

**Cómo Diseñar *tu*
Modelo *de* Negocio.
Modelo CANVAS**

40

MANUAL

ESTRATEGIAS

EDICIÓN

Centros Europeos de Empresas Innovadoras de la Comunidad Valenciana (CEEI CV)

DIRECCIÓN

Centros Europeos de Empresas Innovadoras de la Comunidad Valenciana (CEEI CV)

© 2013 DE ESTA EDICIÓN

Este manual ha sido elaborado por Javier Echaleku

Centro Europeo de Empresas Innovadoras de Valencia (CEEI Valencia)
Avda. Benjamin Franklin, 12. Parc Tecnològic
46980 Paterna (Valencia)

DISEÑO

Debase Estudio Gráfico

MAQUETACIÓN

Selket Comunicación

DERECHOS RESERVADOS

Queda rigurosamente prohibido, según autorización escrita de los titulares de Copyright, bajo una sanción establecida por Ley, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, incluidas la reprograma o tratamiento informático y la distribución de ejemplares mediante préstamo público.

Este Manual se ha editado gracias al apoyo prestado por el IVACE (Instituto Valenciano de Competitividad Empresarial de la Generalitat Valenciana) a través del Convenio singular de colaboración para el desarrollo del Programa de Asistencia al Emprendedor.

Manual 40

Cómo Diseñar tu Modelo de Negocio. Modelo CANVAS



CEEI
COMUNIDAD
VALENCIANA
CENTROS EUROPEOS DE
EMPRESAS INNOVADORAS

www.redceei.com
www.emprenemjunts.es

Financiado por:



UNIÓN EUROPEA
Fondo Europeo de
Desarrollo Regional

Una manera de hacer Europa

Proyecto cofinanciado por los Fondos FEDER, dentro del Programa Operativo FEDER de la Comunitat Valenciana 2007-2013

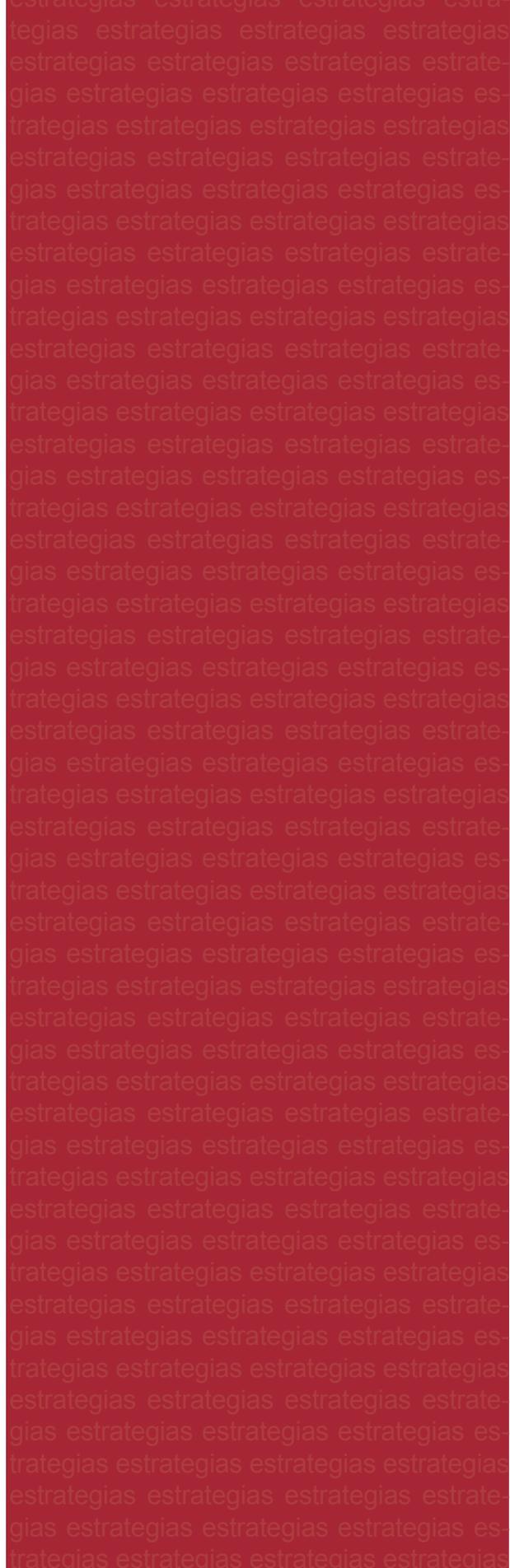


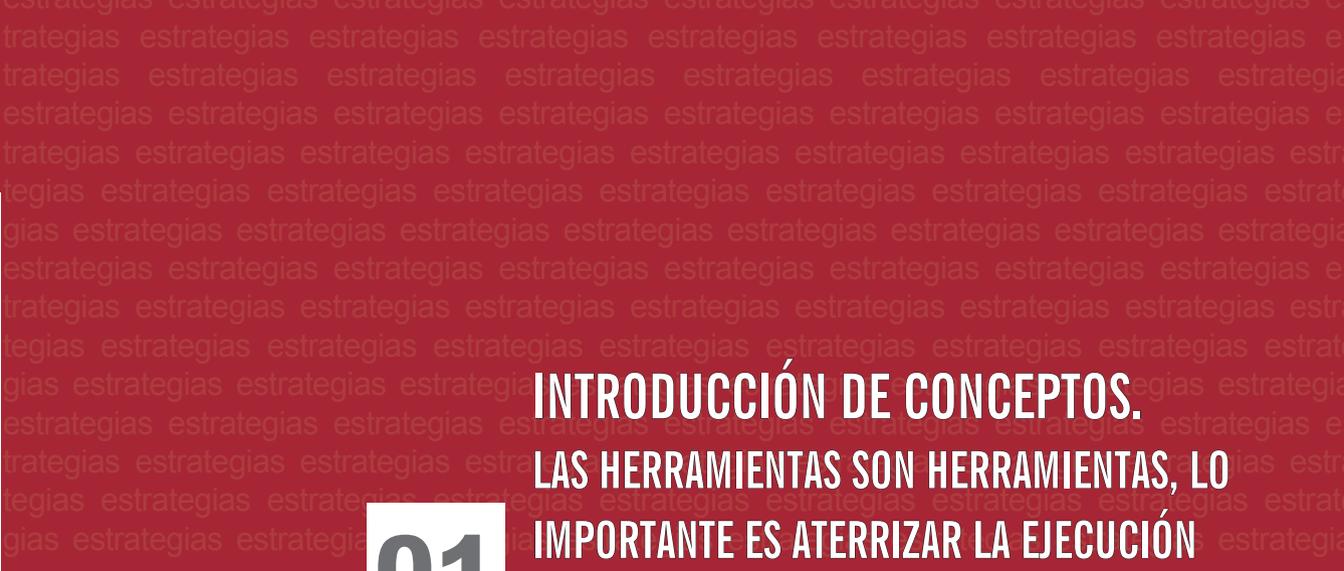
Índice

ε ο ι ρ υ | Índice

1. INTRODUCCIÓN DE CONCEPTOS. LAS HERRAMIENTAS SON HERRAMIENTAS, LO IMPORTANTE ES ATERRRIZAR LA EJECUCIÓN	7
1.1 EL CANVAS NO SALVARÁ TU EMPRESA NI TU NEGOCIO	8
1.2 EL CANVAS ES SÓLO UN BOCETO PARA CREAR LOS PLANOS DE TU PROYECTO	9
1.3 EL CANVAS SE VA A LLENAR DE HIPÓTESIS PENDIENTES DE VALIDAR	10
1.4 EL CANVAS ES MEJOR HACERLO CON TODO EL EQUIPO	12
1.5 EL CANVAS VA CAMBIANDO CONSTANTEMENTE	12
2. EMPEZAR A PLANTEAR UNA SESIÓN DE CANVAS. CLIENTES Y PROPUESTA DE VALOR	14
2.1 EL LIENZO EN BLANCO	14
2.2 PRIMEROS BLOQUES: SEGMENTOS DE CLIENTES Y PROPUESTAS DE VALOR	15
2.3 CONOCE A TUS CLIENTES SI QUIERES SEGUIR VENDIÉNDOLES	16
3. CONEXIÓN ENTRE SEGMENTOS DE CLIENTES Y PROPUESTAS DE VALOR	23
3.1 TERCER BLOQUE: CONEXIÓN CON LOS CLIENTES	24
3.2 CUARTO BLOQUE: CANALES DE VENTAS	25
3.3 QUINTO BLOQUE: FUENTES DE INGRESOS	27
4. LA ACTIVIDAD DEL CANVAS: LAS ACTIVIDADES Y LOS RECURSOS	34
4.1 SEXTO BLOQUE: LAS ACTIVIDADES CLAVE	36
4.2 SÉPTIMO BLOQUE: LOS RECURSOS CLAVE	38
4.3 OCTAVO BLOQUE: LAS ASOCIACIONES CLAVE	39
4.4 NOVENO BLOQUE: LOS CENTROS DE COSTE	39
5. CONSTRUIR EL CASTILLO LADRILLO A LADRILLO	42
5.1 VALIDANDO LOS SEGMENTOS DE CLIENTES	36
5.2 VALIDANDO LAS PROPUESTAS DE VALOR	38
5.3 CAMBIANDO METODOLOGÍA: DEL DESARROLLO COMPLETO AL DESARROLLO ÁGIL	39
5.4 VALIDANDO EL PRECIO DE LAS COSAS	39
5.5 METODOLOGÍA TRADICIONAL VS METODOLOGÍA ÁGIL	36

CÓMO DISEÑAR TU MODELO DE NEGOCIO. MODELO CANVAS





INTRODUCCIÓN DE CONCEPTOS.

LAS HERRAMIENTAS SON HERRAMIENTAS, LO IMPORTANTE ES ATERRIZAR LA EJECUCIÓN

01



Si estás leyendo esta guía seguramente es porque te has leído previamente el libro de Alexander Osterwalder. De no ser así te recomiendo que lo hagas para poder continuar con este material, conociendo previamente la herramienta de **'Generación de Modelos de Negocio'**.

También es probable que estés pensando en desarrollar tu propio Canvas (o lienzo) del modelo de negocio de tu empresa, o en utilizarlo para crear una nueva. ¿Cierto?

Bien, antes de nada es importante que tengas en cuenta varios aspectos vitales, a la hora de iniciar tu trabajo de Canvas, para que tus expectativas sean realistas y luego no te lles decepciones.

Pero primero un pequeño resumen sobre los puntos principales del libro de 'Generación de Modelos de Negocio' de Alexander Osterwalder¹.

1. Osterwalder, A. y Y. Pineur. *Generación de Modelos de Negocio*. Deusto Ediciones, 2011

El libro explica la utilización de la herramienta Canvas de Generación de Modelos de Negocio basada en nueve bloques.

1. Segmentos de clientes

¿A qué mercado nos dirigimos?

¿Quiénes son nuestros clientes o grupos de clientes?

¿Cuáles son sus necesidades?

¿Vamos a trabajar para un solo segmento de clientes o para varios?

¿Están relacionados entre sí?

2. Propuesta de valor

¿Cómo pensamos cubrir las necesidades de nuestros clientes?

¿Cuál es nuestra ventaja competitiva o valor añadido?

¿Por qué los clientes nos elegirán entre otras propuestas de mercado?

3. Relación con el cliente

¿Qué relación establecemos con nuestros clientes?

¿De qué manera nos comunicamos e interaccionamos con ellos?

¿A través de qué canales lo hacemos?

4. Canales de venta

¿De qué manera vamos a entregar y monetizar nuestra propuesta de valor a nuestros clientes?

¿Tendremos un único canal de venta o varios?

¿Estarán relacionados entre sí?

5. Fuentes de ingresos

La venta directa de productos y servicios no es siempre la única ni la mejor de las fuentes de ingresos, a veces obviamos otras muy importantes y complementarias.

¿Venderemos a través de un modelo de suscripción?

¿Y de recurrencia?

También el modelo Freemium es una fuente de ingresos indirecta.

6. Actividades clave

Una de las partes más importantes del Canvas, definir la cantidad de actividades que debemos realizar para generar nuestras propuestas de valor, establecer nuestra relación con los clientes y desarrollar los canales de ventas.

7. Recursos clave

La mayoría de las actividades clave serán realizadas por recursos clave internos de la empresa, debemos definirlos.

Estos recursos pueden ser personas, máquinas, instalaciones, marcas registradas, patentes, vehículos, etc.

8. Socios clave

Muchas de las actividades clave serán desarrolladas por socios clave, estos serán fundamentales para el éxito de nuestro modelo de negocio.

Los socios clave deben complementar nuestras capacidades para mejorar nuestra propuesta de valor optimizando nuestros recursos.

9. Estructuras de costes

Se trata de conocer los centros de costes que va a generar nuestra estructura tanto con los recursos clave como con los socios clave.

Tanto esta parte como la de las fuentes de ingresos servirá para esbozar un plan financiero de la empresa que nos ayudará a evaluar la viabilidad de la misma.

GESTIÓN DE LOS PROCESOS DE INNOVACIÓN EN LA EMPRESA

Y explica las dos partes globales que hay a cada lado de la propuesta de valor:

- **Parte derecha de la propuesta de valor**

Es lo correspondiente al mercado.

Hace referencia a lo que queremos proyectar de nuestra empresa.

Saca nuestro lado emocional, nuestra diferenciación.

Nos hace llegar al público al que nos dirigimos.

Es la responsable de nuestros ingresos.

- **Parte izquierda de la propuesta de valor**

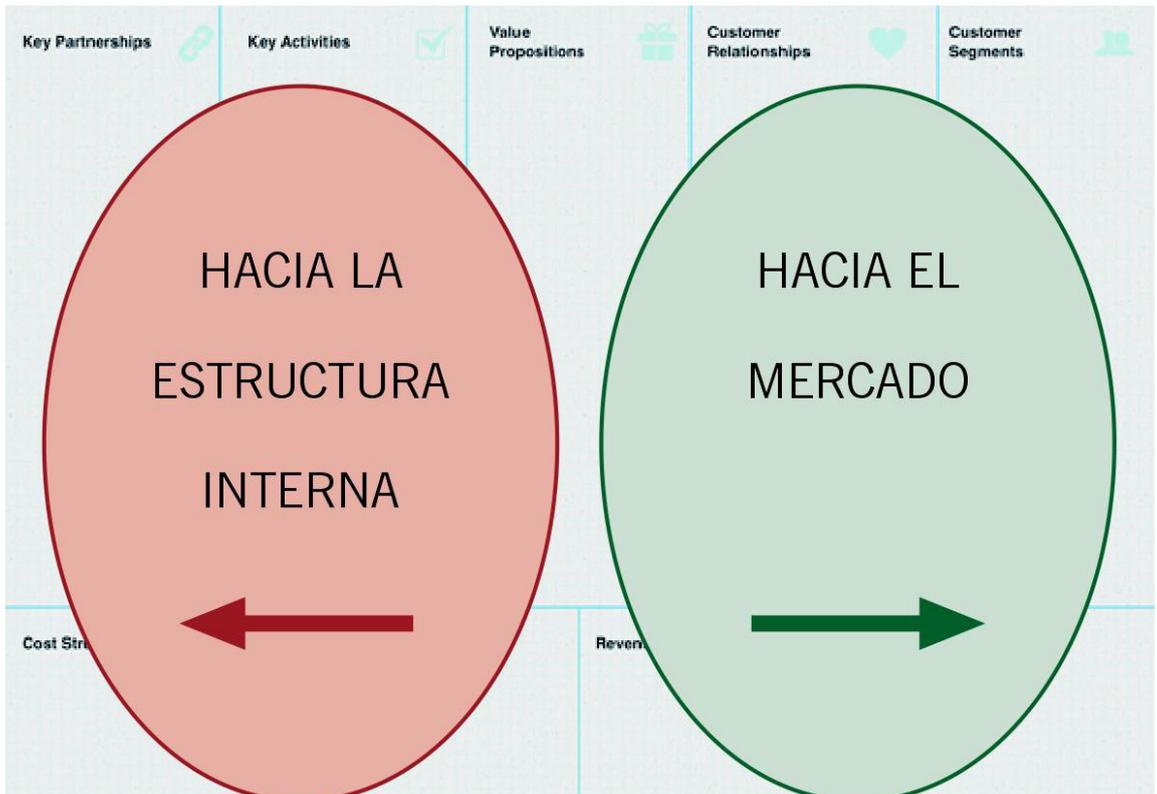
Es el interior de nuestra empresa.

Nuestro motor y nuestros mecanismos.

Lo que hace posible que la propuesta de valor exista.

Lo que hace que nuestros canales de comunicación y ventas funcionen.

Es la responsable de nuestros costes.



Debemos pensar en las dos partes en conjunto. Cuanto más proyectemos en la parte derecha, más tendremos que desarrollar en la parte izquierda.

La clave está en encontrar el **equilibrio** entre ambas partes.

nuestra competencia o en empresas que conocemos de primera mano por haber trabajado o colaborado con ellas. Entonces, una vez dibujado dicho Canvas, lo tomamos como si fueran los planos de nuestro proyecto y nos ponemos manos a la obra a construirlo. Como si un arquitecto se pusiera a construir una casa nada más haber hecho un boceto a mano alzada de la misma.

Esto, aun siendo muy habitual, supone un planteamiento demasiado arriesgado de cara a la ejecución y una pérdida de oportunidades para valorar otras alternativas de modelos de negocio.

Al igual que la frase “una gran idea por si sola no vale nada, lo importante es su ejecución” es totalmente cierta, no es menos cierto que un buen diseño de modelo de negocio a nivel teórico no será exitoso si no se puede ejecutar. Y en este sentido, dos empresas podrán intentar ejecutar el mismo modelo de negocio sobre el mismo producto o servicio y hacia el mismo mercado potencial de clientes, y es más que probable que a una le salga bien y para la otra suponga un completo fracaso.

¿Por qué puede ocurrir esto? porque los factores internos de la empresa y los externos que la rodean son tan personales y únicos que la suma de todos ellos serán los que determinen finalmente la viabilidad o necesidad de variación de un modelo de negocio teórico.

Por ejemplo, si dos arquitectos han diseñado el mismo boceto de edificio y ambos tienen las mismas oportunidades con respecto al mismo potencial de clientes, pero uno de ellos tiene a los técnicos apropiados para diseñar y ejecutar los planos, acceso al solar ideal para su construcción, a los proveedores que ofertan la mejor opción en cuanto a los materiales elegidos y a la cuadrilla que va a llevar a cabo la construcción, es muy probable que éste consiga llevar a cabo el modelo de negocio previsto y el otro necesite pivotarlo hasta encontrar otra forma de llegar a sus potenciales clientes.

A lo mejor el segundo arquitecto, que al no disponer de los factores internos y externos necesarios para poner en marcha el primer boceto de modelo de ne-

gocio tuvo que pivotarlo, llega a desarrollar un nuevo modelo de negocio que cubre mejor las necesidades del mercado potencial al que se dirige y consigue desbancar a su competidor.

Por tanto, por muy bueno que nos parezca el Canvas que hemos ido resolviendo, será importante que dibujemos unos planos que nos ayuden a fijar objetivos de ventas, evaluar consecuencias y riesgos de la implantación del Canvas, analizar el mercado al que pretendemos dirigirnos, estudiar si vamos a ser capaces de trabajar en los canales de ventas que hemos previsto y de establecer los sistemas de relación con el cliente que hemos pensado.

También será necesario valorar si las tareas que vamos a tener que realizar son viables en nuestra estructura, si los recursos clave con los que contamos están preparados para llevar a cabo dicho modelo de negocio y si los socios clave que necesitamos están a nuestro alcance o no. Esto nos ayudará a conocer el volumen de costes a los que nos enfrentamos y por tanto condicionarán el alcance de los objetivos de ventas para que nuestra empresa sea rentable.

Así pues, es bastante recomendable aterrizar toda esta información en hojas de cálculo que contemplen todos los escenarios posibles de la implantación de nuestro modelo de negocio y nos ayuden a ver si los detalles van a ayudarnos o a perjudicarnos a la hora de llevar a cabo la implantación de nuestro boceto de modelo de negocio.

Por tanto, no tengas problemas en diseñar varios Canvas de modelo de negocio diferentes y de analizar con números todos ellos para conocer mejor los detalles a los que te vas a enfrentar.

1.3 EL CANVAS SE VA A LLENAR DE HIPÓTESIS PENDIENTES DE VALIDAR

Todo lo anterior se produce, principalmente, porque solemos plasmar informaciones basadas en hipótesis que no siempre estarán validadas. Las hipótesis no solo están en los segmentos de clientes a los que pensamos que vamos a dirigirnos, sino también en las

necesidades que creemos que estos clientes tienen, en las propuestas de valor que planteamos y en los beneficios que creemos que estas tienen para nuestros posibles clientes, en los canales de comunicación que vamos a crear, en los canales de ventas que estamos estableciendo y en las fuentes de ingresos que creemos que vamos a conseguir.

Pero también nos basamos en hipótesis pendientes de validar cuando hablamos de las actividades clave a realizar, de los recursos clave que tenemos o necesitamos y cuando tratamos el apartado de socos clave. Todo esto puede hacernos llegar a números equivocados en los centros de costes y por tanto a montar un modelo de negocio imposible de llevar a cabo.

Podríamos afirmar que el canvas de modelo de negocio perfecto es aquél que ya está funcionando y el que relata o explica el motor de una empresa cuyas hipótesis ya están totalmente validadas con la experiencia del día a día. Es por esto por lo que decíamos que cuando empezamos a desarrollar el canvas de nuestro proyecto no podemos tomar nada de lo que hagamos como cierto hasta no ir asegurando, con trabajo real, que todo lo que estamos planteando está validado.

1.4 EL CANVAS ES MEJOR HACERLO CON TODO EL EQUIPO

Y qué mejor manera de extraer todas las conclusiones y trabajar todos los puntos de vista que realizar estas reflexiones en equipo.

Es importante que exista un **líder del proyecto**, alguien que va a velar por la integridad de la información planteada en el canvas y que va a ser capaz de compartirlo con todo el equipo, de comunicar los diferentes enfoques, y de gestionar todas las fases y cambios que el modelo de negocio va a ir experimentando. Pero no es menos importante que el trabajo alcanza un mayor nivel cuando se realiza con las personas adecuadas que finalmente van a ejecutarlo, que además es posible que tengan más información real que ayude a validar las hipótesis y que seguro que en el proceso se plantean las ventajas e inconvenientes

reales con los que se va a encontrar esa empresa al poner en marcha el motor de modelo de negocio.

Es importante que el equipo conozca y participe en los pasos que se van dando así como los cambios que va a ir experimentando el proyecto según se enfrente a las realidades del mercado y de la propia estructura de la empresa. Es más práctico hacer participar del proyecto a todo el equipo que únicamente comunicarles que se han ido planteando cambios según los resultados que se han ido obteniendo o las hipótesis que se han ido validando.

1.5 EL CANVAS VA CAMBIANDO CONSTANTEMENTE

Podemos ir concluyendo esta introducción con la reflexión de que el canvas es algo vivo, en constante cambio, que va a ir encontrando estabilidad a medida que toda la información dibujada en él va siendo validada en la ejecución. Incluso, una vez estabilizado y puesto a funcionar, es más que probable que con el tiempo veamos cambios en el mercado, en el entorno, en las circunstancias internas de la empresa y del equipo, o que nos encontremos nuevas alternativas que antes no habíamos explorado y que nos impulsen a probar otros caminos, otros segmentos de clientes o incluso otros modelos de negocio relacionados.

En el diseño de modelos de negocio, como en otras muchas cuestiones del mundo empresarial actual, **lo único constante es el cambio continuo**. No debemos aferrarnos a que ese diseño que hemos realizado será el que perdurará por el resto de la vida de la empresa, sino mantener todos los sentidos atentos para ir encontrando mejoras, nuevas oportunidades y nuevos retos.

El canvas es una herramienta *viva*, que por un lado ayuda a prever los cambios con los que vamos a trabajar y por otro lado nos ayuda a dibujar las conclusiones de las realidades que vamos viviendo a través de la ejecución.

EMPEZAR A PLANTEAR UNA SESIÓN DE CANVAS. CLIENTES Y PROPUESTA DE VALOR

02



2.1 EL LIENZO EN BLANCO

Ese momento especial cuando nos encontramos ante el lienzo vacío, blanco, con tanta información que plasmar en él y con tantas dudas de cómo hacerlo o por dónde empezar. Ese momento en el que empezamos a dibujar nuestro canvas de modelo de negocio por primera vez, es tan especial y único, tan complejo y tan importante. Representa el inicio de un largo camino de reflexión, de compartir visión, de constatar hipótesis.

Aunque en cierto modo da igual si se trata de esta herramienta o de cualquier otra. Como decíamos al principio, las herramientas no son más que eso, herramientas, lo importante es el proceso, la evolución, la constancia y la capacidad de clarificar ideas y convertirlas en realidades.

Así pues, el momento de empezar a trabajar con el canvas no debería de verse únicamente con el objetivo de llenarlo de *postits*, si no de iniciar un largo proceso de mejora continua con el equipo.

Para ello se pueden establecer una serie de dinámicas que fomenten la creatividad y hagan que fluya la información entre el equipo. El objetivo es que surja cuanta más información posible, desde varios puntos de vista y sin “criticar” o coaccionar las ideas que el equipo proponga. Ya habrá tiempo después de descartar lo que no nos sirva iniciando un proceso de filtrado y descarte.

dad y es posible que dicha necesidad lo sea para nosotros pero no para el grupo de clientes al que vamos. También puede que trabajemos con varios segmentos de clientes pensando que la necesidad es la misma para todos y por tanto el producto o servicio que diseñemos sea idéntico.

- En el ejemplo anterior decidimos ir al segmento pymes, constatamos que el tamaño de mercado es interesante, que la necesidad de usar este tipo de herramientas existe y que están dispuestos a pagar por ella una cantidad que nos sale rentable. Cuando intentamos definir mejor la necesidad resulta que intuimos que ésta es que la aplicación tenga un gran sistema de reporte y de analítica para realizar un estudio de los resultados de las encuestas. Esto nos llevaría directamente a desarrollar un *back office* con el que cubrir dicha necesidad y lo pondríamos como propuesta de valor. ¿Y si luego resulta que este tipo de clientes va a tener pocos resultados en sus encuestas y por tanto puede hacer sus filtros en una hoja de cálculo? habríamos desarrollado una propuesta de valor que cubre una necesidad que no existe y por tanto no se nos va a valorar.
- También puede suceder que queramos ir a agencias y que pensemos en la misma necesidad, pero resulta que estas agencias van a trabajar para muchos clientes pero con igualmente pocos datos, por tanto estamos ante la misma situación, tampoco les ayudaría mucho que la herramienta tenga ese sistema de reporte y analítica.
- Es posible que en el caso de las pymes, que seguramente no tengan un gran nivel tecnológico, la necesidad sea que la forma de crear los formularios sea muy sencilla y visual y que el resultado final sea impactante independientemente de la forma en la que se trabajen los datos obtenidos.
- En el caso de las agencias, si van a trabajar con muchos clientes, tal vez necesiten que la herramienta pueda gestionar diferentes cuentas bajo un mismo usuario de agencia.
- Si decidiéramos ir a los dos segmentos deberíamos analizar las necesidades por separado para

ver qué propuestas de valor creamos.

C) El segmento de cliente existe y la necesidad está bien definida, pero nos hemos equivocado en la forma de solucionarla con nuestra propuesta de valor.

- Resulta que, en el caso de las pymes, tenemos como necesidad validada que hace falta una forma sencilla de crear formularios, pero el producto que diseñamos no es exactamente lo que los clientes esperan.
- Resulta que, en el caso de las agencias, tenemos como necesidad validada que hace falta un panel de cuentas de clientes, pero el producto que diseñamos no se adapta a lo que las agencias necesitan.
- Esto puede ocurrir si creamos el producto sin ir preguntando a los clientes si lo que vamos construyendo se adapta a lo que realmente necesitan o no. Por ello, crear el producto que cubra las necesidades y hacerlo de principio a fin sin haberlo ido validando con los clientes, puede desembocar en un desarrollo que finalmente no se adapta a lo que el cliente esperaba y, por tanto, no consigamos cubrir sus necesidades.

Tanto los segmentos de clientes como las necesidades que detectemos, así como las propuestas de valor que definamos, estarán llenas de hipótesis por validar y que convendrá estudiar cuanto antes para ir puliendo nuestro enfoque y estrategia hacia un camino que tenga oportunidades reales de éxito. No hay nada peor que enfocar todos los recursos de una empresa hacia una necesidad equivocada o con una propuesta de valor que no sea realmente interesante para nuestros potenciales clientes.

Pero de esto hablaremos más adelante, ahora estamos en **fase de volcar ideas**.

Con el canvas de modelo de negocio intentaremos segmentar los diferentes grupos de clientes que tenemos, los agruparemos por diferentes criterios hasta determinar todas las tipologías que veamos conveniente. Si carecemos de información, porque no hemos hecho bien los deberes, tendremos que esforzarnos un poco más para trabajar con la intuición y el sentido común. Luego, cuando lo tengamos más o menos claro, intentaremos validar las diferentes hipótesis haciendo entrevistas a los clientes.

Ya tenemos los diferentes tipos de clientes, ahora para cada grupo inventamos un personaje que lo represente y montamos un Mapa de Empatía para intentar definir claves de su personalidad.

Por un lado, identificaremos lo que **PIENSA** cuando tiene una necesidad que podemos cubrir. Qué le pasa por la cabeza en lo más profundo de su intimidad, lo que normalmente no saca a la luz y que podemos intuirlo con la comunicación no verbal o con el sentido común.

El siguiente paso es identificar lo que **DICE** cuando habla de sus necesidades. En la mayoría de las ocasiones se dicen cosas diferentes a las que se piensan y por eso es bueno hacer esta parte del ejercicio con calma y concentración. En este caso podemos hacer encuestas, preguntarle a los compañeros que se encargan de la atención comercial o directamente hacerlo nosotros durante un tiempo.

Cuando comparemos las dos casillas descubriremos cosas realmente interesantes.

Ahora toca trabajar la parte exterior de nuestro amigo el cliente. ¿Qué **VE** en el entorno en cuanto a las posibilidades que encuentra para cubrir sus necesidades? Pongámonos en sus zapatos y miremos hacia fuera, descubriremos otra forma diferente de ver a nuestra competencia y posiblemente descubramos otras posibilidades de productos o servicios alternativos que no habíamos tenido en cuenta como posibles “ladrones” de clientes.

Bien, y ¿qué **ESCUCHA** nuestro querido amigo? ¿Con qué se siente influenciado? ¿Cuáles son las personas o las fuentes de información a las que hace caso y de las que se fía a la hora de tomar decisiones de compra? Será curioso.

Perfecto, ya tenemos a nuestros amigos clientes separados por grupos, ya sabemos lo que piensan y lo que dicen, conocemos mejor lo que ven y lo que les influencia. Esto quiere decir que tenemos una idea más clara de a quien vendemos y a quien podríamos vender, pero lo más importantes es que ya le conocemos mejor.

Es hora de volver a nuestro canvas de modelo de negocio donde habíamos empezado a trabajar y mirar hacia dentro de nuestra empresa. Ahora toca algo si cabe más difícil, definir, averiguar y reflexionar sobre nuestras propuestas de valor, aquello que nos hace diferentes de la competencia y que debemos usar como palancas de venta.

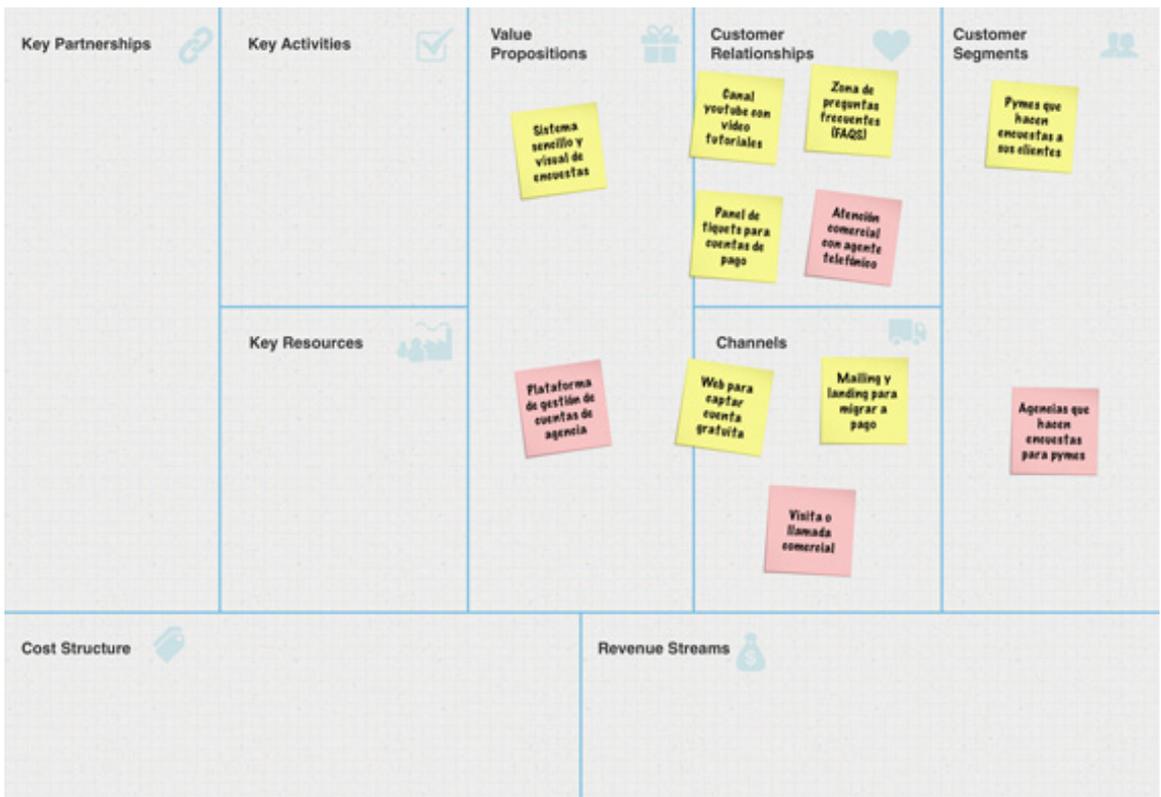


GESTIÓN DE LOS PROCESOS DE INNOVACIÓN EN LA EMPRESA

do del tamaño de dicha estructura tendremos que ampliarla con una dirección comercial o jefaturas de venta por zonas o tipos de clientes. Pero en definitiva estaríamos hablando de un canal de venta *offline* con agentes comerciales.

- Complicando más este apartado podemos hablar de introducirnos en países y, por tanto, contar con **delegaciones comerciales** que en sí pueden ser

canales de ventas. También podríamos separar estas delegaciones como empresas aparte y crear un canvas para cada una ya que en cada país puede que se necesiten unas cuestiones estratégicas diferentes o se trabajen unos segmentos de clientes distintos.



- También podemos crear un **servicio de consultoría para agencias**, que sea una propuesta de valor para ese segmento de clientes, y que tenga una tarificación a parte y con un pago *offline* facturado por servicios prestados.
- Incluso podemos estudiar que el consumo de ciertos **contenidos formativos premium** se haga con pago por descarga independientemente del segmento de clientes que lo necesite.
- Y tal vez podamos plantear un servicio formativo online a modo de **talleres técnicos de pago**, que en sí puede considerarse una propuesta de valor, y que podría servir para cualquier segmento de clientes.

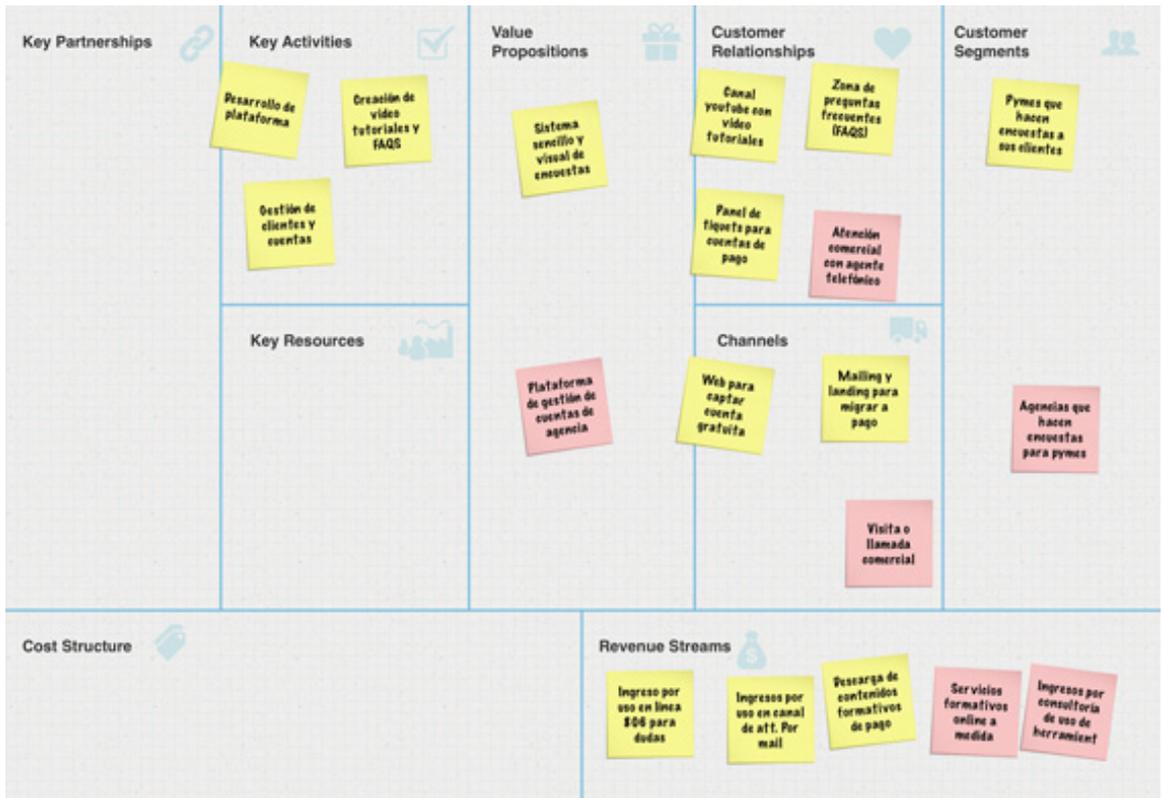
Cada modelo tendrá una o varias fuentes de ingresos que han de ser compatibles con las diferentes propuestas de valor.

Así pues, todo el flujo del modelo de negocio hasta este momento ha de ser coherente. Los segmentos de clientes tendrán una serie de necesidades que nosotros intentaremos cubrir con las propuestas de valor, comunicándonos (tanto para la captación como para la fidelización) a través de los diferentes sistemas y con los correspondientes lenguajes y mensajes, para terminar monetizando en forma de venta a través de los diferentes canales diseñados que nos proporcionarán las fuentes de ingresos que necesitamos.

Hasta aquí lo que ve el mercado, ahora toca hacerlo realidad aterrizando y ejecutando todo esto. Lo vemos en el próximo capítulo.



GESTIÓN DE LOS PROCESOS DE INNOVACIÓN EN LA EMPRESA



dinero, y si no hemos validado antes todo lo hablado en el capítulo 2, corremos el riesgo de realizar una inversión enfocada a algo erróneo que nos llevará por el camino equivocado.

Pongamos como ejemplo una propuesta de valor basada en crear un configurador de productos en base a una necesidad concreta. Una de las actividades será crear dicho configurador y mantenerlo.

En otro caso, si uno de nuestros canales de comunicación es un *blog* con el que interactuamos con nuestro público objetivo, algunas de las actividades clave serán crear contenidos en dicho *blog*.

Otro ejemplo sería que si planteamos como canal de venta una estructura comercial, una de las actividades claves será el desarrollo y gestión de dicho canal comercial, ya sea propio o de agentes multiproducto.

Por tanto, y sobre todo al principio, debemos ir sintetizando al máximo todos estos puntos para que las actividades a realizar sean concretas, viables y bien definidas. Y sobre todo, que podamos validar todas las hipótesis antes de desplegar los recursos necesarios para realizar dichas actividades.

4.3 OCTAVO BLOQUE: LAS ASOCIACIONES CLAVE

No todo lo vamos a poder hacer con nuestros recursos, en ocasiones será necesario contar con **socios clave** que aporten valor a nuestra estructura y a los servicios que vamos a generar. Estas asociaciones pueden darse en forma de **colaboradores**, de **proveedores**, de **empresas asociadas**, o de cualquier forma en la que podamos colaborar hacia un mismo fin.

En el apartado de asociaciones clave también nos vamos a encontrar con hipótesis a cubrir ya que no todos los asociados que planteemos estarán en disposición de serlo, por diferentes motivos. Es posible que muchos de ellos ya los tengamos por nuestras relaciones anteriores o con otros proyectos, pero muchas veces planteamos posibles asociaciones con gente o con empresas a las que ni siquiera conocemos y es posible

que dichas asociaciones no salgan como prevemos.

Si alguna de las asociaciones clave que planteamos no termina de cuajar, podemos poner en peligro alguno de los planteamientos de los otros bloques que hemos comentado y por este motivo conviene ir cerrando negociaciones que aseguren la viabilidad del resto de puntos.

Imaginemos que para montar una red comercial, contamos como asociado clave a una empresa externa de agentes comerciales independientes que nos puede montar la red comercial de manera ágil y relativamente barata. Imaginemos que no somos capaces de cerrar una negociación que nos interese y nos venga bien, es posible que no podamos plantear dicho canal de ventas y tengamos que pivotar o que simplemente tengamos que plantearnos otra fórmula para dicho canal como contratar comerciales propios.



4.4 NOVENO BLOQUE: LOS CENTROS DE COSTE

Este último apartado es **vital**, es el que nos va a indicar si la estructura que estamos planteando puede o no ser viable. Nos daremos cuenta si hemos asignado demasiados recursos internos o hemos negociado mal con los diferentes asociados clave.

El objetivo es que este bloque sea inferior al de las fuentes de ingresos para que el modelo de negocio sea viable. Y hay que tener en cuenta que los ingresos siempre serán muy inferiores a los que prevemos pero que los gastos siempre serán superiores a los esperados.

En estos bloques es donde tenemos que definir si empezamos por todas las propuestas de valor hacia todos los segmentos de clientes o nos toca focalizar a algunos concretos, de manera que podamos poner en marcha la maquinaria de la empresa para ir creciendo según se consolide el negocio.

Con la información de los centros de coste y con la previsión de las fuentes de ingresos podemos crear un borrador financiero de nuestro plan de negocio que nos ayude a ir tomando decisiones y a establecer las preferencias de los diferentes caminos a tomar.

La parte financiera no debemos olvidarla en el desarrollo de nuestro canvas ya que un mínimo de números debemos hacer para fijar las bases de la viabilidad de nuestras ideas. Además conviene establecer diferentes escenarios, optimistas y pesimistas, para tener previstos todas las posibilidades.



cuantas se nos ocurran de cara a validar si el segmento de clientes en el que pensamos existe o no y si tiene la necesidad que pensamos o no.

Lo importante es fijarse unos objetivos, pero el objetivo no debe ser únicamente "ver qué pasa", porque ese objetivo siempre lo alcanzaremos ya que siempre veremos que pasa algo. El objetivo debe ser claro y con unos indicadores que nos permitan decidir si lo hemos alcanzado y, por tanto, podemos desarrollar lo que pensábamos, o si por el contrario consideramos el experimento fallido y debemos cambiar el segmento de clientes, las necesidades o pivotar en la propuesta de valor.

Un objetivo válido puede ser: alcanzar un 20% de formularios rellenados de todo el tráfico que consiga a la *landing*.

Podemos profundizar más, por ejemplo, si queremos realizar una encuesta telefónica o por *mail* a todo aquél que nos mande sus datos para ver la demo. Podemos tener preparado un cuestionario sobre la necesidad o la propuesta de valor y el que nos responda le podemos ofrecer algún beneficio en la próxima contratación. De esta manera podemos fijar dos o más objetivos a parte del expuesto anteriormente. Por ejemplo:

- Del 20% que nos han mandado sus datos, que nos respondan a la encuesta un 50%
- Del 50% que nos responden a la encuesta, que un 80% vean viable nuestra propuesta de valor

Con estos objetivos podemos concluir si vamos por el buen camino o no, pero como decíamos antes, es importante que cada uno fije sus objetivos, los indicadores con los que los va a medir y los experimentos sobre validación de hipótesis.

Para esto es importante leer información sobre *Validation Board* que podemos encontrar en internet.

5.2 VALIDANDO LAS PROPUESTAS DE VALOR

Ya hemos desarrollado los diferentes experimentos

con los que nos podemos hacer una idea sobre los segmentos de clientes y las necesidades, pero ahora debemos ir construyendo el producto o el servicio por el que los clientes van a pagar. Una cosa es darse de alta para ver una demo y otra muy diferente es pagar para usar el producto o servicio.

Por tanto debemos ir construyendo los diferentes **prototipos** con productos mínimos viables que justamente cubran la necesidad principal y con los que invirtamos lo mínimo necesario para que el producto funcione a la perfección en su mínima expresión. Para ello es importante aprender sobre metodologías de desarrollo ágil como *Lean StartUp*.

Pongamos algún ejemplo:

- Les hemos prometido a nuestros posibles clientes que vamos a venderles una herramienta de desarrollo de encuestas muy visual, atractiva y potente. En principio hemos planteado, por ejemplo, 10 funcionalidades clave.
- Si desarrollamos las 10 corremos el riesgo de fallar en alguna y perder esa inversión, así que, con los datos obtenidos en la encuesta anterior, desarrollamos como primer producto mínimo viable una o dos de las funcionalidades y dejamos el resto visibles pero sin desarrollar, sólo para que el usuario vea que hay otras futuras.
- Cuando tenemos el producto desarrollado comunicamos a los contactos que querían ver la demo que ya pueden usarla y que tienen un mes gratis de uso para testearla y darnos *feedback*.
- Fijamos nuevamente los indicadores que vamos a medir y fijamos los objetivos que queremos alcanzar para dar por validado el mínimo producto viable.
- Como nos interesa saber si les gusta la plataforma, podemos medir indicadores como "tiempo de uso en el primer acceso", "número de accesos posteriores en un mes", "tiempo de uso global en un mes", "número de encuestas realizadas, mandadas o prototipadas en la plataforma", etc.
- Con estos indicadores fijamos los objetivos: "Lle-

nocer mejor las necesidades que debemos cubrir con nuestras propuestas de valor. Además, ahorraremos meses de trabajo y mucho dinero en desarrollo.

5.3.2 NO PUEDO PEDIR A MIS POSIBLES CLIENTES QUE SE REGISTREN EN ALGO QUE TODAVÍA NO EXISTE

¿Por qué no? ¿Dónde está el problema? No seríamos ni los primeros ni los únicos que captan registros, e incluso facturación, por adelantado a algo que todavía no existe. Lo importante es encontrar al usuario más interesado en ser el primero en usar la plataforma. El *early adopter*, el usuario que más necesita nuestra propuesta de valor, el que estaría dispuesto a usarla ya mismo y que pagaría por ella, el que mejor información nos va a dar sobre la calidad de lo que estamos creando y, sobre todo, el más paciente a la hora de esperar a usar nuestros servicios o productos.

Recuerdo el caso de un centro deportivo que se iba a construir en un centro comercial que, meses antes de ni si quiera iniciar las obras, ya estaba vendiendo anualidades al gimnasio con el reclamo de ser “socio fundador” del centro deportivo. Un descuento anual por ser de los primeros, la satisfacción de llevar en el carnet de socio la palabra “fundador” y a vender anualidades de algo que todavía no existe.

En el caso que nos ocupa ni siquiera les estamos pidiendo dinero (esto lo haremos posteriormente), sino que simplemente les estamos invitando a avisarles cuando tengamos la primera versión disponible para su uso.

Si tratamos el asunto con la delicadeza que requiere, conseguiremos no sólo que el usuario no se moleste sino el efecto contrario, es decir, que se sienta agradecido por tener la oportunidad de ser de los primeros en conocer el servicio.

5.3.3 NO QUIERO PREGUNTAR A LOS USUARIOS SOBRE LO QUE QUIEREN QUE DESARROLLO PORQUE PUEDEN PENSAR QUE NO LO TENGO CLARO

No es cuestión de no tenerlo claro, sino cuestión de hacer algo útil para las personas que nos van a pagar por ayudarles a cubrir sus necesidades. Además, el hacerlo así implica que el usuario se sienta importan-

te porque se da cuenta de que pensamos en él a la hora de crear nuestra propuesta de valor.

No hay nada peor para un usuario que el usar un servicio o producto que no cubre sus necesidades como a él le gustaría, por tanto, el hecho de preguntarle es mostrarle nuestro interés por sus preferencias, por sus problemas, por su satisfacción.

El enfoque siempre ha de ser mostrando que tenemos interés en las preferencias del usuario, en positivo, con el objetivo de crear algo realmente útil y de futuro.

5.3.4 NO QUIERO ENGAÑAR CON FALSAS EXPECTATIVAS SOBRE POSIBLES FUNCIONALIDADES QUE TODAVÍA NO HEMOS DESARROLLADO

Está claro que poner un caramelo en la boca sobre algo que puede que se desarrolle y pensar que de no desarrollarse podría crear frustración, es inevitable. Pero la idea es precisamente crear lo que el usuario pide, por lo que al no crear lo que no pide no sólo no crea frustración sino que nos muestra como empresas proactivas con un alto grado de adaptabilidad y de escucha hacia el mercado.

Mostrar dichas funcionalidades aunque no existan todavía, lo que provoca en la mente del usuario es una visión a largo plazo de lo que el servicio o producto puede llegar a hacer. Le hace visualizarlo en un futuro y le pone en antecedentes de lo que podría tener si tenemos en cuenta sus requerimientos y su información.

Si esta técnica la compaginamos con el análisis de necesidades y vamos descartando lo que vemos que no es interesante para el usuario, esas funcionalidades descartadas no se echarán de menos por parte de nadie porque, en principio, nadie mostró interés en ellas.

Lo cierto es que no hay que aprovecharse de esto y saturar con una visión demasiado “engordada” de la realidad, ya que eso sí que podría ser contraproducente, pero hacerlo con criterio puede reportar más beneficios que inconvenientes.

5.3.5 NO QUIERO QUEMAR EL MERCADO NADA MÁS SALIR

Esta sensación es la que se tiene cuando pensamos que vamos a tener tanto éxito que vamos a llegar a miles o millones de personas. Pero seamos realistas, ni tan siquiera con un producto acabado somos capaces de llegar a todo el público que deseáramos, aunque invirtamos dinero en publicidad y marketing. Por tanto ¿a qué volumen de mercado podemos ser capaces de llegar para analizar los prototipos? ¿Cuánta de esta gente se va a molestar por nuestra metodología de trabajo? ¿Cuánto de problemático puede haber para nuestra reputación con un volumen tan pequeño?

No estamos hablando de cifras problemáticas si lo hacemos con criterio y con prudencia. Evidentemente no estamos hablando de lanzar una campaña en televisión con un prototipo, sino de crear acciones controladas, en entornos de experimentación, que nos permitan **conocer el pulso del mercado** para crear unos cimientos fuertes y sólidos.

Cuando sí que podemos quemar el mercado nada más salir es cuando, después de meses de desarrollo sin haber tenido en cuenta la opinión de los usuarios, y después de haber invertido cantidades importantes de dinero en publicidad, el usuario llega y no entiende lo que hemos hecho para él.

Aquí no hay marcha atrás, no hay esperanzas de remontar, el desastre puede ser de magnitudes importantes y puede que sea el final de nuestra aventura.

5.4 VALIDANDO EL PRECIO DE LAS COSAS

Otro tema importante a la hora de crear nuestra propuesta de valor, y después de validarla y de establecer los canales de comunicación y de venta que nos permitan monetizar, será **definir los precios de los servicios que ofrezcamos**.

Hay productos o servicios que se rigen por precios de mercado y competencia pero en muchas ocasiones los precios se fijan también por cuestiones relativas a las ventajas competitivas que se ofrecen o a

la diferenciación.

En el caso que nos ocupa, a la hora de realizar el Canvas, también podemos tener hipótesis a la hora de poner los precios a los servicios que ofrecemos y es probable que nos equivoquemos al alza o a la baja. En ambos casos las consecuencias son negativas. En el primero porque no conseguiríamos vender el suficiente volumen por ser percibidos como caros, y en el otro caso por estar vendiendo por debajo de un precio que sería más rentable para nosotros e igualmente competitivo.

Una de las formas de conocer el precio más adecuado de los servicios o productos es trabajando la información recopilada por los *earlyadopters* que nos están empezando a testear la plataforma. Podemos preguntarles cuánto están dispuestos a pagar por dicho servicio en función de diferentes variables.

También podemos mandar tráfico a diferentes *landings* en la que el precio final sea diferente y analizar la tasa de conversión con cada precio.

Un ejemplo real de un empresario que introdujo en España un producto innovador y que no sabía a qué precio debería venderlo fue el siguiente:

1. Montó diferentes stands físicos de venta en centros comerciales de diferentes ciudades, con el mismo producto, misma imagen y mismo argumento de venta.
2. Teniendo en cuenta que su coste de producto puesto en punto de venta era de 5 euros, en unos puso el precio unitario de venta a 10 euros, en otros a 15 euros, en otros a 20 euros y en otros a 25 euros.
3. El resultado fue que los vendió todos. Por tanto, el precio que fijó para sus *earlyadopters* por internet fue ligeramente superior al más alto de la prueba, en este caso 30 euros.

En servicios podemos hacer algo parecido si en lugar de poner el precio del servicio en internet lo intentamos negociar personalmente con los primeros clientes hasta que tomemos el pulso a la venta.

5.5 METODOLOGÍA TRADICIONAL VS METODOLOGÍA ÁGIL

Con esta metodología, muy probablemente terminemos invirtiendo el mismo dinero que si desarrollamos todo completo antes de inaugurar y basándonos en nuestras creencias. Incluso es posible que tardemos el mismo tiempo en empezar a ver los primeros resultados.

La gran diferencia entre la metodología tradicional y la ágil es que con la primera invertimos todo el presupuesto y tiempo a una creencia sin validar y lanzamos un producto terminado casi al 100% arriesgándonos a fallar o a acertar y muchas veces ya no queda margen de maniobra para pivotar. Con la segunda podemos ir haciendo pequeñas inversiones que aseguren el camino correcto para conseguir nuestros objetivos.

Con lo que respecta a nuestro trabajo con el Canvas de modelo de negocio, si lo combinamos con la metodología ágil de desarrollo podremos in creando un mapa de ideas y un plan de trabajo acorde a la información que vamos recopilando. No es necesario que diseñemos toda la estructura hasta dejarla ter-

minada, consigamos todos los recursos y socios que nos ayuden a realizar todas las actividades clave ni que desarrollemos todas las propuestas de valor.

El Canvas por tanto es una herramienta que nos permite ir plasmando ideas, visualizando las hipótesis y las validaciones de las mismas. Nos va aterrizando toda la nube de propuestas en hechos concretos y en tiempos realistas. Nos facilita entender el mercado, canalizar la información, crear la empresa y llegar a nuestros clientes.

El Canvas no es una herramienta estática de presentación de datos como pueda ser el plan de negocio. El Canvas es dinámico, cambiante, se trabaja en equipo, y se revisa y gestiona con frecuencia.

El Canvas no es más que una herramienta de recopilación de información con la que pintamos todo el trabajo que vamos realizando, no es un cuadro que decora las paredes de nuestra oficina.

Recuerda que las herramientas son herramientas y están para ayudarnos. Lo importante es la ejecución de las ideas.

Suerte con los proyectos.





UNIÓN EUROPEA
Fondo Europeo de
Desarrollo Regional

Una manera de hacer Europa

Proyecto cofinanciado por los Fondos FEDER, dentro del Programa Operativo FEDER de la Comunitat Valenciana 2007-2013