click de distancia. Piden taxis on line, ordenan comida por delivery, hacen los tramites del banco on line, pagan multas on line, invierten en la bolsa, conocen a su próxima pareja, reservan cabañas, piezas de hoteles, viajes, etc.

El reto (y objetivo de este trabajo final) es entonces encontrar una manera de utilizar esa interconectividad, uniendo ambos clientes y generando un negocio a partir de ello: al cliente e-commerce insatisfecho, con el ciudadano común que está de camino y puede acercarle el producto que compró. Analizaremos casos similares de empresas de logísticas que basan su mercado en aplicaciones e interconectividad para ver de qué manera podríamos generar una propuesta de valor que satisfaga a ambas partes.

IV. Objetivos del trabajo

Los objetivos de este trabajo final de aplicación serán:

- Analizar el problema existente, la oportunidad que este genera y proponer una idea de negocio.
- Buscar e investigar cómo otros emprendimientos similares (en Arg. o el exterior) aprovecharon la misma problemática.
- Proponer, a partir del análisis, una propuesta de valor tentativa en el marco de un modelo de negocio sustentable.
- Definir, de la propuesta de valor, las principales hipótesis y definiciones en las que se sustenta y proponer estrategias de validación para las hipótesis en las que se fundamenta la Propuesta de Valor.
- Desarrollar la validación de hipótesis para obtener información que nos permita concluir si la propuesta y el modelo tiene mercado y puede ser sustentables.

V. Definición del Marco Teórico del Trabajo Final y Alcance del trabajo Final

Definir un modelo de negocio a partir de una propuesta de valor implica desarrollar una estrategia. Una estrategia entendida como algo global, en donde todos los componentes del sistema se coordinen y complementen para lograr el objetivo último de que nuestro producto agregue valor y, por ende, sea adoptado por nuestro cliente objetivo. Nuestra estrategia, por lo tanto, debe tener en cuenta todas las aristas de nuestro negocio: desde cuál es nuestra propuesta, hasta por qué canales la comunicamos y de qué manera generamos beneficios. Por eso analizaremos la teoría de la generación de modelos de negocios actualmente en uso, tanto para analizar los casos testigos como para proponer el de nuestro startup.

Pero antes de definir el modelo de negocios de nuestro startup, debemos realizar un análisis profundo de la propuesta de valor en la que se va a sustentar.

La teoría relacionada al desarrollo y planteo de nuevos servicios es importante, para este trabajo nos basaremos en los planteos de la administración de servicios, usando como referencia las definiciones de Lovelock, en su “Marketing de Servicios” (Lovelock, 2007). Para el desarrollo puntual de nuestra Propuesta de Valor y Modelo de negocio, utilizaremos las herramientas propuestas en “Generación de Modelos de Negocio” (Osterwalder & Yves, Generación de Modelos de Negocio, 2010) y “Diseñando la Propuesta de Valor” (Osterwalder, Generación de la Propuesta de Valor, 2013). Repasaremos los pilares de su trabajo y aplicaremos las herramientas que este propone: el *lienzo* o *canvas* de modelos de negocio, por un lado, y de propuesta de valor, por otro.

La segunda parte de nuestro trabajo propone estudiar y analizar la propuesta de valor de nuestro startup, concentrándonos específicamente en definir nuestros clientes objetivo, sus necesidades, actividades, frustraciones y deseos, para así poder definir qué tipo de propuesta de valor debemos desarrollar para él, o ellos. El output de esta etapa del trabajo será un lienzo de propuesta de valor formal, del que se definirán las hipótesis principales a validar. Complementariamente, presentaremos una propuesta de lienzo de modelo de negocio para la misma.

En una tercera etapa, tomaremos las hipótesis fundamentales definidas en nuestra propuesta de valor a la luz de la teoría de validación de hipótesis *Lean Startup* o Metodologías Ágiles (Ries, 2011) y plantearemos maneras de validarlas para saber si lo que planteamos tiene asidero real en nuestro contexto. Por eso, desarrollaremos también los principios fundamentales del trabajo de Eric Ries, enfocándonos en los procesos y mecánicas de validación, para poder después aplicarlas a nuestro trabajo.

VI. Metodología

A partir del marco teórico planteado, entonces, utilizaremos como metodología para la primera parte de este trabajo, el estudio de casos testigo para orientar nuestra investigación y poder desarrollar luego una propuesta de valor y modelo de negocio aplicable a nuestro contexto.

En segunda instancia usaremos como metodología la técnica de generación de propuesta de valor para desarrollar una (o varias) para nuestro startup, desagregando cada parte de la misma y fundamentando sus particularidades, y definiendo las hipótesis fundamentales sobre las que se basa.

En tercer lugar, analizaremos esas mismas hipótesis a la luz de las metodologías ágiles de gestión, para proponer estrategias de validación de las mismas, describiendo la estrategia de validación, las métricas de análisis y las conclusiones esperadas.

Nuestro trabajo de campo consistirá en definir cuáles hipótesis hacen falta validarse en el mercado, y aplicar las estrategias desarrolladas en el paso previo para obtener información que nos permita llegar a conclusiones validas sobre nuestra propuesta.

VII. Paso a Paso de la Aplicación de la Metodología

1. Análisis del contexto y casos testigos.
2. Estudio y captura de modelos de negocio y propuesta de valor de casos testigo.

3. Desarrollo de una propuesta de valor para un startup de logística colaborativa a partir de la teoría de Osterwalder.
4. Presentación y análisis de las hipótesis fundamentales de la propuesta de valor.
5. Validación de hipótesis a través de la metodología de aprendizaje validado.
6. Obtención de información y desarrollo de conclusiones sobre la propuesta de valor.

VIII. Definición de los Límites o Alcance del trabajo

Los límites de este trabajo se circunscriben al estudio de diferentes casos testigos, captura de sus modelos de negocio, desarrollo del *Canvas de Propuesta de Valor* para la Startup de logística colaborativa, planteo de hipótesis a validar, propuesta de estrategias de validación para algunas de ellas y realización de un testeo para extraer conclusiones y evaluar la veracidad de alguna de las mismas. Este trabajo, por la extensión que ello implicaría, no se propone analizar ni desarrollar todo el modelo de negocio, ni validar cada una de sus partes, sino que se enfocará en el desarrollo de una propuesta de valor y en formas de validarla, para obtener conclusiones sobre la misma.

IX. Organización del trabajo

El Desarrollo del presente trabajo final de aplicación consta de X capítulos:

- **Capítulo 1:** Administración de Servicios.
- **Capítulo 2:** Generación de Modelos de Negocio.
- **Capítulo 3:** Diseño de la Propuesta de Valor.
- **Capítulo 4:** Lean Startup o metodologías ágiles de gestión de emprendimientos.
- **Capítulo 5:** Unidad de Análisis.
- **Capítulo 6:** Desarrollo de la Propuesta de Valor para una Startup de Logística Colaborativa.
- **Capítulo 7:** Desarrollo del Modelo de Negocio.
- **Capítulo 8:** Presentación de Hipótesis y Estrategias de Validación.
- **Capítulo 9:** Ejecución del Experimento de Validación e Informe de Resultados.
- **Capítulo 10:** Análisis de Resultados
- **Capítulo 11:** Análisis de Hipótesis y Desarrollo de los Segmentos Claves del Canvas de Modelo de Negocio.

B. DESARROLLO DEL TRABAJO FINAL DE APLICACIÓN

Capítulo 1 Administración de Servicios

En su libro Marketing de Servicios (Lovelock, 2007), Christopher Lovelock destaca la importancia de crear una proposición de valor significativa, un paquete específico de beneficios y soluciones que resalten los puntos fundamentales de diferencia con relación a las alternativas de la competencia. Esta proposición de valor debe abordar e integrar dos componentes: la creación de un concepto de servicio y la entrega de sus distintos elementos a través de canales físicos y electrónicos.

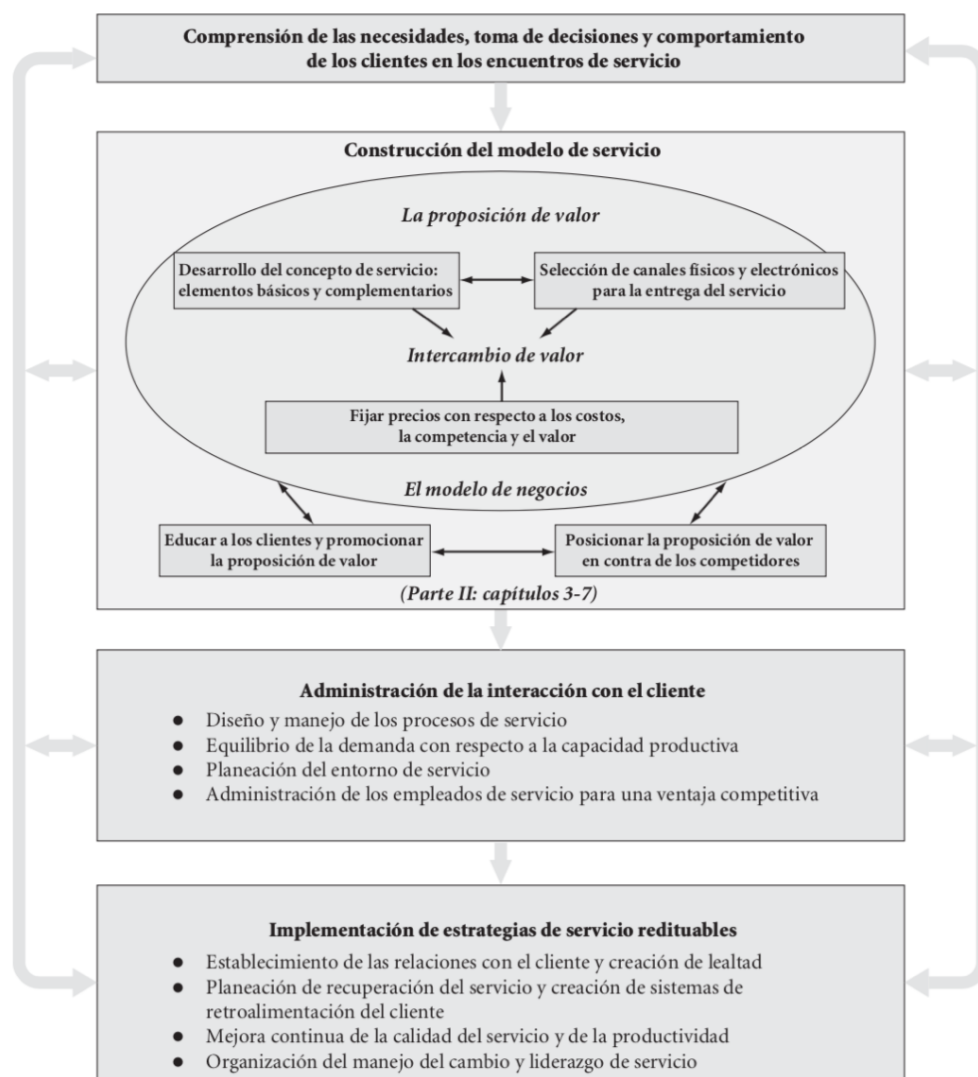


Fig. 1 - Construcción del modelo de servicio (Lovelock, 2007).

El siguiente paso para construir un modelo de servicios, consiste en desarrollar un modelo de negocios para recuperar todos los costos (además de un margen de ganancia) a través de estrategias de fijación de precios realistas. Para asegurarse de que los clientes meta

perciben que los beneficios de este intercambio de valor exceden los costos económicos, el tiempo y el esfuerzo que ellos invierten, la proposición de valor debe comunicarse de tal forma que ayude a los consumidores a tomar buenas decisiones y a utilizar el servicio para su mayor beneficio. Por último, la estrategia debe mantener una posición distintiva y defendible en el mercado en contra de los competidores.

La creación de un concepto de servicio es el paso inicial para la construcción de un modelo de servicio general. Esta tarea enfoca nuestra atención en los elementos del producto. Todas las empresas de servicios enfrentan opciones con respecto a los tipos de productos que pueden ofrecer y la manera de entregarlos a los clientes. Para entender mejor la naturaleza de los servicios, es útil distinguir entre el producto básico y los elementos complementarios que facilitan su uso y aumentan su valor para los clientes.

¿A qué nos referimos con un “producto” de servicio? Un producto de servicio se compone de todos los elementos de la prestación del mismo, tanto tangibles como intangibles, pero que crean valor para los clientes.

La entrega de este producto básico suele ir acompañada de una variedad de otras actividades relacionadas con el servicio, a las que denominamos servicios complementarios, los cuales facilitan el uso del producto básico y añaden valor y diferenciación a la experiencia general del cliente. La combinación del producto básico y los servicios complementarios representan el concepto de servicio.

Diseño de un concepto de servicio

¿Cómo se debe diseñar un concepto de servicio? Los mercadólogos experimentados reconocen la necesidad de adoptar una perspectiva holística del desempeño completo que desean que los clientes perciban, destacando las dimensiones específicas en las que la empresa planea competir. La proposición de valor debe abordar e integrar tres componentes: el producto básico, los servicios complementarios y los procesos de entrega.

Producto básico

El producto básico es el componente central que proporciona las principales soluciones a los problemas que el cliente desea resolver. Así pues, el transporte resuelve la necesidad de trasladar a una persona u objeto físico de un lugar a otro; la consultoría de dirección de empresas debe producir un consejo experto sobre las medidas que debe tomar un cliente, y los servicios de reparación restablecen el buen funcionamiento de una máquina dañada o descompuesta.

Servicios complementarios

Los servicios complementarios amplían el producto básico, facilitando su uso y aumentando su valor y atractivo. La magnitud y el nivel de los servicios complementarios suelen afectar la diferenciación y posicionamiento del producto básico, con respecto a los servicios de la competencia. La añadidura de elementos complementarios o el incremento del nivel del desempeño deben realizarse en formas que aumenten el valor del producto que perciben los clientes potenciales y de tal forma que permitan al proveedor de servicios cobrar un precio más alto.

Procesos de entrega

El tercer componente se refiere a los procesos que se utilizan para entregar tanto el producto básico como cada uno de los servicios complementarios. El diseño de la oferta de servicios debe abordar los siguientes aspectos:

- La manera en que los distintos componentes del servicio se entregan al cliente.
- La naturaleza del papel del cliente en dichos procesos.
- La duración de la entrega.
- El nivel y estilo de servicios prescritos que se ofertarán.

Planeación de la secuencia de la entrega del servicio a través del tiempo

La siguiente tarea, en el diseño de un concepto de servicio, consiste en organizar la secuencia en la que los clientes utilizarán cada uno de los servicios básicos y complementarios, así como determinar el tiempo aproximado que se requiere en cada caso. Esta información, la cual debe reflejarse en una buena comprensión de las necesidades, hábitos y expectativas de los clientes, no solo se requiere para el marketing, sino también para la planeación de instalaciones, la administración de operaciones y la asignación del personal.

Un aspecto importante, de la planeación de servicios, es la determinación de la cantidad de tiempo que los clientes pueden pasar en los diferentes elementos del servicio. En algunos casos, la investigación demuestra que los clientes de un segmento dado esperan dedicar una cantidad específica de tiempo a cierta actividad que es valiosa para ellos y que no desean que se les apesure (por ejemplo, ocho horas de sueño, una hora y media para una cena de negocios, 20 minutos para un desayuno). En otros casos, como al hacer una reservación, registrar la llegada y la salida o esperar a que el valet del estacionamiento les entregue su automóvil, es probable que los clientes deseen disminuir al máximo el tiempo dedicado a lo que ellos consideran actividades no productivas. ¿Las expectativas de los clientes cambian durante el transcurso de la prestación del servicio debido a la calidad percibida de cada encuentro secuencial? En muchos casos la respuesta es sí. De manera ideal, las empresas de servicios deberían proporcionar un buen desempeño en cada paso; en la realidad, muchos

desempeños de servicios son inconsistentes. Un principio que se aplica a los servicios de bajo y alto contacto es el sostener que es más importante terminar bien que iniciar bien. Muchos sitios web comerciales están diseñados con páginas principales que crean altas expectativas, pero se vuelven menos atractivas e incluso difíciles de usar conforme los clientes llegan al final de una compra. Esta situación puede provocar que los consumidores abandonen sus carritos de compras electrónicas a la mitad de una transacción. La elaboración de un diagrama de flujo para un servicio específico es especialmente útil para diferenciar los pasos que siguen los clientes al utilizar el servicio básico de aquellos que incluyen elementos de servicios que lo complementan.

Los servicios complementarios cumplen uno de dos papeles. Los servicios complementarios de facilitación se requieren para la prestación del servicio o auxilian en el uso del producto básico. Los servicios complementarios de mejora añaden valor para los clientes. La estrategia de posicionamiento de mercado de una empresa ayuda a determinar cuáles servicios complementarios deben incluirse. Una estrategia que busca agregar beneficios para aumentar la percepción de calidad de los clientes probablemente requerirá más servicios complementarios (y también un mayor nivel de desempeño en todos los elementos) que una estrategia de competencia con precios bajos. Las compañías que ofrecen distintos niveles de servicio —como primera clase, clase ejecutiva y clase turista en una aerolínea— suelen diferenciarlos a través de una mayor cantidad de servicios complementarios por cada servicio de mayor jerarquía.

Desarrollo de nuevos servicios

La intensidad de la competencia y las expectativas de los clientes se están incrementando en casi todas las industrias. De esta manera, el éxito no solo reside en lograr una buena prestación de los servicios existentes, sino en crear nuevos métodos de atención.

Existen muchas formas en las que un proveedor de servicios puede ser innovador. A continuación, identificamos siete categorías de servicios nuevos, que van desde innovaciones importantes hasta simples cambios de estilo.

1. Las innovaciones importantes en los servicios son productos básicos nuevos para mercados que no han sido definidos con anterioridad, y generalmente incluyen novedosas características de servicios y procesos.
2. Las innovaciones importantes de procesos consisten en el uso de procedimientos nuevos para la entrega novedosa de productos básicos existentes y con beneficios adicionales.
3. Las extensiones de líneas de productos consisten en la ampliación de las líneas actuales de productos, realizadas por empresas existentes.

4. Las extensiones de línea de procesos son menos innovadoras que las innovaciones de procesos, pero a menudo representan otra forma de entregar servicios existentes, ya sea con la intención de ofrecer una mayor conveniencia y una experiencia distinta a sus clientes, o de atraer consumidores nuevos a quienes el enfoque tradicional les resulta poco atractivo.
5. Las innovaciones de servicios complementarios consisten en añadir nuevos elementos de facilitación o de mejora a un producto básico, o mejorar de manera significativa un servicio complementario existente.
6. Las mejoras de servicios son las innovaciones más comunes, e implican cambios mínimos en el desempeño de los productos actuales, incluyendo mejoras al producto básico o a los servicios complementarios existentes.
7. Los cambios de estilo representan la clase de innovación más sencilla, que por lo general no implica cambios en los procesos ni en el desempeño. Sin embargo, son muy visibles, crean entusiasmo y sirven para motivar a los empleados.

Lograr el éxito en el desarrollo de nuevos servicios

Podemos concluir que, para el desarrollo de nuevos servicios, el producto básico no es tan importante. El aspecto crucial es la calidad de la oferta total del servicio, así como el apoyo de marketing que lo acompaña. El éxito en estas áreas reside en los conocimientos del mercado: sin la comprensión del mercado, conocimiento sobre los clientes y sobre los competidores, es muy poco probable que un producto nuevo tenga éxito.

Los nuevos servicios deben definirse en términos de la magnitud del cambio requerido en el sistema existente, con relación a las interacciones entre los participantes (personas), los procesos y los elementos físicos (por ejemplo, instalaciones y equipo).

En conclusión

Un concepto de servicio consiste en un producto básico, combinado con una variedad de elementos de servicios complementarios. El producto básico responde a la necesidad del cliente de tener beneficio fundamental, como transportarse a un lugar específico, resolver un problema de salud o reparar un equipo descompuesto. Los servicios complementarios son los elementos que facilitan y mejoran el uso del servicio básico, y abarcan la provisión de información y consejo necesarios

El diseño de un concepto de servicio es una tarea compleja que exige comprender la manera en que los servicios básicos y complementarios deben combinarse, secuenciarse, entregarse y planearse, para crear una proposición de valor que cubra las necesidades de los segmentos del mercado meta. Los diagramas de flujo, que son una técnica para mostrar la naturaleza y secuencia de los distintos pasos involucrados en la prestación del servicio a los clientes, ofrecen una forma para entender la totalidad de la experiencia de servicio del cliente.

Los distintos tipos de productos básicos a menudo comparten el uso de elementos complementarios similares. El concepto de la “flor del servicio” clasifica a los servicios complementarios en ocho grupos (cada uno representado como un pétalo alrededor del centro). Los ocho grupos son la información, consulta, toma de pedidos, hospitalidad, cuidado, excepciones, facturación y pago. La analogía de la flor puede ayudarnos a entender la necesidad de tener desempeño consistente en todos los elementos complementarios, de modo que un elemento débil no dañe la impresión general. Debido a que los elementos complementarios generalmente son comunes a varias industrias, los gerentes deben estudiar otros negocios fuera de su propia industria, en búsqueda de los “mejores” proveedores de servicios complementarios específicos.

A pesar de que la innovación es fundamental para lograr un marketing eficaz, las grandes innovaciones de servicios son relativamente raras. Es más común el uso de nuevas tecnologías, como Internet, para entregar de manera novedosa los servicios existentes. En las industrias maduras, donde el servicio básico se puede convertir en un producto de primera necesidad, la búsqueda de ventajas competitivas a menudo se centra en la creación de nuevos servicios complementarios o en la mejora del desempeño de los ya existentes. Las probabilidades de éxito de un nuevo concepto de servicio se incrementan cuando éste se adecua a la experiencia, recursos e imagen de la empresa, cuando es más ventajosa que los servicios de la competencia en términos de la satisfacción de las necesidades de los clientes, y cuando está bien apoyada por los esfuerzos coordinados de las diferentes áreas funcionales.

Capítulo 2 Generación de Modelos de Negocios.

“Un modelo de negocio describe las bases sobre las que la empresa crea, proporciona y capta valor”.

- Definición de Modelo de Negocio (Osterwalder & Yves, Generación de Modelos de Negocio, 2010).

Osterwalder, en su libro, sostiene que la mejor manera de describir un modelo de negocio es dividiéndolo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: 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.

1	SEGMENTOS DE MERCADO	Una empresa atiende a uno o varios segmentos de mercado.
2	PROPUESTAS DE VALOR	Su objetivo es solucionar los problemas de los clientes y satisfacer sus necesidades mediante propuestas de valor.
3	CANALES	Las propuestas de valor llegan a los clientes a través de canales de comunicación, distribución y venta
4	RELACIONES CON CLIENTES	Las relaciones con los clientes se establecen y mantienen de forma independiente en los diferentes segmentos de mercado.
5	FUENTES DE INGRESOS	Las fuentes de ingresos se generan cuando los clientes adquieren las propuestas de valor ofrecidas.
6	RECURSOS CLAVE	Los recursos clave son los activos necesarios para ofrecer y proporcionar los elementos antes descritos...
7	ACTIVIDADES CLAVE	... mediante una serie de actividades clave.
8	ASOCIACIONES CLAVE	Algunas actividades se externalizan y determinados recursos se adquieren fuera de la empresa.
9	ESTRUCTURA DE COSTES	Los diferentes elementos del modelo de negocio conforman la estructura de costes.

*Fig. 2 Nueve módulos básicos de los modelos de negocios.
(Osterwalder & Yves, Generación de Modelos de Negocio, 2010)*

1. Segmentos de Mercado

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

Los clientes son el centro de cualquier modelo de negocio, ya que ninguna empresa puede sobrevivir durante mucho tiempo si no tiene clientes (rentables), 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. Las empresas deben seleccionar, con una decisión fundamentada, los segmentos a los que se van a dirigir y, al mismo tiempo, los que no tendrán en cuenta. Una vez que se ha tomado esta decisión, ya se puede diseñar un modelo de negocio basado en un conocimiento exhaustivo de las necesidades específicas del cliente objetivo.

Los grupos de clientes pertenecen a segmentos diferentes si:

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

Existen varios segmentos de mercado. A continuación, se presentan algunos ejemplos.

Mercado de masas

Los modelos de negocio que se centran en el público general no distinguen segmentos de mercado. Tanto las propuestas de valor como los canales de distribución y las relaciones con los clientes se centran en un gran grupo de clientes que tienen necesidades y problemas similares. Este tipo de modelo de negocio es bastante habitual en el sector de la electrónica de gran consumo.

Nicho de mercado

Los modelos de negocio orientados a nichos de mercado atienden a segmentos específicos y especializados. Las propuestas de valor, los canales de distribución y las relaciones con los clientes se adaptan a los requisitos específicos de una fracción del mercado. Estos modelos de negocio son frecuentes en las relaciones proveedor-cliente. Es el caso, por ejemplo, de muchos fabricantes de piezas de vehículos, que dependen en gran medida de los principales fabricantes de automóviles.

Mercado segmentado

Algunos modelos de negocio distinguen varios segmentos de mercado con necesidades y problemas ligeramente diferentes. El departamento comercial de un banco como Credit Suisse, por ejemplo, puede realizar distinciones entre un gran grupo de clientes cuyos activos alcanzan los cien mil dólares y un grupo más pequeño de clientes con un patrimonio neto superior a los quinientos mil dólares. Ambos segmentos tienen necesidades y problemas similares, aunque fluctuantes. Esta situación tiene implicaciones para los demás módulos del modelo de negocio de Credit Suisse, como la propuesta de valor, los canales de distribución, las relaciones con los clientes y las fuentes de ingresos. Éste es también el caso de Micro Precision Systems, una empresa especializada en soluciones externas de fabricación y micromecánica que atiende a tres segmentos de mercado diferentes: la industria relojera, la industria médica y el sector de la automoción industrial, a los que ofrece una propuesta de valor diferente.

Mercado diversificado

Una empresa que tenga un modelo de negocio diversificado atiende a dos segmentos de mercado que no están relacionados y que presentan necesidades y problemas muy diferentes. Es el caso de amazon.com que, en 2006, decidió diversificar el comercio al por menor con la oferta de servicios de «computación en la nube» (*cloud computing*): espacio de almacenamiento en línea y uso del servidor a petición. Así, amazon.com empezó a prestar servicio a un segmento de mercado totalmente diferente (las empresas web) con una propuesta de valor totalmente distinta. El fundamento estratégico de esta diversificación se encuentra en la potente infraestructura informática de amazon.com, que hace posible su uso compartido para las operaciones de venta al por menor y el nuevo servicio de *cloud computing*.

Plataformas multilaterales (o mercados multilaterales)

Algunas empresas se dirigen a dos o más segmentos de mercado independientes. Una empresa de tarjetas de crédito, por ejemplo, necesita una gran base de clientes y una

gran base de comercios que acepten sus tarjetas. Del mismo modo, una empresa que ofrezca un periódico gratuito necesita un gran número de lectores para atraer a los anunciantes, a los que necesita para financiar la producción y distribución del diario. Ambas partes son necesarias para que el modelo de negocio funcione.

2. Propuesta de Valor

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

La propuesta de valor es el factor que hace que un cliente se decante por una u otra empresa; su finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente. Las propuestas de valor son un conjunto de productos o servicios que satisfacen los requisitos de un segmento de mercado determinado. En este sentido, la propuesta de valor constituye una serie de ventajas que una empresa ofrece a los clientes.

Algunas propuestas de valor 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.). Los elementos de la lista siguiente, que no pretende ser completa, pueden contribuir a la creación de valor para el cliente.

Novedad

Algunas propuestas de valor satisfacen necesidades hasta entonces inexistentes y que los clientes no percibían porque no había ninguna oferta similar. Por lo general, aunque no siempre, este tipo de valor está relacionado con la tecnología. Los teléfonos móviles, por ejemplo, han creado una industria completamente nueva alrededor de las telecomunicaciones móviles. Otros ejemplos, como los fondos de inversión éticos, tienen poco que ver con las nuevas tecnologías.

Mejora del rendimiento

El aumento del rendimiento de un producto o servicio solía ser una forma habitual de crear valor. El sector informático utilizó esta técnica durante mucho tiempo, comercializando equipos cada vez más potentes. Sin embargo, el mayor rendimiento tiene sus límites. En los últimos años, un PC más rápido, un mayor espacio de

almacenamiento en disco o unos gráficos mejores ya no generan un crecimiento proporcional en la demanda del mercado.

Personalización

La adaptación de los productos y servicios a las necesidades específicas de los diferentes clientes o segmentos de mercado crea valor. En los últimos años, los conceptos de personalización masiva y de creación compartida han cobrado relevancia. Este enfoque da cabida a los productos y servicios personalizados al tiempo que aprovecha las economías de escala.

«El trabajo, hecho»

También se puede crear valor ayudando al cliente a realizar determinados trabajos. Rolls-Royce comprende este concepto a la perfección: sus clientes del sector aeronáutico confían totalmente en Rolls-Royce para la fabricación y el mantenimiento de sus motores de reacción. Su acuerdo permite a los clientes centrarse en la dirección de sus aerolíneas, que pagan a Rolls-Royce una cuota por cada hora de funcionamiento del motor.

Diseño

El diseño es un factor importante, aunque difícil de medir. Un producto puede destacar por la superior calidad de su diseño. En los campos de la moda y la electrónica de consumo, el diseño puede constituir una parte esencial de la propuesta de valor.

Marca/estatus

Algunos clientes pueden encontrar valor en el sencillo hecho de utilizar y mostrar una marca específica. Llevar un Rolex, por ejemplo, indica riqueza. En el otro extremo del espectro, los *skaters* utilizan marcas alternativas para demostrar que van a la última.

Precio

Ofrecer un valor similar a un precio inferior es una práctica común para satisfacer las necesidades de los segmentos del mercado que se rigen por el precio. No obstante, las propuestas de valor de bajo precio tienen implicaciones importantes para los demás aspectos de un modelo de negocio. Las compañías aéreas de bajo coste, como Southwest, easyJet o Ryanair, han diseñado modelos de negocio completos y específicos para permitir los viajes a bajo coste. Otro ejemplo de propuesta de valor basada en el precio es Nano, un coche nuevo diseñado y fabricado por el grupo industrial indio Tata. Su precio, increíblemente bajo, pone el automóvil al alcance del bolsillo de un segmento totalmente nuevo de la población india. Cada vez son más las ofertas de productos

gratuitos que penetran en los diferentes sectores. Los productos gratuitos pueden ser tanto periódicos como cuentas de correo electrónico o servicios de telefonía móvil, entre otros.

Reducción de costes

Otra forma de crear valor es ayudar a los clientes a reducir costes. Salesforce.com, por ejemplo, vende una aplicación de gestión de relaciones con los clientes (CRM) alojada en la nube. De este modo, sus clientes no tienen que invertir el dinero y el tiempo que implica comprar, instalar y gestionar ellos mismos el software CRM.

Reducción de riesgos

Para los clientes es importante reducir el riesgo que representa la adquisición de productos o servicios. Para el comprador de un coche de segunda mano, una garantía de servicio de un año reduce el riesgo de las reparaciones y averías tras la compra. Una garantía de nivel de servicio reduce en parte el riesgo que asume el comprador de servicios de TI externalizados.

Accesibilidad

También se puede crear valor poniendo productos y servicios a disposición de clientes que antes no tenían acceso a ellos. Esto se puede hacer con una innovación en los modelos de negocio, una tecnología nueva o una combinación de ambas. NetJets, por ejemplo, popularizó el concepto de propiedad fraccionada de avión privado, ya que la compañía recurrió a un modelo de negocio innovador para poner un servicio de avión privado al alcance de personas y empresas que antes no se lo podían permitir. Los fondos de inversión son otro ejemplo de creación de valor gracias a una mayor accesibilidad: este innovador producto financiero permite que inversores con un capital modesto puedan crear carteras de inversión diversificadas.

Comodidad/utilidad

Facilitar las cosas o hacerlas más prácticas también puede ser una fuente de valor. El iPod y el iTunes, de Apple, ofrecieron a los clientes una comodidad sin precedentes para buscar, comprar, descargar y escuchar música digital. Ahora, Apple domina este sector del mercado.

3. Canales

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

Los canales de comunicación, distribución y venta establecen el contacto entre la empresa y los clientes. Son puntos de contacto con el cliente que 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.*

Los canales tienen cinco fases distintas, aunque no siempre las abarcan todas. Podemos distinguir entre canales directos y canales indirectos, así como entre canales propios y canales de socios comerciales.

1. Información	2. Evaluación	3. Compra	4. Entrega	5. Posventa
¿Cómo damos a conocer los productos y servicios de nuestra empresa?	¿Cómo ayudamos a los clientes a evaluar nuestra propuesta de valor?	¿Cómo pueden comprar los clientes nuestros productos y servicios?	¿Cómo entregamos a los clientes nuestra propuesta de valor?	¿Qué servicio de atención posventa ofrecemos?

Fig. 3 Fases de la Comunicación entre la Empresa y el cliente (Osterwalder & Yves, Generación de Modelos de Negocio, 2010).

4. Relaciones con clientes

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

Las empresas deben definir el tipo de relación que desean establecer con cada segmento de mercado. La relación puede ser personal o automatizada. Las relaciones con los clientes pueden estar basadas en los fundamentos siguientes:

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

En sus inicios, las relaciones con clientes de los operadores de redes móviles se basaban en agresivas estrategias de captación, como los teléfonos móviles gratuitos. Cuando el mercado se saturó, los operadores cambiaron de estrategia: se centraron en la fidelización de clientes y el aumento del promedio de beneficios por cliente.

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

Esta relación se basa en la interacción humana. 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. Este tipo de relación se establece, por ejemplo, en los puntos de venta, en los centros de llamada, por correo electrónico, etc.

Asistencia personal exclusiva

En este tipo de relación, un representante del servicio de atención al cliente se dedica específicamente a un cliente determinado. Se trata de la relación más íntima y profunda con el cliente y suele prolongarse durante un largo período de tiempo. En la banca privada, por ejemplo, los banqueros personales atienden a clientes con una renta muy elevada. También es posible encontrar relaciones similares en otros negocios; es el caso, por ejemplo, de los ejecutivos de cuentas, que se relacionan con los clientes importantes.

Autoservicio

En este tipo de relación, 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 automáticos. Un ejemplo de este tipo de relación son los perfiles personales en línea que proporcionan a los clientes acceso a servicios personalizados. Los servicios automáticos reconocen a los diferentes clientes y sus características para ofrecerles información relativa a sus pedidos o transacciones. Los mejores servicios automáticos pueden simular una relación personal (por ejemplo, recomendando un libro o una película).

Comunidades

Cada vez es más frecuente que las empresas utilicen las comunidades de usuarios para profundizar en la relación con sus clientes, o posibles clientes, y facilitar el contacto entre miembros de la comunidad. Muchas empresas tienen comunidades en línea que permiten a los usuarios intercambiar conocimientos y solucionar los problemas de otros. Además, las comunidades ayudan a las empresas a conocer mejor a sus clientes.

El gigante farmacéutico GlaxoSmithKline creó una comunidad en línea privada cuando comercializó *Alli*, un nuevo producto de adelgazamiento que se vende sin receta. GlaxoSmithKline quería comprender mejor los retos a los que se enfrentan los adultos con sobrepeso y, de esta manera, mejorar la gestión de sus expectativas.

Creación colectiva

Son muchas las empresas que van más allá de las relaciones tradicionales y recurren a la colaboración de los clientes para crear valor. amazon.com invita a los clientes a que escriban comentarios, creando así valor para otros amantes de los libros; otras empresas animan a los clientes a que colaboren en el diseño de productos nuevos e innovadores; y otras, como youtube.com, piden a los clientes que creen contenido para el consumo público.

5. Fuentes de Ingresos

El presente módulo se refiere al flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado (para calcular los beneficios, es necesario restar los gastos a los ingresos).

Si los clientes constituyen el centro de un modelo de negocio, las fuentes de ingresos son sus arterias. Las empresas deben preguntarse lo siguiente: ¿por qué valor está dispuesto a pagar cada segmento de mercado? Si responde correctamente a esta pregunta, la empresa podrá crear una o varias fuentes de ingresos en cada segmento de mercado. Cada fuente de ingresos puede tener un mecanismo de fijación de precios diferente: lista de precios fijos, negociaciones, subastas, según mercado, según volumen o gestión de la rentabilidad.

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

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

Existen varias formas de generar fuentes de ingresos:

Venta de activos

La fuente de ingresos más conocida es la venta de los derechos de propiedad sobre un producto físico. amazon.com vende libros, música, productos electrónicos de

consumo, etc. en internet. Fiat vende vehículos que los compradores pueden conducir, revender o incluso destruir.

Cuota por uso

Esta fuente de ingresos se basa en el uso de un servicio determinado. Cuanto más se utiliza un servicio, más paga el cliente. Un operador de telecomunicaciones puede facturar a los clientes los minutos que pasan al teléfono. Los hoteles cobran a los clientes el número de noches que duermen en sus instalaciones. Un servicio de mensajería cobra a los clientes por el transporte de un paquete de una ubicación a otra.

Cuota de suscripción

El acceso ininterrumpido a un servicio genera este tipo de fuente de ingresos. Los gimnasios venden a sus miembros suscripciones mensuales o anuales a cambio del acceso a sus instalaciones deportivas. World of Warcraft Online, un juego en línea, permite a los usuarios jugar en línea a cambio de una cuota mensual. El servicio Comes with Music de Nokia proporciona a los usuarios acceso a una biblioteca musical a cambio de una cuota de suscripción.

Préstamo/alquiler/*leasing*

Esta fuente de ingresos surge de la concesión temporal, a cambio de una tarifa, de un derecho exclusivo para utilizar un activo determinado durante un período de tiempo establecido. Para el prestamista, la ventaja de este tipo de negocio es que genera ingresos recurrentes. A su vez, los que disfrutan del servicio pagan únicamente por un tiempo limitado, no tienen que asumir el coste íntegro

de su propiedad. Zipcar.com es un buen ejemplo: esta empresa permite a los clientes alquilar un coche por horas en varias ciudades de Estados Unidos. El servicio de zipcar.com ha hecho que muchas personas opten por alquilar un coche en vez de comprarlo.

Concesión de licencias

La concesión de permiso para utilizar una propiedad intelectual a cambio del pago de una licencia también representa una fuente de ingresos. La propiedad genera ingresos para los titulares de los derechos de propiedad, que no tienen que fabricar productos ni comercializar servicios. La concesión de licencias es habitual en la industria multimedia, donde los propietarios del contenido conservan los derechos de autor y venden las licencias de uso a terceros. Lo mismo sucede en la industria tecnológica: los propietarios

de las patentes conceden a otras empresas el derecho de uso de una tecnología patentada a cambio del pago de una licencia.

Gastos de corretaje

Los gastos de corretaje se derivan de los servicios de intermediación realizados en nombre de dos o más partes. Los proveedores de tarjetas de crédito, por ejemplo, reciben un porcentaje de cada transacción de venta realizada por un cliente en un comercio que acepta el pago con tarjeta. Los corredores y agentes inmobiliarios obtienen una comisión cada vez que consiguen una venta.

Publicidad

Esta fuente de ingresos es el resultado de las cuotas por publicidad de un producto, servicio o marca determinado. Es sabido que la industria multimedia y los organizadores de eventos dependen sobre todo de los ingresos generados por la publicidad. En los últimos años, otros sectores, como la industria de software y el sector de servicios se han incorporado también a los ingresos por publicidad.

6. Recursos Clave

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

Todos los modelos de negocio requieren recursos clave que permiten a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos. Cada modelo de negocio requiere recursos clave diferentes. Un fabricante de microchips necesita instalaciones de producción con un capital elevado, mientras que un diseñador de microchips depende más de los recursos humanos.

Los recursos clave pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos. Además, la empresa puede tenerlos en propiedad, alquilarlos u obtenerlos de sus socios clave.

Físicos

En esta categoría se incluyen los activos físicos, como instalaciones de fabricación, edificios, vehículos, máquinas, sistemas, puntos de venta y redes de distribución. Los minoristas como Wal-Mart y amazon.com dependen en gran medida de los recursos físicos, que a menudo requieren un capital elevado. Wal-Mart cuenta con una extensa

red global de tiendas e infraestructuras logísticas, mientras que amazon.com tiene una vasta infraestructura de TI, de almacenamiento y de logística.

Intelectuales

Los recursos intelectuales, como marcas, información privada, patentes, derechos de autor, asociaciones y bases de datos de clientes, son elementos cada vez más importantes en un modelo de negocio sólido. Los recursos intelectuales son difíciles de desarrollar, pero cuando se consiguen ofrecen un valor considerable. El recurso clave más importante para las empresas de bienes de consumo (como Nike y Sony) es el nombre de marca. Microsoft y SAP dependen del software y la propiedad intelectual asociada que desarrollaron a lo largo de los años. Qualcomm, una empresa de diseño y suministro de *chipsets* para dispositivos móviles de banda ancha, desarrolló un modelo de negocio basado en diseños patentados de microchips que le proporcionan importantes ingresos en concepto de concesión de licencias.

Humanos

Todas las empresas necesitan recursos humanos, aunque en algunos modelos de negocio las personas son más importantes que en otros. En los ámbitos creativos y que requieren un alto nivel de conocimientos, los recursos humanos son vitales. Para una empresa farmacéutica como Novartis, por ejemplo, los recursos humanos son indispensables: su modelo de negocio se basa en un ejército de científicos expertos y un gran equipo comercial con agentes experimentados.

Económicos

Algunos modelos de negocio requieren recursos o garantías económicos, como dinero en efectivo, líneas de crédito o una cartera de opciones sobre acciones, para contratar a empleados clave. El fabricante de telecomunicaciones Ericsson ofrece un ejemplo de optimización de recursos económicos en un modelo de negocio. Esta empresa tiene la opción de solicitar fondos a los bancos y mercados de capitales para después utilizar una parte de los ingresos netos para ofrecer financiación a los compradores de equipos, garantizando así que los clientes hagan sus pedidos a Ericsson en vez de a la competencia.

7. Actividades Clave

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

Todos los modelos de negocio requieren una serie de actividades clave. Estas actividades son las acciones más importantes que debe emprender una empresa para tener éxito, y al igual que los recursos clave, son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con clientes y percibir ingresos. Además, las actividades también varían en función del modelo de negocio.

La actividad clave del fabricante de software Microsoft es el desarrollo de software, mientras que la del fabricante de ordenadores Dell es la gestión de la cadena de suministro. A su vez, una de las actividades clave de la consultora McKinsey es la resolución de problemas. Las actividades clave se pueden dividir en las siguientes categorías:

Producción

Estas actividades están 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

Este tipo de actividades implica 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. El modelo de negocio de eBay requiere que la empresa desarrolle y mantenga su plataforma constantemente: el sitio web eBay.com

8. Asociaciones Clave

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

Las empresas se asocian por múltiples motivos y estas asociaciones son cada vez más importantes para muchos modelos de negocio. Las empresas crean alianzas para optimizar

sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos. Podemos hablar de cuatro tipos de asociaciones:

1. *Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras.*
2. *Coopetición: asociaciones estratégicas entre empresas competidoras.*
3. *Joint ventures: (empresas conjuntas) para crear nuevos negocios*
4. *Relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros.*

Puede resultar útil distinguir entre tres motivaciones para establecer asociaciones:

Optimización y economía de escala	Reducción de riesgos e incertidumbre	Compra de determinados recursos y actividades
La forma más básica de asociación o relación cliente-proveedor tiene como objetivo optimizar la asignación de recursos y actividades; no es lógico que una empresa sea propietaria de todos los recursos o realice todas las actividades. Las asociaciones movidas por la optimización y la economía de escala suelen establecerse para reducir costes y es habitual que impliquen una infraestructura de externalización o recursos compartidos.	Las asociaciones también pueden servir para reducir riesgos en un entorno competitivo donde prima la incertidumbre. Es frecuente que los competidores creen alianzas estratégicas en un área a la vez que compiten en otra. Blu-ray, por ejemplo, es un formato de disco óptico desarrollado conjuntamente por un grupo constituido por los principales fabricantes de electrónica de consumo, ordenadores personales y soportes multimedia de todo el mundo. El grupo colaboró en la comercialización de la tecnología Blu-Ray, pero todos los miembros venden sus productos Blu-ray por separado.	Son pocas las empresas que poseen todos los recursos necesarios o realizan todas las actividades especificadas en su modelo de negocio. Por lo general, las empresas recurren a otras organizaciones para obtener determinados recursos o realizar ciertas actividades y aumentar así su capacidad. Estas asociaciones pueden tener su fundamento en la necesidad de obtener información, licencias o acceso a clientes. Un fabricante de teléfonos móviles, por ejemplo, puede adquirir la licencia de un sistema operativo para sus auriculares, en vez de desarrollar un sistema propio.

9. Estructura de Costes

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

En este módulo se describen los principales costes en los que se incurre al trabajar con un modelo de negocio determinado. 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. No obstante, algunos modelos de negocio implican más costes que otros. Las compañías aéreas de bajo coste, por ejemplo, han desarrollado modelos de negocio completamente centrados en estructuras de costes reducidos.

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).

Según costes

El objetivo de los modelos de negocio basados en los costes es recortar gastos en donde sea posible. Este enfoque pretende crear y mantener una estructura de costes lo más reducida posible, con propuestas de valor de bajo precio, el máximo uso posible de sistemas automáticos y un elevado grado de externalización. Las compañías aéreas de bajo coste, como Southwest, easyJet y Ryanair, son un claro ejemplo de este modelo de negocio basado en costes.

Según valor

Algunas empresas no consideran que los costes de un modelo de negocio sean una prioridad, sino que prefieren centrarse en la creación de valor. Normalmente, las propuestas de valor premium y los servicios personalizados son rasgos característicos de los modelos de negocio basados en el valor. Los hoteles de lujo, con sus fastuosas instalaciones y exclusivos servicios, pertenecen a esta categoría.

Características de las estructuras de costos:

Costes fijos

Este tipo de costes no varía en función del volumen de bienes o servicios producidos. Es el caso, por ejemplo, de los sueldos, los alquileres y las instalaciones de fabricación.

Algunos negocios, como las empresas de fabricación, se caracterizan por contar con un elevado porcentaje de costes fijos.

Costes variables

Este tipo de costes varía en proporción directa al volumen de bienes o servicios producidos. Algunos negocios, como los festivales de música, se caracterizan por contar con un elevado porcentaje de costes variables.

Economías de escala

Este término se refiere a las ventajas de costes que obtiene una empresa a medida que crece su producción. Las empresas grandes, por ejemplo, disfrutan de precios reducidos de compra al por mayor. Este factor, entre otros, hace que el coste medio por unidad disminuya a medida que aumenta la producción.

Economías de campo

Este término se refiere a las ventajas de costes que obtiene una empresa a medida que amplía su ámbito de actuación. En una empresa grande, por ejemplo, las mismas actividades de marketing o canales de distribución sirven para diversos productos.

GRÁFICO DE CANVAS DE MODELO DE NEGOCIO

Los nueve módulos del modelo de negocio forman la base de una herramienta útil: el lienzo de modelo de negocio. Esta herramienta es parecida al lienzo de un pintor (con los nueve módulos ya definidos), donde se pueden esbozar modelos de negocio nuevos o existentes. Se trata de una herramienta práctica que fomenta la comprensión, el debate, la creatividad y el análisis.

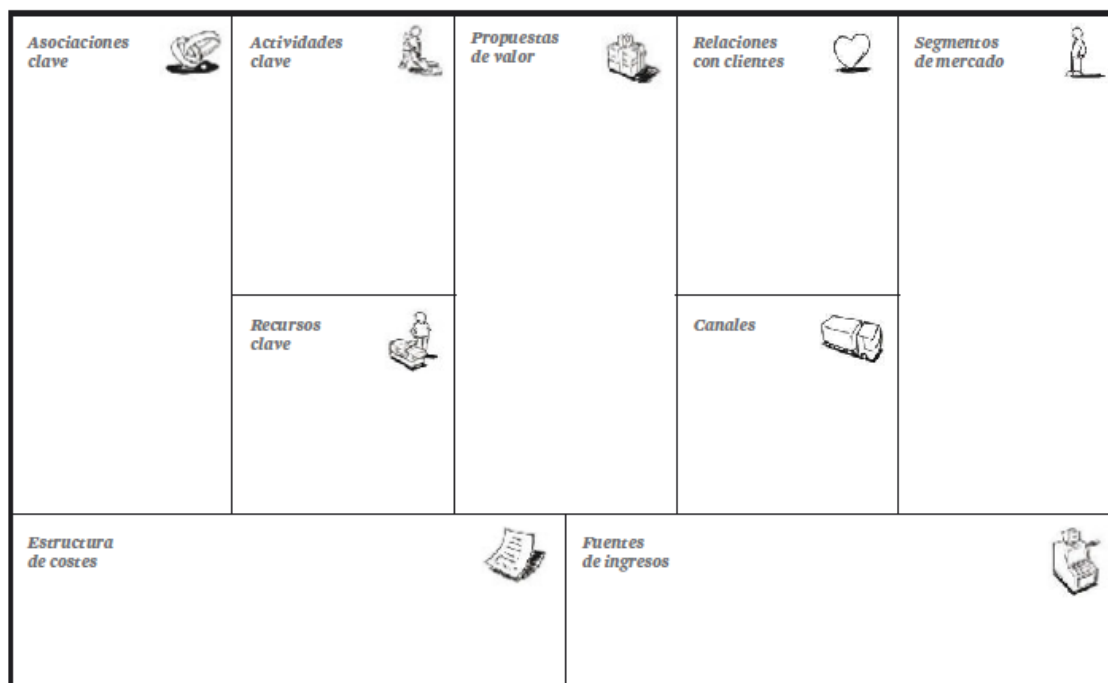


Fig. 4 Canvas de Modelos de Negocio (Osterwalder & Yves, *Generación de Modelos de Negocio*, 2010).

PROCESO DE DISEÑO DE MODELOS DE NEGOCIO

Los proyectos de diseño son únicos y, como tales, entrañan diferentes desafíos, obstáculos y factores de éxito. Cada empresa empieza en un punto distinto y tiene un contexto y unos objetivos específicos a la hora de abordar un tema tan fundamental como su modelo de negocio. Algunas empresas pueden hacerlo como respuesta a una situación de crisis; otras, porque buscan nuevas vías de crecimiento; otras, porque están en modo *startup*, y otras, porque quieren comercializar un nuevo producto o una tecnología nueva.

El proceso que describimos aquí ofrece un punto de partida que casi cualquier empresa puede hacer suyo y personalizar. Este proceso tiene cinco fases: movilización, comprensión, diseño, aplicación y gestión. Primero, se ofrece una descripción general de cada una de las fases, que después se estudian desde la perspectiva de la empresa consolidada, ya que la

innovación en modelos de negocio en empresas que ya tienen uno o varios modelos de negocio en marcha está sujeta a más factores.

La innovación en modelos de negocio puede tener cuatro objetivos: satisfacer necesidades desatendidas del mercado; comercializar nuevas tecnologías, productos o servicios; mejorar, desbaratar o transformar un mercado existente con un modelo de negocio mejor, y crear un mercado totalmente nuevo.

CINCO FASES

El proceso de diseño de modelos de negocio que proponemos tiene cinco fases: movilización, comprensión, diseño, aplicación y gestión. Como ya hemos dicho, la progresión a través de estas fases no suele ser tan lineal como se indica en la tabla de la derecha. En concreto, las fases de comprensión y diseño suelen ocurrir en paralelo: puedes empezar a crear prototipos de modelos de negocio, a modo de ideas preliminares para el modelo de negocio, en la fase de comprensión. Asimismo, la creación de prototipos durante la fase de diseño puede generar ideas nuevas que requieran una investigación adicional o un repaso de la fase de comprensión. Para terminar, la última fase (gestión) consiste en la administración constante del modelo de negocio.

MOVILIZACION	COMPRESION	DISEÑO	APLICACION	GESTION
Preparación de un proyecto de diseño de modelo de negocio de éxito.	Investigación y análisis de los elementos necesarios para el diseño del modelo de negocio	Adaptación y modificación del modelo de negocio según la respuesta del mercado	Aplicación efectiva del prototipo de modelo de negocio	Adaptación y modificación del modelo de negocio según la reacción del mercado

Fig. 5 Fases del Diseño de Modelos de Negocio (Osterwalder & Yves, Generación de Modelos de Negocio, 2010).

MOVILIZACIÓN	
ACTIVIDADES:	<ul style="list-style-type: none"> Definición de los objetivos del proyecto Comprobación de las ideas preliminares para el negocio Planificación Formación de un equipo
FACTORES CLAVE	PRINCIPALES PELIGROS
Personas, experiencia y conocimientos adecuados	Sobrevaloración de las ideas iniciales

Las principales actividades de esta primera fase son la definición de los objetivos del proyecto, la comprobación de las ideas preliminares, la planificación del proyecto y la formación de un equipo.

Fig. 6 Fase 1, Movilización.

COMPRENSIÓN	
ACTIVIDADES:	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis del entorno • Estudio de los clientes potenciales • Entrevistas con expertos • Estudio de los intentos anteriores (ejemplos de fracasos y sus motivos) • Recopilación de ideas y opiniones
FACTORES CLAVE	PRINCIPALES PELIGROS
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento exhaustivo de los posibles mercados • Superación de las barreras tradicionales que definen los mercados objetivo 	<ul style="list-style-type: none"> • Alejamiento de los objetivos a causa de una investigación excesiva • Investigación sesgada debido a un vínculo previo con una idea de negocio

En esta segunda fase se profundiza en la comprensión del contexto en que se aplicará el modelo de negocio. El análisis del entorno de modelo de negocio es una combinación de actividades que van desde estudios de mercado hasta el estudio y la participación de clientes, entrevistas con expertos en el campo o el esbozo de modelos de negocio rivales. El equipo del proyecto debería sumergirse en los materiales y las actividades necesarios para conocer en profundidad el espacio de diseño del modelo de negocio.

Fig. 7 Fase 2, Comprensión.

DISEÑO	
ACTIVIDADES:	<ul style="list-style-type: none"> • Sesión de brainstorming • Creación de prototipos • Pruebas • Selección
FACTORES CLAVE	PRINCIPALES PELIGROS
<ul style="list-style-type: none"> • Colaboración con personas de toda la empresa • Capacidad para ver más allá del status quo 	<ul style="list-style-type: none"> • Atenuación o rechazo de las ideas atrevidas • Enamorarse de las ideas demasiado rápido

- Exploración de varias ideas de modelo de negocio

Los principales desafíos de la fase de diseño son la generación y adopción de modelos nuevos y atrevidos. Aquí, la clave del éxito es un pensamiento expansionista. Durante la fase de ideación, los miembros del equipo deben desarrollar la capacidad de ignorar el statu quo (modelos de negocio y patrones actuales) para así poder generar ideas rompedoras. También es esencial adoptar una actitud de diseño orientada al análisis. Los equipos deben tomarse el tiempo necesario para explorar varias ideas, ya que así aumentarán las posibilidades de encontrar alternativas mejores.

Fig. 8 Fase 3, Diseño.

APLICACIÓN

- ACTIVIDADES:**
- Comunicación e Implicación
 - Ejecución

FACTORES CLAVE

- Aplicación de las buenas prácticas en gestión de proyectos
- Capacidad y voluntad para adaptar el modelo de negocio con rapidez
- Organización de los modelos de negocio antiguos y nuevos

PRINCIPALES PELIGROS

- Aceleración débil o ausente

Una vez que tengas el diseño final del modelo de negocio, es el momento de ponerlo en marcha. Para ello, tendrás que definir todos los proyectos relacionados, especificar los objetivos, organizar la estructura legal, preparar un presupuesto y una planificación detallados, etc. La fase de aplicación suele formar parte del plan de negocio y redactarse en un documento de gestión de proyectos. En esta fase, presta especial atención a la gestión de los puntos de incertidumbre: compara las previsiones de riesgos y recompensas con los resultados reales. También deberías desarrollar mecanismos que te permitan adaptar el modelo de negocio rápidamente en función de la respuesta del mercado.

Fig. 9 Fase 4, Aplicación.

GESTIÓN

- ACTIVIDADES:**
- Análisis del entorno
 - Evaluación constante del modelo de negocio
 - Rejuvenecimiento o replanteamiento del modelo
 - Coordinación de los modelos de negocio dentro de la empresa
 - Gestión de las sinergias o conflictos entre modelos

FACTORES CLAVE	PRINCIPALES PELIGROS
<ul style="list-style-type: none"> • Perspectiva a largo plazo • Proactividad • Control de modelos de negocio 	<ul style="list-style-type: none"> • Convertirse en una víctima del éxito, no adaptarse

Para muchas empresas de éxito, la creación de un modelo de negocio nuevo o el replanteamiento del actual no son tareas puntuales, sino una actividad que debe persistir tras la aplicación del modelo. La fase de gestión incluye la evaluación continua del modelo y el entorno con el fin de discernir el impacto que podrían tener los factores externos a largo plazo. Debería existir al menos una persona en el equipo de estrategias empresariales (o un equipo nuevo) que se haga cargo de los modelos de negocio y su evolución a largo plazo.

Fig. 10 Fase 5, Gestión.

Capítulo 3 Diseño de la Propuesta de Valor.

El lienzo de la propuesta de valor

El lienzo de la propuesta de valor es un método de representación visual que se compone de tres partes: el **perfil del cliente**, donde se describen las características de un determinado grupo de personas, y el **mapa de valor**, donde se especifica cómo se pretende crear valor para ese determinado segmento de clientes. Se consigue el **encaje**, el tercer elemento del modelo, cuando ambas partes coinciden.

El perfil del cliente agrupa de la manera más estructurada y detallada posible las tareas, frustraciones y alegrías de un segmento de clientes:

1. **Tareas:** aquello que los clientes intentan resolver en su vida personal o laboral.
2. **Frustraciones:** son los riesgos u obstáculos a los que se enfrentan los clientes cuando realizan esas tareas.
3. **Alegrías:** son los resultados que quieren conseguir los clientes o los beneficios concretos que buscan.

Por su parte, el mapa de valor describe las características de una propuesta de valor específica de un modelo de negocio. Está compuesto por productos y servicios, aliviadores de frustraciones y creadores de alegrías:

1. **Productos y servicios:** es una lista alrededor de la cual se construye una propuesta de valor.
2. **Aliviadores de frustraciones:** describen cómo los productos y servicios aplacan las frustraciones del cliente.

3. **Creadores de alegrías:** es una descripción de cómo los productos y servicios crean alegrías al cliente.

El encaje del modelo se consigue cuando el mapa de valor coincide con el perfil del cliente, cuando los productos y servicios generan aliviadores de frustraciones y creadores de alegrías que coinciden con alguna de las tareas, frustraciones y alegrías importantes para el cliente.

Las propuestas de valor pueden involucrar a varias personas en la búsqueda, evaluación, compra y uso del producto o servicio. Por lo tanto, tiene sentido esbozar un lienzo de propuesta de valor para cada parte interesada.

Analiza también cómo se vende un producto o servicio. Si se hace a través de un intermediario se necesita, en realidad, complacer a dos clientes: al final y al propio intermediario. Sin una clara propuesta de valor al intermediario, puede que la oferta no llegue al cliente final o, al menos, no con el mismo impacto.

Este es el lienzo de la propuesta de valor en blanco:

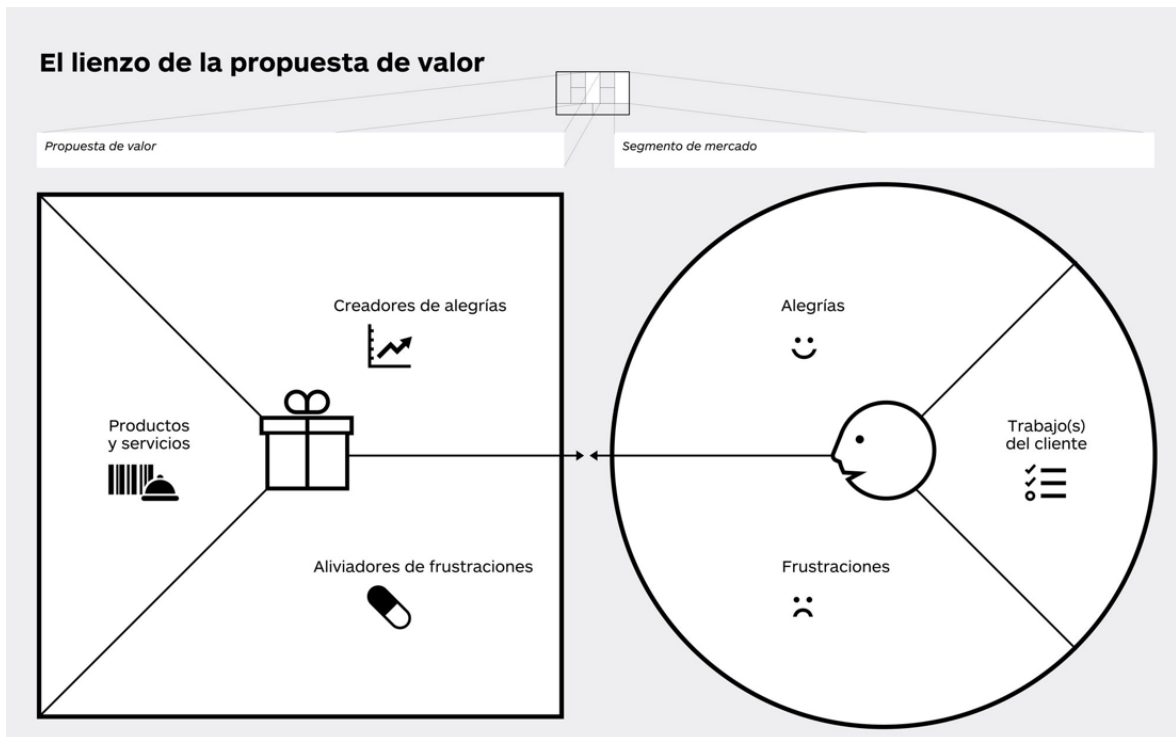


Fig. 11 Lienzo de la Propuesta de Valor (Osterwalder, *Generación de la Propuesta de Valor*, 2013)

El lienzo de la propuesta de valor es un complemento del **lienzo de modelo negocio** descrito en el libro *Generación de modelos de negocio*. El lienzo de modelo de negocio es una herramienta que sirve para descubrir cómo crea, ofrece y captura valor una empresa. El lienzo de la propuesta de valor es un subsistema del anterior y permite ampliar los detalles de cómo se crea valor para los clientes. Esta sería su representación gráfica:

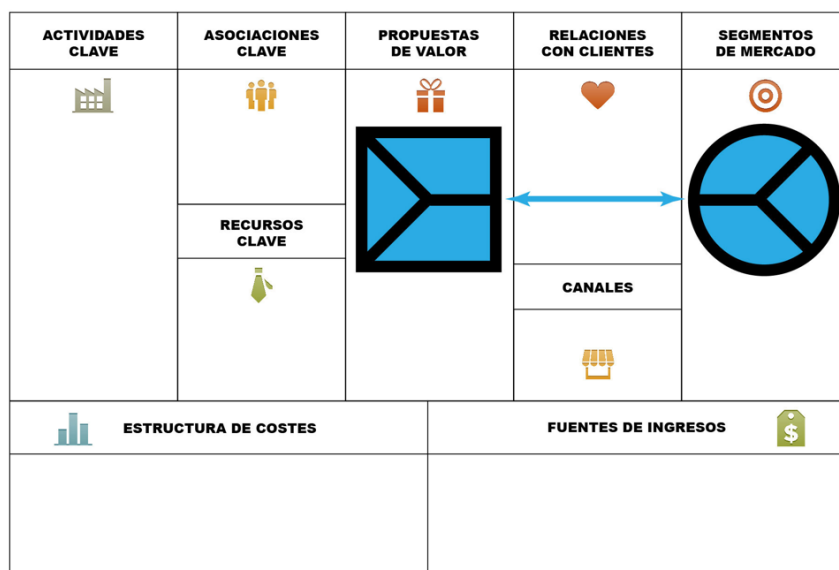


Fig. 12 El lienzo de la propuesta de Valor en el Lienzo del modelo de Negocio (Osterwalder, Generación de la Propuesta de Valor, 2013).

A continuación, entraremos en más detalle en cada uno de los componentes del lienzo de la propuesta de valor para poder sacar el máximo partido a este modelo de análisis.

1. Perfil del cliente

Tareas del cliente. Las tareas describen aquellas actividades que tus clientes intentan resolver en su vida laboral o personal. Podrían ser los trabajos que quieren terminar, los problemas que quieren solucionar o las necesidades que intentan satisfacer. Debemos adoptar la perspectiva del cliente cuando investiguemos las tareas porque **lo que desde nuestro punto de vista consideremos importante puede que no sea lo que el cliente realmente intenta resolver.**

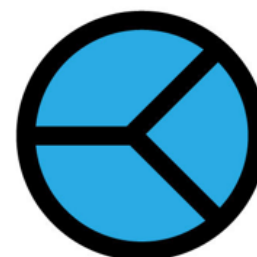


Fig. 13 Alegrías, Frustraciones y Trabajos del Cliente

No todas las tareas implican lo mismo. Distinguir entre los tres tipos siguientes ayuda a definir un mejor perfil de nuestros clientes:

- Tareas funcionales: tareas en las que los clientes intentan realizar algo específico o, dicho de forma más general, solucionar un problema.
- Tareas sociales: son aquellas en las que tus clientes quieren quedar bien, ganar poder o estatus. Son tareas relacionadas con cómo quieren que los perciban los demás.

- **Tareas personales o emocionales:** son las tareas en las que tus clientes buscan alcanzar un estado emocional específico, como mejorar su calidad de vida, estar tranquilos con las inversiones que realizan o tener la sensación de seguridad en su puesto de trabajo.

No debemos caer en el error de concentrarnos únicamente en las tareas funcionales. A veces las sociales o emocionales son más importantes que las tareas funcionales visibles.

Las tareas del cliente suelen depender del contexto específico en el que se realizan, que puede imponer determinadas restricciones o limitaciones. Por otra parte, es importante reconocer que no todas las tareas tienen la misma importancia para tu cliente. Hay algunas que son más importantes en su vida, ya que no resolverlas podría acarrear graves consecuencias. Otras son insignificantes, porque al cliente le importan más otras cosas. A veces considerará crucial una tarea porque ocurre con frecuencia o porque dará como resultado algo deseado o algo no deseado.

Frustraciones del cliente. Las frustraciones describen todo aquello que molesta a nuestros clientes antes, durante y después de intentar resolver una tarea o, simplemente, lo que les impide resolverla. También están relacionadas con los riesgos, es decir, los potenciales resultados negativos que podrían presentarse si se resuelve mal una tarea o directamente no se resuelve.

Hay que tratar de identificar tres tipos de frustraciones de clientes y lo severas que pueden ser:

- *Características, problemas y resultados no deseados.* Las frustraciones son funcionales (puede ocurrir que un producto o servicio no funcione, lo haga mal o tenga efectos secundarios negativos), sociales (“Quedo mal si hago esto”) o secundarias (“Es un fastidio tener que ir a la tienda a comprar esto”). También pueden conllevar sensaciones no deseadas.
- *Obstáculos.* Los elementos que impiden que los clientes empiecen una tarea o que los hacen ir más lentos.
- *Riesgos* (resultados potenciales no deseados). Lo que podría salir mal y tener importantes consecuencias negativas.

Para el cliente, una frustración puede ser extrema o moderada, de modo similar a que las tareas pueden ser importantes o insignificantes.

Alegrías del cliente. Las alegrías describen los resultados y beneficios que quieren los clientes. Algunas son necesarias, esperadas, deseadas, y otras serían para ellos una sorpresa:

Alegrías necesarias. Se trata de alegrías sin las cuales un producto o servicio no funcionaría.

Alegrías esperadas. Son alegrías relativamente básicas que esperamos de una solución, incluso cuando podría funcionar sin ellas. Por ejemplo, un buen diseño.

Alegrías deseadas. Son las que van más allá de lo que esperamos de una solución, pero que nos encantaría tener si pudiéramos. Suelen ser alegrías que los clientes mencionarían si les preguntaras.

Alegrías inesperadas. Aquellas que van más allá de las expectativas y deseos de los clientes. Lo más probable es que ni siquiera las mencionaran si les preguntaras.

Una alegría puede resultar esencial o agradable para el cliente, del mismo modo en que las frustraciones pueden ser extremas o moderadas.

2. Mapa de valor

Productos y servicios. Se trata sencillamente de una lista de lo que ofrecemos. Podemos pensar en ello como todos los artículos que los clientes podrían ver en un escaparate. Esta enumeración de todos los productos sobre los que se construye la propuesta de valor va a ayudar a nuestros clientes a realizar tareas funcionales, sociales o emocionales, o a satisfacer sus necesidades básicas. Es fundamental que tengamos en cuenta que los productos y servicios no crean valor por sí mismos, sino en relación con un segmento de clientes específico y sus tareas, frustraciones y alegrías.

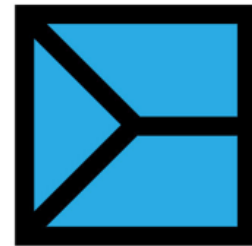


Fig. 14 Mapa de Valor.

Probablemente tu propuesta de valor se compondrá de varios tipos de productos y servicios:

- *Físicos y tangibles.* Los bienes, como los productos manufacturados.
- *Intangibles.* Productos como los derechos de autor o servicios como el de posventa.
- *Digitales.* Productos como las descargas musicales o servicios como las recomendaciones *online*.
- *Financieros.* Productos como fondos de inversión, o seguros o servicios como la financiación de una compra.

Es importante tener en cuenta que para los clientes no todos los productos y servicios tienen la misma relevancia. Algunos son esenciales para tu propuesta de valor, otros son simplemente agradables.

Aliviadores de frustraciones. Los aliviadores de frustraciones describen cómo nuestros productos y servicios alivian las frustraciones específicas de nuestros clientes.

No hace falta que aportar un aliviador para cada frustración que identificada. **Las mejores propuestas de valor se centran en pocas frustraciones, pero logran aliviarlas excepcionalmente bien.**

Un aliviador de frustraciones puede resultar más o menos valioso para el cliente. Asegúrate de diferenciar entre esenciales y agradables. Los primeros aplacan cuestiones extremas, normalmente de manera radical, y crean mucho valor. Los segundos simplemente mitigan frustraciones moderadas.

Creadores de alegrías. Los creadores de alegrías describen cómo nuestros productos y servicios crean alegrías para el cliente. Resumen de manera explícita cómo pretendemos producir los resultados y beneficios que nuestros clientes esperan, desean o con los que se sorprenderían.

Igual que los aliviadores de frustraciones, los creadores de alegrías no necesitan abordar cada alegría identificada en el perfil del cliente.

3. Encaje

Al encaje se llega cuando los clientes se ilusionan con tu propuesta de valor, algo que ocurre cuando abordamos tareas importantes, aliviemos frustraciones extremas y creamos alegrías esenciales para ellos. Es difícil llegar a conseguirlo y también mantenerlo. Esforzarse por alcanzar ese objetivo es la esencia del diseño de la propuesta de valor.

Los clientes esperan y desean muchas cosas de los productos y servicios, aunque también saben que no pueden tenerlo todo. Debemos concentrarnos en las alegrías que les importan más y marcar la diferencia.

Asimismo, los clientes tienen un montón de frustraciones y ninguna empresa puede encargarse de todas ellas de manera razonable. Debemos concentrarnos en los quebraderos de cabeza que sean más importantes y que la competencia no haya abordado suficientemente.

En tu propuesta de valor tus clientes representan al juez, jurado y verdugo. Si no consigues el encaje, serán despiadados.

Si un aliviador de frustraciones o un creador de alegrías no encaja con nada, puede que no esté creando valor para el cliente.

El encaje tiene lugar en tres etapas. La primera se da cuando identificamos tareas, frustraciones y alegrías relevantes del cliente que podemos abordar con nuestra propuesta de valor. La segunda ocurre cuando los clientes reaccionan de manera positiva a nuestra propuesta de valor y esta encuentra tracción en el mercado. Entre los emprendedores, a esto se le llama **encaje problema-solución** y **encaje producto-mercado**, respectivamente. La tercera sucede cuando encontramos un modelo de negocio escalable y rentable.

En la fase de encaje problema-solución, aún no tenemos pruebas de que realmente a los clientes les importe nuestra propuesta de valor. Este es el momento en el que debemos esforzarnos por identificar las tareas, frustraciones y alegrías más relevantes para los clientes,

y diseñar propuestas de valor de acuerdo con ellas. Debemos realizar prototipos de múltiples propuestas de valor alternativas para elegir las que produzcan el mejor encaje. El encaje aún no está demostrado y principalmente existe sobre el papel. Tenemos que aportar pruebas de que a los clientes les interesa nuestra propuesta de valor o empezar a diseñar una nueva de cero.

En la fase de encaje producto-mercado tenemos pruebas de que nuestros productos y servicios, los aliviadores de frustraciones y los creadores de alegrías realmente crean valor para el cliente y encuentran tracción en el mercado.

Durante esta segunda fase, te esfuerzas por validar o invalidar las suposiciones relativas a tu propuesta de valor. De modo inevitable, descubriremos que muchas de nuestras ideas del principio no crean valor para el cliente (por ejemplo, a los clientes no les importa). Tendremos que diseñar propuestas de valor nuevas. Encontrar este segundo tipo de encaje es un proceso largo y repetitivo, no ocurre de la noche a la mañana.

Por último, el encaje de modelo de negocio tiene lugar cuando obtenemos pruebas de que la propuesta de valor puede comercializarse con un modelo de negocio rentable y escalable.

Una gran propuesta de valor sin un gran modelo de negocio puede suponer un éxito financiero por debajo de lo esperado o incluso conducir al fracaso. Ninguna propuesta de valor, por buena que sea, puede sobrevivir sin un modelo de negocio seguro.

Conclusión

El objetivo que hay detrás del modelo descrito es probar ideas lo más rápido posible para aprender, crear diseños mejores y volver a probar.

Capítulo 4 Teoría de Lean Startup o Metodologías Ágiles de Gestión.

El Método Lean Startup (Ries, 2011) es un conjunto de prácticas pensadas para ayudar a los emprendedores a incrementar las probabilidades de crear un startup con éxito. No es una fórmula matemática infalible, sino una filosofía empresarial innovadora que ayuda a los emprendedores a escapar de las trampas del pensamiento empresarial tradicional.

Las bases del método Lean Startup

El método Lean Startup está diseñado para enseñar a conducir a un startup a través de la experimentación. En lugar de hacer planes complejos basados en muchas asunciones, se pueden hacer ajustes constantes con un volante llamado circuito de *feedback* de **Crear-Medir-Aprender**, que es el núcleo central de este método. A través de este proceso de dirección, podemos aprender cómo saber si ha llegado el momento de hacer un giro drástico llamado **pivote** o si debemos **perseverar** en nuestra trayectoria actual. Cuando tenemos el motor revolucionado, el método Lean Startup ofrece mecanismos para que el negocio se amplíe y crezca a la máxima velocidad.

Las *Startup* también tienen un objetivo, un destino en mente: crear un negocio próspero que cambie el mundo. Este objetivo es la **visión** del startup. Para llevar a buen término esta misión, las *Startup* emplean una estrategia, que incluye un modelo de negocio, un mapa de productos, un enfoque relativo a los socios y los competidores e ideas sobre quiénes serán los consumidores.

El producto es el resultado final de esta estrategia. Los productos cambian constantemente a través del proceso de optimización. De vez en cuando, la estrategia debe cambiar (pivote). Sin embargo, la visión general no suele modificarse. Los emprendedores lo dan todo con tal de ver cómo su *startup* llega a la meta. Cada contratiempo es una oportunidad para aprender cómo llegar al punto donde quieren ir, a lo que llamamos conocimiento validado.

El método Lean Startup **redefine los esfuerzos de un startup como experimentos que prueban sus estrategias** para ver qué partes son brillantes y cuáles, descabelladas. **Un experimento de verdad sigue el método científico.** Empieza con una **hipótesis que hace predicciones** sobre lo que supuestamente pasa. Entonces **prueba empíricamente estas predicciones**. Del mismo modo que la experimentación científica se basa en la teoría, **la experimentación de la *startup* se guía por su visión**. El objetivo de cada experimento de la startup es descubrir cómo crear un negocio sostenible a partir de esa visión.

El aprendizaje es la unidad esencial para medir el progreso de una *startup*. Aquel esfuerzo que no es necesario para saber qué quieren los consumidores puede eliminarse. **Es conocimiento validado, porque siempre se puede demostrar a través de mejoras en los principales indicadores de la *startup*.** Como se ha visto, es fácil engañarse a uno mismo sobre

qué quieren los consumidores. También es fácil aprender cosas totalmente irrelevantes. Por lo tanto, el aprendizaje validado se basa en datos empíricos que se obtienen de consumidores reales.

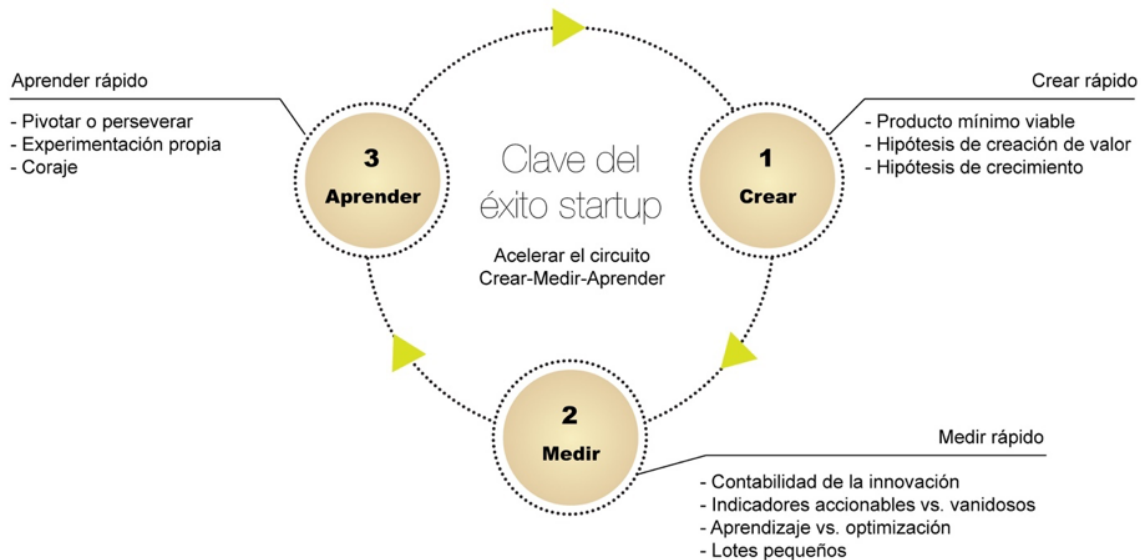


Fig. 15 El Ciclo de Aprendizaje, Creación y Medición del Método Lean Startup (Ries, 2011).

1. Crear

Cada plan de negocio empieza con un conjunto de asunciones. Traza una estrategia que asume estas asunciones y prosigue para mostrar cómo alcanzar la visión de la empresa. Como no se ha demostrado que las asunciones sean ciertas (son asunciones, al fin y al cabo) y a menudo son erróneas, el objetivo de los primeros esfuerzos de la *startup* debería ser probarlas tan rápido como sea posible.

Sin embargo, en las primeras etapas de una *startup*, no hay suficientes datos para hacer una conjetura sólida sobre cómo debe ser este modelo. Los primeros planes estratégicos probablemente se basan en corazonadas o intuiciones, y esto es algo bueno. **Para traducir estos instintos en datos, los emprendedores deben “salir a la calle” y empezar a aprender.** Para ello deben poner en marcha lo que llamaremos el **producto mínimo viable** con el objetivo de confirmar que sus preguntas de acto de fe (¿mi idea de producto interesa a la gente y podré ganar dinero con ello?) se basan en la realidad.

El objetivo de este primer contacto con los consumidores a través del producto mínimo viable no es obtener respuestas definitivas. En lugar de eso, lo que se pretende es aclarar a un nivel básico, burdo, si entendemos a nuestro cliente potencial y los problemas que tiene.

Cuando los emprendedores llevan a cabo investigaciones de mercado y hablan con los consumidores hay **dos peligros siempre presentes**. Los seguidores de la escuela del “simplemente hazlo” están **impacientes por empezar** y no quieren perder tiempo analizando su estrategia. Prefieren empezar a crear inmediatamente, a menudo después de algunas conversaciones superficiales con los consumidores. Desgraciadamente, como los consumidores no saben qué quieren realmente, para estos emprendedores **es fácil engañarse a sí mismos diciéndose que están siguiendo el camino correcto**.

Otros emprendedores pueden ser víctimas de la **parálisis del análisis, refinando constantemente sus planes**, en este caso hablando con los consumidores, leyendo informes y desarrollando estrategias teóricas que también son inútiles o están erradas.

Si demasiado análisis es peligroso, pero ninguno puede llevar al fracaso, ¿cómo saben los emprendedores cuándo dejar de analizar y empezar a crear? La respuesta es el producto mínimo viable.

La lógica detrás del concepto de producto mínimo viable.

Un producto mínimo viable (PMV) ayuda a los emprendedores a **empezar con el proceso de aprendizaje lo más rápidamente posible**. No es necesariamente el producto más pequeño que se pueda imaginar; es la forma más rápida de entrar en el circuito de *feedback* de Crear-Medir-Aprender con el mínimo esfuerzo.

Al contrario que con el tradicional desarrollo de productos —que normalmente requiere un período de incubación y de reflexión largo, y se esmera en alcanzar la perfección del producto—, el objetivo del PMV es empezar el proceso de aprendizaje, no acabarlo. A diferencia de un prototipo tradicional o una prueba de concepto, un PMV no solo está diseñado para responder las cuestiones técnicas y de diseño: **su objetivo es probar las hipótesis fundamentales del negocio**.

Los PMV a veces parecen ser de baja calidad para los consumidores. Si es así, deberíamos usar esto como oportunidad para aprender cuáles son los atributos que les importan.

El producto mínimo viable varía en cuanto a su complejidad, desde pruebas de “humo” extremadamente simples (poco más que un anuncio) a primeros prototipos completos con problemas y pocos elementos. Decidir el nivel de complejidad del PMV es algo que no se puede hacer a partir de una fórmula. Requiere emitir algún juicio. Afortunadamente, este juicio no es difícil de desarrollar: la mayoría de los emprendedores y equipos de desarrollo de producto sobrestiman la cantidad de elementos que requiere un PMV. Cuando se dude, hay que simplificar.

Un resultado común de un PMV es la invalidación del modelo de crecimiento propuesto por la empresa, dejando claro que se necesita otro enfoque. Esto puede pasar incluso si el

PMV es rentable para la empresa. Sin un modelo de crecimiento formal, muchas empresas caen en la trampa de satisfacerse con un pequeño negocio rentable cuando un pivote (un cambio en la estrategia) podría llevar a un crecimiento significativo. La única manera de saberlo es haber probado sistemáticamente el modelo de crecimiento con clientes reales.

La lección que debemos extraer del PMV es que cualquier trabajo adicional más allá del que se requiere para empezar a aprender es un despilfarro, independientemente de lo importante que pareciera en ese momento.

2. Medir

Los directivos que manejan una *startup* se enfrentan a un problema todavía más difícil: si los planes y proyecciones que hacen están llenos de incertidumbre, ¿cómo se puede reivindicar el éxito cuando se ha fracasado al intentar alcanzar los resultados que se habían prometido? Dicho de otra manera, ¿cómo puede saber el director financiero o el capitalista de riesgo que hemos fracasado porque hemos aprendido algo crucial y no porque estábamos haciendo el tonto o íbamos totalmente desencaminados?

La solución a este problema reside en el centro del modelo del método Lean Startup. **Necesitamos un enfoque disciplinado y sistemático para saber si estamos progresando y descubrir si estamos obteniendo aprendizaje validado.** Este sistema es la **contabilidad de la innovación**, una alternativa a la contabilidad tradicional. Desgraciadamente, la contabilidad estándar no sirve para evaluar a los emprendedores. Las *Startup* son demasiado imprevisibles para que las previsiones financieras y los hitos contables sean precisos.

La contabilidad de la innovación funciona en tres etapas.

1- Establecer el punto de partida. Un PMV permite a una *startup* obtener datos reales sobre el punto de partida de su modelo de crecimiento, tasas de conversión, tasas de suscripción y prueba, el valor medio que aporta un cliente a las arcas de la empresa, etc., y esto es valioso como base para el aprendizaje sobre los consumidores y sus reacciones al producto incluso aunque empiece con unas noticias extremadamente malas.

Cuando uno escoge entre las muchas asunciones de un plan de negocio, tiene sentido probar primero las más arriesgadas. Si no puede mitigar estos riesgos para llegar al ideal que se requiere para un negocio sostenible, no tiene sentido probar lo demás.

2- Poner el motor a punto. Cuando se ha establecido el punto de salida, la *startup* puede trabajar para alcanzar el segundo hito de aprendizaje: poner el motor a punto. Cada iniciativa de desarrollo de producto, de marketing o de cualquier otra actividad que lleve a cabo una *startup* debería tener el objetivo de mejorar uno de los factores clave del modelo de crecimiento. Por ejemplo, una empresa puede dedicar tiempo a mejorar el diseño de su página web para que sea más fácil de usar por parte de los consumidores. **Esto presupone**

que la tasa de utilización de la web es un factor clave del crecimiento y que su punto de partida es inferior del que a la empresa le gustaría. Para demostrar el aprendizaje validado, los cambios en el diseño deberían mejorar dicha tasa de utilización. Si no lo hace, el nuevo diseño debería juzgarse como un fracaso.

3- Pivotar o perseverar. Con el tiempo, un equipo que está aprendiendo cuál es su camino hacia un negocio sostenible verá que las cifras de su modelo aumentan desde los niveles horribles del punto de partida establecido por el PMV y convergen hacia algo similar al ideal del plan de negocio. Una *startup* que fracasa en este aspecto verá que el ideal se aleja cada vez más. Cuando esto se hace bien, ni siquiera el campo de distorsión de la realidad más poderoso será capaz de cubrir este hecho: si no se cambian los factores clave de crecimiento del modelo de negocio, no se progresará. **Es un signo de que ha llegado el momento de pivotar.**

Optimización versus aprendizaje. Ingenieros, diseñadores y comerciales están entrenados para optimizar. Los ingenieros están preparados para mejorar el rendimiento del producto, igual que los diseñadores son buenos en facilitar su uso. Todas estas actividades, en una organización tradicional bien gestionada, ofrecen un aumento del beneficio por un aumento en el esfuerzo. Siempre que se ejecute correctamente el plan, el trabajo duro aporta resultados.

Sin embargo, estas herramientas para mejorar el producto no funcionan de la misma manera en las *Startups*. **Si se está construyendo algo equivocado, optimizar el producto o su comercialización no obtendrá resultados significativos.** Una *startup* debe medir su progreso con un listón más alto: si algunas características no tienen impacto alguno en el comportamiento de los consumidores, es probable que se estén despilfarrando tiempo y recursos.

Los hitos de aprendizaje evitan esta espiral negativa y el esquema de la contabilidad de la innovación deja claro cuándo la empresa está atascada y necesita un cambio de dirección.

3. Aprender

Todo lo que hemos visto hasta ahora es un preludio de una pregunta aparentemente simple: ¿estamos haciendo progresos suficientes como para creer que nuestra hipótesis estratégica inicial es correcta o debemos hacer un cambio importante? Este cambio se llama **pivote**: una corrección estructurada diseñada para probar una nueva hipótesis básica sobre el producto, la estrategia y el motor de crecimiento.

No hay mayor destrucción del potencial creativo que la decisión errónea de perseverar. Las empresas que no pueden pivotar hacia una nueva dirección a partir del *feedback* recibido del mercado se pueden quedar atascadas en la tierra de los muertos vivientes, sin crecer lo

suficiente ni morir, consumiendo los recursos y el compromiso de los empleados y accionistas, pero sin avanzar.

La productividad de la startup no consiste en automatizar más aparatos o elementos. Consiste en alinear los esfuerzos con un negocio y producto que funcionen para crear valor y dirigir el crecimiento. En otras palabras, los pivotes exitosos nos sitúan en una senda que nos permite desarrollar un negocio sostenible.

Los pivotes requieren coraje. Es difícil llegar a la decisión de pivotar, y la misma suele llegar tarde. Esto se explica porque:

En primer lugar, los indicadores vanidosos pueden hacer que los emprendedores lleguen a falsas conclusiones.

En segundo lugar, cuando un emprendedor no tiene una hipótesis clara es casi imposible experimentar un fracaso total, y sin fracaso no suele existir el impulso necesario para embarcarse en el cambio radical que requiere un pivote.

Por último, muchos emprendedores tienen miedo. Reconocer el fracaso puede llevar a una moral peligrosamente baja. Irónicamente, este miedo eleva el riesgo porque el proceso de prueba no tiene lugar hasta que la visión no está totalmente realizada. Sin embargo, en ese momento suele ser demasiado tarde para pivotar, puesto que se están acabando los fondos.

Conclusión

Desgraciadamente, el trabajo real que determina el éxito de las *Startup* es el trabajo valiente que se mide con la contabilidad de la innovación: las decisiones de priorización de producto, quiénes serán los consumidores objetivo, el coraje para someter la gran visión a la constante prueba y el *feedback*.

Y una decisión destaca por encima de las demás en cuanto a dificultad, requerimiento de tiempo y principal fuente de despilfarro para la mayoría de *Startup*: decidir cuándo pivotar y cuándo perseverar.

Capítulo 5 Unidad de Análisis

Análisis de Casos Testigo: Grabr, Dolly, Roadie.

Una vez desarrollado el marco teórico de nuestro trabajo, nos proponemos, a partir de nuestra idea, salir a buscar al mercado local e internacional modelos de negocios similares. A partir del análisis de los mismos, esperamos terminar de definir una propuesta inicial para nuestro modelo de negocio. A partir de allí, deberemos definir las hipótesis principales sobre las que se sostiene nuestro modelo, y encontrar maneras de probar su validez.



Nombre: GRABR

Origen: San Francisco, USA.

Año: 2015

Opera en: Todo el mundo.

Grabr es una plataforma on line que busca “conectar compradores y viajeros de alrededor del mundo” según su página web.

La misma permite a **compradores** de productos, ponerse en contacto con **viajeros** que se trasladen de cualquier lugar del mundo hacia sus ciudades, para comprar productos específicos y traerlos con ellos.

Para Compradores

- 1 Dinos lo que quieres comprar**
Proporciona un enlace al artículo que quieres comprar de Amazon, Apple, Walmart o cualquier otra tienda online.
- 2 Recibirás una oferta de entrega de un Viajero Grabr de camino a tu ciudad**
Los viajeros de la comunidad que vayan en tu dirección harán ofertas de entrega. Elige una que te guste y acéptala.
- 3 Introduce el pago seguro por tu artículo**
Para aceptar la oferta de entrega de un viajero, paga el artículo con tu tarjeta de crédito. Grabr mantendrá el pago de forma segura hasta que recibas el artículo. Tu viajero lo comprará por ti y sólo será reembolsado tras la entrega.
- 4 ¡Consigue tu artículo!**
Te encontrarás en persona con tu Viajero para recoger tu artículo.

Fig. 16 Paso a Paso de la Gestión (Web GRABR, s.f.).

1. El comprador crea un pedido por el producto que desea (debe generar un link a alguna tienda online), indica dónde lo puede encontrar el viajero y agrega el valor del producto. De esta manera generará una publicación dentro de la plataforma que podrán ver todos los viajeros que hagan ese viaje.
2. La publicación se comparte y los viajeros pueden comenzar a ofertar por cuánto dinero estarían dispuestos a hacer la gestión, el traslado y la entrega personal en el país del comprador.
3. GRABR calcula tasas e impuestos, aplica su comisión y suma al valor la comisión establecida por el comprador al viajero. El dinero se debita de la cuenta del comprador y se mantiene en espera hasta la entrega.
4. El comprador coordina con el viajero el lugar y horario de entrega y, una vez que esta se realiza, confirma la recepción. Días después, el viajero recibe el pago de su comisión en su cuenta.

Para Viajeros

1 **Haz una oferta a un Comprador**
Navega por las solicitudes de entrega de los Compradores en tu destino y haz una oferta que te convenga, incluyendo tu comisión de entrega.

2 **Confirma los detalles del artículo**
Una vez el Comprador acepte tu oferta de entrega, estaréis en contacto a través de la web o de la app para confirmar detalles como tamaño, color, tipo.

3 **Compra el artículo**
Compra online el artículo para tu Comprador en Amazon, Apple, Walmart y otros.

4 **¡Entrega y recibe el pago!**
Encuétrate con tu Comprador en persona para entregar su artículo y recibe el pago (reembolso + comisión).

El diagrama incluye una imagen de un teléfono móvil que muestra la interfaz de usuario de la aplicación con el título "Make offers" y dos tarjetas de oferta que muestran "United States" y "Buenos Aires" con un botón "Make offer" debajo de cada una.

Fig. 17 Paso a Paso de la Gestión (Web GRABR, s.f.).

1. El viajero entra a la plataforma, y a partir del viaje que va a realizar, busca pedidos que está en condiciones de realizar. Hace una oferta y establece con el comprador una recompensa.
2. A través del servicio de mensajería de la plataforma, coordina con el comprador los detalles del producto que debe comprar.
3. Compra el artículo con su propio dinero, así sabe qué es lo que va a transportar. Debe comprarlo on line.

- Una vez que arriba al país del comprador, coordina el horario y lugar de entrega. Realizada la misma, el comprador confirma el pago y, en unos días, el dinero de la recompensa se acredita en la cuenta del viajero.

Algunas Consideraciones

Grabr monetiza su modelo de negocio a través del cobro de fees y service charges que hace a ambos clientes de su plataforma, tanto viajeros como compradores.

Como ejemplo, al intentar “comprar” a través de su plataforma tuvimos estos resultados:



Kindle E-reader - Black, 6" Glare-Free Touchscreen Display, Wi-Fi, ...

Desde Estados Unidos
Entregar a Buenos Aires, AR
Entregar antes del Sin especificar

Debajo encontrarás el precio total aproximado para la entrega de tu pedido.

Precio del producto	US\$ 79,99
Impuestos de USA ⓘ	US\$ 6,40
Tasa de entrega internacional ⓘ	US\$ 36,88
Total estimado ⓘ	US\$ 123,27

Fig. 18 Check Out de un pedido (Web GRABR, s.f.).

Al valor del producto, que era de 80 dólares, se agregaron casi 7 dólares de impuestos y alrededor de 37 dólares de servicio y recompensa para el viajero. Este valor todavía no es definitivo, porque del mismo dependerá la oferta que nos haga nuestro viajero. Pero la plataforma estima cuanto puede llegar a ser en base a información histórica. Vemos un 154% final en el valor de la operación, con respecto al precio del producto online.

En el caso de los vendedores, Grabr también aplica un “service fee” y “travelers fee” al monto de la recompensa, y los deduce antes de depositarla en la cuenta del viajero.



Nombre: DOLLY
Origen: Seattle, USA.
Año: 2013
Opera en: Algunas ciudades de USA.

Dolly is your go-to source for finding local moving and delivery help. We connect vetted pick-up truck owners with people who need help moving large, heavy, or bulky items. Dolly is a fast, easy, and affordable way to get help moving furniture between

apartments, pick up that exercise gear on Craigslist or to get stuff home from stores like Lowe's, Crate & Barrel & IKEA (DOLLY, s.f.).

Dolly es una plataforma online que conecta "Helpers", personas que tienen o no una camioneta o camión para mover, traer o llevar cualquier clase de objetos. Está definitivamente orientado a objetos pesados, y cubre un amplio abanico de servicios y productos que pueden transportarse. Por ejemplo, alguien que contrata un "helper" de Dolly, puede trasladar:

- Pequeñas mudanzas y muebles pesados
- Movimientos intra depto.
- Movimientos pesados (puede contratar "helpers" solamente por su mano de obra).
- Donaciones
- Depósitos y retiro de basura
- **Compras e intercambios de retail online e e-commerce**

Para retail y negocios

Dolly cuenta con un servicio pensado para realizar el transporte de elementos y productos pesados e incómodos comercializados online, tanto para ser contratado como **partner** de comercios y negocios, como también para que los clientes contraten helpers para que traigan esos productos.

Compradores

1. Eligen una ventana temporal para la entrega de su producto, en horario laboral, los 365 días del año, con 90 minutos mínimos de entrega.
2. Reciben un precio por el envío antes de realizar el mismo, definido por Dolly en base cálculos de distancia, helpers y tipo de servicio y producto. Usualmente desde 35 US\$.
3. El comprador se comunica con los helpers por medio de la app, y puede hacer el seguimiento del traslado por GPS.
4. El sistema prima la seguridad y confianza e cada uno de sus helpers, aplicando una garantía por daños a los productos que se trasladan.

Helpers

Son contratados independientemente. La idea es que usen su camioneta y tiempo libre para hacer dinero ayudando a trasladar los productos que los clientes deseen trasladar o hayan comprado.

- Con vehículo para mover productos, un helper puede ganar desde 35 US\$ la hora.
- Sin vehículo (pero con movilidad), prestando su fuerza de trabajo para mover productos, un helper puede ganar desde 15 US\$ la hora.

Todos los pagos son semanales y por depósito directo.

El precio del traslado es calculado antes de cerrar la operación por la plataforma de DOLLY, es personalizado y se realiza en base a factores como la distancia de envío, la cantidad de helpers necesarios, el peso y cantidad de productos a mover, y el nivel de servicio solicitado.

Nivel de servicio se refiere a que el producto puede dejarse, tanto en la vereda, como dentro de la habitación del comprador, obviamente a otro precio.

Se puede dejar propina para los helpers, pero la misma debe pagarse a través de la página de DOLLY, presumiblemente para controlar las mismas, utilizarlas para poder recomendar o mejorar las calificaciones de los helpers y para evitar situaciones incómodas con los clientes.

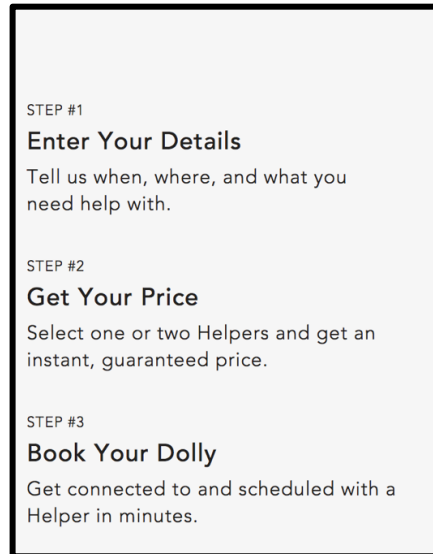


Fig. 19 Cómo contratar un Dolly (DOLLY, s.f.).



Nombre: ROADIE
Origen: Atlanta, USA.
Año: 2015
Opera en: Todo USA

“Get it there without the hassle of getting it there.”

(Llévalo a dónde quieras sin las complicaciones de llevarlo a dónde quieras).

Roadie es una startup que pone a trabajar el espacio no utilizado en los vehículos, conectando a gente con ítems que enviar, con conductores que van en la dirección apropiada.

¿Cómo funciona? Para compradores.

Gig Estimator
How much does it cost to send something with Roadie? Let's find out!

Pickup
Atlanta, GA

Delivery
Brookhaven, GA

Size
Fits in a hatchback or SUV

Send it for \$38

Likely to arrive by
Sunday, Apr. 22
Based on similar Gigs

1. Definimos el tamaño que tiene nuestro “Gig” (o envío) y a dónde debe ser enviado. Inmediatamente, ROADIE calcula un presupuesto.

Como dice en la página, podemos enviar desde *cupcakes* hasta *colchones*.

En la misma, también nos dice un tiempo estimado de arribo, en función a cuántos conductores hay operando en la zona.

GIG INFORMATION

Flatscreen to Brookhaven
\$750

How big is your Gig?

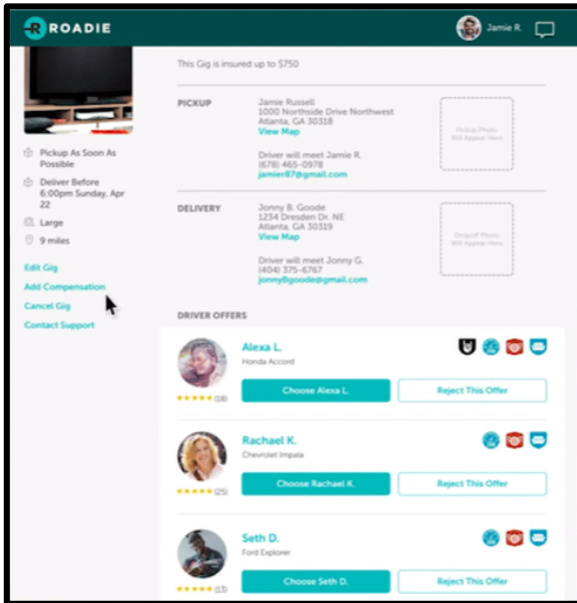
Small Medium Large X-Large Huge Pet

Fits in the back seat of a car

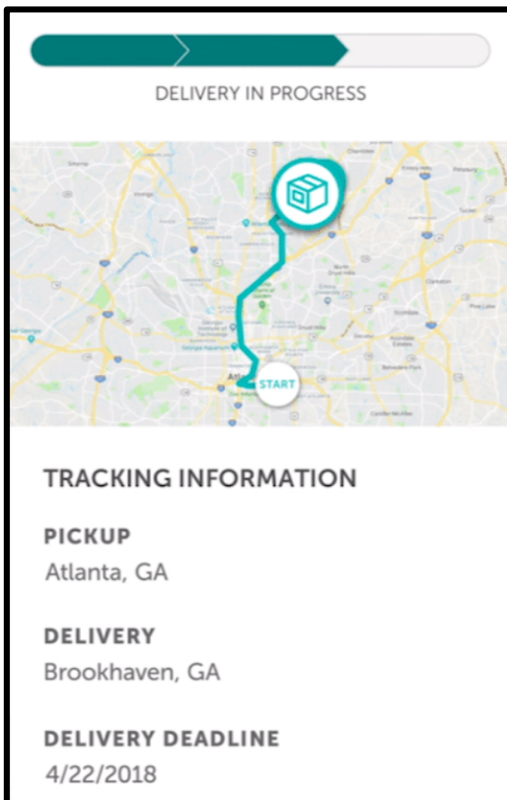
2. Sumamos a nuestra publicación información más precisa de nuestro envío, como el valor y el tamaño. También definimos a dónde va, quién lo recibe, en que dirección, con qué indicaciones, etc.

Asimismo, debemos sacar una foto del objeto para darle una idea de su tamaño a la persona que lo va a llevar.

Fig. 20 Capturas de Pantalla de la interfaz de usuarios en Roadie (ROADIE, s.f.).



3. El sistema publica nuestro *Gig* y pronto, recibiremos ofertas de parte de conductores que hagan el viaje que necesitamos y estén dispuestos a llevar o traer nuestro producto. Podemos ver el perfil del conductor, su experiencia, rating. Roadie los obliga a mantener un rating de cuatro estrellas sobre cinco de puntuación para poder operar.



4. Podemos seguir nuestro envío en tiempo real, y recibiremos fotos de nuestro producto tanto en el pick up, como en el delivery para ver el estado en que llegó y asegurarnos que está donde lo pedimos. Asimismo, ROADIE tiene la posibilidad de confirmar la recepción via firma digital.

Fig. 21 Capturas de pantalla de la interfaz de usuario en Roadie (ROADIE, s.f.).

Para Conductores

1. Los conductores, en función de su agenda y tiempo libre, elijen deliveries que les queden cómodos y les convengan. Antes de ofertar por el viaje, tienen toda la información que necesitan sobre el producto y el envío, y saben de antemano cuánto

van a cobrar por hacerlo. También posee la ventaja de que pueden elegir en su perfil qué tipo de objetos desean mover y cuáles no.

2. Basándose en su ruta (punto de inicio y final, en tal o cual horario), reciben notificaciones sobre envíos que coinciden con los mismos. La idea es que los mismos puedan monetizar su viaje, sumar múltiples envíos y recibir constantemente notificaciones personalizadas.
3. Tienen la posibilidad de cargar cualquier viaje que hagan, desde el commute diario desde y hacia el trabajo, como viajes únicos a lugares específicos.
4. Una vez realizado el envío, y confirmada la recepción, el pago se acredita en la cuenta de los conductores dentro de la semana. Usualmente, las tarifas varían entre 60 US\$ para traslados locales, hasta 650 US\$ para otros a lugares más distantes, con productos más grandes.

Garantía y seguro – partnership con UPS

ROADIE tiene una garantía gratis de 500 US\$ para daños en cualquier producto. Asimismo, cuenta con una alianza comercial con UPS Capitals, que es el servicio de cobertura de Supply Chain de UPS en todo el mundo, con lo cual ofrece paquetes para asegurar productos enviados hasta por 10 mil US\$.

Precio: según una entrevista con el CEO de ROADIE, Marc J. Gorling, alrededor del 80% del precio que paga el comprador se acredita a la cuenta del conductor (WXYZ Detroit. Scripps Media, 2018).

Información del mercado: Estudio del mercado logístico en Córdoba.

Al estudiar casos testigo, que hayan abordado la problemática que enfrentamos de maneras novedosas, incluso si fueron aplicados en otros lugares del mundo, inevitablemente vamos entendiendo de qué manera se mueve el mercado, cuáles son los factores y cuestiones que valoran los clientes, y cómo intentan responder estos emprendimientos a esas necesidades, creando propuestas de valor que las satisfagan.

Es en este momento que nos damos cuenta de que, para poder abordar el tema que nos compete de manera local, nos resulta imprescindible, antes de arriesgar un modelo de negocio para nuestra startup, analizar cuáles son las opciones y soluciones que existen hoy de manera local.

Sabiendo los parámetros que se manejan, los precios y ofertas, los actores que hay dando vuelta, podremos detectar los vacíos y oscuros que estas ofertas poseen, y a partir de allí, crear nuestra propuesta.

Tipo	Descripción	Precios	Ventajas	Desventajas
Mensajería (MensaCad, 2018)	Servicio de mensajería y transporte de paquetes y trámites en motos o vehículos utilitarios.	Van entre 80 y 240 pesos dependiendo de cuántas zonas de la ciudad atraviesen. Entre 500 y 1000 pesos si hace falta trasladar cargas pesadas de hasta 2500 kg.	<ul style="list-style-type: none"> • Velocidad • Flexibilidad • económicas 	<ul style="list-style-type: none"> • Limitaciones de peso. • Alto valor del envío. • Pocos horarios disponibles.
Correo Argentino Paquetería Clásica (Correo Argentino, 2018)	Hasta 20 kg, por envíos regionales.	Entre 225 y 500 pesos.	<ul style="list-style-type: none"> • Entrega en domicilio • Seguimiento de tipo postal con código. • Adicionales de Aviso de entrega, Reembolso y Valor declarado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entre 3 y 6 días Entrega (o más) • Hasta 20 kg • Hasta 150cm • Solo se entrega con firma del receptor • No tiene flexibilidad horaria • Un solo intento de entrega,

				después en sucursal. • Debe estar empaquetado previamente.
Glovo, Rappi, Pedidos Ya.	Servicio de mensajería en bicicleta y/o moto.	Tarifa base de \$35 por 2.5km o 35 minutos	<ul style="list-style-type: none"> • Flexible • Rápido 	<ul style="list-style-type: none"> • Poco peso • Relativamente confiable • Cobertura reducida
UPS Argentina	Envío express y premium	Tarifa base de 30 USD	<ul style="list-style-type: none"> • Envíos diarios • Velocidad de envío • Seguridad • Envíos internacionales 	<ul style="list-style-type: none"> • Alto costo • Retiros por sucursales

Fig. 22 Información tomada de las páginas web de Correo Argentino, Mensacad, Glovo, Rappi, PedidosYA y UPS Argentina.

Aplicación Práctica

Para tener una mejor noción del desempeño real de la opción más generalizada a la hora de enviar y recibir paquetes y encomiendas, el Correo Argentino, “salimos a la calle” a probarla para obtener resultados de primera mano. Los resultados del testeo fueron los siguientes:



“Envíos Exclusivos” de Correo Argentino

El servicio para PYMES de “Encomienda de Correo Prioritaria” de Correo Argentino es un servicio premium para la entrega de documentos y mercaderías. El envío se puede realizar desde cualquier sucursal de Correo y se entrega en el domicilio bajo firma del receptor.

Características

El servicio ofrece una entrega de entre 1 y 3 días, para paquetes de hasta 20kg, en domicilio y con la posibilidad de realizar seguimiento a través del sistema **Track&Trace**.

La Metodología

Realizamos dos compras on line de dos productos simples y fáciles de transportar desde la ciudad de Buenos Aires, para que sea enviado a la Ciudad de Córdoba, y poder ver qué tiempos y pasos implica el proceso completo. Las compras se hicieron en dos instancias separadas, con diferentes características. El primer envío fue “normal”, en el segundo se pagó un adicional para que el envío fuera “express”. Veamos los resultados.

1ra Compra

Empresa: NETSHOES

Producto: ZAPATILLAS NIKE HOMBRE

Método de envío: Envío "gratis" a través de Correo Argentino. Entrega entre 5 a 6 días hábiles.

Producto vendido y entregado por **Netshoes**
Entrega de 5 a 6 días hábiles después de la confirmación de pago



1 - Zapatillas Nike Free RN 2
\$2.019,00
Cor: Negro
Tamaño: 41.5

Envío: Envío Gratis
Total: \$ 2.019,00
Forma de pago: Tarjeta de crédito: 3

1. El Pedido fue confirmado el 30 de Julio.

¡Tu pedido ya fue despachado!

Te informamos que tu pedido n° 10011685 ya fue despachado.
Va a llegar a la dirección de entrega que especificaste, dentro del plazo que se te indicó en el sitio cuando hiciste la compra.

Producto vendido y entregado por **Netshoes**
Entrega de 5 a 6 días hábiles después de la confirmación de pago



1 - Zapatillas Nike Free RN 2

Status: Propuesto para el transportista

[Siga la entrega](#)

2. Fue despachado el 1 agosto (dos días después)



3. El pedido arribó a destino, recibido por la misma persona que lo compró on line, el 3 de agosto (cinco días hábiles después).

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Contacto Netshoes A.	Recibidos	Pedido despachado! - entregado por Netshoes Entrega de 5 a 6 días há...	1 ago.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Contacto Netshoes A.	Recibidos	Pago Confirmado! - entregado por Netshoes Entrega de 5 a 6 días hábil...	30 jul.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Contacto Netshoes A.	Recibidos	Pedido Realizado - entregado por Netshoes Entrega de 5 a 6 días hábil...	30 jul.

Arriba podemos ver los mails enviados por la Empresa para la compra, aviso de confirmación y de despacho.

En total, desde el pedido hasta su recepción, pasaron cinco días hábiles, por lo que podemos decir que se respetó el compromiso de la empresa en cuanto a plazos. La experiencia fue buena, simple y eficiente.

El servicio *Track and Trace* de Correo Argentino (al que se accede siguiendo el link en el botón "Siga la Entrega" del mail). Permite saber en qué estado del envío se encuentra el producto. No es un servicio de seguimiento en tiempo real, sino simplemente detalla si fue entregado al transportista o si no pudo ser entregado a destino.


2da Compra

Empresa: NETSHOES

Producto: ZAPATILLAS NIKE MUJER

Método de envío: Envío "express" con entrega en 3 días hábiles.

Producto vendido y entregado por **Netshoes**
Entrega de 3 a 3 días hábiles después de la confirmación de pago



1 - Zapatillas Nike Lunar Apparent
\$2.299,00
Cor: Salmón
Tamaño: 37.5

Envío: \$ 153,00
Total: \$ 2.452,00
Forma de pago: Tarjeta de debito: 1

1. El Pedido fue confirmado el jueves 16 de agosto.

¡Tu pedido ya fue despachado!

Te informamos que tu pedido n° 10795587 ya fue despachado. Va a llegar a la dirección de entrega que especificaste, dentro del plazo que se te indicó en el sitio cuando hiciste la compra.

Producto vendido y entregado por **Netshoes**
Entrega de 3 a 3 días hábiles después de la confirmación de pago



1 - Zapatillas Nike Lunar Apparent

Status: Propuesto para el transportista

[Siga la entrega](#)

2. Fue despachado el 22 de agosto (6 días después).

Resultados de la consulta para la pieza: **CL-375712419-AR**

Fecha	Planta	Historia	Estado
29-08-2018 10:35	CLOG CORDOBA	INTENTO DE ENTREGA	AVISO DE RECIBO ENTREGADO AL REMITENTE
24-08-2018 16:30	CDP CORDOBA	INTENTO DE ENTREGA	ENTREGADO
24-08-2018 07:47	CDP CORDOBA	EN PODER DEL CARTERO	
23-08-2018 15:21	CLOG CORDOBA	INGRESO AL CORREO	

Cantidad de movimientos **4**

Imprimir

3. Vemos que hubo dos intentos de entrega realizados el mismo día, cuando la entrega se concretó, el 29 de agosto (13 días después de realizado el pedido).

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Contacto Netshoes A.	Recibidos	Pedido despachado! - entregado por Netshoes Entrega de 3 a 3 días há...	22 ago.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Contacto .. Comunic. 3	Recibidos	Pago Confirmado! - : Contacto Netshoes Argentina > Date: vie., 17 ago. ...	17 ago.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Contacto Netshoes A.	Recibidos	Pedido Realizado - entregado por Netshoes Entrega de 3 a 3 días hábil...	16 ago.

En los mails de pedido, confirmación y despacho vemos que, curiosamente y a pesar de haber pagado un envío “express”, el despacho/envío tardó seis días hábiles en llegar desde el momento de la confirmación.

El sistema no demuestra tener una constancia, los pasos son varios y sencillos, pero no aseguran un servicio eficiente.

Fig. 23 Aplicación práctica de envíos de Correo Argentino.

Podemos sacar algunas conclusiones de este sistema (Compra online + Envío por Correo):

- El proceso parece ser simple (para comprar) pero tiene muchos pasos.
- Una vez que la compra fue realizada, el cliente no tiene control sobre su paquete.
- El sistema de seguimiento es muy básico, no permite seguimiento en tiempo real.
- No hay flexibilidad en la entrega. O uno se encuentra o no se encuentra en el lugar de destino para recibirlo, sin saber a ciencia cierta qué día y a qué hora el paquete va a llegar.
- Las opciones para diferenciarlo (que sea express en 3 días o normal en 6) no parecen cumplir su cometido. Este podría ser un caso aislado o la norma.
- Por otro lado, las comunicaciones vía mail para confirmar cada momento del proceso funcionan de manera excelente, calmando la ansiedad del comprador y mostrando “avances” en el paso más difícil del proceso, el envío.

Siguiendo por la misma línea, probamos una de las nuevas metodologías de delivery, totalmente aplicable en un futuro a envíos y encomiendas. Este caso es especialmente aplicable a nuestra idea de negocio, porque de alguna manera incorpora un montón de características de lo que queremos lograr: una plataforma que une dos clientes, un producto que se envía de un lugar a otro, aprovechamiento de la logística del ciudadano, seguimiento en tiempo real, etc.



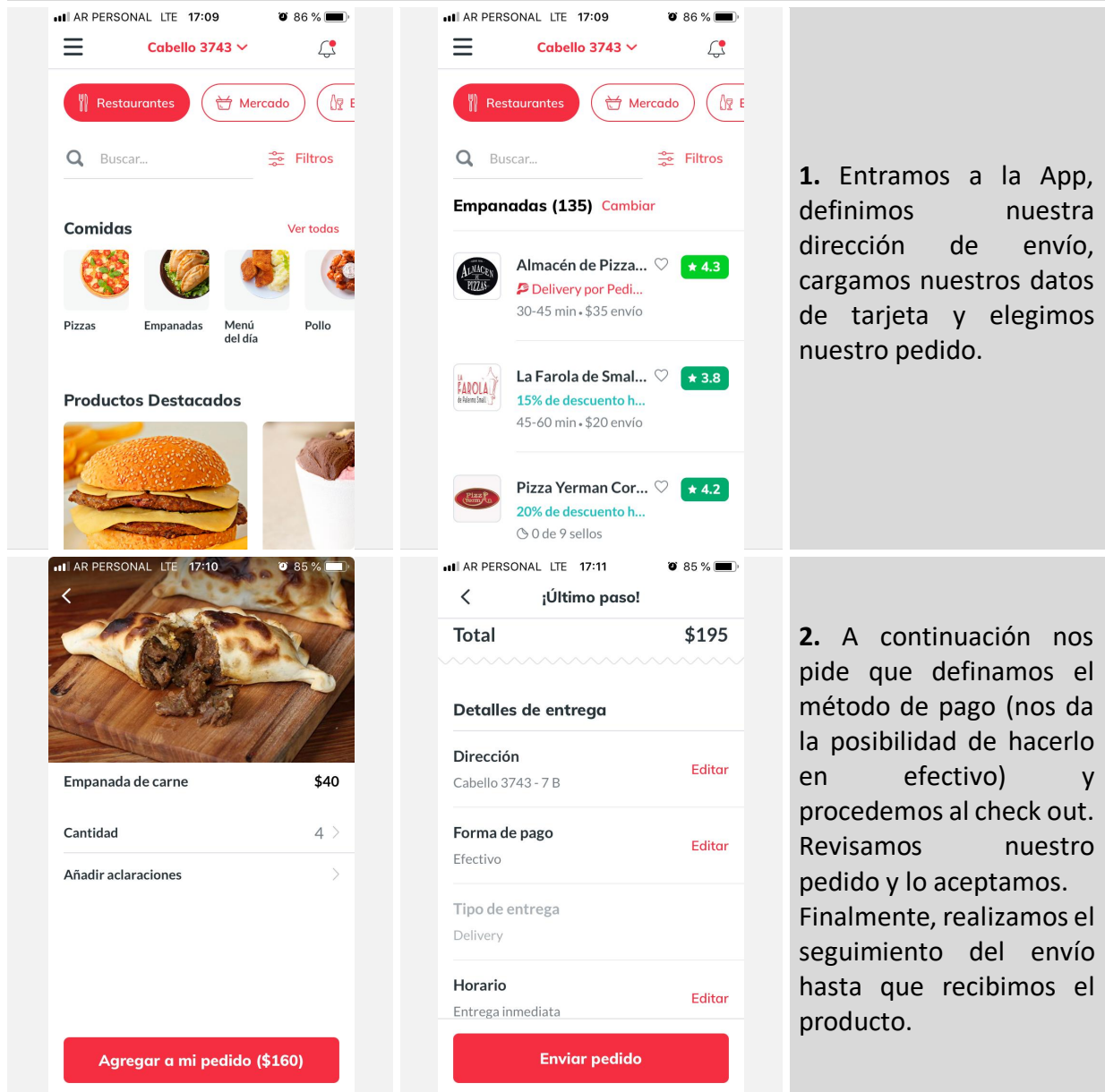
PedidosYa (servicio de delivery)

Salvando las diferencias con nuestro modelo, la misma es una aplicación de servicio on demand que compra, recoge y entrega comida a domicilio. Los envíos y entregas son realizadas por couriers independientes, puede descargarse desde Android y IOS y permite pedir cualquier plato de los negocios clientes que pueda ser llevado en una bicicleta o moto. Otros servicios como Glovo y Rappi, todavía no muy desarrollados, cuentan también con la posibilidad de enviar

y recibir otro tipo de elementos, lo que se acercaría aún más al modelo que planteamos para nuestra startup.

La Metodología

La idea es probar este nuevo servicio de delivery, para sacar conclusiones que nos permitan entender qué tipo de problemáticas y ventajas asociadas tiene este modelo de negocio, especialmente desde el punto de vista del usuario y la interfaz de la aplicación. Para lograrlo, bajamos la aplicación, nos suscribimos y realizamos un pedido.



1. Entramos a la App, definimos nuestra dirección de envío, cargamos nuestros datos de tarjeta y elegimos nuestro pedido.

2. A continuación nos pide que definamos el método de pago (nos da la posibilidad de hacerlo en efectivo) y procedemos al check out. Revisamos nuestro pedido y lo aceptamos. Finalmente, realizamos el seguimiento del envío hasta que recibimos el producto.

Fig. 24 Aplicación práctica de un pedido en la plataforma de PedidosYa.

Podemos sacar algunas conclusiones de este sistema:

- Desde el punto de vista del cliente, el proceso para darse de alta es simple e intuitivo. Guiado por la misma aplicación, no es difícil en absoluto hacerse de una suscripción y empezar a pedir productos.
- Es extremadamente sencillo cargar la dirección y el pedido. Lo que es aún mejor, es el hecho de que se pueden agregar notas y agregados escritos para aclarar aún más nuestra dirección (agregar códigos, entre calles, color de la puerta, etc.) como así también para el pedido en sí (por ejemplo, si queremos que la ensalada venga sin cebolla). Este tipo de detalle nos da la pauta de que del otro lado existe una persona leyéndonos, lo que implica un servicio casi personalizado, lo que le agrega valor al cliente.
- El sistema de seguimiento, en el caso de que el que nos traiga el delivery sea parte del equipo de PedidosYa (todavía los ciclistas no llegan a todos lados) es bastante bueno. Hoy en día la aplicación nos avisa que nuestro pedido ya comenzó a realizarse, y una vez que está en camino hasta nos muestra dónde se encuentra el ciclista o motoquero que lo trae.
- El precio para el cliente final, que encarga comida es el valor del pedido más un valor fijo por pedido para el ciclista o motoquero que lleva el delivery. A los negocios, la empresa les cobra entre un 25 y 30% del valor del pedido por el servicio de delivery.
- El pedido y entrega es un proceso inmediato, pero que a veces tiene demoras y problemas asociados a la duplicación de pedidos, la distancia del envío y las problemáticas de cobro, que a veces complican la entrega en tiempo y forma.

Teniendo en cuenta la naturaleza de nuestra idea de negocio, podemos tomar a esta plataforma como un ejemplo válido para el diseño de la experiencia de usuario, la guía durante el proceso de compra y el sistema de seguimiento del pedido.

Investigación de mercado: Estudio de las interacciones de los clientes en las Redes Sociales

Para continuar con el análisis de las problemáticas asociadas al uso de cada uno de estos productos logísticos, nos dirigimos a las redes sociales con la hipótesis de que, buscando en las páginas y usuarios de las empresas en Twitter, Facebook e Instagram, podríamos encontrar las quejas y comentarios que los clientes insatisfechos o con consultas dejan para obtener una respuesta.

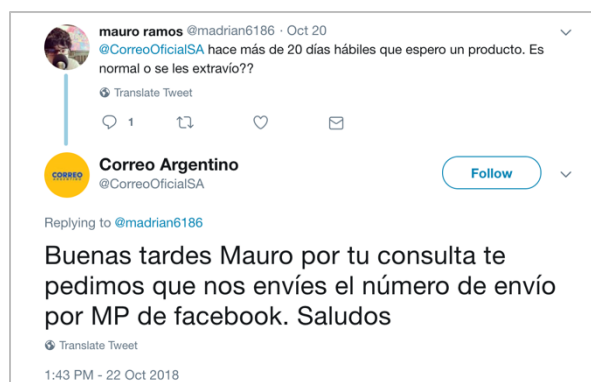


Fig. 25 Captura de pantalla de la cuenta de Twitter de Correo Argentino, queja de un cliente, respuesta automatizada.



Consultas y quejas realizadas por usuarios entre el 12 y el 26 de octubre de 2018 al Twitter de la empresa.

Descripción de la problemática	Cant. Consultas
Demoras en la entrega del paquete o envío nunca llegó	24
Tiene un problema y no logra comunicarse con la empresa	19
El envío no pudo ser recibido y se derivó a una sucursal	13
No se puede realizar el seguimiento del paquete	4
Otros	3
Total	63

Fig. 26 Análisis del Twitter de la Empresa Correo Argentino.

Entre el 12 y el 26 de octubre de 2018 (quince días) el área de atención al cliente en Twitter de Correo Argentino respondió a 63 etiquetados u “arrobados” de diferentes clientes insatisfechos o con problemas de servicio. Por lo analizado, cuando los usuarios del correo tienen alguna consulta o duda, intentan comunicarse con algún operador de atención al cliente, no pudiendo lograrlo en la mayoría de los casos. Es ahí cuando recurren a las redes, generalmente ya molestos, intentando establecer algún

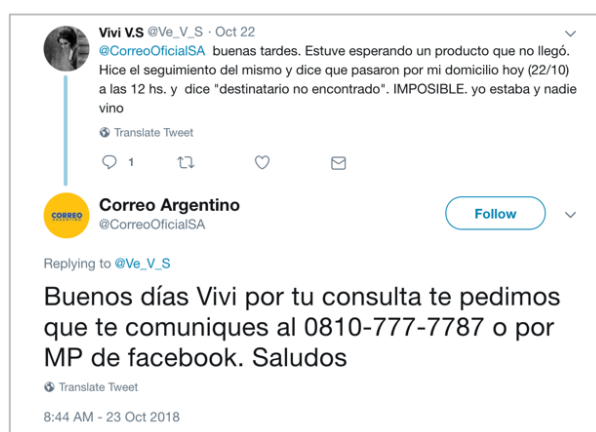


Fig. 27 Captura de pantalla del Twitter de la Empresa.

contacto y resolver su problemática. Como vemos más arriba, de las 63 quejas, en casi 20 casos denunciaron que era imposible comunicarse telefónicamente con algún operador del correo. En todos los casos, el correo les sugiere enviar un mensaje privado por Facebook o por mail, para recibir una respuesta precisa y personalizada.



Fig. 28 Captura de pantalla del Twitter de la Empresa.

Del análisis de casos, si bien cada uno tiene sus particularidades, vemos que la mayor parte de las quejas se suscitan por tres razones principales:

- La primera es la demora en la entrega de los paquetes o envíos, en algunos casos llegando a meses de espera.
- En segundo lugar, muchos clientes se quejan de que el correo “pasó” (muchos clientes denuncian incluso que algunos avisos de visita son falsos) a dejar el paquete y no había nadie para recibirlo, por lo que el mismo se derivó a una sucursal. En general, las consultas vía Twitter en esos casos buscan saber a qué sucursal fue derivado el paquete, o para quejarse porque no pueden comunicarse con nadie para recordinar la entrega.

- Una porción importante de las quejas va dirigida a la dificultad y/o vaguedad de la información de la página de seguimiento, en muchos casos sin novedades, otras con información errónea, y en otros casos sin información alguna sobre el envío.

Si bien esta herramienta no es total ni definitiva, nos da una buena imagen de cuáles son las principales fallas de este producto, y qué desearía poder conseguir la gente para aliviar sus frustraciones, o estar contenta con el servicio. Podemos resumirlo en:

- **Grandes demoras no programadas**
- **Falta de comunicación y respuesta rápida para resolver problemas**
- **Falta de flexibilidad en la entrega, lo que resulta en más demoras y complicaciones**

Podemos aplicar la misma metodología con las empresas RAPPI y GLOVO, de modelo y aplicación similar a PEDIDOSYA. Analizando las quejas o comentarios de los usuarios de ambas plataformas en Twitter, podremos llevarnos una clara imagen de cuáles son las principales fallas y preocupaciones de los clientes de las mismas.

RAPPI

Esta empresa, al igual que PEDIDOSYA, conecta a comercios con compradores a través de una plataforma y de corredores en bicicleta o motocicleta, que llevan los productos que los clientes compran a través de la misma. La principal diferencia con la otra plataforma es que incorporan la posibilidad de pedir una gama mucho más amplia de productos, no solo gastronomía. Aunque incipiente, se puede pedir “Rappi Favores” como mandar a buscar algún objeto olvidado, hacer las compras del súper, comprar en el kiosko, etc.



Fig. 29 Captura de pantalla del Twitter de la Empresa.



Consultas y quejas realizadas por usuarios entre el 26 de octubre y el 1 de noviembre de 2018 al Twitter de la empresa.

Descripción de la problemática	Cantidad de Consultas
Los corredores de la empresa todavía no cubren el destino.	1
El pedido demora más que el tiempo estimado por el cliente	1
Nunca llegó el pedido	2
Problemas con el pago en la plataforma	4
El pedido está equivocado	1
Quejas por abuso de marketing digital	5
Twitts positivos de la gente hacia el producto	50
Otros	
Total	64

Fig. 30 Análisis del Twitter de la Empresa Rappi.

En este caso, poca es la información que podemos sacar del análisis del Twitter de RAPPI. Evidentemente, la gente tiene una excelente relación con sus clientes, y ha logrado que los mismos, a través de las redes “le hablen” a la empresa, casi como si fuera una persona, agradeciéndole cuando cumplen con su servicio e manera satisfactoria. Parte de esa estrategia debe explicarse por la agresiva y misteriosa financiación que la empresa hace a sus clientes, regalándoles “Rappi Créditos” para que puedan pedir comida gratis. La catarata de twitts positivos van escondiendo de a poco las quejas, que sin embargo se suceden de cuando en cuando. Estas están principalmente dirigidas a **problemas de pago** y, en menor medida, a **problemas en el servicio final**. La empresa parecería estar haciendo la tarea

concienzudamente y logrando su cometido: pocas quejas, un público contento, una plataforma simple e intuitiva. Podemos tomar como enseñanzas:

- **Una plataforma intuitiva dirigida a un segmento que la entiende (los jóvenes).**
- **Un crecimiento controlado que evita perder clientes por mal servicio.**
- **Una cuidado servicio de atención al cliente y sus problemas.**

GLOVO

Al igual que RAPPI, Glovo es una plataforma que, a través de sus corredores, unen a clientes y comercios para enviarles sus pedidos. También suman otro tipo de productos, no solo gastronómicos.



Fig. 31 Captura de pantalla del Twitter de la Empresa.



Consultas y quejas realizadas por usuarios entre Julio y noviembre de 2018 al Twitter de la empresa.

Descripción de la problemática	Cantidad de Consultas
Los corredores de la empresa todavía no cubren el destino.	2
El pedido demora más que el tiempo estimado por el cliente	1
Nunca llegó el pedido	5
Problemas con el pago en la plataforma	11
Mala atención al cliente	3
Twitts positivos de la gente hacia el producto	1
Otros	-
Total	23

Fig. 32 Análisis del Twitter de la Empresa Glovo.

El caso de GLOVO es diametralmente opuesto al de RAPPI. Absolutamente todas las respuestas en Twitter de esta empresa son a quejas y reclamos de clientes. Daría la impresión de que todo lo que hacen, lo hacen mal y con problemas. Evidentemente GLOVO tiene

problemas con su plataforma, porque gran parte de las quejas se refieren a problemas con el pago y cobro de pedidos.

Por otro lado, se nota de que no hay un esfuerzo (al menos en Twitter) de responder o solucionar la problemática de los clientes. Las respuestas automáticas a los mismos, en la gran mayoría de los casos, nada tienen que ver con el planteo realizado, lo que frustra aún más a los clientes.

Finalmente, parecería ser que tampoco cumplen acabadamente con su propósito final, siendo que muchos también se quejan de demoras o entregas nunca realizadas.

Como aprendizaje del análisis de ambos casos podemos concluir que, en modelos de negocio que tratan clientes a través de sus plataformas, con algo tan sensible como envíos o logística, en donde los usuarios pagan antes de recibir nada y esperan todo con inmediatez, es muy importante un buen servicio y atención a problemas de los clientes.

Las vicisitudes y problemáticas se pueden dar por muchos flancos, desde el pago en la plataforma, el tiempo de demora, la integridad del paquete o producto o un seguimiento deficiente, y en todos los casos es importante la gestión de los mismos para asegurarnos que el cliente no se frustre o se enoje con nuestro producto, y lo deje de usar, o peor, migre a la competencia.

Por lo tanto, en estos casos, no sirven las maquinas o respuestas automáticas a los planteos o quejas del cliente, que es lo mismo que no haya nada.

Debe ser muy claro para el cliente cuál es el procedimiento que debe emplear en el caso de que tenga un problema y, por lo menos, la primera respuesta debería ser personalizada y ayudarnos a dar tiempo para resolver o para calmar la ansiedad de nuestro usuario frustrado.

Veamos la diferencia de trato y respuesta en tres twits diferentes de estas tres empresas:



Trato personalizado y directo, con un llamado a la acción claro, en el mismo día.



Trato personalizado, respetuoso y directo. No brinda la solución, pero dá al cliente un camino claro a seguir y gana tiempo para la empresa.



Respuesta que evidentemente es automática, con errores de redacción y un llamado a la acción para el cliente engorroso (llenar un formulario versus mandar un mensaje directo). Esta respuesta impersonal y de “copia y pegue” no genera ninguna “conexión” ni empatía con el cliente. Finalmente, la respuesta se dio un día después. Tengamos en cuenta que todos los pedidos deben cumplirse inmediatamente, a diferencia del correo, que uno espera que llegue en varios días.

Fig. 33 Capturas de pantalla del Twitter de la empresa.

De la misma manera, podemos volver a la empresa que estamos tomando casi como modelo, por haber desarrollado la logística colaborativa en los EEUU, con buenos resultados, tratando de buscar algunas claves de lo que cuestionan sus propios clientes, o de las quejas que presentan en las redes. Como ya dijimos, esto es solo una herramienta para tener una imagen un poco más clara de qué valoran o qué problemáticas están encontrando los clientes con el sistema propuesto.



Consultas y quejas realizadas por usuarios entre Julio y noviembre de 2018 al Twitter de la empresa.

Descripción de la problemática	Cantidad de Consultas
Publicaron un aviso para enviar paquete algo en la plataforma y no recibieron oferta de ningún viajante	1
No encontraron viajante para sus necesidades	1
El paquete no llegó a destino o no se encuentra	2
Gente no entiende el servicio o sistema	2
Problemas o dudas con la plataforma y su servicio	5
Otros	-
Total	11

Fig. 34 Análisis del Twitter de la Empresa Roadie.

Revisar el Twitter de ROADIE realmente demostró como manejar este tipo de servicios a través de las plataformas. Dos o tres cuestiones a tener en cuenta:

Los Aliados: Si hiciéramos el Canvas de modelo de negocio de esta empresa, definitivamente deberíamos incluir varios puntos en “Aliados Estratégicos”. La Empresa ha desarrollado alianzas con tres grandes empresas, UPS, DELTA AIRLINES y HOME DEPOT. Esto le genera dos ventajas competitivas: primero y principal: Respaldo. Que este tipo de empresas confíen en tu sistema “informal” y



Fig. 36 Captura de pantalla del Twitter de la Empresa.



“colaborativo” para resolver sus problemas de envíos es para comunicar y mostrar a potenciales clientes por la confianza que eso genera. Puede ser que el movimiento de “soluciones colaborativas” como Uber, Amazon, Zip Car esté creciendo y sea el futuro, pero todavía queda mucha gente que tiene sus resquemores o dudas de la confiabilidad del sistema, y todavía prefieren tratar con

Fig. 35 Captura de pantalla del Twitter de la Empresa.

una empresa común y tradicional, a la que pueden (creen que pueden) hacer cargo de cualquier problema que tuvieran. Un tema de confianza. Es por eso que este tipo de alianzas son ventajosas para el modelo, porque son una prueba para gente que puede todavía dudar de la seriedad y confiabilidad de este tipo de propuestas. En segundo lugar, este tipo de alianzas le genera un flujo continuo de nuevos clientes, valiosos clientes, que probablemente no hubieran tenido contacto con la empresa y el sistema si no fuera porque estas grandes empresas los derivaron a ellas.

UPS Capital provee servicios de seguros para los elementos que se envían a través de ROADIE, así como linkea a la compañía con pequeñas empresas que pueden sacar provecho del sistema de envíos colaborativo. **Delta Airlines** utiliza ROADIE para resolver los envíos de las valijas que se extravían en sus vuelos, aprovechando a personas que ya están en el aeropuerto para entregársela a la gente que las perdió en la ciudad. Por último, **Home Depot** utiliza el sistema de ROADIE para hacer el delivery de los productos que venden en su tienda online, aprovechando los viajes de sus propios clientes en la tienda.



Fig. 37 Captura de pantalla del Twitter de la Empresa.

Un **servicio al cliente activo, personalizado y que brinda soluciones reales**. A diferencia de las empresas anteriores (Correo Argentino, Glovo, y en menor medida Rappi y Pedidos Ya), ROADIE utiliza activamente su Twitter como un lugar para recibir quejas y problemas de sus clientes, y mostrar gestión. En todos los casos, cada queja o reclamo publicado por usuarios en su Twitter, que dicho sea de paso son pocos, es tomado por algún representante y resuelto de manera activa. Mientras que las



Fig. 38 Captura de pantalla del Twitter de la Empresa.

otras empresas que revisamos usualmente solo responden a un reclamo tratando de derivar al cliente a que envíe su queja por mensaje privado, o que llame al centro de atención al cliente, siempre con un mensaje automático, ROADIE da una respuesta personalizada y resuelve el problema casi en el mismo feed de Twitter, lo que da una imagen de gestión impecable, y demuestra que tiene un equipo profesional resolviendo cada problemática para que el sistema funcione, y no se pierda un cliente por la mala gestión, o un obstáculo. La empresa entiende que hay que educar al cliente y que, aunque el sistema pueda funcionar bien, muchas veces existen errores humanos que hay que destrabar, porque inevitablemente el cliente siempre va a hacer cargo del error a la plataforma.

Capítulo 6 Desarrollo de la Propuesta de Valor para una Startup de logística Colaborativa.

Habiendo analizado casos testigos, tanto en el exterior como en nuestro país, pudimos darnos una idea base de qué tipo de **oferta de valor podemos ofrecer para nuestra start-up**. Todos los casos analizados se dedican a ofrecer soluciones en envíos y traslados de productos, comprados online, uniendo compradores con clientes.

En segundo lugar, el análisis de las ofertas actuales del mercado nos permitió darnos una idea más acabada de los “dolores” y “frustraciones” que tienen los usuarios que realizan este tipo de compras, hoy en día. Así, nos vamos dando una idea de quién puede llegar a ser nuestro potencial cliente y sus características y deseos.

Llegamos al momento de sentarnos a analizar nuestra idea, a la vista de las evidencias detectadas en este doble análisis preliminar, para poder desarrollar un primer **esbozo de propuesta de valor para nuestra start-up**.

Para eso utilizaremos la herramienta detallada en el Capítulo 2, de **Generación de Propuesta de Valor**, buscando desarrollar paso a paso esta propuesta, a partir de la información hallada.

El paso siguiente será definir las primeras hipótesis a testear en la siguiente etapa de este trabajo.

SEGMENTOS Y PERFILES DE CLIENTES PARA EL DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE VALOR

El primer paso es definir los posibles segmentos que serán objetivo de nuestro producto. Como este es un modelo de negocio tipo **Plataforma**, necesariamente tiene que tener **dos diferentes tipos de clientes**, puesto que la plataforma hace de intermediario entre ambos. Por un lado, la gente que quiere enviar y recibir paquetes y por el otro la gente que quiere o puede llevarlos y traerlos a cambio de dinero.



Fig. 39 Segmentos de clientes tentativos.

Sin embargo, de un lado de esta plataforma encontramos que puede haber incluso más de un segmento: durante el proceso de elaboración y definición de nuestra idea, cuando se comenzó con el estudio de las ofertas logísticas actuales, se definieron dos diferentes tipos

de clientes posible de este modelo. O sea, dos segmentos potencialmente distintos que podrían aprovechar los servicios de gente dispuesta a llevar y traer sus paquetes a cambio de su dinero: **los clientes e-commerce**, que desean recibir los paquetes que compran de una manera simple, y **los clientes que quieren enviar y recibir encomiendas (“Enviadores”)**, o sea una operación logística simple, entre dos personas.

En resumen, estos son los tres posibles segmentos de clientes para nuestro producto:

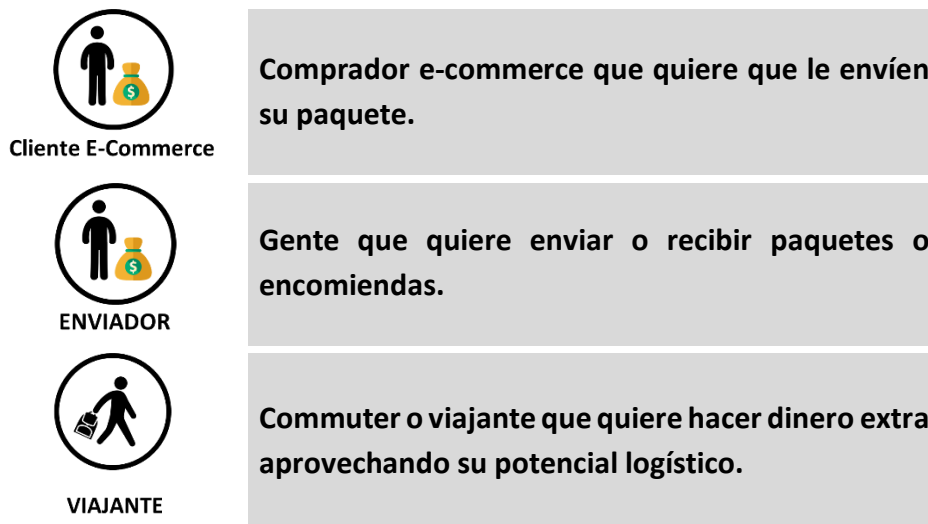


Fig. 40 Segmentos de Clientes definidos.

Una vez definidos los segmentos o perfiles de clientes sobre los que vamos a trabajar, siempre según la metodología de la Generación de Propuestas de Valor, comenzamos con la descripción de necesidades, actividades y tareas de los mismos.

Una vez descrito el perfil, nos va a permitir realizar el paso siguiente de esta metodología: la descripción de tareas, alegrías y frustraciones (el área marcada del Canvas de Propuesta de Valor).

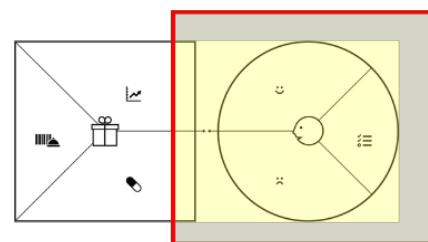


Fig. 41 Análisis de Alegrías, Frustraciones y Trabajos del Segmento.



**COMPRADOR O CLIENTE E-COMMERCE QUE QUIERE RECIBIR SU PAQUETE.
DESCRIPCION DEL PERFIL**

- Es una persona conectada - on line. Confía en las operaciones online.
- Tiene redes, compra productos e-commerce.
- Viaja y conoce otras formas de hacer las cosas.
- Trabaja, es profesional.

- Valora su tiempo, piensa que el mismo no le alcanza.
- Compara precios y hace valer su dinero.
- Hace deporte, compra indumentaria, accesorios, tecnología, regalos a través de e-commerce
- Trae tecnología de afuera.
- Es innovador, le gusta probar aplicaciones nuevas.
- Valora la flexibilidad, la adaptabilidad y los sistemas intuitivos.
- Valora el servicio, la eficiencia y la amigabilidad del producto.

Fig. 42 Descripción del Segmento de Cliente.

Lo que sigue es definir las tareas que este perfil, con sus características, realiza en función a el producto que nosotros queremos ofrecerle, en este caso, cuáles son los pasos y situaciones que se encuentra ante una compra on line, y su posterior envío, lo que después nos va a permitir descubrir sus alegrías y frustraciones.

¿Cuáles son sus tareas funcionales con relación a nuestro producto/idea?

1. Realiza una compra on line, desde su PC o Celular.
2. Elige el método de pago y envío
3. Consulta precios y las modalidades de envío
4. Compara precios de las opciones que tiene disponibles
5. Compara los tiempos de demora con las necesidades que él tiene, su ansiedad y lo que le parece razonable según el precio.
6. Carga sus datos, dirección, piensa y elije en función de dónde va a estar para recibirlo.
7. Por ahí decide buscarlo él, por lo que se pone en contacto con el vendedor para coordinar horarios y lugar específico.
8. Espera el paquete. Si puede, realiza el seguimiento de este para saber cuándo llega y dónde está. También para saber si ya llegó y él no se encontraba para recibirlo.
9. Revisa la aplicación, la página de e-commerce o llama al despachante o empresa de envíos para saber su situación.
10. Recibe el paquete, revisa que esté bien, avisa que llego bien.
11. Plantea quejas en el caso de que haya tenido problemas. Puntúa al vendedor.
12. Rara vez devuelve el producto, le parece engorroso.
13. Completa cuestionarios porque siente que así puede mejorar el sistema o servicio.

DEFINICION DE TAREAS, ALEGRIAS Y FRUSTRACIONES

Este trabajo fue realizado según define la metodología de Generación de Propuestas de Valor, con la flexibilidad y el fluir de ideas que implica desarrollar estas ideas, sobre una presentación **PowerPoint, anexa a este trabajo.**

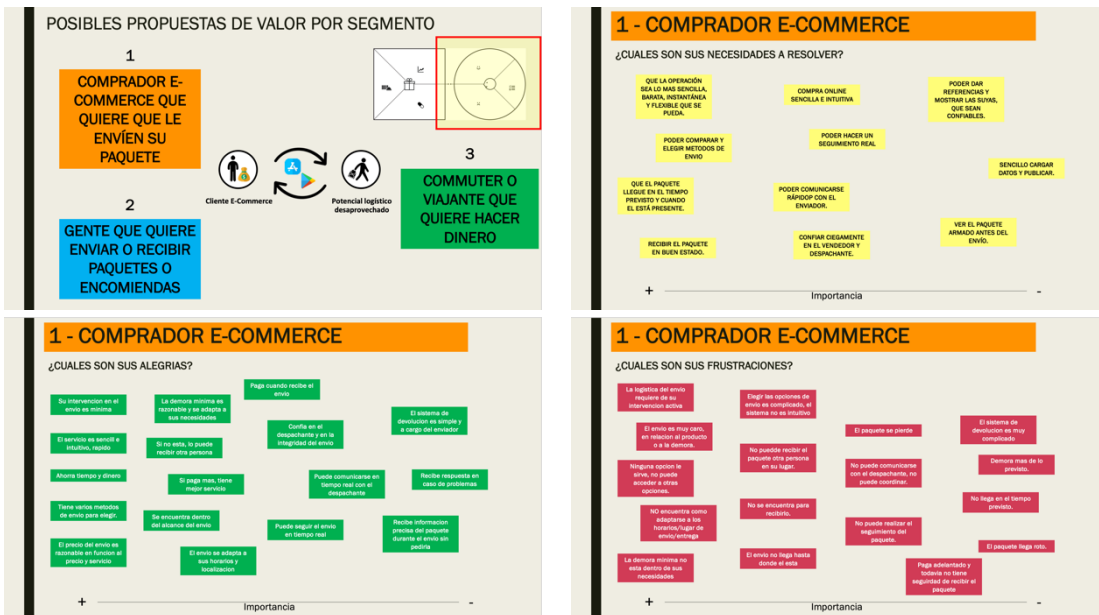


Fig. 43 Capturas de Pantalla del trabajo de desarrollo de la Propuesta de Valor anexo a este trabajo.

A continuación, detallamos las conclusiones a las que arribamos para este perfil de cliente:

TAREAS Y NECESIDADES QUE RESOLVER

- Que la operación sea lo más sencilla, barata, instantánea y flexible que se pueda.
- Poder comparar y elegir métodos de envío
- Que el paquete llegue en el tiempo previsto y cuando él está presente.
- Recibir el paquete en buen estado.
- Compra online sencilla e intuitiva
- Poder hacer un seguimiento real
- Poder comunicarse rápido con el enviado.
- Confiar ciegamente en el vendedor y despachante.
- Poder dar referencias y mostrar las suyas, que sean confiables.
- Sencillo cargar datos y publicar.
- Ver el paquete armado antes del envío.

A continuación, y en base a las necesidades y tareas que definimos o creemos que este perfil debe cumplir, elaboramos las alegrías y frustraciones que se nos ocurren más apropiadas.

FRUSTRACIONES Y ALEGRIAS

- La logística del envío requiere de su intervención activa
- El envío es muy caro, con relación al producto o a la demora.
- Ninguna opción le sirve, no puede acceder a otras opciones.
- NO encuentra como adaptarse a los horarios/lugar de envío/entrega
- La demora mínima no está dentro de sus necesidades
- Elegir las opciones de envío es complicado, el sistema no es intuitivo
- No puede recibir el paquete otra persona en su lugar.
- No se encuentra para recibirlo.
- El envío no llega hasta donde el esta
- El paquete se pierde
- No puede comunicarse con el despachante, no puede coordinar.
- No puede realizar el seguimiento del paquete.
- Paga adelantado y todavía no tiene seguridad de recibir el paquete
- El sistema de devolución es muy complicado
- Demora más de lo previsto.
- No llega en el tiempo previsto.
- El paquete llega roto.

ALEGRIAS

- Su intervención en el envío es mínima
- El servicio es sencillo e intuitivo, rápido
- Ahorra tiempo y dinero
- Tiene varios métodos de envío para elegir.
- El precio del envío es razonable en función al precio y servicio
- La demora mínima es razonable y se adapta a sus necesidades
- Si no está, lo puede recibir otra persona
- Si paga más, tiene mejor servicio
- Se encuentra dentro del alcance del envío
- El envío se adapta a sus horarios y localización
- Paga cuando recibe el envío

- Confía en el despachante y en la integridad del envío
- Puede comunicarse en tiempo real con el despachante
- Puede seguir el envío en tiempo real
- El sistema de devolución es simple y a cargo del enviador
- Recibe respuesta en caso de problemas
- Recibe información precisa del paquete durante el envío sin pedirla



GENTE QUE QUIERE ENVIAR O RECIBIR PAQUETES O ENCOMIENDAS. DESCRIPCION DEL PERFIL

- Usualmente hace envíos y necesita enviar un paquete con urgencia a una ciudad cerca o lejos.
- Tiene familia o amigos en otros barrios o ciudades. Frecuentemente debe enviar cosas.
- Tiene un negocio y también debe enviar paquetes de varios tamaños.
- Tiene poco tiempo y no le gusta perderlo.
- Busca las opciones más baratas y compara.
- **Puede pagar un poco más por asegurarse que el paquete llegue.**
- **Interviene activamente para asegurarse que el paquete llegue.**
- Está conectado, hace compras online y confía cada vez más en las soluciones colaborativas.
- Es innovador y valora la posibilidad de un servicio rápido y eficiente.

Fig. 44 Descripción del Segmento de Cliente.

¿Cuáles son sus tareas funcionales con relación a nuestro producto/idea?

1. Realiza una venta, promete un envío, desea enviar o recibir algo de parte de alguien.
2. Averigua las opciones de envío que tiene en función de las características del envío.
3. Compara distancias, servicio, precio, seguridad, rapidez, flexibilidad, seguimiento y decide por un servicio.
4. Coordina con el receptor/emisor lugar, horarios, servicio o modo de envío.
5. Empaqueta el envío para evitar roturas y porque así se lo exigen.
6. Lleva el paquete a donde haga falta o contrata un servicio que lo pase a buscar.
7. Paga el servicio y se asegura las condiciones del mismo. Deja el paquete.
8. Avisa al receptor que el paquete ya está en camino. Pasa el número de seguimiento. (puede enviar una foto)

9. Realiza el seguimiento del paquete en el caso de que se pueda. Avisa al receptor donde esta.
10. Si recibe, trata de ponerse en contacto o estar presente cuando este llegue.
11. Averigua dónde va a estar el paquete para poder retirarlo. Lo retira, avisa al emisor (puede enviar una foto)
12. Se queja en el caso de que algo haya salido mal. Siempre trata por tel. Rastrea el paquete.

TAREAS Y NECESIDADES QUE RESOLVER

- Encontrar servicios de envío/retiro disponibles y contactables
- Gran cantidad de opciones de envío/retiro
- Flexibilidad en el servicio que se adapte a su situación
- Respuesta rápida a sus dudas y consultas
- Ver los precios claros para poder compararlos
- Que el lugar de despacho esté cerca y atienda en todo horario
- Que retiren el paquete por su locación cuando este lo desee
- Un precio acorde al paquete, el servicio y la distancia
- Poder contactarse con el receptor/despachante para coordinar el envío
- Que el envío sea lo más inmediato posible
- Que el lugar donde haya que ir a buscar el paquete sea claro, accesible y atienda a cualquier hora
- Que el despachante se adapte y sea flexible en la entrega, de acuerdo a las necesidades del que recibe
- Confiar en la seriedad y el compromiso del despachante
- Poder realizar un seguimiento del paquete
- Que el despachante vaya informando del estado del paquete
- Empaquetar el envío para cuidarlo o según las indicaciones del despachante
- Informar al despachante de los datos de envío y los datos de contacto o características del receptor
- Ponerse en contacto con el despachante directamente
- Estar disponible para cuando llegue el paquete, saber exactamente la hora de arribo, coordinarla
- Contactarse con el enviador e informar que el paquete llegó
- Pagar/ agradecer/ puntuar al despachante

A continuación, y en base a las necesidades y tareas que definimos o creemos que este perfil debe cumplir, elaboramos las alegrías y frustraciones que se nos ocurren más apropiadas.

FRUSTRACIONES Y ALEGRIAS

- NO encontrar la información y las opciones logísticas y su información fácilmente
- No encontrar una opción que se adapte a sus necesidades
- Que el precio sea muy elevado en función a sus necesidades
- Tener que ir a dejar el paquete a un lugar inaccesible y con horarios inconvenientes
- NO confiar en el despachante
- Que el envío se demore más de la cuenta
- Que el paquete se pierda o sea robado
- NO poder realizar un seguimiento útil del paquete
- El horario de entrega es un misterio impreciso e inflexible
- Que el despachante no esté en contacto con el receptor, no pueden coordinar
- No poder estar en contacto con el despachante
- No sé cómo ni cuando llego el paquete
- NO hay manera de plantear quejas o de influir en el sistema
- Que sea complicado el empaquetado
- NO poder comparar los precios
- Pagar por adelantado y recibir un mal servicio

ALEGRIAS

- Que el precio sea razonable en función al envío
- Flexibilidad en las opciones
- Encontrar rápidamente la opción justa
- Contacto simple y respuesta rápida a sus consultas
- Que pasen a buscar el paquete a donde él esta y cuando él quiere
- Que el paquete viaje seguro y llegue en buen estado

- Envío inmediato o lo más rápido posible
- Que la fecha y horario de recepción sea precisa, se respete y sea de común acuerdo
- Que el despachante se comuniquen y coordine con el receptor
- Que el despachante vaya informando activamente
- Poder saber en todo momento dónde está el paquete (seguimiento tiempo real)
- Recibir la confirmación de que el paquete llegó
- Que no haya necesidad de empaquetar
- Poder influir con mis referencias o quejas en el proceso o servicio
- Precios negociables
- Pagar cuando el envío se concretó



VIAJANTE

COMMUTER O VIAJANTE QUE QUIERE HACER DINERO EXTRA. DESCRIPCION DEL PERFIL

Commuter: *Del inglés, persona que viaja a diario entre su hogar y el trabajo. (ref.: Word Reference).*

- Es profesional joven o estudiante.
- Esta en sus primeros años de trabajo y ganando sus primeros sueldos.
- Quiere hacer una diferencia con su tiempo, busca otras opciones laborales. Está ahorrando.
- Todos los días se mueve por la ciudad, va y viene al trabajo e invierte una parte importante de su día en ello.
- Usualmente se mueve entre ciudades o tiene viajes programados al interior u otras ciudades.
- Es usuario de redes, compra on line, vive conectado y confía y le gusta probar las nuevas tendencias.
- Tiene interés por hacer plata de una manera sencilla e informal, aprovechando sus tiempos muertos, sus recursos no invertidos.
- Está dispuesto a desviarse de su rutina diaria y aprovechar sus viajes y movimientos por la ciudad, y el espacio libre que lleva para hacerse de un ingreso extra que le ayude a cubrir ciertas deudas, pagar viajes o ahorrar dinero.
- Realiza viajes diarios al trabajo, a la facultad o a algún lugar común.
- Se despierta, desayuna y revisa sus redes.
- Saca la bici, moto o auto o se dirige a la parada del bondi.
- Viaja por lo menos durante media hora al trabajo en otra zona de la ciudad.

- Llega temprano, es responsable, trabaja durante ocho o nueve horas hasta el horario de salida.
- Es freelance, tiene varios trabajos y se mueve mucho por la ciudad para ver sus clientes.
- Cuando sale, usualmente tiene tiempos libres que invierte de diferentes maneras, como hacer deportes o hacer trámites.
- Realiza viajes esporádicos pero reiterados a su pueblo natal o a alguna localidad, ya sea por familia, trabajo o estudio. Tiene un viaje programado a otra ciudad.

Fig. 45 Descripción del Segmento de Cliente.

¿Cuáles son sus tareas funcionales en relación a nuestro producto/idea?

1. Revisa la App y descubre que hay alguien interesado en recolectar un paquete cerca de su trabajo para traerlo a su barrio.
2. Se pone en contacto con esa persona y le hace una oferta por traer el paquete. Se ponen de acuerdo en el precio y el interesado le brinda las coordenadas y descripción del producto.
3. Coordinan cómo va a retirar después el interesado: lo va a pasar a buscar por su casa, que queda a dos cuadras o lo debe llevar a la casa del interesado.
4. Se despierta, desayuna y revisa sus redes. Descubre que hay un mensaje del interesado, que ya coordinó con el lugar donde hay que retirar el paquete y está todo listo.
5. Saca la bici, moto o auto o se dirige a la parada del bondi para ir a su trabajo habitual. Trabaja y chequea la dirección del lugar de retiro. Está a cuatro cuadras. Puede comunicarse con el que tiene el paquete.
6. Sale del trabajo y retira el paquete.
7. Le escribe al interesado y le manda una foto del paquete.
8. Lo guarda y regresa a su casa.
9. Esa noche el interesado le escribe y pasa por su casa a levantar el paquete.
10. Confirman la entrega y se deposita el dinero pactado en su cuenta.

TAREAS Y NECESIDADES QUE RESOLVER

- Monetizar sus tiempos muertos
- Realizar viajes programados o comunes y querer monetizarlos
- Que el dinero que le paguen justifique la molestia y su tiempo
- Poder contactarse con potenciales envíos
- Poder ofertar por un pedido o mostrar su cuota base

- Mostrar sus referencias y mostrarse confiable
- Poder mostrar su viaje programado para que lo contacten
- Poder ver los pedidos que la gente necesita que retiren con suficiente detalle
- Que las características del paquete estén dentro de sus posibilidades (conocerlas de antemano)
- Seguridad de recibir el pago una vez que entrego el paquete
- Recibir el pago y una referencia positiva
- Realizar la entrega del paquete, cerca y seguro.
- Poder comunicarse con el lugar de retiro, que el mismo sea simple.
- Contactarse nuevamente con el interesado para coordinar la entrega

A continuación, y en base a las necesidades y tareas que definimos o creemos que este perfil debe cumplir, elaboramos las alegrías y frustraciones que se nos ocurren más apropiadas.

FRUSTRACIONES Y ALEGRIAS

- El proceso para darse de alta es complicado
- El envío no le paga lo suficiente
- El pedido está muy lejos
- El proceso de retirar el paquete le insume mucho tiempo
- No puede mostrar sus referencias
- No se puede comunicar con potenciales clientes
- No puede negociar
- Cobrar muy tarde
- No hay suficientes pedidos para que valga la pena
- Lo hacen ir a buscar o entregar a lugares peligrosos
- No saber que transporta
- No se puede coordinar con el lugar de retiro
- No se pone de acuerdo con el receptor
- NO le pagan una vez que realiza la gestión
- Rompe el paquete y debe pagarlo
- El paquete es muy pesado lo sorprende para mal

ALEGRÍAS

- El dinero que le pagan vale la pena el esfuerzo
- El retiro y la entrega están cerca de el
- No pierde tiempo valioso de su día
- Darse de alta y ofrecer sus servicios es simple
- Que el sistema le avise de posibles matches, no pierde tiempo
- Todas las coordinaciones ya están hechas, el solo mueve el paquete
- Encuentra muchas ofertas para elegir
- Puede negociar los acuerdos
- La comunicación con todos los actores es simple y rápida
- Puede mostrar buenas referencias
- La plataforma es intuitiva y requiere poco tiempo para entender
- Le pagan una suma considerable a fin de mes
- Le pagan en el acto
- Hace la entrega a un cliente feliz
- Sabe el tamaño del paquete y que es de antemano
- No interfieren con su rutina o su vida

Una vez definidas las tareas, frustraciones y alegrías de los diferentes estilos y perfiles de clientes potenciales, la metodología nos obliga a pasar al siguiente nivel: el desarrollo de productos o servicios con aliviadores de frustraciones y generadores de valor que trabajen sobre estas tareas, frustraciones y alegrías definidas, y nos permitan desarrollar una Propuesta de Valor preliminar para cada perfil.

DESARROLLO DE LAS PROPUESTAS DE VALOR

Para el trabajo de elaboración de las mismas, utilizamos la misma metodología, esta nos permitió visualizar el conjunto de tareas, frustraciones y alegrías de cada perfil, para poder comenzar a definir cuáles deberían ser las características de nuestro producto que conformaran nuestra Propuesta de Valor. Ya vimos que, como este es un modelo de Plataforma, cuenta por lo menos con dos perfiles de clientes, ambos necesarios para que el producto sea posible.

Durante esta parte del trabajo, sin embargo, se percibió que las características, frustraciones y alegras de nuestros dos perfiles de clientes “enviadores”, el cliente de e-commerce y el cliente que quiere enviar y recibir encomiendas y paquetes, manejan parámetros y necesidades muy similares, por lo que se podrían englobar en una sola propuesta de valor, que satisfaga a ambos. **Básicamente, se entendió que no constituyen perfiles de clientes distintos.**

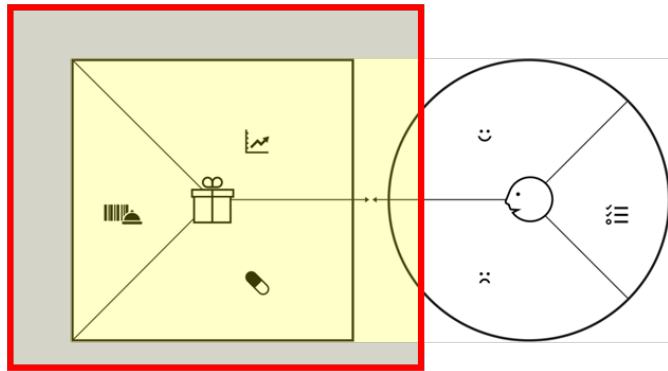


Fig. 46 Análisis de Alivadores de frustraciones, Creadores de valor y Propuesta de Valor (Osterwalder, Generación de la Propuesta de Valor, 2013).

A continuación, se muestra las plantillas del archivo PowerPoint sobre las que se realizó el ejercicio para lograr entender las necesidades del cliente, y poder desarrollar la Propuesta de Valor.

En primer lugar, veamos la de los clientes e-commerce y los clientes que quieren enviar y recibir paquetes:

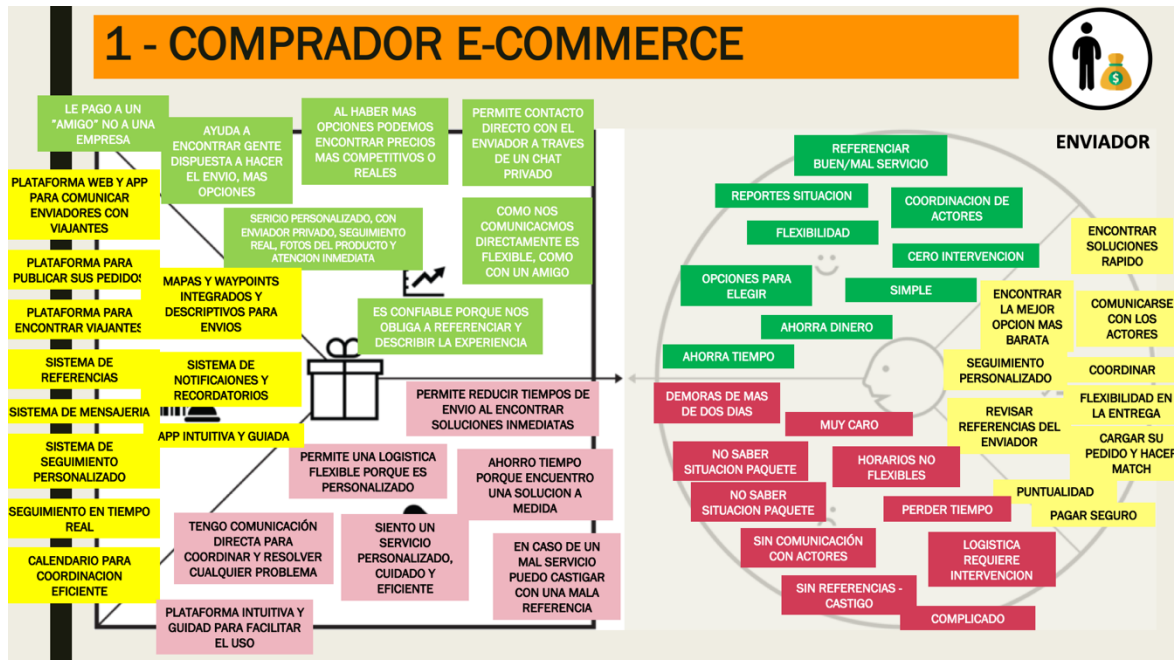


Fig. 47 Diapositiva donde se analizó la propuesta de valor para el comprador e-commerce que envía productos o los recibe “enviador”.

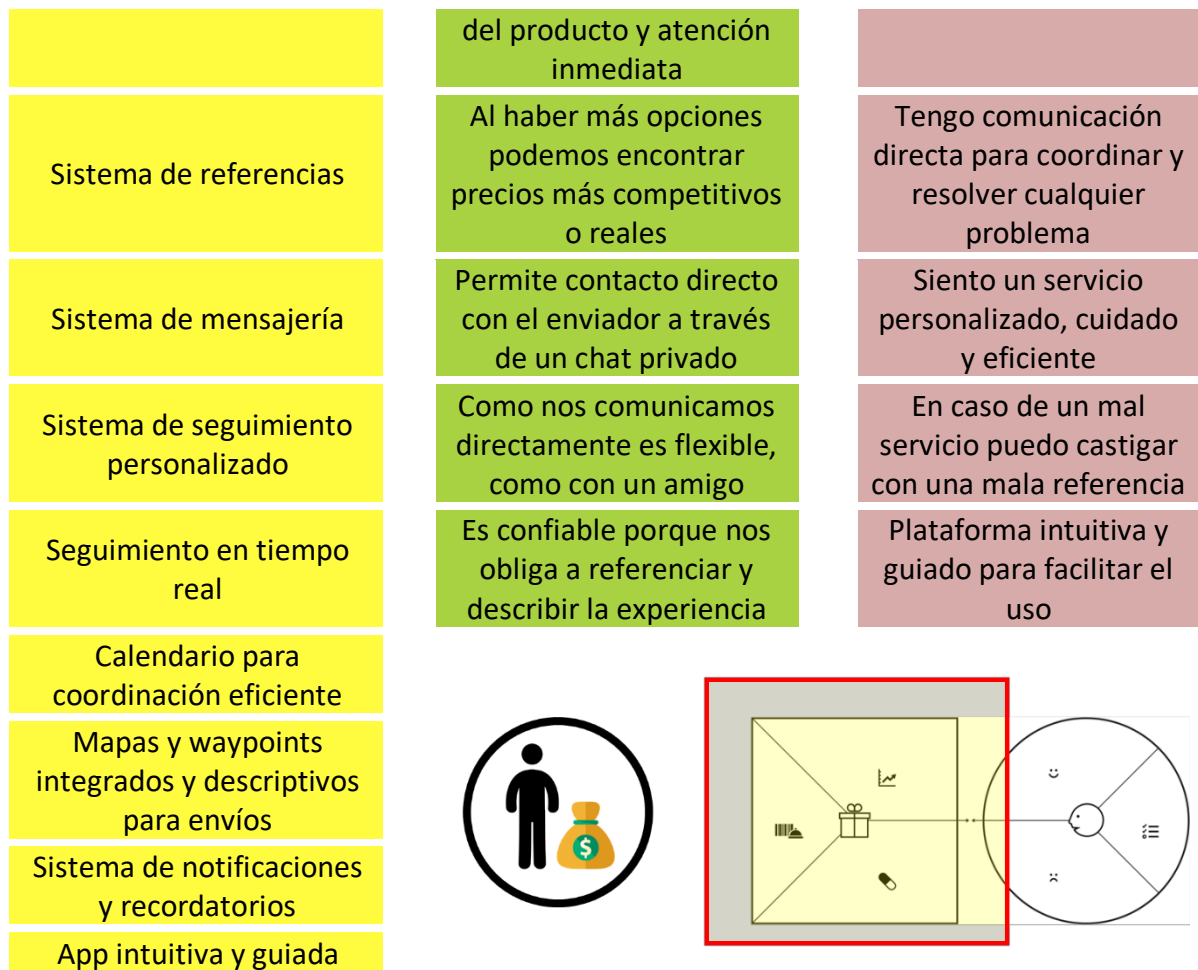


Fig. 49 Tareas, Alegrías y frustraciones para el enviador.

A partir de este trabajo, entendemos que para poder agregarle valor a este cliente le deberíamos ofrecer un producto que le permita publicar sus pedidos, ponerse en contacto con viajantes, confiar en los mismos a partir de un sistema de referencias para sentirse seguros, y con un servicio de mensajería directa con los mismos para poder estar al tanto de la situación del paquete y recibir un servicio personalizado, adaptable y efectivo. Paralelamente, vemos que se destaca la idea de estar ayudando a “alguien” (los viajantes) con nuestra plataforma, lo que lo haría sentirse bien, y que es imperativo que la plataforma sea simple e intuitiva si queremos que la misma sea utilizada.

Vemos otro tipo de productos y servicios en esta lista, pero tenemos que tener en cuenta que la misma metodología nos recomienda concentrarnos en pocos aliviadores y creadores de valor, y ser buenos en los mismos, como veremos más adelante.



Fig. 50 Diapositiva de donde se realizó el análisis de la propuesta de valor para el "viajante".

En cuanto al otro tipo de cliente de nuestra plataforma, el que quiere aprovechar sus viajes para hacer dinero extra aprovechando su potencial logístico desaprovechado, la lista de productos y servicios, aliviadores de frustraciones y creadores de valor que responden a sus trabajos, alegrías y frustraciones, se ve de esta manera:

PRODUCTOS	CREADORES DE VALOR	ALIVIADORES DE FRUSTRACIONES
Plataforma web y aplicación para comunicar envidores con viajantes	Permite una manera simple de monetizar sus tiempos libres	Podemos encontrar clientes que hagan el mismo viaje
Plataforma para publicar sus viajes	Siento que ayudado a alguien y a sentirse eficiente	Nos permite comunicarnos con nuestro cliente
Plataforma para elegir servicios	Puede dar un servicio personalizado y mostrar avances	Red intuitiva y guiada fácil de darse de alta y operar
Sistema de referencias	Permite ponerse en contacto con clientes	Conocemos el paquete y las características del envío de antemano
Sistema de mensajería	No se complica porque puede ver recorridos y tamaños y elegir	Nos permite mostrar referencias para mostrarnos confiables

- Sistema de seguimiento personalizado
- Calendario para coordinación eficiente
- Mapas y waypoints integrados y descriptivos para envíos
- Sistema de notificaciones y recordatorios
- Seguimiento en tiempo real
- App intuitiva y guiada

- Puede elegir para adaptarse a sus tiempos
- Le permite mostrar que es confiable y eficiente con referencias

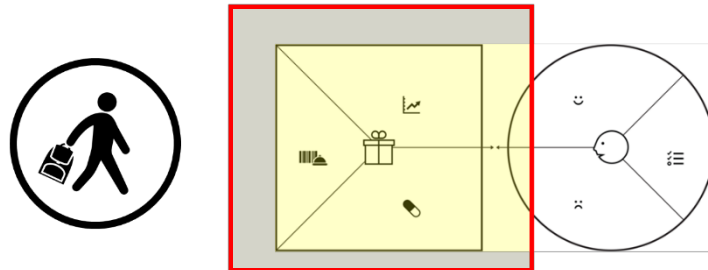


Fig. 51 Tareas, alegrías y frustraciones para el "enviador".

En el caso de los clientes "Viajantes" que desearían hacer un dinero extra llevando y trayendo los paquetes y encomiendas de los "Enviadores", a partir de este ejercicio entendemos que deberíamos construir un producto que les permita publicar sus recorridos, ser encontrados y encontrar viajantes, ser simple e intuitivo para anotarse y probar, y finalmente, poder hacer con el mismo el suficiente dinero para que valga la molestia.

Es esencial que el producto cuente con un sistema fuerte de referencias, la posibilidad de ver previamente los pedidos y de poder elegir cual se adapta mejor a su rutina, y todo el proceso debería hacerlo sentir que ayudó a alguien con el mismo, de una manera personalizada, para satisfacer las necesidades sociales de los mismos, el "factor humano".

A continuación, definiremos el modelo de negocio preliminar que surge del desarrollo de esta propuesta de valor, con el objetivo de pasar luego a definir las hipótesis fundamentales sobre las que se basa este startup.

Capítulo 7 Desarrollo del Modelo de Negocio.

Partiendo de la base de la Propuesta de Valor y las conclusiones a las que llegamos, es que continuamos con el desarrollo del mismo tipo de ejercicio para poder definir nuestro Modelo de Negocio preliminar, sobre el cual definir más adelante nuestras hipótesis, para validarlas con diversos mecanismos que ya describiremos.

Tal como vimos más arriba, Osterwalder, en su libro, sostiene que la mejor manera de describir un modelo de negocio es dividiéndolo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos.

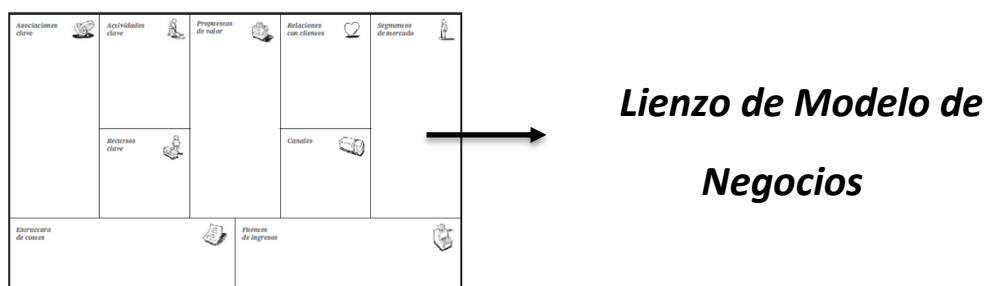


Fig. 52 Lienzo de Modelo de Negocio

Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: 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.

Tal como vimos más arriba, nuestro modelo de negocio cuenta con dos diferentes clientes y propuestas de valor, puesto que se trata de una plataforma de interacción entre ambos.

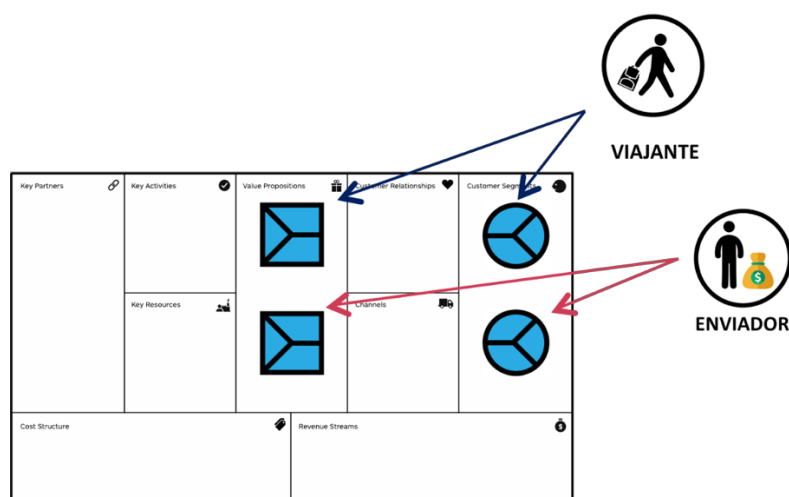


Fig. 53 Lienzo de modelo de negocio de plataformas con clientes múltiples. Requieren varios análisis de segmentos y diferentes propuestas de valor.

Según Osterwalder:

Las Plataformas solo funcionan cuando interactúan dos o más actores y extraen valor dentro del mismo modelo de negocio interdependiente (...). Una Plataforma existe únicamente cuando todas las caras están presentes en el modelo.

Airbnb es un ejemplo de plataforma de doble cara. Es una página web que conecta residentes locales que tienen espacio extra disponible para alquilar con viajeros que buscan alternativas a hoteles como lugares de alojamiento. El modelo de negocio necesita dos propuestas de valor: una para los residentes (llamados anfitriones) y otra para los viajeros. (Osterwalder, Generación de la Propuesta de Valor, 2013)

Desarrollando entonces nuestro **Canvas de Modelo de Negocio** llegamos a un resultado preliminar que se ve de la siguiente manera:

NUESTRO CANVAS DE MODELO DE NEGOCIO PRELIMINAR

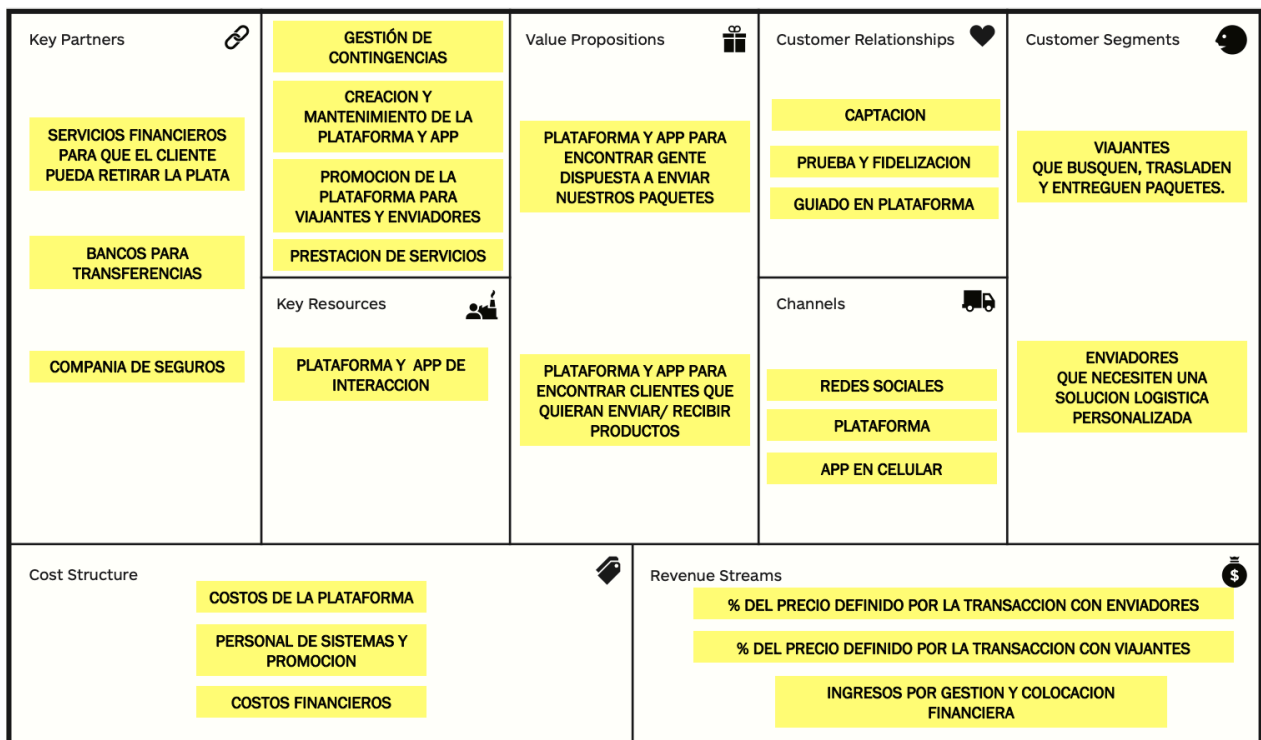


Fig. 54 Nuestro Canvas de Modelo de Negocio Preliminar

Si repasamos cada uno de los segmentos, vemos que desarrollar una propuesta de valor concienzuda, nos permitió elaborar un modelo de negocio preliminar sobre el que luego validar cada hipótesis que lo sostiene.

En el módulo de **Segmentos de Clientes** encontramos a los dos ya descritos, necesarios para que el negocio funcione: los “Enviadores” que necesitan una opción logística personalizada y los “Viajantes” que pueden buscar y trasladar esos paquetes, aprovechando sus movimientos y su potencial logístico sobrante.

En el módulo de **Propuesta de Valor** encontramos dos propuestas, representadas por la plataforma que unirá a ambos segmentos de clientes y les permitirá encontrarse, y que le ofrece a cada segmento distintos agregados de valor.

Luego tenemos el módulo de **Relaciones con Clientes**, en donde definimos que las principales acciones van a estar orientadas, en primera instancia, a **dar a conocer nuestro producto** con ambos segmentos, en segundo lugar, a lograr que los mismos **prueben** nuestro producto y finalmente, a que se **fidelicen** y lo tengan en cuenta constantemente, ya sea para resolver sus problemas como para hacer dinero extra. Asimismo, y para que la plataforma sea lo más intuitiva posible, el canvas prevé el **guiado y los consejos de uso dentro de la plataforma**, con el objetivo de hacer más simple e intuitiva la utilización de la misma, tratando de aliviar esa frustración surgida durante la etapa de generación de la propuesta de valor.

En ese sentido, definimos en el módulo de **Canales**, dos canales principales de comunicación con nuestros clientes y potenciales clientes: las **redes sociales** para la promoción y la misma **plataforma** para el guiado y la fidelización.

En cuanto a los módulos de **Actividades y Recursos Clave**, entendemos a la **Plataforma** como el recurso clave y la **Promoción** de la misma, la **Prestación de Servicios** y el **Desarrollo y Mantenimiento** de la Plataforma como las actividades más importantes.

Otra actividad clave va a ser la **Gestión de Contingencias**, debido a los problemas legales que puede llegar a implicar la facturación continua a ambos segmentos de clientes de la plataforma. Se deberá tratar el tema y decidir si es viable o desarrollar el modelo en vista de los **vacíos legales existentes**.

En cuanto al flujo de **Ingresos** modelo, definimos como principales al **porcentaje de los valores definidos o negociados por cada una de las partes en sus transacciones**, a diferencia de un modelo de suscripción. En segundo lugar y como propuesta preliminar, se desarrolló la idea de depositar el dinero de las transacciones a fin de mes, para poder utilizar el dinero para **colocarlo financieramente** y hacer una pequeña diferencia con esas inversiones.

En cuanto a los **costos**, definimos tres factores de flujo: los **costos operativos** de la plataforma, el dinero invertido en **promoción** y los **costos financieros** de las colocaciones.

Este esquema de flujos de ingresos y costos, sumado a la idea de utilizar ese dinero financieramente, nos obliga a tener como **aliados principales** a los **bancos** que sostengan nuestro modelo de transferencias y depósitos y colocaciones financieras.

Por último, cabe la posibilidad de poder ofrecer seguros básicos para los productos que envían nuestros clientes, con el objeto de aliviar la posible sensación de desprotección y pérdida que los mismos pueden tener, así como posicionarnos como una opción igual de segura que el resto de las empresas de envíos estandarizados. Para eso sería esencial contar con un aliado dentro de las **compañías de seguros**, que nos acompañe, idealmente asegurando todos los productos, o pudiendo ofrecer paquetes de seguro a medida.

Según la metodología de Generación de Propuestas de Valor y desarrollo de Modelos de Negocio, lo que sigue es la definición de **hipótesis** que sustentarán la viabilidad de desarrollar este producto, probando, en el caso de que se confirmen, que existe un mercado y que son ciertas las premisas fundamentales sobre los mismos y el modelo, para que valga la pena comenzar a construir e invertir en este startup.

Capítulo 8 Presentación de Hipótesis y Estrategias de Validación

Según la metodología que estamos utilizando, una vez que definimos nuestros Canvas preliminares, tanto de Propuesta de Valor como de Modelo de Negocios, lo que sigue es preguntarse:

¿Qué debe ser cierto para que funcione tu idea?

Nos invita entonces a utilizar ambos lienzos para identificar qué probar antes de “salir a la calle”, definiendo qué debe ser cierto y qué factores deben cumplirse para que funcione nuestra idea.

Hipótesis de Negocio

“Aquellos que debe ser cierto para que tu idea funcione de manera parcial o total, pero que aún no se ha validado”.
(Osterwalder, Generación de la Propuesta de Valor, 2013)

Para desarrollar este proceso, en primer lugar, definimos las hipótesis que debían ser ciertas para las **Propuestas de Valor**. Tal como dijimos más arriba, desarrollamos de manera conjunta las hipótesis de los compradores e-commerce y los clientes que desean enviar o recibir encomiendas, por considerarlas similares. En segundo lugar, hicimos lo mismo para los viajeros, en teoría dispuestos a llevar y traer los paquetes de estos últimos, a cambio de dinero.

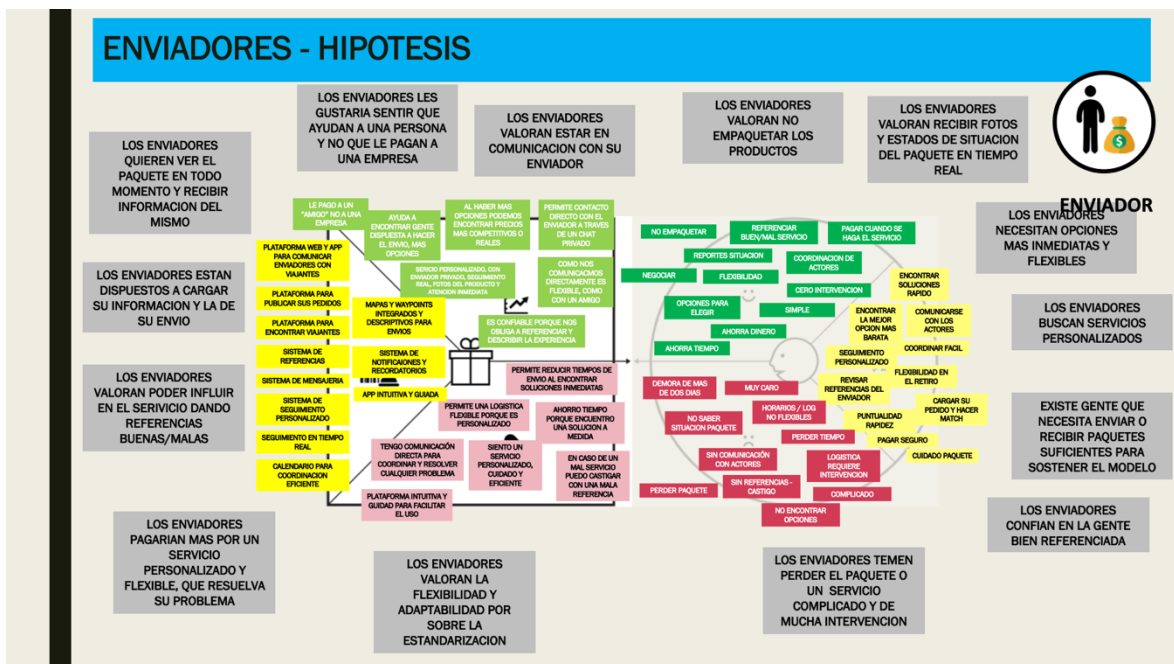


Fig. 55 Diapositiva de las hipótesis pensadas para el segmento de cliente "enviador".

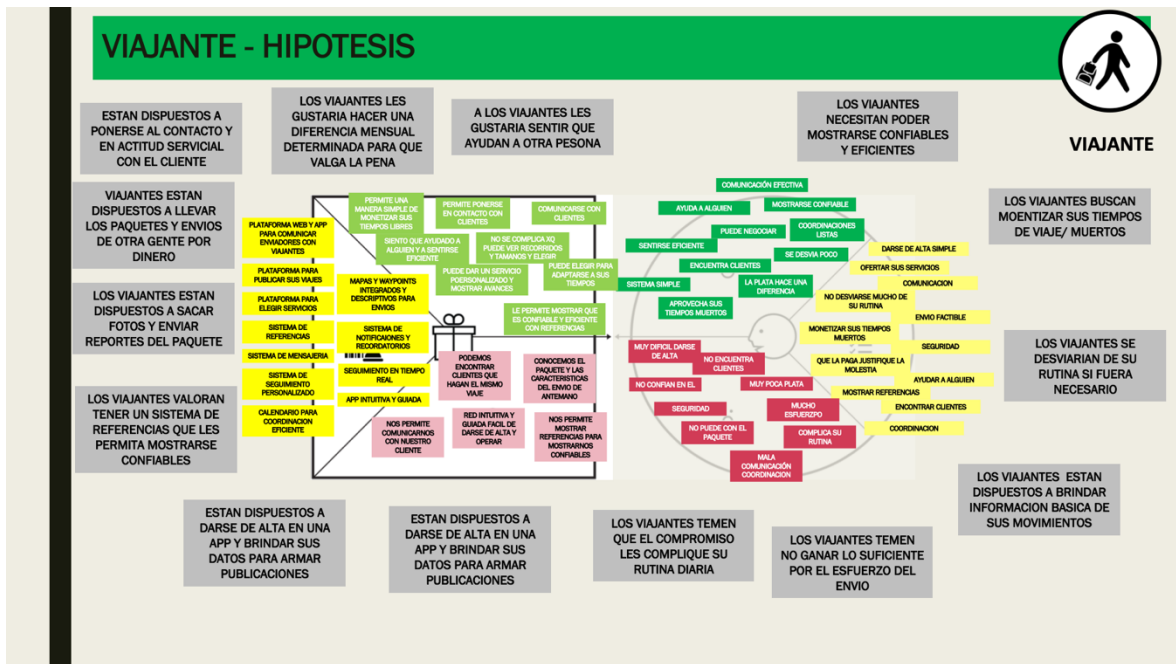


Fig. 56 Diapositiva de las hipótesis pensadas para el segmento de cliente "Viajante".

Para realizar el ejercicio, se observaron uno por uno los trabajos, alegrías y frustraciones de los segmentos de clientes, y por otro lado las productos y servicios propuestos, los aliviadores de frustraciones y creadores de valor, para relacionarlas, encontrar similitudes y coincidencias, y **pensar qué debería ser cierto** para que las mismas se confirmen.

En el archivo PPT donde se realizó el trabajo, las hipótesis que fueron surgiendo aparecen en color gris, alrededor del canvas de propuesta de valor, como vemos en este ejemplo.

A LA GENTE LA INTERESA UNA OPCION LOGISTICA FLEXIBLE Y PERSONALIZADA

De ambas Propuestas de valor, se extrajeron entonces las Hipótesis fundamentales, y se ordenaron por prioridad e importancia. Más adelante las veremos en detalle.

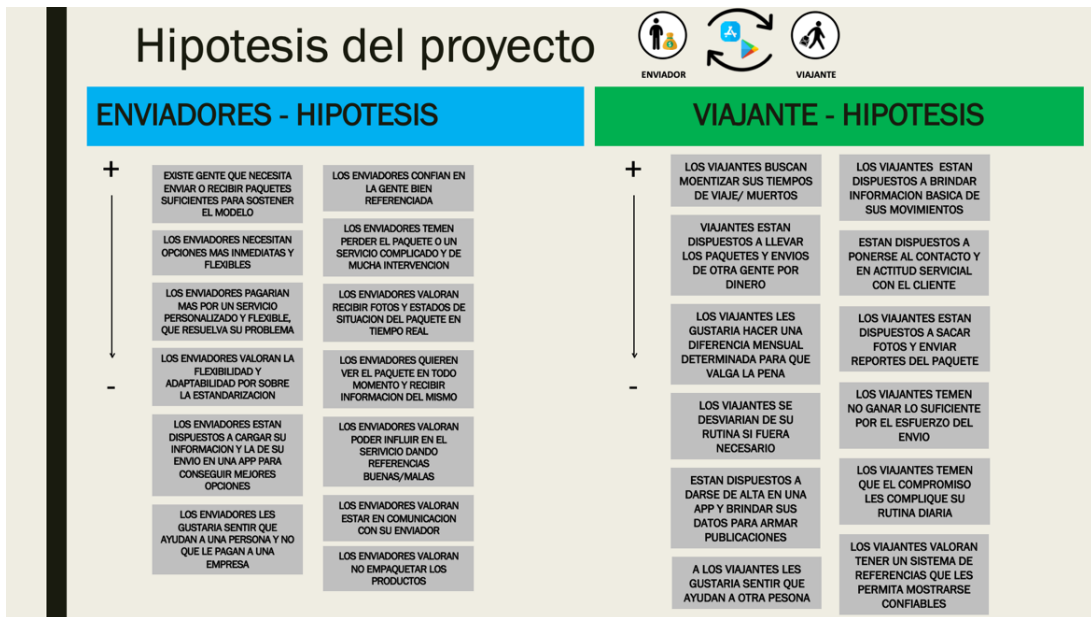


Fig. 57 Diapositiva que muestra el ordenamiento de las hipótesis por importancia.

El mismo trabajo se desarrolló entonces con nuestro Canvas de Modelo de Negocio Preliminar, con mismo objetivo: Detectar qué premisas fundamentales debemos corroborar antes de empezar a construir e invertir en nuestro startup.

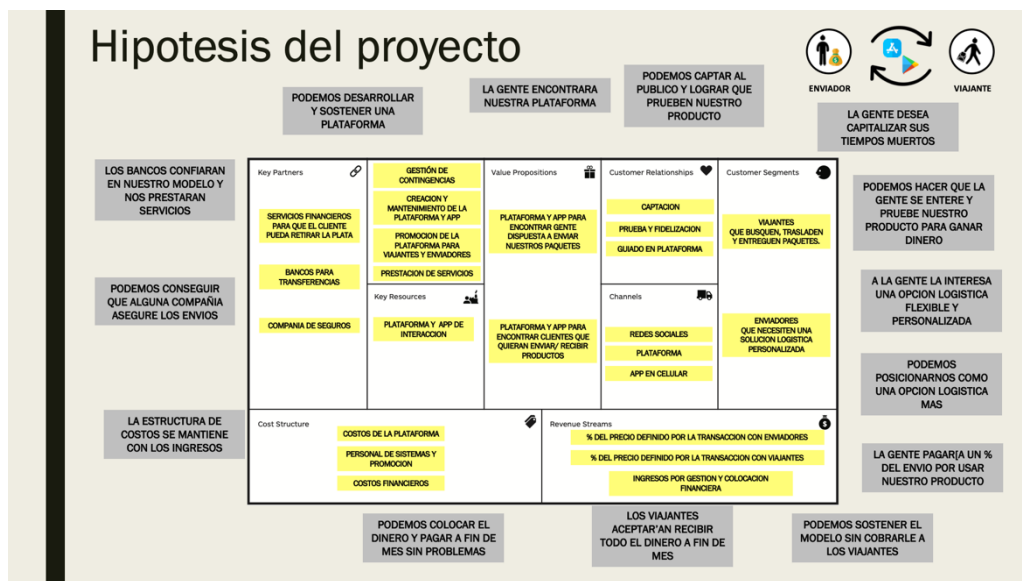


Fig. 58 Diapositiva que muestra las hipótesis pensadas para nuestro canvas de modelo de negocio.

A continuación, se reunieron todas las hipótesis, se ordenaron por importancia, y se definieron (en naranja) cuáles deberían ser las primeras en ser validadas.



Fig. 59 Diapositiva que muestra el orden de las hipótesis y la selección de las más importantes a validar.

Algunas de las hipótesis definidas fueron:

ENVIADORES
Existe gente que necesita enviar o recibir paquetes suficientes para sostener el modelo.
Los enviares necesitan opciones más inmediatas y flexibles.
Los enviares pagarían más por un servicio personalizado y flexible, que resuelva su problema.
Los enviares valoran la flexibilidad y adaptabilidad por sobre la estandarización.
Los enviares les gustaría sentir que ayudan a una persona y no que le pagan a una empresa.
Los enviares temen perder el paquete o un servicio complicado y de mucha intervención.
VIAJANTES
Los viajeros buscan monetizar sus tiempos de viaje/ muertos.
Viajeros están dispuestos a llevar los paquetes y envíos de otra gente por dinero.
Los viajeros les gustaría hacer una diferencia mensual determinada para que valga la pena.
Los viajeros se desviarían de su rutina si fuera necesario.
A los viajeros les gustaría sentir que ayudan a otra persona.
Están dispuestos a ponerse al contacto y en actitud servicial con el cliente.
MODELO DE NEGOCIOS
La gente desea capitalizar sus tiempos muertos.
Podemos captar al público y lograr que prueben nuestro producto.

A la gente la interesa una opción logística flexible y personalizada.

Podemos posicionarnos como una opción logística más.

La gente pagara por usar nuestro producto.

Los viajeros aceptaran recibir todo el dinero a fin de mes.

Podemos colocar el dinero y pagar a fin de mes sin problemas.

Fig. 60 Hipótesis definidas.

Habiendo definido todas las hipótesis, **pasamos en limpio las que se consideran más importantes para validar en una primera instancia**, y que invalidan todo el modelo en el caso de que no se corroboren. Independientemente de si salen de la Propuesta de Valor o del modelo de negocio, las dividimos a modo práctico, en hipótesis del “Enviador” y del “Viajante”, tal como nos referimos a nuestros dos segmentos principales.

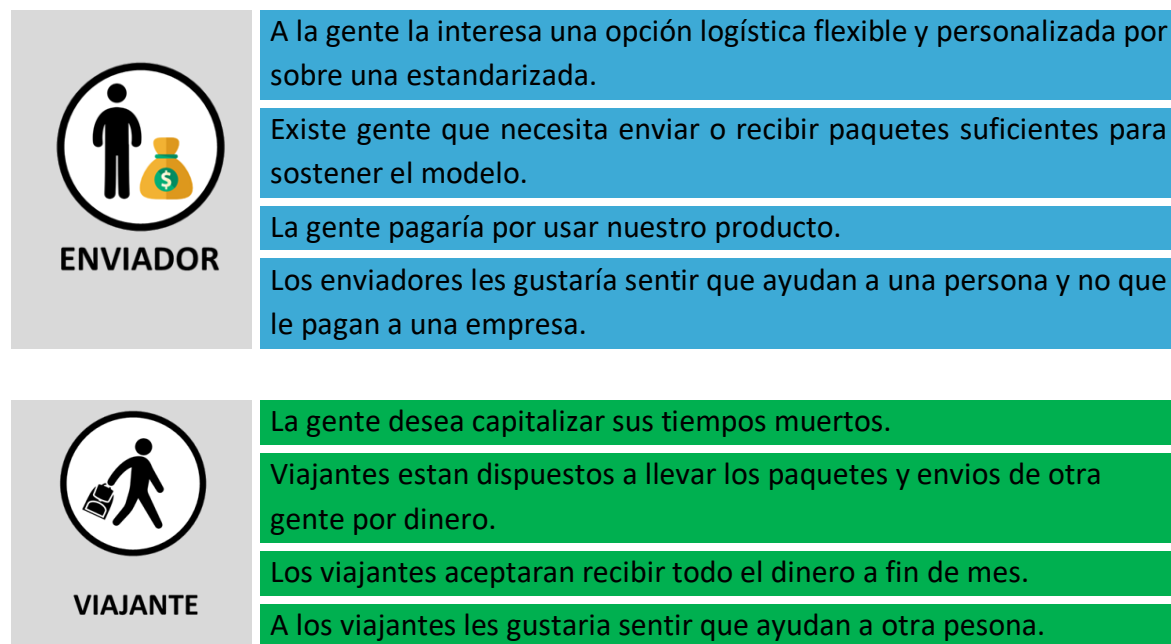


Fig. 61 Filtrado de hipótesis definidas a las más importantes.

A continuación, describiremos las Hipótesis destacadas, para comenzar a entender qué implicancia tienen en la validación de nuestro modelo de negocios.

Presentacion de hipotesis

A la gente la interesa una opción logística flexible y personalizada por

Nuestro producto no tiene ninguna chance si no existe un segmento de clientes importantes que valorarían una opción logística “hecha a medida”, con un alto grado de personalización y flexibilidad que se adapte a sus necesidades, representada por la orientación de servicio que debemos fomentar en los viajeros que lleven y traigan paquetes.

sobre una estandarizada.

De ese grupo, que teóricamente aprecia el servicio personalizado y flexible, existe un número suficiente de potenciales clientes, que estén disponibles y que sean útiles para lanzar nuestro producto.

Existe gente que necesita enviar o recibir paquetes suficientes para sostener el modelo.

La gente pagaría por usar nuestro producto.

No tiene sentido desarrollar este producto si no encontramos mercado dispuesto a pagarnos por hacer de intermediarios con los viajeros que lleven y traigan sus productos.

Una hipótesis interesante sobre la que se basa nuestro producto es la supuesta preferencia que tiene la gente en pagarle su dinero a una persona o individuo tangible, por sobre una empresa o comercio.

Los enviados les gustaría sentir que ayudan a una persona y no que le pagan a una empresa.

La gente desea capitalizar sus tiempos muertos.

Nuestro producto no tiene sentido si no se comprueba tangiblemente, que existe un mercado importante de personas buscando maneras de capitalizar sus tiempos muertos, específicamente sus viajes y movimientos por la ciudad o el país.

Debemos validar que, en su afán de capitalizar y hacer dinero extra, este mercado se tomaría la molestia de desviarse de su rutina e invertir cierto tiempo y esfuerzo a cambio de dinero. Un segundo paso de este testeo sería averiguar por cuanto dinero estarían dispuestos a hacer el esfuerzo, y cuál sería el umbral del esfuerzo.

Viajantes están dispuestos a llevar los paquetes y envíos de otra gente por dinero.

Los viajeros aceptarían recibir todo el dinero a fin de mes.

Una posibilidad de nuestro modelo de negocio, que nos permitiría aumentar nuestros ingresos, radica en la posibilidad de depositar el dinero de los viajeros, producto de sus gestiones logísticas, a fin de mes. Esto nos permitiría a nosotros colocar financieramente el dinero y, además,

ayudaría a que se haga más tangible y valorable la paga producto de las transacciones. No es lo mismo recibir 300 pesos cada semana por las gestiones, que esperar a fin de mes y recibir 1200 por cuatro.

A igual que con los enviados, creemos que un factor importante para esforzarse en cumplir y brindar un buen servicio es la posibilidad de sentir que ayudamos a alguien y le facilitamos la vida de alguna manera, aunque sea remunerado. El factor humano.

A los viajeros les gustaría sentir que ayudan a otra persona.

Estrategia de validación de hipótesis

Si bien la metodología de desarrollo de Propuestas de valor y Modelos de Negocio demanda que desarrollemos y evaluemos todas las Hipótesis del proyecto, para determinar si los supuestos se corroboran y tiene sentido comenzar a trabajar en el proyecto, a los efectos de la realización de este Trabajo de Seminario Final y las limitaciones de tiempo de que disponemos, decidimos concentrarnos en una de las hipótesis para desarrollar una estrategia de validación y comenzar a recolectar datos.

En esta idea de buscar unir y ser intermediarios de la gente que quiere enviar y recibir paquetes, con el ciudadano común que puede aprovechar sus viajes para hacer dinero extra, entendemos que lo más novedoso de la idea es la suposición o hipótesis de que la gente estaría realmente interesada y dispuesta a invertir su tiempo y sus viajes en ganar algo de plata, por tomarse la molestia de enviar o buscar un paquete ajeno.

Este es un país grande, con mucha gente constantemente moviéndose, amable y con ganas de ayudar, y siempre en búsqueda de ganar algo más de dinero extra. Por lo que la primera impresión

Test Card Strategyzer

Test Name Deadline

Assigned to Duration

STEP 1: HYPOTHESIS

We believe that

Critical: ⚠️ ⚠️ ⚠️

STEP 2: TEST

To verify that, we will

Test Cost: 📊 📊 📊 Data Reliability: 👍 👍 👍

STEP 3: METRIC

And measure

Time Required: 🕒 🕒 🕒

STEP 4: CRITERIA

We are right if

Copyright Strategyzer AG The makers of Business Model Generation and Strategyzer

Fig. 62 Tarjeta de Testeo para Validación de Hipótesis (Osterwalder, Generación de la Propuesta de Valor, 2013).

sería que si hay algún lugar para desarrollar este negocio sería este, pero hace falta probarlo, y esa es la tarea que nos propusimos.

Siguiendo la herramienta de Osterwalder, planteamos entonces el experimento a realizar en la forma de una “ficha de testeo”, recurso pensado para dejar bien planteado sus objetivos y características.

Nombre del Testeo	Test A-01
Fecha de Publicación	4 noviembre de 2018
Hipótesis:	Creemos que la gente está interesada y dispuesta a llevar y traer los paquetes y envíos de otras personas por dinero.
Test:	Para verificarlo, construiremos una landing Page que explica el proyecto y crearemos una publicación en diferentes grupos de Facebook de compraventa y búsqueda de empleos de la ciudad de Córdoba.
Métrica:	Y mediremos la cantidad de gente que le resulta interesante el anuncio e ingresa a nuestra página o nos pide más información.
Criterio:	Estaremos en lo correcto si logramos una cantidad x de clicks y de pedidos de información, lo que comprobaría que existe interés en la idea.
Tiempo del testeo:	Entre 1 y 2 días, dado que luego de ello las publicaciones desaparecen para los usuarios, tapadas por otras nuevas.
Costo del testeo:	\$0 – el test no tiene costo alguno, más que el tiempo invertido en desarrollar el mismo.
Confianza de la información:	La información recolectada es de alta calidad, puesto que la publicación sólo funcionaría si el interés que despierta la idea es real.

Fig. 63 Ficha de testeo completa para el experimento de validación.

Capítulo 9 Ejecución de Experimento de Validación e Informe de Resultados

Para poder verificar, entonces, que nosotros creemos cierta la hipótesis de que **la gente está interesada y dispuesta a llevar y traer los paquetes y envíos de otras personas por dinero**, pensamos que lo mejor sería lograr que ellos mismos pudieran decirlo, sin ningún tipo de encuesta o pregunta que orienta su respuesta.

DE·FI·NI·CIÓN

Llamada a la acción

Provoca que un individuo realice una acción. Se usa en un experimento para probar una o más hipótesis.

Por lo tanto, se diseñó un test que fuese de contacto indirecto con los potenciales clientes de nuestra plataforma, buscando que ellos mismos se mostraran interesados por la idea, se involucren y realicen una acción puntual. Esto nos permitiría generar datos más sólidos que se basen en lo que ellos hacen y no en lo que dicen.

Fig. 64 Llamada a la Acción

(Osterwalder, Generacion de la Propuesta de Valor, 2013).

Claramente, podríamos haber seleccionado varias personas del target que buscamos, para hacerle un par de preguntas, y finalmente plantearles nuestra idea. Hubiésemos conseguido información valiosa, pero que consideramos ya se encuentra respondida en muchos lugares, solo hay que buscarla. Plantear de esa manera nuestra idea, probablemente hubiese significado respuestas del estilo “sí, ¡su idea es muy buena!”, pero nada que realmente nos demostrara que la gente estaba interesada en la misma, al menos inicialmente. En cambio, si de alguna manera pudiéramos simular que la misma ya se está comercializando, y lográramos publicarla en el lugar adecuado, quizás podríamos conseguir interés genuino, con gente real haciendo preguntas *motu proprio*, una llamada a la acción. Tal y como nos dice la herramienta de generación de la propuesta de valor en su “Biblioteca de Experimentos”.

“Cuanto más tenga un cliente que invertir para llevar a cabo una llamada a la acción, más sólidos serán los datos de que está interesado. Hacer click en un botón, responder a una encuesta, ofrecer una dirección de correo electrónico personal o realizar una precompra son distintos niveles de inversión. Selecciona tus experimentos en consecuencia. Los llamados a la acción con un nivel de inversión bajo son apropiados al principio del diseño de la propuesta de valor. Las que exigen un alto nivel de inversión tienen más sentido más adelante en el proyecto. (Osterwalder, Generacion de la Propuesta de Valor, 2013)”

Había que buscar entonces, **una manera de mostrar un proyecto** en marcha (ya sea con una página web, mailing, un folleto o un perfil empresarial en redes) **y un lugar donde mostrarlo**, preferentemente donde estuviera el segmento al que apuntábamos.

¿Cómo mostrar el proyecto?

Para mostrar el proyecto nos decidimos por crear una Landing Page o “Página de Inicio” para describir el mismo a potenciales clientes, y detallar las características del mismo. Era condición necesaria que el servicio que eligiéramos para armar la página de inicio tuviera un contador de clicks y algún método de suscripción, para lograr recuperar información que validara nuestra hipótesis. Para armar la Landing Page elegimos el servicio de **Mail Chimp**, un servicio de email marketing y una plataforma de automatización de marketing digital fundada en EEUU en el año 2001. Entre sus servicios se encuentran la creación sencilla de campañas, mailings, postcards, anuncios vía Google y Facebook y landing



pages, el recurso que nosotros vamos a utilizar.

Sin ningún tipo de experiencia previa, entre el 1 y el 4 de noviembre se desarrolló un Nombre y Logo para la plataforma, una estética para la misma, fotografías y gráficos para explicar el sistema y una forma de dirigirnos a nuestros potenciales clientes.

Apelando al costado colaborativo y más sensible de nuestros clientes, que nosotros pensamos que prefieren ayudar a un vecino antes que a una empresa (luego de nuestro análisis de alegrías y frustraciones), definimos como nombre preliminar del emprendimiento **“BUENOS VECINOS”**.



Fig. 65 Captura de Pantalla de la Web de BUENOS VECINOS. (Blanco, 2018)

Sin embargo, en la página lo que inmediatamente llama la atención (más fuerte visualmente), es la explicación inicial y objetivo del modelo de negocio: **Construir una nueva manera de enviar y recibir.**

Finalmente, en esta primera parte de la página tenemos **el llamado a la acción: suscribite a nuestro listado de mails o seguí leyendo si necesitás más información.**

Bajando un poco más en la página es que ampliamos un poco la información, y dejamos presentadas las dos partes de este negocio.

La promesa es clara: a la gente que se mueve por la ciudad, **la podemos poner en contacto** con gente que necesita enviar y recibir paquetes, y que le paguen por ello, y viceversa.

Luego de decir qué hacemos (poner las partes en contacto), explicamos **cómo lo hacemos**, con cuatro gráficos simples.



No teniendo mucho más por el momento, y considerando que es suficiente para este testeo inicial, cerramos con un nuevo llamado a la acción luego de un párrafo que describe nuestra visión y una frase grande de cierre que invita a sumarse. Finalmente, para quien tenga dudas, dejamos un botón para hacer consultas a través de un email.

Fig. 67 Captura de Pantalla de la Web de BUENOS VECINOS (Blanco, 2018).



Fig. 66 Captura de Pantalla de la Web de BUENOS VECINOS (Blanco, 2018).

¿Dónde mostrar el proyecto?

Habiendo construido la Landing Page, lo que seguía era buscar el mejor lugar donde exponer la idea, y conseguir gente interesada por la misma.

Naturalmente, el segmento al que apunta este emprendimiento es netamente digital, está conectado y usa las redes sociales. Por lo que resultaba seguro que el lugar indicado estaría en las mismas.

La mayor parte del esfuerzo del marketing digital, hoy en día, está destinado a construir contenido genuino e interesante, para que sea el propio público el que lo viralice a través de sus redes, que cada vez son más privadas y cuidadas.

Sin embargo, sigue existiendo un lugar donde la gente de intereses y características similares se reúne para ver una especie de “cartelera” donde compartir o publicar cuestiones de su interés: **los grupos de Facebook.**



Fig. 68 Captura de Pantalla de la Web de BUENOS VECINOS (Blanco, 2018).

La metodología para compartir y viralizar la Landing Page que creamos se podía dar de dos maneras: o compartiendo el link a la misma a través de WhatsApp o un Mail, o “pegándolo” como una publicación en una cartelera digital: los grupos de Facebook.

El siguiente paso era ver qué tipo de grupos reunían a la gente a la que estábamos apuntando, a saber:

- Que estuviera conectada y usara las redes,
- Que tuviera algún tipo de necesidad económica a resolver,
- Que viviera y se moviera frecuentemente por la ciudad.

Inmediatamente se vienen a la cabeza los grupos “Barriales”, donde los vecinos publican ofertas de productos, avisos de interés general, pedidos de trabajo, búsqueda de mascotas perdidas y reclamos en general. Usualmente grupos grandes, donde podemos encontrar hasta 10 mil miembros, donde los vecinos publican y consultan activamente, casi todos los días. Un paso más allá sería ir por los grupos de compraventa y oferta de trabajo de la ciudad entera, donde podemos encontrar hasta 150 mil miembros, pero con reglas de publicación de contenido mucho más estrictas, con las cuales no sería tan fácil cumplir.



Fig. 69 Captura de Pantalla de los diferentes grupos de Facebook del Barrio General Paz.



La siguiente publicación, entonces, se subió al grupo “**Barrio general Paz Vende**” el 4 de noviembre, el mismo contaba a la fecha con más de **27 mil miembros**.

La publicación, a la vez que reflejaba la oferta real de nuestro emprendimiento (para valer como prueba), debía también ser lo suficientemente atrayente para que generara interés en los miembros del grupo, y los animara a hacer click en el enlace a nuestra Landing page. Por otro lado, no teníamos mucho tiempo para generar ese interés, dado que las publicaciones en estos grupos rápidamente quedan tapadas por publicaciones nuevas.

Por lo tanto, en esta primera instancia de prueba, **la sola evidencia de interés a través de pedidos de información y clicks sobre la página sería, para nosotros,**

Fig. 70 Captura de pantalla de nuestra publicación en uno de los grupos de Facebook de Barrio General Paz. En la misma se aprecia el interés generado por la misma en varios integrantes del grupo.

prueba suficiente para comenzar a validar nuestra hipótesis, como luego los resultados nos confirmaron.

Capítulo 10 Análisis de Resultados

Tomamos las consecuencias e interacciones que generó nuestra publicación en estos grupos como resultados de nuestro testeo. Los mismos se dieron de tres diferentes maneras: en forma de “me gusta” y pedidos de información concretos, mensajes privados a través de Facebook por pedidos de información, y “clicks” a nuestro enlace en la página del grupo.

En el (aproximadamente) día que nuestra publicación estuvo activa en el muro del grupo (luego de lo cual, deja de ser relevante porque otras publicaciones la “tapan”), contabilizamos las siguientes interacciones:

Clicks al enlace e ingresos a la página	62
Comentarios pidiendo más información	7
Mensajes directos vía Facebook	5
Suscripciones al listado de mails de la página	6
Otros (me gusta)	10
Total	90

Fig. 71 Interacciones logradas por la acción de comunicación para la validación.

El gráfico que brinda el reporte de Mail Chimp es bastante explicativo en cuanto a la “vida” de la publicación:

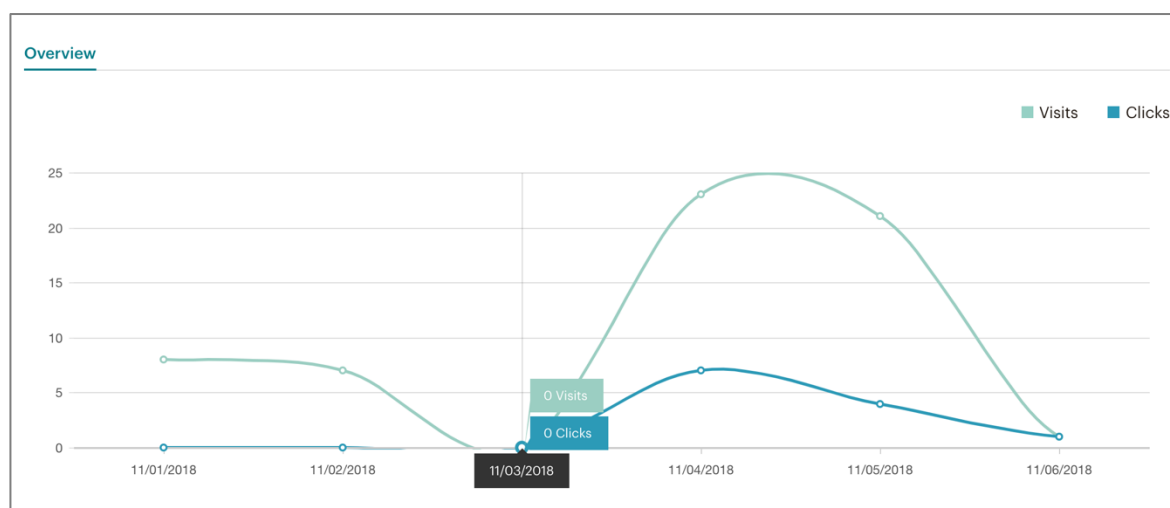


Fig. 72 Gráfico de resultados de Buenos Vecinos, por MailChimp (Blanco, 2018).

El “momento cero” ocurre el 3 de noviembre a la noche, cuando la publicación se efectiviza en el grupo y, como vemos, la cantidad de clics crece hasta tarde el 4 de noviembre que comienza a bajar porque el posteo comienza a perderse dado que deja de tener relevancia.

En cuanto a los “clicks” a la página, siendo estos 62 en total, no podemos sacar otra conclusión más que, ante la forma en que expusimos nuestra idea y en un lugar que parece el adecuado, logramos generar interés y curiosidad en mucha gente. Sin saber en un comienzo qué esperar, nos sorprendimos ante la cantidad para nada desdeñable de ingresos a la Landing Page, con solo un aviso que explicaba de manera muy escueta nuestra propuesta de valor para el viajante.

Más aún sorprendieron los mensajes por privado y las suscripciones a nuestra lista de mails, prueba de que incluso algunas personas estaban dispuestas a ir un poco más allá con nuestra propuesta.

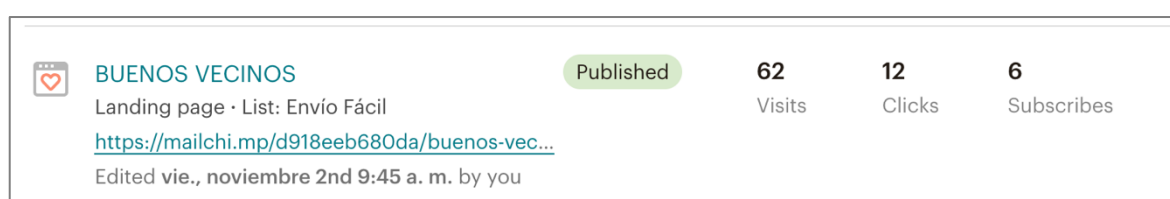


Fig. 73 Reporte de resultados de MailChimp para Buenos Vecinos (Blanco, 2018).

Arriba vemos una captura del reporte de rendimiento de la Landing Page en la página de usuario de Mail Chimp, donde vemos la cantidad de visitas, los “clicks” dentro de la página (ya sea para suscribirse o enviar un mail) y la cantidad de gente que, habiendo entrado a la página y leído nuestra propuesta de valor, se anotó de manera voluntaria para recibir más información.

La otra interacción que no podemos dejar de analizar es la que nos permitió tener contacto directo con los interesados por nuestra propuesta de valor, gente que voluntariamente nos escribió por mensaje directo a nuestro Facebook para obtener más información de primera mano.

Esto motivó la necesidad de desarrollar una herramienta que vaya un paso más allá, no prevista originalmente: **preguntas para hacerle a los interesados.**

Ante la falta de experiencia en este tipo de testeos, no se me ocurrió inicialmente, que hubiera gente tan dispuesta a consultar y a responder. Como enseñanza para acciones futuras, podemos anotar que siempre hace falta pensar en las potenciales respuestas que estas acciones pueden generar y a estar preparados con herramientas que nos permitan responder de manera acorde, y quizás ganar más información de la que pensábamos que la acción en sí nos pudiera dar. Por ejemplo, tener una encuesta preparada, o un formulario para enviar a los primeros suscriptos, o quizás incluir ambas herramientas directamente en la Landing Page o el envío de mailing.

Ante este escenario, preparé un mensaje directo modelo de Facebook que envié a los suscriptos, a los que pidieron más información en la publicación, a los que nos pusieron “me gusta” y a los que voluntariamente nos escribieron, para agradecer la atención, contarles en qué estado se encuentra el emprendimiento (en desarrollo y buscando información) y hacerles dos preguntas puntuales, que nos interesaría saber para seguir validando nuestras hipótesis:

¿Por qué barrios te movés frecuentemente y en qué medio?

Suponiendo que todos los días vas y volvés al trabajo ¿por cuánto dinero crees que se justificaría pasar a buscar un paquete cerca del laburo, para llevarlo a algún lugar cerca de tu casa?

Las respuestas, si bien fueron algunas, nos permiten seguir sumando información, y empezar a imaginar cómo sería un siguiente experimento para la búsqueda de información, que, por cuestiones de tiempo y espacio, no vamos a contemplar en este trabajo final.

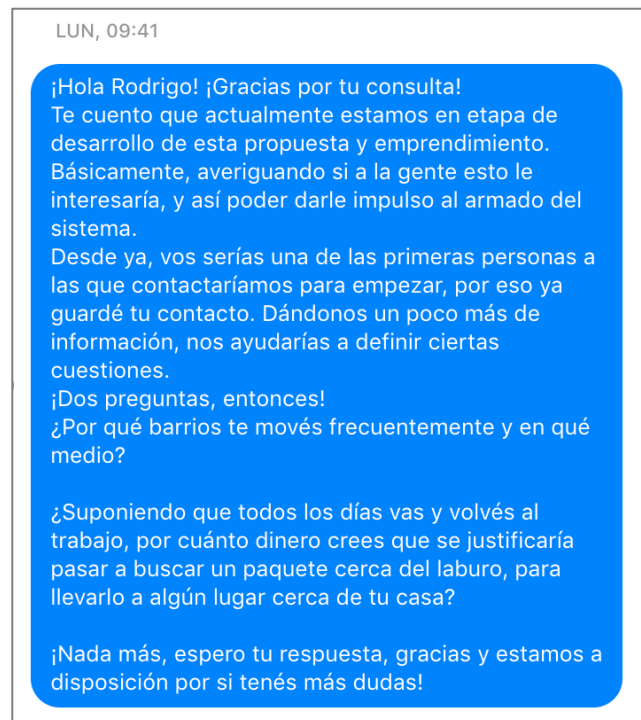


Fig. 74 Captura de pantalla de un intercambio de mensajes con un interesado en nuestra publicación (Blanco, 2018).

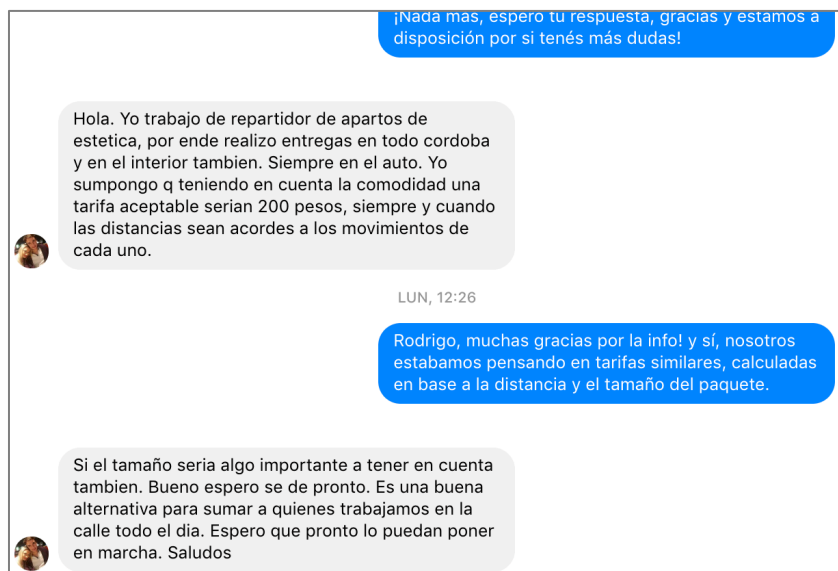


Fig. 75 Captura de pantalla de un intercambio de mensajes con un interesado en nuestra publicación (Blanco, 2018).

Las respuestas fueron bastante contundentes: gente que anda constantemente por la calle, tanto en auto como en colectivo o taxi, generalmente por trabajo, que tiene una necesidad económica y tendría que invertir poco esfuerzo para adaptar su rutina o día a día a esta clase de gestiones.

Lo que nos da la pauta de que puede ser incluso que tengamos que ajustar nuestro segmento de mercado objetivo: dejar de apuntar a la gente que solo quiere aprovechar sus movimientos desde y hacia el trabajo o su hogar, para apuntar a la gente que ya trabaja en la calle y podría realizar estas gestiones todo el día, casi como los Glovers o los Rappi Boys, pero sin uniformes.

La segunda preocupación o consulta de la gente, ya sea porque ellos la plantearon o porque lo mencionamos nosotros en nuestras

preguntas es sobre el precio que creen que debería cobrar por las gestiones. De uno de los intercambios surgió una idea que sirve de base para empezar a pensar en la generación de precios en los envíos: el costo de llevarlo en taxi. Según la Ordenanza Municipal N° 12.782 del 19 de abril del corriente año y el Decreto municipal N° 1271 del 2 de mayo, el valor para 110 metros de viaje es \$1,60, más una bajada de bandera de \$32,43.

Así pensando, un viaje desde el Aeropuerto (¿una valija extraviada?) al Patio Olmos, considerando una distancia de 13,5km, sería de alrededor de \$230 (US\$ 6).

Otra discusión o análisis se merece tratar de definir si lo mejor es que los precios se negocien entre los viajantes y los enviadores o si, tal y como lo hace en EEUU ROADIE, conviene que un algoritmo de nuestra plataforma defina el precio del viaje, teniendo en cuenta cuestiones como el tamaño del paquete, la distancia del viaje, el horario de entrega y la necesidad de inmediatez de la gestión.

Finalmente, también este intercambio con interesados nos hizo darnos cuenta de que un aspecto sensible de los envíos sería el del tamaño de los paquetes. No todo se puede llevar en la mochila, ni en el baúl del auto, por lo que, si se desarrolla la plataforma, debería tener una manera simple de definir el tamaño del paquete a enviar, no solamente por el precio, sino también para filtrar posibles viajantes.

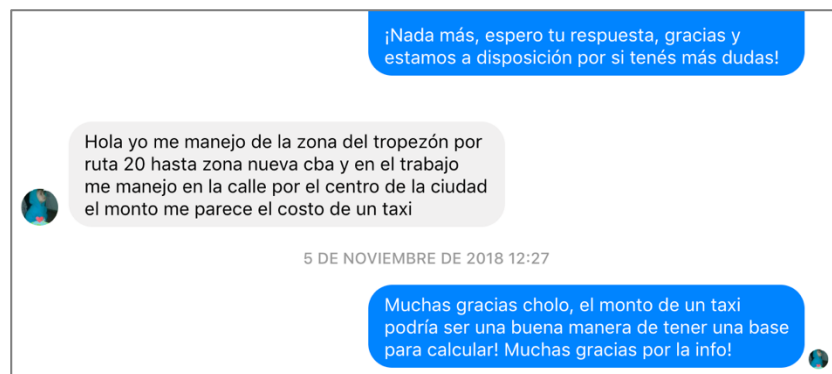


Fig. 76 Captura de pantalla de un intercambio de mensajes con un interesado en nuestra publicación (Blanco, 2018).

Habiendo realizado este primer experimento, y siguiendo la herramienta de Osterwalder, planteamos entonces las conclusiones del mismo en la forma de una “ficha de Aprendizaje”, recurso pensado para dejar bien planteadas las conclusiones de un test, y que las mismas sirvan de punto de partida para los siguientes experimentos. Como dijimos, algunas maneras de seguir profundizando con esta hipótesis serían alcanzando más lugares de difusión, así como utilizando encuestas y consolidando listados de potenciales primeros clientes.

Fig. 77 Tarjeta de Aprendizajes del Testeo (Osterwalder, Generacion de la Propuesta de Valor, 2013).

Nombre del Testeo	Test A-01
Fecha de Publicación	4 noviembre de 2018
Hipótesis:	Creemos que la gente está interesada y dispuesta a llevar y traer los paquetes y envíos de otras personas por dinero.
Observamos:	Observamos que hasta 60 personas hicieron click en el enlace a la Landing Page del emprendimiento en búsqueda de más información, y muchas otras compartieron con otros la publicación, consultaron por la misma y hasta enviaron mensajes directos de Facebook para informarse.
Aprendizaje:	En base a eso, obtenemos una buena señal inicial y tentativa de que existe mercado para este producto, y que efectivamente hay personas interesadas en llevar y traer paquetes ajenos por dinero. También aprendimos que no solo debemos apuntar a que la gente cubra sus viajes rutinarios, sino que actualmente existe mucha gente que trabaja en la calle, que también podría ser un segmento al cual apuntar.
Decisiones y acciones:	Por lo tanto, debemos profundizar con un testeo similar que logre mejores resultados aún, mostrando más evidencia aún de que la hipótesis es cierta. Paralelamente, debemos aprovechar la herramienta para recabar más información y sumar encuestas y consultas.
Esfuerzo invertido	El esfuerzo invertido en realizar la prueba fue de una semana de trabajo, aunque monetariamente no tuvo costo alguno. Tampoco

	<p>“expuso” de alguna manera no querida el proyecto, puesto que no alcanzó a tanta gente.</p>
Confianza de la información:	<p>La información es confiable porque no se indujo ninguna opinión o respuesta por parte del cliente, sino que se le presentó una oportunidad y un llamado a la acción, que fue respondido con total libertad, lo que indicaría un interés real en nuestra propuesta de valor para este segmento.</p>

Fig. 78 Tarjeta de Aprendizaje completa para el experimento de validación.

Capítulo 11 Análisis de Hipótesis y Desarrollo de los Segmentos Claves del Canvas de Modelo de Negocio

Como paso siguiente a la validación tentativa y preliminar de nuestra propuesta de valor, sigue el análisis inicial de nuestro modelo de negocio de manera integral, tal y como lo describimos en el Capítulo 7 “Desarrollo del Modelo de Negocio”, definiendo sus características, propuestas iniciales y las hipótesis fundamentales sobre las que se sustenta.

Habiendo dejado ya bastante desarrollados los módulos relacionados a los diferentes segmentos de clientes a los que apuntamos y la propuesta de valor para los mismos, así como la relación con el cliente y los canales por los que actuaremos sobre los mismos (en verde abajo), nos enfocaremos en los otros segmentos claves para comenzar a definir antes de empezar a armar este modelo: los ingresos y costos, actividades y recursos claves y los aliados y proveedores de nuestro startup.

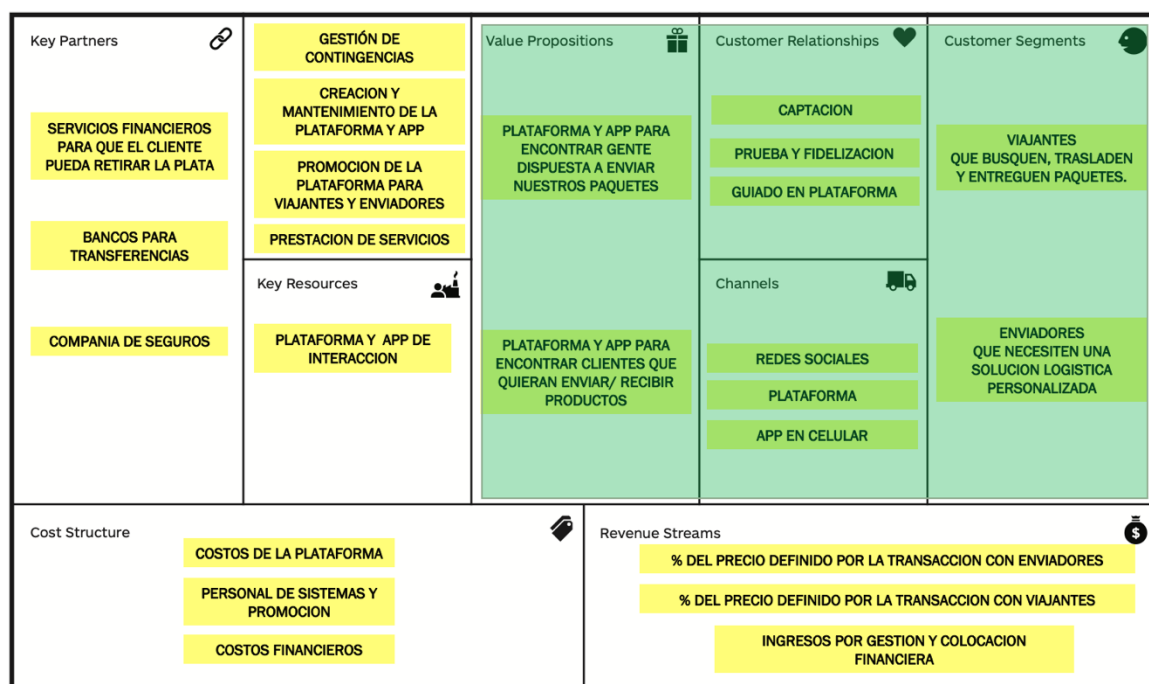


Fig. 79 Nuestro Canvas de Modelo de Negocio, con los módulos desarrollados resaltados en verde.

Para lograrlo, plantearemos una serie de preguntas a responder sobre cada uno de estos módulos, a partir de las cuales buscaremos encontrar respuestas e información que nos permita entender si lo que planteamos es posible o rentable.

Las preguntas son:

<p>Recursos Clave</p>	<p>¿Cuánto cuesta desarrollar y mantener una Plataforma? ¿Cuánto tiempo necesitamos para desarrollarla? ¿Qué estructura de personal haría falta para sostenerla?</p>
<p>Actividades Clave</p>	<p>¿Qué tipo de actividades deberíamos desarrollar para sostener el modelo? ¿Cómo debe ser y qué recursos debemos invertir para la promoción y comunicación de nuestro modelo, para generar las primeras gestiones? ¿Qué tipo de problemas fiscales y legales supone la facturación a terceros? ¿Existe un problema legal en nuestro modelo que lo amenace? ¿Cómo gestionaremos ese tipo de contingencias legales?</p>
<p>Estructura de Costos</p>	<p>¿A partir de las actividades y recursos necesarios, cómo sería la estructura de costos de nuestro modelo de negocio?</p>
<p>Flujo de Ingresos</p>	<p>¿Cuál es el mercado total? ¿Cuál es el mercado disponible? ¿Cuál es el mercado total, disponible útil? ¿En base al número de clientes útiles, cuál es la ganancia inicial posible? ¿Cuánto tiempo podemos operar hasta hacernos sustentables?</p>
<p>Aliados Clave</p>	<p>¿Podemos conseguir y ofrecer seguro para los elementos que se envíen a través de nuestra plataforma? ¿Qué tipo de estructura o servicio bancario haría falta para nuestras operaciones? ¿los bancos actualmente brindan ese servicio, podríamos acceder a él?</p>

Fig. 80 Preguntas para analizar cada módulo de nuestro canvas de modelo de negocio.

Recursos Clave

¿Cuánto cuesta desarrollar y mantener una Plataforma?

Desarrollar una plataforma, una vez que el sistema se pruebe rentable y con interés de parte de los usuarios, debería ser una actividad paralela al crecimiento de nuestro negocio, de a poco automatizando cada una de las transacciones y operaciones que ya están en marcha, aunque sea a pequeña escala. Esta forma de desarrollar, que surge de la teoría de Lean Startup, busca construir algo que está probado en vez de trabajar y construir de cero una plataforma entera, sobre la cual no tenemos ni información ni feedback de usabilidad.

Sin embargo, para tener una idea aproximada de lo que representa en costo, mantenimiento y tiempos de desarrollo, buscamos en diferentes fuentes que pudieran comenzar a disipar nuestras dudas.

Antes de comenzar a averiguar, deberíamos definir qué clase de plataforma deberíamos desarrollar, o sea qué funcionalidades y características debería tener.

Debería ser una plataforma:

- Buena Calidad
- Para Android e IOS
- Con una Interfaz que se replique en la Web
- Con compras dentro de la App
- Con Sistema de Login con RRSS.
- Integrada con nuestro sitio Web
- Donde los usuarios crean sus propios perfiles
- Que tenga un Panel de Administración

Según la desarrolladora de aplicaciones y plataformas Web YeePLY, de origen español, una plataforma así costaría alrededor de los **22.800 euros**, alrededor de un millón de pesos, a cambio de fines de 2018. Esto surge del propio calculador que posee la web oficial de la desarrolladora (YeePLY, 2018). Sin embargo, este valor sólo nos sirve de referencia y no lo podemos tomar como punto de partida, básicamente porque es un desarrollador internacional, a precios internacionales.

Sí nos parece interesante y lógico, el apartado que hace al desarrollo en cuestiones de tiempo, indicando que para una plataforma de esas características:

“Debes tener claro que una app no puede estar acabada en una semana. Es algo lógico, ya que cuando tienes en la mente el sistema operativo y el tipo de app, posteriormente debes pensar en su diseño, estructura y muchas cosas más. La aplicación necesita un tiempo de desarrollo y la media está en 18 semanas (YeePLY, 2018).”

Por lo tanto, podemos comenzar a tomar como base alrededor de cinco meses de trabajo para el desarrollo de nuestra app, dato que más adelante introduciremos al cálculo de costes general.

Para tener una idea más acabada de lo que estamos hablando, investigamos diferentes empresas en la argentina que desarrollan software y enviamos un mail de consulta que incluía una descripción de la aplicación/plataforma que estaríamos tratando de desarrollar.

Consultada una empresa de desarrollo de software y aplicaciones por el desarrollo de una con las características que detallamos más arriba, la misma presentó un presupuesto de trabajo con las siguientes características:

Desarrollo	
Precio estimado	\$ 325.000
Tiempo de desarrollo	Dos meses de trabajo
Mantenimiento	
Precio mensual	\$ 12.500
Desarrollo y Mantenimiento por un Año	
Precio estimado	\$ 500.000

Fig. 81 Presupuesto de trabajo para la realización de una página web.

Muy informativo resultó, por otro lado, la descripción de los diferentes pasos necesarios para desarrollar una plataforma de estas características:

1	Definición de proyecto y maquetación
	Desarrollo de un Storyboard de la usabilidad de la plataforma o aplicación para presentar la idea de funcionamiento de esta.
2	Propuesta estética
	En base a los requerimientos estéticos y de usabilidad de la App a desarrollar, se presentarán las muestras de diseño gráfico surgidas de los esquemas aprobados.
3	Desarrollo de la Web y Publicación
	Una vez definidas estas cuestiones se pasa a la fase desarrollo de la aplicación y de su administrador de contenidos.

Asimismo, la propuesta define el equipo necesario para poder desarrollar la misma:

Project Leader	Diseñador Gráf.	Diseñador UIUX	Frontend Devel.	Backend Devel.
-----------------------	------------------------	-----------------------	------------------------	-----------------------

Fig. 82 Pasos y Equipo de trabajo para la realización de la App.

Una pregunta que surge al avanzar con esta investigación es si conviene contratar un estudio o empresa de software que desarrolle la misma, o **conviene contratar un equipo de desarrolladores propio para trabajar en la misma.**

Evidentemente, dado que la gestión, mantenimiento y actualización constante de la misma debería ser algo fundamental de nuestro negocio, la respuesta parecería ser que lo más apropiado sería la segunda opción (tener un equipo de desarrolladores propios), para no gastar sumas de dinero que no vamos a tener en realizar ajustes o modificaciones que seguramente serán necesarias.

En ese caso, según Las cifras oficiales publicadas por la Cámara de la Industria Argentina del Software (Cessi) un programador junior, sin experiencia, gana en promedio \$19.500 mensuales, un semi-senior con alguna experiencia \$28.750 y un senior experimentado \$38.900. Esta información fue publicada en una nota de INFO TECHNOLOGY de este noviembre, por lo que los datos son actuales (Pablo Labarta, 2018).

Podríamos estimar entonces, con la información que tenemos, los costos de desarrollar una plataforma con un equipo propio durante seis meses, y de un equipo reducido durante el resto del año para mantener la operatividad de esta y corregir cuestiones de usabilidad.

Puesto	Sueldo mensual (US\$)	6 meses	6 meses más
Project leader	\$ 38.900 (1000)	\$ 233.400	\$ 233.400
Diseñador Gráfico	\$ 19.500 (500)	\$ 117.000	\$ -
Diseñador UXUI	\$ 19.500 (500)	\$ 117.000	\$ -
Frontend Developer	\$ 28.750 (800)	\$ 172.500	\$ 172.500
Backend Developer	\$ 19.500 (500)	\$ 117.000	\$ 117.000
Totales parciales	\$ 126.150	\$ 756.900	\$ 522.900
Total		\$ 1.279.800	

Fig. 83 Costos de Personal para desarrollar una App.

Si estamos en lo correcto con nuestras estimaciones, entonces contratar una empresa para que desarrolle nuestra plataforma puede llegar a costarnos alrededor de la mitad, incluido el mantenimiento durante un año. Sin embargo, este no es el único factor para tener en cuenta en la decisión, que no corresponde a este trabajo realizar, puesto que otros tan importantes como contar con un equipo in home y full time en nuestro proyecto tiene ventajas indiscutibles de cara a crear un modelo exitoso.

Actividades Clave

¿Qué tipo de actividades deberíamos desarrollar para sostener el modelo?

En una primera instancia, identificamos las siguientes actividades y áreas para la gestión y operación de nuestro startup:

Área	Actividades
Gestión y Operación de la Plataforma	<ul style="list-style-type: none">• Desarrollo Web• Mantenimiento Operativo• Solución de problemas de la Plataforma• Gestión de Pedidos y Envíos• Resolución de Problemas logísticos• Atención al Cliente, reclamos y sugerencias
Promoción y Publicidad	<ul style="list-style-type: none">• Definición de un Plan de Marketing y Actividades de Comunicación• Creación de Contenido• Construcción de canales de comunicación• Ejecución de Actividades• Contacto con interesados y atención a clientes
Administración	<ul style="list-style-type: none">• Cobranza y Facturación• Administración de fondos• Previsión de gastos y fondos• Bancos y cuentas• Pago de haberes• Liquidación y pago a viajantes• Impuestos, seguros y gastos• Inversiones
Legales	<ul style="list-style-type: none">• Desarrollo de un Plan de Reducción de Riesgos• Manejo de contingencias
Coordinación	<ul style="list-style-type: none">• Dirección, planificación y ejecución de proyecto• Búsqueda de Inversores• Contacto y relaciones con Aliados y Organizaciones

Fig. 84 Actividades de Gestión y Operación de la Startup.

¿Cómo debe ser y qué recursos debemos invertir para la promoción y comunicación de nuestro modelo, para generar las primeras gestiones?

Para comenzar a definir qué podríamos hacer para promocionar nuestro modelo de negocio en sus primeras etapas, estudiamos los casos de varias aplicaciones creadas en la Argentina, con el objetivo de entender cómo hicieron para comenzar a crecer y generar clientes e ingresos.

Reserva turno

Es una aplicación que le permite a los usuarios de centros de belleza y estética saber qué turnos y horarios hay disponibles para contratar, a través de su aplicación. En 2014, cuando lanzaron la aplicación, lo hicieron con un equipo de desarrolladores, una diseñadora y un equipo de vendedores, con quien en menos de un año consiguieron 6000 usuarios, y más de 100 centros de estética asociados (Distefano, 2015). Básicamente comenzaron tocando las puertas de los centros de belleza, comentándoles los beneficios de pertenecer a su base de datos. El otro segmento del modelo de negocio, las clientas y clientes de esos centros vinieron solos, hace tiempo buscaban algo así sin saberlo (Rico, 2017) .

Según InfoTechnology, la aplicación inició sus operaciones con 70 mil dólares de fondos propios. Para la proyección de posibles flujos de fondos, usaron indicadores como la cantidad de centros, gasto promedio del rubro, cantidad de empleados y cantidad de negocios que tienen una opción on-line para gestionar sus turnos (Castro, 2018).

Roadie

La plataforma modelo que describimos en este trabajo, comenzó apuntando a los jóvenes que se movían entre las grandes áreas metropolitanas hacia las ciudades universitarias, ganando gran tracción porque resolvía una necesidad logística que las grandes empresas de correo o envíos no cubrían, grandes objetos, sin necesidad de empaquetar, sin horarios fijos y generalmente por valores más baratos (Crown, 2016).

Según un artículo en Tech Crunch, en sus comienzos, entre los esfuerzos para conseguir clientes entre los jóvenes que se movían entre ciudades y universidades, aplicaron un plan de “Guerrilla- Marketing”, buscándolos en eventos, festivales y juegos de fútbol, previos al inicio de clases, con el objeto de conseguir potenciales viajeros y usuarios beta (Shieber, 2014).

Partiendo de estos ejemplos, es que definimos para nuestra promoción y publicidad una estrategia de modesta inversión, de tres aristas, con el objeto de conseguir nuestros primeros clientes.

Por un lado, tenemos al segmento ya testeado de la gente que se mueve constantemente por la ciudad, tiene necesidades económicas y podría aprovechar sus movimientos para llevar y traer paquetes ajenos en el día, y hacer una diferencia. Como vimos estos se concentran en

las redes, en grupos de búsqueda de trabajo, compraventa y barrios de la ciudad, y podemos acceder a ellos a través de una acción directa sobre estos grupos en redes sociales.

En segundo lugar, y teniendo en cuenta las ventajas de nuestra propuesta de valor y la realidad de nuestra ciudad, en donde habitan, trabajan y estudian muchas personas que son del interior de la provincia y de provincias vecinas buscaremos, al igual que ROADIE, apuntar a aquellas personas que viajan constantemente entre la ciudad y sus pueblos o ciudades, para aprovechar sus movimientos y generar nuestros primeros clientes. Estos potenciales clientes se encuentran hoy concentrados en las redes, utilizan frecuentemente la terminal de Córdoba y las rutas y accesos a la ciudad, y estudian en la Universidad Nacional de Córdoba.

En tercer lugar, nos enfocaremos en el “otro cliente” de nuestra plataforma, la gente que necesita enviar y recibir objetos.

En este caso, nos concentraremos en primer lugar, en los mercados y comercios de la ciudad, entendiendo que nuestra plataforma puede resolver envíos y problemáticas logísticas a diferentes rubros y negocios. En principio, podemos encontrar pequeños negocios y comercios que confíen en nosotros para lograr nuestros primeros clientes, para más adelante apuntar a empresas más importantes y lograr acuerdos.

La idea es, a partir de la conformación de un listado de gente dispuesta a compartir sus viajes con nosotros, comenzar a generar “matches” o coincidencias con estos pequeños negocios que buscan soluciones inmediatas y más baratas a sus problemas logísticos.

Por otro lado, tenemos en las redes sociales una gran cantidad de usuarios del correo y las empresas logísticas planteando quejas y reclamos, que rara vez son atendidos con rapidez. Es nuestra oportunidad para llegar al usuario individual, nuestro cliente no corporativo o empresarial. La idea es aplicar un “marketing de guerrilla”, bastante agresivo, metiéndonos en los perfiles de la gente, o enviando mensajes privados a sus usuarios, brindándoles una solución alternativa a sus problemas de envíos: nuestra plataforma.

Núm.	Segmento - perfil de cliente	Estrategia y canal
1	Gente que se mueve constantemente en la ciudad	Redes sociales de empleo, barrios y compra venta. Publicaciones y mensajes directos. Listado de contactos y suscripciones.
2	Gente que viaja entre Córdoba y el Interior, preferentemente estudiantes.	En redes sociales, grupos de los pueblos, la universidad, la terminal y las rutas. Marketing directo, publicaciones en redes y presencia.

3	Comercios y empresas con necesidades logísticas inmediatas.	Recorrida presencial y oferta de la propuesta de valor, con explicación y toma de datos.
4	Personas con necesidad de soluciones logísticas insatisfechas con las ofertas existentes.	Abordadas en las redes, a través de mensajes directos y publicaciones, con el objeto de ofrecerles una variante a las ofertas normales.

Fig. 85 Canales y Métodos de Activación.

Para este tipo de actividades imaginamos un equipo de márketing y comunicación, parte en redes y parte en la calle, que empiece pequeño y vaya creciendo a medida que vamos logrando conversiones.

No tiene sentido comenzar invirtiendo en redes, si no tenemos “algo” que mostrar a nuestros clientes potenciales. En el caso de la gente que desea enviar, debemos presentarles una lista consolidada con los datos de la gente que se mueve, y a dónde. Preferentemente con referencias de los mismos. En el caso de los viajantes, con gestiones logísticas para ofrecerles. Y eso se construye de a poco y estando donde hay que estar, no solamente invirtiendo en anuncios en redes, aunque una parte de la inversión vaya a ese tipo de acciones.

Una vez que se defina el dinero disponible al inicio, se definirá la porción del mismo destinado para la promoción y publicidad.

Con esto en mente, podemos pensar en un equipo de cuatro a seis personas jóvenes, con experiencia o hambre de ventas, que recorra la calle y maneje las redes, a la que podamos hacer comisionar por las gestiones logísticas que resuelven, para comenzar a hacer caminar la rueda y traccionar las primeras ventas, hasta tener una masa de operaciones que mostrar, y un listado de viajantes para contactar, uniendo puntos a través de la provincia.

¿Existe un problema legal en nuestro modelo que lo amenace? ¿Cómo gestionaremos ese tipo de contingencias legales?

Actualmente, la situación de los modelos de negocio basados en plataformas multilaterales se encuentra en el centro de la polémica.

Tal como consigna Iprofesional, *“Los funcionarios (del gobierno) analizan hace meses cómo encuadrar a las plataformas en vistas del creciente nivel de conflictividad judicial y laboral: desde su desembarco en marzo pasado, Rappi enfrentó en julio la primera huelga de su personal; mientras que Uber, instalada desde 2016 en el país, fue condenada en septiembre a pagar multas de \$60.000 y fue inhabilitada por dos años a organizar actividades comerciales en el espacio público”*. (Barca, 2018)

Es en este contexto en que nuestro startup debe salir a probar viable su modelo, y allí es donde encontramos una amenaza: **un modelo de negocio puede ser exitoso, pero encontrar obstáculos jurídicos que lo hagan “legalmente inviable”**. Muchas empresas y emprendimientos han visto frustrados sus proyectos por no adecuarlos al marco normativo. Es por eso que debemos analizar nuestra situación, conocer el marco teórico y planear una estrategia de negocio acorde al mismo, para no condenarnos desde el inicio.

Los modelos de *Marketplace*, aquellas plataformas que conectan la oferta y demanda de servicios, pueden llegar a tener problemas a partir del **rol que asume la plataforma para con sus clientes** porque pueden convertirse, a ojos de los entes gubernamentales, en agencias de trabajo encubiertas, con clientes y usuarios enmarcados como “falsos autónomos” (Hochleitner, 2017).

Exactamente eso es lo que no queremos, y en lo que va a basarse nuestra estrategia en cuanto a la polémica legal que rodea a este tipo de modelos de negocio, todavía no reglamentados: ajustar nuestro rol como empresa frente a nuestros usuarios para maximizar la independencia de nuestros usuarios/clientes.

Para esto hay una distinción importante a realizar, que comienza a separar las aguas a medida que el debate avanza y se comienzan a ver resoluciones legales en diferentes casos y lugares, la diferencia entre lo que se llama “Economía de Plataformas” y “Economía Colaborativa”.

La diferencia es sutil, pero puede ser la diferencia a futuro entre crear un modelo jurídicamente viable, y tener una montaña de denuncias y una empresa en quiebra.

Juan O’Farrel, economista de CETyD, el Centro de Educación y Estudios sobre Trabajo y Desarrollo de la UNSAM, define en una entrevista en el diario Pagina12 que, en la economía de tipo colaborativa (donde se ubican Airbnb o BlaBlaCar) “...no se oculta un empleador. Por lo general se trata de aprovechar el intercambio de recursos subutilizados, como un auto o un departamento. Acá no hay creación de valor y no hay control sobre cómo proveer el servicio de alquiler. De todas maneras, son grises, hay que ver cada caso. A diferencia de la economía colaborativa, en la economía de plataformas se brinda un servicio y las empresas controlan cómo se da la provisión de ese servicio, que implica creación de valor.” (Lewkowicz, 2018) En este último caso se enmarcan empresas como Glovo y Rappi.

Economía de Plataformas	Economía Colaborativa
Se brinda un servicio determinado, con alcances definidos, para satisfacer una demanda puntual. Por ejemplo, pedir comida por delivery.	Se aprovecha el intercambio de recursos subutilizados. Por ejemplo, usar el auto de otra persona cuando esa persona no lo usa.
Hay creación de valor.	No hay creación de valor
Se controla cómo es la provisión de ese servicio. Tiempos de entrega, uniformes, respuesta programada, etc.	No hay control sobre cómo ofrecer ese servicio. Airbnb no define cómo debe estar el departamento al alquilarlo.
Ejemplos: Rappi, Glovo, Treggo, etc.	Ejemplos: Airbnb, BlaBlaCar, etc.
<p>Características fundamentales del modelo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La regulación es más estricta y no tiene la libertad del “compartir” • Los usuarios de la Economía de plataformas o “On Demand” acceden a un servicio específico y controlado, regulado en materia de precios y calidades (Giana M. Eckhardt, 2015). • Usualmente viene acompañada de modelos disruptivos, donde se modifican modelos de negocio obsoletos o cerrados (Uber vs. los taxis) para brindar servicios modernos, adecuados a las necesidades reales del cliente y baratos. 	<p>Características fundamentales del modelo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los usuarios pueden definir las tarifas de los servicios que realizan. • No existe una regulación por parte de la empresa que facilite la transacción. • El comprador sacrifica las ventajas de una regulación estricta para lograr una experiencia de compra más simple, lo hacen por la libertad de poder rebotar entre proveedores, sin sentir lealtad o compromiso (Mamonova, 2018).

Fig. 86 Economías Colaborativas vs. de Plataformas.

En vista de estas definiciones y, si bien las diferencias pueden parecer sutiles a primera vista, es que debemos comenzar a delinear nuestra estrategia, pensando nuestro modelo y armando nuestra estructura para que se parezca más a las plataformas de la Economía Colaborativa que a las Plataformas On Demand.

A priori podemos pensar en **tarifas reguladas por el mercado**, con un fee de servicio fijo, atado a algún indicador externo legítimo para cubrirnos de la inflación.

También deberíamos buscar la manera de promocionarnos y hacernos visibles sin tener que uniformar a nuestros viajantes (Rappi, Glovo) o depender de una comunidad cerrada que haga envíos por nosotros: que cualquier persona ingrese y se beneficie de sus recursos no

explotados, contrario a tener un batallón de ciclistas o cadetes de mensajería “trabajando” para nosotros de manera simulada.

Por último, y en este punto tendríamos que tener cuidado, entender de qué manera podemos influir en la **calidad** del servicio que brindan nuestros viajeros sin caer en la regulación estricta del mismo: ya sea que lo hagamos recomendando “buenas prácticas” o influyendo en su comportamiento a través de sistemas de referencias, premios y castigos.

Por último, la estrategia que apliquemos para esta problemática será una apuesta de riesgo, que sólo se verá resuelta una vez que las cuestiones legales del caso se empiecen a transformar en definiciones y jurisprudencia. Es interesante leer la opinión de Casiano Highton, un especialista en derecho laboral y relaciones del trabajo, profesor de la UBA y de la UDESA, al respecto de la vinculación legal existente entre las apps de delivery y sus “empleadores”. Casiano afirma en un informe realizado para Infobae que:

*“La revolución digital, tecnológica y de internet cambió radicalmente modos y formas en las que se desarrollan trabajos, industrias, oficios, contratos, intermediaciones y prestaciones de servicios. En el caso concreto, observamos que **no hay subordinación técnica**, porque cada usuario decide si toma o no el pedido, y decide el modo de realizarlo o transportarlo. **Tampoco hay dependencia económica**, porque el usuario puede trabajar el tiempo que quiere, sin tener ningún tipo de exclusividad y pudiendo libremente realizar otras actividades económicas. Faltando la dependencia técnica y económica, ¿qué espacio queda para la subordinación jurídica? Objetivamente ninguno, no hay sanciones, y el usuario no renuncia al interés propio de llevar a cabo o no el negocio concreto.”* (Highton, 2018).

La opinión del abogado no es motivo para no tomar precauciones, pero nos indica qué tipo de fallos podemos esperar en relación a estos casos por parte de la justicia en nuestro país.

Estructura de Costos

¿A partir de las actividades y recursos necesarios, cómo será la estructura de costos de nuestro modelo de negocio?

A partir de las actividades descriptas anteriormente, estimamos que la estructura de costos se armaría de la siguiente manera.

Área	Necesidades Operativas	Costos Estimados (mes)
Gestión y Mantenimiento de la Plataforma	Equipo de Desarrollo y mantenimiento Web Básico.	\$80.000

	(Project Leader, 2x Developers)	
Gestión Comercial	Equipo de Soluciones Logísticas y comerciales 2 técnicos 2 comerciales Part time	\$40.000
Promoción y Publicidad	Agencia de Redes y Publicidad Contrato con agencia	\$12.000
Administración	Personal Administrativo 1 administrativo	\$20.000
Legales	Consultoría legal y estudio de abogados (eventual)	-
Coordinación	1 CEO	\$30.000
Otros costos Fijos	Alquiler Internet Contadores Cuentas bancarias Seguros etc.	\$30.000
Costos variables (actividades que crecerán con la cantidad de clientes)	Educación al cliente Gestión logística Atención al cliente Mantenimiento de la plataforma	¿A razón de cuánto crecerá el equipo cuando crezca la cuota de mercado?
Totales	Personal necesario = 9	\$212.000

Fig. 87 Tabla de áreas, necesidades y costos.

Como vemos, la estructura de costos de este modelo de negocios se concentra básicamente en el personal necesario para operar y mantener la plataforma, comercializar y facilitar las gestiones logísticas. Como no hay producción y no se manejan recursos más allá de los costos de operación, los costos no serán otros que los de operar la plataforma.

En cuanto a los costos variables, debemos tener en cuenta que a medida que crezca nuestra cantidad de operaciones, clientes, reclamos y gestiones logísticas, aumentará la demanda y nosotros tendremos que adaptarnos, sumando equipo, haciendo inversiones en mejoras a la plataforma y generando nuevas herramientas y estructura. Hoy no es un dato que podamos estimar para este tipo de trabajo final.

Flujo de Ingresos

¿Cuál es el mercado total?

Basándonos en datos estadísticos, vamos a intentar definir un número de potenciales clientes basándonos en las siguientes características:

- Que sean económicamente activos y tengan su secundario completo.
- Que utilicen las Redes sociales y estén conectados a internet

Para comenzar a descifrar el mercado total, disponible y útil, primero debemos marcar los límites del mercado al cual analizaremos para facilitar la definición. Es por ello que nos circunscribiremos en este primer análisis a la provincia de Córdoba.

Los datos que nos importan entonces son los siguientes:

Población total	3.308.876 habitantes
Población Económicamente Activa	60,6 %
Población Urbana	1.485.435

Fig. 88 Datos estadísticos de la Encuesta Anual de Hogares Urbanos 2014 (Dir. Gral De Estadísticas y Censos Córdoba, 2015).

Según una encuesta de la Agencia DELFOS, especializada en Opinión Pública e Investigaciones de Mercado en la Provincia, la utilización de redes sociales e internet en Córdoba responde a las siguientes estadísticas.

Utilizan WhatsApp	78 %	2.580.000
Utilizan Facebook	69 %	2.280.000
Compran online	40 %	1.323.000

Fig. 89 Datos estadísticos de la Encuesta de Uso de Redes Sociales y Aplicaciones en Córdoba 2017 (DELFOS, 2017)

De estos números podemos acercarnos a un aproximado del mercado total en nuestra provincia, que responda a los factores que definimos anteriormente, 1.3 millones de personas se encuentran económicamente activas y, además, utilizan las redes y la compra on line en la provincia. Factores que los caracterizan como potenciales clientes.

¿Cuál es el mercado disponible?

Para definir nuestro mercado disponible, a partir del total, debemos tener en cuenta las diferentes estrategias de promoción y generación inicial de clientes que planteamos anteriormente, a saber:

1. Personas con necesidad de soluciones logísticas insatisfechas con las ofertas existentes.
2. Gente que se mueve constantemente en la ciudad
3. Gente que viaja entre Córdoba y el Interior, preferentemente estudiantes.
4. Comercios y empresas con necesidades logísticas inmediatas.

Como mercado disponible, entonces, podríamos separar del total de gente económicamente activa y que usa las redes, a los **habitantes de Córdoba venidos del Interior**, a la totalidad de **comercios de la ciudad** y a los **usuarios actuales del correo, las empresas de encomienda y mensajería** y las empresas nuevas de delivery como Rappi, Glovo y Pedidos Ya.

Son números difíciles de conseguir, pero puede realizarse un aproximado con la información que anda dando vuelta en la web.

1. El número de usuarios y clientes de soluciones logísticas en la ciudad es difícil de estimar por la falta de datos específicos. Sin embargo, según estadísticas de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico, como dijimos en la introducción del trabajo, **un 11 % de los argentinos es usuario de comercio electrónico, dato que podemos utilizar para estimar quiénes de estos cordobeses activos y usuarios de internet, tienen necesidades logísticas insatisfechas.** El 11 % de esos 2 millones de cordobeses económicamente activos son usuarios de e-commerce que compran, al menos, una vez por semana. Exactamente la clase de cliente que puede ser permeable a nuestra idea y propuesta de valor en sus primeros momentos, alrededor de **220 mil personas** ($3.308.876 \text{ habitantes} * 0,606 \text{ econ. activos} * 0,11$ que usan ecommerce todas las semanas).

2. Lamentablemente, no hay estadísticas que nos permitan determinar, de manera precisa, la cantidad de gente que se mueve constantemente por nuestra ciudad. Pero podemos estimar, a partir del dato de la población total de la ciudad de Córdoba, y de la misma manera que hicimos con el dato anterior, un 11% de esa gente que está conectada, compra por internet y tiene necesidades logísticas insatisfechas. De los 1.329.604 habitantes de la ciudad, un 11% serían **146 mil personas**

3. No se encuentran estadísticas confiables de la cantidad de habitantes de la ciudad que provienen del interior, pero sí contamos con el número actual de estudiantes de la UNC que provienen del Interior, son **37.859** personas que constantemente viajan a sus ciudades y pueblos natales, estudiantes, conectados y activos y, por ende, potenciales clientes (Estadísticas UNC, 2017)

4. La Cámara de Comercio de Córdoba informa en su página web que tiene **80 mil comercios asociados y representados**, número que podemos tomar para sumar a nuestro mercado total disponible (Cámara de Comercio de Córdoba, 2018)

De estos datos totalmente preliminares podemos estimar un **mercado total disponible** de alrededor de **484 mil personas** para la ciudad y provincia de Córdoba.

¿Cuál es el mercado total, disponible y útil?

Sin embargo, no podemos tomar automáticamente el mercado total disponible, definir un porcentaje del mismo y estimar cuáles serían nuestras ganancias si accedemos a ese número de transacciones durante un lapso determinado. El **mercado útil**, por el contrario, se define como la **fracción del mercado disponible al cual podemos acceder a partir de nuestra capacidad operativa y económica, en un tiempo determinado.**

Teniendo en cuenta nuestro equipo inicial de comercialización de 4 personas, más nuestra inversión en redes y publicidad, ¿a cuánto de ese mercado podemos acceder a partir de nuestra estrategia de generación de clientes? ¿10, 100, 1000 transacciones el primer mes?

Por otro lado, deberíamos estimar el valor de “ticket promedio”. O sea, de cuál sería el valor promedio de cada transacción, y definir cuál sería el porcentaje que nosotros cobraríamos por la misma.

$$\text{Nro. de transacciones} \times \text{Valor de la transacción promedio} \times \text{porcentaje facturado} = \text{Ganancia}$$

Para empezar a entender cómo serían estos números, debemos proyectar un escenario modelo, para comenzar a jugar con las diferentes variables y entender qué tipo de objetivos deberíamos tener.

Para este escenario proyectual preliminar, definimos las siguientes variables:

Un valor promedio de la transacción que surge de un mix estimativo: un rango de transacciones entre los \$200 y los 1000\$, en donde hay 4 de 200, 3 de 300, una de 400, una de 600 y una de 1000. $(200+200+200+200+300+300+300+400+600+1000) / 10 = 370$	\$370
Un porcentaje de cada transacción retenido que nos quedaríamos nosotros en concepto de servicio y uso de la plataforma. Este podrá ser total, diferenciado, segmentado, o cobrado solamente a los enviados.	10%
100 transacciones iniciales y una Tasa de crecimiento del 50% mensual acumulado hasta las 10 mil transacciones, o sea hasta el mes 13.	50%
A partir de las 10 mil transacciones mensuales, el número se estabiliza y crece solamente al 3% mensual.	3%
Costo de Operación mensual	\$200.000

Fig. 90 Variables para el escenario proyectual inicial.

Con estos valores, entonces, podemos proyectar un crecimiento exponencial del 50% durante el primer año de trabajo, hasta llegar y estabilizarnos en las 10 mil transacciones, que deberían ser nuestro objetivo por lograr.

Esas 10 mil transacciones proyectadas representan alrededor de un 2% del Mercado que definimos como Total y Disponible.

Por lo tanto, si podemos alcanzar al 2% de todos esos cordobeses, económicamente

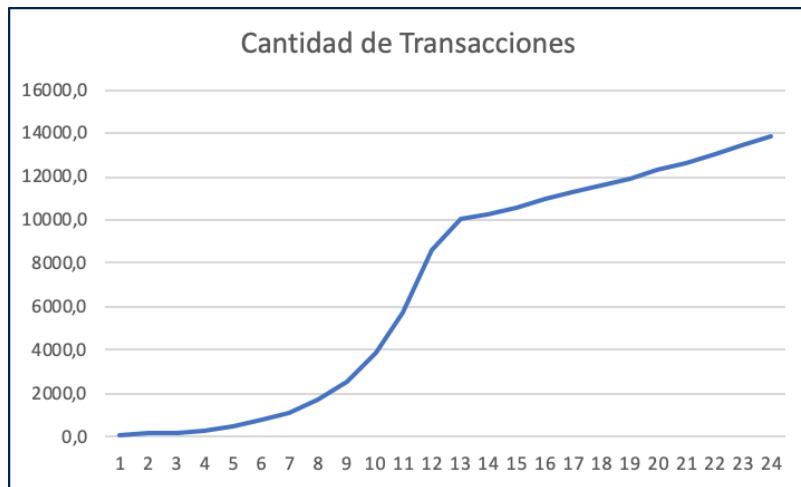


Fig. 91 Captura de Pantalla de la progresión de Ingresos estimados.

activos, conectados, que cotidianamente hacen compras on line, y que por esa misma razón estarían interesados en enviar y recibir paquetes y encomiendas a través de un buen vecino, podemos comenzar a pensar en un modelo de negocio que se sustente a sí mismo y genere dinero.

En el gráfico vemos cómo se comportan las transacciones, creciendo al 50% durante el primer año y estabilizándose en 10 mil a partir del mes 13. Esta cantidad de transacciones debería ser, a primera vista, un número de transacciones manejable para el equipo.

Con esta misma proyección, podemos ver en un segundo gráfico cómo se comportan los

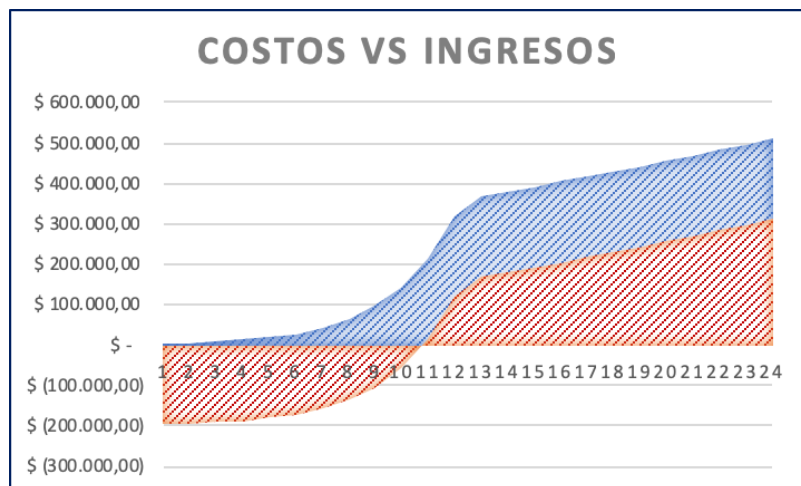


Fig. 92 Deuda versus ingresos, progresión en el tiempo.

ingresos y los costos, en función a cómo crecen y se reducen, respectivamente, en el tiempo. Vemos que iniciamos con 200 mil en negativo y que, mes a mes, esta diferencia con los ingresos, en azul, se va reduciendo hasta llegar a un punto de equilibrio en el mes 11. En el tercer y último gráfico, podemos ver el acumulado de deuda, que

más tarde se convierte en ganancia una vez que los ingresos comienzan a superar a los egresos. Esta proyección, nos permite jugar y comenzar a entender qué tipo de números debemos comenzar a manejar, qué tipo de equipo tenemos que crear y qué objetivos alcanzar para “salir a flote”. También, y muy importante, nos va a facilitar definir qué cantidad de

dinero tendremos que salir a buscar para financiar el proyecto, y cuánto tardaremos en devolverla.

El archivo Excel en el que se realiza esta proyección está anexo a este trabajo final.

Esta proyección estimada responderá más adelante las otras preguntas propias de este segmento de nuestro modelo de negocio: **¿En base al número de clientes útiles, ¿cuál es la ganancia inicial posible? Y ¿A qué ritmo debemos crecer para quebrar el punto de equilibrio en un año?** Por su puesto, en una situación realista, deberíamos tratar de darle el mayor detalle a esta proyección,

ejercitarla en distintos escenarios y definir, con la mayor precisión posible, cuál es la capacidad de generar clientes de nuestro equipo, y cuál es el costo real de operar la misma.

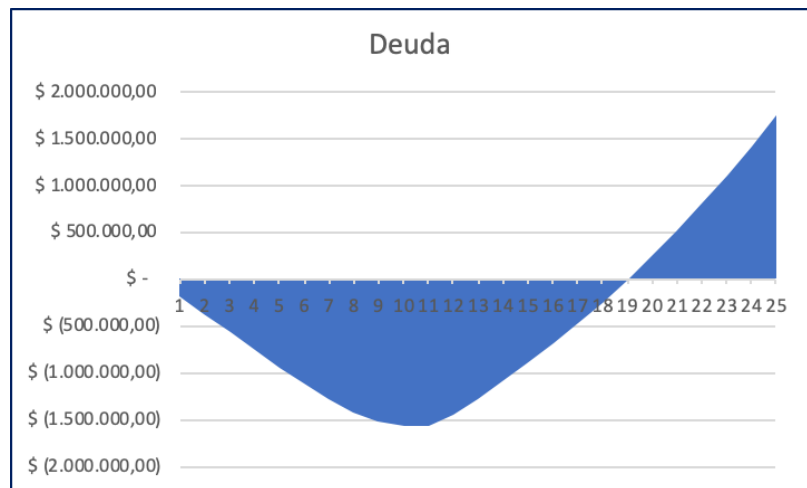


Fig. 93 Deuda versus Ganancias en el tiempo.

C. CIERRE DEL PROYECTO

I. CONCLUSIONES

Este trabajo comenzó proponiéndose descubrir si una determinada idea de negocio tenía algún futuro. Viéndolo en los términos que describe Ries en su Lean Startup, se proponía averiguar, usando el método científico, si valía la pena gastar tiempo y dinero en una idea de negocio (Ries, 2011). Explicado más simple aún, este método busca averiguar, antes de invertir un peso y con el mínimo tiempo necesario, si existe un mercado potencial para nuestra idea, y si sería posible desarrollar un negocio alrededor de la misma.

Teniendo en cuenta ese objetivo, se trazaron los límites del trabajo a realizar, y se planteó una hoja de ruta. Comenzamos entonces, planteando una problemática actual: una deficiente logística de envíos, limitada a empresas con un mal servicio y un alto costo. Partiendo del problema se planteó la idea. Aprovechar la logística subutilizada que representan los millones de habitantes de este país, que diariamente se mueven de barrio en barrio, de ciudad en ciudad, uniendo todos los puntos del país: miles de autos, valijas, baúles, mochilas y cajas que viajan vacías. La pregunta entonces se convirtió en cómo podríamos hacer para unir estas dos patas, creando un modelo de negocio a partir de ello.

Por lo tanto, definimos un marco teórico y herramientas para ayudarnos a entender lo que estábamos planteando: la Administración de Servicios, para poder clasificar y entender qué tipo de negocio estábamos creando, la Generación de Propuestas de Valor, como herramienta para entender los segmentos que debíamos considerar, y qué tipo de propuesta plantearles, y la Generación de Modelos de Negocio para definir la integridad del negocio, considerando cómo se relacionan cada una de sus partes, para lograr la sustentabilidad del mismo.

El estudio de formatos similares, competidores y la oferta actual en materia logística, sumado al estudio de un caso exitoso en los Estados Unidos, nos permitieron identificar durante el proceso de la Generación de la Propuesta de Valor los segmentos tentativos a los que íbamos a apuntar con nuestro negocio, e incluso darnos cuenta de que era preferible cambiar el enfoque sobre uno de ellos. Cuando la idea se planteó, al comienzo del trabajo, consideramos apuntar la oferta de logística colaborativa hacia los clientes de e-commerce: compradores de productos online, que iban a utilizar la Logística Colaborativa para hacerse de los productos que compraban. Sin embargo, el desarrollo de la Propuesta de Valor nos permitió entender que un segmento mucho más adecuado, masivo y permeable a nuestra propuesta sería el de las personas que envían paquetes o productos por encomienda o el correo, ofreciéndoles un servicio casi personalizado, al mismo precio y mucho más inmediato, si restricciones de peso, ni las complicaciones de las grandes empresas logísticas.

Definida la propuesta de valor, nos enfocamos en construir el “andamiaje” sobre el que debe sustentarse: el modelo de negocio. Establecimos los diferentes segmentos que, tentativamente, completarían y permitirían el desarrollo de nuestro startup para hacerla sustentable.

Sin embargo, hasta acá solamente teníamos una buena idea, con un marco definido y unas hipótesis sobre las que se sostenía. Nada más. Lo que siguió a continuación fue definir las (a las hipótesis), y buscar maneras de averiguar si eran ciertas.

La hipótesis más importante que validar para este proyecto era la disposición o interés del ciudadano común, de ganar dinero aprovechando sus viajes por la ciudad y el país. Teníamos que pensar la manera de demostrar, sin gastar un peso y sin perder mucho tiempo, que este interés existía. Sin esa evidencia, no tenía sentido construir ningún producto, la idea quedaría descartada.

Siguiendo la metodología de validación planteada, desarrollamos un producto mínimo viable: una manera sencilla de presentar nuestro producto y averiguar cómo los potenciales interesados respondían al mismo, si es que los había: una Landing Page. Esta página web de presentación nos permitía mostrar nuestro producto publicándolo en las redes, para que todos los potenciales interesados entraran a informarse. Y, más importante aún, en el caso de que los hubiera, nos permitía medirlo.

A continuación, tuvimos que buscar un lugar apropiado para mostrarlo. Fuimos entonces a Facebook, a donde se juntan las personas que necesitan comprar y vender productos, intercambiar servicios, buscar trabajo y plantear cuestiones: los grupos de barrios.

La publicación, con un claro llamado a la acción, ofrecía la posibilidad de aprovechar los viajes diarios para hacer dinero transportando paquetes. Si bien la publicación tuvo poca relevancia, se logró una respetable cantidad de ingresos, clicks, suscripciones, mensajes directos a través de la red y “me gusta”, lo que tomamos como un primer experimento exitoso y, entendimos como una primera validación de la idea y propuesta de valor.

La extensión del trabajo nos obliga a ceñirnos a los límites del mismo: la prueba con explicación de un solo experimento de validación. Sin embargo, a los efectos del aprendizaje y el desarrollo de una metodología, el objetivo fue cumplido y las conclusiones son más que suficientes. Desarrollamos una idea, la plasmamos, pensamos a quiénes podía interesar, buscamos la manera de obtener información de los mismos y validar esta sin gastar plata e invirtiendo no más de una semana en el desarrollo de la estrategia de validación, y la ejecutamos con resultados optimistas. El paso siguiente, en todo emprendimiento, sería continuar ideando formas cada vez más precisas y completas de validar las diferentes hipótesis, hasta construir un producto mínimo viable que comience a generar su propia tracción e ingresos.

Podemos llegar entonces a dos conclusiones. La primera, es que existen evidencias preliminares de que la idea de negocio tiene potencial, un mercado interesado, y que sería sustentable por sí misma, para generar alrededor de ella un negocio exitoso.

La segunda conclusión, es que la metodología empleada en este trabajo, de validación de propuestas de negocio y modelos de negocio previa a cualquier desarrollo o inversión, es la acertada. El viejo abordaje de construir primero, lanzar, y luego ver qué pasa, no responde a ninguna lógica y es muy probable que nos lleve al fracaso o a la quiebra. En cambio, el testeado a través de un método científico y la metodología de probar primero, obtener información, y construir después, nos asegura no perder dinero ni tiempo en ideas que no llevan a ningún lado, modelos equivocados o características de un producto que los clientes no desean.

II. BIBLIOGRAFÍA

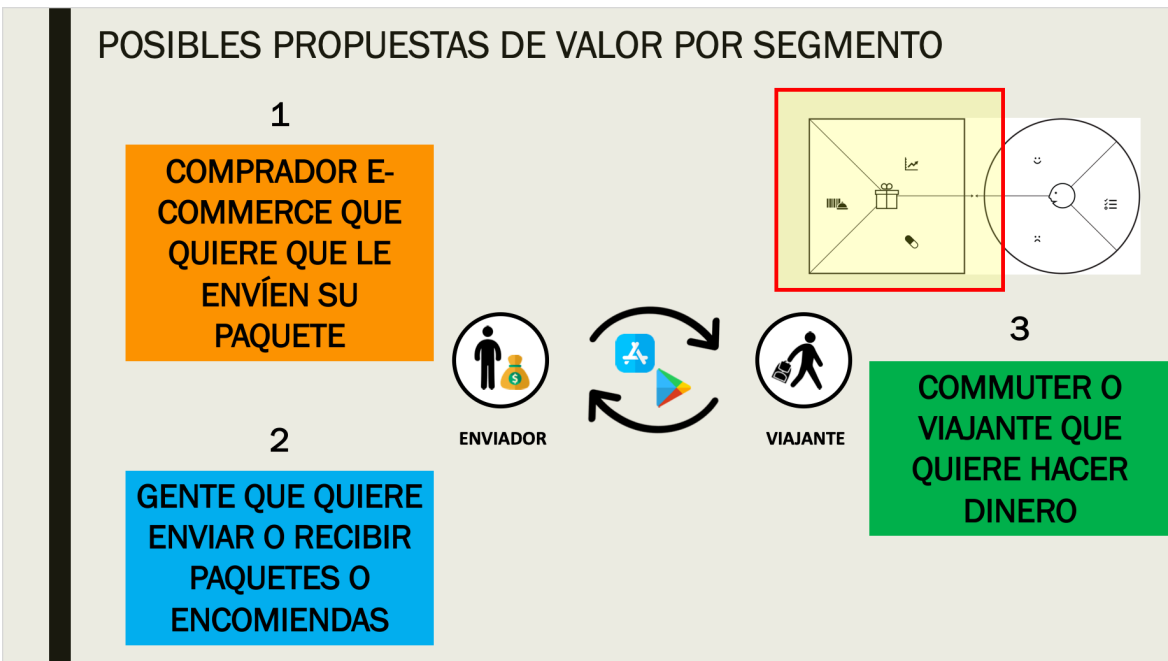
- CACE. (2017). *Informe Anual de Comercio Electrónico en Argentina*. Buenos Aires.
- Osterwalder, A., & Y. P. (2010). *Generación de Modelos de Negocio*. Grupo Planeta.
- WXYZ Detroit. Scripps Media, I. (2018). *wxyz.com*. Obtenido de <https://www.wxyz.com/news/the-future-of-delivery-this-app-allows-you-to-put-your-vehicle-to-work-for-cash>
- Correo Argentino. (2018). *Correo Argentino*. Obtenido de Servicio de Paquetería Clásica: <https://www.correoargentino.com.ar/servicios/paqueteria/encomienda-correo-clasica>
- MensaCad. (2018). *MensaCad - Mensajería y Logística*. Obtenido de <http://www.mensacadweb.com.ar/index.php?c=tarifas&a=6#.W2zuNthKjR0>
- Blank, S. (2012). *The Owner's Manual*.
- Osterwalder, A. (2013). *Generacion de la Propuesta de Valor*. 2011.
- Yeeply. (2018). *Yeeply, Plataforma de Agencias y profesionales*. Obtenido de <https://www.yeeply.com/>
- Pablo Labarta. (13 de Noviembre de 2018). *Info Technology*. Obtenido de <https://www.infotechnology.com/online/El-precio-del-software-cuanto-cuestan-los-desarrollos-a-medida-20180328-0005.html>
- Rico, J. (6 de Agosto de 2017). *Clarín*. Obtenido de https://www.clarin.com/zonales/harta-esperar-peluqueria-creo-app-facebook-premio_0_SkZJBGZw-.html
- Distefano, M. (25 de Mayo de 2015). *La Nacion*. Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/1795176-una-aplicacion-permite-pedir-el-turno-para-la-peluqueria-desde-el-celular>
- Castro, M. (10 de Abril de 2018). *Info Technology*. Obtenido de <https://www.infotechnology.com/entrepreneurds/Zuckerberg-cree-que-esta-App-argentina-es-la-mas-innovadora-de-America-latina-20170712-0004.html>
- Ancery, P. (1 de Mayo de 2017). *Clarín*. Obtenido de https://www.clarin.com/economia/emprendedores/historia-clinica-siempre-mano_0_H1blgFQI-.html
- Crown, T. (23 de Mayo de 2016). *Medium*. Obtenido de <https://medium.com/@TylerCrown/roadie-the-road-to-easier-shipping-c2879214aaed>
- Shieber, J. (2014). *TechCrunch*. Obtenido de <https://techcrunch.com/2015/01/27/roadie-launches-as-the-uber-for-shipping-and-delivery/>

- Barca, J. M. (2018). *IProfesional*. Obtenido de <https://www.iprofesional.com/economia/279694--empleo-sindicato-El-Gobierno-recibe-al-sindicato-de-las-app-que-pide-formalizar-a-100000-empleados-40>
- Hochleitner, A. V. (8 de Octubre de 2017). *El Pais*. Obtenido de https://elpais.com/economia/2017/10/05/actualidad/1507213934_936334.html
- Lewkowicz, J. (31 de Octubre de 2018). *Página 12*. Obtenido de <https://www.pagina12.com.ar/152161-plataformas-de-precarizacion>
- Mamonova, Y. (25 de Julio de 2018). *Ikajo*. Obtenido de https://ikajo.com/blog/sharing-economy-on-demand-economy-differences?utm_source=quora&utm_medium=social&utm_campaign=sharing-on-demand-economy&utm_content=AM
- Giana M. Eckhardt, F. B. (28 de Enero de 2015). *Harvard Business Review*. Obtenido de <https://hbr.org/2015/01/the-sharing-economy-isnt-about-sharing-at-all>
- Highton, C. (18 de Agosto de 2018). *Infobae*. Obtenido de <https://www.infobae.com/opinion/2018/08/14/los-usuarios-de-aplicaciones-de-delivery-y-la-ley-de-contrato-de-trabajo/>
- Dir. Gral De Estadísticas y Censos Córdoba. (Julio de 2015). Obtenido de [datoestadistica.cba.gov.ar: https://datoestadistica.cba.gov.ar/dataset/3903bc26-8a45-463b-b4ed-b520c4c6b224/resource/76e71a5d-6c27-4fe4-bacb-6e7424ec3ea3/download/7.-prov.-de-cba-urbana.-informe-ocupacional-y-caracterizacion-de-la-pea.-anos-2010-14.pdf](https://datoestadistica.cba.gov.ar/dataset/3903bc26-8a45-463b-b4ed-b520c4c6b224/resource/76e71a5d-6c27-4fe4-bacb-6e7424ec3ea3/download/7.-prov.-de-cba-urbana.-informe-ocupacional-y-caracterizacion-de-la-pea.-anos-2010-14.pdf)
- DELFO. (8 de Junio de 2017). *DELFO*. Obtenido de Delfos Cordoba: <https://www.delfoscba.com.ar/uso-de-redes-sociales-y-aplicaciones-en-cordoba/>
- Estadísticas UNC. (Agosto de 2017). Obtenido de Síntesis Estadística 2017: <https://www.unc.edu.ar/sites/default/files/S%C3%8DNTESIS%20ESTAD%C3%8DSTICA%20UNC%202017.pdf>
- Cámara de Comercio de Córdoba. (20 de Noviembre de 2018). Obtenido de <https://camcomcba.com.ar/>
- Lovelock, C. (2007). *Marketing de Servicios*. Pearson.
- Ries, E. (2011). *El Método Lean Startup*.
- Web GRABR. (s.f.). *GRABR*. Obtenido de Compra en el Exterior, Gana dinero viajando.: <https://grabr.io/es/>
- DOLLY. (s.f.). *DOLLY*. Obtenido de <https://dolly.com/>
- ROADIE. (s.f.). *Roadie*. Obtenido de <https://www.roadie.com/>

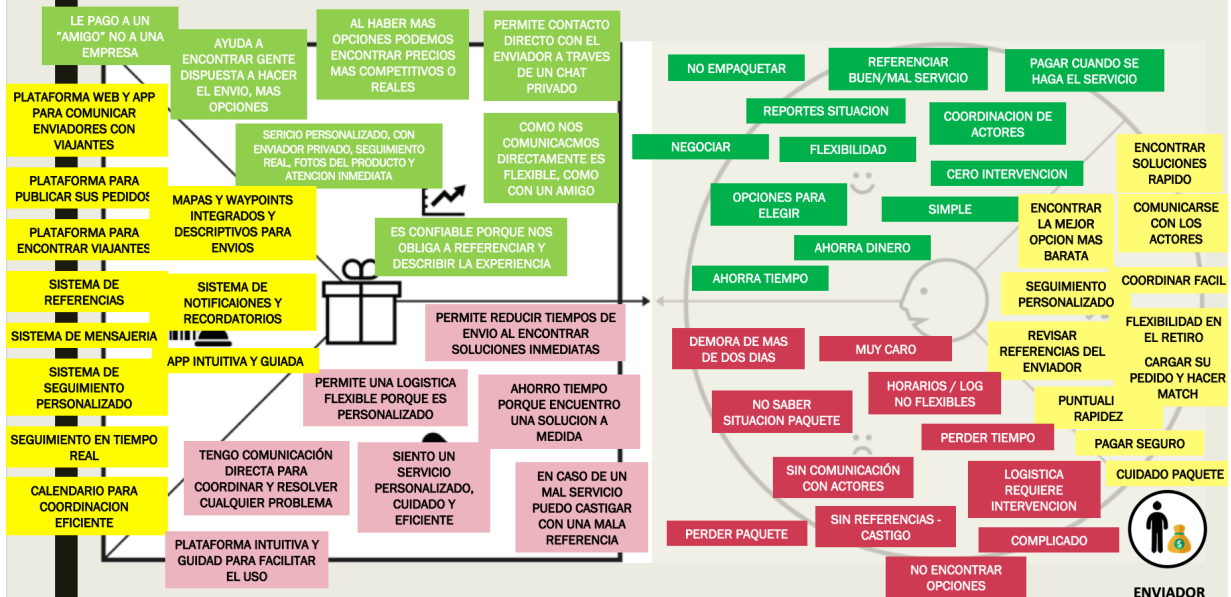
Blanco, M. (22 de Nov de 2018). *Buenos Vecinos, logística colaborativa*. Obtenido de <https://mailchi.mp/d918eeb680da/buenos-vecinos>

III.ANEXOS

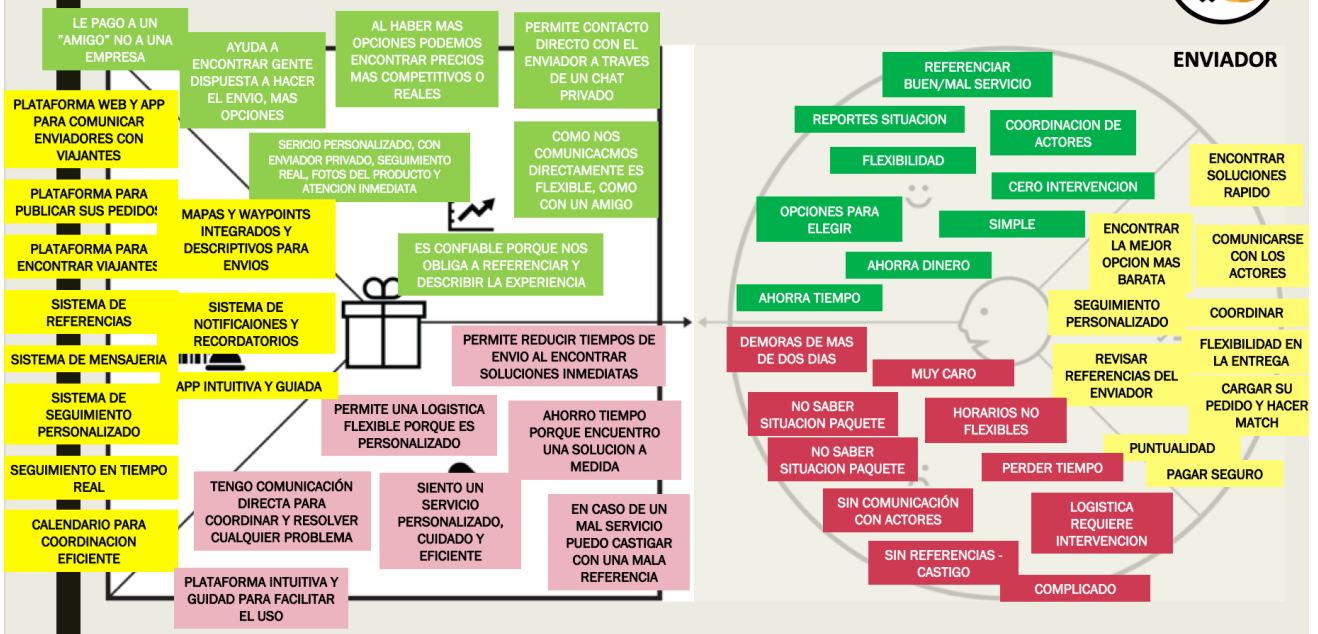
ANEXO 1 - DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE VALOR, MODELO DE NEGOCIO Y DEFINICIÓN DE HIPÓTESIS FUNDAMENTALES.



2 - GENTE QUE QUIERE ENVIAR O RECIBIR PAQUETES O ENCOMIENDAS.



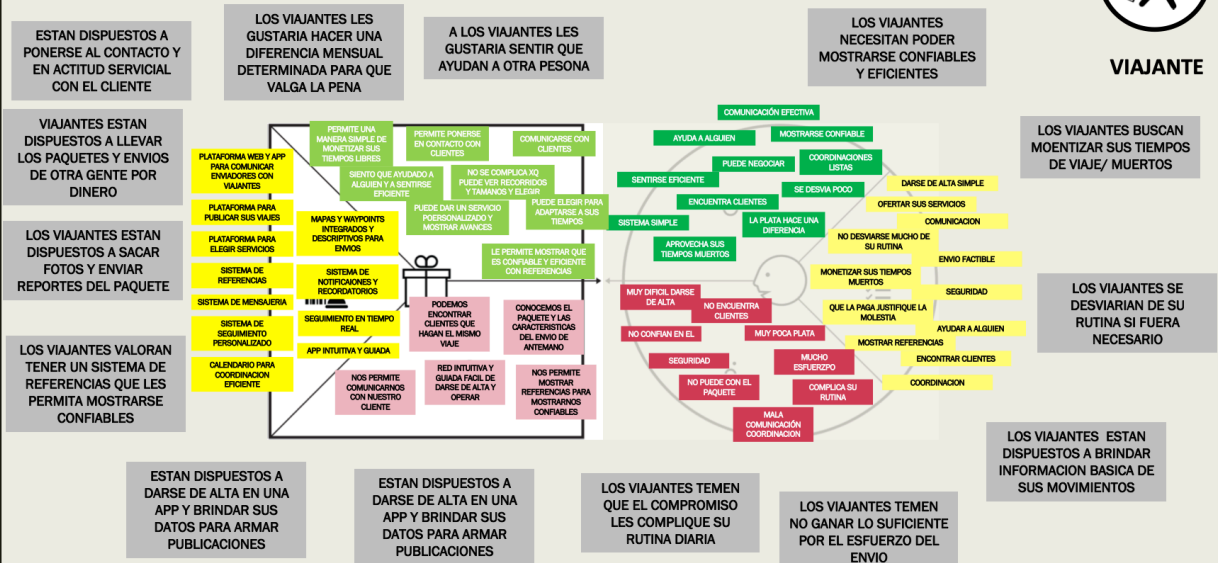
1 - COMPRADOR E-COMMERCE



VIAJANTE - HIPOTESIS



VIAJANTE



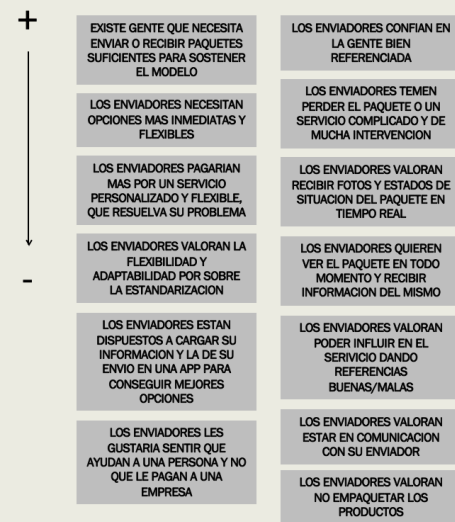
Hipotesis del proyecto



ENVIADOR

VIAJANTE

ENVIADORES - HIPOTESIS



VIAJANTE - HIPOTESIS





CANVAS DE MODELO DE NEGOCIO

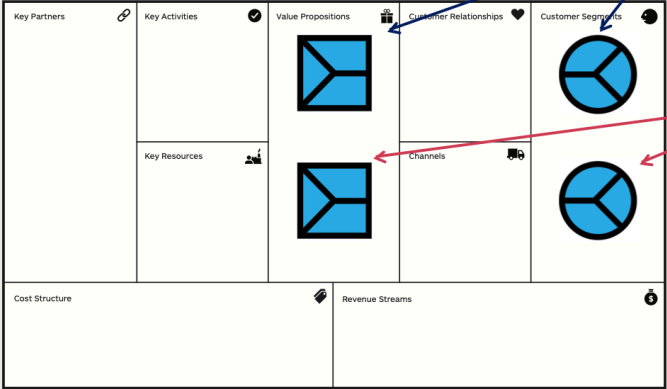
En este modelo de negocio contamos con dos segmentos de clientes y , por ende, dos propuestas de valor.

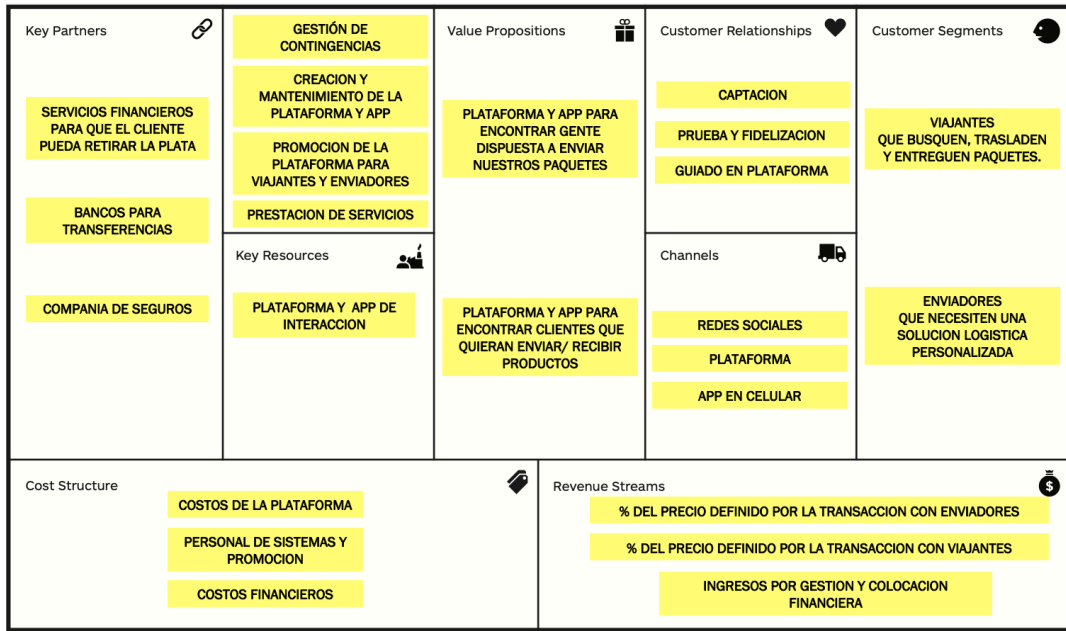


ENVIADOR

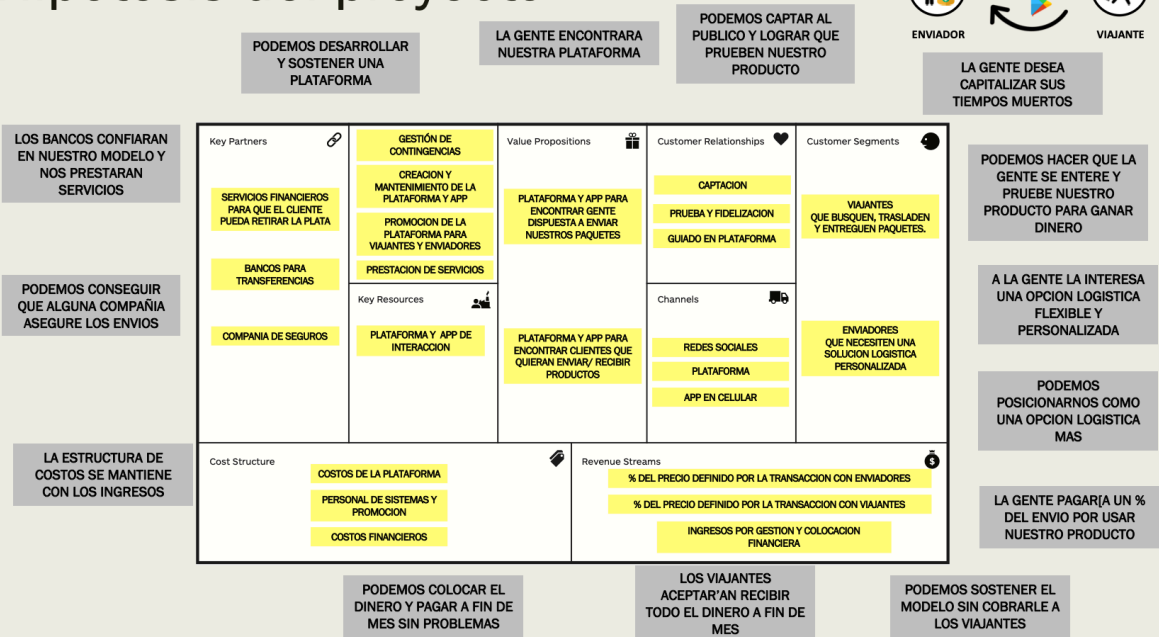


VIAJANTE





Hipotesis del proyecto



Hipotesis del proyecto



ENVIADORES - HIPOTESIS

- EXISTE GENTE QUE NECESITA ENVIAR O RECIBIR PAQUETES SUFICIENTES PARA SOSTENER EL MODELO
- LOS ENVIADORES CONFIAN EN LA GENTE BIEN REFERENCIADA
- LOS ENVIADORES TEMEN PERDER EL PAQUETE O UN SERVICIO COMPLICADO Y DE MUCHA INTERVENCION
- LOS ENVIADORES VALORAN RECIBIR FOTOS Y ESTADOS DE SITUACION DEL PAQUETE EN TIEMPO REAL
- LOS ENVIADORES VALORAN LA FLEXIBILIDAD Y ADAPTABILIDAD POR SOBRE LA ESTANDARIZACION
- LOS ENVIADORES QUIEREN VER EL PAQUETE EN TODO MOMENTO Y RECIBIR INFORMACION DEL MISMO
- LOS ENVIADORES ESTAN DISPUESTOS A CARGAR SU INFORMACION Y LA DE SU ENVIO EN UNA APP PARA CONSEGUIR MEJORES OPCIONES
- LOS ENVIADORES VALORAN PODER INFLUIR EN EL SERVICIO DANDO REFERENCIAS BUENAS/MALAS
- LOS ENVIADORES LES GUSTARIA SENTIR QUE AYUDAN A UNA PERSONA Y NO QUE LE PAGAN A UNA EMPRESA
- LOS ENVIADORES VALORAN ESTAR EN COMUNICACION CON SU ENVIADOR
- LOS ENVIADORES VALORAN NO EMPAQUETAR LOS PRODUCTOS

VIAJANTE - HIPOTESIS

- LOS VIAJANTES BUSCAN MOENTIZAR SUS TIEMPOS DE VIAJE/ MUERTOS
- VIAJANTES ESTAN DISPUESTOS A LLEVAR LOS PAQUETES Y ENVIOS DE OTRA GENTE POR DINERO
- LOS VIAJANTES LES GUSTARIA HACER UNA DIFERENCIA MENSUAL DETERMINADA PARA QUE VALGA LA PENA
- LOS VIAJANTES SE DESVIARIAN DE SU RUTINA SI FUERA NECESARIO
- ESTAN DISPUESTOS A DARSE DE ALTA EN UNA APP Y BRINDAR SUS DATOS PARA ARMAR PUBLICACIONES
- A LOS VIAJANTES LES GUSTARIA SENTIR QUE AYUDAN A OTRA PERSONA
- LOS VIAJANTES ESTAN DISPUESTOS A BRINDAR INFORMACION BASICA DE SUS MOVIMIENTOS
- ESTAN DISPUESTOS A PONERSE AL CONTACTO Y EN ACTITUD SERVICIAL CON EL CLIENTE
- LOS VIAJANTES ESTAN DISPUESTOS A SACAR FOTOS Y ENVIAR REPORTES DEL PAQUETE
- LOS VIAJANTES TEMEN NO GANAR LO SUFICIENTE POR EL ESFUERZO DEL ENVIO
- LOS VIAJANTES TEMEN QUE EL COMPROMISO LES COMPLIQUE SU RUTINA DIARIA
- LOS VIAJANTES VALORAN TENER UN SISTEMA DE REFERENCIAS QUE LES PERMITA MOSTRARSE CONFIABLES

MODELO DE NEGOCIO - HIPOTESIS

- LA GENTE DESEA CAPITALIZAR SUS TIEMPOS MUERTOS
- A LA GENTE LA INTERESA UNA OPCION LOGISTICA FLEXIBLE Y PERSONALIZADA
- PODEMOS HACER QUE LA GENTE SE ENTERE Y PRUEBE NUESTRO PRODUCTO PARA GANAR DINERO
- PODEMOS POSICIONARNOS COMO UNA OPCION LOGISTICA MAS
- PODEMOS CAPTAR AL PUBLICO Y LOGRAR QUE PRUEBEN NUESTRO PRODUCTO
- PODEMOS DESARROLLAR Y SOSTENER UNA PLATAFORMA
- LA GENTE ENCONTRARA NUESTRA PLATAFORMA
- LA GENTE PAGARA POR USAR NUESTRO PRODUCTO
- PODEMOS SOSTENER EL MODELO SIN COBRARLE A LOS VIAJANTES
- LOS VIAJANTES ACEPTARAN RECIBIR TODO EL DINERO A FIN DE MES
- PODEMOS COLOCAR EL DINERO Y PAGAR A FIN DE MES SIN PROBLEMAS
- LA ESTRUCTURA DE COSTOS SE MANTIENE CON LOS INGRESOS
- LOS BANCOS CONFIARAN EN NUESTRO MODELO Y NOS PRESTARAN SERVICIOS
- PODEMOS CONSEGUIR QUE ALGUNA COMPAÑIA ASEGURE LOS ENVIOS

Hipotesis del proyecto



ENVIADOR

- A LA GENTE LA INTERESA UNA OPCION LOGISTICA FLEXIBLE Y PERSONALIZADA POR SOBRE UNA ESTANDARIZADA
- EXISTE GENTE QUE NECESITA ENVIAR O RECIBIR PAQUETES SUFICIENTES PARA SOSTENER EL MODELO
- LA GENTE PAGARA POR USAR NUESTRO PRODUCTO
- LOS ENVIADORES LES GUSTARIA SENTIR QUE AYUDAN A UNA PERSONA Y NO QUE LE PAGAN A UNA EMPRESA



VIAJANTE

- LA GENTE DESEA CAPITALIZAR SUS TIEMPOS MUERTOS
- VIAJANTES ESTAN DISPUESTOS A LLEVAR LOS PAQUETES Y ENVIOS DE OTRA GENTE POR DINERO
- LOS VIAJANTES ACEPTARAN RECIBIR TODO EL DINERO A FIN DE MES
- A LOS VIAJANTES LES GUSTARIA SENTIR QUE AYUDAN A OTRA PESONA

VALIDACION DE HIPOTESIS

Presentacion de las hipotesis mas importantes, la metodologia de validacion y los resultados de los tests preliminares



VIAJANTE

Descripcion de hipotesis

LA GENTE DESEA CAPITALIZAR SUS TIEMPOS MUERTOS

Nuestro producto no tiene sentido si no se comprueba tangiblemente, que existe un mercado importante de personas buscando maneras de capitalizar sus tiempos muertos, especificamente sus viajes y movimientos por la ciudad o el pais.

VIAJANTES ESTAN DISPUESTOS A LLEVAR LOS PAQUETES Y ENVIOS DE OTRA GENTE POR DINERO

Debemos validar que, en su afan de capitalizar y hacer dinero extra, este mercado se tomaria la molestia de desviarse de su rutina e invertir cierto tiempo y esfuerzo a cambio de dinero. Un segundo paso de este testeo seria averiguar por cuanto dinero estarian dispuestos a hacer el esfuerzo, y cual seria el umbral del esfuerzo.

LOS VIAJANTES ACEPTARAN RECIBIR TODO EL DINERO A FIN DE MES

Una posibilidad de nuestro modelo de negocio, que nos permitiria aumentar nuestros ingresos, radica en la posibilidad de depositar el dinero de los viajeros, producto de sus gestiones logísticas, a fin de mes. Esto nos permitiria a nosotros colocar financieramente el dinero, y ademas, ayudaria a que se haga mas tangible y valorable la paga producto de las transacciones. No es lo mismo recibir 300 pesos cada semana por las gestiones, que esperar a fin de mes y recibir 1200 por cuatro.

A LOS VIAJANTES LES GUSTARIA SENTIR QUE AYUDAN A OTRA PESONA

A igual que con los envaidores, creemos que un factor importante para esforzarse en cumplir y brindar un buen servicio, es la posibilidad de sentir que ayudamos a alguien y le facilitamos la vida de alguna manera, aunque sea remunerado. El factor humano.



ENVIADOR

Descripcion de hipotesis

A LA GENTE LA INTERESA UNA OPCION LOGISTICA FLEXIBLE Y PERSONALIZADA POR SOBRE UNA ESTANDARIZADA

Nuestro producto no tiene ninguna chance si no existe un segmento de clientes importantes que valorarian una opcion logistica "hecha a medida", con un alto grado de personalizacion y flexibilidad que se adapte a sus necesidades, representada por la oporientacion de servicio que debemos fomentar en los viajantes que lleven y traigan paquetes.

EXISTE GENTE QUE NECESITA ENVIAR O RECIBIR PAQUETES SUFICIENTES PARA SOSTENER EL MODELO

De ese grupo, que teoricamente aprecia el servicio personalizado y flexible, existe un numero suficiente de potenciales clientes, que esten disponibles y que sean utiles para lanzar nuestro producto.

LA GENTE PAGARA POR USAR NUESTRO PRODUCTO

No tiene sentido desarrollar este producto si no encontramos mercado dispuesto a pagarnos por hacer de intermediarios con los viajeros que lleven y traigan sus productos.

LOS ENVIADORES LES GUSTARIA SENTIR QUE AYUDAN A UNA PERSONA Y NO QUE LE PAGAN A UNA EMPRESA

Una hipotesis interesante sobre la que se basa nuestro producto, es la supuesta preferencia que tiene la gente en pagarle su dinero a una persona o individuo tangible, por sobre una empresa o comercio.

Posibles metodologias de testeo

LA GENTE DESEA CAPITALIZAR SUS TIEMPOS MUERTOS

Podemos probar con una publicacion en las paginas de facebook del barrio general paz, que desemboquen en un mail, una landing page o un numero de celular.

VIAJANTES ESTAN DISPUESTOS A LLEVAR LOS PAQUETES Y ENVIOS DE OTRA GENTE POR DINERO

"Buscamos vecinos que viajen todos los dias a Nueva Cordoba, el Cerro o Barrio Jardin, para entregar paquetes y encomiendas enviadas desde nuestro barrio por una recompensa monetaria. Mas informacion en..
Super flexible y seguro, para aprovechar tus tiempos muertos!"

A LA GENTE LA INTERESA UNA OPCION LOGISTICA FLEXIBLE Y PERSONALIZADA POR SOBRE UNA ESTANDARIZADA

- Se puede aplicar una campna de google Ads para cordoba y buenos aires con otra landing page.
- Podemos hacer una encuesta en twitter y ver de que manera la hacemos circular.
- Podemos hacer un formulario de encuestas de google y compartirlo por whatsapp.

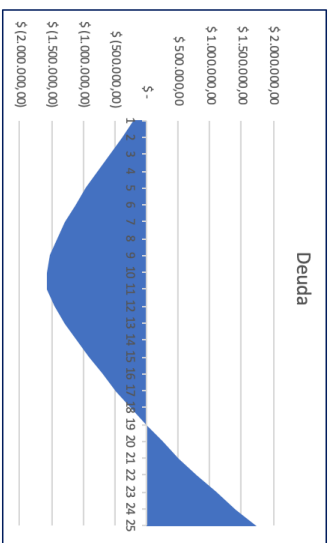
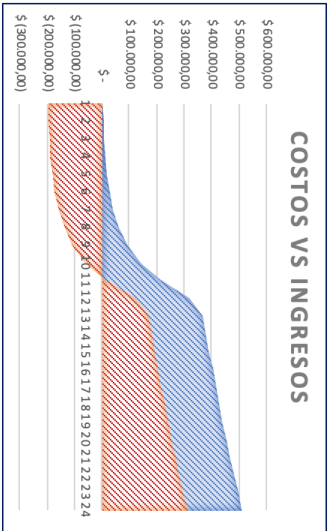
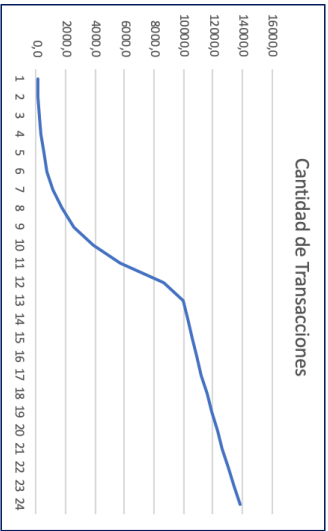
ANEXO 2 – Estimación de Costos y Flujo de Ingresos

Datos de estimación

Crecimiento Estimado	valor de la transacción promedio	Porcentaje retenido
50%	370	10%

A partir del mes 13, al llegar a 10 mil transacciones se estabiliza en un crecimiento del 3%

	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12	mes 13
Transacciones	100,0	150,0	225,0	337,5	506,3	759,4	1139,1	1708,6	2562,9	3844,3	5766,5	8649,8	10000,0
Costos	\$(200.000,00)	\$(200.000,00)	\$(200.000,00)	\$(200.000,00)	\$(200.000,00)	\$(200.000,00)	\$(200.000,00)	\$(200.000,00)	\$(200.000,00)	\$(200.000,00)	\$(200.000,00)	\$(200.000,00)	\$(200.000,00)
Ingresos	\$ 3.700,00	\$ 5.550,00	\$ 8.325,00	\$ 12.487,50	\$ 18.731,25	\$ 28.096,88	\$ 42.145,31	\$ 63.217,97	\$ 94.826,95	\$ 142.240,43	\$ 213.360,64	\$ 320.040,97	\$ 370.000,00
Resultado	\$(196.300,00)	\$(194.450,00)	\$(191.675,00)	\$(187.512,50)	\$(181.268,75)	\$(171.903,13)	\$(157.854,69)	\$(136.782,03)	\$(105.173,05)	\$(57.759,57)	\$ 13.360,64	\$ 120.040,97	\$ 170.000,00
Acumulado	\$(196.300,00)	\$(390.750,00)	\$(582.425,00)	\$(769.937,50)	\$(951.206,25)	\$(1.123.109,38)	\$(1.280.964,06)	\$(1.417.746,09)	\$(1.522.919,14)	\$(1.580.678,71)	\$(1.567.318,07)	\$(1.447.277,10)	\$(1.277.277,10)



3, al llegar a 10 se estabiliza en nio del 3%

	mes 13	mes 14	mes 15	mes 16	mes 17	mes 18	mes 19	mes 20	mes 21	mes 22	mes 23	mes 24	mes 25	mes 26
10000,0	10300,0	10609,0	10927,3	11255,1	11592,7	11940,5	12298,7	12667,7	13047,7	13439,2	13842,3	14257,6	14685,3	
\$(200.000,00)	\$(200.000,00)	\$(200.000,00)	\$(200.000,00)	\$(200.000,00)	\$(200.000,00)	\$(200.000,00)	\$(200.000,00)	\$(200.000,00)	\$(200.000,00)	\$(200.000,00)	\$(200.000,00)	\$(200.000,00)	\$(200.000,00)	
\$ 370.000,00	\$ 381.100,00	\$ 392.533,00	\$ 404.308,99	\$ 416.438,26	\$ 428.931,41	\$ 441.799,35	\$ 455.053,33	\$ 468.704,93	\$ 482.766,08	\$ 497.249,06	\$ 512.166,53	\$ 527.531,53	\$ 543.357,47	
\$ 170.000,00	\$ 181.100,00	\$ 192.533,00	\$ 204.308,99	\$ 216.438,26	\$ 228.931,41	\$ 241.799,35	\$ 255.053,33	\$ 268.704,93	\$ 282.766,08	\$ 297.249,06	\$ 312.166,53	\$ 327.531,53	\$ 343.357,47	
\$(1.277.277,10)	\$(1.096.177,10)	\$(903.644,10)	\$(699.335,11)	\$(482.896,85)	\$(253.965,44)	\$(12.166,09)	\$ 242.887,24	\$ 511.592,17	\$ 794.358,25	\$ 1.091.607,31	\$ 1.403.773,84	\$ 1.731.305,37	\$ 2.074.662,84	