

Cuaderno para emprendedores

Tema 3:

Canvas



Tema 3:

Canvas

- > Concepto**
- > Desarrollo**
- > Aplicación**
- > Ejemplos**

CANVAS

MARCO TEÓRICO

1- MODELO DE NEGOCIO

En una definición actualizada, podemos decir que un modelo de negocio “describe el modo en que una organización crea, distribuye y captura la atención de un segmento de mercado”. Implica tanto el concepto de estrategia y su implementación, comprendiendo los siguientes elementos:

- Cómo selecciona a sus clientes
- Cómo define y diferencia sus ofertas de producto caducos
- Cómo crea utilidad para sus clientes
- Cómo consigue y conserva a los clientes
- Cómo se muestra ante el mercado
- Cómo sale al mercado (estrategia de publicidad y distribución)
- Cómo define las tareas que deben llevarse a cabo
- Cómo configura sus recursos
- Cómo consigue el beneficio
- Cómo establece beneficios sociales

El modelo de negocio, es aquel en el cual se planifica de manera ordenada y sistemática todo el proceso que ha de llevarse a cabo en el establecimiento y desarrollo de un negocio, por tanto se debe incluir desde el aporte de sus accionistas hasta contemplar todos los posibles desembolsos necesarios para poder operar, tales como licencias, maquinarias y equipos, capacitación, estudio de mercado, etc. Con una visión clara, objetivos bien definidos y una buena misión, se han de elaborar los pronósticos y presupuestos, cash flow, tanto como sean necesarios para el buen desenvolvimiento.

Un modelo de negocios es la “forma de hacer negocios”, valga la redundancia, mediante la cual una empresa genera su sustento, esto es, genera ingresos. El modelo de negocios indica explícitamente cómo la empresa genera dinero mediante su posicionamiento en la cadena de valor.

2- CANVAS: LIENZO PARA EL MODELO DE NEGOCIO

Surge ante la necesidad de guiar a los emprendedores hacia el éxito. Las ventajas de este modelo son varias: rompe con la solemnidad del ambiente de negocios, es fácil de armar y resulta una excelente radiografía de las empresas. Cuanto más sencillo sea el modelo de negocio, mejor funciona. Cuanto más complejo, más difícil será de implementar.

Canvas es una herramienta que permite visualizar de manera global todos los aspectos que configuran la empresa y el modelo de negocio, y realizar modificaciones en cualquier momento a medida que se va avanzando en el análisis.

Se divide en nueve módulos o bloques; la parte derecha contiene los aspectos externos de la empresa: segmento de mercado, propuesta de valor, canales, relación con los clientes y fuentes de ingresos. En la parte izquierda se reflejan los aspectos internos como asociaciones clave, actividades y recursos clave y estructura de costos.

a. Los nueve bloques de un modelo de negocios

Primer bloque: Segmentos de mercado.

En este módulo se definen los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa. Un modelo de negocio puede definir uno o varios segmentos de mercado, ya sean grandes o pequeños. Las empresas deben seleccionar, con una decisión fundamentada, los segmentos a los que se van a dirigir y, al mismo tiempo, los que no tendrán en cuenta. Una vez que se ha tomado esta decisión, ya se puede diseñar un modelo de negocio basado en un conocimiento exhaustivo de las necesidades específicas del cliente objetivo.

Los grupos de clientes pertenecen a segmentos diferentes si:

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

La segmentación de mercado responde a la pregunta ¿cuáles son nuestros clientes más importantes? Existen diferentes tipos de segmentos:

- **MERCADO DE MASAS:** los modelos de negocio que se centran en el público en general no distinguen segmentos de mercado.
- **MERCADO SEGMENTADO:** segmentos de mercado con necesidades y problemas ligeramente diferentes.
- **NICHO DE MERCADO:** atienden segmentos específicos y especializados. Estos modelos de negocio son frecuentes en la relación proveedor-cliente.
- **MERCADO DIVERSIFICADO:** atiende a dos segmentos de mercado que no están relacionados y que presentan necesidades y problemas muy diferentes.
- **MERCADOS MULTILATERALES:** algunas empresas se dirigen a dos o más segmentos de mercado independientes.

Segundo bloque: Propuesta de valor

En este módulo se describe el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico. La propuesta de valor es el factor que hace que un cliente se decante por una u otra empresa; En este sentido constituye una serie de ventajas que una empresa ofrece a los clientes. La propuesta de valor responde a las preguntas ¿qué necesidades de los clientes satisfacemos? ¿Qué paquete de productos o servicios ofrecemos a nuestros clientes? Los elementos que pueden contribuir a la propuesta de valor son:

- **NOVEDAD:** satisfacer necesidades hasta entonces inexistentes o que los clientes no percibían. Por lo general, aunque no siempre, este tipo de valor está relacionado con la tecnología.
- **MEJORA DEL RENDIMIENTO DE UN PRODUCTO**
- **PERSONALIZACION:** la adaptación de los productos y servicios a necesidades específicas de los diferentes segmentos o clientes.
 - **DISEÑO:** destacar un producto por la alta calidad de su diseño.
 - **MARCA/SATATUS**
 - **PRECIO:** Ofrecer un valor similar a un precio inferior es una práctica común para satisfacer las necesidades de los segmentos del mercado que se rigen por bajo precio, no obstante tienen implicaciones importantes para los demás aspectos de un modelo de negocio.
 - **REDUCCION DE COSTOS**
 - **REDUCCION DE RIESGOS:** proporcionar seguridad en el uso.
 - **ACCESIBILIDAD:** También se puede crear valor poniendo productos y servicios a disposición de clientes que antes no tenían acceso a ellos.
 - **COMODIDAD:** Facilitar las cosas, hacerlas más prácticas, también puede ser una fuente de valor.

Tercer bloque: Canales

En este módulo se explica el modo en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor. Los canales de comunicación, distribución y venta establecen el contacto entre la empresa y los clientes. Los canales tienen, entre otras, las funciones siguientes:

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

Cuando analizamos los canales de distribución nos preguntamos ¿Cómo establecemos actualmente el contacto con nuestros clientes? ¿Qué canales utilizamos? ¿Cuáles son los más rentables?

Cuarto bloque: Relaciones con los clientes

En este módulo se describen los diferentes tipos de relaciones que establece una empresa con determinados segmentos de mercado. La relación puede ser personal o automatizada; pueden estar basadas en los fundamentos siguientes:

- Captación de clientes.
- Fidelización de clientes.
- Estimulación de las ventas (venta sugestiva).
- El tipo de relación que exige el modelo de negocio repercute en gran medida
- En la experiencia global del cliente.

Cuando analizamos las relaciones nos preguntamos ¿Qué tipo de relación esperan los diferentes segmentos de mercado? ¿Qué tipo de relaciones hemos establecido?

¿Cuál es su coste? ¿Cómo se integran en nuestro modelo de negocio? Algunas categorías de relaciones son:

- ASISTENCIA PERSONAL: Esta relación se basa en la interacción humana directa.
- ASISTENCIA PERSONAL EXCLUSIVA: Se trata de la relación más íntima y profunda con el cliente y suele prolongarse durante un largo período tiempo.
 - AUTOSERVICIO: la empresa se limita a proporcionar todos los medios necesarios para que los clientes puedan servirse ellos mismos.
 - SERVICIOS AUTOMATICOS: Los mejores servicios automáticos pueden simular una relación personal (por ejemplo, recomendando un libro o una película).
 - COMUNIDADES: Cada vez es más frecuente que las empresas utilicen las comunidades de usuarios para profundizar en la relación con sus clientes, o posibles clientes, y facilitar el contacto entre miembros de la comunidad.
 - CREACION COLECTIVA: Son muchas las empresas que recurren a la colaboración de los clientes para crear valor y les piden que creen contenido para el consumo público.

Quinto bloque: Fuente de ingresos

El presente módulo se refiere al flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado. Las empresas deben preguntarse lo siguiente: ¿Qué valor está dispuesto a pagar cada

segmento de mercado? Si responde correctamente a esta pregunta, la empresa podrá crear una o varias fuentes de ingresos en cada segmento de mercado.

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

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

Nos preguntamos: ¿Qué valor están dispuestos a pagar nuestros clientes? ¿Por qué pagan actualmente? ¿Cómo pagan actualmente? ¿Cómo les gustaría pagar?

Existen varias formas de generar fuentes de ingresos, y cada una tiene un mecanismo de fijación de precios diferentes:

- **VENTA DE ACTIVOS:** venta de los derechos de propiedad sobre un producto físico.
- **CUOTA POR USO:** se basa en el uso de un servicio determinado; cuanto más usa el servicio el cliente, mas paga por su uso.
- **CUOTA DE SUSCRIPCION:** el acceso ininterrumpido a un servicio genera este tipo de fuente de ingresos. Como en los gimnasios por ejemplo.
- **PRESTAMO/ALQUILER/LEASING:** Surge de la concesión temporal, a cambio de una tarifa, de un derecho para utilizar un activo durante un período de tiempo establecido.
- **CONCESIÓN DE LICENCIAS:** La concesión de permiso para utilizar una propiedad intelectual a cambio del pago de una licencia también representa una fuente de ingresos.
- **GASTOS DE CORRETAJE:** Los gastos de corretaje se derivan de los servicios de intermediación realizados en nombre de dos o más partes.
- **PUBLICIDAD:** Esta fuente de ingresos es el resultado de las cuotas por publicidad de un producto, servicio o marca determinado.

Sexto bloque: Recursos clave

En este módulo se describen los activos más importantes para que un modelo de negocio funcione. Todos los modelos de negocio requieren recursos clave que permiten a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos. Cada modelo de negocio requiere recursos clave diferentes. La empresa puede tenerlos en propiedad, alquilarlos u obtenerlos de sus socios clave. Los recursos se clasifican en:

- **FISICOS:** instalaciones de fabricación, edificios, vehículos, máquinas, sistemas,
- puntos de venta y redes de distribución.

- **ECONOMICOS:** como dinero en efectivo, líneas de crédito o una cartera de opciones sobre acciones, para contratar a empleados clave.
- **INTELECTUALES:** como marcas, información privada, patentes, derechos de autor, asociaciones y bases de datos de clientes, son elementos cada vez más importantes en un modelo de negocio sólido. Los recursos intelectuales son difíciles de desarrollar, pero cuando se consiguen pueden ofrecer un valor considerable. El recurso clave más importante para los negocios como empresas de bienes de consumo (como Nike y Sony), es el nombre de marca.
- **HUMANOS:** Todas las empresas necesitan recursos humanos, aunque en algunos modelos de negocio personas son más importantes que en otros.

Séptimo bloque: Actividades clave

En el presente módulo se describen las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione y tenga éxito. Estas actividades, al igual que los recursos clave, son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con clientes y percibir ingresos; También varían en función del modelo de negocio. Las categorías de actividades claves son:

- **PRODUCCIÓN:** Estas actividades están relacionadas con el diseño, la fabricación y la entrega de un producto en cantidades o con una calidad superior.
- **RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS:** Este tipo de actividades implica la búsqueda de soluciones nuevas a los problemas individuales de cada cliente. Estos modelos de negocios clave exigen actividades como la gestión de la información plataformas, la prestación de servicios y la promoción y la formación continua.
- **PLATAFORMAS/RED:** Los modelos de negocio diseñados con una plataforma como recurso clave, están subordinados a las actividades relacionadas con la plataforma o la red. Entre las actividades clave de esta categoría se encuentran la gestión de plataformas, la prestación de servicios y la promoción de la plataforma.

Octavo bloque: Asociaciones clave

En este módulo se describe la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio. Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos. Podemos hablar de cuatro tipos de asociaciones:

1. Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras.
2. Competición: asociaciones estratégicas entre empresas competidoras.
3. Joint venture: para crear nuevos negocios

4. Relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros.

Es la hora de preguntarnos ¿Quiénes son nuestros socios clave? ¿Quiénes son nuestros proveedores clave? ¿Qué recursos clave adquirimos de nuestros socios?

¿Qué actividades clave realizan los socios?

Las motivaciones que llevan a las empresas a realizar asociaciones son:

- a. optimizar la asignación de recursos y economías de escala;
- b. la compra de determinados recursos y actividades;
- c. la reducción de riesgos e incertidumbre.

Noveno bloque: estructura de costos

En este último módulo se describen todos los costos que implica la puesta en marcha de un modelo de negocio. Tanto la creación y la entrega de valor, como el mantenimiento de las relaciones con los clientes o la generación de ingresos, tienen un coste. Estos costos son relativamente fáciles de calcular una vez que se han definido los recursos clave, las actividades clave y las asociaciones clave. Debemos hacernos preguntas como ¿Cuáles son los costes más importantes inherentes a nuestro modelo de negocio? ¿Cuáles son los recursos clave más caros? ¿Cuáles son las actividades clave más caras? Y obviamente, los costos deben minimizarse en todos los modelos de negocio. Las estructuras de bajo costo pueden resultar más importantes en algunos modelos de negocios que en otros, por lo cual se divide en dos grandes ramas:

1. SEGÚN COSTOS: El objetivo es recortar gastos en donde sea posible. Este enfoque pretende crear y mantener una estructura de costos lo más reducida posible, con propuestas de valor de bajo precio, el máximo uso posible de sistemas automáticos y un elevado grado de externalización.
2. SEGÚN VALOR: prefieren centrar su atención en la creación de valor.

Normalmente las propuestas de valor Premium y los servicios personalizados son rasgos característicos de los modelos de negocios basados en el valor. Por ejemplo los hoteles de lujo.

Las características de las estructuras de costos son:

- COSTOS FIJOS: no varía en función del volumen de bienes o servicios producidos.
- COSTOS VARIABLES: varía en proporción directa al volumen de bienes o servicios producidos.

- b. Plantilla para lienzo de modelo de negocio (los nueve bloques)

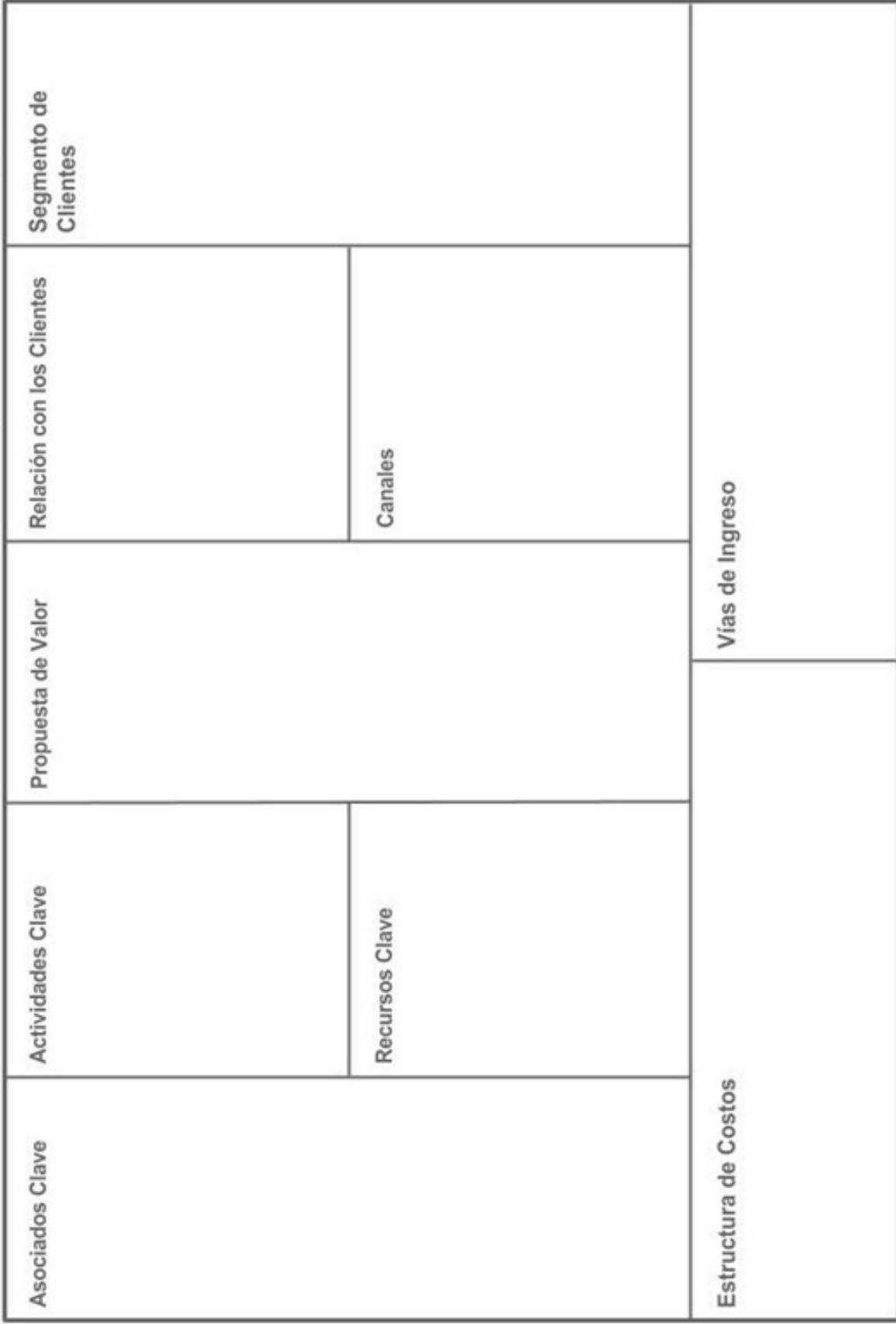
Business Model Canvas

Diseñado por:

Diseñado para:

En:

Iteración #:





www.fundarargentina.org

 info@fundarargentina.org

 +549 351 5333683

 /fundarargentina

 /fundarargentina

 /fundarargentina