

**REDISEÑO DEL MODELO DE NEGOCIO DE LA EMPRESA CREATIVOS  
MOLIMODA LTDA.**

**ALEJANDRA CRISTINA MOLINA LÓPEZ**

**UNIVERSIDAD EAFIT  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN - MBA  
MEDELLÍN  
2017**

**REDISEÑO DEL MODELO DE NEGOCIO DE LA EMPRESA CREATIVOS  
MOLIMODA LTDA.**

**ALEJANDRA CRISTINA MOLINA LÓPEZ**

**Trabajo de tesis para optar por el título de Magister en Administración**

**Asesor temático**

**BEATRIZ BEDOYA**

**Asesor metodológico**

**BEATRIZ URIBE**

**UNIVERSIDAD EAFIT  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN - MBA  
MEDELLÍN  
2017**

## CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>10</b>
<b>1. SITUACIÓN EN ESTUDIO</b> .....	<b>12</b>
<b>1. TABLERO MODELO DE NEGOCIOS</b> .....	<b>20</b>
<b>2. MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL</b> .....	<b>30</b>
2.1 EMPRENDIMIENTO.....	30
2.2 PLAN DE NEGOCIO.....	33
2.3 MODELO DE NEGOCIO.....	36
2.4 SEGMENTOS DE MERCADO.....	40
2.5 PROPUESTAS DE VALOR .....	42
2.6 CANALES.....	43
2.7 RELACION CON LOS CLIENTES .....	44
2.8 FUENTES DE INGRESO.....	45
2.9 RECURSOS CLAVES .....	46
2.10 ACTIVIDADES CLAVES.....	47
2.11 RED DE ASOCIADOS .....	47
2.12 ESTRUCTURA DE COSTOS .....	48
<b>3 METODOLOGÍA</b> .....	<b>49</b>
3.1 MAPA DE EMPATÍA .....	50
3.2 LIENZO DE PROPUESTA DE VALOR .....	53
<b>4 HALLAZGOS</b> .....	<b>60</b>
4.1 DESARROLLO DEL MAPA DE EMPATÍA.....	61
4.2 DESARROLLO DEL LIENZO DE PROPUESTA DE VALOR .....	65
4.3 DESARROLLO DE LA ENCUESTA A LOS CLIENTES.....	72
<b>5 DISEÑO DE LOS BLOQUES DEL MODELO DE NEGOCIO</b> .....	<b>87</b>
5.1 PROPUESTA DE VALOR.....	87
5.1.1 <i>Novedad – Diseño</i> .....	87
5.1.2 <i>Precio</i> .....	87
5.1.3 <i>Comodidad/Utilidad</i> .....	88
5.2 SEGMENTO DE CLIENTES .....	88
5.3 CANALES.....	89
5.4 RELACIÓN CON LOS CLIENTES.....	91
5.5 ACTIVIDADES CLAVES.....	92
5.6 RECURSOS CLAVES .....	93
5.7 SOCIOS CLAVES.....	94
5.8 COSTOS.....	95
5.9 FUENTES DE INGRESO.....	96

**10 CONCLUSIONES.....103**  
**BIBLIOGRAFÍA.....105**

## LISTA DE ILUSTRACIONES

<b>Ilustración 1.</b> Organigramas CML en el 2013.....	18
<b>Ilustración 2.</b> Cadena de valor CML 2013.....	19
<b>Ilustración 3.</b> Mapa de procesos CML 2013.....	19
<b>Ilustración 4.</b> Los nueve bloques del Canvas.....	39
<b>Ilustración 5.</b> Elementos valorados en la propuesta de valor.....	42
<b>Ilustración 6.</b> Lienzo del mapa de empatía.....	51
<b>Ilustración 7.</b> Lienzo de propuesta de valor.....	53
<b>Ilustración 8.</b> Mapa de empatía Creativos Molimoda Ltda. ....	61
<b>Ilustración 9.</b> Resultados del desarrollo del lienzo de propuesta de valor en CML. .....	65
<b>Ilustración 10.</b> Canvas CML 2016 .....	99

## LISTA DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Líderes del retail en el mundo. ....	14
<b>Tabla 2.</b> Líderes del retail en Colombia. ....	15
<b>Tabla 3.</b> Canvas Creativos Molimoda Ltda. 2013.....	20
<b>Tabla 4.</b> Preguntas para la elaboración del Canvas 2013 bloque segmento de clientes.....	21
<b>Tabla 5.</b> Preguntas para la elaboración del Canvas 2013. Propuesta de Valor. ...	22
<b>Tabla 6.</b> Preguntas para elaboración del Canvas 2013. Canales.....	23
<b>Tabla 7.</b> Preguntas para elaboración del Canvas 2013. Relación con los clientes. ....	24
<b>Tabla 8.</b> Preguntas para elaboración del Canvas 2013. Recursos claves.....	24
<b>Tabla 9.</b> Preguntas para elaboración del Canvas 2013. Actividades Claves.....	25
<b>Tabla 10.</b> Preguntas para elaboración del Canvas 2013. Aliados o socios claves	25
<b>Tabla 11.</b> Resumen de la creación y entrega de valor para Creativos Molimoda Ltda. ....	26
<b>Tabla 12.</b> Tipos de fuentes de ingreso. ....	45
<b>Tabla 13.</b> Categorías de las actividades clave. ....	47
<b>Tabla 14.</b> Intención de pregunta del cuestionario para entrevistar los clientes. ....	56
<b>Tabla 15.</b> Segmentos de mercado de Creativos Molimoda Ltda. ....	89
<b>Tabla 16.</b> Fases de canal .....	90
<b>Tabla 17.</b> Actividades claves .....	92
<b>Tabla 18.</b> Recursos clave: Físicos e Intelectuales.....	93
<b>Tabla 19.</b> Recursos clave: Humanos y Económicos.....	93
<b>Tabla 20.</b> Costos fijos y variables de CML .....	95
<b>Tabla 21.</b> Menú de descuentos CML.....	98

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> Crecimiento de las ventas de textil (% , volumen, media anual) .....	12
<b>Figura 2</b> Es la persona encargada de las compras. ....	73
<b>Figura 3</b> Es el dueño del almacén. ....	74
<b>Figura 4</b> Elementos más importantes para realizar una compra. ....	75
<b>Figura 5</b> De quién recibe sugerencias para realizar las compras. ....	75
<b>Figura 6</b> Qué canales observa para detectar tendencias que influyen en las compras. ....	76
<b>Figura 7</b> La publicidad más efectiva para llegarles a los consumidores. ....	77
<b>Figura 8</b> Situaciones que podrían frustrar una compra .....	78
<b>Figura 9</b> Qué es un producto ganador .....	79
<b>Figura 10</b> Actividades tediosas a la hora de comprar .....	79
<b>Figura 11</b> Cómo le gusta que le tomen los pedidos .....	80
<b>Figura 12</b> Cómo le gusta que los proveedores se comuniquen para postventa y cartera. ....	81
<b>Figura 13</b> Qué necesita el cliente para ser más competitivo .....	82
<b>Figura 14</b> Cuáles son las principales preocupaciones del cliente .....	83
<b>Figura 15</b> Cómo mide el cliente el éxito de un producto. ....	84
<b>Figura 16</b> Qué actividades podrían agregarle valor a sus operaciones. ....	85
<b>Figura 17</b> Marcas más reconocidas por los clientes en sus almacenes. ....	86

## RESUMEN

La siguiente investigación presenta un rediseño al modelo de negocio de la empresa Creativos Molimoda Ltda., con base en la metodología planteada por Osterwalder y Pigneur (2011) en su libro *Generación de modelos de negocio*, se traza una propuesta de valor supeditada a las necesidades del cliente y conforme a las exigencias de un sector que presenta alta competitividad, en el cual la diferenciación es la clave del éxito para continuar en el mercado. La evaluación del cliente es realizada con la ayuda de herramientas como el mapa de empatía y el lienzo de propuesta de valor, posteriormente los resultados se validan con una encuesta *online* realizada a un selecto grupo de clientes de la empresa. Esta información permitió modificar y diseñar soluciones a un nuevo modelo de negocio para Creativos Molina Ltda., donde se toma en cuenta un nuevo contexto del mercado nacional del sector textil confección.

**Palabras claves:** generación de modelos de negocio, propuesta de valor, innovación en los negocios, rediseño de negocios, lienzo Canvas.

## ABSTRACT

This research presents a redesign of Creativos Molimoda Ltda. company business model based on the methodology proposed by Osterwalder and Pigneur (2011) in their book "Business Model Generation", tracing a value proposition that is subordinated to the needs and complies with the requirements of a sector which is highly competitive, in which differentiation is key to continue in the market. The empathy map and the canvas of value proposition were tools employed to perform client evaluation, then the results were validated with an online survey of a select group of company clients. Based on the gathered information, it was possible to modify and design solutions to a new business model for Creativos Molimoda Ltda. where a new context of the textile clothing domestic market was taken into account.

**Keywords:** generation of business models, value proposition, innovation in business, business redesign, canvas.

## INTRODUCCIÓN

Con el paso de los años, las compañías en todos los sectores aprendieron a afrontar los diferentes cambios que les presenta el mercado, adaptándose a las variaciones en las tendencias microeconómicas que rodean las empresas y la sociedad. Empresas del sector textil conocen los cambios que van surgiendo con respecto a las preferencias de compra de los consumidores en los diferentes canales mercantiles (aspectos como la comunicación en tiempo real, los avances tecnológicos en máquinas y equipos, la Web, las aplicaciones móviles, las redes sociales, entre otros aspectos) han hecho que el cliente de hoy tenga el conocimiento para exigir mejores productos y servicios, y posea muchas más alternativas de elección que en tiempos pasados.

Pensando en cuanto ha cambiado el consumidor, es importante destacar que las empresas deben evolucionar al ritmo del mercado, reinventarse cada vez que este lo exija, y proponer productos innovadores que satisfagan las necesidades del cliente y así sobreponerse a los planes estratégicos desarrollados por los otros jugadores en el mercado colombiano, máxime en el sector textil que es referente en el país y en el cual se presenta gran competitividad.

La investigación se centró en redefinir el modelo de negocio de la empresa Creativos Molimoda Ltda., quien fabrica desde 2001 ropa masculina, tomando como materia prima información proveniente directamente del cliente y del contexto del mercado actual. La metodología desarrollada se fundamentó en las cinco fases del proceso de diseño de modelos de negocio propuestas por Alexander Osterwalder y Yves Pigneur en su libro de *Generación de modelos de*

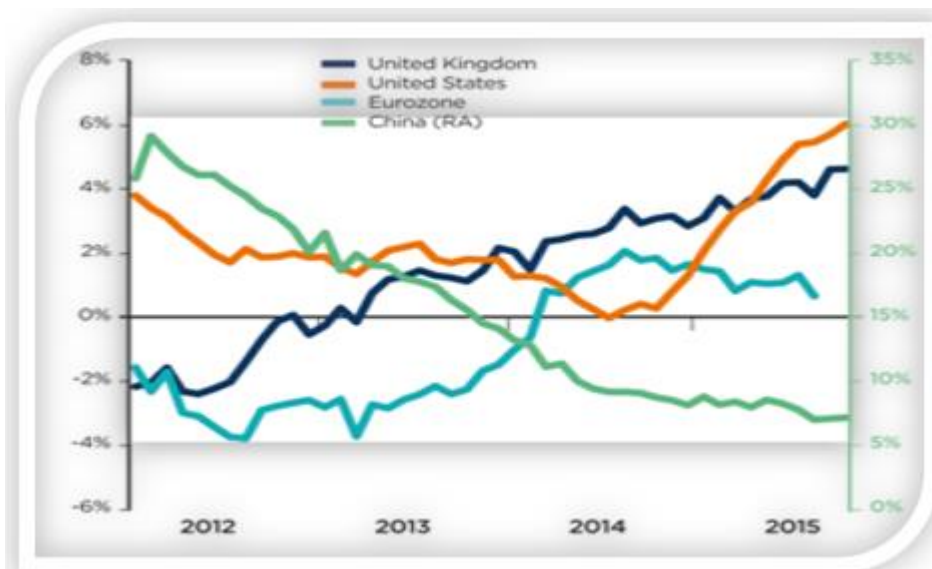
*negocio* (2011). A partir de ahí, se procedió a seguir las fases de **movilización y comprensión**, para el conocimiento del cliente mediante el desarrollo de un mapa de empatía, y obtener la propuesta de valor a través del lienzo de propuesta de valor; luego se validó la información de las dos herramientas con una encuesta al cliente. **En la fase de diseño** se formuló la información que hizo parte de los nueve módulos básicos que reflejan la lógica que siguen las empresas para conseguir los ingresos y que cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, ofertas, infraestructura y viabilidad económica; estos bloques son segmentos de mercados, propuesta de valor, canales, relaciones con los clientes, fuentes de ingreso, asociación, recursos y actividades claves,, y estructura de costes. Con todos los bloques claros y acordes al cumplimiento de la propuesta de valor, se creó el Canvas 2016, un rediseño del modelo del 2013 con los complementos y modificaciones necesarias para hacer diferenciación en el corto y mediano plazo.

Este trabajo de grado ahonda en modelos de negocio, generación de valor, emprendimiento e innovación en los negocios, todo esto con el fin de ayudar a Creativos Molimoda Ltda. (CML) a cuestionar su modelo de negocio y a rediseñar y crear uno nuevo y actualizado.

## 1. SITUACIÓN EN ESTUDIO

El contexto internacional actual es positivo para el sector de las prendas de vestir. En el gráfico 1 se puede observar cómo ha sido el comportamiento del sector confección en cada uno de los grandes ejes productores y comercializadores del mundo.

**Figura 1** Crecimiento de las ventas de textil (% volumen, media anual)



**Fuente** (Euratex, 2016)

Europa Occidental ha tenido un crecimiento bajo en los últimos años, sin embargo 2014 fue el año de la recuperación tras dos años de contracción; las industrias del sector textil y la confección tuvieron un incremento del 2,4% en su actividad (Euratex, 2016). Las principales economías europeas por lo tanto han vuelto lentamente a comprar confección.

En las economías emergentes de Asia la demanda se mantiene dinámica. El sector chino se enfrenta a la falta de competitividad en costes dado a que el salario medio se ha multiplicado por seis en las zonas urbana (Coface, 2016). Bangladesh, donde la producción textil continúa siendo muy dinámica, tiene un salario mínimo 3,5 veces menor que el de China. Aunque las deslocalizaciones indias y chinas siguen manteniendo el sector en la región, las industrias deberán acelerar su desarrollo fuera de Asia, por ejemplo H&M, cuya producción procede en un 80% de Asia; desde agosto de 2013 ha estado expandiendo sus pedidos con proveedores de Etiopia (Coface, 2016). En Norteamérica la demanda se mantiene dinámica, con un riesgo bajo para el sector de la confección gracias a la mejora del mercado de trabajo. En Canadá el riesgo sectorial debe ser vigilado, el reciente aumento en la tasa de desempleo podría causar tensiones en los ingresos de los hogares y por lo tanto reducir el gasto en ropa (Coface, 2016).

Colombia vive un momento de buenos resultados. El alza del dólar ha mejorado su competitividad en las plazas nacionales, aunque las exportaciones no repuntan por la pérdida de mercados tras la revaluación y las tasas de aranceles en los países vecinos. Las estadísticas de la Muestra Mensual Manufacturera (MMM), que elabora el DANE, indica que en los 12 últimos meses (a enero del 2016) la producción real del sector de confecciones, descontando la inflación, se ubicó en 6,1% y las ventas subieron 5,9% (Coface, 2016).

Que el panorama mundial sea bueno es alentador para el gremio de confeccionistas del país y ofrece oportunidades para incursionar en nuevas plazas de mercado fuera de Colombia, porque como se habló hace un momento, con el crecimiento de la demanda en Europa, Estados Unidos y Europa Occidental, y el decrecimiento de las ventas del área asiática, existe la oportunidad para Colombia de absorber esa demanda que está dejando de atender China.

La industria de la confección en el mundo ha evolucionado en respuesta a fenómenos como, los cambios en las tendencias de compra de los consumidores, el aumento en los canales de venta, el rompimiento de las barreras culturales, religiosas, étnicas y políticas que restringían la productividad, los avances en tecnología, transporte y comunicación, entre otros; a tal punto que se ha dado lugar a una transformación del sector hacia una industria globalizada, cobrando importancia las funciones de operaciones como parte de la eficiencia, calidad de la producción, la velocidad de respuesta, etc. Este fenómeno está exigiendo a las empresas la formulación de estrategias empresariales que faciliten el desarrollo de la competencia distintiva, estrategias más allá del precio y calidad, con excelente servicio y flexibilidad (Nahmias, 1997).

Las empresas que visualizaron los cambios que se presentaban con la globalización implementaron estrategias en sus modelos de negocio, algunas de ellas focalizadas en su crecimiento y la expansión, otros se centraron en inversión tecnológica, otros en la intensidad en sus ofertas, y en desarrollos de mercadeo digital, y así se podrían enumerar cientos de herramientas que los convirtieron en grandes jugadores del sector textil a nivel mundial. Lo importante es que crearon ventajas competitivas entregando valor para satisfacer las necesidades del cliente en cualquier parte del mundo (Sarache Castro, Castrillón & Giralda, 2011). La tabla 1 expone las tres empresas que han hecho mejor su tarea y que han revolucionado el sector de la confección con sus modelos de negocio innovadores, cumpliendo con promesas de precio, calidad, tiempo de entrega y respaldo en cada una de sus prendas.

**Tabla 1.** Líderes del retail en el mundo.

<b>POSICION</b>	<b>EMPRESA</b>	<b>País Origen</b>	<b>MARCAS</b>	<b>TIENDAS</b>
1	<b>Inditex</b>	<b>España</b>	Zara, Massimo dutti, Stradivarius, Pull&Bear, Zara Home, Oysho, Uterque y	6.900

			Lefties	
2	<b>H&amp;M</b>	<b>Suecia</b>	H&M, Cos, Monkey, Weerday, Cheap Monday	3.900
3	<b>Gap</b>	<b>Estados Unidos</b>	Gap, Banana Republic y Old Navy	3.200

**Fuente:** Elaboración propia con base en (Riaño, 2016).

Colombia cuenta con marcas muy reconocidas en el sector de la confección a nivel internacional, marcas líderes nacional que lograron entender las necesidades de los clientes y sin perder su esencia se han rediseñado para ofrecer al mercado colombiano pronta moda\* y calidad al estilo de las grandes empresas mundiales. Algunas de estas empresas se pueden observar en la tabla 2:

**Tabla 2.** Líderes del retail en Colombia.

<b>POSICION</b>	<b>EMPRESA</b>	<b>País Origen</b>	<b>MARCAS</b>	<b>TIENDAS</b>
1	CRYSTAL S.A.S	<b>Colombia</b>	Gef, Punto Blanco, Baby Fresh, Galax y Casino	Mas de 100
2	STUDIO F INTERNATIONAL FASHION CORPORATION S.A.	<b>Colombia</b>	Studio F	72
3	SOCIEDAD DE COMERCIALIZACION INTERNACIONAL LEONISA S.A.	<b>Colombia</b>	Leonisa, Leo by Leonisa	52

**Fuente:** elaboración propia con base en (Supersociedades, 2015).

Sin embargo, las empresas pequeñas y Pymes de Colombia presentan debilidades estructurales e infraestructurales que no les permiten alcanzar, en el

---

\* Pronta moda: Fabricación de prendas de vestir en ciclos de tiempo muy rápidos, ejemplo de ello la empresa Inditex realiza una colección cada 15 días, diferente al estilo tradicional donde se realizaban solo 4 colecciones al año.

corto, plazo altos niveles de competitividad, para estar al nivel de las empresas líderes en las ventas de prendas de vestir, acorde con las necesidades del mercado internacional. Algunos aspectos desde la administración que influyen negativamente en la competitividad de las Pymes colombianas son debilidades en el direccionamiento estratégico, sistemas de producción no alineación con las prioridades competitivas, ausencia de sistemas integrados de planeación, programación y control de la producción, deficiencias en los sistemas de costos de producción, desconocimiento del cliente y de la capacidad de producción, deficiencias en los sistemas de calidad, atraso y obsolescencia tecnológica, dificultad para incursionar en mercados sofisticados con productos más diferenciados, baja velocidad de respuesta, poca flexibilidad, entre otros (Solano, Bravo, & Giraldo, 2012).

Las empresas colombianas requieren adaptarse a los cambios y fortalecerse para enfrentar los desafíos de la competencia y de los mercados que cada vez son más globalizados. Estas deben estar en la capacidad de incorporar en sus prácticas actuales desarrollos tecnológicos, el Internet, los sistemas, equipos y aplicaciones que se están surgiendo en la actualidad y que están cambiando completamente la forma en que las personas y las organizaciones se relacionan con el mundo. El hecho es que la sociedad ha entrado en la era digital, en la que la escala y velocidad del cambio están indeleblemente alterando las estructuras de la industria y la forma en que las empresas hacen negocios. Las empresas con visión de futuro, incluso las industrias tradicionales, no pueden ignorar las señales que se presentan y deben crear nuevas ventajas, creando, capturando y entregando valor a sus clientes para ser parte de este proceso de cambio y adaptación, pero fundamentalmente para superar a sus competidores y lograr la sostenibilidad en el tiempo (Gaviria, 2015). Para tomar acción es esencial realizar una reflexión del negocio en la actualidad que permita encontrar esos factores que van a potenciar la empresa y los recursos para el desarrollo de más negocios

rentables y la sostenibilidad en el largo plazo; el país requiere de empresas preparadas y competitivas que puedan influir en el crecimiento para los próximos años (MINTIC, 2014).

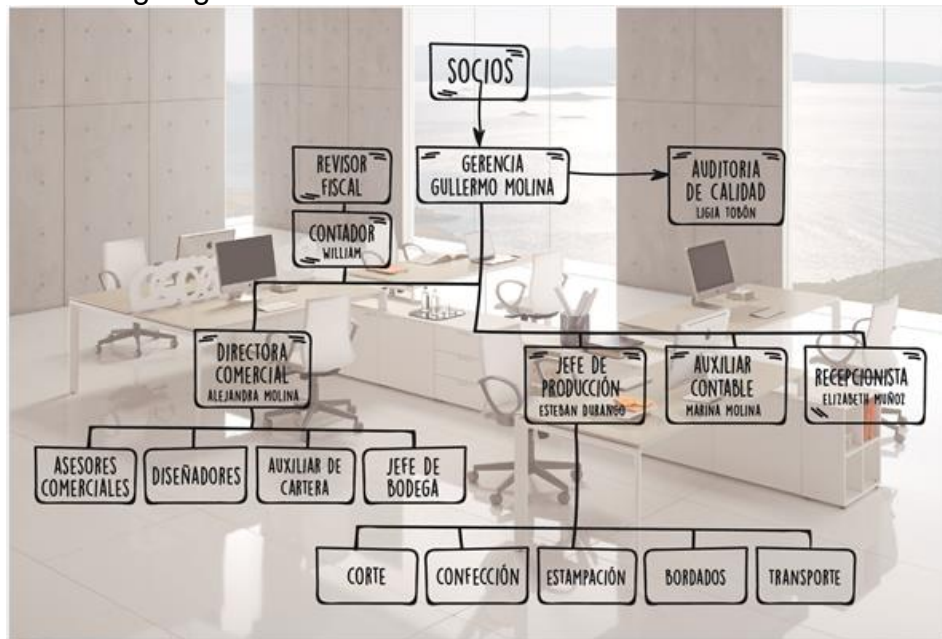
Creativos Molimoda Ltda., es una pyme del sector confección ubicada en Medellín-Colombia. Fue creada en el año de 2001 por el señor Juan Guillermo Molina Murillo, quien aún es el presidente de la empresa, quien con sus habilidades emprendedoras observó en los años 90 las pocas ofertas presentes en el sector para la moda masculina; y tomó la decisión de crear la empresa apuntando a satisfacer el mercado masculino de prendas de vestir exteriores. La empresa inició solo con seis personas como colaboradores bajo la administración del señor Juan Guillermo Molina, estas personas estaban encargadas de la facturación y la cartera, bodega de producto terminado, diseño, y transporte de la mercancía hacia y desde los terceros (estampadores, bordadores y confeccionistas). Cualquier otro requerimiento se realizaba a través de prestadores de servicios. La empresa lograba cumplir sus objetivos con tan bajo personal porque las exigencias del mercado no eran tan altas como lo son hoy en día, por lo tanto, se podían realizar pocas referencias y altos volúmenes por referencia, esto hacía la cadena de producción más ligera.

La empresa gozaba en esas fechas de una alta demanda, por lo tanto los niveles de producción crecieron hasta sus puntos límites; para el año del 2005 optó por un crecimiento en su infraestructura y se mudó desde Medellín hacia Sabaneta a una bodega de 500 metros cuadrados con dos plantas propicias para la instalación de dos mesas de corte, oficinas, bodega de materias primas, bodega de producto terminado, área de diseño, área de producción, entre otros; y se produjo un crecimiento en su recurso humano pasando de seis a 26 personas de las cuales 18 estarían en producción y ocho administrativas.

También en esa fecha la empresa incorpora dos nuevos negocios, una estampación por *screem* que consta de cuatro pulpos de estampación para capacidad de 5.000 prendas semanales, y una bordadora de ocho cabezas con una capacidad de 1.900 prendas semanales, esto con el fin de controlar sus tiempos de ciclo de la producción y garantizar exclusividad de los diseños.

Estos negocios adicionales a la empresa le dieron un aire nuevo porque se evitaría la salida de lotes en producción hacia terceros que presten los servicios de bordados y estampado, y todo se realizaría dentro de las instalaciones, bajo la supervisión de los diseñadores y jefes de producción. La ilustración 1 es la representación gráfica de la estructura de la empresa en el año 2013, después de las adecuaciones y la vinculación del personal en todas las áreas.

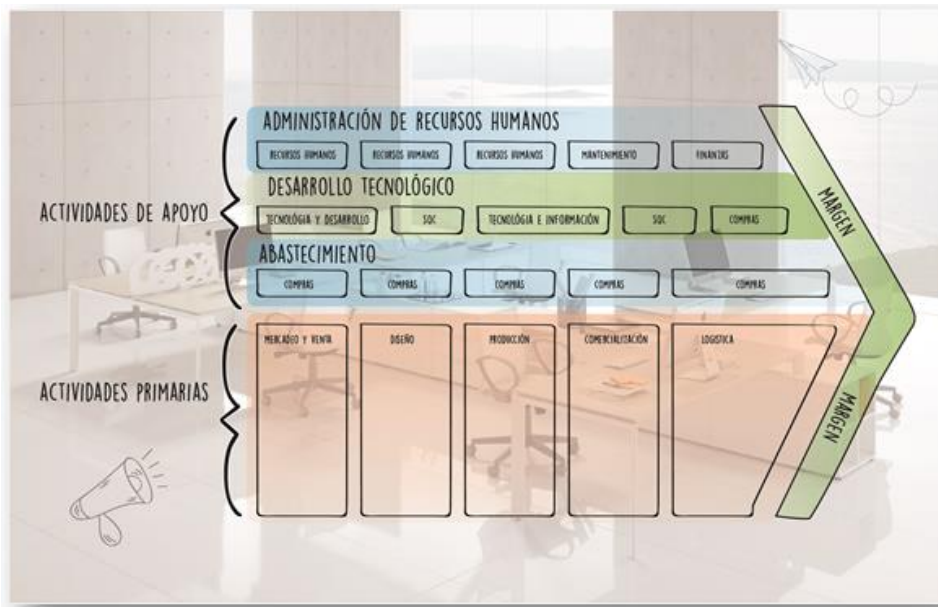
**Ilustración 1.** Organigramas CML en el 2013



**Fuente:** Elaboración propia 2013

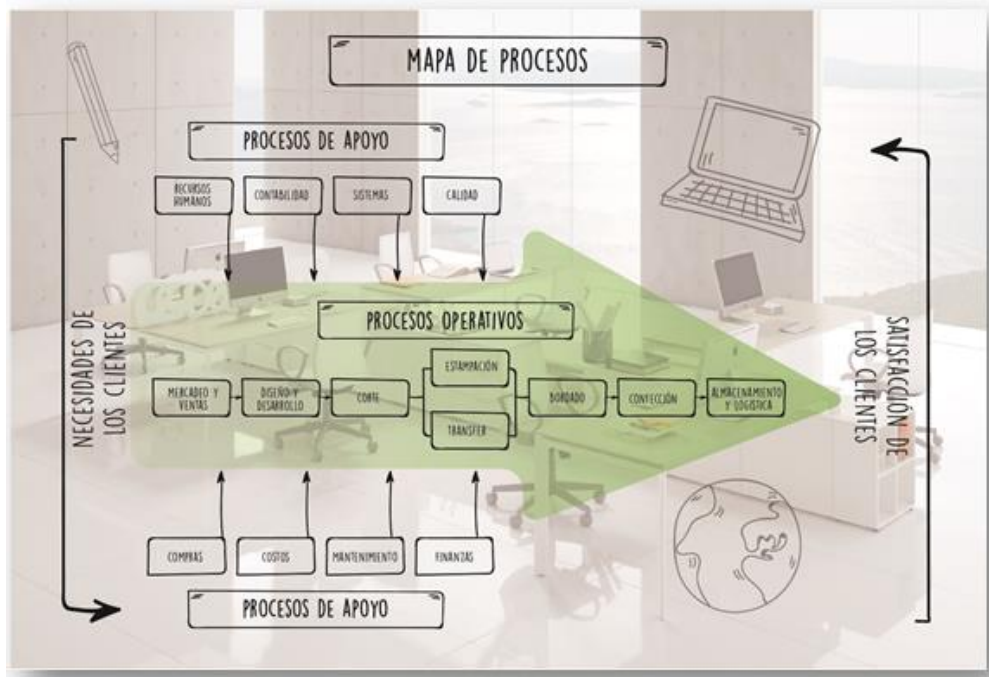
La capacidad dada por la cantidad de unidades que la empresa cortaba semanalmente se duplicó en ese momento. En el 2013 se identificó la carencia de políticas, metas, socialización de responsabilidades, en la empresa, y en alianza con la Cámara de Comercio del Aburra Sur, la empresa comenzó un proyecto de planeación estratégica donde se aclararon temas administrativos y de recursos humanos, ya que jamás antes se habían establecido reuniones con fines informativos a los empleados sobre las condiciones de la empresa, metas, visión, proyectos, productividad, roles ni desempeño. Las ilustraciones 2 y 3 que a continuación muestran, registran la cadena de valor en la que se pueden observar las actividades realizadas por la empresa en el 2013 y el mapa de procesos con la representación gráfica de los procesos que estaban presentes, mostrando la relación entre ellos y el exterior.

**Ilustración 2.** Cadena de valor CML 2013



**Fuente:** elaboración propia 2013






**Ilustración 3.** Mapa de procesos CML 2013







Fuente: elaboración propia 2013

Durante la intervención de la Cámara de Comercio en 2013, se construyó un modelo de negocio para la empresa, el cual se presenta en la tabla 3.

**Tabla 3.** Canvas Creativos Molimoda Ltda. 2013

1. TABLERO MODELO DE NEGOCIOS	Diseñado para: <b>Creativos Molimoda</b>		Diseñado por: <b>ACOPI</b>	Fecha: mayo 14 de 2013
<i>Aliados o socios claves</i> 	<i>Actividades Claves</i> 	<i>Propuesta de valor</i> 	<i>Relación con los Clientes</i> 	<i>Segmento de clientes</i> 
<b>Socios capitalistas</b> <b>Proveedores</b>  <b>ACOPI</b> <b>Proexport</b> <b>Cámara de Comercio de Medellín</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Compras</li> <li>Diseño</li> <li>Producción</li> <li>Comercialización (Ventas y mercadeo)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseño y moda</li> <li>Innovación</li> <li>Calidad</li> <li>Amplia variedad</li> <li>Entregas oportunas</li> </ul> <p>Por la variedad</p>	<p>Asistencia personal dedicada</p> <p>Buscando mantener al cliente satisfecho de acuerdo a sus necesidades a través del contacto permanente del vendedor.</p>	<p>Segmentado en:</p> <p>Almacenes mayoristas y de cadena, y almacenes pequeños.</p>

	<b>Recursos claves</b>  Financieros, Instalaciones físicas, Maquinaria y equipos, Profesionales y empleados motivados, hardware y software.	y calidad de sus productos, por el precio, por la relación con los vendedores y por la entrega a tiempo.	<b>Canales</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contactos personales – Ventas directas</li> <li>• Sala de ventas</li> <li>• Recomendados (Voz a Voz)</li> </ul>	
<b>Estructura de costos</b> 		<b>MODELO DE VALOR</b> Creativos Molimoda Ltda. Ofrece un amplio portafolio de prendas de vestir masculinas, con excelente servicio, diseño, calidad y entrega oportuna.	<b>Flujo de ingresos</b> 	

**Fuente:** elaborado por Creativos Molimoda Ltda con el apoyo de Acopi-Antioquia 2013.

El modelo de negocio que se construyó en el 2013 tuvo el objetivo de encontrar oportunidades de mejora en todos los ámbitos de la empresa, esto como beneficio de la intervención de los asesores de la Cámara de Comercio en los procesos de planeación estratégica y fortalecimiento de mercado nacional e internacionalización. La construcción del Canvas fue a partir de un estudio realizado por la junta directiva de la empresa con los asesores de la Cámara de Comercio donde reunidos respondieron a una serie de preguntas para luego plasmar en el lienzo los aportes de cada una de las personas en la sala, las preguntas con sus respectivas respuestas se encuentran en las tablas 4, 5, 6, 7, 8, 9 y 10.

**Tabla 4.** Preguntas para la elaboración del Canvas 2013 bloque segmento de clientes.

BLOQUE	PREGUNTAS	RESPUESTAS
<b>Segmentos de</b>	<i>¿Quiénes son sus clientes?</i>	Distribuidores
		Mayoristas

<b>Cientes</b>		Minoristas
		Almacenes de Cadena
	<i>¿Puede describir los diferentes segmentos de clientes en los que está enfocado?</i>	Almacenes mayoristas y de cadena
		Almacenes pequeños.
	<i>¿En qué se diferencian los segmentos de clientes?</i>	Volumen
		Marca
		Diseño
	<i>¿Quiénes son sus clientes más importantes?</i>	Tierra Santa – mayorista 30%
		Almacenes de cadena 30%
		Almacenes medianos y pequeños 40%.
<i>¿Quién decide? ¿Quién compra? ¿Quién usa?</i>	En general, en pequeños formatos decide el dueño o el administrador; el encargado de calidad, compra el encargado de compras acompañados de un vendedor, y usan los productos los usuarios finales.	

Fuente: Creativos Molimoda Ltda. (2013)

**Tabla 5.** Preguntas para la elaboración del Canvas 2013. Propuesta de Valor.

<b>BLOQUE</b>	<b>PREGUNTAS</b>	<b>RESPUESTAS</b>
<b>Propuesta de Valor</b>	<i>¿Qué ofrece a sus clientes en términos de productos y/o servicios?</i>	Camisas y camisetas para caballeros en las siguientes marcas:
		Laguna (para hombres de 16 a 38 años)
		Verano (de 16 a 45 años)
		Proyecto uno (de 20 a 60 años)
		B52 (de 19 a 40 años)
		K'PO (de 35 a 60 años)
	<i>¿Cuáles son aquellas cosas por las que pagan sus clientes?</i>	Diseño y moda
		Innovación
		Calidad
		Amplia variedad
		Entregas oportunas

	<i>¿Por qué los clientes vienen a la empresa?</i>	Variedad
		Calidad
		Precio
		Relación
		Entregas a tiempo
	<i>¿En qué se diferencia su oferta de la de otros competidores?</i>	Diseño
		Precio competitivo
		Entrega oportuna
		imagen de la marca
		Portfolio
	<i>¿Cuáles son los argumentos de diferenciación frente a la competencia?</i>	Calidad
		Portafolio
		Tiempos de entrega

Fuente: Creativos Molimoda Ltda. (2013)

**Tabla 6.** Preguntas para elaboración del Canvas 2013. Canales

BLOQUE	PREGUNTAS	RESPUESTAS
<b>Canales</b>	<i>¿Cuáles son los mecanismos que utiliza para dar a conocer su propuesta de valor?</i>	Contactos personales – Ventas directas
		Sala de ventas
		Recomendados (Voz a Voz)
	<i>¿Cómo llega a sus clientes y cómo los conquista?</i>	A través de los vendedores,
		Llamadas de la persona de cartera.
	<i>¿Cómo están integrados ahora los canales?</i>	Volumen
		Marca
		Diseño

	<i>¿Quiénes son sus clientes más importantes?</i>	Hay un equipo de personas, que se encargan de integrar todos los canales de mercadeo y comunicaciones con la propuesta de valor (Mailing, celular y teléfono fijo).
	<i>¿Podrían introducir nuevos canales para aumentar la cobertura? Por ejemplo: a través de terceros. ?</i>	Hay interés en abrir nuevos canales a través de ventas por catálogo, por Internet y el mercado internacional.

Fuente: Creativos Molimoda Ltda. (2013)

**Tabla 7.** Preguntas para elaboración del Canvas 2013. Relación con los clientes.

BLOQUE	PREGUNTAS	RESPUESTAS
<b>Relación con los clientes</b>	<i>¿Qué tipo de relaciones construye con sus clientes?</i>	Vendedores Personal de cartera
	<i>¿Puede describir los diferentes segmentos de clientes en los que está enfocado?</i>	Almacenes mayoristas y de cadena Almacenes pequeños.
	<i>¿Cuál es su estrategia de gestión de relaciones?</i>	No tienen definida una estrategia de gestión de relaciones, pero mantienen un acompañamiento personalizado.
	<i>¿Qué tipo de relaciones esperan sus clientes para mantener vínculos con la empresa?</i>	Esperan una relación cercana, con credibilidad y transparencia, con excelente servicio, atención, y rapidez en la entrega.
	<i>¿Son fieles sus clientes a su propuesta de valor?</i>	Mucho, principalmente los clientes más antiguos, de manera que recomiendan a otras empresas y creen en la propuesta de valor que ofrecen.
	<i>¿Cuál es la percepción de los clientes con respecto a los productos y/o servicios ofrecidos por la empresa?</i>	Muy positiva, reciben realimentación constante por comentarios propios de la atención
	<i>¿Son fieles sus clientes a su propuesta de valor?</i>	Tienen promesas de valor similares a las de la empresa a través de sus vendedores.

Fuente: Creativos Molimoda Ltda. (2013)

**Tabla 8.** Preguntas para elaboración del Canvas 2013. Recursos claves.

<b>Recursos Clave</b>	<i>¿Qué recursos requiere su propuesta de valor?</i>	Financieros
		Equipos
		Instalaciones físicas
		Profesionales
		Hardware
		Software
		Maquinaria

	<i>¿Qué recursos requieren las relaciones con los clientes?</i>	Vendedores capacitados
		Personal de cartera
	<i>¿Cuáles son los recursos más importantes y costosos en su modelo de negocio?</i>	Diseñadores

Fuente: Creativos Molimoda Ltda (2013)

**Tabla 9.** Preguntas para elaboración del Canvas 2013. Actividades Claves.

BLOQUE	PREGUNTAS	RESPUESTAS
<b>Actividades Clave</b>	<i>¿Cuáles son las actividades y procesos clave en el modelo de negocio? ¿Qué actividades requiere la propuesta de valor, los canales de comunicación y distribución, las relaciones con los clientes?</i>	Compras
		Diseño
		Producción
		Comercialización

Fuente: Creativos Molimoda Ltda (2013)

**Tabla 10.** Preguntas para elaboración del Canvas 2013. Aliados o socios claves

BLOQUE	PREGUNTAS	RESPUESTAS
<b>Aliados o socios clave</b>	<i>¿Cuáles alianzas ha creado la empresa, para optimizar el modelo de negocios, ahorrar en recursos o reducir el riesgo?</i>	No han realizado alianzas formales. Manejan buenas relaciones con los proveedores de muchos años.
	<i>¿Quiénes son sus aliados estratégicos más importantes?</i>	Socios
		Proveedores
		Cámara de Comercio Proexport
<i>¿Quiénes apoyan con recursos estratégicos y actividades?</i>	Ninguno	
<i>¿Cuáles actividades internas se podrían externalizar con mayor calidad y menor costo?</i>	No lo han considerado	

Fuente: Creativos Molimoda Ltda (2013)

El estudio permitió crear el Canvas, además se estudiaron las fortalezas y debilidades, de forma que se logró detectar los aspectos en los cuales la empresa necesita tomar acciones de mejora. La tabla 11 es un resumen del comportamiento de la empresa con respecto a cada bloque, es decir, con las

respuestas a las preguntas anteriores se formuló una puntuación de malo (-3) a excelente (3) en las directrices de cada bloque. De allí es importante destacar que las puntuaciones bajas en el modelo de operación de la empresa eran una oportunidad de mejora.

**Tabla 11.** Resumen de la creación y entrega de valor para Creativos Molimoda Ltda.

	Bloque	Elementos de Análisis	Valoración					
			Debilidad			Fortaleza		
			A	M	B	A	M	B
			-3	-2	-1	3	2	1
CREACION DE VALOR	Propuesta de Valor	Nivel de diferenciación de los productos						X
		Calidad con la que cuentan los productos					X	
		Desarrollo o mejoramiento permanente de los productos				X		
	Actividades Clave	Identificación de las actividades principales de la empresa a nivel de eficiencia que se tiene en cada una de ellas						X
		Relación existente entre el estado actual de los principales procesos de la empresa con los estándares formales existentes a nivel nacional e internacional				X		
		Existencia de controles y sistemas de seguimiento para cada una de las actividades clave de la empresa						X
	Recursos Clave	Nivel de formación, efectividad y coordinación del talento humano					X	
		Estado tecnológico de las maquinas o equipos que hacen las funciones claves requeridas para el ofrecimiento de los productos						X
		Grado de utilización de la capacidad instalada con la que cuenta la						X

		empresa para el ofrecimiento de los productos							
<b>ENTREGA DE VALOR</b>	<b>Aliados Clave</b>	Identificación y relación proactiva con proveedores de materias primas o servicios						X	
		Relación proactiva con instituciones a nivel público o privado que puedan brindar apoyo para el desarrollo de la empresa						X	
	<b>Clientes</b>	Nivel de identificación de los clientes y sus necesidades					X		
		Grado de diversificación en cuanto a clientes					X		
		Grado de identificación de clientes potenciales de los productos	X						
	<b>Canales de distribución</b>	Evaluación y mejoramiento permanente del comportamiento de los canales de distribución				X			
		Calidad del servicio post-venta utilizado							X
		Nivel de costos asociados a los canales de distribución utilizados					X		
	<b>Relación con clientes</b>	Relación de actividades permanentes de fidelización de los clientes	X						
		Manejo de información sobre el comportamiento histórico de los clientes					X		
Nivel de fidelización que los clientes tienen con los productos							X		

**Fuente:** Creativos Molimoda Ltda. (2013)

Realizando el análisis para la creación de valor, que corresponde a los bloques de la propuesta de valor, actividades, recursos y socios claves, se observó que había una oportunidad de mejora, principalmente en el bloque de los recursos claves donde los puntajes se observaban más bajos.

Dentro de este análisis se realizó también una profundización en las actividades claves, en aspectos como la falta de procesos con estándares formales existentes

a nivel nacional o internacional, y la carencia de controles y sistemas de seguimiento para cada una de las actividades claves de la empresa.

Es importante destacar que, aun encontrando los puntos débiles de la empresa, a través de este ejercicio, la empresa no emprendió acciones de mejora ni en las actividades ni en los recursos claves, de modo que la empresa creció con eslabones débiles en su creación de valor.

Los tres elementos que ofrecen valor son segmentos de clientes, los canales que utilizará para llegar a ellos, y la naturaleza de las relaciones con sus clientes. Se cree que hay una oportunidad de mejora en el bloque de las relaciones con los clientes por su baja calificación. Cabe anotar aquí que la empresa debía comenzar con estrategias de socialización de su promesa de valor y de fidelización; sin embargo, no diseñó ninguna estrategia para fidelizar al cliente, y continuó su forma de operación a través de los vendedores.

La captura de valor, que son los bloques de estructura de costos y flujo de ingresos, se ocupa de las formas en que va a ganar dinero, o extraer valor - su razón de ser; sin embargo no fueron objeto en esa consultoría.

Después de dicha intervención, se detectaron los puntos por donde puede comenzar la empresa a mejorar sus procesos, la empresa no se encargó inmediatamente en mejorar los aspectos débiles, así que emprendió marcha hacia la expansión, sin cerrar la brecha en sus labores comerciales con clientes y sin optimizar sus operaciones. Adicionalmente, por la falta del desarrollo de los módulos de estructura de costos y flujo de ingresos, no le ha sido posible, aún en el día de hoy, establecer una propuesta diferenciadora que pueda proporcionarle un liderazgo en el mercado.

Ahora en el 2016, y con la experiencia de 15 años en la elaboración de camisa y camisetas para el público masculino, CML ha logrado ser fiel a la promesa de valor inicialmente presentada, mediante la especialización en la fabricación de prendas de vestir y el conocimiento que tiene de segmento al cual se ha dirigido todos estos años con sus diferentes marcas comerciales. Sin embargo, a pesar de sus esfuerzos por mantenerse en el mercado, ha sentido una transformación en las condiciones de compra, tanto en el cliente directo (almacenes de cadena, almacenes independientes y boutiques), como en el consumidor.

La empresa siente la necesidad de renovar su modelo de negocio hacia propuestas de valor diferenciadoras, que le permitan tomar acciones a tiempo con base en la innovación de estrategias de diseño, comercialización, distribución y servicio para satisfacer las necesidades en cuanto a moda y servicio. Por tal motivo, esta tesis da cuenta del rediseño en el modelo de negocio realizado en el 2013 de la empresa CML. Se utiliza la metodología de modelo de negocio propuesta por Osterwalder y Pigneur (2011). Se analizaron las nuevas condiciones del mercado y una nueva propuesta de valor para satisfacer una nueva configuración de clientes, realizando una serie de cambios y mejoras en los diferentes bloques del Canvas. Se revisan los diferentes aspectos del antiguo modelo mediante un análisis minucioso para agregar aspectos valiosos de investigación del mercado y de las condiciones actuales de la empresa; el resultado es una nueva versión del modelo de negocio en 2017 con los ajustes necesarios para proyectar la empresa en el mediano y largo plazo.

## 2. MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL

El marco conceptual que guía esta investigación es la metodología de modelación de negocio propuesta por Osterwalder y Pigneur (2011). Para contextualizar esta metodología, se comienza con la definición de emprendimiento como marco temático general, presentando además, la noción de plan de negocio como antecedente conceptual de la metodología de modelación de negocios.

### 2.1 EMPRENDIMIENTO

Para comprender el significado de emprendimiento es importante conocer que dicha palabra proviene de la lengua francesa donde *Entreprendre* significa hacer algo; usado en la edad media para denotar aquellas personas que eran activas y que conseguían las cosas haciéndolas (Cantillon, 2016). Asimismo, Castillo (2016) referencia en su documento *estado del arte de la enseñanza del emprendimiento* que la palabra fue utilizada como sinónimo de pionero y se reconocía para distinguir a aquellas personas con actitudes aventureras, que se lanzaban a situaciones sin certeza de saber que esperar. Hoy en día esa misma actitud ante la incertidumbre es lo que caracteriza a los emprendedores.

El emprendimiento es una forma de pensar, razonar y actuar con el fin de encontrar oportunidades donde la gente no ha visto (Gamez Gutierrez, 2013). La definición del término emprendedor ha ido evolucionando, y es allí donde Casson (1982) plantea una definición importante, él dice que el emprendimiento:

Lo caracteriza una persona en un estado de permanente innovación, altamente motivada y comprometida con la tarea, que reporta unas

características de planeación y ejecución, propensa al riesgo, y a la vez esquiva a la comprensión de sus propias dinámicas.

Por otro lado Schumpeter (1934) pensaba del emprendedor que era una persona extraordinaria que promovía nuevas combinaciones o innovaciones, y que no solo consistía en inventar algo, sino también en lograr que las cosas se hagan.

La mentalidad emprendedora según Stevenson (1975) consiste en un sistema de gestión apoyado más en las oportunidades que en los recursos. Esto quiere decir que emprender es dirigir todos los esfuerzos por conseguir un sueño, no siendo suficiente el solo hecho de crear la empresa, tiene una mayor fuerza las ganas de no perder la oportunidad, la meta de crear y distribuir riqueza, y la constante búsqueda del crecimiento.

Sin duda Castillon, Castillo, y Carsson comparten la idea del emprendedor como una persona arriesgada e innovadora, Schumpeter le agrega un componente importante al emprendedor y es el compromiso con el resultado, luego Stevenson plantea el emprendedor como un obsesionado por hacer realidad sus sueños y adquirir ganancias, y todo esto no están lejos de la definición realizada por Bermujo, Rubio y De la Vega (1992), quienes realizan un aporte que puede entenderse como una conclusión a todos los autores antes mencionados, describiendo el emprendimiento así:

Innovación es la herramienta específica del emprendedor. emprender es el acto que transforma los recursos con miras a crear riqueza. El arte de crear una idea y hacerla realidad. Es la capacidad de compromiso por encontrar soluciones sencillas a problemas complejos. Es la amplitud de buscar los recursos y la energía necesarios para crear, inventar, descubrir nuevas formas de hacer las cosas... se habla de crear, de aportar nuevas soluciones para nuevas necesidades. Se habla de introducir nuevos productos y servicios. De innovar. Pues bien los emprendedores son quienes llevan a cabo ese proceso de innovación... La innovación constituye uno de los factores críticos del éxito en el mundo de la empresa.

En Colombia, según la ley 1014 del 2006\* se contempló el fomento a la cultura del emprendimiento y se definió el concepto de emprendimiento “como una manera de pensar y actuar orientada hacia la creación de riquezas. Es una forma de pensar y razonar centrada en las oportunidades, planteada con visión global, llevada a cabo mediante un liderazgo equilibrado y la gestión de un riesgo calculado, su resultado es la creación de valor que beneficia a la empresa, la economía y la sociedad” (Ortiz, 2013).

Colombia es un país que con los años ha ganado terreno en el área del emprendimiento, ha logrado ser el líder en Latinoamérica y el Caribe por tener la mayor proporción de población con deseos de iniciar una actividad productiva por cuenta propia\* (Ortiz, 2013); este impulso no ha sido gratis, el país ha ido evolucionando con el apoyo de entidades e instituciones del Estado. Sin embargo, es el mismo ciudadano colombiano quien está impregnado de ese espíritu emprendedor, y es posible decir que Colombia con sus esfuerzos por promover el emprendimiento de jóvenes y adultos ya está trazando un camino hacia la generación del desarrollo económico, la creación de empleo y la generación de riqueza.

El emprendedor que anhela crear empresa debe reconocer que la salida al mercado consta de unos pasos y para esto es importante tener una herramienta para decidir si el proyecto es lo suficiente sólido para poner en marcha el emprendimiento o si es mejor replantear algún aspecto de su idea, para eso están las herramientas como el plan de negocio y la modelación de negocio.

---

\* Ley 1014/2006 Fomento a la cultura del emprendimiento Colombia.

\* Estudio realizado por el GEM 2013, donde se determinó que el 23,7% de la población adulta colombiana entre los 18 y 64 años está involucrada en actividades de emprendimiento (Ortiz, 2013).

## 2.2 PLAN DE NEGOCIO

En muchos escenarios ha surgido la pregunta ¿Por qué existe esa brecha económica entre los países desarrollados y los no desarrollados? Al respecto se puede decir que la calidad de vida en los países desarrollados se debe en gran medida a la cultura del emprendimiento en la sociedad en que se desenvuelven; allí los emprendedores no solo crean ideas, también impulsan el desarrollo de estas, y por ende, el desarrollo del país con nuevas propuestas, nuevas tecnologías y mejoras en la eficiencia. Un ejemplo es Estados Unidos, que se formalizó como potencia mundial gracias a que su enfoque siempre ha sido el emprendimiento, y es valioso ver como tiene destinadas ciudades enteras con hogares de grupos de brillantes emprendedores que generan empleo y riquezas (Carrillo, Gazabon, Jinete, & Carbozo, 2008).

En el libro Skudmart (Espinal, 2006), se relata la historia del emprendimiento de Felipe Escudero y Andrés Martínez estudiante en el 2006 de la Universidad EAFIT. Ellos crearon un producto innovador para reemplazar el formol en los procesos de tanatopraxia. En dicho libro los emprendedores en sus comienzos recurren a Jorge Mesa director de emprendimiento de EAFIT Medellín angustiados porque aún no vendían desde hacía meses ni un solo envase sabiendo que contaban con un buen producto que les había costado un año y medio de investigación y grandes recursos monetarios para crear tal producto, además ellos estaban seguros que este revolucionarían el sector. Jorge Mesa, de una manera muy gentil pronuncia las palabras que cambiaron la dirección del pensamiento de los emprendedores:

Si ustedes no tienen un plan de negocios... ustedes no tienen nada... tienen lo fundamental para empezar; tienen no solo una idea, sino ya un gran producto, es decir, ya saben cuál va a ser su negocio. Ahora hay que aprender como montarlo, y después, hay que montarlo bien.

A partir de esta pequeña anécdota se puede decir que una idea en un emprendedor sólo se quedara en idea a menos que tome la decisión de llevarla más adelante, hasta el plan de negocios, y de allí salir preparado a un mercado cada vez más exigente. De esta forma funcionan los negocios, muchas empresas fallan en el mercadeo y ahí es donde fracasan las buenas ideas. Hoy en día, laboratorios Skudmart es líder en productos para el sector funerario con plantas de producción en Colombia y Argentina.

Hasta ahora se entiende del plan de negocios que es útil para montar el negocio bajo un plan de funcionamiento con origen en el plan de mercadeo, plan de comunicaciones y el financiero que es donde culmina el ejercicio (Pulido, 1992).

Melendez y Reyes (2005) expresan del plan de negocios que es un documento que identifica, describe y analiza la oportunidad de cristalizar una idea de inversión, examinar la viabilidad en cuanto al mercado de bien o servicio, parte técnica y financiero del mismo, desarrolla todos los procedimientos y estrategias necesarias para convertir la citada oportunidad de negocio en un proyecto concreto.

Es una herramienta de ayuda para emprendimientos sea cual sea la experiencia del promotor del proyecto o para empresas ya constituidas para temas de crecimiento o de reingeniería.

Antes de comenzar un plan de negocios de una empresa o de un emprendimiento es importante definir qué es lo que se quiere conseguir y cuál es el objetivo, (obtener ventas, obtener dinero, tener aprobación a una idea, análisis para la junta directiva, etc.) Este no se trata solo de redactar un documento, sino de imaginar y

poner a prueba toda la estructura lógica (Herrera , Rodas, & Perez, 2003). El objetivo principal y los objetivos generales deben ser *SMART* o *Specific, Measurable, Attainable, Realistic and timely*, es decir específicos, medibles, realizables, realistas y limitados en el tiempo (Trujillo, 2013).

Las partes que componen un plan de negocio según Melendez y Reyes (2005) son:

**Plan de mercadeo:** se define como la recolección de información con respecto a históricos y antecedentes con el fin de determinar los clientes potenciales para un producto, la forma en que están siendo captados esos clientes, cómo están siendo atendidos, los precios que están dispuestos a pagar los consumidores y el sistema de comercialización usado. Los temas que estudia un plan de mercadeo son:

- Toma de muestras e instrumentos para dichas tomas.
- Recolección y organización de la información.
- Análisis de clientes potenciales.
- Análisis de productores actuales.
- Métodos de fijación de precios.
- Sistema de comercialización.

**Plan operativo:** terminada la etapa del plan de mercadeo, y comprobada la viabilidad del proyecto, se pasa al plan operativo, donde se analizan los requerimientos necesarios para la fabricación del producto o la puesta en marcha del servicio. Los temas que estudia el plan operativo son:

- Ingeniería de producción que abarca toda la cadena desde los insumos hasta que se obtiene el producto final.
- Capacidad de producción.
- Ubicación del negocio.

- Organización entendida como la definición del tipo de sociedad.
- Costos.

**Gestión Financiera:** tiene como función cuantificar la inversión que se requiere para llevar a cabo el proyecto. Se apoya en el plan de mercadeo y el operativo para fijar las proyecciones financieras y las fuentes de financiamiento. El plan de mercadeo suministra las proyecciones de ventas y los precios, y el plan operativo los costos de producción. Los temas de importancia para el plan financiero son:

- Inversiones.
- Fuentes de financiamiento.
- Proyecciones de ingresos y egresos.
- Cálculo de costos financieros.
- Cálculo de impuestos.

**Evaluación:** son los análisis de la inversión y las conclusiones sobre la viabilidad de emprender el negocio. Se dividen en:

- Análisis económico: A través de indicadores como la TIR, VPN, costo-beneficio.
- Evaluación social: es la evaluación de las repercusiones sobre la comunidad, se mide teniendo en cuenta satisfacción de necesidades, generación de empleo, sector público, impacto tecnológico e impacto ambiental.

### 2.3 MODELO DE NEGOCIO

Un mundo tan competitivo, con cambios rápidos y una economía impredecible está generando dificultades para las empresas en la toma de sus decisiones.

Adicional a esto, las empresas no solo tienen que lidiar con situaciones externas como la competencia, sino también afrontar las nuevas tecnologías de la comunicación, los ciclos cortos de los productos y los mercados globales. En este ambiente tan hostil es necesario que las empresas tengan herramientas que les facilite la toma de decisiones estratégicas. Sin embargo, no es posible encontrar fácilmente herramientas que permitan a la empresa explicar cuál es su negocio y qué debe hacer exactamente; existen muchos administradores e incluso emprendedores que aún no sabe con exactitud cómo sus empresas trabajan o deberían trabajar, y mucho menos cómo crear valor. En otras palabras, ellos no tienen noción sobre su modelo de negocio y en caso tal de que lo tengan no logran comunicarlo con todos los involucrados con la empresa y el producto (Osterwalder, 2004).

El modelo de negocio surge como una herramienta de crítica a la robustez del plan de negocio. Hasta antes del modelo el plan era la herramienta por excelencia para utilizar en los proyectos y emprendimientos, pero el modelo llega para simplificar el proceso.

Alexander Osterwalder (2004) define en sus propias palabras el término modelo de negocio así:

Un modelo de negocio es una herramienta conceptual que contiene un conjunto de elementos y sus relaciones y permite expresar la lógica de una empresa de ganar dinero. Es una descripción del valor que una empresa ofrece a uno o varios segmentos de clientes y la arquitectura de la empresa y su red de socios para crear, comercializar y entregar este valor y capital de relación, con el fin de generar flujos de ingresos rentables y sostenibles.

Un modelo de negocio tiene como fin examinar toda la organización. Se realiza sobre un lienzo, como si se tratara de una pintura, para entender de una manera gráfica cada uno de los elementos claves que la organización necesita para hacer negocios, de esta manera es fácil visualizar las relaciones que estos tienen y la

forma como se comunican unos con otros. La intención de desarrollar un modelo de negocio es reconocer como se crea, entrega y captura valor, y encontrar nuevas oportunidades de negocio (Osterwalden & Pigneur, 2011).

El modelo de negocio debe responder a las siguientes preguntas:

1. Qué: lo que ofrecemos a los clientes es decir nuestra propuesta de valor.
2. Quién: a qué clientes nos dirigiremos. Aquellos que estarán interesados en nuestra propuesta de valor.
3. Cómo: ¿De qué manera ofreceré ese valor?, ¿cómo lo vamos a hacer?
4. Cuánto: el valor que voy a generar, teniendo en cuenta la estructura de costos y la estructura de ingresos que tendremos.

Es importante considerar que el modelo de negocios permite que las oportunidades sean identificadas, que sus dimensiones sean exploradas y explotadas creativamente, además permite adaptarse a los cambios en el entorno y por lo tanto ser sustentable a lo largo del tiempo (Martin, 2009). A un emprendedor esta herramienta le permitirá formular varias hipótesis antes de lanzarse al mercado, mientras que una empresa en marcha le permite revisar y rediseñar constantemente su modelo de negocio” (Ojeda & Rodriguez, 2013).

Generación de modelos de negocio es la metodología Canvas desarrollada por Osterwalder y Pigneur (2011). Consiste en cinco fases y nueve módulos que describen las actividades que la empresa utiliza para generar ingresos. Entre todos los módulos se cubren las cuatro áreas básicas de un negocio: Clientes, oferta, infraestructura y económico. Las cinco fases proponen un orden a la generación de modelos de negocio desde la creación de las ideas hasta la puesta en marcha del modelo de forma efectiva y organizada. Estas son importantes porque describen el proceso lógico para la modelación. Según Osterwalder y Yves (2011) las fases se pueden definir de la siguiente manera:

**Movilización:** es cuando se prepara el escenario de lo que será el modelo de negocio. Es allí cuando se reúnen todos los elementos que serán necesarios, se describen los objetivos y los resultados que se quieren perseguir, al igual de las motivaciones que van detrás del modelo y se establecen los parámetros sobre los cuales va a regir dicho proyecto.

**Comprensión:** sucede cuando se realizan las investigaciones y se realizan los análisis de la información, ya sea que la investigación este centrada en el cliente, tecnologías, entorno entre otros. Lo importante es la recopilación de dicha información para realizar los análisis pertinentes.

**Diseño:** es la fase donde se realiza la adaptación del modelo de negocio orientado hacia la información y respuestas obtenidas en la investigación, convierte la información en posibles prototipos de modelos de negocio que podrán ser validados con el fin de dar respuesta acertada a los clientes.

**Aplicación:** es la fase donde se da la ejecución del prototipo de modelo de negocio desarrollado en la fase anterior.

**Gestión:** fase donde se realiza la adaptación y ajustes al modelo de negocio según la reacción del mercado.

Los nueve bloques de la modelación se encuentran en la ilustración 4. De esta manera se refleja con mayor facilidad la lógica que sigue una empresa para conseguir ingreso. Los nueve bloques cubren las cuatro áreas principales de un negocio que son Clientes, oferta, estructura y viabilidad económica. “El modelo de negocio es una especie de anteproyecto de una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa” (Osterwalden & Pigneur, 2011).

**Ilustración 4.** Los nueve bloques del Canvas.



**Fuente:** tomado de (Osterwalden & Pigneur, 2011)

## 2.4 SEGMENTOS DE MERCADO

Los clientes son la esencia de cualquier modelo de negocio y es gracias a ellos que las empresas funcionan. Es por esto que la segmentación de mercados es el primer módulo del lienzo, y es donde se definen los grupos de personas o entidades a los cuales se dirige una empresa (Osterwalden & Pigneur, 2011).

Los mercados son diversos y cada uno de ellos está integrado por diferentes tipos de personas de todas las edades, género, costumbres y personalidad diferente. Esto lleva a pensar que si cada ser humano es diferente, sus gustos y preferencias serán únicos, así como los productos que comprarán. Es realmente difícil en un sector de fabricación en masa atender los gustos de cada individuo, sin embargo, la clave es realizar grupos de personas, es decir segmentos que tengan gustos y preferencias parecidas. Las empresas a través de un proceso de segmentación deben identificar al grupo de personas, segmento o segmentos a los cuales se van a dirigir las actividades comerciales y entonces diseñar el modelo de acuerdo al conocimiento de ellos.

Fernández Valiñas (2002) expone las ventajas de segmentación orientadas al consumidor así:

- Certidumbre en el tamaño de la muestra: Conociendo el grupo en general del mercado a atender, es posible encontrar el número aproximado de personas que podría comprar el producto.
- Claridad al establecer planes de acción.
- Reconocimiento de actividades y deseos del consumidor.
- Simplificación en la estructura de marcas.
- Facilidad para realizar actividades promocionales.
- Simplicidad para planear.

Por otra parte, las variables más comunes para realizar la segmentación de mercados son:

1. Variables demográficas: se encuentran en los censos realizados por cada país, y es donde podemos encontrar Edad, Sexo, nivel socio-económico, estado civil, nivel de instrucción, religión, característica de vivienda, etc.
2. Variables geográficas: estas son unidad geográfica, condiciones geográficas, tasa y tipo de población.
3. Variables psicográficas: como grupos de referencia, clase social, personalidad, cultura, ciclo de vida familiar, motivos de compra.
4. Variable de uso: Son la frecuencia de uso, ocasión de uso, tasa de uso, lealtad y disposición de compra.

Fernández (2002) argumenta que la segmentación en mercados industriales es aquella que se dirige a empresas, y propone variables diferentes a las utilizadas anteriormente que eran empleadas en consumidores. Las variables en la segmentación industrial se clasifican de acuerdo a variables demográficas, de operación, de compra y de relación.

1. Variables demográficas: son del tipo o sector de la empresa, y su tamaño (Micro, Pyme, mediana o grande) y localización geográfica.
2. Variables de operación: son el estudio del tipo de operación que realiza la empresa en quienes se está interesado como cliente.
3. Variables de compra: están determinadas por el tipo de compra-venta que realizan las partes, miden el riesgo, la lealtad y la relación.

## **2.5 PROPUESTAS DE VALOR**

Conocer el o los segmentos del mercado hace posible satisfacer sus necesidades o solucionar sus problemas. La propuesta de valor es precisamente ese conjunto de beneficios que crean valor para un segmento del mercado específico y que logra satisfacer los requisitos, logrando que el cliente elija este producto por encima del abanico de ofertas ofrecidas por el mercado. Algunas pueden ser innovadoras y otras solo son ajustes a algo ya existente, lo importante es que proporcione una serie de ventajas a los clientes (Osterwalden & Pigneur, 2011).

En este módulo se logra explorar a través de herramientas como el Lienzo de propuesta de valor, una metodología para encontrar la configuración de productos y servicios que generan valor en el cliente (Arango, 2016). Algunos de los elementos que deben ser valorados para encontrar la propuesta de valor se pueden observar en la ilustración 5.

**Ilustración 5.** Elementos valorados en la propuesta de valor.



**Fuente:** Elaboración propia con base en (Osterwalden & Pigneur, 2011)

Teniendo presente que la misión puede definirse como el motivo para existir, la razón de ser de la empresa. Cuando se empieza a crear una empresa, lo lógico es que la misión y la propuesta de valor se parezcan mucho, o incluso sean idénticas. Al fin y al cabo la empresa aparece pensando en dar una solución a un problema concreto. Así que la misión es solucionar ese problema, y la propuesta de valor es: te voy a solucionar este problema. Pero si la empresa progresa, empezará a identificar otros segmentos de clientes a los que se puede atender, con problemas o necesidades diferentes a los problemas o necesidades del cliente original. Y por tanto, esa misión necesariamente se ampliará.

## 2.6 CANALES

Son los canales de comunicación, distribución y venta a través de los cuales establece el contacto empresa con el cliente, y a través de los cuales, la empresa

le hace llegar a ese segmento la promesa de valor. Además, permiten que los clientes informen sobre su experiencia. Los canales están presentes desde el momento de dar a conocer los productos o servicios, durante la experiencia con la propuesta de valor y en la atención post-venta.

## **2.7 RELACION CON LOS CLIENTES**

Es importante establecer qué tipo de relación va a establecer la empresa con cada segmento, para esto analizar si la relación estará basada en los fundamentos de captación de clientes, fidelización o estimulación de las ventas. (Osterwalden & Pigneur, 2011). Para esto se pueden mencionar algunas categorías para una relación empresa – cliente:

- Asistencia personal.
- Asistencia personal exclusiva.
- Autoservicio.
- Servicios Automaticos.

Mantener relaciones estrechas con los clientes es esencial porque cuando se presentan turbulencias en la economía, son aquellos clientes fieles quienes mantienen las ventas y por ende la estabilidad de la empresa. Tener una buena relación con los clientes genera oportunidades de crecer durante periodos de crisis. Existen aproximaciones tecnológicas encaminadas a entender el cliente y su lealtad, una de ellas ha sido el concepto de la Administración de las Relaciones con los Clientes o *Customer Relationship Management* (CRM), por sus siglas en inglés, que no es más que una plataforma que brinda soluciones tecnológicas que permiten coordinar, sincronizar y administrar las relaciones con los clientes para maximizar la rentabilidad, los ingresos y la satisfacción de los estos mediante:

- Organización alrededor de segmentos.

- Promoción de comportamientos que satisfacen a los clientes.
- Implantar procesos de servicio alrededor de los segmentos de clientes.

La implementación de un CRM debe basarse en una estrategia que surja desde el modelo de negocio alrededor de los procesos, la gente y la tecnología.

Otro concepto actual para relacionar los clientes son las redes sociales, las cuales se basan en una experiencia sin compromiso con el producto o servicio, y son una propuesta innovadora para atraer y fidelizar clientes, pero tiene la desventaja de ser una relación a mediano plazo. Desde las redes se comparten opiniones sobre productos y servicios, sin que los proveedores de los mismos se enteren (Felix, 2009).

## **2.8 FUENTES DE INGRESO**

El módulo de fuentes de ingreso “se refiere al flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado” (Osterwalden & Pigneur, 2011). Con respecto a las fuentes de ingreso es importante tener en cuenta que en el modelo de negocio puede existir distintas fuentes de ingresos a partir de los distintos segmentos de clientes. Los ingresos se pueden dividir en dos grandes grupos: los ingresos transaccionales, que provienen de una compra o pago único, y los ingresos recurrentes, que provienen de pagos periódicos, constantes. Las fuentes de ingreso más comunes se presentan en la tabla 12 a continuación.

**Tabla 12.** Tipos de fuentes de ingreso.

	Descripción	Ejemplos	
1	Venta de productos	<b>Traspaso de derechos de propiedad</b> sobre un producto físico	Bienes de consumo; autos
2	Cobro por uso	Ingreso directamente asociado (y generalmente proporcional) al <b>uso de un servicio</b>	Telefonía celular; Pay per View TV
3	Fee de suscripción	Venta de <b>acceso continuo de un servicio</b>	Gimnasio; Club de Innovación
4	Cobro por préstamo o arriendo	Venta del <b>derecho temporal de acceso y uso</b> de un bien físico	Rent-a-car
5	Concesión de licencias	Permisión para <b>utilizar propiedad intelectual</b> patentada en cambio de una tarifa	Industria de media y cinema
6	Intermediación ( <i>brokerage</i> )	Ingreso obtenido a través de un <b>servicio de intermediación entre 2 o más entidades</b>	Agencia inmobiliaria, operadores de tarjetas de crédito
7	Publicidad	Ingresos que provienen de la <b>divulgación de un producto, servicio o marca</b>	Canales abiertos de TV, Blyk, Google

**Fuente:** Tomado de (Macias, 2011).

Cada fuente de ingreso puede tener un mecanismo de fijación de precio distinto y que depende del tipo de fuente de ingreso, la fijación de precios puede ser carácter **fijo** cuando los precios son predeterminados y se basan en variables estáticas, y **dinámico** cuando los precios cambian con las fluctuaciones del mercado.

## 2.9 RECURSOS CLAVES

“Todos los modelos de negocio requieren de recursos clave que permitan a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con los segmentos de mercado y percibir ingresos” (Osterwalden & Pigneur, 2011). El módulo de recursos clave hace énfasis en esos recursos que, aunque sean diferentes dependiendo de la empresa y del tipo de producto o servicio, sin ellos no podría ser posible el funcionamiento ni el cumplimiento de la promesa de valor. Los recursos pueden ser físicos, intelectuales, humanos y económicos.

## 2.10 ACTIVIDADES CLAVES

En este módulo se describen las actividades más importantes para que el modelo de negocio funcione y que de igual forma como con los recursos claves, son actividades necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar hasta el segmento de mercado, establecer relación con ellos y percibir ingresos. Las actividades varían dependiendo del modelo de negocio.

Se pueden definir en las categorías de la tabla 13.

**Tabla 13.** Categorías de las actividades clave.

Produccion	Resolucion de problemas	Plataforma/red
<ul style="list-style-type: none"><li>• Diseño</li><li>• Fabricacion</li><li>• Entrega</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Busqueda de soluciones nuevas a problemas individuales de cada cliente.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Redes</li><li>• Software</li><li>• Plataformas de contacto</li></ul>

**Fuente:** Elaboración propia con base en Osterwalden & Pigneur (2011).

## 2.11 RED DE ASOCIADOS

Es un módulo muy importante porque describe toda la red de proveedores y socios que aportan al funcionamiento y creación de valor del modelo de negocio.

¿Por qué se asocian las empresas? Osterwalder dice que dichas relaciones se establecen con el fin de crear alianzas que logren optimizar recursos sin correr muchos riesgos. Las alianzas puede buscarse por motivos estratégicos, cuando las empresas no son competencia; cuando son competencia se llaman

cooperación; también se unen cuando existe *Joint ventures* con emprendedores o con los proveedores para aumentar la fiabilidad.

## 2.12 ESTRUCTURA DE COSTOS

El módulo de costos describe todos los costes que implican la puesta en marcha de un modelo de negocio (Osterwalden & Pigneur, 2011). Se pueden reconocer dos tipos de estructuras de costos: los modelos **liderazgo en costos**, cuando se recortan gastos en la mayor cantidad de operaciones posible para mantener la estructura de costos lo más reducida con propuestas de valor de bajo precio; y **liderazgo en diferenciación**, donde no se considera que los costos sean una prioridad sino que se prefiere centrar en la creación de valor (por ejemplo: hoteles de lujo) (Osterwalden & Pigneur, 2011). En este módulo es fundamental definir las características particulares de costos fijos, costos variables, economías de escala y economías de campo.

Entendiendo que un modelo de negocio es dinámico y puede cambiar y adaptarse a los entornos (Martin, 2009), y que una empresa puede (y debe) rediseñarse constantemente, la autora de esta tesis toma la decisión de utilizar la metodología de modelo de negocio Canvas para revisar, hacer el análisis y rediseñar el modelo de negocio que ha funcionado desde el 2013 en Creativos Molimoda Ltda., con la intención de desarrollar una nueva configuración con segmentos del mercado y necesidades distintas a las del 2013, y conformar una propuesta de valor que permita satisfacer los clientes y obtener una ventaja competitiva en el sector de la confección a nivel nacional, según cambios en el sector que se han hecho evidentes para la empresa.

### 3 METODOLOGÍA

Teniendo en cuenta las cinco fases para la generación de modelos de negocio de éxito propuestos por Osterwalder y Pigneur (2011), el alcance de este proyecto de grado será hasta la fase de diseño, que es básicamente la configuración de un nuevo diseño de modelo de negocio atendiendo las problemáticas y necesidades que tiene actualmente la empresa, las cuales son muy diferentes a las propuestas en el 2013 cuando se realizó el primer Canvas. Las fases de aplicación y gestión no serán desarrolladas.

En la fase de **movilización** se definieron los objetivos del proyecto y se comprobaron las ideas iniciales. Allí fue fundamental constituir el equipo de expertos, que en este caso fueron los asesores comerciales de la mano del director del área. Para legitimar todo el proceso también se contó con una persona de la gerencia quien reiteró su apoyo a este tipo de intervenciones. Los miembros fueron seleccionados para ser los encargados de ingresar al *focus group*\* donde se compartieron experiencias y conocimientos sobre el cliente.

La fase de **compresión** se realizó a través del *focus group*, donde se desarrolló en equipo el mapa de empatía, una herramienta que permite entender de una manera más visual las motivaciones de los clientes, sus características sobre el entorno, preocupaciones, aspiraciones, frustraciones, etc. dentro de su entorno cultural y contexto social (Tatum, 2015 No 299); también se realizó el Lienzo de propuesta de valor, una herramienta que proponen Osterwalder, Pigneur, Smith y

---

\* Focus group: En español grupo focal, es una técnica de recolección de datos que consiste en una entrevista focal semi-estructurada la cual gira alrededor de una temática propuesta por el investigador (Escobar & Bonilla Jimenez, 2009).

Bernarda (2013) que permite elaborar una propuesta de valor a partir de las necesidades y deseos de los clientes.

Con la información proveniente del desarrollo de los anteriores dos lienzos, se efectuó la validación de las hipótesis que surgieron en el *focus group* con respecto al cliente por medio de una encuesta en línea realizada a un grupo de 17 clientes de la empresa a través de *Google Forms*. Toda la información analizada en la fase de comprensión dio pie para que en la fase de diseño se lograra la construcción de los bloques de propuesta de valor, segmentos, relaciones, canales y aliados, que constituyen la creación de valor.

### **3.1 MAPA DE EMPATÍA**

El mapa de empatía es una herramienta desarrollada por la empresa de pensamiento visual *XPLANE*. Su importancia radica en que con el conocimiento en detalle del perfil de un cliente, el diseño de la propuesta de valor, los canales y el relacionamiento estará más orientado a satisfacer ese segmento (Osterwalden & Pigneur, 2011).

La ilustración 6 muestra el esquema y las preguntas que se disponen a responder en cada grupo del lienzo. La realización consiste en darle respuesta a una serie de preguntas que permiten de una forma sencilla conocer el entorno, el comportamiento, las inquietudes y las aspiraciones de los clientes. Las preguntas del mapa de empatía se resolvieron en un *focus group* con el equipo comercial de la empresa Creativos Molimoda Ltda., los cuales dieron respuesta a cada una de ellas a partir de su experiencia y relación con los clientes en las diferentes ciudades del país.

## Ilustración 6. Lienzo del mapa de empatía



**Fuente:** Creación de Marcelo Pizarro con base en el trabajo de XPLANE (Osterwalden & Pigneur, 2011).

Las preguntas están organizadas en seis grupos. Cada grupo tiene la misión de explorar un área en particular del pensamiento y de las acciones de los clientes, de la siguiente forma:

Pregunta 1: **¿Qué ve el cliente?** Descripción del entorno.

Teniendo en cuenta la cantidad de ofertas a las cuales está expuesto un cliente a través del día, las siguientes preguntas permiten conocer su entorno:

- ¿Qué aspecto tiene?
- ¿Qué lo rodea?
- ¿Quiénes son sus amigos?

- ¿A qué tipo de ofertas está expuesto diariamente?
- ¿A qué problemas se enfrenta?

Pregunta 2: **¿Qué oye el cliente?** Descripción de cómo lo afecta el entorno.

Después de conocer las personas y cosas que hacen parte de su entorno, es impórtate investigar cómo afecta eso el cliente, en este caso las preguntas son:

- ¿Qué le dicen sus amigos o su conyugue?
- ¿Quiénes es la persona que más le influye?
- ¿Qué canales multimedia le influyen?

Pregunta 3: **¿Qué piensa y siente en realidad el cliente?** Investigar qué le pasa por la mente. Las preguntas son:

- ¿Qué es lo más importante para el cliente?
- ¿Que conmueve a un cliente?
- ¿Qué le quita el sueño?
- Intenta describir sus sueños y aspiraciones

Pregunta 4: **¿Qué dice y hace el cliente?** Para encontrar su comportamiento en público. Las preguntas son:

- ¿Cuál es su actitud?
- ¿Qué podría estar contando a los demás?

Pregunta 6: **¿Qué esfuerzos hace el cliente?** Para encontrar las quejas e inconformidades del cliente. Las preguntas son:

- ¿Cuáles son sus mayores frustraciones?
- ¿Qué obstáculos se interponen entre el cliente y sus deseos o necesidades?
- ¿Qué riesgos teme asumir?

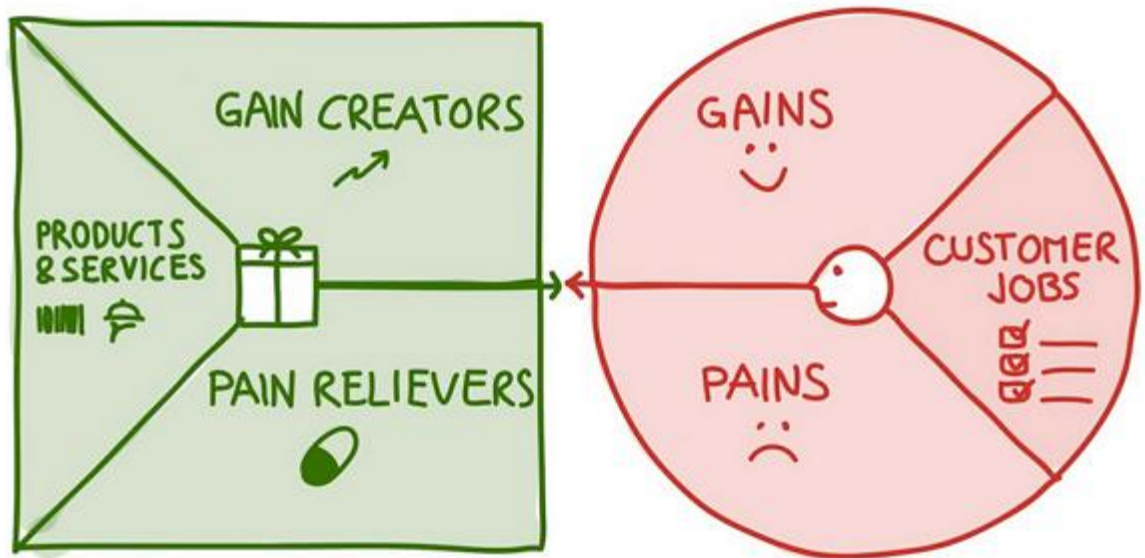
Pregunta 7: **¿Qué resultados obtiene el cliente?** Para encontrar sus deseos. Las preguntas son:

- ¿Qué desea o necesita conseguir en realidad el cliente?
- ¿Cómo mide el éxito?
- ¿Cuáles podrían ser algunas estrategias para que el cliente alcance sus objetivos?

### **3.2 LIENZO DE PROPUESTA DE VALOR**

El lienzo de propuesta de valor es una herramienta visual como se observa en la ilustración 7, que facilita diseñar una exitosa experiencia para el cliente. El enfoque es conocer en profundidad al cliente por medio de la conexión de las necesidades y los deseos para poder elaborar una propuesta de valor (Betancourt, 2016).

**Ilustración 7.** Lienzo de propuesta de valor



**Fuente:** Tomado del libro Diseñando la propuesta de valor (Osterwalder, Pigneur, Smith, & Bernarda, 2013)

El lienzo está constituido por dos partes: lado derecho donde se observan y se plasman las necesidades y deseos del cliente; y lado izquierdo donde se diseñan a partir del producto o servicio la propuesta que va a satisfacer las necesidades y deseos (Osterwalder, Pigneur, Smith, & Bernarda, 2013).

El desarrollo de un lienzo de propuesta de valor tiene cuatro fases que permiten una mejor comprensión, Betncourt (2016) propone el desarrollo de las fases de la siguiente manera:

La fase uno es observación, y es cuando se deben entender las necesidades reales del cliente mediante la observación del mismo. Allí lo importante es identificar cuáles son los trabajos que está realizando, específicamente que trabajo quiere resolver el cliente comprando el producto o servicio. También al observar se pueden identificar las frustraciones como los aspectos que hacen infeliz al cliente y alegrías como los aspectos positivos o beneficios que el cliente le gustaría obtener.

La fase dos es diseñar. Teniendo identificados los problemas que vale la pena resolver, se procede a estudiar cómo resolverlos. Primero identificar los productos o servicios que se pueden construir para resolver el trabajo que tiene que hacer el cliente, y segundo establecer como el producto o servicio puede ayudar al cliente a ser más feliz o a encontrarse mejor.

La fase tres es validar. Hasta este punto se ha conseguido identificar principalmente dos cosas:

**Hipótesis de cliente:** son aspectos del modelo de negocio que están relacionados con lo que nosotros *entendemos* son los problemas del cliente, su percepción de lo que necesita y lo que no, dónde encontrarlos, qué frustraciones tienen, etc. Este punto viene dado del lado *derecho* del *lienzo de proposición de valor*, y lo que indica básicamente es que todo lo que hemos identificado son *hipótesis*, es decir, ideas sobre lo que nosotros *creemos* que necesita el cliente pero que NO están validadas.

**Hipótesis de valor:** por otro lado, tenemos las hipótesis de valor, es decir, aquellos aspectos y funcionalidades de nuestro producto o servicio que *nosotros creemos* que van a satisfacer necesidades específicas del cliente. Son el lado *izquierdo* del *lienzo de proposición de valor*, y lo que nos indica es cómo hemos diseñado nuestro producto o servicio en función de lo que *creemos* que necesita el cliente (hipótesis de cliente).

Para la validación se utilizó una encuesta, cuyas preguntas están encaminadas a darle respuesta a las hipótesis planteadas. El cuestionario fue realizado a 17 clientes de la empresa Creativos Molimoda Ltda., para la convocación fue importante primero tener en cuenta que se contara con clientes en los tres

segmentos que atiende la empresa, y segundo que fueran clientes de trayectoria en la empresa que sean capaces de reflexionar sobre el mercado y retroalimentar la empresa para aspectos de mejora. La encuesta se realizó a través de la plataforma *Google Forms*, y las preguntas fueron con opciones de respuesta única, respuesta múltiple y algunas opiniones personales. En la tabla 14 se encuentran las preguntas realizadas a los clientes y el propósito de cada pregunta.

**Tabla 14.** Intención de pregunta del cuestionario para entrevistar los clientes.

GUIA DE INFORMACION			
	PREGUNTA	OPCIONES	PROPOSITO
2	¿Es usted el dueño del almacén?	Si o No	Es importante conocer cuáles son las intenciones del comprador, estas intenciones varían cuando quien compra es un empleado porque este piensa en cumplir unas metas, cuando en caso del dueño es muy importante establecer una relación porque este actúa con mayor mesura y piensa siempre en la rentabilidad.
3	¿Al realizar una compra cuáles son los elementos más importantes?	Servicio, Calidad, Disponibilidad, Precio, Exclusividad, Marca, Facilidad de pago	Para satisfacer al cliente es importante conocer a que le está prestando atención en el momento de comprar, y así, el equipo de ventas pueda establecer el argumento correcto para que el comprador tome la decisión de comprar.

4	Para realizar sus compras recibe sugerencias de	Amigos del sector, Familiares, Trabajadores, Clientes	Conocer al comprador es ir más allá, y encontrar aquellas fuentes en las cuales apoya sus decisiones con el fin de influir en ellos también.
5	¿Qué canales multimedia o eventos observa para detectar tendencias que influyen en su compra (enumere en orden de importancia):	Televisión, Eventos de moda, Instagram, Facebook, Redes de artistas	Esta pregunta está orientada a conocer aquellos medios que el cliente está observando para hacer presencia en ellos y mantener la marca en la mente del comprador.
6	¿Cuál considera que es la publicidad más efectiva para llegarles a sus clientes?	Pendones del proveedor, Emisora, Redes sociales	Es una oportunidad muy grande poder utilizar las instalaciones del cliente para publicitar las marcas, siempre y cuando este lo acepte y considere que es efectivo este tipo de activación de marca.
7	¿Qué considera que frustraría una compra?	Falta de empatía con el vendedor, Baja relación entre precio-producto, Demasiada variedad, Poca variedad	La respuesta a esta pregunta nos va a enseñar sobre aquellas acciones que no son recomendable realizar a la hora da una negociación.
8	¿Qué es para usted un producto "ganador"?	Un producto exclusivo, Un producto de moda, Un producto barato	A través de esta pregunta se quiere encontrar el interés en particular que está buscando el comprador, si es exclusividad o precio.
9	¿Qué actividades le resultan tediosas a la hora de comprar?	Observar el muestrario, Conciliar precios, Encontrar el vendedor, Ninguna de las anteriores	Es importante ofrecerle al comprador un rato agradable más que unos momentos de tedio, así que el trabajo a partir de esta pregunta es encontrar los momentos y actividades que le causan estrés al comprador para convertirlos en oportunidades de mejora comercial.

10	¿Cómo le gusta o le gustaría tomar los pedidos?	A través del vendedor, Por el whatsapp, Por plataforma móvil, Por Página web	La respuesta a esta pregunta permite encontrar aquellas estrategias desde producción y el área comercial para satisfacer al cliente en la toma de sus pedidos. Es importante destacar que la respuesta afirmativa a la opción de herramientas de tecnología como preferencia entre los compradores permitirá a la empresa optar por un software y aplicaciones móviles en su almacén de producto terminado en conexión con los vendedores.
11	¿Cómo le gusta o le gustaría que la empresa se comunique con usted para servicios de cartera y postventas?	Por teléfono, Por el WhatsApp, Por correo	También es una pregunta para encontrar los medios correctos para tener esa comunicación que ha faltado establecer con los clientes. También una respuesta encaminada a herramientas tecnológicas permitirá a la empresa reflexionar sobre el desarrollo de mejores estrategias de comunicación con clientes.
12	¿Qué necesita para ser más competitivo?	Inversión, Planeación estratégica, Conocimiento del mercado, Proveedores, Aliados	Pregunta que permite encontrar las angustias del cliente en el contexto actual del sector. Sera de ayuda para reconocer que quiere el cliente del entorno y como puede participar la empresa para brindarle mayor seguridad y establecer una mayor nivel de confianza.
13	¿Cuáles son las principales preocupaciones del negocio?	Competencia, Fidelización del cliente, El mercado, El gobierno	Para conocer al cliente es necesario conocer aquellos aspectos que le preocupan de su propio negocio y pensar en posibles remedios a esos dolores.
14	¿Cómo mide su empresa el éxito de un producto?	Observación de exhibidores, Información del encargado del área, Por software de ventas, No mide el éxito de los productos	Para generar compras es importante que el cliente genere ventas del producto. ¿Pero cómo es posible saber que mi producto se está vendiendo? ¿Es decisión del encargado o es objetivo a través de informes? Esto define en cierta medida que personas persuadir en el almacén del cliente o con quienes establecer buena relación en busca de impulsar las marcas.

15	¿Qué actividad de sus proveedores podría agregar valor o hacer más eficiente sus operaciones?	Entrega de las camisetas en ganchos, Empaquetar por docenas, Poner talla en bolsa	Esta pregunta es con el fin de encontrar aquellas peticiones de los clientes que sin duda ofrecerán una ventaja a la empresa porque les puede ayudar con su logística y por ende con sus costos.
16	¿En el segmento que usted maneja cuáles considera que son las tres marcas de mayor rotación en camisetas masculinas?		La pregunta es básicamente para identificar las marcas que están en la mente de mi cliente y quienes se postulan como la competencia de mis marcas.

**Fuente:** Elaboración propia

La fase cuatro es ajustar. Es el momento de reajustar la proposición de valor en el lienzo Canvas (Eso implica repasar todo el lado izquierdo del *lienzo de propuesta de valor* bajo la luz de lo aprendido de clientes reales y de todas las hipótesis descartada y validadas).

Posteriormente a lo anterior, se pasa a la fase de **diseño**, donde se adaptó y modificó el modelo actual elaborado en 2013 de acuerdo con el análisis de las respuestas del mercado al validar la información aportada por los miembros del *focus group* y los hallazgos encontrados en la encuesta en línea hecha a los clientes.

Teniendo presente que la propuesta de valor, segmentos de mercado, relación con los clientes y canales fueron determinados en la fase de comprensión con el apoyo de las herramientas visuales de análisis del cliente, la metodología para la construcción de los otros bloques del modelo de negocio se realizó a través de análisis de la información de un *brainstorming*, en este caso con un equipo heterogéneo de integrantes de diferentes áreas de la empresa, donde se analizó

al detalle la primera versión del Canvas del 2013 y una nueva versión creada por la autora de este proyecto en el 2016. La comparación de dichos modelos permitió encontrar esa combinación especial en cada uno de los bloques que sería el modelo de negocio que continuará rigiendo en Creativos Molimoda Ltda.

#### **4 HALLAZGOS**

La fase de comprensión requirió del desarrollo de herramientas para conocer el cliente en sus necesidades y deseos. Se convocó un grupo para hacer parte de un *focus group* en las instalaciones de la empresa; estas personas fueron: cuatro asesores comerciales, un director de ventas y personas administrativas. Los resultados de la conversación llevada a cabo permitió la elaboración del mapa de

empatía y el lienzo de propuesta de valor; los resultados se exponen a continuación.

#### **4.1 DESARROLLO DEL MAPA DE EMPATÍA**

El resultado del *focus group* con el equipo comercial se presenta en la ilustración 8, allí se puede observar como con la participación del equipo y *post-its* se logró un lienzo con muchas ideas.

El equipo comercial en el área del entorno del cliente donde se responde a la pregunta **¿qué ve el cliente?**, se logró encontrar algunos puntos que no se habían considerado antes sobre el ambiente laboral y familiar que rodea el cliente. Los miembros del equipo consideran al cliente una persona visionaria, creadora de empleo, muy trabajadora y rápida para los negocios. Concluyeron que son personas que están rodeadas por trabajadores, proveedores y familia, quienes se convierten en sus amigos con el paso del tiempo. Las ofertas a las cuales están expuestos todo el tiempo son a descuentos, ofertas por cantidad y en algunas ocasiones son favorecidos con obsequios de parte de los proveedores en agradecimiento a las compras. Los problemas que enfrentan un cliente externos al almacén son los cambios en el mercado, la competencia, la delincuencia común, los productos importados y la DIAN.

**Ilustración 8.** Mapa de empatía Creativos Molimoda Ltda.



**Fuente:** Elaboración propia (2017).

Para la pregunta **¿Qué oye el cliente?**, el equipo respondió que el cliente escucha hablar a sus amigos y familiares sobre la situación económica del país, de las nuevas normas gubernamentales, y de las dificultades de los negocios. Entre las personas que concluyó el equipo que son las que más influyen en sus decisiones son el empleado de confianza, el vendedor y el conyugue, aunque para temas de ¿qué pedir? o ¿qué está en tendencia? utilizan la estrategia de observar críticamente los muestrarios de otras marcas. A nivel de medios lo puede influenciar el contenido de *Facebook*, las activaciones de marca, *Instagram* y en mayor medida *Whatsapp*, la aplicación de mayor tráfico de información entre cliente-vendedor últimamente. El equipo también concluyó que es de beneficio

para la marca enviar publicidad como pancartas, bolsas, revistas, calendarios entre otros, porque son obsequios valorados por el cliente y el consumidor.

Para investigar que pasa por la mente del cliente y dando respuesta a la pregunta **¿Qué piensa y siente el cliente?**, el equipo argumentó que lo más importante para el cliente es un buen servicio de parte de los asesores comerciales, que los productos los puedan obtener a un precio bajo y excelente calidad. El cliente valora mucho que los productos tengan una buena rotación, es decir que después de adquirirlos salgan de inventario lo más rápido posible. Por el lado de las preocupaciones el equipo en consenso decidió que la problemática que más les quita el sueño a los clientes es la disminución en las ventas porque esto genera una gran intranquilidad por la falta de dinero para pagar los salarios de los trabajadores en, y de cumplir con los pagos a los proveedores. Por ultimo en el grupo de preguntas de esta área del pensamiento del cliente el equipo intentó describir los sueños y aspiraciones del cliente, sus respuestas fueron encaminadas hacia el crecimiento del negocio tanto en ventas como en cantidad de almacenes, obtener mejor rentabilidad e incursionar en nuevas formas de ventas.

El comportamiento en público hace énfasis a la pregunta **¿Qué dice y hace el cliente?**, allí el equipo habló en primer lugar de la actitud que tiene el cliente, fueron claros en que eran personas reservadas en temas de ventas pero espontáneos en temas externos a sus almacenes. Adicionalmente, expusieron que les gusta ser el centro de atención demostrando que les gusta sentirse importantes. Con respecto a lo que le podrían estar contando a los demás, piensan que le gusta presumir sobre sus productos, y su primera pregunta a un proveedor es sobre qué tipo de promociones o descuentos tiene. Otros temas que siempre están en la mesa de un cliente son el comportamiento del mercado, las tendencias y la política.

Las quejas e inconformidades del cliente respondiendo a la pregunta **¿Qué esfuerzos hace el cliente?** se concentran en las frustraciones, para las cuales el equipo consideró que los frustra la incapacidad de pago, el bajo retorno a la inversión y terminar el año sin cumplir los objetivos planteados. Piensan que los obstáculos que no permiten que los clientes alcancen las metas son la falta de creatividad en la administración y en el personal, y la falta de capital para invertir. Un riesgo al que le teme es cometer errores en órdenes de mercancía porque trabajar con moda no permite inventarios.

Para la pregunta **¿Qué resultados espera el cliente?** en respuesta a sus necesidades y deseos, el equipo manifestó que son básicamente: rentabilidad mes a mes para pagar sus obligaciones, obtener utilidad del negocio para su libre albedrío (ahorro o diversión), y tercero excelentes productos que mantengan atraídos a los consumidores. Para medir el éxito los clientes en su gran mayoría utilizan el balance de fin de año para conocer si las ventas y la rentabilidad cumplieron sus expectativas. Es fin de año el momento cuando en general el sector de los comerciantes de ropa realiza sus inversiones y desembolsan el dinero para realizar sus adquisiciones personales.

Algunas estrategias que proponen los integrantes del grupo para que tengan en cuenta los clientes son:

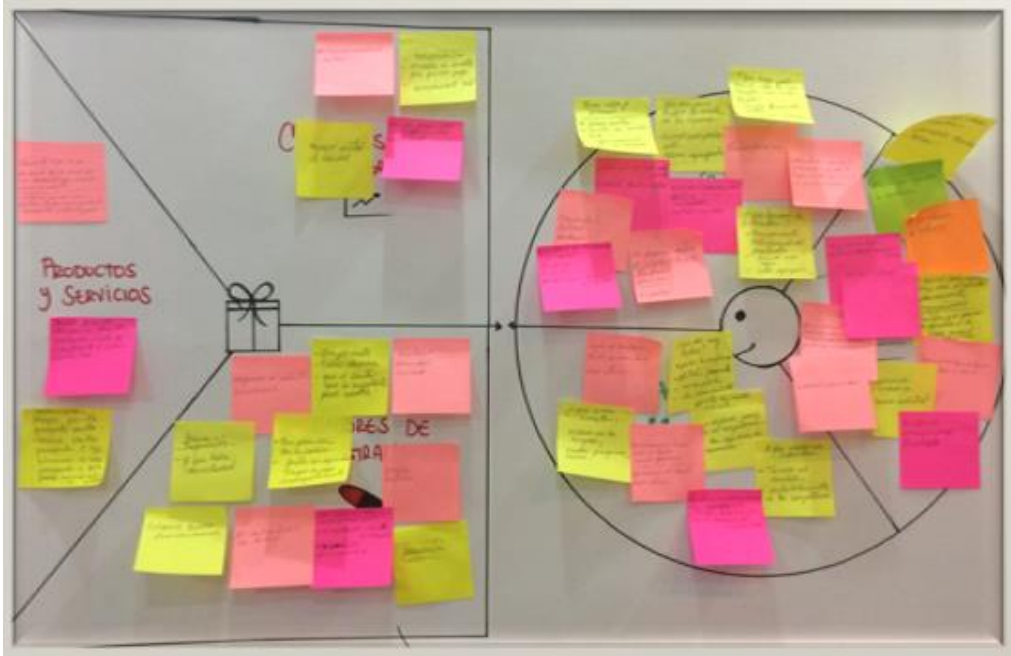
- Convocar personal creativo e idóneo en labores como mercadeo, manejo de inventarios y servicio al cliente para manejar mejor las operaciones y la publicidad del almacén.
- La administración debe decidir muy bien cuáles serán sus porcentajes de utilidad de forma que obtengan un retorno que satisfaga sus necesidades, para esto es esencial un buen estudio en estrategia de precios.

- Una mejor coordinación de las temporadas comerciales de ropa a través de los diferentes meses del año.
- Estudiar los proveedores.
- Innovar en la mercancía.

## 4.2 DESARROLLO DEL LIENZO DE PROPUESTA DE VALOR

Las respuestas al lienzo de propuesta de valor al realizar la actividad con el equipo se observan en la ilustración 9.

**Ilustración 9.** Resultados del desarrollo del lienzo de propuesta de valor en CML.



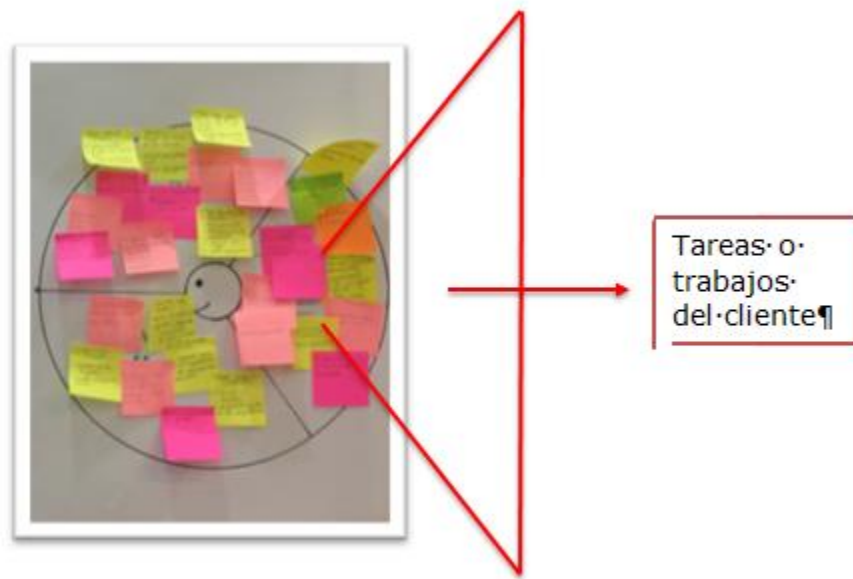
**Fuente:** Elaboración propia (2017)

Para diligenciar el lienzo de propuesta se utilizaron las siguientes preguntas en los diferentes bloques.

### Tareas del cliente

¿Cuáles son las tareas o trabajos que debe hacer el cliente?

Búsqueda de vendedores, ver los muestrarios, realizar pedidos, surtir en las cantidades ideales, esperar la mercancía, estudiar el segmento, investigar sobre tendencias, estar pendiente de los inventarios, atraer a las personas para que entren a comprar.

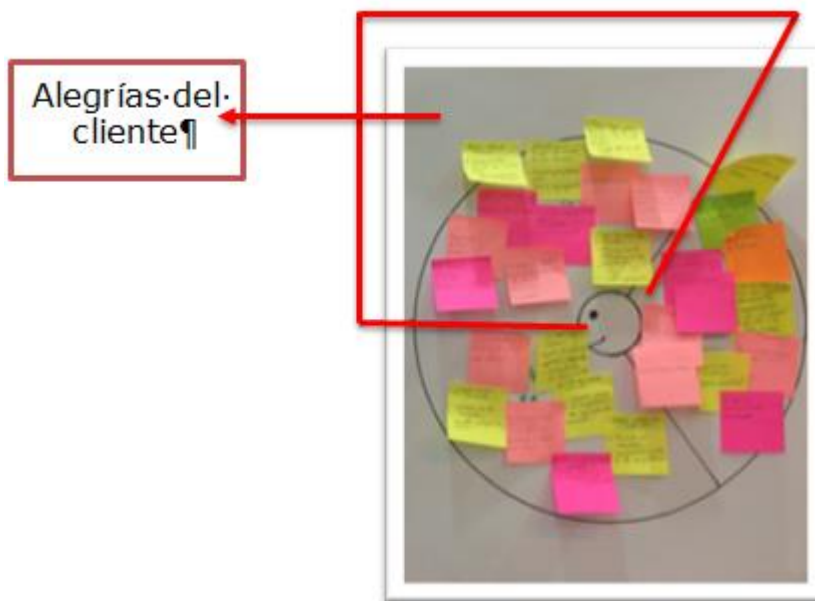


¿Qué tareas ayuda la empresa a realizar al cliente?

Proporciona productos de calidad, diseños elaborados en el departamento de diseño de la empresa inspirados con las últimas tendencias de moda. Brinda personas capacitadas para ofrecer asesorías sobre telas, diseños, tendencias, colores, tallajes y publicidad ideales en el segmento. Proporciona publicidad en los locales de los clientes para impulsar las ventas; también enviando donaciones y obsequios que el cliente puede utilizar en sus campañas publicitarias. Dispone de una línea de atención al cliente durante la jornada laboral pendiente de programación de pedidos, cartera y posventas. Todo esto con el fin de satisfacer las necesidades de información de cliente y poder crear confianza en el mismo.

Con la encuesta se detectó que el cliente aprecia el envío de publicidad como pendones de la marca a sus almacenes y consideran que es una buena idea para atraer clientes. Es importante resaltar también que la pregunta 6 del cuestionario mostró que cuando se habla de publicidad lo más efectivo hoy en día es redes sociales, por tal motivo la empresa debe emprender acciones donde pueda incluir a los clientes en sus campañas de publicidad a través de redes, promocionando no solo las marcas sino también los locales comerciales de estos.

### **Alegrías del cliente**



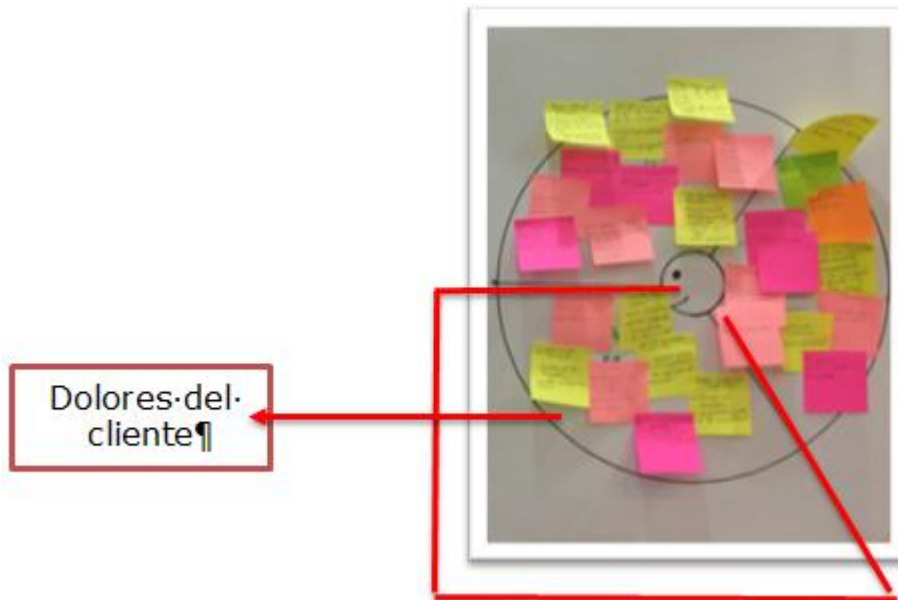
¿Cuáles son las ganancias que experimenta el cliente al realizar las tareas?

La asertividad en los productos pedidos en cantidad, diseño, calidad, colores, tallaje etc. son sin duda la mayor satisfacción de los clientes, es decir, si la mercancía tiene rotación, es porque es lo que el consumidor está buscando. Con esto el cliente puede tener una mayor popularidad y fidelidad de sus clientes para lograr ventas. Otro aspecto en el cual el cliente experimenta ganancias es cuando los proveedores cumplen con sus promesas de valor en calidad, innovación, cumplimiento, precio y servicio; porque son valores que trascienden hasta el consumidor haciendo que la experiencia de este sea satisfactoria.

## Dolores del cliente

¿Cuáles son los dolores que sufre el cliente al realizar las tareas o trabajos?

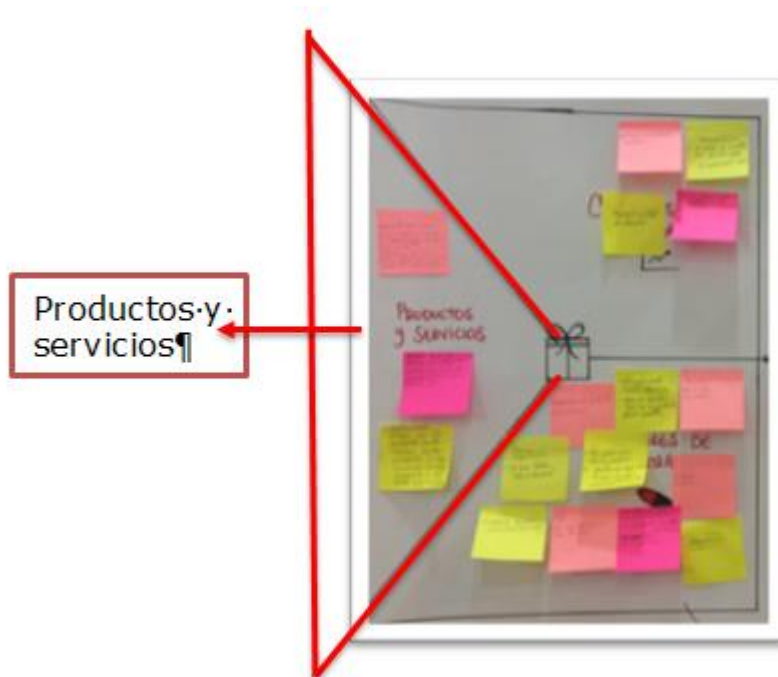
Pedidos excesivos o por el contrario muy pocos provocando ventas pérdidas son situaciones que afectan mucho a los clientes y le hacen perder dinero ya sea por tener mercancía de más en el inventario o por la venta perdida del cliente. La llegada de mercancía a destiempo o fuera de temporada es un problema que suele afectar los costos de los inventarios. En todos estos casos el cliente incurre en un riesgo porque puede perder clientes que van a terminar donde la competencia.



La compra de mercancía que no sea acorde con el segmento también se convierte en un problema para el cliente, porque por más que parezca que una prenda es bonita, es el segmento en especial quien lo determina, y lo que realmente este necesita es encontrar las prendas que correspondan a su gusto y al precio que ellos consideran ideal para su poder adquisitivo. Con lo anterior se puede concluir

que buscar el producto ideal para el mercado que maneja el cliente es quizás la tarea más difícil y por ende un error allí, y esto es doloroso y repercute con pérdidas económicas para el cliente. Sin duda el trabajo del asesor comercial es fundamental como se demuestra en la pregunta diez del cuestionario que dice que las personas prefieren que sus pedidos sean tomados por el vendedor, esto gracias a que el cliente valorar en los vendedores el hecho de que no solo ven físicamente el producto, sino también por la información que ellos están dispuestos a brindar y que de cierta forma son un apoyo para tomar decisiones.

### Productos y servicios

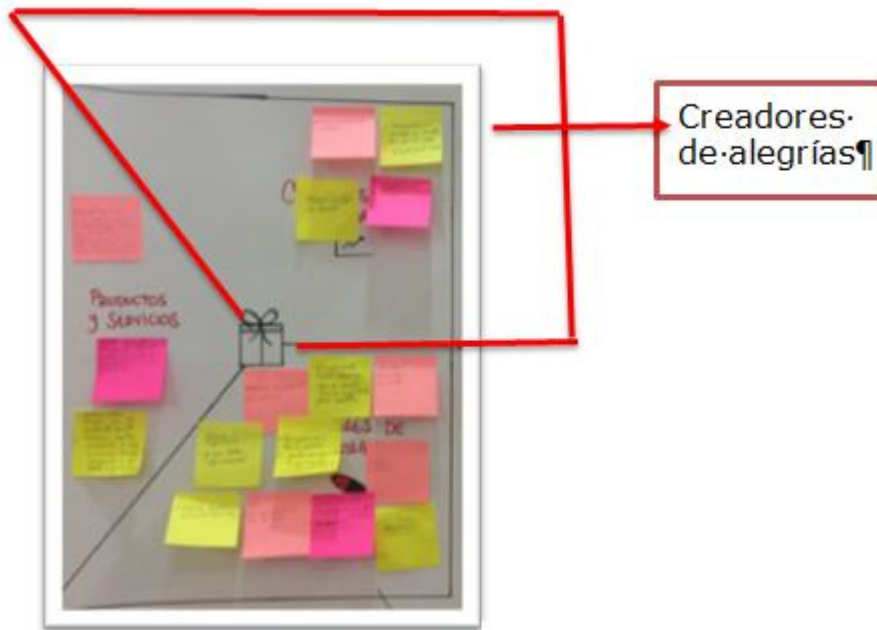


¿Cuáles son los productos propuestos por Creativos Molimoda Ltda?

- Camisetas tipo polo para hombre de la marca *Kpo* con diseños de moda en procesos de estampación y bordado.
- Camiseta tipo polo hombre y mujer para dotación unicolor en una carta de color acorde a la tendencia comercial y disponibilidad 100% todo el tiempo.

- Camisetas tipo polo para hombre marca Proyecto uno y Verano para el público juvenil.
- Camisetas lycra para hombre marca proyecto uno y Verano con diseños urbanos.
- Camiseta lycra para hombre marca laguna con mayor cantidad de valor agregado en sus proceso para un público adolescente y junior.

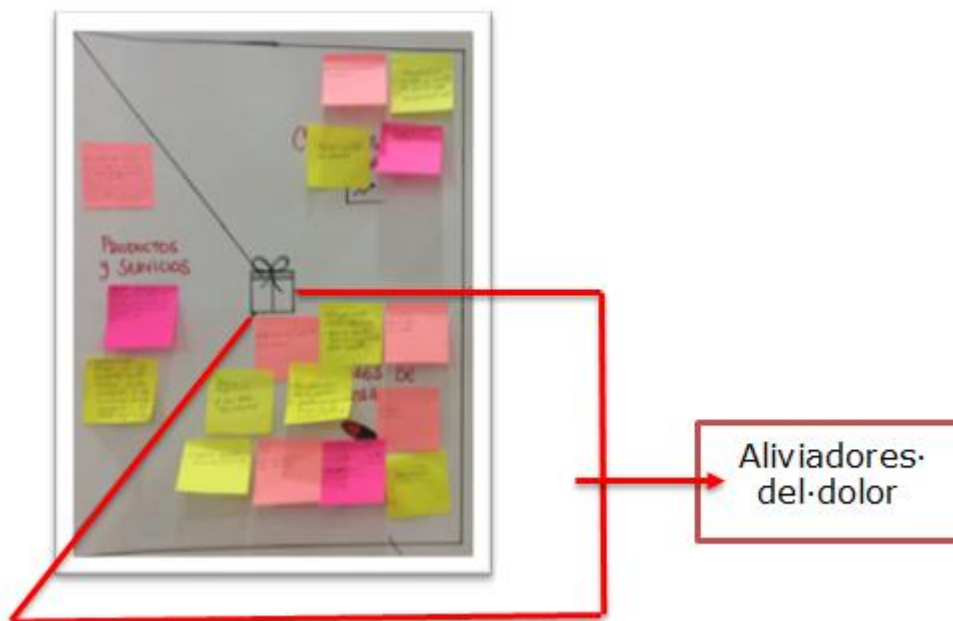
### Creadores de alegrías



¿Cómo aumentan las ganancias al cliente los productos y servicios que ofrece la empresa Creativos Molimoda Ltda.?

Ofrece productos acordes a su segmento para satisfacer al público masculino desde el adolescente hasta el adulto mayor, con prendas de alta calidad y telas confortables. Por otro lado proporcionar asesores capacitados en temas de tendencia, tallas y colores en las diferentes ciudades del país teniendo en cuenta culturas e idiosincrasia. Uso de la tecnología para garantizar cumplimiento en las ordenes en cuanto a cantidad y tiempos de entrega. Asesoría y acompañamiento en la definición de estrategias publicitarias para las marcas de la empresa en los almacenes. Garantizar innovación en cada una de las prendas de modo que el equipo de diseñadores se encuentre informado con las últimas tendencias de la moda. Hacer presencia en ferias nacionales para aumentar la popularidad de las marcas y la confianza del cliente en el producto.

### **Aliviadores del dolor**



¿Cómo alivian los dolores del cliente los productos y servicios que ofrece Creativos Molimoda Ltda.?

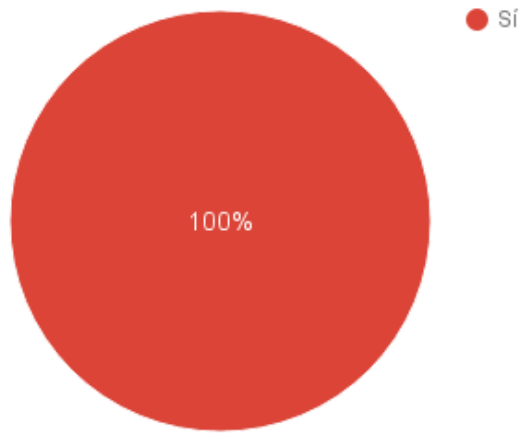
La capacidad de brindar información de los asesores comerciales a los clientes debe ser el apoyo para que estos sean asertivos a la hora de realizar los pedidos; no se trata solo de tomar el pedido, también es crear una relación comercial pensando en el bienestar del cliente (ganar su confianza y brindar seguridad), acompañarle y hacer cumplir a toda costa la promesa de valor de la empresa. El cumplimiento en cuanto a calidad, cantidad y tiempo de entrega es la responsabilidad del equipo interno de la empresa, a través de la investigación de mercados y tendencias, logística, producción y distribución.

#### **4.3 DESARROLLO DE LA ENCUESTA A LOS CLIENTES**

Con el fin de realizar la validación de las hipótesis de clientes y de valor, se utilizó el instrumento de la encuesta en línea, que incluyó 17 preguntas. La encuesta fue enviada a 25 de los clientes más importantes para Creativos Molimoda Ltda., de los cuales 17 lograron contestar en los días pactados. Los resultados se presentan a continuación:

PREGUNTA 1. *¿Es usted la persona que se encarga de las compras?*

**Figura 2** Es la persona encargada de las compras.

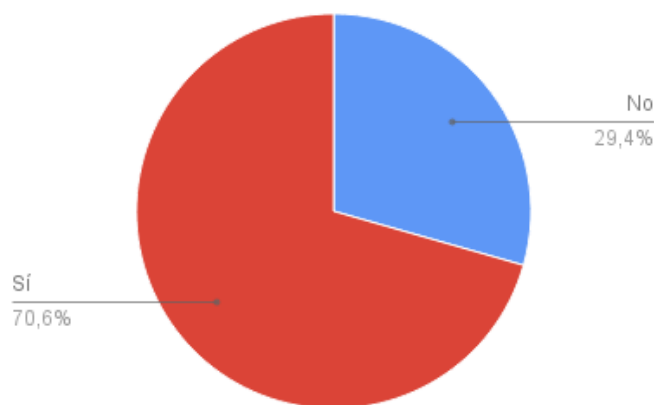


**Fuente:** Encuesta

En caso de contestar no a esta pregunta, la encuesta terminaba para esa persona. La encuesta estuvo orientada específicamente a las personas encargadas de compras.

PREGUNTA 2. *¿Es usted el dueño del almacén?*

**Figura 3** Es el dueño del almacén.



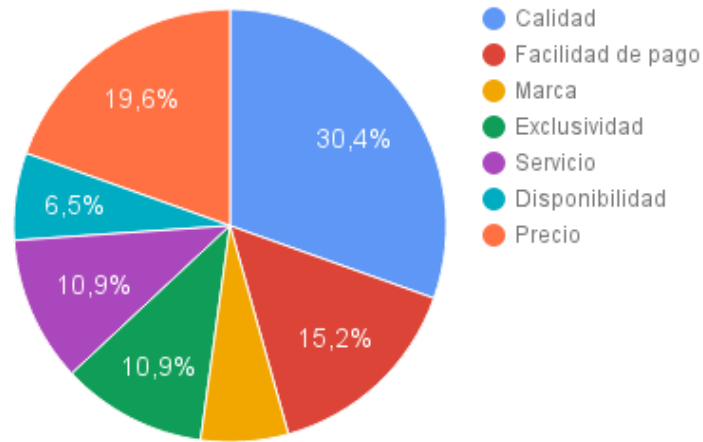
**Fuente:** Encuesta

Con esta pregunta se buscaba encontrar a nivel del comercio de prendas de vestir el porcentaje de los almacenes donde el dueño es quien se encarga de realizar las actividades de compra. Con los resultados que se puede observar en el gráfico 3 que de 17 personas encuestadas 12 de ellas eran los dueños del almacén, esto quiere decir que es sus estrategias de relación con el cliente la empresa debe tener en cuenta el tipo de persona que está atendiendo y sus intenciones que en este caso van más allá de obtener buenos productos, también existen propósitos como la sostenibilidad del negocio en el largo plazo, el cumplimiento de objetivos.

*PREGUNTA 3. ¿Al realizar una compra cuáles son los tres elementos más importantes?*

Pregunta importante para determinar cuáles son las tres características que los clientes más valoran en los productos. En este caso las respuestas se inclinan hacia calidad, facilidad de pago y precio. Es importante que la empresa considere el fortalecimiento de estos tres puntos y hagan parte de la promesa de valor.

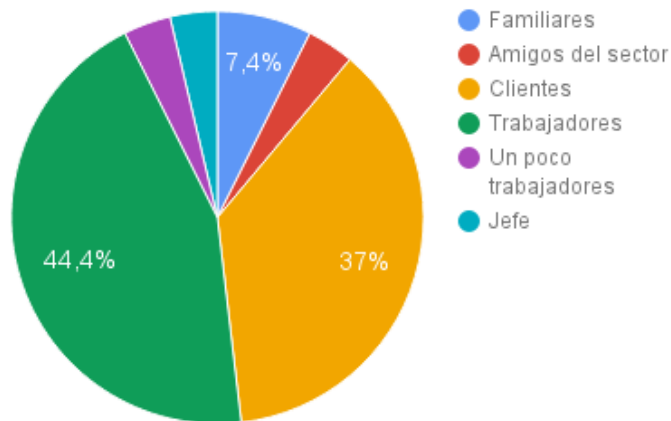
**Figura 4** Elementos más importantes para realizar una compra.



**Fuente:** Encuesta

PREGUNTA 4. *¿Para realizar sus compras de quién recibe sugerencias?*

**Figura 5** De quién recibe sugerencias para realizar las compras.



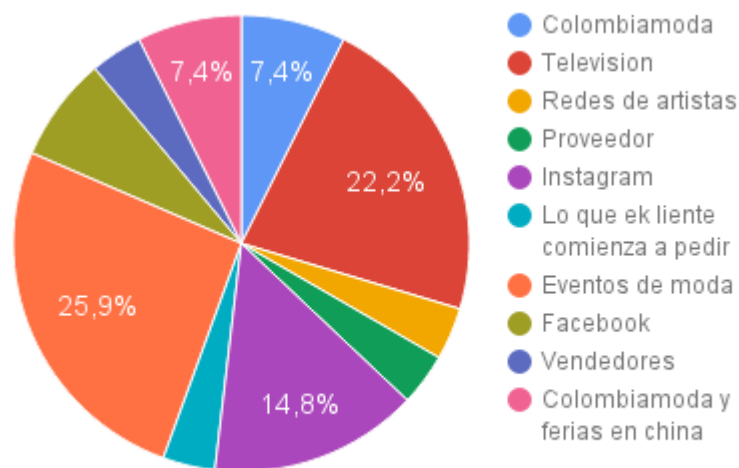
**Fuente:** Encuesta

En esta pregunta fue importante conocer las personas que influyen en la compra. Las respuestas más frecuentes fueron trabajadores y clientes; es decir que

preguntan por información a sus trabajadores sobre los productos de mayor rotación; y en los clientes para conocer que se encuentra en tendencia. Sin duda la empresa debe establecer estrategias con sus asesores comerciales donde no solo logren establecer relación con el dueño o la persona que compra, sino también con los trabajadores.

Pregunta 5. *¿Qué canales multimedia o eventos observa para detectar tendencias que influyen en su compra?*

**Figura 6** Qué canales observa para detectar tendencias que influyen en las compras.

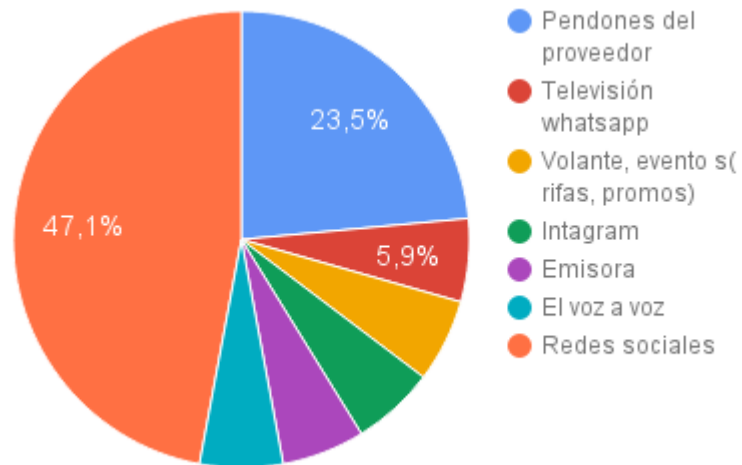


**Fuente:** Encuesta

Esta pregunta permite reconocer los lugares donde los clientes están captando proveedores, tendencias y marcas reconocidas. Y cómo estos medios están siendo observados por los clientes es importante que la empresa tenga presencia en los medios seleccionados por los clientes que fueron eventos de moda y televisión.

PREGUNTA 6. *¿Cuál considera que es la publicidad más efectiva para llevarles a sus clientes?*

**Figura 7** La publicidad más efectiva para llegarles a los consumidores



**Fuente:** Encuesta

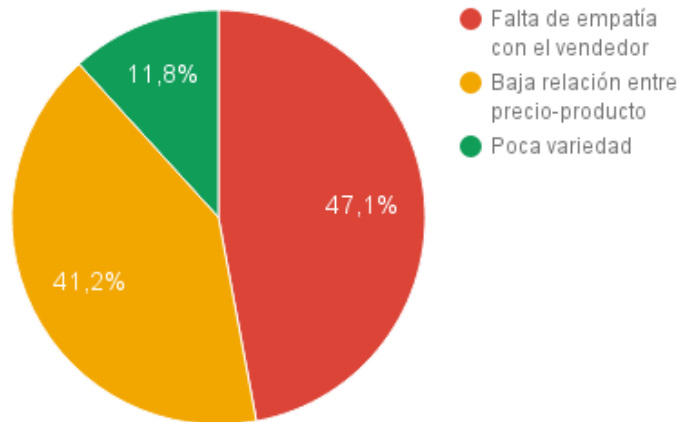
En esta pregunta la respuesta a la publicidad más efectiva para llegarles a los clientes (consumidores), las respuestas más populares fueron pendones y redes sociales. Estas respuestas lograron encontrar el tipo de medio en la cual la empresa debe enfocar sus campañas publicitarias con el consumidor, porque en la medida que estos reconozcan las marcas y citando la pregunta 4, los consumidores también influyen en un porcentaje alto en las decisiones del cliente, mayor será el consumo de los productos de la empresa por parte del cliente; así que es una excelente idea hacer presencia en la mente del consumidor.

PREGUNTA 7. *¿Qué considera que frustraría una compra?*

Esta pregunta hace énfasis en detectar aquellos aspectos que molestan al cliente en el momento de realizar una negociación. La respuesta más popular fue falta de empatía con el vendedor, esto quiere decir que para un cliente es muy importante

establecer una relación con el vendedor que debe comenzar desde la primera impresión hasta el cierre de la negociación.

**Figura 8** Situaciones que podrían frustrar una compra



**Fuente:** Encuesta

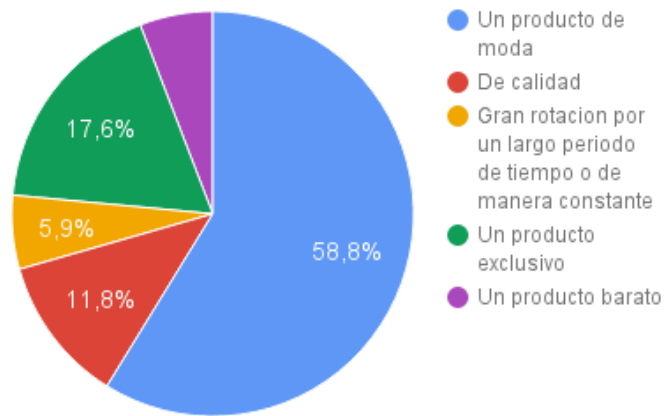
La segunda respuesta elegida por los clientes fue baja relación precio-producto, esto significa que es fundamental realizar una investigación del mercado y la competencia para mirar sus productos y sus precios. En el segmento que se mueve la empresa Creativos Molimoda Ltda el precio es una variable muy importante, por tal motivo la empresa debe reflexionar en los valores agregados que debe incorporar en las prendas, porque los clientes son sensibles a ese tipo de cosas y de esta forma la relación precio-producto adquiere un mayor valor y explorar detalles que le permitan ganar diferenciación.

#### PREGUNTA 8. ¿Qué es para usted un producto “ganador”?

Los clientes a través de esta pregunta reflejan que es más importante en un producto, si tener un producto de moda o productos baratos o exclusivos. Ellos piensan que la moda está generando una rotación permanente por el hecho de

que está cambiando a través de las diferentes temporadas del año. Por tal motivo es esencial que la empresa piense en organizar colecciones diferentes para cada temporada del año donde el término moda sea el común denominador.

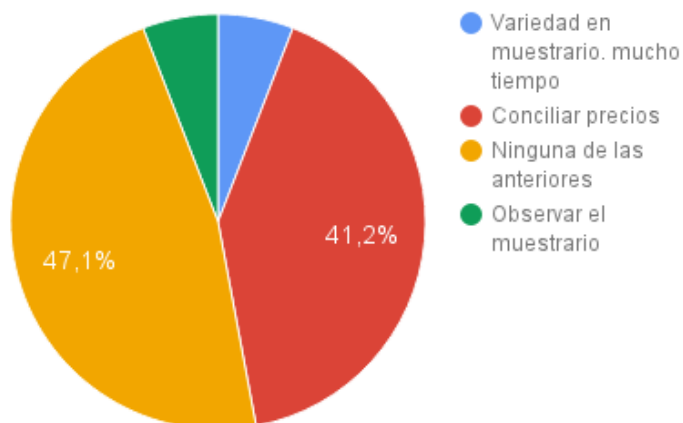
**Figura 9** Qué es un producto ganador



**Fuente:** Encuesta

PREGUNTA 9. *¿Qué actividades le resultan tediosas a la hora de comprar?*

**Figura 10** Actividades tediosas a la hora de comprar

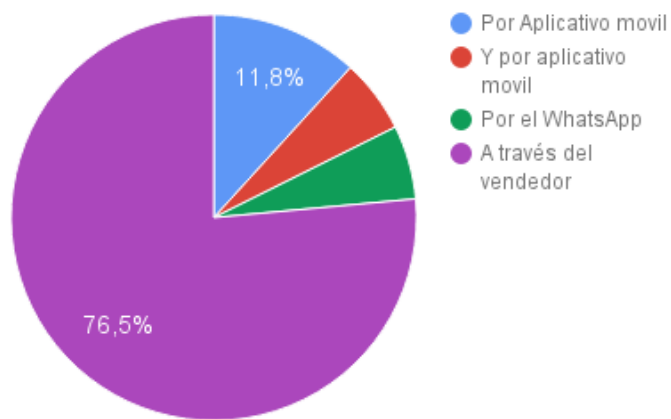


**Fuente:** Encuesta

Es esta pregunta se notó de manera especial que la mayoría de respuestas apuntaron a que los clientes no sienten ningún tedio cuando realizan sus actividades de compra, sin embargo cabe decir que el tema de conciliación de precios es algo que no deja de ser un mal episodio para los mismo. Viendo las cosas de esta forma, la empresa debe establecer una matriz de precios dependiendo de las condiciones en las cuales pide el cliente, es decir que varié según la cantidad, calidad, tiempo de entrega etc.; de esta forma el cliente para obtener mejores precios debe estar en la capacidad de aceptar las condiciones de la empresa.

PREGUNTA 10. *¿Cómo le gusta o le gustaría que le tomen sus pedidos?*

**Figura 11** Cómo le gusta que le tomen los pedidos



**Fuente:** Encuesta

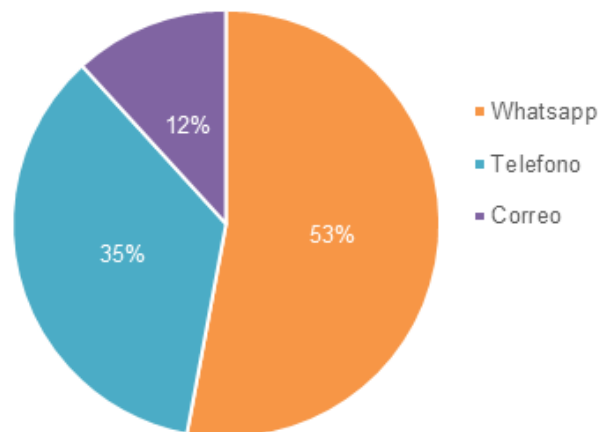
Como se habló anteriormente, los clientes sienten preferencia por la observación de las muestras y por ende la toma de los pedidos de manera presencial. Esto se debe a dos motivos, uno es porque les gusta ver los productos físicos para comprobar calidad de tela, confección y mordería; por otro lado, para ellos es importante contar con la asesoría e información de los mismo. En este caso la

empresa antes de desarrollar soluciones tecnología, debe capacitar sus vendedores para brindar el mejor servicio a los clientes de la empresa.

Después de que se realicen conexiones suficientemente estrechas con los clientes se puede observar la otra opción popular en las respuestas que es tomar pedidos a través de aplicativos móviles, esto solo será posible en la medida en que avancen las soluciones móviles en Medellín.

PREGUNTA 11. *¿Cómo le gusta o le gustaría que la empresa se comuniquen con usted para servicios de cartera y postventas?*

**Figura 12** Cómo le gusta que los proveedores se comuniquen para postventa y cartera



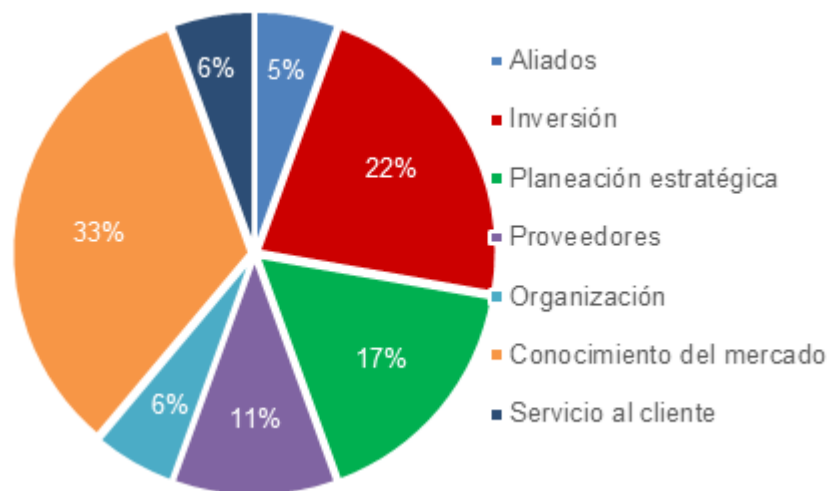
**Fuente:** Encuesta

Los servicios de cartera y postventa han sido siempre a través de las líneas telefónicas; luego con el uso de *Whatsapp* como medio de comunicación fue más sencillo enviar facturas y pedidos desde y hacia los clientes. Sin duda estos desean continuar la comunicación de esta manera antes de incursionar en medios donde no se obtiene una respuesta inmediata como el correo.

PREGUNTA 12. *¿Qué necesita para ser más competitivo?*

Con respecto a que piensan los clientes que necesitan para ser más competitivos, se encontraron dos respuestas populares, inversión y conocimiento del mercado. Es posible brindarle información al cliente sobre el entorno del mercado en la medida que se capaciten los asesores comerciales en estos temas, de este modo se ayudaría al cliente a bajar la incertidumbre que ellos tienen sobre los cambios del mercado. Esto no puede ser posible sin obtener antes la plena confianza del cliente con los asesores y la empresa, tratándolos con honestidad y cumpliendo con las promesas que se les están haciendo.

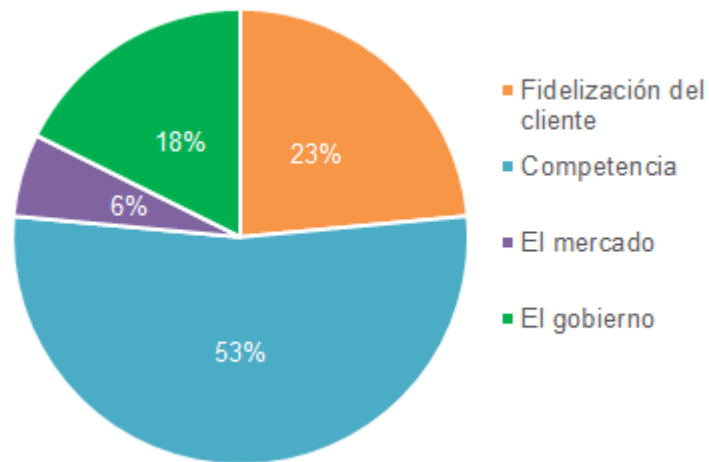
**Figura 13** Qué necesita el cliente para ser más competitivo



**Fuente:** Encuesta

PREGUNTA 13. *¿Cuáles son las principales preocupaciones del negocio?*

**Figura 14** Cuáles son las principales preocupaciones del cliente

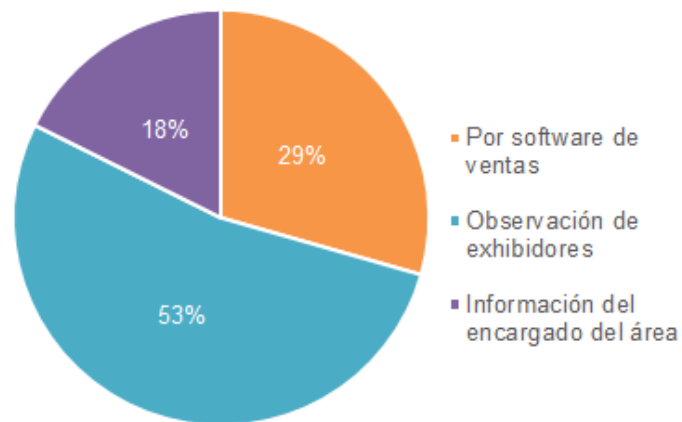


**Fuente:** Encuesta

Esta pregunta permite conocer aquellas preocupaciones del cliente con respecto a su negocio. La respuesta más popular fue la competencia, es decir, si los almacenes se sienten atemorizados por la competencia es importante que ellos conozcan de todas la maneras en las que pueden aumentar su fuerza en el mercado como son la publicidad y el *marketing*. En muchos casos el almacén no puede costear mucha publicidad por tratarse de almacenes pequeños, la idea sería entonces que la empresa ayude en temas de dotación de publicidad.

PREGUNTA 14. *¿Cómo mide su empresa el éxito de un producto?*

**Figura 15** Cómo mide el cliente el éxito de un producto.

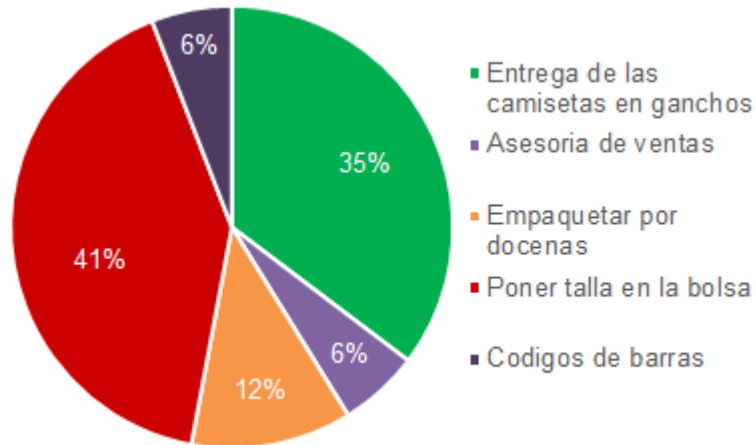


**Fuente:** Encuesta

En esta pregunta se determina que mecanismos utiliza el cliente para medir el éxito de sus productos. Los resultados demuestran que en su mayoría estos lo realizan a través de la observación, por ende la empresa debe hacer estrategia con las personas encargadas de las áreas de ventas de los almacenes, ya que en la medida que ellos impulsen los productos de la empresa, el encargado de las compras podrá realizar los abastecimientos pertinentes.

**PREGUNTA 15.** *¿Qué actividad de sus proveedores podría agregar valor o hacer más eficiente sus operaciones?*

**Figura 16** Qué actividades podrían agregarle valor a sus operaciones.



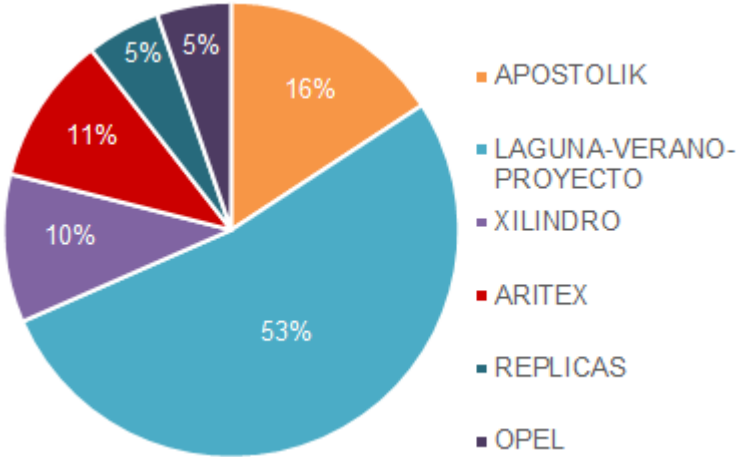
**Fuente:** Encuesta

En esta pregunta fue importante denotar que los clientes quieren disminuir sus esfuerzos logísticos y para esto requieren apoyo de los proveedores. Las opciones más populares fueron la disposición de las tallas y referencia visibles para que la persona encargada de bodega encuentre más fácil las prendas y los clientes detecten rápido sus tallas; por otro lado es importante para estos que la entrega de los productos sea en ganchos para facilitar las operaciones a la hora de surtir.

**PREGUNTA 16.** *¿En el segmento que usted maneja, cuáles considera que son las tres marcas de mayor rotación en camisetas masculinas?*

En esta pregunta se observó que para los encuestados las marcas más populares son las fabricadas por la empresa LAGUNA, VERANO y PROYECTO UNO; por tal motivo la empresa debe concentrar sus esfuerzos en la fidelización del cliente y en la fidelización del consumidor, no bajar la guardia para no salir del mercado ya que sabe de antemano que en la mayoría de los almacenes que distribuye sus marcas son populares.

**Figura 17** Marcas más reconocidas por los clientes en sus almacenes



**Fuente:** Encuesta

## **5 DISEÑO DE LOS BLOQUES DEL MODELO DE NEGOCIO**

Gracias a las herramientas anteriores se construyó el primer bloque del modelo, la propuesta de valor de la empresa Creativos Molimoda Ltda., el cual se propuso así:

### **5.1 PROPUESTA DE VALOR**

La propuesta de valor dentro del contexto del nuevo modelo de negocio se concentra en ofrecer atributos en el producto, el servicio y en el personal asociado. Para el desarrollo se realizó el análisis a partir de cuatro tipos de propuestas: novedad, precio, comodidad/utilidad y el trabajo hecho.

#### **5.1.1 Novedad – Diseño**

En la encuesta y en la reunión con el grupo de asesores se encontró que el producto de moda es por lo general el producto que más rota en los almacenes, así que la innovación en diseños, la entrega de productos exclusivos, y el desarrollo rápido de nuevo diseños son cualidades que el cliente están dispuestos a esperar y a pagar más.

#### **5.1.2 Precio**

Competir con precio es una actividad que Creativos Molimoda Ltda., ha realizado desde sus inicios. Lo permite su gran infraestructura y su capacidad humana dentro de las instalaciones, así que la empresa continúa ofreciendo bajos precios a sus clientes e implementan acciones que generan valores adicionales con el fin de fidelizar sus clientes.

### 5.1.3 Comodidad/Utilidad

Ofrecer un servicio personalizado de asesoría al cliente con información actualizada sobre tendencias; con ofertas de rápida entrega, verificación de disponibilidad de sus productos y fecha exacta de envío. Pedidos vía web y posibilidad de observar las colecciones en imágenes antes de comenzar las ventas.

Observando las cualidades que le agregan valor a los productos, la propuesta de valor se puede sintetizar así: **Fabricación de colecciones frecuentes de prendas masculinas para un mercado a la vanguardia de la moda ofreciendo precio, entregas ágiles y un servicio personalizado.**

## 5.2 SEGMENTO DE CLIENTES

La empresa Creativos Molimoda Ltda., dirige sus productos a un grupo de almacenes del mercado de las prendas de vestir colombiano. Pensando que los almacenes no son homogéneos y todos tienen poderes de compra muy diferentes, se clasificaron los almacenes en tres tipos: minoristas, mayoristas y almacenes de cadena; la clasificación fue dependiendo de su tamaño (los asesores comerciales han observado que la cantidad que ordenan los clientes está relacionada con el tamaño del almacén). A cualquiera de los tres tipos de segmento aplica la promesa de valor porque está encaminada a ofrecer un buen producto al consumidor, que en este caso es el comprador del almacén, y a establecer relaciones estrechas a través del servicio especializado a las áreas de compra de los almacenes mayoristas y de cadena. Para los minoristas, donde el comprador

es en su gran mayoría el dueño del almacén, es una parte fundamental crear alianzas comerciales en doble vía.

A continuación en la tabla 15 se presenta una descripción de los segmentos que atiende la empresa.

**Tabla 15.** Segmentos de mercado de Creativos Molimoda Ltda.

<b>Clientes Almacenes</b>	El 70% de los clientes son almacenes en las ciudades capitales de Colombia con locales entre 40 y 400 metros cuadrados.
<b>Clientes Mayoristas</b>	Clientes mayoristas son los clientes que comprar para revender en diferentes zonas del país, en la empresa son solo el 5%.
<b>Almacenes de cadena</b>	Almacenes de gran superficie, en la empresa representan el 10% de la suma de clientes totales.
<b>Empresas de venta por catalogo</b>	Clientes de representan el 10% de los clientes totales.
<b>Clientes online</b>	Con la instalación de la plataforma se proyectan ventas que representen el 5% de las ventas totales.

**Fuente:** Elaboración propia

### 5.3 CANALES

El contacto entre la empresa y los clientes se da en el momento que se brinda alguna comunicación, cuando se va a distribuir y cuando se vende. Según Osterwalder y Pigneur (2011) los canales tienen cinco fases distintas, canales directos e indirectos, canales propios y canales de socios. La tabla 15 explica las fases que abarca la empresa para comunicar su propuesta de valor al segmento de clientes.

**Tabla 16. Fases de canal**

		<b>Fases de Canal</b>					
<b>Tipos de canal</b>		<b>1.</b>	<b>2. Evaluación</b>	<b>3. Compra</b>	<b>4. Entrega</b>	<b>5. Posventa</b>	
		<b>Información</b>					
<b>PROPIO</b>	<b>Directo</b>	<b>Equipo comercial</b>	Capacitación de tendencias, telas y procesos y exhibición de las colecciones en vivo	Los clientes a quienes le llegó la propuesta de valor a través de los vendedores tienen la opción de realizar su retroalimentación a través de la página ingresando a su cuenta desde donde pueden monitorear su orden de pedido	El equipo comercial debe ingresar el pedido del cliente al software para que entre como orden de compra a las instalaciones e inmediatamente se comience a despachar.	Es responsabilidad de la empresa el envío de la propuesta de valor al cliente.	El equipo comercial confirma la entrega y monitorea el cliente en los días posteriores vía telefónica hasta su próxima visita.
		<b>Ventas en internet</b>	Exhibiendo las imágenes en la página web para el uso público de los clientes con su respectiva información de telas y mordiería. La llegada de dichos clientes será con la publicidad en redes sociales	La página tiene instalada la pestaña de "Redactar como fue la experiencia" para evaluar la propuesta de valor.	Compra en línea y paga mediante plataformas de pago.	A través de tcc con su servicio de entrega de paquetes	Chat en línea, y correo.
<b>SOCIO</b>	<b>Indirecto</b>	<b>Tiendas de socios</b>	A través de los vendedores con visita programada, también con invitaciones al showroom de la empresa y por medio de whatsapp para las últimas referencias.	Vía telefónica la encargada pregunta por la experiencia de compra y de entrega; o en la cuenta personal en la página	A través de los vendedores en sus visitas presenciales, también por la página y por whatsapp	el servicio a través del vendedor y los producto a través de empresas de envío de mercancía como tcc	Teléfono, whatsapp

	<b>Mayoristas</b>	Visita personal al cliente con el resumen de la información de tendencias de moda en la región	Vía telefónica la encargada pregunta por la experiencia de compra y de entrega, o en la cuenta personal en la página	A través de los vendedores especializados en atención a mayoristas	el servicio a través del vendedor y los productos a través de empresas de envío de mercancía como tcc.	Teléfono, whatsapp
--	-------------------	--	--	--	--	--------------------

**Fuente:** Elaboración propia

La importancia de la información que brinda el asesor al cliente fue un tema relevante cuando se habló de aliviar los dolores de los clientes, por tal motivo se requiere de capacitación para ellos en tendencias y servicio al cliente. Para realizar las compras en la pregunta diez se validó que los clientes prefieren el encuentro personal con el vendedor y observar las prendas físicas, también y con los avances de la tecnología se brinda el servicio de exhibición de las prendas en la página web. Para servicios posventa es indiscutible como los clientes aun prefieren la comunicación vía telefónica y *Whatsapp*.

## 5.4 RELACIÓN CON LOS CLIENTES

Asistencia personal donde el cliente se relaciona directamente con el asesor comercial para que este último lo ayude en su proceso de selección y cierre del negocio, para los dueños de los almacenes y clientes mayoristas la asistencia debe ser más especializada con el fin de establecer relaciones que se prolonguen por un largo periodo de tiempo y una lista de descuentos atractiva para un comprador de cantidades superiores a 1000 unidades.

Un director de ventas que se encargue de la asignación y coordinación de los asesores en las diferentes zonas comerciales del país, con la capacidad de evaluar sus actividades, proponer metas y otorgar las bonificaciones a quienes cumplan los objetivos, con la capacidad de establecer políticas de ventas, de

cartera, de recaudo y de posventa. Esta persona se encargará de la estrategia de publicidad porque como se validó en la pregunta seis, en los puntos de venta de los clientes es necesario hacer presencia y generar recordación de marca con pendones, bolsas marcadas, almanaques, volantes etc. y activaciones de marca. Por último será función también del gerente de ventas la supervisión del encargado de la página para darle seguimiento a las actualizaciones, ventas y velar que la relación con los clientes online sea a través de comunidades y redes sociales con contenido atractivo para los consumidores.

La presencia en *Colombiamoda* será fundamental. La pregunta cinco revela que el medio más visitado para observar tendencias son los eventos de moda, de esta forma se puede concluir que si los clientes están allí es porque es el tipo de evento donde la empresa debe estar. Una estrategia para lograr fidelización eficaz y perdurable es el desarrollo de relaciones estrechas de colaboración y cooperación.

## 5.5 ACTIVIDADES CLAVES

Creativos Molimoda Ltda., tiene un negocio en la categoría de producción con respecto al libro generación de modelos de negocio de Osterwalder y Pigneur (2011). Las actividades que realiza son diseño, fabricación y entrega de un producto en altos volúmenes. CML trabaja con actividades básicas y apoyo, que pueden ser directas o tercerizadas. Para el cumplimiento de la promesa de valor, la empresa requiere desarrollar las actividades clave que se encuentran en la tabla 17.

**Tabla 17.** Actividades claves

ACTIVIDAD	Básicas	Apoyo	Directos	Terceros
Innovación en diseño	X		X	
Mercadeo		X	X	

Investigación en conocimiento del consumidor		X	X	
Ágil desarrollo de colecciones	X		X	
Negociación de materias primas (economía de escala)		X	X	
Servicio al cliente		X	X	
Producción en masa	X		X	
Capacitación de asesores comerciales		X		X
Administrar web y Tecnologías de la información		X		X

**Fuente:** Elaboración propia

## 5.6 RECURSOS CLAVES

Los recursos que utiliza la empresa Creativos Molimoda Ltda., para cumplir con su propuesta de valor se encuentran clasificados según la definición de Osterwalder y Pigneur (2011) en físicos, intelectuales, humanos y económicos, se encuentran nombrados según el tipo en la tabla 18.

**Tabla 18.** Recursos clave: Físicos e Intelectuales.

Recursos Físicos	Recursos intelectuales
Instalaciones	Conocimiento del segmento
Computadores	Marcas propias
Software de producción	Membresía a revistas de moda
CRM	Capacitaciones al personal y asesores comerciales
Página web	

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 19.** Recursos clave: Humanos y Económicos.

Humanos	Económicos
Diseñadores de moda	Apalancamiento con proveedores
Diseñadores gráficos	Liquidez para pago de obligaciones
Personal de servicio al cliente	Líneas de crédito para capital de trabajo
Personal de administración de tecnologías de la información	
Administrador de página web	
Personal de estampación	
Personal de bordado	
Asesores comerciales	

**Fuente:** Elaboración propia.

## **5.7 SOCIOS CLAVES**

Según Osterwalder y Pigneur (2011) existen cuatro tipos de asociaciones:

*Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras:* asociaciones en esta modalidad benignas para CML son empresas del sector confección de prendas femeninas, infantil o interior, con las cuales sea posible realizar procesos de benchmarking, también para compartir capacitaciones a asesores comerciales, para compartir proveedores o para comprar materias primas juntos con el fin de aprovechar economías de escala.

La Cámara de Comercio para temas de capacitaciones en mercados, fortalecimiento y articulación; el SENA con la asignación en la empresa de estudiantes que compartan tendencias y apliquen conocimientos; empresas que presten el servicio de capacitación en liderazgo para instruir los asesores comerciales y los jefes de área; la empresa prestadora de los servicios de software y de informática; el *cluster* textil confección es un aliado importante para el tema de cooperación al sector e *Inexmoda* como un aliado importante en temas de consultoría en moda para caballero.

*Coopetición:* Las alianzas con empresas confeccionistas de ropa para hombre son un excelente apoyo para realizar compras conjuntas de materias primas, con la compra de grandes cantidades que supla diferentes empresas se pueden aprovechar economías de escala.

*Relación comprador-proveedor:* para Creativos Molimoda Ltda., es muy importante las relaciones estrechas con los proveedores para garantizar un surtido de excelente calidad, y para negociar descuentos especiales, fundamental para

cumplir con la propuesta de ofrecer precios competitivos, para esto se requiere encontrar economías de escala. Con los proveedores de servicio la alianza será importante para garantizar la calidad.

## 5.8 COSTOS

El modelo de negocio de la empresa Creativos Molimoda Ltda., se encuentra basado en una estructura de bajo costo, donde es importante recortar los gastos y mantener una estructura reducida para sostener la propuesta de valor de bajo precio. Sin embargo, son fundamentales muchas actividades para cumplir con servicio, calidad, entrega y moda.

La empresa debe maximizar la productividad de la mano de obra, usar en lo posible sistemas automáticos y un alto grado de externalización (Osterwalden & Pigneur, 2011).

Los costos se encuentran discriminados en costos fijos y variables. La tabla 20 describe los principales costos en los que se incurre el modelo de negocio de Creativos Molimoda Ltda para cumplir con la propuesta de valor.

**Tabla 20.** Costos fijos y variables de CML

Concepto	Fijo	Variable
Salario quincenal trabajadores	X	
Pago membresía Inexmoda	X	
Pago telefonía e internet	x	
Pago administración página web	x	
Pago de servicios de estampación		X
Pago de servicios de bordados		X
Capacitaciones trabajadores	X	
Mensualidad de software CRM	X	
Mensualidad de software Producción y logística	X	

**Fuente:** Elaboración propia

En la tabla 20 se puede observar como la empresa por su modalidad de fabricante es intensiva en costos fijos, de modo que su estrategia con tendencia a la reducción de costos es acorde a su estructura de operación. El sostenimiento de la promesa de valor de mantener bajos precios se sustenta en la medida que la empresa fabrique volumen aprovechando economías de escala y extendiendo sus canales para lograr las ventas acordes a su capacidad.

## **5.9 FUENTES DE INGRESO**

La fuente de ingresos del modelo de negocio de CML es la venta de sus productos (camisas y camisetitas). La fijación de precios de cada producto está determinado por un menú de descuentos, el cual aplica para todos los segmentos pero que al final del día permite realizar una autosegmentación\* de los clientes. Un menú de descuentos es una estructura de precios que permite tener transparencia con los clientes, agiliza el proceso de las relaciones comerciales y permite que estas se conserven en el tiempo. Consiste en el diseño de una lista de ofertas y ofrecerle al cliente la posibilidad de renunciar a ciertas características para obtener un porcentaje de descuento más alto; entre más renuncie a cualidades agregadas al producto y la logística, más económico será el precio que obtendrá por prenda.

La utilización de menú de descuento como parte del proceso comercial no es nada distinto a poner políticas claras, el trabajo del asesor comercial es comunicar el valor de las ofertas incluidas dentro del menú para elevar la disposición del pago y no limitarse a otorgar descuentos subjetivos (Restrepo Abad, 2010). La pregunta

---

\* Autosegmentación: "Llegar a cada uno de los segmentos con la oferta apropiada a su sensibilidad al precio y su valoración de la diferenciación" (Restrepo Abad, 2010).

nueve ¿Qué actividades le parecen tediosas a la hora de comprar? obtuvo una respuesta popular hacia la conciliación de precios, por lo que el menú elaborado en la tabla 21 hace una mezcla con los valores percibidos por los asesores que son importantes para el cliente y su respectivo descuento sobre el precio inicial. La elaboración de este menú permite que el cliente que no se siente a gusto los precios y decida negociar pueda obtener un precio satisfactorio renunciando algunas propiedades que para esa persona en especial no son primordiales; por el contrario aquellos que consideren que el precio es acorde porque le proporcionan eficiencia a sus operaciones, estarán dispuestos a optar por un menor descuento o el precio completo pero tendrán la satisfacción de recibir sus perdidos con múltiples valores agregados.

La pregunta 15 *¿Qué actividad de sus proveedores podría agregar valor o hacer más eficiente sus operaciones?*, obtuvo como respuesta popular que los clientes valoran procesos como la entrega de la mercancía perchada a sus almacenes. Esto permitió considerar esta operación como un criterio importante en la oferta del menú de descuentos. Cuando se habló que el menú de descuentos permite autosegmentar quiere decir que según la cantidad de unidades que compre tendrá un descuento especial, de antemano se sabe que a cantidades pequeñas (tiendas de asociados) los descuentos serán unos y los mayoristas tendrán otro descuento mejor.

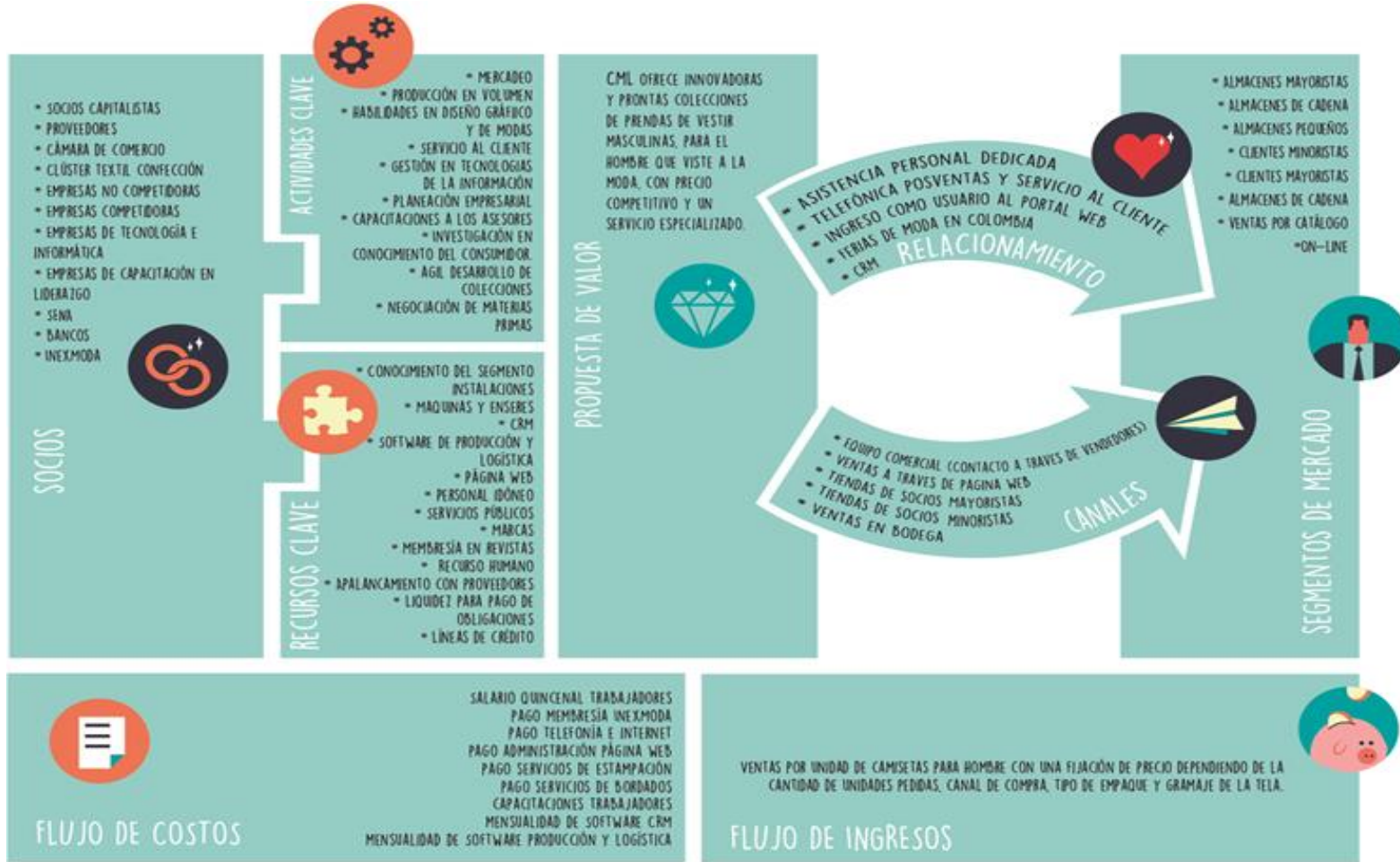
Después del estudio a la creación y entrega de valor del modelo de negocio de la empresa Creativos Molimoda Ltda., se logró incorporar un modelo Canvas correspondiente a una nueva propuesta de valor acorde a las fuerzas de mercado que influyen considerablemente en la misión de la empresa en la actualidad. A continuación en la ilustración diez, se puede observar el modelo de negocio con las especificaciones correspondientes en cada bloque de trabajo.

**Tabla 21.** Menú de descuentos CML

		Perchado en ganchos				No Perchado en ganchos			
		En docenas		Individual		En docenas		Individual	
CANTIDAD	Gramaje de la tela (grs)	Asesor comercial	Pagina	Asesor comercial	Pagina	Asesor comercial	Pagina	Asesor comercial	Pagina
Menos de 36	210	0,10%	0,75%	1,00%	2,00%	2,50%	3,00%	4,00%	5,00%
	200	0,34%	1,00%	1,30%	2,30%	2,90%	3,40%	4,50%	5,50%
	190	0,55%	1,50%	1,50%	2,60%	3,40%	3,80%	4,80%	6,00%
Entre 37 - 100	210	1,00%	2,00%	2,50%	2,90%	3,80%	4,10%	5,50%	6,80%
	200	1,50%	2,50%	3,00%	3,30%	4,20%	4,60%	5,80%	7,00%
	190	1,80%	2,80%	3,50%	4,00%	4,50%	5,00%	6,00%	7,40%
Entre 101- 500	210	2,00%	3,00%	4,00%	4,40%	5,00%	5,50%	6,30%	7,80%
	200	2,50%	3,50%	4,40%	4,80%	5,40%	5,80%	6,80%	8,00%
	190	3,00%	4,00%	4,78%	5,10%	5,80%	6,00%	7,00%	8,30%
Más de 500	210	3,50%	4,50%	5,00%	5,50%	6,00%	6,40%	7,30%	9,00%
	200	3,80%	4,80%	5,25%	5,70%	6,25%	6,80%	7,50%	9,50%
	190	4,50%	5,00%	5,50%	6,00%	6,50%	7,00%	7,90%	10,00%

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 10. Canvas CML 2016



Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la ilustración 10, el nuevo diseño de modelo de negocio es un lienzo donde cada bloque reúne las características fundamentales para cumplir con la propuesta de valor. Esta propuesta no es muy diferente a la propuesta planteada en el 2013, sin embargo el significado es diferente, y en la actualidad la forma de garantizar innovación en diseños, precio, calidad y servicio necesita de mayores recursos y el desarrollo de competencias en investigación de tendencias, mercadeo y tecnología de la información, algo que en el 2013 no se visualizaba como un recurso intelectual clave.

Un aspecto importante con respecto al nuevo modelo de negocio es la incorporación de nuevos agentes asociados claves. Estos son empresas competidoras y no competidoras con las cuales se puede crear alianzas para compras de insumos aprovechando economías de escala. Para la contribución del funcionamiento del modelo de negocio actual fue importante contar, como complemento al modelo de 2013, con empresas competidoras para temas de economías de escala en la compra de materias primas, empresas no competidoras en temas de benchmarking, empresas de tecnología para el mantenimiento de software y página de web, empresas de capacitación para todo el proyecto de capacitación a empleados y asesores. Todo esto con la intención de fortalecer la empresa y el cumplimiento a cabalidad de la propuesta de valor.

En el tema de recursos y actividades clave cobra importancia el tema de las tecnologías de la información, otro aspecto no considerado en el 2013. Estas son útiles al interior de la empresa para el manejo eficiente de la cadena de abastecimiento y productividad de los trabajadores, y, en el exterior, para el buen manejo de relaciones con los clientes a través de software de administración de relaciones con clientes (CRM) o con las tendencias de respuestas en tiempo real ante sugerencias, pedidos, preguntas entre otros lo que requiere de páginas web, aplicaciones móviles o servicios al cliente 24/7.

El nuevo modelo plantea tres aspectos de valor en el relacionamiento con los clientes que no se habían considerado antes: uno es el componente de la capacitación a los asesores comerciales, quienes tienen el contacto con los compradores y, por el hecho de ser la imagen de la empresa en el exterior, deben estar preparados para trasladar la misión, visión y valores de la empresa junto con otra cantidad de información sobre tendencias, mercados, materias primas y aspectos técnicos de las prendas hacia el cliente; segundo, la importancia de un director comercial para proponer estrategias de ventas, posicionamiento, presencia y velar por el cumplimiento de las metas asignadas por la dirección; y tercero el desarrollo y administración de la página web como un espacio para que el cliente pueda acceder en cualquier momento a las colecciones y adicional con el uso de la página web para realizar sus pedidos podrá obtener un descuento como se observa en el menú de descuentos de la tabla 21.

Al modelo del 2013 se le incorpora un nuevo canal de compra que también puede ser un acceso para el consumidor final y es la página web, allí los segmentos de clientes pueden ver en tiempo real la disponibilidad de la mercancía, los diseños en fotografías y obtener descuentos. También un consumidor o comprador al detal puede realizar sus compras por unidad al precio que se podría encontrar en alguna tienda de un cliente, más el valor del envío.

Con respecto al bloque de costos, este no fue analizado en la primera versión del Canvas, así que siendo consecuente con las actividades y recursos que se necesitan para cumplir con la propuesta de valor, se desarrolló una lista de los rubros fijos y variables en los que incurre la empresa para garantizar innovación, precio, calidad y servicio al cliente.

En el bloque de ingresos es de resaltar que la empresa solo tiene una forma de ingreso y es con la venta de unidades de camisetas de hombre. Sin embargo, se desarrolló un menú de precios que es de utilidad para conciliar precios con los

clientes ya que esta es una actividad que se presenta tediosa cuando se visita un cliente y más en el sector de la moda en Colombia. Los bloques de costos e ingresos no fueron estudiados en el 2013. El rediseño del modelo de negocio, y en atención a la necesidades que exige el cliente, se contempló un modelo de fijación de precios donde los clientes pueden optar por descuentos renunciando a ciertas características en el empaque, cantidad, modo de pedido y peso de la tela, todo esto con el fin de presentar alternativas al cliente y a establecer políticas para descuentos y no dejar esa tarea a los asesores, lo cual puede resultar muy subjetivo. Adicionalmente, el menú de descuentos se convierte en el parámetro principal para la definición de los precios de los productos en los diferentes segmentos.

## 10 CONCLUSIONES

La metodología utilizada para el análisis de la empresa a través de los diferentes bloques de la generación de modelos de negocio de Osterwalder y Pigneur (2011) fue muy acorde por ser organizada y sistémica al encontrar el objetivo que debe seguir la empresa para satisfacer las preferencias de sus clientes. Comenzando con el análisis de quién es el cliente en el mapa de empatía y cuáles son sus necesidades en el lienzo de propuesta de valor, fue posible elaborar una encuesta donde se determinaron esos aspectos del cliente que la empresa no conocía antes y que hacen parte de la nueva propuesta de valor. Sin duda alguna esta herramienta validó las hipótesis obtenidas en consenso con los asesores comerciales. Por último, reflexionar durante la construcción de cada uno de los bloques permitió hallar las estrategias desde el interior de la empresa que esta debe emprender para obtener diferenciación.

Es muy relevante para la empresa establecer estrategias de servicio al cliente y no solo a través de los asesores quienes han sido siempre los intermediarios, sino dar apertura a nuevos canales como la web o con aplicativos móviles que son ideas que manifiestan innovación y comunicación en tiempo real, y ayudan a estrechar las relaciones cliente-empresa. También es importante que la empresa disponga de líneas postventa, lo cual demuestra respaldo a sus clientes en caso de problemas con el producto o la entrega.

Cuando se habla de proponer novedad y diseño en el sector textil confección se habla de moda. Para cumplir con ese aspecto es importante garantizar que el diseñador conozca muy bien el consumidor y tenga a la mano herramientas de investigación en tendencias como lo son el internet, visitas a ferias y muy

especialmente la vinculación a Inexmoda, quien posee un laboratorio con informes en todos los segmentos para Colombia y el exterior con conocimientos en insumos, textiles y la conceptualización de colecciones en las diferentes temporadas del año. Esto permite tener acceso a información oportuna sobre tendencias de moda, actualidad económica del sector y los imprescindibles de la temporada (Inexmoda, 2017).

El lienzo de propuesta de valor es una herramienta muy clara para diagnosticar el estado actual de una empresa y proyectarse hacia el cumplimiento de una promesa al cliente; en CML sirvió para observar de una manera muy visual los recursos y capacidades que posee la empresa y encontrar aquellas competencias que debe desarrollar para crear y entregar la propuesta de valor.

Desde la perspectiva académica, el desarrollo del Canvas no solo necesito conocimiento de la empresa y el cliente, algunas habilidades en costos, asignación de precios, conocimiento del consumidor y mercadeo fueron esenciales para la extracción de las estrategias claves que harán diferente CML a la competencia.

## BIBLIOGRAFÍA

- Arango, J. E. (Julio de 2016). Modelo de negocio para la empresa de transporte y logística en montajes Tramont soluciones logisticas. Medellin, Antioquia, Colombia: Universidad EAFIT.
- Bermejo, M., Rubio, I., & de la Vega, I. (1992). *La creacion de la empresa propia*. Madrid: McGraw-Hill de Management.
- Betancourt, D. (18 de Octubre de 2016). *Ingenio Empresa*. Obtenido de <http://ingenioempresa.com/lienzo-de-propuesta-de-valor/>
- Caixabank. (s.f.). *Caixabank*. Recuperado el 24 de Octubre de 2016, de [https://www.caixabanks.es/deployfiles/particulares/Estaticos/PDFs/Formacion Financiera/emprendimientoyautoempleo.pdf](https://www.caixabanks.es/deployfiles/particulares/Estaticos/PDFs/FormacionFinanciera/emprendimientoyautoempleo.pdf)
- Cantillon, R. (23 de Octubre de 2016). *eumed.net*. Obtenido de [http://www.eumed.net/cursecon/economistas/textos/cantillon\\_Naturaleza.htm](http://www.eumed.net/cursecon/economistas/textos/cantillon_Naturaleza.htm)
- Carrillo, M., Gazabon, F., Jinete, M., & Carbozo, P. (2008). *Plan de negocios, "Una metodologia para el desarrollo de proyectos de calidad"*. Cartagena de indias: Unitecnologica.
- Castillo H, A. (23 de Octubre de 2016). *Universidad del Cauca*. Obtenido de [ftp://ftp.ucauca.edu.co/Facultades/FIET/Materias/Gestion\\_tecnologica/2005/Clase%2012/Emprendimiento.pdf](ftp://ftp.ucauca.edu.co/Facultades/FIET/Materias/Gestion_tecnologica/2005/Clase%2012/Emprendimiento.pdf)
- Coface. (26 de Enero de 2016). *Coface, riesgo sectorial*. Recuperado el 10 de Octubre de 2016, de <http://www.riesgopaiscoface.com/cofablog/sector-textil-en-el-mundo/>
- Escobar , J., & Bonilla Jimenez, F. I. (2009). GRUPOS FOCALES: UNA GUÍA CONCEPTUAL Y METODOLÓGICA. *Cuadernos hispanoamericanos de psicologia, vol. 9 No. 1*, 51-67.
- Espinal Ortiz, J. (2006). *Scudmart: quimica con la muerte*. Medellin: Fondo editorial universidad EAFIT.
- Euratex. (2016). Obtenido de <http://www.euratex.eu/>
- Euromonitor. (2014). *Euromonitor Internacional*. Obtenido de Euromonitor Internacional: [www.euromonitor.com](http://www.euromonitor.com)
- Felix, R. (2009). ¿Quienes son mis clientes mas rentables a quienes debo cuidar? *Sistemas*, 3-10.
- Fernandez Valiñas, R. (2002). *Segmentacion de mercados*. Mexico: Internacional Thomson editores S.A.
- Gamez Gutierrez, J. (2015). *Emprendimiento, creatividad e innovacion*. Bogota: Unisalle.
- Gamez Gutierrez, J. A. (2013). *Emprendimiento y creacion de empresas: teorías, modelos y casos*. Bogota: Unisalle.

- Gaviria, J. C. (2015). Proyecto de grado. *El impacto del internet en las pipyme del sector textil confeccion en Antioquia*. Medellin, Antioquia, Colombia: Universidad Eafit.
- Gomez, J. (2013). *Creativos Molimoda Ltda. Modelo de negocios canvas*. Itagui: Acopi - Antioquia.
- Herrera, S., Rodas, D., & Perez, J. D. (2003). ¿Por que es importante realizar un plan de negocios? *Informetal*, 53-54.
- Inexmoda. (3 de Enero de 2017). *Informe de moda Inexmoda*. Obtenido de Informe de moda Inexmoda: [isci.inexmoda.org.co](http://isci.inexmoda.org.co)
- Macias, M. (21 de Febrero de 2011). *Advenio*. Obtenido de Advenio: <http://advenio.es/define-la-estructura-de-ingresos-de-tu-modelo-de-negocio/>
- Martin, R. (2009). *The knowledge funnel: How Discovery takes shape - How design thinking produces innovation, Efficiency, and Long-term Competitive Advantage*. Boston: Harvard Business Press.
- Melendez Reyes, H. (2005). *Plan de negocios y analisis de inversines*. Bucaramanga: Universidad Santo Tomas.
- Mendoza Vega, L., & Hernandez Torres, G. (2010). Capacidad tecnologica de las PYMES exportadoras de confeccion en Barranquilla. *Dimension empresarial*, 38-46.
- Molina Lopez, A. (2015). *Resumen destinos de ventas 2015*. Medellin: Creativos Molimoda Ltda.
- Nahmias, S. (1997). *Production and operations analysis*. Chicago: IRWIN.
- Ojeda, E., & Rodriguez, A. (2013). El modelo de negocio la logica para hacer dinero y crear valor. *Debates IESA*, 37-41.
- Ortiz, C. (2013). despega el emprendimiento. *Dinero*, 20-22.
- Osterwalden, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generacion de modelos de megocio*. New Jersey: John Wiles & Sons.
- Osterwalder, A. (2004). Obtenido de [www.qpt-consultingC.com/cms/upload/documentos/20130213115948.osterwalder\\_phd\\_bm\\_ontology.pdf](http://www.qpt-consultingC.com/cms/upload/documentos/20130213115948.osterwalder_phd_bm_ontology.pdf)
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Smith, A., & Bernarda, G. (2013). *Diseñando la propuesta de valor*. Barcelona: Deusto.
- Otero Vergara, A. (2005). Diseño de un modelo para promover emprendimiento en estudiantes de secundaria en grados 10° y 11° de estratos 1,2 y 3 en Colombia. *Tesis de grado*. Bogota, Cundinamarca, Colombia: Biblioteca digital Icesi.
- Pulido, H. J. (1992). Desarrollo del plan de negocios. *Acucnoticias*, 22-25.
- Restrepo Abad, N. (2010). *El precio: clave de la rentabilidad*. Bogota: Planeta.
- Riaño, P. (2 de Febrero de 2016). *Modaes.es*. Obtenido de Modaes.es: <http://www.modaes.es/empresa/20120528/el-mapa-de-la-moda-ii-los-lideres-mundiales-de-la-distribucion.html>
- Richardson, J. (2005). *The Business Model: An Integrative Framework for Strategy Execution*. Manoa: University of Hawai.

- Rodriguez Ramirez, A. (2016). Nuevas perspectivas para entender el emprendimiento empresarial. *Revista científica pensamiento y gestion* N<sup>a</sup> 26.
- Solano, M. A., Bravo, J. J., & Giraldo, J. A. (19 de Noviembre de 2012). *Ingenieria y Competitividad*. Obtenido de Ingenieria y Competitividad: <http://revistaingenieria.univalle.edu.co:8000/index.php/incompe/article/view/305/374>
- Supersociedades. (2015). *Supersociedades*. Obtenido de Supersociedades: <http://www.supersociedades.gov.co/noticias/Documents/2015/Septiembre/E1-%20Sector%20Textil-%202015%20VIII%2014.pdf>
- Tatum. (2015 No 299). Diseño de la Experiencia Cliente: técnicas innovadoras de investigación y diseño de soluciones ganadoras. *Marketing+Ventas*, 60-62.
- Trujillo, M. V. (2013). Plan de negocios, ¿habra cambiado con el tiempo? *Publicidad & Mercadeo*, 30-32.