



Ministerio de
Desarrollo Productivo
Argentina

Capacitar

Canvas del modelo de negocios.

Primera parte.

“Los/as grandes empresarios/as suelen ser grandes oyentes
y pueden detectar patrones y captar pequeños detalles en la
historia de los/as clientes/as”

Alexander Osterwalder

Introducción

El modelo de negocios describe la forma en que un emprendimiento crea, distribuye y captura valor. Estos tres elementos: la creación de valor, la distribución de ese valor creado y la captura de valor son la esencia misma de cualquier negocio. No hay negocio si no se captura valor, para capturar valor antes hay que crearlo y distribuirlo.

Por esta razón, cada vez que se presenten a una propuesta de financiamiento, a un concurso, cuando quieran aplicar a una incubadora o cualquier instancia de apoyo, entre las primeras cosas que les van a preguntar estará: **¿cuál es tu modelo de negocios?**

La respuesta que se espera es una que permita comprender cuál es la estrategia para crear valor, para distribuir valor y capturar valor luego de todo ese proceso. Cualquier construcción que detalle esta información estará dando cuenta del modelo de negocios.

Osterwalder y Pigneur¹ desarrollaron el CANVAS de modelo de negocios, como una herramienta de gestión estratégica que permite describir y diseñar un modelo de negocios y la publicaron en el libro *Business Model Generation*.

En este espacio les vamos a presentar el CANVAS de modelo de negocios como una alternativa sencilla, muy práctica y contundente para diseñar, comunicar y revisar el modelo de negocios de tu emprendimiento.

Esta herramienta permite, no solo conocer el modelo de negocios de mi emprendimiento (algo que ningún/a emprendedor/a puede desconocer), sino también, interpelarlo, ponerlo a prueba, mejorarlo. También es muy útil para ayudarnos a revisar nuestra forma de pensar nuestro emprendimiento y para cuestionar todos los supuestos que pueden, en algún momento, jugarlos en contra.

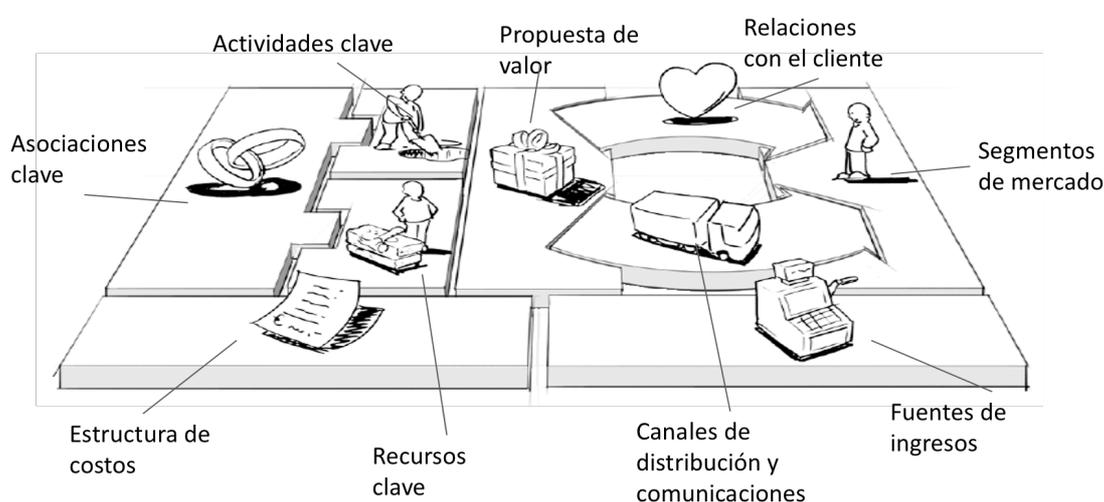
Aquí van a ver la primera parte de esta herramienta, en la misma clase se encuentra la segunda parte, a revisar una vez hayan completado esta.

¹ Osterwalder, Alexander; Pigneur, Yves. (2013). *Modelo de Generación de Negocios*. Hoboken, NJ: Wiley.

CANVAS del modelo de negocios

Es un lienzo que brinda la posibilidad de ver de un “pantallazo”, todo lo relevante para el armado de modelo de negocios, sus relaciones y coherencia, además de permitir evaluar el impacto de las decisiones del emprendimiento y su razón de ser en función de la creación, distribución y captura de valor. Es una herramienta visual, simple, barata y colaborativa.

Imagen 1. CANVAS del modelo de negocios



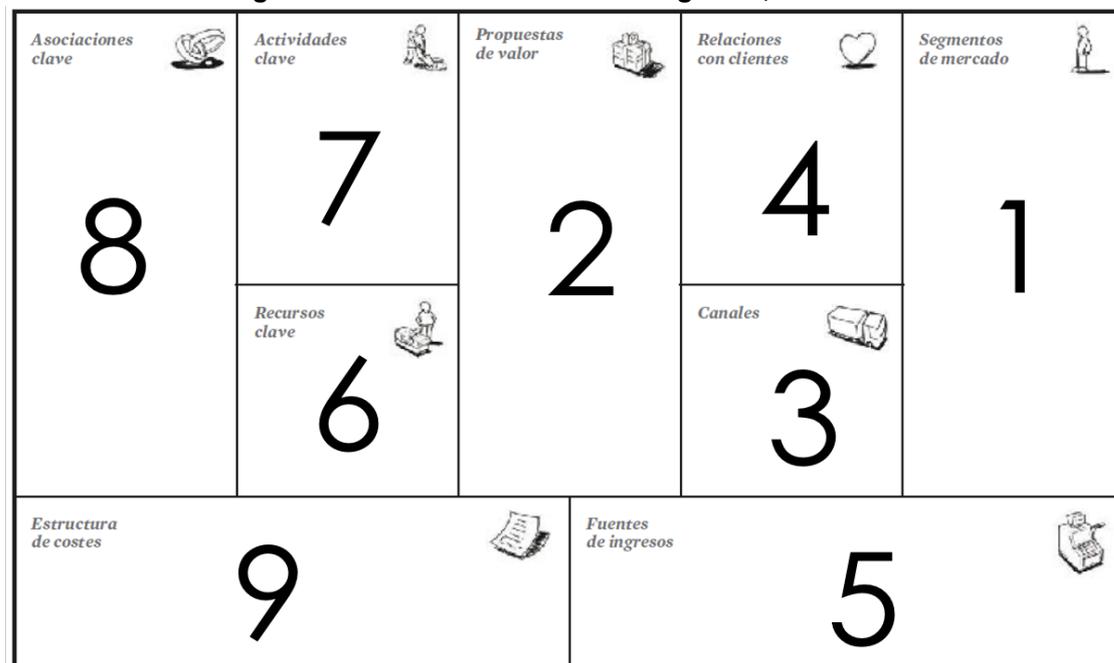
Osterwalder y Pigneur

Esta herramienta estructura el negocio en nueve bloques básicos (como indica la imagen 1), divididos en dos mitades, que reflejan la lógica que sigue un emprendimiento para conseguir sus ingresos. Estos bloques abarcan las cuatro áreas principales de un negocio: clientes; oferta; infraestructura y viabilidad económica. Es como el mapa para la estrategia a implementar, que analiza cuestiones internas del emprendimiento y elementos del mercado.

En el centro se encuentra la propuesta de valor, único componente que pertenece a ambos hemisferios. Del lado derecho, encontramos a quién le entrega la empresa ese valor, cómo lo entrega y qué obtiene. Del lado izquierdo encontramos lo que la empresa hace para crear ese valor, cómo lo hace, con quién y cuánto le cuesta.

La herramienta plantea la necesidad de dar un orden de construcción a cada eslabón o bloque, para que realmente lo que se incluya en el lado derecho agregue el valor que espera el cliente, y lo que se incluya del izquierdo sirva justamente para cumplir con esa “promesa” o reduzca costo o riesgo.

Imagen 2. CANVAS del modelo de negocios, orden de armado



Osterwalder y Pigneur

Presentamos ahora cada uno de estos nueve bloques en el orden en el que deben ser definidos por el/la emprendedor/a, de acuerdo con cómo lo indica la imagen 2.

Construcción del CANVAS de modelo de negocios: primera parte

Construir el modelo de negocios implica ponerse a trabajar. No es un ejercicio intelectual, algo que puedan resolver sentados/as cómodos/as en algún lugar de su casa.

Por supuesto que se parte de ideas, construcciones mentales, pero rápidamente hay que poner a prueba esas ideas, hay que moverse, exponerse y buscar información que permita saber si las ideas que se me ocurrieron corresponden con cómo lo ve el potencial cliente o no.

Les vamos a presentar cada uno de los bloques del CANVAS de modelo de negocios. La idea es que hagan este recorrido **con lápiz y papel** en mano para

anotarse las tareas que deberán realizar para tener su modelo de negocios en formato CANVAS armado y en breve.

Veamos los cinco primeros bloques, si miramos la **imagen 2** de arriba, nos referimos al lado derecho del CANVAS.

¡A trabajar!

Bloque 1: segmento de mercado

Es un grupo de personas u organizaciones a las cuales se apunta a alcanzar con la propuesta de valor. Son aquellas personas u organizaciones que tienen el problema o la necesidad que se queremos resolver o satisfacer.

Los clientes son el principio de todo modelo de negocios. Para satisfacerlos más eficientemente, se agrupan según características comunes y que sean relevantes para lo que se ofrece desde la propuesta de valor. Es importante poder definir claramente a qué segmentos de mercado se apunta y a cuáles no, para poder diseñar en base a ello la propuesta de valor partiendo de una clara comprensión de las necesidades específicas de cada segmento de clientes.

Estos perfiles tienen determinadas características, un comportamiento que lo diferencia de otros y que es común entre sus miembros. Se debe poder identificar la característica o variable, y poder ofrecerle una solución diferencial desde la propuesta, comunicación o relacionamiento.

Algunos ejemplos de tipos de segmentos son:

Segmento	Descripción
Mercado masivo	No distinguen entre segmentos de mercados diferentes. La propuesta de valor, los canales de distribución y las relaciones con los clientes se enfocan en un grupo grande de consumidores con necesidades y problemas similares.
Nicho de mercado	Se enfocan en segmentos específicos y especializados. La propuesta de valor, los canales de distribución y las relaciones con los clientes se diseñan para los requerimientos específicos del nicho.
Diversificado	Puede servir a dos segmentos no relacionados
Plataformas (o mercados) multi-laterales	Sirven dos o más segmentos de clientes interdependientes. Ambos segmentos deben hacer funcionar el modelo. Una empresa de tarjetas de

	crédito, por ejemplo, necesita una gran cantidad de clientes y una gran cantidad de comercios que acepten esas tarjetas de crédito.
--	---

Bloque 2: propuestas de valor

El segundo bloque describe la razón por la cual los clientes eligen un emprendimiento en vez de otro. La propuesta de valor es una construcción del producto o servicio que ofrece el emprendimiento realizada desde aquello que el cliente valora de ese producto o servicio.

Siempre tiene que construirse y presentarse como algo que soluciona un problema o satisface una necesidad del segmento de clientes. Es un agrupamiento de beneficios que un emprendimiento ofrece a sus clientes.

No debe confundirse con argumentos de venta o marketineros, pero servirán mucho para construir esos enunciados. En definitiva, es una forma de construir con conceptos y valores el producto o servicio atendiendo a lo que el segmento de clientes aprecia como solución a sus problemas o satisfacción de sus deseos.

Por ejemplo: alimento orgánico, producido sin químicos ni sustancias tóxicas para las personas y el ambiente, cosechado apenas unas horas antes que entre a tu olla podría ser la propuesta de valor del producto zanahoria.

Estos son algunos ejemplos de propuesta de valor:

Propuesta de valor	Descripción
Novedad	Satisfacen un grupo de necesidades totalmente nuevas, que los clientes no percibían porque no existía una oferta similar. La novedad puede estar en el producto/servicio, en la forma de comercializar, incluso en la forma de pagar.
Desempeño	Mejorar el desempeño de un producto o servicio ha sido una manera tradicional de crear valor. El sector de las computadoras se ha fundamentado tradicionalmente en este aspecto.
Personalización	Ajustar los productos y servicios a las necesidades específicas de un cliente individual o un segmento de clientes.
Facilitar el trabajo	Se puede crear valor simplemente ayudando al cliente a realizar algunas tareas.

Diseño	Es un elemento importante pero difícil de medir. Un producto puede sobresalir por su diseño superior, como sucede en el sector de la moda y los electrodomésticos, donde la estética puede ser una parte importante de la proposición de valor.
Marca/Status	Los clientes pueden encontrar un valor en el simple hecho de usar y desplegar una marca específica, o pertenecer a un grupo específico de personas.
Precio	Ofertar productos similares a un precio reducido es una manera común de satisfacer las necesidades de un segmento de clientes.
Reducción de costo	Ayudar a los clientes a reducir costos es una manera importante de crear valor
Reducción de riesgo	Los clientes valoran la reducción de riesgos cuando compran productos o servicios. Ofrecer garantías, sistemas de reclamos y respuestas, suelen ser formas de crear valor.
Accesibilidad	Proveer productos/ servicios a clientes que anteriormente no tenían acceso a él, es otra manera de crear valor. Esto puede resultar de la innovación, de nuevas tecnologías, o una combinación de ambas.
Conveniencia/Usabilidad	Hacer que las cosas sean más convenientes o fáciles de usar puede crear valor substancial.

Bloque 3: canales de distribución y comunicación

El tercer bloque es el de los canales de distribución y comunicación, es decir, cómo la propuesta llega al cliente. Se diseña tanto la difusión de la propuesta, como la distribución del producto o la prestación del servicio. El foco de este bloque corresponde a la captación de clientes y a la logística de la propuesta.

Los canales son puntos de contacto que juegan un rol importante en la experiencia del cliente. Sirven para:

- Elevar la percepción entre los clientes acerca de los servicios y productos.
- Ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor.
- Permitir a los clientes la compra de productos o servicios específicos.
- Proveer soporte post-venta.

El lugar donde se expresa la propuesta de valor es en los canales. De nada sirve construir una excelente propuesta de valor si los canales de comunicación y distribución no son los adecuados.

Bloque 4: relaciones con clientes

El cuarto bloque corresponde a la construcción de relaciones con los clientes, y eso incluye las formas en que recibo y trabajo con las expectativas de los clientes y también la forma en que puedo fidelizar ese segmento.

El tipo de relaciones que el cliente espera de la empresa servirán para la captación, mientras que los modelos de atención y relacionamiento efectivamente implementados, dirán qué clientes son fieles y por qué, y contribuirán a la reputación y recomendación, y en muchos modelos a una mayor rentabilidad.

Las relaciones pueden variar desde personales a automatizadas, y tienen una influencia profunda sobre la experiencia del cliente en general. Es el espacio donde mi emprendimiento escucha y atiende al cliente antes y después de la venta.

Se pueden distinguir varias categorías de relaciones:

Tipo de relación	Descripción
Asistencia Personal	Esta relación está basada en interacción humana. Los clientes pueden comunicarse con un representante real para conseguir la ayuda durante el proceso de ventas o después de completada la compra.
Asistencia Personal Dedicada	Esta relación dedica un representante a un cliente de manera específica. Representa el más profundo e íntimo tipo de relación y normalmente se desarrolla en un periodo largo de tiempo.
Autoservicio	En este tipo de relación no mantiene relaciones directas con el cliente. Provee todos los medios necesarios para que los clientes se autoabastezcan.
Servicios Automatizados	Este tipo de relación mezcla una forma más sofisticada de autoservicio con procesos

	<p>automatizados. Por ejemplo, los perfiles personales en línea le dan acceso a servicios personalizados, si compro en una plataforma on line de un supermercado, esa plataforma va a conocer mis gustos y preferencias de marcas, tamaños, precios y va a hacerme sugerencias de acuerdo a la información que le brindo. Servicios automatizados pueden reconocer clientes individuales y sus características, y ofrecer información relacionada con órdenes o transacciones. En el mejor de los casos, los servicios automatizados pueden simular una relación personal (ej. Ofertar recomendaciones de libros o películas).</p>
Comunidades	<p>Las empresas están incrementando el uso de comunidades para involucrarse con clientes actuales y potenciales y facilitar la conexión entre miembros de la comunidad.</p>
Co-Creación	<p>Más marcas están yendo más allá de la relación tradicional hacia crear juntos valor con los clientes. Algunas incluyen la asistencia de los clientes en el diseño de productos nuevos e innovadores. Otros les piden a los clientes crear el contenido para consumo del público.</p>

Bloque 5: fuentes de ingresos

Es el último bloque del hemisferio derecho y representa el dinero que se obtiene de cada segmento de mercado. Cómo pagan los clientes, en qué formato (compra, alquiler, suscripción), si el precio es fijo², variable³, porcentual⁴, transaccional⁵, etc.

Se puede ser creativa/o ya que el modo en el que se “monetiza” influye en la comparación con otros y en la sensibilidad al precio. Hay que reconocer si quien compra es quien paga, y si quien paga es quien usa.

² Se paga un mismo precio por unidad determinada.

³ Es una suma de dinero que puede variar por una misma unidad de producto o servicio, por ejemplo, los surgidos en una subasta.

⁴ Es una suma de dinero que surge como porcentual de otro producto o servicio asociado, por ejemplo, si se adquiere un paquete de software, el mantenimiento o las actualizaciones pueden estar atadas a la variación del precio del paquete, como un porcentual de las mismas.

⁵ Es una suma de dinero que surge del acuerdo entre quien vende y quien compra. Por ejemplo, el precio por la edición de videos publicitarios para empresas se establece en una negociación con cada empresa cliente.

Si el producto o servicio se destina a regalar, a un ser querido, o en el caso de ventas a empresas, si quien compra es un empleado o el dueño y cómo es el proceso de aprobación. De esta manera, se debe evaluar si existen estrategias de precios que se integran con el plan de promoción, captación y fidelización.

Existen varias maneras de generar fuentes de ingreso:

Estrategias de ingresos	de	Descripción
Venta de Activos		Se deriva de vender los derechos de propiedad de un producto físico. La clásica venta de productos.
Prima por Uso		Esta fuente de ingreso se genera por el uso de un servicio en particular. Mientras más se usa el servicio, más paga el consumidor. Ej.: Operador de telefonía; hospedajes; logística.
Primas de Suscripción		Esta fuente de ingreso se genera por vender acceso continuo a un servicio. Ej.: Gimnasios; juegos en línea; videos on demand.
Prestar/Rentar/Alquilar		Esta fuente de ingresos es creada cuando le damos a alguien el derecho temporal de uso de un activo en particular por un periodo específico de tiempo.
Licencia		Esta fuente de ingreso es generada dándoles a los clientes el permiso para usar propiedad intelectual. Licenciar le permite a los dueños de los derechos generar ingresos a partir de su propiedad sin tener que manufacturar un producto o comercializar un servicio.
Primas de intermediario	de	Esta fuente de ingreso se deriva de los servicios de intermediación realizados a favor de dos o más partes. Los proveedores de tarjetas de crédito, por ejemplo, generan ingresos al tomar un porcentaje del valor de cada transacción de venta realizada entre los comercios y los clientes.
Publicitar		Los ingresos resultantes de publicitar un producto, servicio o marca en particular son una fuente de ingresos.



Avanzar a la segunda parte

Hasta aquí les acercamos una definición general del modelo de negocios, les presentamos el CANVAS del modelo de negocios y recorrimos la mitad derecha de esta herramienta.

Ya trabajamos con:

- Segmento de mercado
- Propuesta de valor
- Canales de distribución y comunicación
- Relaciones con clientes y
- Fuentes de ingresos

En la segunda parte, ya disponible en la plataforma, vamos a recorrer la mitad izquierda del CANVAS, para saber cómo determinar recursos y actividades clave, socios y aliados estratégicos y principales componentes de costo.

Los/as invitamos entonces a recorrer esa segunda propuesta y completar el armado del CANVAS del modelo de negocio.