



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA DE GRADUADOS EN CIENCIAS ECONÓMICAS

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE NEGOCIOS

TRABAJO FINAL DE APLICACIÓN

“Diseño de un Modelo de Negocio en forma Startup para una empresa de eCommerce especializada en unir empresas y artesanos de LATAM con Los EE.UU - Mercado Bazaar”

Autor: Tyler Uddin

Tutor: Walter Abrigo

Córdoba

2020



Diseño de un Modelo de Negocio en forma Startup para una empresa de eCommerce especializada en unir empresas y artesanos de LATAM con Los EE.UU - Mercado Bazaar por Tyler Uddin se distribuye bajo una [Licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Agradecimientos

Familia

Profesores

Influencias Profesionales

Autores

El Miedo

Índice de contenidos

A. PRESENTACIÓN DEL PROYECTO	11
I. Contexto	11
II. Definición del Problema.....	12
III. Objetivos del Trabajo	13
IV. Alcance del Trabajo	14
V. Organización del Trabajo	15
B. DESARROLLO DEL PROYECTO.....	17
B.1 MARCO TEÓRICO.....	17
B.2 METODOLOGÍA	18
B.2.1 Introduction.....	19
B.2.2 Proceso de Planear un Modelo de Negocio.....	20
B.2.2.1 Los Fundamentos	20
B.2.2.2 Contar su Historia	22
B.2.2.3 Reunir Información	22
B.2.2.4 Forecasting (Pronóstico)	23
B.2.2.4 Análisis Financiero.....	23
B.2.2.5 Estrategia y Táctica.....	23
B.2.2.6 Following Up.....	24
B.2.3 Componentes de un Modelo de Negocio.....	24
B.2.3.1 Los 4 Pilares	25
B.2.3.2 Los 9 Elementos	25
B.2.3.3 Generación de un Modelo de Negocio	27
B.2.3.3.1 Segmentos del Mercado	28

B.2.3.3.2 Propuesta de Valor	29
B.2.3.3.3 Canales.....	31
B.2.3.3.4 Relaciones con el Cliente	31
B.2.3.3.5 Fuentes de Ingreso.....	32
B.2.3.3.6 Configuración de Valor y Recursos Claves	33
B.2.3.3.7 Capacidades y Actividades Claves.....	34
B.2.3.3.8 Asociaciones.....	35
B.2.3.3.9 Estructura de Costos.....	35
B.2.4 Lecciones de un Modelo Lean - Reis.....	36
B.2.4.1 El Método de Lean Startup.....	37
B.2.4.2 Aprendizaje Válido.....	38
B.2.4.3 El Loop de Build - Measure - Learn	39
B.2.4.3.1 Construir (Build).....	40
B.2.4.3.2 Medir (Measure).....	41
B.2.4.3.3 Aprender (Learn).....	42
B.2.4. Cómo Funciona el Loop.....	42
B.2.5 Construyendo un Negocio Socialmente Responsable.....	43
B.2.5.1 Diferencia entre CSR y Social Enterprise.....	45
B.2.5.2 El Movimiento de Propósito.....	46
B.2.5.3 Valores de Marcas.....	49
B.2.5.4 Estructura Corporativa.....	49
B.2.5.5 Gente.....	52
B.2.5.6 Financiamiento.....	53
B.2.5.7 Comparte tu Historia.....	55
C. TRABAJO DE CAMPO.....	56
C.1.1. Misión.....	56

C.1.2 Estrategia de un Startup Lean.....	56
C.1.2.1 Hipótesis y Suposiciones.....	57
C.1.2.2 Encuesta.....	58
C.1.2.3 Resultados de Encuesta.....	59
C.1.2.4 Conclusiones de la Encuesta.....	66
C.1.2.5 Build Measure Learn Loop.....	67
C.1.3 Canvas de un Modelo de Negocio.....	68
C.1.3.1 Segmento del Mercado (Customers).....	69
C.1.3.2 Propuesta de Valor (Value Proposition).....	69
C.1.3.3 Canales (Channels).....	70
C.1.3.4 Relaciones con el Cliente (Client Relations).....	70
C.1.3.5 Fuentes de Ingreso (Revenue Streams).....	70
C.1.3.6 Recursos Claves (Key Resources).....	71
C.1.3.7 Actividades Claves (Key Activities).....	71
C.1.3.8 Asociaciones (Partnerships).....	71
C.1.3.9 Estructura de Costos (Cost Structure).....	72
C.1.4 Componentes de un Plan de Negocio.....	72
C.1.4.1 Company Overview (Descripción General de la Emprsas)	73
C.1.4.2 Producto.....	75
C.1.4.3 Análisis del Mercado.....	76
C.1.4.4. Estrategia e Implementación	80
C.1.4.5 Equipo Directivo.....	85
C.1.4.6 Análisis Financiero.....	86
C.1.4.7 Executive Summary (Informe Ejecutivo).....	88
D. CIERRE DEL PROYECTO.....	90
D.1 Conclusiones Finales.....	90

D.2 Bibliografía.....	94
D.3 Anexos.....	95

Índice de gráficos

Gráfico N° 1: Cómo Seguir Probando y Planeando un Plan de Negocio.....	21
Gráfico N° 2: La Pirámide de Estrategia.....	24
Gráfico N° 3: Cómo Actúa el Canvas del Modelo Negocio.....	27
Gráfico N° 4: El Canvas del Modelo de Negocio.....	28
Gráfico N° 5: Canales.....	31
Gráfico N° 6: El Bucle de Construir, Medir, y Aprender.....	40
Gráfico N° 7: La Pirámide de Maslow.....	48
Gráfico N° 8: El valor de trabajo milenarío = Percepción desconecta.....	48
Gráfico N° 9: Las empresas calificadas como las mejores para trabajar también superan en valor total de empresa.....	53
Gráfico N° 10: Resultados de la Encuesta - Pregunta 1.....	59
Gráfico N° 11: Resultados de la Encuesta - Pregunta 2.....	60
Gráfico N° 12: Resultados de la Encuesta - Pregunta 3.....	61
Gráfico N° 13: Resultados de la Encuesta - Pregunta 4.....	62
Gráfico N° 14: Resultados de la Encuesta - Pregunta 5.....	63
Gráfico N° 15: Resultados de la Encuesta - Pregunta 6.....	64
Gráfico N° 16: Resultados de la Encuesta - Pregunta 7.....	65
Gráfico N° 17: Resultados de la Encuesta - Pregunta 8.....	65
Gráfico N° 18: Resultados de la Encuesta - Pregunta 9.....	66
Gráfico N° 19: MercadoBazaar Canvas.....	68

Gráfico N° 20: La Pirámide de Estrategia - MercadoBazaar 1.....	84
Gráfico N° 21: La Pirámide de Estrategia - MercadoBazaar 2.....	85
Gráfico N° 22: Estado de Resultados.....	87
Gráfico N° 23: Flujo de Caja.....	88

Índice de tablas

Tabla N° 1: Los 4 Pilares Claves y 9 Elementos Constitutivos.....	25
Tabla N° 2: Los Componentes de una Oferta.....	30
Tabla N° 3: Mecanismos de Precio.....	33
Tabla N° 4: Benefit Corporations vs. Certified B Corps.....	50

A. PRESENTACIÓN DEL PROYECTO

El presente Trabajo Final de Aplicación (TFP) corresponde a la actividad final de la Maestría en Dirección de Negocios de la Escuela de Graduados de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNC. El mismo consiste en el método de lanzar una empresa start-up forma *lean* y en el diseño de una Modelo de Negocios para una plataforma de eCommerce que une empresas familiares y chicas de América Latina. Esta plataforma será un marketplace online enfocada a vender productos de alta calidad hechos con los mejores recursos disponibles en la región a los consumidores de los Estados Unidos.

El mundo está lleno de gente que son apasionantes por lo que hacen. Tal vez sus abuelos o bisabuelos se enfocaron en hacer algo con los recursos dado de su región. Tal vez un chico hoy en día tiene una idea y lanza su propio negocio. Algo suyo, que solo ellos pueden producir y ningún otro puede reproducir. Estas personas que tienen este “algo suyo” las puedes encontrar en cada rincón del mundo y en esos mismos rincones hay productos buenísimos que no tienen la oportunidad de salir a la luz del mercado mundial. Solo ellos de sus propias comunidades saben que existen. Pero, sus productos son de primera calidad, hechas con los mejores recursos de sus regiones, hechas en una forma sostenible y merecen ser conocidos.

Esta plataforma dará una luz a estos productos y estas empresas para que todo el mundo pueda reconocer la calidad y diversidad que existe afuera de su burbuja comunal.

Un término a tomar en cuenta, usado a través de este trabajo final es ***Buen Negocio***. Puede ser definido por empresas que se centran en hacer un mundo más agradable, saludable y sostenible para vivir.

A.1 PROBLEMA

I. Contexto

La empresa MercadoBazaar será una página web de eCommerce que se enfoca en unir las empresas chicas y familiares de América Latina con el mercado de Los Estados Unidos. La idea de esa plataforma es empoderar a las empresas que hacen todo bien, pero no tienen los medios para vender sus productos afuera de sus propias comunidades o ferias.

En cualquier ciudad de América Latina encontrarás productos artesanales, marcas propias, y tiendas familiares. Están por todos lados, y muchos de esas hacen productos de primera calidad. Encima, muchas de estas empresas hacen sus productos tomando sus métodos de producción en cuenta, cuidando al medio ambiente, y sus responsabilidades sociales. Lamentablemente estos productos artesanales hechos con métodos de buen negocio solo son vendidos por su tienda, páginas de eCommerce como MercadoLibre (solo disponible en América Latina), y/o a veces en sus propias páginas web.

Al mismo tiempo, hay el otro lado del espectro de negocios. Las que tienen control de los canales de distribución. Que fabrican en grandes cantidades con los costos más baja que pueda ser posible. Los métodos de producción no toman en cuenta sus efectos al medio ambiente o sociales, por lo general. Esos negocios están matando a las empresas que hacen buen negocio. Por eso mismo las empresas chicas y familiares necesitan un camino al mercado mundial.

La plataforma de MercadoBazaar sería enfocado en vender estos productos de esas empresas al mercado de los Estado Unidos principalmente. La idea de esa plataforma es empoderar empresas chicas y familiares que hacen buen negocio. Empoderarse en ser más rentables, crecer sus marcas, y seguir haciendo lo que aman. Si estas empresas solo pueden vender sus productos en sus propias regiones tienen que venderlos a un precio que corresponde

con la economía de su propia región. Ha dicho esto, si lo pueden vender en otro mercado se puede aumentar el precio para que corresponda a ese mercado. Por lo tanto, pueden ganar más por sus esfuerzos.

Los requisitos que cada empresa que vende a través nuestra plataforma serán los siguientes:

- o Usan los mejores recursos naturales de su región en la fábrica de su producto.
- o Toman sus responsabilidades sociales y medios ambientales en serio.
- o Tienen la posibilidad crecer como un negocio por qué las queremos ayudarlos crecer

II. Definición del problema

Problema

Empresas que hacen todo perfecto (productos más artesanales de alta calidad, practican buen negocio) no tienen los canales o recursos para vender sus productos fuera de sus propias comunidades. Tienen que vender a sus comunidades a un precio que coordine con su estatus económico local. Si pudieran alcanzar a vender en otros mercados podrían vender sus productos por mucha más rentabilidad. Solo es que no tienen el camino para llegar a estos mercados.

Las empresas grandes que, si tienen estos canales y pueden vender sus productos a un precio más bajo, entran en los mercados de las empresas chicas y familiares y están sacando una gran parte de la cuota del mercado. Esta acción e intervención están matando a las empresas que hacen buen negocio que no tienen los márgenes a competir.

Un gran parte de los consumidores en Norteamérica están harta de apoyar las empresas grandes aprovechando de las comunidades locales y medio ambiente. Pero para comprar productos que no están contaminados con las manchas de las codicia y negocios mal hechos es

aún mucho más difícil cada día que debe ser.

Estos problemas presentan las preguntas de este trabajo final: ¿Cómo se construye y lanza un negocio desde una idea sencilla? ¿Cuáles son los pasos necesarios para armar un negocio? Y qué debe hacer un emprendedor para ser lo más seguro que sea posible que sus idea puede crecer a ser una empresa rentable. Pero encima de eso, ¿cómo se puede hacer para una empresa específicamente dedicada a la venta de productos de LATAM al mercado de los Estados Unidos?

Oportunidad:

Cada problema presenta una oportunidad en el otro lado de la moneda. El problema de que mucha gente en Norteamérica están dejando su confianza en las empresas grandes se presenta una oportunidad para alguien a proporcionar un camino en que pueden comprar cosas únicas y bien hechas de una fuente que saben va a apoyar la sustentabilidad de nuestra sociedad global y la salud de la tierra.

III. Objetivos del trabajo

El objetivo principal de este trabajo sería la investigación y aplicación inicial de que se tiene que hacer a lanzar una empresa Start-Up de una página de web de eCommerce que une empresas de LATAM con los consumidores de los Estados Unidos. Se consiste de una búsqueda a través de los consumidores del mercado de los Estado Unidos, para saber concretamente si el propósito de este negocio tiene un base por ser exitoso. El objetivo es saber cómo una empresa start-up se construya un muy buen producto y una base de clientes repetitivas en una forma *lean*. Después de saber si este negocio tiene un valor en el mercado de los Estados Unidos, el otro objetivo de este

trabajo final sería tener la capacidad de armar los componentes fundamentales de un modelo de negocios para que se podría lanzar el modelo *Lean* y entregar el modelo a bancos y/o inversores.

Para lograr esto hay varios objetivos específicos que tienen que ser cumplidos.

- Recabar información del mercado de consumidores en los EE. UU.
 - Que son sus tendencias y importancias de compra
 - Que es el sector demográfico del mercado principal para la empresa
- Recabar información de la industria de eCommerce y hacer análisis competitivo
- Determinar aspectos claves del modelo de negocio de un start-up *lean* a través de la aplicación de los conceptos de *"The Lean StartUp"* de Eric Ries.
- Determinar los aspectos claves de armar un "Plan de Negocio" presentado de *"Hurdle: The Book on Business Planning"* de Tim Berry
- Aplicar la metodología de Canvas presentado de Alexander Osterwaler al idea de Mercadobazaar

IV. Alcance del trabajo

El alcance de este trabajo se circunscribe al procesos iniciales de lanzar una empresa en forma lean y diseño del modelo de negocios para una empresa especializada en el desarrollo de una plataforma de eCommerce de productos artesanales de alta calidad y empresas chicas proveniente de América Latina. Abarcando:

- Encuesta y estudio de los consumidores de los EE. UU.
- Estudio y reflexión sobre el proceso de lanzar un negocio startup en forma lean presentado por Eric Reis.
- El desarrollo y aplicación del modelo de negocios Canvas.
- Los componentes de un Plan de Negocios

- o Componentes fundamentales
- o Estrategia de retención al cliente, y crecer con socios para ser exitoso

V. Organización del trabajo

- **Introducción**
- **Proceso de Planear un Modelo de Negocio – Berry**
 - o Se detalla los 6 pasos explicados por Tim Berry en su libro Hurdle para tener una vista general de todo el proyecto. También se explica los componentes fundamentales de un Plan de Negocio.
- **Componentes de un Modelo de Negocio – Osterwalder**
 - o Se detallan las 4 áreas fundamentales en las que puede ser descompuesto un Modelo de Negocio y se desarrollan los 9 bloques que plantea Alexander Osterwalder en su trabajo Canvas de Modelo de Negocios.
 - o Segmentación del Mercado
 - o Necesidades del Mercado
 - o Análisis del Industria
 - o Análisis competitivo
 - o Se define el concepto de modelo de negocio. Se explican los diferentes aspectos relacionados. Se detallan los beneficios y/o ventajas de su aplicación.
- **Lecciones de un Modelo *Lean* – Reis**
 - o Validar, probar, y enfocar en los números importantes
 - o Construir un producto de mínima viabilidad para probar en el mercado, que usas para probar y mejorar el producto de start-up.
- **Construyendo un Negocio Socialmente Responsable**

- o Explora la pregunta de por qué. ¿Por qué nos levantamos todos los días y nos vamos a trabajar? ¿Por qué construir una empresa?
- o Explica la importancia de que una empresa tenga un propósito y el valor de ese propósito.
- o Los fundamentos de una empresa socialmente responsable
- **Capítulo 7: Trabajo de Campo**
 - o Declaracion de mision y proposito de MercadoBazaar
 - o Estrategia de Lanzar un Start-up Lean
 - o Realiza y analiza un breve encuesta del mercado de los EE. UU
 - o Desarrolla un Canvas de Modelo De Negocio
 - o Desarrolla los componentes fundamentos de un plan de negocio que se puede presentar al inversores
- **Conclusiones**
 - o Conclusiones del Trabajo Final
 - o Bibliografía
 - o Anexos

B. DESARROLLO DEL PROYECTO

B.1 MARCO TEÓRICO

El marco teórico en el cual se basa el presente trabajo es el de “investigación de Mercados” y “Estrategia y Política de los Negocios” complementado de “Marketing Estratégico” y “Ética en los Negocios.”

Si bien existe innumerable bibliografía vinculada, se utilizarán como guía las siguientes publicaciones:

B.1.1 The Lean Startup, Eric Ries

Lean Startup proporciona un enfoque científico para crear y administrar startups y poner en manos de los clientes un producto deseado más rápido. El método Lean Startup te enseña cómo manejar un "Startup" - como conducir, cuándo girar, y cuándo perseverar y hacer crecer un negocio con la máxima aceleración. Es un enfoque de principios para el desarrollo de nuevos productos.

B.1.2 Hurdle: The Book on Business Planning, Tim Berry

Este libro, una guía práctica y paso a paso para desarrollar un plan de negocios, escrito por un experto líder, pone el énfasis en planes de negocio reales que se centran en resultados concretos y medibles. Cubre todos los conceptos básicos, incluyendo qué incluir en un plan, dónde encontrar información, y una excelente guía simple para los números de negocio que destaca por su explicación del flujo de efectivo.

B.1.3 Business Model Generation, Alexander Osterwalder & Yves Pigneur

Un manual para visionarios, cambiadores de juegos y retadores que se esfuerzan por desafiar a los modelos de negocio anticuados y diseñar las empresas del mañana. Es un libro para

la generación de modelos de negocio. Se presenta el diseño y pasos necesarios para armar un canvas de modelo de negocio.

B.1.4 Rise Up: How to Build a Socially Conscious Business, Russ Stoddard

Se establece el escenario de esta tendencia empresarial optimista en la que las empresas crean beneficios financieros para las partes interesadas a través de productos, servicios y modelos de negocio que crean impacto social y beneficio público.

B.2 METODOLOGÍA

La metodología de este TFP para diseñar el modelo de negocios se aplicará la metodología propuesta por Eric Reis y Tim Berry, permitiendo que el modelo de negocios sea hecho con una visión completa y *lean*. El TFP será complementado con las prácticas recomendadas de Anne Beall y las herramientas metodológicas desarrolladas por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, a efectos de representar el modelo de negocio.

La herramienta metodológica del Canvas de modelo de negocio (Canvas), permitirá una visión global de todos los aspectos a tener en cuenta para el diseño del modelo.

Se buscará responder el ¿Qué? (Producto), ¿Para quién? (Cliente), ¿Cómo? (Infraestructura) y ¿De qué forma? (Aspectos Financieros) se debe llevar a cabo la idea de negocio.

B.2.1 Introducción

La marca de un buen modelo de negocios es que sea un documento con alta detalle de todos los aspectos que giran el negocio y que con cada uno de estos aspectos es posible cambiar, innovar, y mejorar. Lo importante es que se puede implementar exitosamente con un camino de largo plazo. Un buen modelo de negocios debe tener cuatro aspectos claves – producto, cliente, infraestructura, y aspectos financieros. Todo hecho para que sea sencillo para entender, específico con objetivos medibles, y razonable.

El presente TFP dará cuenta del modelo de negocio para una empresa de eCommerce dedicada a recabar y unir productos de empresas y artesanos de América Latina en una plataforma de web de cual tiene acceso del mercado más potente de los consumidores de los Estados Unidos.

Las fuentes de motivación para el desarrollo del trabajo derivan de una serie de necesidades y oportunidades presentes en las tendencias y querencias de compra de los consumidores de los Estados Unidos en conjunto con las empresas *buenas* que merecen más que le ofrece su propio mercado. En todos los países y ciudades de América Latina encontrarás dos factores económicos compartidos. Primero que hay artesanos, empresas chicas y marcas haciendo productos de alta calidad. Segundo, que la economía de su mercado local no está hecha para emprendedores o para que las empresas chicas crezcan. EL objetivo principal de este modelo de negocios es presentar una solución detallada, compleja, y razonable para enfrentar esta injusticia.

De igual forma, se basa en el éxito del mercado de eCommerce y las empresas que se lo manejan y lo aprovechan lo mejor.

B.2.2 Proceso de Planear un Modelo de Negocio

En su libro *Hurdle: The book on business planning* Tim Berry se explica en seis partes, el proceso óptimo alrededor armando un buen modelo de negocios. Berry expone que el valor de un modelo de negocio no se basa en la cantidad de plata que se puede generar en un negocio, pero si no, es su capacidad de influir decisiones. Para influir decisiones un modelo de negocio debe tener en cuenta seis componentes.

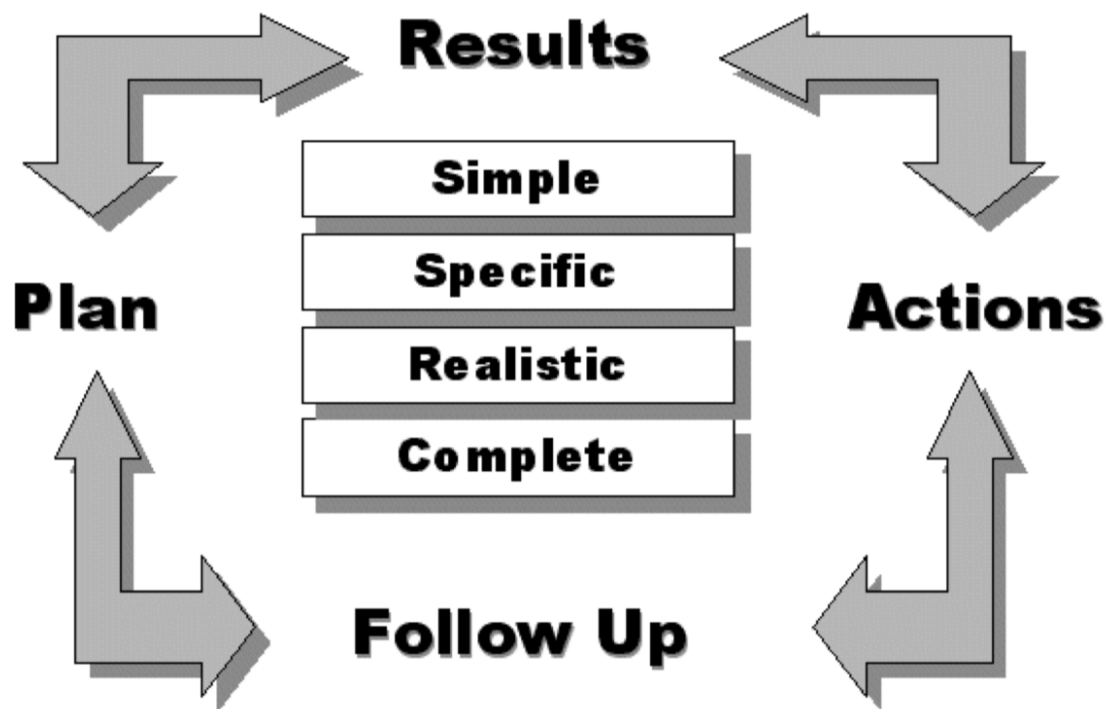
B.3.2.1. Los Fundamentos

Un negocio exitoso se empieza con un buen modelo que sea implementado correctamente. No es siempre fácil implementar un modelo, pero Berry dice que hay cuatro elementos que hacen más probable ser exitoso.

1. Sencillo – ¿El plan es sencillo? ¿Es fácil entender y desempeñar? ¿Comunica su contenido de manera fácil y práctica?
2. Específico – ¿El plan es específico? ¿Sus objetivos son concretos y medibles? ¿Incluya acciones y actividades específicas, cada uno con fechas de finalización específicas, personas específicas?
3. Realista – ¿Los objetivos de ventas, expensas, fechas finalizadas son razonables?
4. Completo – ¿incluye todos los elementos necesarios?

Mientras que un buen modelo de negocio debe tener los elementos detallados arriba, alguien va a tener que dar seguimiento y asegurarlo. El gráfico abajo muestra como uno siempre tiene que seguir probando y planeando.

Gráfico N° 1: Cómo Seguir Probando y Planeando un Plan de Negocio



(Berry, 2009, p. 1.2)

Abajo los Fundamentos Berry también recomienda un formato del modelo estándar y los pasos en que se debe ser completado.

1. **Executive summary:** Se escribe última, solo debe ser una página o dos de lo más escotado.
2. **Company Description:** Descripción de la empresa, su historia, su misión y motiva de ser
3. **Product or Service:** Descripción de lo que vas a vender.
4. **Market Analysis:** Tienes que conocer tu mercado, las necesidades del consumidor, dónde están, cómo alcanzarlos.
5. **Strategy and Implementation:** Detalles específicos sobre la gerencia, fechas, presupuestos – todo con resultados medibles.
6. **Management Team:** ¿Quiénes son las personas más importantes de la empresa?
7. **Financial Analysis:** Debe incluir al mínimo tablas de Pérdidas y Ganancias y Flujo de Caja

(Berry, 2009, p. 2.2).

B.2.2.2 Contar su Historia

Antes de lanzar cualquier negocio, uno tiene que conocer al mercado, pero aún más importante es conocer a su mismo. Un modelo de negocios debe tener una descripción de la empresa muy detallada y buena. Los inversores van a invertir en vos y no puedes olvidar el lado humano. Dicho esto, no se puede olvidar que los números también hablan en voz alta. Por eso uno debe incluir el Flujo de Caja y Hoja de Balance (Berry 2009 p.5.1-5.5).

B.2.2.3 Reunir Información

En esta parte del libro Berry explica la importancia de conocer la industria de la empresa quienes son los competidores, que es el segmento del mercado, quienes son las consumidoras. Se explica un par de *tips* por cómo conocerlas, y adonde se puede encontrar más información. Se ayuda mucho buscar a través páginas del gobierno, negocios (ej. Forbes), páginas de modelos de negocios (www.bplan.com, www.paloalto.com), y páginas de data de la industria como Integra Information www.integrainfo.com, y Risk Management Association (www.rmahq.com) (Berry, 2009, p 8.1 - 8.7).

B.2.2.4 Forecasting (Pronosticar)

Se explica la importancia de pronosticar tres elementos específicos:

1. Pronosticar ventas – para muchas personas eso es difícil pero no tiene que ser. Está bien dar un pronóstico adivinado.
2. Pronosticar el mercado – segmentación puede hacer una diferencia muy grande en tu negocio y permita que la empresa se enfoque en sus distintos tipos de clientes. Pronosticar el

crecimiento del mercado es muy importante cuando el modelo está orientado a buscar inversores o préstamos por que se aumenta el valor implícito del negocio.

3. Presupuesto de Gasto – A donde planeas tus gastos a través del negocio. Es importante porque al final la suma de los gastos determina la rentabilidad (Berry, 2009, p. 10.1 - 10.6).

B.2.2.5 Análisis Financiero

El proceso de evaluación de negocios, proyectos, presupuestos y otras transacciones relacionadas con las finanzas para determinar su desempeño. Normalmente, el análisis financiero se utiliza para analizar si una entidad es estable, solvente, líquida o lo suficientemente rentable como para justificar una inversión monetaria (Berry, 2009, p. 13.1).

B.2.2.6 Estrategia y Táctica

La estrategia es el enfoque. También se necesitan tácticas para implementar la estrategia y tácticas exigen fechas de vencimiento concretos y las responsabilidades de la gerencia bien definidos. Berry presenta la Pirámide de Estrategia.

Gráfico N° 2: La Pirámide de Estrategia



La Pirámide de Estrategia muestra cómo fluye la estrategia para que sea implantado. Los Programas son actividades específicas y las tácticas actúan como un camino desde la estrategia a las actividades (Berry, 2009, p. 17.1).

B.2.2.7 Following Up

Revisar el modelo desde el punto de vista del propósito de la empresa. Últimamente el impacto del modelo depende de cómo es manejado e implementado, como es presentado y a quien (Berry, 2009, p. 20.1).

B.2.3 Componentes de un Modelo de Negocio

Alexander Osterwalder es una de las personas más influyentes del mundo en innovación de modelos de negocio y diseño de propuestas de valor, quien proviene del camino y fundamentos para que las grandes empresas y startups innoven experimentando rápidamente con nuevos modelos de negocio y propuestas de valor. A través de este capítulo vamos a repasar los componentes más claves que propone Osterwalder.

B.2.3.1 Los 4 Pilares

En su tesis, *The Business Model Ontology*, Osterwalder, por su primer paso, empieza identificando las cuatro áreas más importantes de que se construya un modelo de negocio (Osterwalder, 2004, p. 42).

1. Producto: En **qué** negocio se encuentra la empresa, los productos y las propuestas de valor que se ofrecen al mercado.
2. Interfaz del Cliente: **Quien** es el consumidor objetivo, como llega los productos y servicios de la empresa al consumidor objetivo, y como se puede construir relaciones fuertes con ellos.
3. Gerencia de Infraestructura: **Como** la empresa se desempeña eficazmente con problemas de la infraestructura y la logística, con quién lo hace, y qué tipo de redes empresariales requiere.
4. Aspectos Financieros: **Cuál** es el flujo de ingreso del modelo, cuáles son los costos de la estructura y la forma de sustentabilidad del modelo de negocio.

B.2.3.2 Los 9 Elementos Constitutivos

Después de haber identificado los 4 pilares claves, Osterwalder subdivide los pilares en 9 elementos constitutivos que la tabla abajo explica.

Tabla N° 1: Los 4 Pilares Claves y 9 Elementos Constitutivos

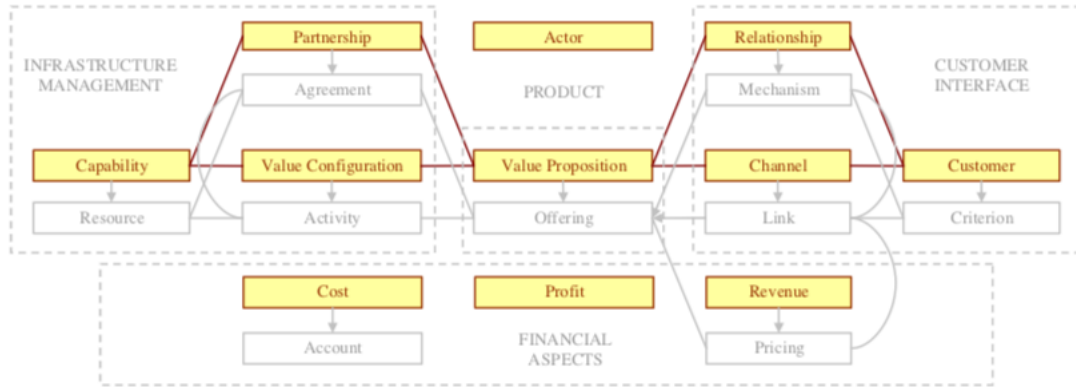
Área	Módulo	Descripción
Producto	Propuesta de Valor	Una Propuesta de Valor es una visión general del paquete de productos y servicios de una empresa que son de valor para el cliente.

Interfaz del Cliente	Segmentos del Mercado	El cliente objetivo es un segmento de clientes a los que una empresa desea ofrecer valor.
	Canal de Distribución	Un canal de distribución es un medio para ponerse en contacto con el cliente.
	Relación con el Cliente	La Relación describe el tipo de vínculo que una empresa establece entre sí misma y el cliente.
Gerencia de Infraestructura	Configuración de Valor	La Configuración De Valor describe la disposición de las actividades y recursos necesarios para crear valor para el cliente.
	Capacidades	La capacidad de ejecutar un modelo repetible de acciones que es necesario para crear el valor para el cliente.
	Asociaciones	Una Asociación es un acuerdo de cooperación iniciado voluntariamente entre dos o más compañías para crear valor para el cliente.
Aspectos Financieros	Estructura de Costos	La Estructura de Coste es la representación en dinero de todos los medios empleados en el modelo de negocio.
	Fuente de ingresos	El modelo de ingresos describe la forma en que una empresa gana dinero a través de una variedad de flujos de ingresos.

(Osterwalder, 2004, p. 43)

En el gráfico bajo uno se puede ver como los nueve elementos se conectan, actúan y mueven a través los aspectos claves de un negocio. Además, se explica otros términos usados a menudo en el negocio para representar los 9 elementos.

Gráfico N° 3: Cómo Actúa el Canvas de Negocio

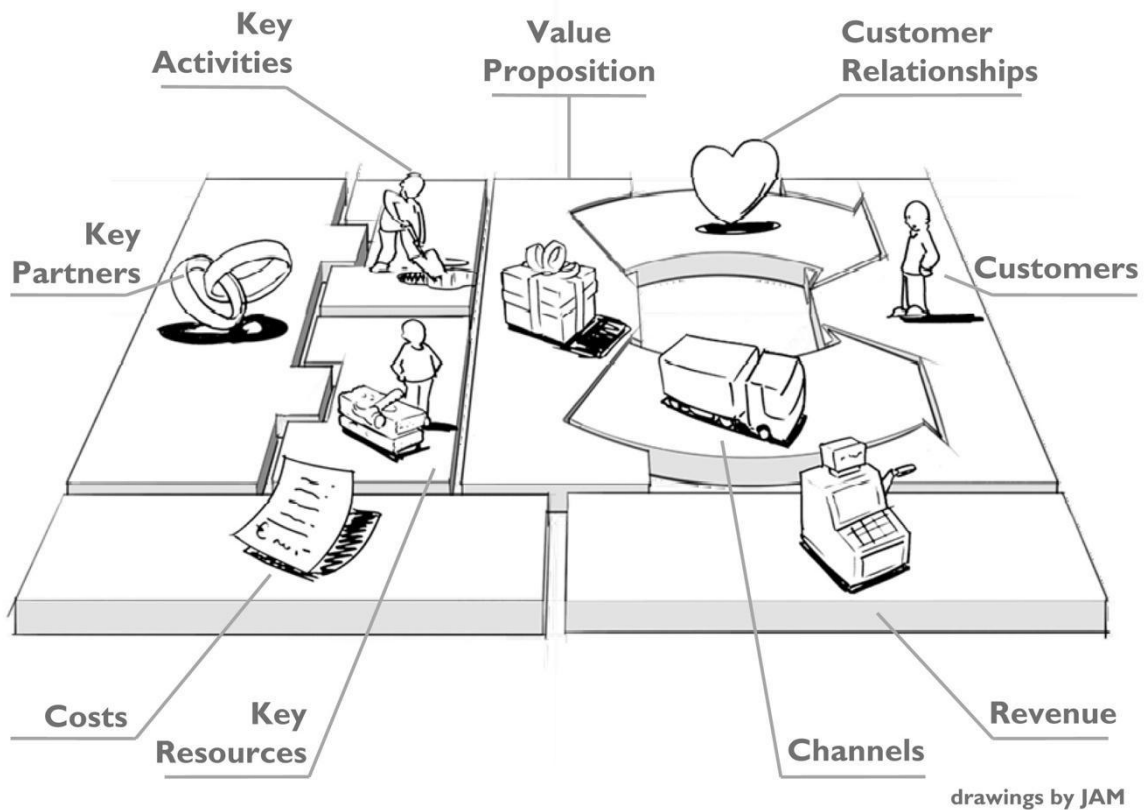


El gráfico arriba representa los huesos de una herramienta clave que desarrolló Osterwalder, El Canvas de un Modelo de Negocio (Osterwalder, 2004 p. 44).

B.2.3.3 Generación de un Modelo de Negocio

En su libro *Business Model Generation*, hecho en conjunto con Yves Pigneur, Osterwalder se explica con mucho más detalle las funciones de un Canvas y cómo se desarrollan los componentes de Patrones, Diseño, Estrategia, Procesos, Perspectiva, y Epílogo. El modelo de negocio es como un modelo para una estrategia que se implementará a través de estructuras organizativas, procesos y sistemas (Osterwalder, Pigneur, Clark, 2010 p. 15)

Gráfico N° 4: El Canvas del Modelo de Negocio



(Osterwalder, Pigneur, Clark, 2010 p. 18-19)

B.2.3.3.1 Segmentos del Mercado (*Customers*)

Se puede argumentar que el corazón es la parte más importante de cualquier organismo y en el caso de un negocio, el corazón son los clientes. Sin clientes (rentables), una empresa no puede sobrevivir. Para que una empresa sea lo más eficiente posible, tiene que organizar a los clientes en grupos de los cuales el negocio se puede satisfacer las necesidades y comportamientos comunes. Es posible que un modelo de negocio defina uno o varios segmentos del cliente o mercado, pero es clave que la empresa sea consciente de cuáles de los segmentos se deben enfocar y cuales debe ignorar basado en su capacidad servir a sus necesidades. Solo después de haber hecho esta decisión, una empresa puede formar un modelo de negocio designado para servir las necesidades

del cliente (Osterwalder, Pigneur, Clark, 2010 p. 21). Grupos de consumidores se representan segmentos distintos si:

- Sus necesidades requieren y justifican una oferta distinta
- Se alcanzan a través de diferentes Canales de Distribución
- Requieren diferentes tipos de relaciones
- Tienen ganancias sustancialmente diferentes
- Están dispuestos a pagar por diferentes aspectos de la Ofrecer

B.2.3.3.2 Propuesta de Valor (*Value Proposition*)

El elemento constitutivo de la Propuesta de Valor describe los productos y servicios de los cuales crean valor para el cliente. La Propuesta de Valor es la razón por la que los clientes vuelven ser clientes, porque saben que tu empresa puede satisfacer sus necesidades. Algunas Propuestas de Valor pueden ser innovadoras y representar una oferta nueva o disruptiva. Otros pueden ser similares a las ofertas de mercado existentes, pero con características y atributos añadidos. Una Propuesta de Valor se caracteriza por sus atributos descripción, razonamiento, nivel de valor, y nivel de precio y un ciclo de vida opcional (Osterwalder, Pigneur, Clark, 2010 p. 23).

Mientras que la Propuesta de Valor proporciona una vista agregada de un paquete de valores que una empresa ofrece un **Segmento del Mercado**, se puede reconstruir aún más en un conjunto de **Ofertas**. Al describir estos diferentes componentes de una Propuesta de Valor una empresa puede observar mejor cómo se sitúa en comparación con sus competidores. Esto potencialmente permitirá a una empresa innovar y diferenciarse para lograr una posición competitiva. En la tabla abajo se explica los componentes de un una Oferta (Osterwalder, 2004, p. 50).

Tabla N° 2: Los Componentes de un una Oferta

Oferta	
Definición	Una Oferta es una parte de la Propuesta de Valor. Es caracterizado por sus atributos Descripción, Razonamiento, Ciclo de Vida, Nivel de Valor, y Nivel de Precio.
Elemento de...	Propuesta de Valor
Atributos	<p>Nombre: Lo que sea</p> <p>Descripción:</p> <p>Razonamiento: Uso, reducción de riesgo, y reducción de fuerza</p> <p>Nivel de Valor: La medición de la utilidad para el cliente midiendo el nivel de valor de la oferta de una empresa permite a una empresa compararse con sus competidores.</p> <p>Nivel de Precio: Se compara el precio contra la competición en una escala de - Gratuito, económico, del Mercado, y <i>High-End</i></p> <p>Ciclo de Vida: Una Propuesta de Valor debe ser estudiada a través toda su vida. El objetivo es encontrar en qué momento del ciclo de vida la propuesta de valor o los elementos ofrecidos, generan valor para el cliente.</p>

(Osterwalder, 2004, p. 50)

Una Propuesta de Valor se crea valor para el Segmento del Mercado definido desde una mezcla de elementos orientado a servir las necesidades del segmento. Unos elementos que contribuyen a la creación del valor al cliente son: la Novedad, Rendimiento, Personalización, Ayuda a Cumplir Objetivos, Diseño, Marca o Estatus, Reducción de Riesgo, Accesibilidad, Conveniencia y Precio.

B.2.3.3.3 Canales

Los Canales se refiere a cómo una empresa comunica y alcance a sus segmentos del mercado para ofrecerles la propuesta de valor. A través de los canales de comunicación, distribución, y venta la empresa está en contacto con el cliente. Los canales tienen 5 funciones y etapas:

- Awareness - Sensibilizar a los clientes sobre los productos y servicios de una empresa
- Evaluation - Ayudar a los clientes a evaluar la Propuesta de Valor de una empresa
- Purchas - Permitir que los clientes compren productos y servicios específicos
- Delivery - Entrega de una Propuesta de Valor a los clientes
- After Sales- Proporcionado atención al cliente post-compra

Gráfico N° 5: Canales

Channel Types		Channel Phases				
Own	Direct					
	Web sales	1. Awareness How do we raise awareness about our company's products and services?	2. Evaluation How do we help customers evaluate our organization's Value Proposition?	3. Purchase How do we allow customers to purchase specific products and services?	4. Delivery How do we deliver a Value Proposition to customers?	5. After sales How do we provide post-purchase customer support?
	Own stores					
Partner						
Partner	Indirect					
	Wholesaler					

(Osterwalder, Pigneur, Clark, 2010 p. 27)

B.2.3.3.4 Relaciones con el Cliente

Una empresa debe aclarar el tipo de relación que desea establecer con cada segmento de clientes. Las relaciones pueden variar desde personales hasta automatizadas. Las relaciones con los clientes pueden estar impulsadas por las siguientes motivaciones (Osterwalder, Pigneur, Clark, 2010 p. 29):

- Adquisición de clientes – Como una empresa, tu objetivo es tener lo máximo cantidad de clientes posibles.
- Retención de clientes – Como una empresa, tu objetivo es retener a los clientes.
- Aumento de las ventas (aumento de las ventas) – Como una empresa tu objetivo es ganar más dinero de los mismos clientes de los cuáles ya tienes.

B.2.3.3.5 Fuentes de Ingresos

Si el cliente es el corazón de un modelo de negocio, las fuentes de ingreso son las arterias. Una empresa tiene que saber cuál es el valor para cada segmento, y cuánto están dispuestos a pagar. Un modelo de negocio puede implicar dos tipos diferentes de Fuentes de Ingresos:

1. Ingresos de transacción - Resultantes de pagos de clientes una/cada vez
2. Ingresos recurrentes - Pagos continuos para entregar una propuesta de valor a los clientes o proporcionar asistencia al cliente posterior a la compra

Cada fuente de ingresos puede tener distintos mecanismos de fijación de precios. El tipo de mecanismo de fijación de precios elegido puede hacer una gran diferencia en términos de ingresos generados. Existen dos tipos principales de mecanismos de fijación de precios: fija y dinámica (Osterwalder, Pigneur, Clark, 2010 p. 31).

Tabla N° 3: Mecanismos de Precio

Mecanismos de Precio	
Precio Fijo	Precio Dinámico
Precios ya definidos basados en variables estadísticas.	Los precios se cambian basado en las condiciones del mercado.
Precio de Catálogo – precios de un producto o servicio ya fijo.	Negociación – precio es negociado entre dos o más socios.
Característica de Productos – precio depende de cantidad o calidad características de propuesta de valor	Gestión del Rendimiento – precio depende del inventario y horario de compra. (Usado a menudo de aerolíneas y hoteles)
Segmento del Mercado – precio depende de las características del segmento	Real-time Market – precio establecido dinámicamente de oferta y demanda
Volumen – precio depende de cantidad comprado	Subastas – precio determinado a través licitación competitiva

(Osterwalder, Pigneur, Clark, 2010 p. 33)

B.2.3.3.6 Configuración de Valor y Recursos Claves

¿Cuáles son los recursos claves que permiten a una empresa crear y ofrecer su Propuesta de Valor al mercado y los segmentos del mercado elegido? Los Recursos claves son los ladrillos de un negocio que construya la infraestructura de cómo una empresa genera ingresos. Los recursos clave pueden ser físicos, financieros, intelectuales o humanos. Los recursos clave pueden ser propiedad de la empresa o arrendados o adquiridos de socios clave. Uno se configura valor apuntando la mezcla correcta de estos factores al su segmento del mercado.

Recursos **Físicos**: Esa categoría está compuesta de todos los activos físicos que necesita una empresa para físicamente entregar su propuesta valor al cliente. Se puede incluir fábricas, camiones, máquinas, sistemas, redes de distribución etc.

Recursos **Intelectuales**: Son difíciles de desarrollar, pero cuando están hechos se puede generar mucho valor para la empresa. Se incluyen marcas, patentes, asociaciones, copyright, etc.

Recursos **Humanos**: Depende de cual industria el negocio está apuntado una podría necesitar más o menos de recursos humanos. Una empresa de marketing por ejemplo necesitaría muchos recursos creativos e inteligentes, características que solo pueden venir de un humano. Al mismo tiempo, sin embargo, una empresa de almacenamiento de datos necesitaría más recursos físicos que humanos.

Recursos **Financieros**: Algunos modelos de negocios necesitan recursos financieros. Por ejemplo, efectivo, crédito, acciones, opciones de acciones para empleados. (Osterwalder, Pigneur, Clark, 2010 p. 35)

B.2.3.3.7 Capacidades y Actividades Claves

Las acciones más importantes que una empresa debe tomar para operar con éxito. Al igual que los recursos clave, se les requiere crear y ofrecer una Propuesta de Valor, llegar a los mercados, mantener las relaciones con los clientes y los ingresos. Se pueden ser organizado en tres ramas:

Producción: Todos las actividades necesarias para diseñar, producir, y llevar el producto al segmento del mercado.

Resolución de Problemas: Todas las actividades al respecto de resolver problemas y presentar soluciones al cliente y/o recursos.

Plataforma/Network: Las redes, las plataformas de emparejamiento, el software e incluso las marcas pueden funcionar como una plataforma. Una empresa como Amazon siempre tiene que

mantener su plataforma y network para llegar a los clientes. (Osterwalder, Pigneur, Clark, 2010 p. 37).

B.2.3.3.8 Asociaciones

Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir el riesgo o adquirir recursos. Hay 4 tipos de asociaciones que veamos en el creación y gestión de negocios:

1. Alianzas entre empresas no-competitivas – podría ser que lo hacen para un beneficio mutuo.
2. *Coopetition*: asociaciones estratégicas entre competidores
3. *Joint Ventures* para desarrollar nuevos negocios
4. Relaciones comprador-proveedor para asegurar suministros confiables (Osterwalder, Pigneur, Clark, 2010 p.39)

B.2.3.3.9 Estructura de Costos

La estructura de costos describe todos los costos incurridos para operar un modelo de negocio. Incluye todos los costos aplicados a través de cada componente para generar ingresos. Los costos se pueden calcular con relativa facilidad después de definir los recursos clave, las actividades clave y las asociaciones clave. Las estructuras de bajo costo son más importantes para algunos modelos de negocio que para otros. Por lo tanto, puede ser útil distinguir entre dos clases amplias de estructuras de coste del modelo de negocio (Osterwalder, Pigneur, Clark, 2010 p. 41).

1. **Cost-Driven**: Enfocado en minimizar costos por todos lados posibles. Se apunta a crear y mantener flaco.
2. **Value-Driven**: Otras empresas están más enfocadas en crear valor en lugar de las implicaciones de costos. Un ejemplo sería un hotel luxury.

Las estructuras de costos tienen las siguientes características:

Costos fijos – aquellos costos que la empresa debe pagar independientemente de su nivel de operación

Costos variables – aquellos gastos que varían en proporción a la actividad de la empresa. El costo variable es la suma de todos los costos marginales por unidades producidas

Economías de Escala – El poder que tiene una empresa cuando alcanza un ritmo óptimo de producción para ir produciendo más a menor costo, aunque la producción en una empresa crece, sus costos por unidad producida se reducen.

Economías de Gama - la producción de un bien reduce el costo de producir otro bien relacionado.

B.2.4 Lecciones de un Modelo Lean – Reis

The Lean Startup, de Eric Reis, se enfoca en el mundo real para crear un negocio usando la validación, la búsqueda de un modelo de negocio rentable y la creación de un motor de crecimiento. Se basa en la idea de *Validation Learning* o aprendizaje validado. El aprendizaje validado no es una racionalización posterior al hecho o una buena historia diseñada para ocultar el fracaso. Es un método riguroso para demostrar el progreso cuando uno está incrustado en el suelo de incertidumbre extrema en el que crecen los startups. Aplicando el modelo lean a una empresa se pone su producto o servicio a la prueba con el mercado para saber concretamente si tiene valor y validarlo en una forma semi-científico. Siempre hay que validar!

Para fundar una empresa necesitas entre varias cosas, bastante inversión; principalmente de dinero y tiempo. Usando el método que presente Eric Reis, un emprendedor puede validar su producto y los avances del producto a sus inversores de dinero, y sus inversores de tiempo (propio,

empleados, familiares, etc.) con data firme. No cometas el error de asumir que sabes lo que quiere el mercado. Validarlo.

B.2.4.1 El Método de Lean Startup:

- 1. Los prendedores están por todos lados:** el concepto en emprendimiento incluye a cualquiera que trabaja entre la definición de una Startup: **Una institución humana diseñada para crear productos y servicios nuevos bajo condiciones de incertidumbre extrema.**
- 2. Prendimiento es la gerencia:** Una Startup es más que un producto, es una institución, no sólo un producto, por lo que requiere un nuevo tipo de gestión específicamente orientada a su contexto de incertidumbre.
- 3. Aprendizaje Validado:** Startups existen no solo para generar plata, crear cosas o servir a los clientes. Existen para aprender cómo construir una empresa sostenible. Ese aprendizaje puede ser validado a través de experimentos semi-científicos que permita a los prendedores ponerse sus visiones a la prueba.
- 4. Construir – Medir – Aprender:** La actividad fundamental de un startup es convertir ideas en productos, medir cómo responden los clientes, y aprender si la empresa debe girar o preservar. Este proceso es un *loop* que siempre sigue para que siempre esté mejorando y orientado con el mercado.
- 5. La contabilidad innovada:** la parte “*aburrido.*” Cómo medir progreso, como poner hitos (milestones), y cómo priorizar trabajo. (Reis, 2011 p. 8)

B.2.4.2 Aprendizaje validado:

El tema que ves a través de todo el método *lean* es que hay que validar cada cosa que hace la empresa con métricos concretos y el mejor métrico que tiene un startup es el ingreso. Pero los ingresos solos no son un objetivo suficiente. Centrarse exclusivamente en él puede llevar al fracaso tan seguro como ignorarlo por completo. Lo que es más importante es probar la viabilidad del modelo de negocio de la empresa, lo que los inversores llaman "tracción".

Demostrar tracción es el verdadero propósito de los ingresos en una empresa de crecimiento temprano.

Hay que ponerse tu producto en el mercado y mostrar que tu producto tiene valor dado sus resultados en el mercado. Reis nos da muchos ejemplos de empresas quienes validaron su idea temprano, para nombrar una no mas que me pegó fuerte por que parecía bastante gracioso era lo de Zappos. El fundador de Zappos tuvo la idea de vender zapatillas en línea. Así que hizo un website bastante choto con fotos de zapatillas, si alguien compraba un par de zapatillas el se fue al shopping compraba el mismo par y los mandaba al cliente. Después de muchas transacciones así, el podía saber concretamente que la gente si, estaban dispuestos comprar zapatillas en línea y entonces validó su idea y modelo de negocio. La parte importante es conseguir que la gente pague lo antes posible, porque cuando la gente dice "gran idea" o "yo compraría eso" eso no genera ingreso. Así que, en lugar de llamar a amigos, investigar y obtener comentarios, **encontrar personas y pedirles que compren** (Reis, 2011, p. 57-59).

Esto es un ejemplo de un MVP (Minimum Viable Product), una versión chica del producto que permite a un emprendedor a recoger la máxima cantidad de aprendizaje validado con el menor esfuerzo (Eris, 2011 p. 93).

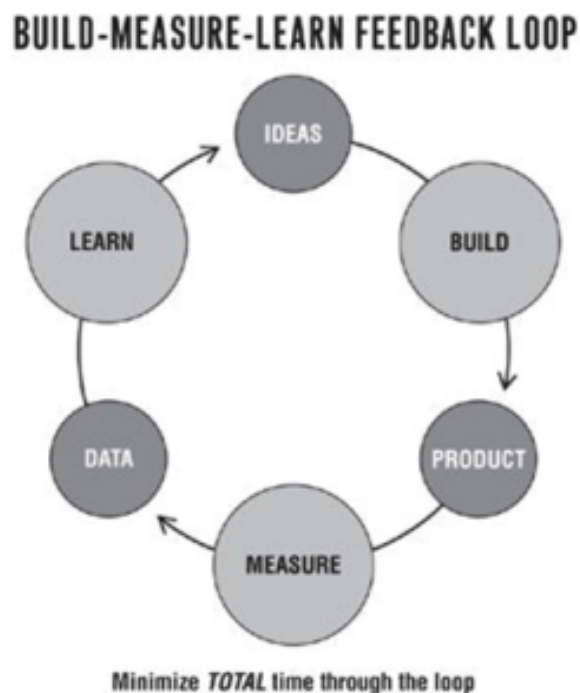
La validación viene en forma de datos que demuestran que los riesgos clave en el negocio han sido abordados por el producto actual. Lo importante es que los datos cuenten una historia convincente, que demuestre que el negocio está en una base económica sólida. Se centra en

averiguar lo que es correcto para construir lo que es que los clientes quieren y pagarán por usted no necesita pasar meses esperando un lanzamiento beta del producto para cambiar la dirección de la empresa. En su lugar, **los emprendedores pueden adaptar sus planes de forma incremental, centímetro a centímetro, minuto a minuto.** (Reis, 2011, p. 38-55)

B.2.4.3 El Loop (Bucle) de Construir – Medir – Aprender:

Construir (Build)– Medir (Measure)– Aprender (Learn): Su objetivo es convertir las incertidumbres, suposiciones y riesgos en conocimiento que eventualmente guiarán a las organizaciones y a las empresas hacia el progreso. A través de este proceso, las incógnitas clave pueden transformarse en conocimiento que el startup puede utilizar en el desarrollo de sus productos y operaciones comerciales, en su conjunto. Todo este proceso también se puede llamar un experimento. Hay tres fases para este *Loop*: Construir, Medir y Aprender. Sin embargo, no tiene que ser estrictamente en ese orden. Es, después de todo, un ciclo.

Gráfico N° 6: El Bucle de Construir, Medir, y Aprender



B.2.4.3.1 Construir (Build)

En la fase de construir, el objetivo del startup es construir o desarrollar su MVP (producto mínimo viable), o el producto mínimo que se puede construir con el propósito de probar una serie de suposiciones, o la hipótesis formulada lo más rápido posible. Antes de que pueda hacer eso, sin embargo, el startup primero debe averiguar cuál es el problema que necesita resolver.

- **Diseñe el experimento:** En primer lugar, usted tiene que construir los detalles del experimento y averiguar cómo todo encaja y se mallan juntos. Para ello, debe tener un método sólido y fiable de recopilación de datos, lo que significa que los datos recopilados deben ser fiables y procesables.
- **Construye el experimento:** En esta etapa, piensa simple y pequeño. Sería mejor construir el incremento más pequeño posible que todavía será suficiente para que usted pueda utilizar para validar o rechazar la hipótesis que ha hecho anteriormente.
- **Ejecuta el experimento:** Aquí es donde recopilar los datos. Los métodos más comunes incluyen la realización de entrevistas o la distribución de cuestionarios. En algunos casos, otros pueden salir con prototipos para pruebas.

Reis explica que las actividades que forman parte de la fase de compilación incluyen la realización de pruebas unitarias, pruebas de usabilidad, refactorización e informática en la nube. (Reis, 2011, p. 92-113)

B.2.4.3.2 Medir (Measure)

En esta fase, el Startup debe determinar si se está realizando progreso real o no, y esto implica medir los resultados obtenidos del experimento realizado durante la fase de *Construir*.

- **Análisis de datos:** Analizar los datos obtenidos del experimento. ¿Qué ha pasado? ¿Cuáles son las implicaciones de los datos en su hipótesis? Haz una comparación de lo que *hipótesisaste* a lo que realmente sucedió.
- **Organización de datos:** Organice sus datos de una manera que los haga fácilmente entender, y para que todo el escenario sea fácilmente comprendido por quien los escuche.
- **Presentación de datos:** Haga que su presentación de los datos sea lo más convincente posible.

Con el fin de acelerar la medición, Eric Ries sugirió actividades como pruebas divididas, monitoreo en tiempo real, análisis de embudo, y **análisis de cohortes**. (Reis, 2011, p. 115-146)

B.2.4.3.3 Aprender (Learn)

Aquí es donde el startup tendrá que tomar una decisión basada en las mediciones acumuladas: ¿debería "perseverar", o debería "pivotar"? Perseverar, en este contexto, significa continuar con los mismos objetivos, mientras que pivotar implica cambiar o cambiar algunos, o todos, de los aspectos de la estrategia del producto. ¿Cuáles son los próximos pasos que debe tomar el startup basados en datos válidos (Reis, 2011, p. 149-152).

B.2.4.4. Ejemplo de Cómo Funciona el Loop

1. Una empresa startup tiene una idea
2. El startup presenta un *Canvas* de modelo de negocio, presentado en un breve plan de negocio. (CONSTRUIR)
3. Empiezan hablar con clientes y les preguntan qué características están buscando en su producto. (MEDIR)
4. Obtener la información y comentarios de los clientes (APRENDER)

5. Usando los comentarios obtenidos, tendrán que repetir el paso 2 y hacer revisiones en el plan de negocios hasta que lo hagan bien.
6. Una vez que obtuvieron el plan de negocios correcto, procederán a la implementación de un prototipo, o el MVP (producto mínimo viable) para las pruebas. (CONSTRUIR)
7. El prototipo está demostrado y probado con los clientes (MEDIR)
8. La información y comentarios de los clientes son recolectados y analizados. (APRENDER)
9. la información y comentarios de los clientes (APRENDER)

Como dice Reis, El método Lean Startup le enseña a conducir un Startup - cómo dirigir, cuándo girar, y cuándo perseverar – y hacer crecer un negocio con la **máxima aceleración**. Es un enfoque basado en principios para el desarrollo de nuevos productos.

B.2.5 Construyendo un Negocio Socialmente Responsable

¿Por qué trabajamos? ¿Por qué vamos todos a una oficina todos los días para gastar la mayoría de nuestro día trabajando en una empresa, entidad, organización, lo que sea? ¿Por qué preferís comprar de una marca sobre la otra? ¿Por qué no vamos un paso más adelante y preguntar - porque existe el Negocio?

¿Por qué? Es la pregunta más humana que existe. Aunque trabajamos para obtener y mantener las necesidades presentado de Maslow, nos seguimos preguntando: ¿Por qué tiene que ser así? Y ahora, los *millennials* y las otras generaciones asociadas se preguntan lo mismo a las marcas al considerar sus compras y a sus opciones de empleo. (Stoddard, 2017, Kindle Location 31)

Personalmente para mi, un Millennial que ha dedicado mucho de su vida al estudio del negocio y una persona que tiene mucha pasión por el negocio, me presentó esta pregunta en el primer año de la Facultad. Introducción a los Negocios, el año 2012 – el profesor entró al aula, dejó sus libros en el escritorio al frente, agarró el fibrón, y escribió en el pizarrón: *¿Cuál es el propósito de los negocios?* Un buen lugar para empezar cualquier carrera o camino de estudios. Mis compañeros de clase empezaron a tirar ideas de lo que pensaban era el punto de hacer negocio, que eran básicamente cada uno un sinónimo de *ganar dinero*. El profe nos miraba contento y dijo, *bueno, por lo menos todos sabemos por qué estamos aquí*. Pero resultaba que yo no estaba contento con eso. Me empecé dudar que hacía en esta aula. Me parecía y todavía me parece una vista de muy corto plazo decir que el *por que* del negocio es ganar plata. Es que, desde que soy joven mi abuelo, un vendedor muy tradicional de la época de *Mad Men*, el que me dio la pasión del negocio, siempre me preguntaba en cada lugar que entrabamos; *¿Tyler, como gana dinero este lugar?* Un desafío muy interesante para un niño de 10 años en un museo o hospital. Me mostraba que en este mundo cada lugar, o entidad necesita dinero para funcionar. Pero no podría decir que el objetivo de un museo o hospital es ganar dinero aunque sean negocios o empresas en su propio ser. Así que les pregunto de nuevo: *¿Por que existe el negocio?*

Obviamente seguí con mis estudios en la carrera de negocio. Aprendía mucho de aumentar rentabilidad, cortar costos, y mitigar riesgos (los *Gran Tres* como diríamos). Pero también me cruce caminos con profesores, emprendedores y mentores que compartían mi definición de los negocios. Aunque me sentía muy solo en esta aula el primer día, a través mi propio camino me di cuenta de que hay muchos que practican los negocios apuntado a un objetivo fuera de los *Gran Tres*. Poco a poco armaba mi propio porque de los negocios. **Que es el motor de nuestra sociedad.** Es la entidad que nos permite cada uno hacer y enfocarnos en una especialidad y juntos crear algo mejor para que seamos mejores como una especie. La moneda es simplemente nuestra herramienta inventada para lograr eso en una forma organizada. **No me**

malinterpretos – la moneda y la gestión de la moneda es **súper importante** y clave en los negocios y si quieres hacer un gran impacto como un negocio hay que saber cómo manejarlo.

Mientras que estudiaba negocios, aprendí sobre Corporate Social Responsibility (CSR), Social Enterprise y un libro de Russ Stoddard, *Rise Up: How to Build a Socially Conscious Business*.

B.2.5.1. Diferencia entre CSR y Social Enterprise

Russ Stoddard es un emprendedor y experto en el mundo de la responsabilidad social en el negocio. En su libro *Rise Up*, se explica qué *Corporate Social Responsibility (CSR)* o la Responsabilidad Social Corporativa, es un término bastante general que los negocios usan para incluir ideas como impacto social, sustentabilidad corporativa, propósito, y responsabilidad social.

Un CSR se puede definir como un enfoque empresarial para crear un desarrollo sostenible proporcionando a los beneficios económicos, sociales y ambientales (Stoddard, 2017, Kindle Location 100). La Idea de CSR nació en los años 40 pero realmente tomó su forma actual en los años 70. Las empresas de los años 70 reconocieron que las malas acciones corporativas en el mercado o en el lugar de trabajo podrían afectar negativamente las operaciones y la reputación, y los costos resultantes, directos o indirectos, podrían afectar la rentabilidad. Entre otros, estos costos podrían derivarse de demandas, nuevas regulaciones gubernamentales, retiros de productos o boicots a los consumidores (Stoddard, 2017, Kindle Location 109). Así que, aunque sea algo que bastante buena, nunca existía por el propósito o base de hacer cosas buenas como una organización, fue más una obligación de sus clientes y comunidades. Por eso es importante definir la diferencia entre un CSR y un *Social Enterprise*.

Social Enterprise – Una empresa con fines de lucro que proporciona intencionalmente productos, servicios o modelos de negocio que benefician a la sociedad y/o al medio ambiente utilizando estrategias de mercado comercial. La Social Enterprise sigue teniendo en cuenta los resultados o

bottom line, solo uno diferente. Como empresa social, su empresa trabajará deliberadamente hacia tres resultados generales: impacto social, beneficio ambiental y beneficio financiero. Un Social Enterprise se puede medir por varios parámetros:

Medio Ambiente: Mucho más que solo midiendo los entradas y salidas de recursos en tu negocio, y mucho más que reciclar. Se tiene que medir todos los impactos que puede hacer el negocio desde la consumición del agua y luz hasta su cadena de suministro (Stoddard, 2017, Kindle Location 128).

Empleados: El impacto más grande que puede tener un negocio es el impacto a sus empleados. La forma en que una empresa trata a sus empleados se ha vuelto cada vez más importante para los consumidores. (Stoddard, 2017, Kindle Location 128)

Comunidad: Históricamente, la preocupación corporativa por la comunidad ha sido todo acerca de la filantropía. Hoy en día debemos ver más adelante que eso. La contribución a la comunidad podría incluir relaciones con proveedores, políticas de compra local y transporte alternativo, entre muchos otros. (Stoddard, 2017, Kindle Location 136)

Clientes: ¿Sus productos o servicios satisfacen una necesidad única de poblaciones de bajos ingresos, minorías u otras poblaciones desatendidas? ¿Está ayudando a los agricultores orgánicos a hacerse un lugar en el mercado a través de la compra y comercialización cooperativas? (Stoddard, 2017, Kindle Location 145)

Gobernanza: Hay estructuras legales hoy en día que no solo protegen a las Social Enterprise, pero también requiere que se demuestre formalmente el beneficio público que está creando. (Stoddard, 2017, Kindle Location 145)

La Social Enterprise le ofrece una forma completamente nueva de ver su negocio. Es un reto, sin duda, ya que ya no solo intentas avanzar y cruzar una línea de meta marcada por el

beneficio financiero anual: ahora estás jugando un juego de negocios holístico en un campo de juego que cubre todos los 360 grados.

B.2.5.2. El Movimiento de Propósito

Una economía de propósito es cuando empleados y consumidores iguales buscan interacciones y relaciones con más valor de su compra o sueldo. Es un mundo en que consumidores votan con su dinero y empleados invierten su tiempo en organizaciones en las que realmente quieren estar. Tres esfuerzos dando el poder al consumidor hoy en día:

1. Cambio digital y empoderamiento individual – el Internet tiene muchos beneficios para el consumidor. Uno puede ver críticas, crowdfunding, eCommerce, e influencers. La tecnología ha dado a los consumidores una relación nueva con las marcas. (Stoddard, 2017, Kindle Location 199)
2. Transformación generacional – Millennials están redefiniendo en el mercado. Son almas independientes, desde sus creencias políticas, hasta su falta de confianza por las instituciones. Esta generación creció a la velocidad de la tecnología. Maduraron en tiempos económicos difíciles, lo que obligó a muchos de ellos a redefinir su expectativa de éxito. Ahora lo definen menos con bienes materiales y más como una búsqueda de significado en sus vidas, que incluye sus relaciones con las marcas. (Stoddard, 2017, Kindle Location 209)
3. Psicología de Comportamiento – Con una misión de propósito un negocio tiene la oportunidad de construir una marca que tus consumidores aman. ¿Por qué nos importan recién las acciones buenas de una empresa? Stoddard, explica que está directamente relacionado con la jerarquía de las necesidades de Maslow. Que después que nuestras necesidades básicas están cumplidas, buscamos la próxima evolución de nuestras necesidades mostradas en el gráfico abajo. (Stoddard, 2017, Kindle Location 232)

Gráfico N° 7: La Pirámide de Maslow



(Ángeles, 2017)

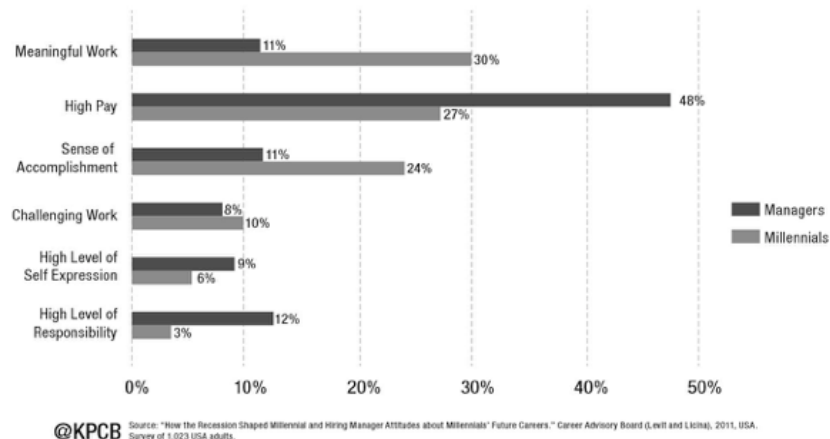
Estamos en el proceso de cambios en el lugar de trabajo, los querencias y necesidades de un millennial y un Baby Boomer, y hay una desconexión de la comunicación mostrada en el gráfico abajo.

Gráfico N° 8: El valor de trabajo milenario = Percepción desconecta

Millennial Work Values = Perception Disconnect?

Most Important Thing to Millennials = Meaningful Work
What Managers Think Is Most Important Thing to Millennials = Money

Managers' and Millennials' View of the Most Important Factor That Indicates Career Success to Millennials



(Stoddard, 2017, Kindle Location 232)

Mission Statement Vs. Purpose Statement – Una misión generalmente está enfocada adentro y a que quiere que sea tu negocio, productos, y/o servicios. Un *Purpose Statement* es tu razón por ser. Habla más de tu lugar en el mundo y cómo planeas mejorarlo. Al elaborar una declaración para expresar su promesa de compromiso, debe motivarse. La declaración debe ser fácil de entender y recordar, y ser convincente para sus muchas audiencias. Debe estar cubierto de emoción. Sobre todo, debe ser simple y declarativo. (Stoddard, 2017, Kindle Location 294)

B.2.5.3. Valores de Marcas

Los valores de marcas son más importantes que nunca y es muy importante que tus valores sean compartidos por todos. Los valores son un código fundamental que proporciona orientación para tomar decisiones cotidianas y establecer una estrategia crítica a largo plazo. No debe crear un conjunto de valores que se ejecute en los dígitos dobles. Esto diluye su importancia y también hace que sea más difícil para sus empleados recordarlos. Elija de tres a cinco valores

que sean principios básicos. Tradicionalmente, los valores se han visto como puntos de prueba internos, pero son cada vez más importantes para las partes interesadas externas. Los valores deben llamar la atención de empleados y clientes actuales y potenciales. (Stoddard, 2017, Kindle Location 344)

B.2.5.4. Estructura Corporativa

Cuando lanza su negocio orientado a propósitos, tendrá que seleccionar una estructura corporativa legal formal. Tradicionalmente, esto constituía una elección en las designaciones más comunes como C Corporation, S Corporation o Limited Liability Company (LLC). Pero hoy en día tienes varias opciones nuevas que un emprendedor debe evaluar. Dos opciones nuevas son: *Public Benefit Corporation* y *Low-Profit Limited Liability Company (L3C)*.

Benefit Corporation – Se da a las empresas con fines de lucro la flexibilidad para perseguir el impacto social junto con los resultados financieros, sin la amenaza legal de los inversores por no maximizar el valor de los accionistas. (Stoddard, 2017, Kindle Location 480)

Low-Profit Limited Liability Company (L3C) – Se dedica y se explica que su objetivo principal no es maximizar rentabilidad. Son diseñados para ayudar a emprendedores a obtener inversores porque da motivación a los Nonprofits dar capital a tu organización para mantenerse liberados de impuestos. (Stoddard, 2017, Kindle Location 497)

Hay un proceso de certificación para proveer la prueba que una empresa sea realmente buena. Las corporaciones B certificadas son empresas que cumplen con los más altos estándares de desempeño social y ambiental verificado, transparencia pública y responsabilidad legal para equilibrar los beneficios y el propósito.

Tabla N° 4: Benefit Corporations vs. Certified B Corps

Asunto	Benefit Corporation	Certified B Corp
Responsabilidad	Los directores deben considerar el impacto en todas las partes interesadas	Lo mismo
Transparencia	Debe publicar un informe público sobre el desempeño social y ambiental general evaluado en función de un estándar de terceros.	
Desempeño	Auto-Informado	<ul style="list-style-type: none"> ● Debe lograr una puntuación mínima verificada en la Evaluación de Impacto B ● Es necesario renovar la certificación cada dos años con respecto al estándar en evolución
Disponibilidad	Disponibles solo para corporaciones en 30 estados de EE. UU. y D.C	Disponibles para todas las empresas, independientemente de la estructura corporativa, estado o país de constitución

Costos	Tasas de presentación del estado de \$70-\$200	B Lab Certificación honorarios de \$500 a \$50,000/año, basados en ingresos
Responsabilidad de B Lab	Desarrollado Modelo de Legislación, trabaja para su paso y uso, ofrece herramienta gratuita de informes para cumplir con los requisitos de transparencia; No hay papel en la supervisión	Organismo certificador y apoyo 501c3, que ofrece acceso al logotipo de Certified B Corporation, cartera de servicios y vibrante comunidad de práctica entre El Cuerpo B; Para obtener más información sobre la certificación de B Corp, visite www.bcorporation.net .

(Stoddard, 2017, Kindle Location 524)

B.2.5.5. Gente

Un Social Enterprise siempre va a ser apuntado a la gente, y claro que sí hay que empezar con los empleados. Una empresa no puede ser motivada por un propósito, si la gente en la oficina no está motivada por ese propósito también. Una empresa tiene que pensar en sus empleados como su recurso más valioso que tengan. Tratar bien a los trabajadores facilita la contratación de nuevos talentos y retener a sus empleados experimentados, ahorrando costos y aumentando la productividad. La verdad es que la balanza entre el trabajo y la vida personal es quizás el beneficio más valioso que puede proporcionar a sus trabajadores y para su empresa. No es un secreto que la felicidad en el trabajo influye en el desempeño del negocio. En la figura abajo es un estudio hecho de IZA World of Labour que muestra cómo las empresas que votaron el mejor lugar para trabajar, superaron mucho más de que las S & P 500 en valores invertidos.

Gráfico N° 9: Las empresas calificadas como las mejores para trabajar también superan en valor total de empresa



(Proto, 2016)

No se tímido de ser creativo como se puede agregar beneficios. Hay muchas cosas que se puede hacer que son barato, pero tiene mucho valor para tus empleados.

B.2.5.6. Financiamiento

Antes que uno pueda lanzar su Startup hay que obtener capital que se puede hacer a través de varios caminos.

Individuos: Obviamente hay familiares y amigos, pero fuera de eso en el mundo de CSR y Social Enterprise hay muchos emprendedores sociales con capital que quieren ayudar a la empresa con propósito. (Stoddard, 2017, Kindle Location 767)

Grupos Inversores y Networks: Algunos grupos de inversores no sólo se especializan en, sino que también buscan inversiones en empresas sociales. Estos grupos agregan fondos de inversionistas y brindan la oportunidad a los miembros individuales de participar en acuerdos seleccionados. (Stoddard, 2017, Kindle Location 806)

Venture Capital: Venture Capital Firms (VC 's) Se refiere a la financiación de una empresa Start-Up por inversores típicamente de alta riqueza que piensan que el negocio tiene potencial para crecer sustancialmente a largo plazo. En el mercado de Social Enterprise hay varios VC 's buscando Startups y empresas *buenas*. (Stoddard, 2017, Kindle Location 806)

Fundaciones Privado: Las fundaciones realizan estas inversiones a través de un PRI, o inversión relacionada con el programa. Los PRI permiten a las fundaciones privadas continuar su misión y cumplir con los requisitos de su programa de distribución obligatorio. Generalmente el 5 por ciento de los activos de inversión de una fundación se distribuyen anualmente como subvenciones, con parte de esto que también comprende los PRI en forma de un préstamo, una garantía de préstamo o realmente la compra de acciones en una organización con fines de lucro que ayuda a fundación. (Stoddard, 2017, Kindle Location 816)

Bancos: No son la mejor opción porque probablemente no van a invertir en tu Social Enterprise. Pero pueden ser un recurso muy valioso en la forma de crédito. (Stoddard, 2017, Kindle Location 836)

Crowdfunding: Financiación mediante la recaudación de dinero de un gran número de personas que cada uno contribuye con una cantidad relativamente pequeña, por lo general a través de Internet. Pero Crowdfunding puede ser peligroso por tener tantos inversores. Stoddard dice que uno debe usar Crowdfunding *para lanzar un producto o servicio para probar su atractivo en el mercado, creando ingresos comprobados (que a los inversores potenciales les encantarán) y proporcionando un flujo de efectivo crítico para sus operaciones*. (Stoddard, 2017, Kindle Location 855)

Socios y Empresas Privadas: ¡Es el momento de pensar creativamente! Seguramente una empresa tiene proveedores y distribuidores. ¿Ellos estarían interesados en invertir en el futuro de tu empresa? (Stoddard, 2017, Kindle Location 855)

Con todas las opciones que existen para obtener capital para un start up, No se apresure al capital inversor. Sea *Lean* y tome el mayor tiempo posible con su producto y equipo. La adquisición de capital de inversión es un trabajo a tiempo completo.

B.2.5.7. Compartir tu Historia

Mientras que esté construyendo una empresa, también está construyendo una marca, que sea real y humana. Y eso es lo que busca la gente. Usa su propósito como una ventaja: cuanto más exitoso seas, mejor será el mundo. Hay que empezar compartiendo la historia por dentro, con los empleados y stakeholders. Dos herramientas usadas para hacer eso puede ser un Manifiesto o reporte anual que detalle el éxito e impacto social del organización. (Stoddard, 2017, Kindle Location 908)

C.1 Trabajo de Campo

C.1.1 Declaración de la Misión

Tomando lecciones aprendidas de *Building a Socially Conscious Business*, La Misión de MercadoBazaar debe ser también una dirección de propósito. El misión y propósito de MercadoBazaar es: Unir buenas empresas chicas y familiares de LATAM con el mercado de los EE. UU. para proveer productos de alta calidad fueron hechos en formas sostenibles a los consumidores del mercado EE. UU. y de empoderar las empresas LATAM a crecer sus negocios haciendo un buen impacto económico a sus comunidades.

C.1.2 Estrategia de un Startup *Lean*

Un Startup siempre empieza con una idea para resolver un problema y/o aprovechar una oportunidad. El problema presentado en este trabajo final es que no hay muchas opciones para los consumidores de los EE. UU. para encontrar productos de alta calidad fueron hechos en formas sostenibles que también vienen de otras culturas. El problema del otro lado es que hay muchas empresas que hacen productos así pero no pueden alcanzar al mercado Estadounidense. Estos problemas presentan una oportunidad para unirlos.

The Lean Startup se basa en los primeros pasos necesarios cuando estás construyendo un producto para resolver un problema. Se enfoca en la teoría de que aunque tienes una idea muy buena y piensas que tienes clientes esperando a comprar tu producto. Realmente no sabes nada y no vas a saber ninguna cosa hasta que vas probando tus suposiciones y el producto con el mercado. Un límite de alcance en este Trabajo Final es que no podía probar el producto en el mercado por que no está hecho el producto. Dicho esto, hay suposiciones que se pueden poner a

prueba usando el método de encuesta con el mercado de los EE. UU. que empieza el proceso de Build Measure Learn presentado de Reis.

C.1.2.1 Hipótesis y Suposiciones

Tomando las lecciones de Eric Ries en su libro *The Lean Startup*, un emprendedor tiene que tratar su idea con una forma casi científico y entender que aunque tiene una idea que parece buenísima, eso es una suposición y no significa que la idea tiene una verdad valor en el mercado. Por eso hay que ser transparente con sí mismo, identificar las suposiciones que tiene y formar una hipótesis que se pueda poner a la prueba. La hipótesis más predominante de MercadoBazaar es: **Los consumidores de los EE. UU. quieren productos de alta calidad fueron cuáles hechos en formas sostenibles que también vienen de otras culturas y están dispuestos a pagar por estos productos con el fin de tenerlos y saber que están apoyando a empresas que merecen sus compras.**

Entre esta hipótesis se presentan varias suposiciones iniciales, y el primer paso es poner estas suposiciones a la prueba con una encuesta. Las suposiciones iniciales que veo son lo siguiente:

1. La gente de los EE. UU. están buscando otros productos que no vienen de marcas conocidas
2. La gente de los EE. UU. están dispuestas y hacen muchas comprar a través plataformas de eCommerce.
3. La gente de los EE. UU. están activamente buscando productos únicos que también podrían venir de otras culturas
4. La gente de los EE. UU. están buscando a empresas que practiquen negocios en una forma sostenible para el medioambiente y socialmente.
5. La gente de los EE. UU. están dispuestas apoyar a estas empresas.

6. Diciendo “la gente de los EE. UU.” se refiere a los jóvenes de los Estados Unidos, mayormente a la generación de los millennials y ellos serían nuestro segmento principal.
7. La mayoría de la gente que forman parte del segmento de mercado viven en ciudades grandes.

C.1.2.2 Encuesta

Con estas suposiciones, tenía que ponerlas a prueba con el mercado de los EE. UU. en la forma de una encuesta. Cada suposición es dirigida a las preguntas en la encuesta. Dado que soy de los EE. UU. podría conectarse con varios amigos y conocidos ahí para que ellos también pasen la encuesta a más gente hasta que pueda tener una **muestra de 100 personas** de distinto demográficos. Abajo encontrarás las preguntas de la encuesta. Se empieza con declaraciones y la persona haciendo la encuesta tienen que seleccionar qué tanto están de acuerdo con la declaración en un rango de 1 a 5. Las declaraciones son el siguiente (Imágenes de la encuesta se encuentra en los Anexos del trabajo Final):

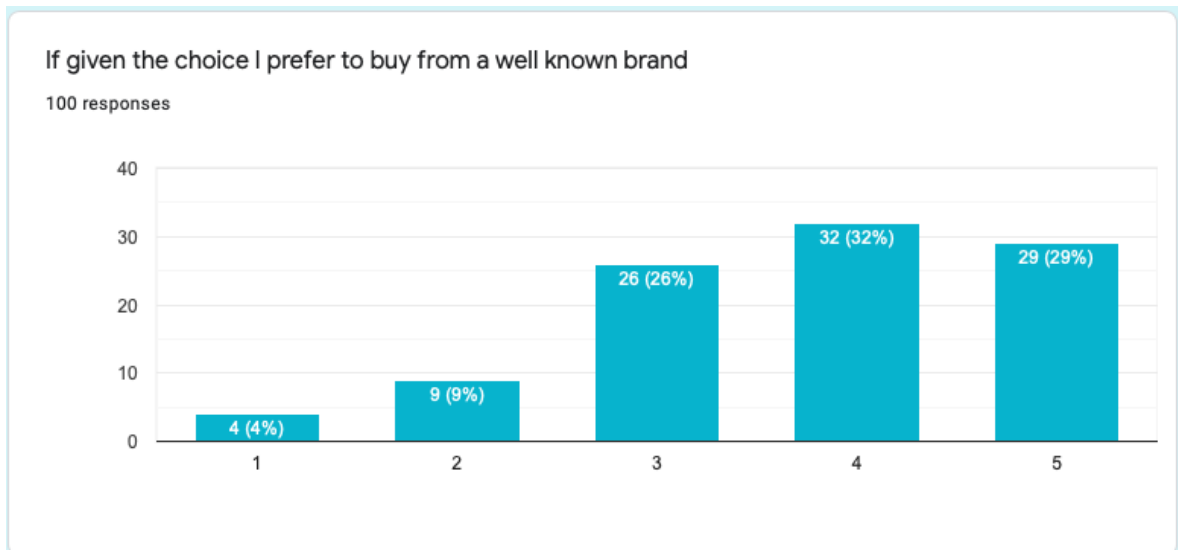
Preferencias de Compra MercadoBazaar

1. **Sí dado la opción, prefiero comprar de una marca bien conocida.**
2. **Compro a través de plataformas de eCommerce a menudo.**
3. **Intento y disfruto encontrar cosas nuevas y únicas.**
4. **La responsabilidad del medio ambiente y social es importante para mí.**
5. **Apoyar a los negocios chicos y familiares de cualquier lugar es importante para mí.**
6. **¿Que de comprar de empresas chicas y familiares es valorable para ti? (en esta pregunta la persona que hacía la encuesta podría seleccionar uno o varios)**
7. **¿En qué ciudad vives?**
8. **¿Cuál es tu profesión?**

9. ¿En qué rango de edad caes?

C.1.2.3 Resultados de la Encuesta

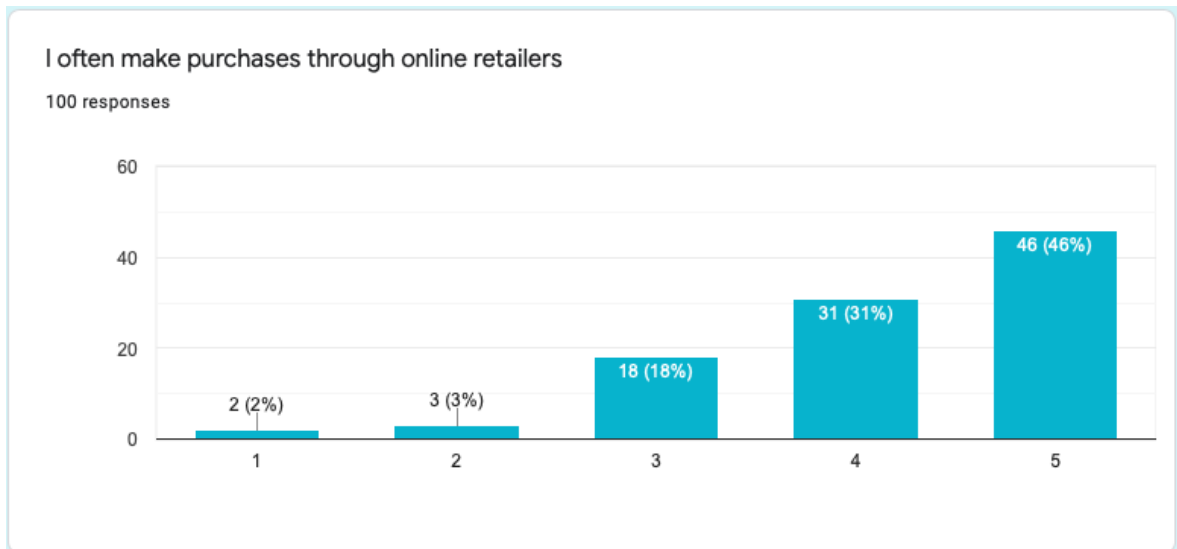
Gráfico N° 10: Resultados de la Encuesta - Pregunta 1



Sí dado la opción, prefiero comprar de una marca bien conocida:

Los resultados de esta pregunta muestran que comprando de una marca conocida es importante para la gente de los Estados Unidos. Comprar de una marca conocida está relacionado con la idea de confianza. Una buena marca conocida ya ha logrado la posición en la mente del consumidor que lo que van a comprar va a valer la compra. Dado la suposición 1 que tenía, los resultados van en contra de lo que pensé. **A la gente si les importa comprar de marcas conocidas.**

Gráfico N° 11: Resultados de la Encuesta - Pregunta 2

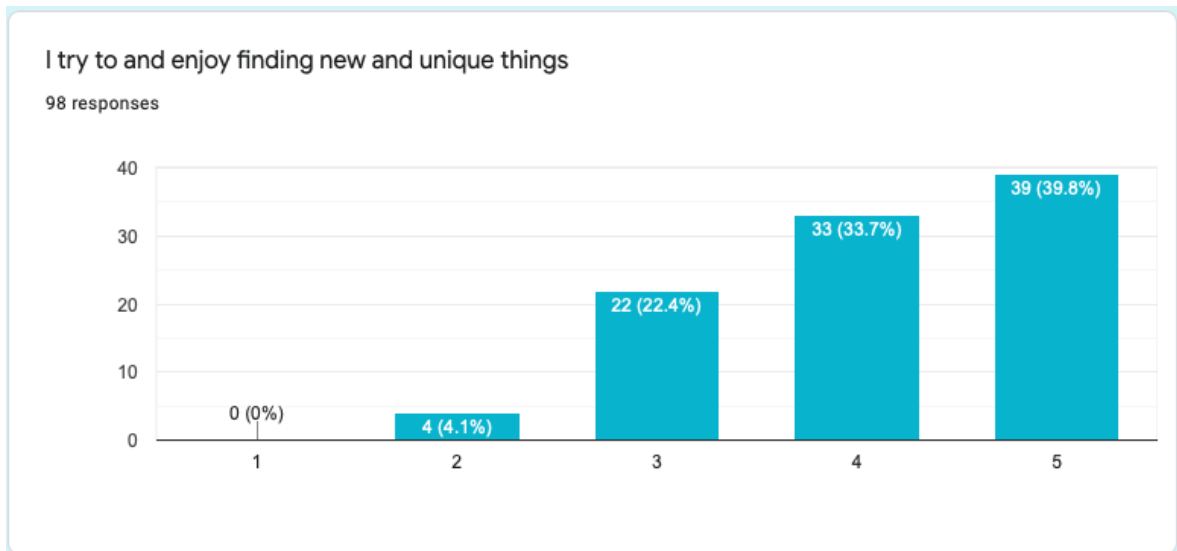


Compro a través de plataformas de eCommerce a menudo:

Acá es importante ver los números en una escala : 1. Nunca compro de plataformas de eCommerce, 2. No Tanto 3. A veces 4. Más que a veces 5. Mucho. Este resultado confirma mi suposición por que primero casi la mitad (46%) de la muestra dicen que están comprando de plataformas de eCommerce mucho. Un otro 31% dicen que están comprando bastante y 18% dice que compran online a veces. Solo 5% de la muestra dicen que no compran o compran muy poco a través las plataformas de eCommerce. **En total 95% de la muestra usan plataformas de eCommerce y la suposición está confirmado.**

Intento y disfruto encontrar cosas nuevas y únicas.

Gráfico N° 12: Resultados de la Encuesta - Pregunta 3

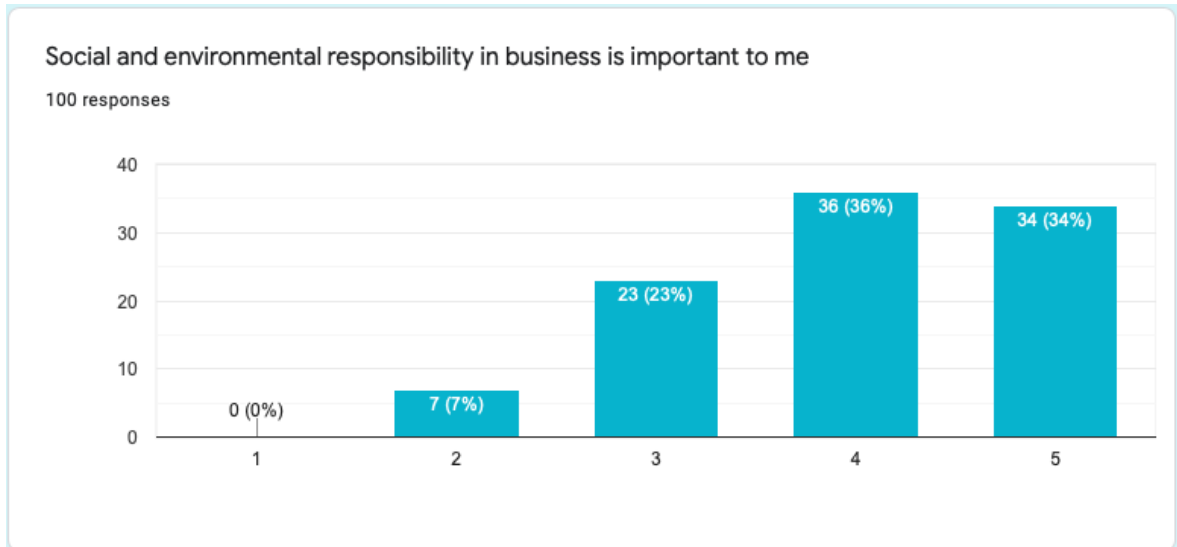


Intento y disfruto encontrar cosas nuevas y únicas:

Los resultados de esta suposición son bastante interesantes por que, en una forma, van contra la primera suposición en cual la gente prefiere comprar de marcas conocidas. Usando la misma escala que antes (1. Nunca, 2. No Tanto, 3. A veces, 4. Más que a veces, 5. Mucho.) A un 39.8% de la muestra le gusta mucho buscar y encontrar cosas nuevas, un 33.7% le gusta hacerlo bastante, y a otro 22.4% le gusta hacerlo a veces. Solo un 4.1% no gusta tanto. **Dado que 95.9% de la muestra dice que le gusta buscar y encontrar productos nuevos, mi suposición está confirmado.**

Aunque está confirmado esta suposición hay que reflejar un poco de la contradicción de la suposición 1, en cual la gente prefiere comprar de una marca conocida. En esta suposición, 87% de la muestra cayeron entre el rango de 3 a 5, diciendo que comprando de una marca conocida es por lo menos un poco importante para ellos. Considerando que 95.9% de la misma muestra dicen que están activamente buscando a productos nuevos, uno tiene que concluir que, en esta muestra de gente, aunque la confianza de una marca conocida es importante, están dispuestas encontrar y desarrollar esa confianza con marcas nuevas.

Gráfico N° 13: Resultados de la Encuesta - Pregunta 4

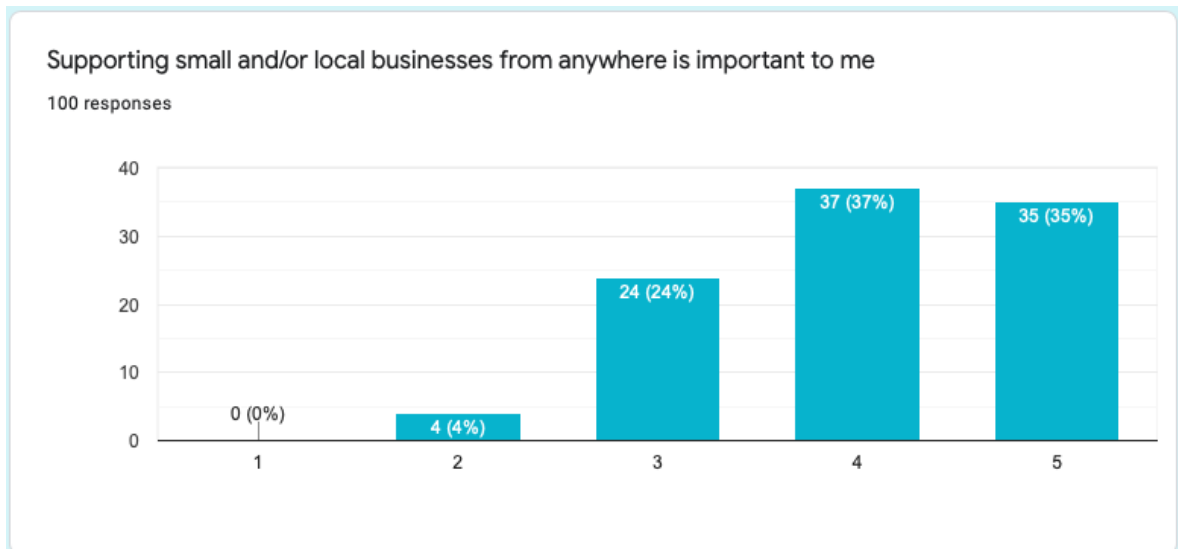


La responsabilidad del medio ambiente y social es importante para mí:

Los resultados de esta suposición muestran que la gente de la muestra piensa que sí, es importante la responsabilidad del medio ambiente y social en los negocios, y **se confirme la suposición. Solo un 7% de la muestra dicen que no es tan importante para ellos, pero el otro 93% dice que si es por lo menos un poco importante para ellos.** Como había pensado un gran porcentaje de las empresas en los EE. UU. y de los productos disponibles ahí están haciendo sus productos en formas que no son sostenibles para nuestra tierra o nuestras comunidades y la gente es consciente de eso. Es importante entender que los resultados de esta suposición también van contra la primera en cual la gente prefiere comprar de marcas conocidas. La mayoría de las marcas conocidas están haciendo sus productos en formas que no son sostenibles. Como Nike por ejemplo quienes han sido conocidos por usar niños en China para armar sus productos. Es difícil no comprar de Nike por que tienen tanta confianza con la gente que los productos van a estar hecho bien y saben que vale la pena de sus compras por que saben que el producto va a durar y hay un estatus asociado con el swoosh. Pero con toda esta información, la gente todavía dice que es importante la responsabilidad del medio ambiente y social. Podría significar que aunque la

gente por lo general le gusta comprar de marcas conocidas, tener opciones de **Buen negocios** es importante.

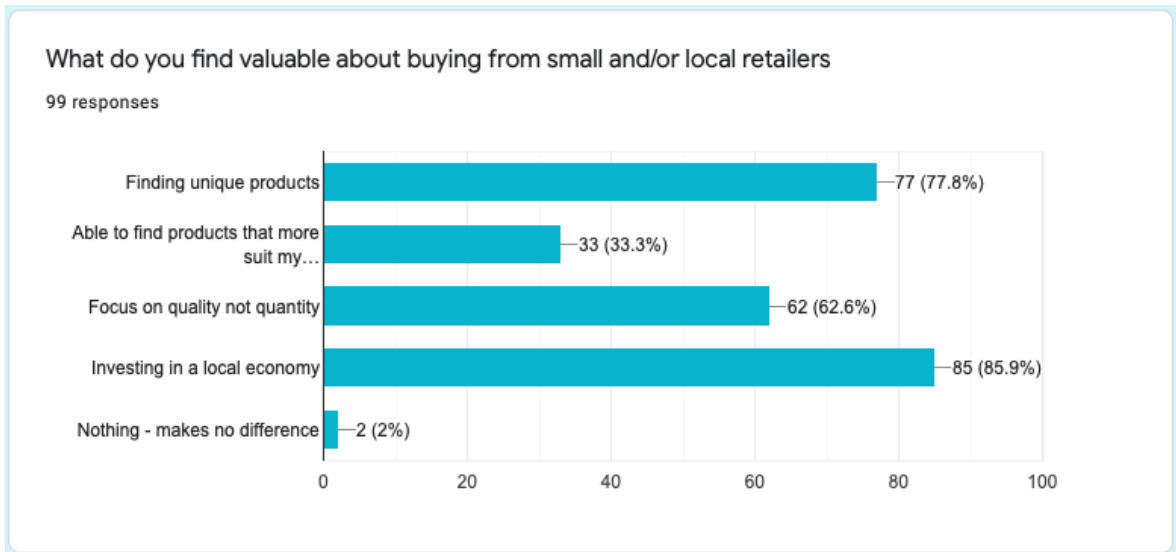
Gráfico N° 14: Resultados de la Encuesta - Pregunta 5



Apoyar a los negocios chicos y familiares de cualquier lugar es importante para mi:

Los resultados de esta cuestión también se confirman a mis suposiciones porque un 96% de la muestra le importa hacer eso por lo menos a veces y un 72% están de acuerdo. Seguro que a la gente le importa apoyar a empresas en sus propias comunidades, pero también están de acuerdo en apoyar las empresas chicas y familiares de cualquier lugar. Podría decir que esta también va en contra de la primera suposición dado que la mayoría de las marcas conocidas no son empresas chicas, pero a pesar de todo quieren apoyar a sus compañeros de negocios que están creando algo propio.

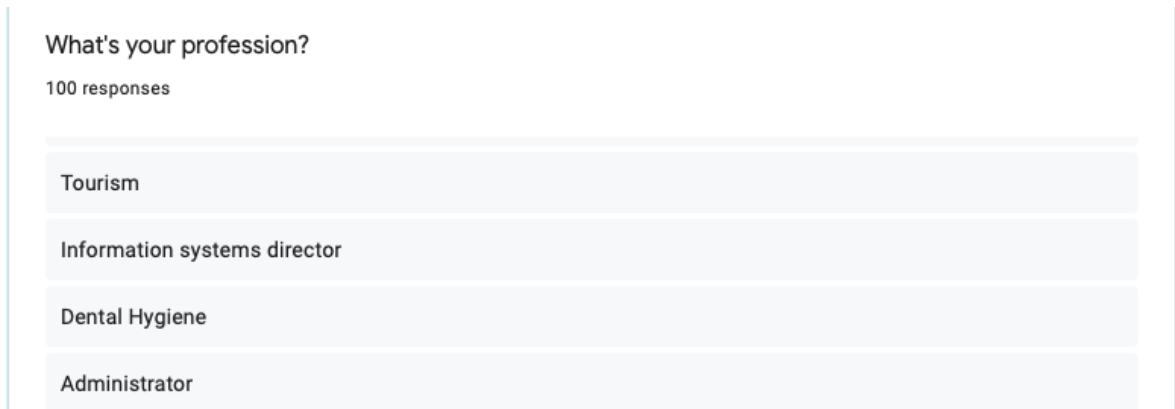
Gráfico N° 15: Resultados de la Encuesta - Pregunta 6



¿Que de comprar de empresas chicas y familiares es valorable para ti? (en esta pregunta la persona que hacía la encuesta podría seleccionar uno o varios):

Esta pregunta dice mucho, pero más que cualquier cosa dice que solo una persona en la muestra piensa que no hay diferencia. Todos los demás piensan que comprando de una empresa chica y familiar, tiene muchos beneficios. Los beneficios que sobresalen de todo son (1) el valor de encontrar productos únicos a 77.8%, (2) a inversión en una comunidad local a 85.9%, y (3) un enfoque en calidad no cantidad a 62.6%. Solo 33.3% dicen que pueden encontrar productos que satisfacen sus necesidades.

Gráfico N° 16: Resultados de la Encuesta - Pregunta 7



¿Cuál es tu profesión?:

Lo importante de eso es que gente de todas las industrias contestaron a la encuesta. Hay estudiantes, jubilados, médicos, administradores y muchas más. Me alegro mucho por que dice que fue una buena muestra.

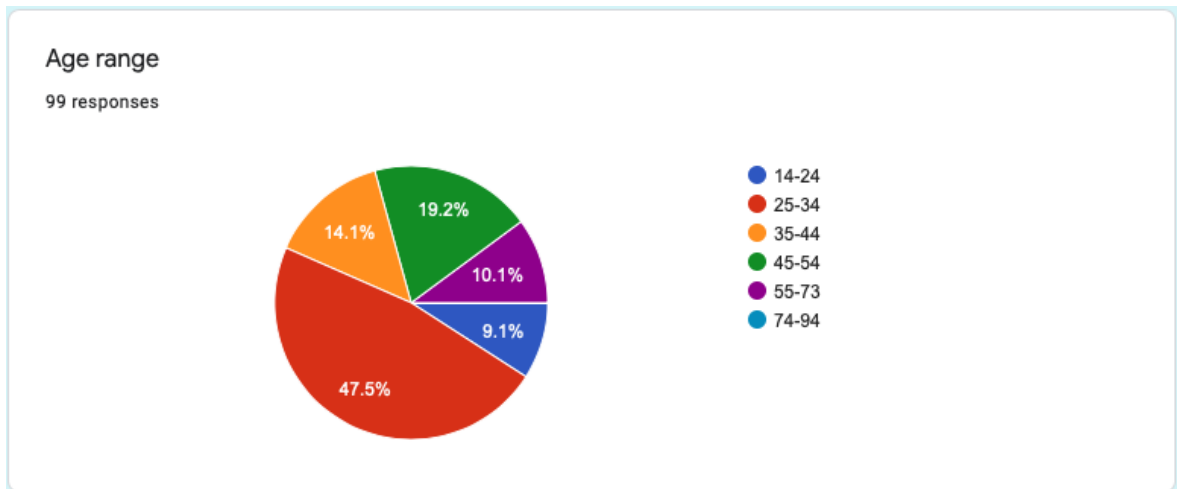
Gráfico N° 17: Resultados de la Encuesta - Pregunta 8



¿En qué ciudad vives?:

Eso podría ser mejor cuando estamos hablando de la calidad de la muestra. Aunque hay gente de muchas partes de los EE. UU., la mayoría eran de lugares muy urbanos como Seattle, Nueva York, Los Ángeles y Boston. Hubo varios de lugares como Montana o Spokane, pero no tanto. Por lo menos dice que gente en estos lugares urbanos ven el valor en nuestra propuesta de valor.

Gráfico N° 18: Resultados de la Encuesta - Pregunta 9



Rango de Edad:

A primera vista solo dice de que edad tenía la muestra. Pero en comparación con el resto de la encuesta dice mucho. Primero casi la mitad de la muestra (47.5%) fueron millennials, otro 14.1% fueron Xennials, y 19.2 fueron de Gen X. Toda la gente en estos rangos de edades son gente que usan su computador casi dirimente, y cuando ves los resultados más cerca ves que fueron ellos que casi siempre cayeron en los rangos de 3 a 5 con las suposiciones. Eso se ayuda a definir a el segmento mejor.

C.1.2.4 Conclusiones de la Encuesta

La encuesta dio mucha información y fue un muy buen paso para entender las suposiciones iniciales. Casi todas mis suposiciones iniciales fueron confirmadas de la encuesta menos la primera, *que la gente de los EE. UU. están buscando otros productos que no vienen de marcas conocidas. Sí dado la opción, la mayoría prefieren comprar de una marca bien conocida.* Pero como explicado y mostrado a través del resto de la encuesta, una marca conocida significa confianza, y aunque prefieren comprar de una marca conocida por la confianza que tienen en esa

marca también están más que dispuestos a encontrar productos nuevos. Además, quieren apoyar a empresas chicas y familiares quienes hacen un buen negocio, con responsabilidad del medio ambiente y social. Mis conclusiones más importantes de la encuesta son:

2. Aunque la gente tiene sus marcas conocidas a quienes les gusta comprar, están más que dispuestas a desarrollar una confianza con nuevas marcas, especialmente si estas marcas hacen buenos productos en formas sostenibles.
3. El cliente principal es más joven entre la edad de 25-44 y están ubicados en lugares urbanos.

C.1.2.5 Build Measure Loop

La encuesta es solo el primer paso de lanzar un negocio en una forma lean como explica Eric Reis. El próximo paso será probarlos directamente con el mercado de los EE. UU. en una forma lean. Eso se puede hacer tomando lecciones de cómo se formó la empresa Zapos. Zapos, es una plataforma de eCommerce en que el fundador hizo una página de web súper barato y publicó fotos de zapatillas ahí en que consumidores lo podrían comprar sobre el internet. Si alguien compro un par zapatillas, el fundador iba a una tienda las compraba y las mandaba a la persona.

Dado que soy una persona de los Estados Unidos y vivo aquí en Argentina, planeo hacer lo mismo. Crear una página web barato o gratis, y tener un par de publicaciones que van a traer gente a la página. Cuando yo vaya a los EE. UU. (dado que voy bastante seguido a mi propia cuenta) voy a activar esa página para que la gente la puedan comprar si quieren. Si compran algún producto que traje de Argentina sobre el web, se lo voy a mandar yo directamente. Todas las ganancias de estas ventas serán usadas








La idea como fue aprendido en el Lean Startup y como es el Build Measure Learn loop es seguir haciendo eso hasta que pueda realmente aprender qué tipos de productos quiere el mercado, cuál será la mejor forma de traer estos productos, y cómo puedo seguir mejorando a mi

empresa. Cuando tengo esta información aprendida tiene que encontrar una forma en que se puede escalar estas actividades y crecer el negocio rápidamente!

C.1.3 Canvas de un Modelo de Negocios

Ahora vamos a saltar al futuro un poco. El siguiente Canvas de un modelo de negocio es una representación del modelo de negocio después de que las suposiciones iniciales ya hayan sido probadas, podamos encontrar el capital necesario y hemos establecido las asociaciones necesarias. (También se encuentra el Canvas en los Anexos)

Gráfico N° 19: MercadoBazaar Canvas

<p>Key Partners </p> <ul style="list-style-type: none"> Socios de LATAM Afiliados de transporte Empresas minoristas Inversores Clientes de Publicidad 	<p>Key Activities </p> <ul style="list-style-type: none"> Relaciones con socios LATAM Mantenimiento de plataforma Marketing Transporte de bienes Resoluciones de problemas 	<p>Value Propositions </p> <ul style="list-style-type: none"> Productos de alta calidad hechas de recursos disponibles del lugar de empresa Accesibilidad de alcanzar estas productos que no existen en su comunidades Apoyar a marcas y empresas sostenibles (Del medioambiente, socialmente) Cultura 	<p>Customer Relationships </p> <ul style="list-style-type: none"> Autoservicio – Pagina de web Servicios cliente Comunicación directo Post-compra encuesta 	<p>Customer Segments </p> <ul style="list-style-type: none"> Consumidores individuales <ul style="list-style-type: none"> Millennials Adultos Jóvenes Gente conscientes de sus comparas Empresas Minoristas
<p>Cost Structure </p> <ul style="list-style-type: none"> Technologica Informatica y R&D General y Administrativas Marketing y Ventas Costs de almacen 		<p>Revenue Streams </p> <ul style="list-style-type: none"> Venta de bienes <ul style="list-style-type: none"> Precios fijos por producto MercadoBazaar toma un porcentaje de venta 		

C.1.3.1 Segmentos del Mercado (*Customer Segments*)

El segmento del mercado que va a ser apunto MercadoBazaar será generalmente a los **millennials y gentes jóvenes de los EE. UU.** Eso será porque son ellos que son más conscientes de

dónde vienen sus productos que compran. Ellos quieren saber que su plata va a apoyar a empresas que están haciendo el buen negocio. Otra razón por la que los Millennials serán el segmento del mercado principal es por que ellos pasan más tiempo a través de las redes sociales donde planeamos hacer la mayoría de nuestro marketing. También tendrían la capacidad de comprar por qué los millennials ya han entrado en la fuerza laboral de los EE. UU. Aunque estamos enfocados en vender a los Millennials mientras estamos identificando un segmento principal. También hay mucha **gente de muchas edades que les importa tener productos de buena calidad cuales fueron hechas en formas sostenibles**. Otro segmento incluye a otras **empresas minorista**.

C.1.3.2 Propuesta de Valor (Value Propositions)

El Valor de MercadoBazaar que vamos a traer al nuestro segmento de clientes será:

1. La posibilidad de comprar productos de alta calidad que fueron hechas con los mejores recursos de la región de la empresa asociada.
2. Accesibilidad de tener productos de otras culturas
3. Accesibilidad de alcanzar estos productos que antes fueron afuera de sus alcances si no tiene la posibilidad de viajar a estos lugares todo organizado en un lugar
4. Apoyar a las marcas y empresas sostenibles para el medio ambiente y sus comunidades.

C.1.3.3 Canales (Channels)

Vamos a traer estos valores a los segmentos a través varios canales. Primero a través las **redes sociales** es y **publicidades** para que sepan que existimos. Principalmente con la **página web de eCommerce** el segmento va a poder acceder, ver, y comprar todos los productos ofrecidos. Físicamente tendríamos los canales de distribución con **nuestros afiliados** de transporte, llevando los productos desde los socios de LATAM al cliente.

C.1.3.4 Relaciones con el Cliente (Customer Relationships)

Vamos a interactuar con nuestros clientes de varias formas. Primero con **comunicación directa** a través las redes sociales, mensajes directos, publicidades, publicaciones, email, etc... Queremos estar siempre disponibles para comunicarnos con nuestro segmento. Nuestra **página de web será de autoservicio** y el cliente está libre de buscar a través de todo y comprar lo que quiere. Idealmente, también tendremos **un chat en la página** para hacer preguntas si quieren. También vamos a comunicarnos con los clientes **post-compra con encuestas** así podemos estar siempre aprendiendo de nuestro segmento.

C.1.3.5 Fuente de Ingresos (Revenue Streams)

La fuente de ingreso más principal de MercadoBazaar será la venta de bienes. Los precios de los productos serán fijos y por cada venta MercadoBazaar tomará un porcentaje de la venta, el resto de la plata ganada de la venta del producto irá a la empresa de donde vino el producto. Como es el standard en la industria de los Marketplaces de eCommerce, MercadoBazaar tomará un comisión de 15% de la venta del producto.

C.1.3.6 Recursos Claves (Key Resources)

El recurso más clave que vamos a necesitar más que todo será el **recurso humano**. Vamos a necesitar buena gente que se dedica a desarrollar y mantener las páginas web, gente que maneja las relaciones con clientes y nuestros socios. Vamos a necesitar un espacio de **almacén** para guardar los productos cuando llegan de LATAM. Otros recursos serán la **plataforma, data del cliente y R & D** (investigación y desarrollo).

C.1.3.7 Actividades Claves (Key Activities)

Las actividades claves necesarios para traer el valor de MercadoBazaar a los consumidores son:

- Las relaciones continuadas con los socios de las empresas de LATAM
- El mantenimiento de la página de web
- Las acciones y fuerza continuada de marketing
- El transporte de los bienes de LATAM al cliente
- Resolución de problemas que van a aparecer en el camino.

C.1.3.8 Asociaciones (Key Partners)

Para poder lograr nuestra misión y propósito como un negocio, no lo podemos hacer solo. Vamos a tener socios que nos ayuden. Los socios más importantes serán nuestros socios de las empresas de LATAM de donde vienen los productos que vendemos. Es clave mantener buenas relaciones con ellos para que podamos seguir comprando sus productos y lograr el fin de ayudarlos en su negocio. Para poder empezar vamos a necesitar capital y mantener relaciones con ellos que nos da esa capital. Aquellos inversores podrían ser bancos (principalmente de los EEUU), Angel Investor, & Venture Capitalistas. Existen muchas entidades para obtener esa capital. Otros socios muy importantes para traer valor a nuestros clientes serán los que físicamente traen las cosas, los afiliados de transporte. Y finalmente con los clientes que quieren publicar publicidades en nuestra página de Web.

C.1.3.9 Estructura de Costos (Cost Structure)

Los costos asociados con el desempeño del negocio serán el siguiente:

- Tecnológica Informativa – Todos los costos asociados con la creación y mantenimiento de la plataforma de web

- Investigación y Desarrollo - Todos los costos asociados con mejorando el producto y valor que podemos traer al cliente.
- General y Administrativos – Costos generales de hacer negocios. Todas las acciones necesarias para traer la propuesta de valor a los segmentos.
 - Traslado, almacén, sueldos, etc.
- Marketing y ventas - Todos los costos asociados con las acciones de poner los productos en las manos del segmento.

C.1.4 Componentes de Plan de Negocio

Tomando en cuenta las lecciones de Hurdle de Tim Berry, un Plan de Negocio tiene varios componentes. Empezando con el *Company Overview* y terminando con el *Executive Summary*. El plan de negocio presentado en este Trabajo Final está posicionado para ser un esbozo áspera de algo darías a un inversor después de haber hecho todo el proceso de lean start up y estamos listos a crecer pero necesitamos la capital por hacerlo. Se encuentra los componentes del Plan de Negocio para MercadoBazaar abajo:

C.1.4.1 Company Overview

MercadoBazaar es una página web de comercio electrónico dedicada a unir a las pequeñas empresas y empresas familiares en América Latina con el mercado de los Estados Unidos. Nuestro objetivo es doble: En primer lugar, proporcionar grandes productos que han sido hechos de manera sostenible por grandes marcas en América Latina en manos del consumidor estadounidense en un método eficiente del siglo XXI a

través del comercio electrónico. El segundo objetivo directamente correlacionado con el primero es que la venta de estos bienes en los Estados Unidos a precios de comercialización en los Estados Unidos permite a estas marcas hacer más dinero de sus productos bien hechos que lo que vendrían en sus propios mercados locales, así, sus negocios crecen haciendo un impacto positivo en su economía local. Así se puede cumplir el orientacion de nuestra organización de ser responsable socialmente y hacer *buen negocio*.

Nuestra misión: Unir a las empresas pequeñas y empresas familiares que hacen grandes productos hechos con los mejores recursos de su región con el mercado de los Estados Unidos, permitiendo a los consumidores estadounidenses comprar productos de calidad hechos de manera sostenible y, a su vez, afectan positivamente a las comunidades de América Latina.

Nuestra Fundación y Razón para Ser: En cualquier ciudad de América Latina encontrarás grandes productos artesanales, encontrarás pequeñas tiendas familiares haciendo algo increíble, e incluso encontrarás pequeñas empresas que han trabajado muy duro para hacer crecer su negocio y tuvieron cierto éxito porque ofrecen un producto o servicio increíble. Están en todas partes y no puedes caminar dos cuadras sin encontrar una. Estas empresas están haciendo productos buenísimos, pero por desgracia están atrapados en su propia economía, muchos de los cuales no son lo suficientemente fuertes como para alentar a la comunidad local a comprar sus productos a los precios que los productos merecen.

Al otro lado del mundo en los Estados Unidos hay otro motivador para MercadoBazaar. La gente está tomando mucha conciencia de dónde vienen sus productos. Hay un movimiento especialmente entre las generaciones más jóvenes que las grandes empresas y las corporaciones están haciendo más daño en el mundo que el bien. La desafortunada realidad a la que se enfrentan es que no es tan fácil como les gustaría encontrar empresas que sean sostenibles y que hagan grandes productos y practiquen la responsabilidad social y ambiental.

Nos fundamos a MercadoBazaar sobre estos dos principios, y dos problemas que son mucho más parecidos de lo que uno pensaría. Estamos dedicados a ser una empresa que practica la responsabilidad social en nuestro negocio, a través de esto también nos dedicamos a proporcionar un Marketplace digital al mercado estadounidense para aquellas pequeñas empresas que comparten los mismos principios.

Propiedad de la Empresa: MercadoBazaar es una Corporación de Responsabilidad Limitada registrada en el estado de Florida.

La compañía es propiedad de Tyler Uddin (100%)

Ubicación de la empresa: La compañía está ubicada en la sede central de Miami, Florida, donde se utiliza una oficina que también tiene almacén para realizar negocios y almacenar productos antes del envío.

C.1.4.2 Producto

El producto en sí mismo de MercadoBazaar es una plataforma de comercio electrónico donde los productos de nuestros socios en América Latina se exhiben y están disponibles para los consumidores en los Estados Unidos.

La página de inicio mostrará algunos de los artículos más vendidos e interesantes que se ofrecen, así como artículos que podrían estar a la venta. En la parte superior de la página web habrá una barra de búsqueda para si el usuario desea buscar un elemento en particular. A la izquierda de la pantalla habrá una sección de categoría donde los elementos que se ofrecen se separan en las categorías que corresponden para que los elementos sean más fáciles de encontrar para el usuario.

MercadoBazaar formará asociaciones con artesanos y pequeñas empresas en toda Latinoamérica para obtener o productos y entender cómo se hacen los productos y de dónde provienen. Todos los artículos que están disponibles en el sitio web se hacen de manera sostenible. Los elementos que se ofrecerán, por ejemplo, podrían ser:

- Zapatos – botas de cuero de Argentina, sandalias de Brasil, botas de lana de alpacas de Perú o Bolivia.
- Accesorios – Joyería de muchos lugares, cinturones y carteras de cuero, etc.
- Ropa – Ponchos de Bolivia y Perú, Pantalones, camisas, golpes, etc. de muchos países

- Alimentos – No perecederos; snacks y dulces, dulce de leche, especias, aai seco, etc.
- Bebidas – Vino de Argentina y Chile, Cerveza de micro cervecerías, Jugos y bebidas

El precio de estos artículos será a precios de mercado de los Estados Unidos y no al de la economía en la que se hacen. En promedio, con un aumento del 10-15% en el precio. Esto no será demasiado caro para el mercado estadounidense.

C.1.4.3 Analysis Mercado

Industria: MercadoBazaar opera en la industria del comercio electrónico, que sigue siendo una industria que está creciendo. Según eMarketer.com, en 2019, el mercado estadounidense de comercio electrónico generó 586.92 mil millones de dólares en ingresos, con un aumento del 10% con respecto a 2018 cuando generó 514.84 mil millones de dólares. Estados Unidos es el segundo mercado de comercio electrónico más grande del mundo que solo sigue a China, que tiene 4 veces la población de los Estados Unidos. (Lispman, 2019)

Pronóstico: Dado el estado actual del mundo con la crisis COVID-19, la industria del comercio electrónico está creciendo a un ritmo sin precedentes. Mientras que vimos un aumento del 10% en forma de 2018-2019, los aumentos de 2020 se estiman en 14%. En total, los sitios web minoristas generaron casi 22 mil millones de visitas en junio de 2020, frente a los 16.07 mil millones de visitas mundiales en enero de 2020. (Clement, 2020)

Competencia: Mientras que MercadoBazaar es un sitio web de comercio electrónico, más específicamente operamos en productos internacionales de América Latina vendidos a través de una plataforma de comercio electrónico. **Otras empresas de esta industria no son competidores directos.** Hay empresas como Mercado Libre, que no envía directamente a los Estados Unidos. Hay otras compañías como August Sage, con sede en Nuevo México. Sin embargo, sólo ofrecen algunas artesanías domésticas de algunos países de América Latina como Brasil y Bolivia. Puede haber algún cruce en términos de los productos que ofrecemos, pero sólo una porción muy pequeña y los productos obviamente vendrán de diferentes fuentes. Sus ingresos no son públicos.

Otras empresas que venden productos de América Latina se dedican a la venta de artesanía y arte. No hay ninguno que ofrezca una amplia variedad de productos de muchos proveedores diferentes.

La plataforma de comercio electrónico más similar que existe en los Estados Unidos es Etsy. Una empresa de sitios web de comercio electrónico en artículos artesanales y vintage, generó ingresos por valor de 818,79 millones de dólares estadounidenses, frente a más de 603,69 millones de dólares estadounidenses en el año anterior. La mayoría de los productos en Etsy son vendidos por vendedores independientes. Es un minorista en línea que conecta a los artesanos directamente con los clientes. En 2018, el mercado de Etsy fue su segmento más rentable con casi 441 mil millones de dólares estadounidenses en ingresos. El hecho de que generarán 818,79 millones de dólares estadounidenses demuestra que hay mucho dinero para hacer en este mercado. Compiten más

directamente con marcas como eBay y Shopify que con plataformas de comercio electrónico más pequeñas dedicadas a productos internacionales como August Sage.

La principal diferencia entre Etsy y MercadoBazaar es que Etsy conecta a artesanos individuales de todo el mundo con consumidores de todo el mundo, donde como MercadoBazaar se centrará en las pequeñas empresas.

Segmento de Mercado: Basado en la propia investigación y proceso de puesta en marcha de MercadoBazaar en un método lean, vendido a nivel micro y han identificado que nuestro mercado objetivo es el Milenario y los Xennials que envejecen de 25 a 44 viviendo en zonas urbanas con una gran presencia internacional con una mentalidad relativamente liberal. Hemos visto las mejores ventas en ciudades como La, Nueva York y Seattle. Este grupo de edad incluye a las personas que trabajan y tienen un ingreso disponible.

SWOT/FODA

Fortalezas:

- Único y gran variedad de productos
- Buena voluntad con compras
- Identidad de marca
- Fácil acceso a través del comercio electrónico
- No hay ubicaciones físicas de venta al por menor
- Rápidamente trayendo grandes productos de LATAM a los EE.UU.
- Pagos en línea a través de PayPal, Apple iPay, billetera de Google, etc.

Debilidades:

- Bajos beneficios iniciales sólo tomando porcentajes de bienes vendidos
- Envíos costosos de LATAM a EE.UU.
- Posible falta de confianza en las marcas, ya que no son tan conocidos
- Empresas como Etsy, Shopify y Amazon dominan el mercado de comercio electrónico

Oportunidades:

- No hay competidores directos que ofrezcan los mismos tipos de productos
- Creciente necesidad de más comercio electrónico
- Marketing barato a través de las redes sociales
- Una vez que las personas tienen una buena experiencia con su sitio de comercio electrónico, es más probable que regresen
- Diversificar el mercado de comercio electrónico

Amenazas:

- Pérdida de beneficios por menores márgenes de beneficio
- Barreras de la industria del comercio electrónico
- Problemas de ciberseguridad
- Riesgos económicos para afectar a los socios comerciales de LATAM

C.1.4.4 Estrategia y Implementación

MercadoBazaar estará más dedicado a dos estrategias. Estas dos estrategias se lograrán mediante la implementación de varios programas (a, b, c, etc.) para correlacionar directamente con las tácticas (i, ii, iii etc.) aplicadas.

1. Cree una base de clientes repetida.
 - a. Interactuar con los clientes - Conectarse con los clientes ayudará a construir un fuerte sentido de comunidad y pertenencia. Nos permite compartir los nuevos y emocionantes desarrollos de nuestra marca, opiniones y noticias en su espacio, y hacer que los usuarios se involucren y entusiasmen.
 - i. Participar activamente a través de las plataformas de redes sociales
 1. Concursos/ Campañas
 2. Participar en comentarios y mensajes directos
 3. Actualizaciones sobre nuevos socios en LATAM con nuevos Productos
 4. Influenciadores
 - b. Entregar nuestra Propuesta de Valor – Haz que vean que exactamente lo que ordenaron es lo que se recibe. Grandes productos sostenibles de LATAM
 - i. Saciarse con empresas y marcas muy buenas en LATAM
 - ii. Entregar los productos de manera oportuna y organizada
 1. Métodos de distribución fiables y organizados

- c. Ser consistentes – Nuestros clientes deben tener la misma sensación cada vez que compran y desempaquetar los productos que compran en MercadoBazaar
 - i. Página web limpia y coherente
 - 1. Ingenieros web y que están bien capacitados y trabajando activamente para mejorar nuestros servicios web.
 - 2. Los gerentes que están activos en el sitio web chatean para preguntas. Servicios como la deriva también se pueden aplicar para tomar la mayor parte del trabajo.
 - ii. Embalaje
 - 1. Tenga el mismo aspecto y sensación cada vez
 - 2. Incluya información sobre la empresa de donde proviene el producto
 - iii. Confiabilidad en la distribución
 - 1. Asóciese con distribuidores como UPS que pueden llevar los productos a la puerta de forma fiable con precaución y discreción.
 - iv. Diseño consistente
 - 1. Construir y mantener el diseño de la marca: logotipo, embalaje, sitio web, etc.
- d. 360 grados de atención al cliente – desde la primera vez que un consumidor potencial interactúa con la Marca hasta después de la compra.

- i. Participar y proporcionar formas fáciles de comunicarse a lo largo de la relación.
 - ii. Encuestas sobre cómo lo encontraron todo: Después de la compra.
 - iii. Recoger la información y ajustar
- 2. Construir relaciones sólidas con socios
 - a. Elija los socios adecuados
 - i. Elija los socios adecuados en LATAM
 - 1. Empresas que hacen un gran producto con recursos utilizados de su geografía
 - 2. Empresas que tienen capacidad para completar pedidos
 - 3. Empresas que practican "buenos negocios"
 - ii. Elija los socios de distribución adecuados - Planeamos usar los servicios de iContainer para traer los productos en cantidad de LATAM a los EE.UU. y desde ahí usar los servicios de UPS para mandar los productos a la ubicación elegida del cliente.
 - 1. Empresas que respetan los bienes que se mueven
 - 2. Empresas que pueden completar pedidos de forma eficiente
 - 3. Empresas que no cobran de más
 - iii. Elija los socios financieros adecuados
 - 1. Que creen en nuestra misión
 - b. Construir una buena relación
 - i. Abrir y mantener conversaciones saludables

- ii. Completa nuestra parte del trato
 - iii. Mostrar lealtad
- c. Ayudar a su empresa a ayudar a nuestra empresa
 - i. Socios DE LATAM – trabajan para ayudarles a vender sus productos
 - ii. Socios de LATAM – comunicarse con ellos para mejorar sus productos
 - iii. Socios de distribución – darles nuestro negocio, tener comunicación abierta y ayudarles a crecer los suyos con referencias

Gráfico N° 20: La Pirámide de Estrategia - MercadoBazaar 1

Cree una base de clientes repetida.

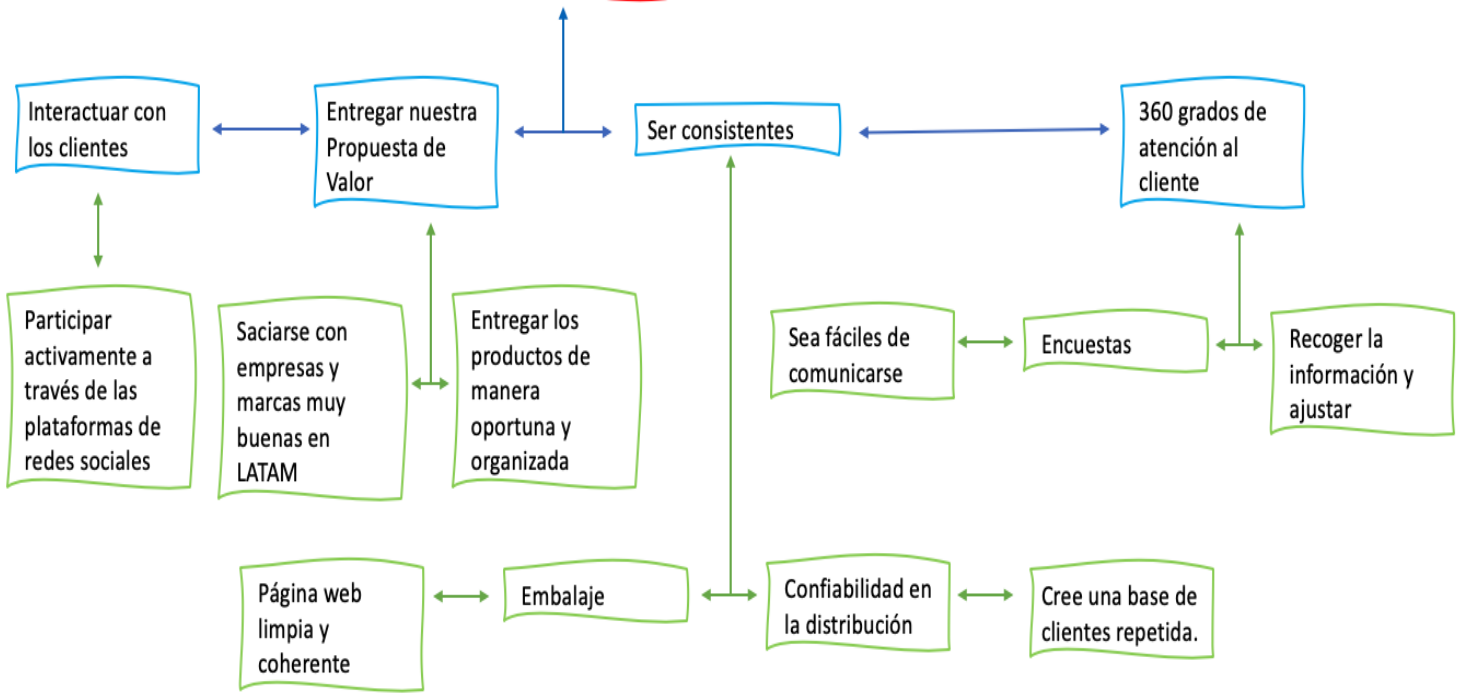
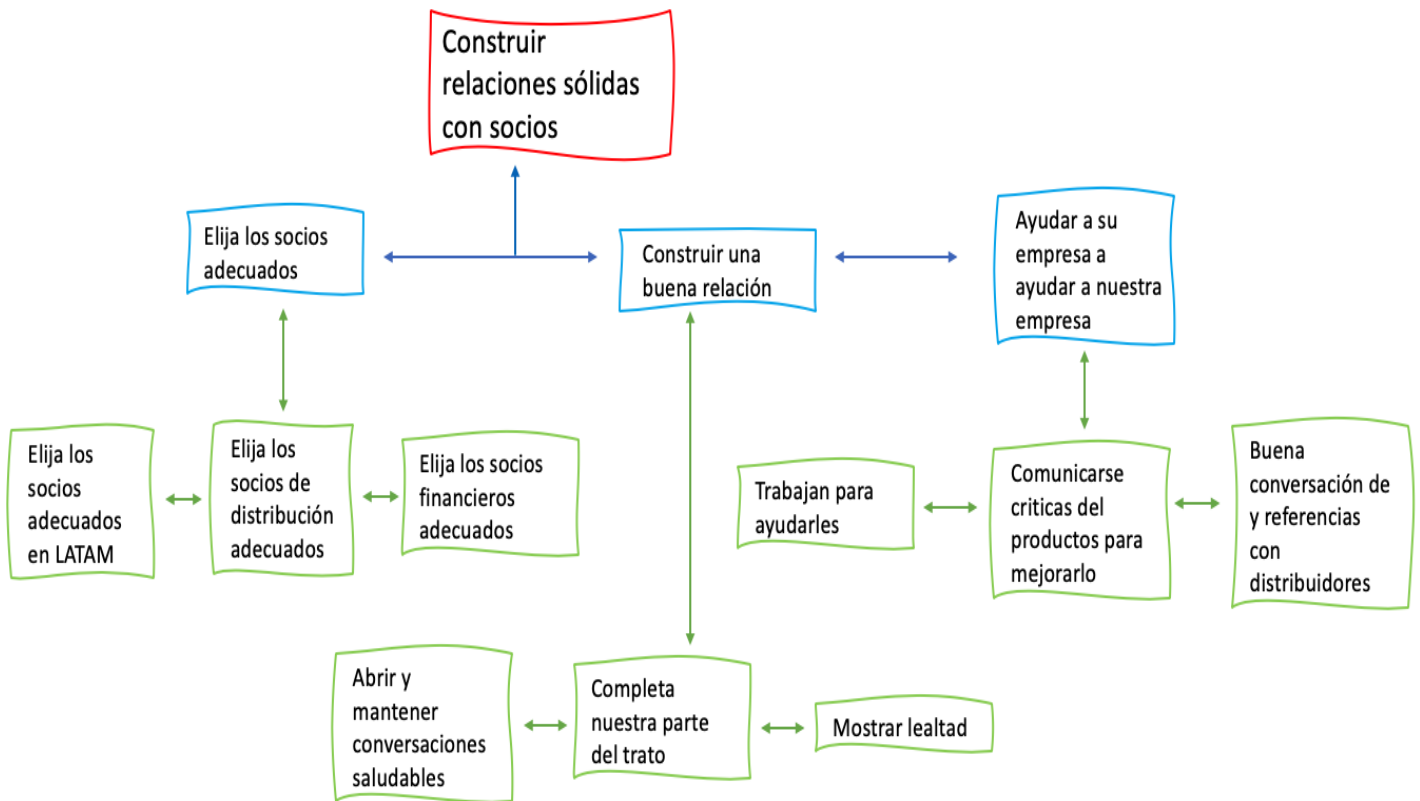


Gráfico N° 21: La Pirámide de Estrategia - MercadoBazaar 2



C.1.4.5 Equipo Directivo

Tyler Uddin, CEO & Founder – 26 años, fundó MercadoBazaar mientras terminaba su MBA en la Universidad Nacional de Córdoba en Córdoba, Argentina. Tyler tiene una pasión por los negocios creyendo que es el motor del progreso y el cambio. Tyler recibió una Licenciatura en Administración de Empresas y Menor en Historia de la Universidad de Providence en Great Falls, Montana. Siendo un atleta de toda la vida, es competitivo y ambicioso para alcanzar sus metas. Después de graduar se saltó a su curiosidad por el mundo y comenzó a viajar hasta que llamó hogar a Córdoba Argentina. Mientras viajaba por el mundo y vivía en América del Sur, se sorprendió con los miles de productos

increíbles disponibles, pero que nunca había visto en el hogar de los Estados Unidos. Viendo los crecientes movimientos de responsabilidad social de los negocios en juego en los Estados Unidos, Y la dura verdad de que muchos de estos productos en LATAM no ven mucha luz debido a su ubicación, juntaron dos y dos para formar MercadoBazaar con la ambición de ayudar a estas grandes empresas a alcanzar su potencial y proporcionar productos valiosos al mercado estadounidense. Tyler ha trabajado en ventas para la empresa de software Olapic, cumpliendo y superando constantemente su cuota. Se especializó como un consejero de las mejores marcas para mejorar sus capacidades de marketing digital.

Jordan Zakheim CDO – 30 años, Jordan se graduó de la Universidad de Washington en Seattle Washington con un título en Ciencias de la Computación especializado en programación y diseño web. Después de completar su licenciatura, pasó a estudios de posgrado obteniendo un MBA de la Universidad de Miami. Luego pasó a trabajar en el equipo de nuevos productos de la compañía de aplicaciones Fuzz, encargado de los equipos líderes en el desarrollo de MVP para nuevas aplicaciones hasta el lanzamiento.

C.1.4.6 Análisis Financiero

La empresa está pidiendo \$150,000 dólares para poder lanzar bien y crecer sus capacidades. La empresa tiene la intención de desplegar su financiación para maximizar el crecimiento y la rentabilidad. En la tabla Ganancias y pérdidas a continuación, el margen bruto es igual a los ingresos menos los costes directos. El "resultado final" o beneficio

(medido antes y después de los intereses, impuestos, depreciación y amortización) es igual al margen bruto menos los costos operativos.

Gráfico N° 22: Estado de Resultados

Estado de Resultados			
	Año 1	Año 2	Año 3
Ventas	\$ 200.000	\$ 266.865	\$ 316.901
Costo de Ventas	\$ 40.590	\$ 54.161	\$ 64.316
Margen Bruto de Ventas	\$ 159.410	\$ 212.704	\$ 252.585
Margen Burto / Revenue	80%	80%	80%
Costos			
Marketing	\$ 6.000	\$ 8.006	\$ 9.507
Alquiler	\$ 36.000	\$ 37.800	\$ 39.690
Seguro	\$ 1.200	\$ 2.400	\$ 2.400
Utilidades	\$ 5.400	\$ 5.670	\$ 5.954
Internet/Telefono	\$ 2.340	\$ 2.457	\$ 2.580
Contabilidad	\$ 600	\$ 630	\$ 662
Provisiones	\$ 5.400	\$ 5.670	\$ 5.954
Depreciación	\$ 5.667	\$ 5.667	\$ 5.667
Impuestos & Beneficios del nómina	\$ 9.120	\$ 9.576	\$ 10.055
Total Personal	\$ 60.800	\$ 63.840	\$ 67.032
Cosots Netos	\$ 132.527	\$ 141.716	\$ 149.501
GAT	\$ 26.883	\$ 70.988	\$ 103.086
GAIT	\$ 32.550	\$ 76.655	\$ 108.753
Interes	\$ 9.955	\$ 8.710	\$ 7.376
Impuestos	\$ -	\$ -	\$ -
Ganancias Netos	\$ 16.928	\$ 62.278	\$ 95.708
Ganancias Netos %	8,5%	23,3%	30,2%

Gráfico N° 23: Flujo de Caja

Flujo de Caja

	Año 1	Año 2	Año 3
Operativo			
Ganancias Netos	\$ 16.928,00	\$ 62.278,00	\$ 95.710,00
<u>Ajustes al Ganancias Netos</u>			
Depreciación & Amortización	\$ 5.667,00	\$ 5.667,00	\$ 5.667,00
Disminución de las Cuentas por Cobrar	\$ -	\$ -	\$ -
Reducción de Inventario	\$ (905,00)	\$ (1.047,00)	\$ (628,00)
Aumento de Cuentas por Pagar	\$ 9.639,00	\$ 1.202,00	\$ 822,00
Efectivo Neto de Actividades Operativos	\$ 31.329,00	\$ 68.100,00	\$ 101.571,00
Inversiones			
Compra de otros activos corrientes	\$ -	\$ -	\$ -
Venta de otros activos corrientes	\$ -	\$ -	\$ -
Compra de propiedad	\$ -	\$ -	\$ -
Venta de propiedad	\$ -	\$ -	\$ -
Compra de activos plazo largo	\$ -	\$ -	\$ -
Venta de activos plazo largo	\$ -	\$ -	\$ -
Efectivo Neto de Actividades de Inversion	\$ -	\$ -	\$ -
Financiamiento			
Inversiones	\$ -	\$ -	\$ -
Dividends	\$ -	\$ -	\$ -
Prestamo corriente nuevo	\$ -	\$ -	\$ -
Repago de Prestamo corriente	\$ -	\$ -	\$ -
Pasivo Plazo Largo Nuevo	\$ -	\$ -	\$ -
Repago de Pasivo Plazo Largo	\$ (17.212,00)	\$ (18.456,00)	\$ (19.791,00)
Efectivo Neto de Actividades Financieros	\$ (17.212,00)	\$ (18.456,00)	\$ (19.791,00)
Flujo de Caja Neto	\$ 14.117,00	\$ 49.644,00	\$ 81.780,00

C.1.4.7 Executive Summary (Informe Ejecutivo)

MercadoBazaar, LLC (también conocida como "la compañía") es una start-up online eCommerce Marketplace ubicada en Miami, Florida en 2019. La compañía es un mercado en línea abierto que conecta a pequeñas empresas responsables y sostenibles y empresas familiares de América Latina con el mercado de los Estados Unidos. El sitio web es un sitio de compras de comercio electrónico

que exhibe grandes productos hechos de los mejores recursos de la ubicación geográfica de la empresa disponible para el consumidor de los Estados Unidos.

MercadoBazaar podrá escalar su negocio en lo que se espera sea un excelente año para el negocio de comercio electrónico. Hay aproximadamente 500.000 empresas de comercio electrónico B2C en los EE.UU. y la industria en su conjunto generó \$586.92 mil millones de dólares en 2019. En 2019, los consumidores estadounidenses gastarán 586.92 mil millones de dólares en línea, lo que representa más de uno de cada 10 dólares del gasto total minorista. Para 2023, el gasto alcanzará los 969.700 millones de dólares. Conociendo el amplio atractivo de productos únicos bien elaborados hechos de manera responsable y sostenible, especialmente entre los millennials urbanos y los Xennials, MercadoBazaar atraerá negocios de esas personas jóvenes bien en la fuerza de trabajo. Aunque MercadoBazaar competirá con los mercados de comercio electrónico, no hay un competidor directo que venda los mismos productos que MercadoBazaar. Su inigualable diversidad de productos únicos, responsabilidad corporativa y sitio web fácil de usar impulsará a la empresa al éxito.

Combinando la atención al cliente de 360 grados, el compromiso y la capacidad de ofrecer grandes productos, MercadoBazaar construirá una base de clientes de retorno a partir de nuestros esfuerzos de adquisición. La compañía involucra a clientes potenciales principalmente a través de las redes sociales, el retargeting (PPC) y el marketing por correo electrónico. Además, MercadoBazaar está 100% dedicado a ver a nuestros socios crecer y tener éxito. Esto se logrará mediante la venta de productos de nuestros socios a precios de mercado estadounidenses, lo que les permitirá obtener un mayor beneficio por la venta de bienes. Esto también permite que MercadoBazaar tome el 15% de comisión de la venta de mercancías mientras que la empresa asociada todavía está obteniendo un mayor beneficio para esa venta.

Tyler Uddin será el dueño y el funcionamiento de la compañía. El Sr. Uddin ha tenido una carrera en ventas de venta de software SaaS a marcas de clase mundial en todo el mundo y ser un asesor en cómo las marcas pueden aumentar las ventas a través del marketing digital. Antes de eso, Tyler pasó muchos años de su vida viajando por el mundo con mucho tiempo pasado en América Latina. Su pasión por los negocios abre muchas conversaciones con pequeñas empresas que buscan un nuevo canal de ventas.

Para alcanzar los objetivos a corto y largo plazo de las empresas, MercadoBazaar busca 150000 en financiamiento total a través de préstamos respaldados por la Administración de Pequeñas Empresas (SBA). El préstamo respaldado por el banco o la SBA será devuelto del flujo de efectivo del negocio dentro de siete años, garantizado por los activos de la Compañía, y respaldado por la integridad personal, la experiencia y una garantía contractual del propietario.

D. CIERRE DEL PROYECTO

D.1 CONCLUSIONES FINALES

Si he aprendido algo a lo largo de este trabajo final, es que empezar y lanzar un negocio para que sea exitosa no es fácil para nada. Si bien uno podría tener una gran idea para resolver un

problema, esa idea necesita ser construida y probada en el mercado para ver si se mantiene fuerte. Dicho esto, aunque puede ser difícil y complejo, se puede hacer absolutamente

A lo largo de este trabajo final, pude aprender los pasos necesarios para iniciar un negocio internacional de comercio electrónico. Específicamente, lo que es necesario para construir el negocio de start-up MercadoBazaar, y el mercado de comercio electrónico que une a las pequeñas empresas en América Latina con los Estados Unidos. Tomando las lecciones de Eric Reis y su libro The Lean Start-Up aprendí sobre el proceso de construir un negocio desde cero, la importancia de crear un MVP, cómo aplicar la práctica Build, Measure, Loop a ese MVP para que un emprendedor pueda desarrollar críticamente un producto que realmente resuene con el mercado hasta que esté listo para escalar. A través del uso de la encuesta, pude probar mis pensamientos originales que me mostraron que algunas de mis suposiciones eran correctas y otras no. Probar mis suposiciones iniciales sobre mi propuesta de valor me permitió identificar un segmento de mercado objetivo que encontré que era un millennials y los Xennials urbanos. Desde ese segmento puede aplicar las enseñanzas de Alexander Osterwalder y construir un modelo de negocio Canvas para MercadoBazaar. La ventaja de esto era ser capaz de trazar cómo funciona el negocio después de que el modelo lean se había probado en el producto. Tomar la información obtenida a través de la comprensión del método lean y tener una imagen clara de mi lienzo modelo de negocio. Podría empezar a desglosar los diferentes componentes del modelo de negocio que se podrían presentar a los inversores cuando MercadoBazaar esté listo para escalar sus esfuerzos comerciales.

Tuve algunas limitaciones aparecen a lo largo de este proceso, Pero el principal no era ser capaz de aplicar realmente el método Lean. En un mundo perfecto, me hubiera gustado realmente haber hecho un MVP y llevado a cabo la práctica de la construcción, medida, aprender bucle. Esto me habría dado herramientas más concretas para identificar más claramente mi segmento de mercado objetivo, y también desarrollar un producto que realmente tiene valor para ese

segmento. Esta sería mi recomendación más principal; no confíe solo en encuestas y entrevistas para aprender su negocio, ponga su producto en el mercado tan pronto como sea posible de una manera pequeña para que pueda construir en consecuencia. La otra limitación importante que apareció durante mi tiempo escribiendo este proyecto final es la pandemia de COVID-19. Sin duda, la investigación que había hecho con respecto al mercado de comercio electrónico en los Estados Unidos ha cambiado debido a la pandemia. Pero creo que sería para el mejor. El eCommerce ha explotado durante este tiempo. El factor negativo que aplica la forma de la pandemia es que muchas personas están desempleadas y no tienen los ingresos disponibles para comprar al mismo precio que había antes cuando las estadísticas de la industria fueron aplicadas y medidas.

En conclusión, este trabajo final me ha puesto a prueba en comprender las verdaderas dificultades de iniciar un negocio y todos los pasos importantes que exige. Un Modelo de Negocio y un Plan de Negocio y una empresa en sí misma es una institución siempre en obra. Siempre se puede ir mejorando. Aunque el Trabajo Final fue difícil, también estimuló mi pasión por los negocios. Con cada parte del plan de negocios quería profundizar más y obtener más información. Es desafortunado que el límite de tiempo fuera un factor, no sólo por querer presentar este proyecto final a tiempo, sino también por mis propias limitaciones de tiempo personales. Pero como lo que fue un tema importante de esta obra; tienes que construirlo y aprender de él.

D.2 BIBLIOGRAFÍA

Ángeles, D. S. (2017, February 08). Necesidades Humanas y Criminología. Retrieved

August 17, 2020, from

<https://criminologiamxdot.wordpress.com/2017/02/08/necesidades-humanas-y-criminologia/>

Berry, T. (2006). *Hurdle, the book on business planning: a step-by-step guide to creating a thorough, concrete, and concise business plan*. Eugene, OR: Palo Alto Software.

Clement, J. (2020, August 17). COVID-19 impact retail e-commerce site traffic 2020.

Retrieved August 17, 2020, from

<https://www.statista.com/statistics/1112595/covid-19-impact-retail-e-commerce-site-traffic-global/>

DeMatas, D. (2020, July 03). How to Make an Ecommerce Business Plan for Your Startup, from <https://www.ecommercedeo.com/ecommerce-business-plan>.

Lispman, A. (2019, June 27). Global Ecommerce 2019. Retrieved August 15, 2020, from <https://www.emarketer.com/content/global-ecommerce-2019>

Osterwalder, A. (2004). *The business model ontology a proposition in a design science approach* (Doctoral dissertation). Lausanne, Univ., Diss.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Clark, T. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken, NJ: Wiley.

Proto, E. (2016, December 01). Are happy workers more productive? Retrieved August 17, 2020, from <https://wol.iza.org/articles/are-happy-workers-more-productive>

Ries, E. (2011). *The lean startup: how today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Crown Business: New York

Stoddard, R. (2017) *Rise Up: How to Build a Socially Responsible Business*. Oliver Russell & Associates, LLC, Kindle Edition.

D.3 ANEXOS

Encuesta de Consumidores en Los Estado Unidos. Tomado de una muestra de 100 personas en distintos lugares y edades.

Purchasing Preferences MercadoBazaar

Quick survey

Sí dado la opción, prefiero comprar de una marca bien conocida.

If given the choice I prefer to buy from a well known brand

	1	2	3	4	5	
Strongly disagree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Strongly agree

Compro a través de plataformas de eCommerce a menudo.

I often make purchases through online retailers

	1	2	3	4	5	
Strongly disagree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Strongly agree

Intento y disfruto encontrar cosas nuevas y únicas.

I try to and enjoy finding new and unique things

	1	2	3	4	5	
Strongly disagree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Strongly agree

La responsabilidad del medio ambiente y social es importante para mi.

⋮
Social and environmental responsibility in business is important to me

	1	2	3	4	5	
Strongly disagree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Strongly agree

Apoyar a los negocios chicos y familiares de cualquier lugar es importante para mi.

Supporting small and/or local businesses from anywhere is important to me

	1	2	3	4	5	
Strongly disagree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Strongly agree

¿Que de comprar de empresas chicas y familiares es valorable para ti?



What do you find valuable about buying from small and/or local retailers

- Finding unique products
- Able to find products that more suit my needs
- Focus on quality not quantity
- Investing in a local economy
- Nothing - makes no difference

¿Cuál es tu profesión?

What's your profession?

Short answer text

¿En qué ciudad vives?

What city do you live in?

Short answer text

¿En qué rango de edad caes?

Age range

1. 14-24

2. 25-34

3. 35-44

4. 45-54

5. 55-73

6. 74-94

<p>Key Partners</p> <ul style="list-style-type: none"> • Socios de LATAM • Afiliados de transporte • Empresas minoristas • Inversores • Clientes de Publicidad 	<p>Key Activities</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relaciones con socios LATAM • Mantenimiento de plataforma • Marketing • Transporte de bienes • Resoluciones de problemas <p>Key Resources</p> <ul style="list-style-type: none"> • Humano – Desarrolladores de web, gerentes de socios, Almacén (warehouse) • Plataforma, Data de Cliente • R&D 	<p>Value Propositions</p> <ul style="list-style-type: none"> • Productos de alta calidad hechas de recursos disponibles del lugar de empresa • Accesibilidad de alcanzar estas productos que no existen en su comunidades • Apoyar a marcas y empresas sostenibles (Del medioambiente, socialmente) • Cultura 	<p>Customer Relationships</p> <ul style="list-style-type: none"> • Autoservicio – Pagina de web • Servicios cliente • Comunicación directa • Post-compra encuesta <p>Channels</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pagina de eCommerce de MercadoBazaar • Los afiliados <ul style="list-style-type: none"> • Empresas de LATAM • Transporte de bienes • Redes sociales • Publicidades 	<p>Customer Segments</p> <ul style="list-style-type: none"> • Consumidores individuales • Millennials • Adultos Jóvenes • Gente conscientes de sus comparas • Empresas Minoristas
<p>Cost Structure</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tecnológica Informatica y R&D • General y Administrativas • Marketing y Ventas • Costs de almacen 		<p>Revenue Streams</p> <ul style="list-style-type: none"> • Venta de bienes • Precios fijos por producto • MercadoBazaar toma un porcentaje de venta 		

