



Ministerio de  
Desarrollo Productivo  
Argentina

# Capacitar

## Canvas del modelo de negocios.

### Segunda parte.

---

“Los mismos productos, servicios o tecnologías pueden fallar o tener éxito según el modelo de negocios que elija. Explorar las posibilidades es fundamental para encontrar un modelo de negocio exitoso.”

Alexander Osterwalder

## Introducción

En la primera parte les contamos que el modelo de negocios describe la forma en que un emprendimiento crea, distribuye y captura valor. Les presentamos en forma general el CANVAS del modelo de negocios, herramienta creada por Osterwalder y Pigneur, y recorrimos la primera mitad del CANVAS, la mitad o hemisferio derecho.

Aquí vamos a recorrer la segunda mitad del CANVAS, la de la izquierda. Allí tendremos que identificar recursos y actividades clave, potenciales socios o aliados estratégicos, y los principales componentes de costo.

El lado izquierdo del CANVAS pone el énfasis en los esfuerzos que el emprendimiento tiene que realizar para construir la propuesta de valor y sostener todas las promesas realizadas a los clientes en el lado derecho.

¡Avancemos entonces!

## Construcción del CANVAS de modelo de negocios: segunda parte

**Imagen 1. CANVAS del modelo de negocios**

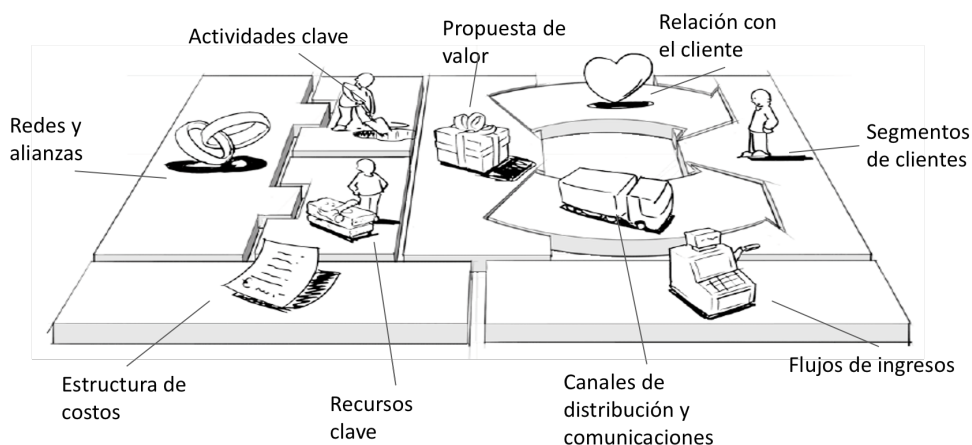
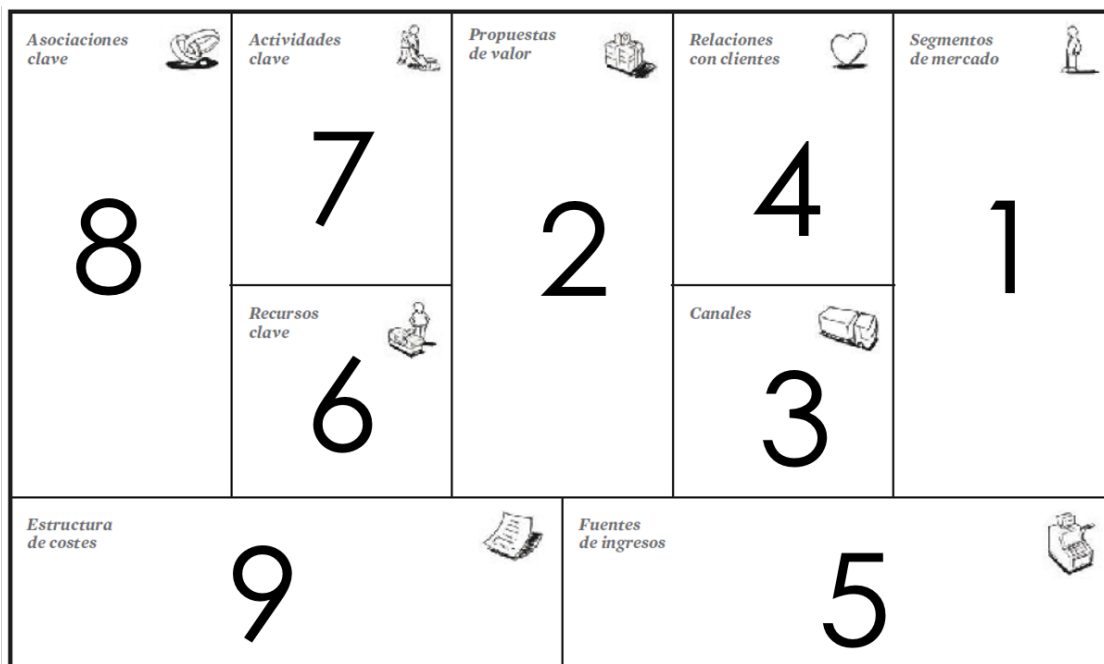


Imagen 2. CANVAS del modelo de negocios, orden de armado



Osterwalder y Pigneur

Resulta importante resaltar aquí que no es posible construir el modelo de negocios sin interactuar con el segmento de clientes, con potenciales socios/as o aliados/as estratégicos.

Insistimos, no se trata de un ejercicio intelectual, sino de un proceso de construcción que parte de las ideas, pero que rápidamente propone salir a verificar si lo que asumen es efectivamente como lo asumen o no.

Vamos a ver la segunda mitad del CANVAS del modelo de negocios, ya deberían tener el lápiz y el papel en la mano y varias tareas y actividades escritas después de haber pasado la primera mitad, sigan con esa actitud.

¡A trabajar!

## Bloque 6: Recursos clave

Es el primer bloque del lado izquierdo. La palabra “clave” se repetirá como indicativo de que todo lo que se incluye a la izquierda del CANVAS, tiene que ser prioritario para cumplir la “promesa” del hemisferio derecho, tener su contrapartida, y generalmente debe aportar a la generación de valor.

Son los activos más importantes requeridos para hacer funcionar el modelo de negocios. Incluyen tanto lo referente al personal, la infraestructura y la tecnología, como a las competencias en que la empresa invierte.

Identificar los recursos clave sirve para gestionar los recursos del emprendimiento sabiendo cuáles pueden eliminarse porque no agregan valor o cuáles son los indispensables para evidenciarlos en la propuesta. Los recursos pueden ser físicos, intelectuales, humanos o financieros. Pueden ser propios o alquilados por la empresa o adquiridos de socios estratégicos.

<b>Categorías</b>	<b>Descripción</b>
<b>Físicos</b>	Instalaciones de manufactura, edificios, vehículos, maquinaria, sistemas, sistemas de puntos de venta, y la red de distribución.
<b>Intelectual</b>	Los recursos intelectuales como las marcas, conocimiento propietario, patentes y derechos de autor, alianzas y bases de datos de clientes son componentes cada vez más importantes. Son difíciles de desarrollar, pero cuando se crean exitosamente pueden ofrecer un valor substancial.
<b>Humano</b>	Cada empresa requiere recursos humanos, pero las personas son particularmente importantes en algunos negocios.
<b>Financiero</b>	Algunos modelos de negocios requieren recursos financieros y/o garantías financieras como el efectivo, líneas de crédito, opciones de acciones para contratar empleados claves.

## **Bloque 7: Actividades clave**

Describe las tareas más importantes que se deben hacer para operar exitosamente y que un modelo de negocios funcione. Cada modelo de negocios requiere de un número de actividades clave.

Para reconocer si una actividad es clave o no, basta con observar cuánto impacta en la propuesta de valor si dejas de hacerla. Si sin realizar esa actividad los clientes siguen prefiriendo esta propuesta (por sobre la competencia, por ejemplo) entonces

no es clave. Por el contrario, si al dejar de hacerla pierdo clientes, entonces es clave.

Las actividades clave pueden ser categorizadas:

<b>Categoría de actividades</b>	<b>Descripción</b>
<b>Producción</b>	Relacionadas con el diseño, realización, y entrega de un producto en cantidades sustanciales y/o de superior calidad.
<b>Solución de Problemas</b>	Desarrollar nuevas soluciones a problemas individuales de los clientes. Sus modelos de negocios requieren actividades como gerencia del conocimiento y entrenamiento continuo.
<b>Plataforma/Red</b>	Los modelos de negocios diseñados con una plataforma como un recurso están dominados por actividades relacionadas con la plataforma o la red.

## Bloque 8: Asociaciones clave

El octavo bloque describe la red de socios estratégicos que hacen que un modelo de negocios funcione. Deben ser muy relevantes en la propuesta, la logística, la comunicación, la captación o la fidelización, pero también pueden contribuir a reducir costos, a mejorar la rentabilidad, o a reducir el riesgo.

Suelen ser obvias las alianzas con proveedores o canales de distribución. También suelen aparecer algunas validaciones, acuerdos con gobiernos o cámaras y empresas complementarias.

Se distinguen cuatro tipos diferentes de alianzas:

- Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras
- Alianzas estratégicas entre competidores
- Alianzas entre empresas para desarrollar nuevos negocios
- Relaciones de comprador-proveedor para asegurar disponibilidad de materiales

## Bloque 9: Estructura de costos

Para finalizar, se trabaja la estructura de costos que sustenta la propuesta y todos aquellos gastos necesarios para operar el modelo de negocios. Se trata de enunciar

y evaluar los principales costos generados por los recursos, actividades y/o alianzas.

Se trata de identificar los principales componentes de costos. Estos pueden ser la adquisición de una materia prima, el sostenimiento de una alianza estratégica, el desarrollo y mantenimiento de un canal de comercialización, etc.

La identificación y el ordenamiento de los costos serán claves para las decisiones relacionadas a la eficiencia y a la escalabilidad del modelo. Aquí se expresa el sacrificio del emprendimiento para hacer realizable la propuesta de valor y el modelo de negocios.

A este punto, finalizada la tarea de completar el CANVAS es preciso ver si el modelo “cierra”, esto es: si es claro y contundente, si es coherente, si es equilibrado, si es justificado en función de la creación, entrega y captación de valor; y se deben evaluar las interrelaciones entre los distintos bloques.

Por último, les acercamos algunas reflexiones más generales sobre lo que el CANVAS del modelo de negocios les propone. Aunque generales, estas reflexiones ayudan a entender por qué el CANVAS es la herramienta para presentar modelos de negocios más difundida, más solicitada y trabajada.

Llegaron hasta acá, falta muy poco para que puedan dominar el armado de su modelo de negocios.

¡Último esfuerzo!

## ¿Para qué me sirve el CANVAS?

El CANVAS es, ni más, ni menos, que una herramienta. Como tal, es una herramienta muy útil para armar, describir e interpelar el modelo de negocios de una determinada propuesta emprendedora. Como dijimos, el modelo de negocios describe la forma en que un emprendimiento crea, distribuye y captura valor. El CANVAS permite ver con claridad y de forma esquemática ese modelo. No es la única herramienta que permite armar u ordenar el modelo de negocios, pero ofrece una posibilidad de armarlo y compartirlo de manera muy clara y esquemática, ayuda a comprender lo mínimo que necesitamos para tener un modelo de negocios que comunicar.

Ahora, ¿para qué sirve concretamente el CANVAS? Hay una serie de valores agregados a esta herramienta que, en el solo ejercicio de trabajarla, puede traer muy buenos resultados. Resulta interesante repasar algunos que son muy importantes puesto que ayudan a ordenar cierta mala información o (directamente) develar mentiras que hay establecidas en el mundo de la creación de emprendimientos.

## Primera lección del CANVAS: Antes de pensar el qué tenés que saber a quién

Vamos por la primera: suele asumirse que alguien puede pensar de manera aislada un producto y que, una vez conectado esto con el mercado, entonces tiene la llave del éxito. Es solo cuestión de tiempo y ya puede sentarse a contar millones.

Claramente esto es falso, pero además CANVAS pone las cosas en su lugar. Lo que concretamente la metodología propone es “**antes de pensar el qué tenés que saber a quién**”. El primer paso que CANVAS te pide definir es el segmento a quién estaría apuntada la propuesta de valor que todavía no se definió.

Si lo pensamos un minuto es bastante lógico: no puedo vender a alguien algo que no quiera comprar. Si quiero saber qué quiere comprar, entonces necesito saber quién es, por lo tanto, antes de definir qué voy a ofrecer, tengo que saber a quién le voy a ofrecer algo

**Ningún** emprendedor o emprendedora está en condiciones de saber, sin consultar, qué es lo que otra persona u organización necesita. Este tipo de conclusiones o juicios surgen como resultado de una investigación, no como resultado de un momento de inspiración.

Es importante insistir con este punto: **no se trata de inspiración, se trata de curiosidad.**

## Segunda lección del CANVAS: Pensar en términos de propuesta de valor

En segundo lugar, CANVAS propone dejar de pensar en términos de “productos” y pensar en términos de “**propuesta de valor**”. Una botella de medio litro de agua es un producto. La posibilidad de hidratarme de manera segura y confiable mientras voy caminando al trabajo es una propuesta de valor.

Vinculado con el primer punto (primero quién, después qué) queda más claro que no es posible definir una propuesta de valor sin conocer el segmento. Del mismo modo, cuando las personas compartimos lo que necesitamos no nos referimos a “productos” sino que expresamos nuestras necesidades, insatisfacciones, incomodidades incluso. En la literatura sobre este tema suele mencionarse estos puntos como “dolores” y es buena la figura, es decir, acceder a determinados niveles de bienestar implica para las personas una serie de dolores. Cualquier aliviador de estos dolores tiene un valor para nosotros (con relación a la intensidad de ese dolor) tal que podríamos llegar a pagar por ese aliviador, eso es concretamente una propuesta de valor con potencial de negocio.

Por lo tanto, **no hay productos con potencial exitoso**, no hay personas o instituciones que estén deseando comprar un producto. Hay propuestas de valor que, en tanto soluciones a problemas, en tanto aliviadores de dolores, las personas están dispuestas a pagar para conseguirlos.

### Tercera lección del CANVAS: Los negocios no se desarrollan en soledad

El tercer y último punto que destacamos es cómo CANVAS explicita que no hay posibilidad de tener un modelo de negocios si no hay conversaciones o alianzas con otras organizaciones. Dicho de forma más sencilla: **los negocios no se desarrollan en soledad**, desarrollar un nuevo negocio, crear una nueva empresa, validar un modelo de negocios está directamente relacionado a con quién se esté construyendo ese modelo de negocios.

Típicamente tiende a pensarse que las relaciones en el mercado son de tres tipos: clientes, proveedores o competencia. Sin embargo, los mercados son mucho más complejos en sus lógicas de relacionamiento y muchas veces un cliente es un aliado estratégico clave para el desarrollo del nuevo negocio, como puede serlo una empresa de la competencia, o un proveedor.

En cualquier caso, una relación fundamental en el mundo de los negocios es la de **aliado/a estratégico/a**, porque ninguna empresa puede crearse en soledad, siempre es importante vincularse y buscar aliados/as que ayuden en la eficiencia (reduciendo costos, por ejemplo), en la eficacia (a cumplir lo comprometido) o las dos cosas.

El CANVAS invita a explicitar los/as aliados/as clave o estratégicos/as en un modelo de negocios y de esta forma afirma que **es necesario apoyarse en otras organizaciones** para el desarrollo de un modelo de negocios, por lo tanto, para la creación de una nueva empresa. La idea que expresa que alguien puede, por sus propios medios y sin ayuda de nadie, crear exitosamente una empresa no tiene lugar en el modelo de negocios (tampoco tiene lugar en la realidad).

**Agregamos un bonus track:** otro elemento que el CANVAS aporta para la reflexión del proyecto emprendedor es la **relación sistémica** que existe entre los diferentes elementos. Es decir, los canales de comunicación con el cliente, la relación que con este se construya, los recursos y actividades clave, etc., también hacen a la propuesta de valor y (retomando lo dicho antes) son parte de esa propuesta aliviadora de dolores. **Así se puede jugar con todas las variables de esta herramienta.**

Sintetizando, el CANVAS logra ser muy útil para cuestionar algunos planteos que se establecen como ciertos e indiscutibles y, en realidad, puede que no sean ciertos. En este sentido, propone: **primero a quién y después qué; no ofrecer productos sino propuestas de valor y; por último, generar alianzas estratégicas, trabajar con otros.**





Ministerio de  
Desarrollo Productivo  
**Argentina**

## Actividad de certificación

Para finalizar, los/as invitamos a realizar una actividad que encontrarán en este mismo módulo y les permitirá acceder al certificado de acreditación de esta capacitación en CANVAS del modelo de negocios.