



MODELO CANVAS FUNDAMENTOS

**GERMÁN CASTAÑO
CÁRDENAS**

8



Socios clave

7



Actividades clave

1



Propuesta de valor

4



Relaciones con los clientes

2



Segmento de clientes

6



Recursos clave

3



Canales

9



Estructura de costos

5



Fuentes de ingresos

LINEAMIENTOS GENERALES

- The Business Model Canvas, creado por Alexander Osterwalder.
- La mejor manera de describir **un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos.**
- Estos nueve módulos cubren **las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructuras y viabilidad económica.**



DE PUERTAS PARA AFUERA

- Lo que viene a decir The Model Canvas, es que tienes una **propuesta de valor, que es lo que te hace especial en el mercado –y que está colocada en el centro del lienzo (ver la distribución en el gráfico).**
- Tu propuesta de valor la tienes que llevar a una serie de **clientes (que es lo que está ubicado a la derecha)**, con los que tendrás que establecer una serie de relaciones.
- Y para llevar esa propuesta de valor a los clientes, lo tienes que hacer a través de unos **canales – comerciales, Internet, tiendas offline, etc.–. Eso sería de puertas hacia fuera.**



DE PUERTAS PARA ADENTRO

- **De puertas hacia dentro** (a la izquierda en el lienzo), tienes **las actividades y los recursos clave**, es decir, **lo que obligatoriamente tienes que hacer y lo que es crítico dentro de tu modelo de negocio**,
- **y los socios clave con los que vas a trabajar.**
- **Y por último, y no menos importante que los otros siete elementos, la estructura de costes y las líneas de ingresos de tu negocio.**

ASOCIACIONES CLAVES

- Entre los emprendedores, cada día, hay un mayor interés por establecer acuerdos de colaboración con terceros para compartir experiencias, costes y recursos (socios estratégicos, socios industriales, socios inversores, economías de escala, etc.) que les permitan diseñar, desarrollar y gestionar sus proyectos de negocio.
- La pregunta es: “¿Con qué alianzas vas a trabajar? Este es un aspecto que cada día se está potenciando más. **Es lo que se conoce como innovación abierta**, ya que un emprendedor tiene que trabajar en un ecosistema con más gente y con más emprendedores.
- Un ejemplo de trabajo colaborativo es el propio libro Generación de modelos de negocio, de Alexander Osterwalder, que para su elaboración ha contado con la participación de casi 490 colaboradores de 45 países. O uno de los modelos de negocio innovadores: crowdsourcing o cocreación.

ESTRUCTURA DE COSTES

- Carpintier recomienda **“definir cómo financiarás un negocio que, al principio, no es rentable.** Haz un análisis de tesorería y calcula qué dinero necesitarás en el tiempo hasta que seas rentable”. Por eso, el modelo de negocio es un todo: “Hasta que alcanzas el break even, la rentabilidad está en negativo. En ese sentido, hay que dimensionar de forma conservadora para aguantar 1,5 veces el valle de la muerte”, puntualiza Megías.
- Riera recomienda calcular cuánto ganas de cada venta y de qué manera contribuye a cubrir parte de los costes de estructura, y las pérdidas iniciales: “Analiza tu capacidad y velocidad de llegar a breakeven.

ESTRUCTURA DE COSTES

- Calcula **qué inversión inicial necesitarás**, qué parte para cubrir las pérdidas iniciales hasta llegar al punto muerto.
- Calcula el **ciclo de venta hasta que llega el dinero a tu bolsillo**, que suele ser mucho más largo de lo previsto.
- Hay previsiones que dicen que tendrás ventas a partir del segundo mes y, según qué mercado, **puedes estar más de seis meses invirtiendo sin generar ingresos**.



TU PROPUESTA DE VALOR

- **Es aquello que te hace diferente de la competencia... pero sin olvidar un pequeño detalle: aquello que te hace diferente y por lo que tu cliente está dispuesto a pagarte.**
- Puedes tener la idea del siglo, pero si no tienes clientes, de nada sirve. Ambos –propuesta de valor y cliente– se necesitan como el oxígeno para respirar.
- **Hay emprendedores que diseñan su modelo alrededor de una propuesta de valor centrada en resolver una necesidad determinada de un cliente, pero no es por la que está dispuesto a pagar.**
- Es una necesidad que le parece interesante, pero de ahí a pagar por ella hay una gran diferencia. **Cuando le preguntas a los clientes qué cosas les gustaría tener, muchas no son cosas por las que estarían dispuestos a pagar.**
- Por eso, lo importante es que **cubra una necesidad por la que sí estén dispuestos a pagar**”, Para encontrar propuestas de valor, se pueden plantear preguntas como: **¿esto por qué se hace así? o ¿por qué siempre se ha hecho así?**



RELACIONES CON LOS CLIENTES

- No menos importante, que el resto de elementos, **es el tipo de relaciones que quieres establecer con cada uno de tus segmentos de clientes.**
- Y las relaciones pueden ser, entre otras, personales (cara a cara, telefónicas, etc.), automatizadas (a través de tecnología como e-mail, buzones...), a través de terceros (externalización de servicios), individuales (personalizadas), colectivas (a través de comunidades de usuarios).
- **La clave aquí es cómo vas a conectar tu propuesta de valor con el cliente.** Y eso tiene que ver con la sensación que quieres que produzca tu marca en el cliente. Por ejemplo, ¿soy un Corte Inglés, soy un Caprabo, soy un Zara, soy un Privalia, etc.? Es eso que es tan difícil de explicar, pero que es lo que diferencia que te compren a que no lo hagan.

ACTIVIDADES CLAVE

- Ésta es una de las piezas más complicadas de definir dentro de un modelo de negocio **porque de ella depende que tengamos claro –y que así lo transmitamos al mercado– qué somos y qué queremos ser.**
- Como explica Osterwalder en Generación de modelos de negocio, a modo de ejemplo: “La actividad clave del fabricante de software Microsoft es el desarrollo de software, mientras que la del fabricante de ordenadores Dell es la gestión de la cadena de suministros.
- A su vez, una de las actividades clave de la consultora McKinsey es la resolución de problemas”. O como afirma Megías: **“No todas las actividades son clave, pero la producción o el marketing sí lo son”.**



RECURSOS CLAVE

- **Es el cómo vas a hacer tu propuesta de valor y con qué medios vas a contar: humanos, tecnológicos, físicos (locales, vehículos, naves, puntos de venta, etc.).**
- Del estudio y análisis de este elemento depende, en gran parte, que el negocio llegue a ser viable, no tanto porque la propuesta de valor encaje en el mercado y haya clientes dispuestos a pagar por tus productos y/ servicios **sino más bien porque mayores o menores recursos requerirán de mayores o menores esfuerzos financieros, intelectuales, de acuerdos con terceros, etc.**
- De ahí que sea muy importante definir y valorar si, por ejemplo, vas a necesitar un equipo de ventas propio, externalizado; o si vas a llegar al cliente a través de una red de tiendas propias, franquicias u on line; o si vas a necesitar una flota de camiones o todo un complejo sistema logístico o vas a utilizar los recursos de socios estratégicos.



FUENTES DE INGRESOS

- Es la consecuencia de lo demás, pero paradójicamente tiene que ser a priori, **es decir, antes de empezar debes saber cuáles serán tus fuentes de ingresos**. Eso sí, no las definitivas, porque todo negocio evolucionará y su modelo, también.
- La rentabilidad. “En Internet estaba de moda montar un proyecto sin tener un modelo. Twitter o Facebook son dos ejemplos claros de que empezaron ofreciendo el servicio sin rentabilizarlo al principio, porque nacieron con mucha financiación y lo que quieren inicialmente es ganar volumen para luego estudiar cómo entrar en la senda de la rentabilidad.

SEGMENTOS DE MERCADO

- **La propuesta de valor es importante, pero no más que los clientes.** Son el centro de cualquier modelo, **porque sin clientes no hay negocio.** Y esto que puede parecer una perogrullada de manual no se suele tener muy en cuenta. **La causa suele ser que muchos proyectos nacen enfocados a producto y no al cliente.**
- **Y eso ¿qué riesgos implica? Tu idea puede ser maravillosa –o parecértelo a ti–, pero sin ningún interés comercial.** Suele pasar en proyectos lanzados por ingenieros, muy orientados a cómo lo voy a hacer, qué funcionalidades ofreceré... **proyectos muy enfocados a producto.**
- Después se plantean buscar si alguien está dispuesto a pagar por su producto”. La principal causa de fracaso en este sentido, es aquella vinculada a ventas:



SEGMENTOS DE MERCADO

- **“Estamos enamorados de nuestro invento, pero no hay nadie que quiera pagar por ello, porque no cubre ninguna necesidad ni soluciona ningún problema. Por eso, lo primero es encontrar un cliente y una propuesta de valor para ese cliente”.**
- **La obsesión por encontrar clientes no debe llevarte a disparar a bulto, pensando en que cuanto más abarques, mejor. No creas que tus clientes son todos. Inicialmente, focaliza, y ya habrá tiempo –según evolucione la empresa– para ampliar y/o cambiar los segmentos de clientes.**



CANALES

- Este elemento incluye tanto los canales que vamos a utilizar para explicar a nuestros clientes cuál es la propuesta de valor como para ofrecérsela (venta y postventa).
- Como explica Osterwalder en Generación de modelos de negocio, se pueden utilizar y combinar diferentes canales (directos e indirectos y propios y de socios).
- Así, un modelo podría elegir y/o combinar entre un equipo comercial propio, una tienda online, una tienda física propia o de terceros, mayorista, etc. “Los canales de socios reportan menos márgenes de beneficios, pero permiten a las empresas aumentar su ámbito de actuación y aprovechar los puntos fuertes de cada uno de ellos.



CANALES

- **En los canales propios, especialmente en los directos, los márgenes de beneficios son mayores, pero el coste de su puesta en marcha y gestión puede ser elevado.**
- **El truco consiste en encontrar el equilibrio entre los diversos tipos de canales para integrarlos de forma que el cliente disfrute de una experiencia extraordinaria y los ingresos aumenten lo máximo posible.**