

Cómo utilizar el Business Model Canvas (Lienzo de Modelo de Negocio) para reducir el riesgo

» **Peter Sonderegger**

Teamwins SAS y Digitales Zeugs UG, Suiza
peter@digitaleszeugs.de

Resumen

El entorno VUCA, en el que se mueven las organizaciones en la actualidad, se caracteriza por la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad (VUCA, del acrónimo inglés formado por los términos Volatility, Uncertainty, Complexity y Ambiguity) (Maxwell P. Thurman 1991). En este escenario, las empresas se ven obligadas a adaptarse a los continuos cambios que atacan su programación estratégica y sus rutinas profesionales. Aquí es donde impera la necesidad de tener una situación más clara para poder planificar, prepararse, conocer las fortalezas y fundamentalmente, los puntos débiles que se tienen que modificar. Hay distintas herramientas que pueden dar soporte al emprendedor en la planificación de su estrategia. En este artículo presentaremos algunas de ellas, como un primer paso para poder afrontar los nuevos desafíos.

Modelo de Negocio - Esquema de nueve módulos:

Un Modelo de Negocio representa a una organización y la manera en la que ésta genera, brinda y crea valor. El *Business Model Canvas* (Osterwalder, Alexander; Pigneur, Yves, 2013) es una representación innovadora y conceptual que permite visualizar el Modelo de Negocio de una empresa a crear, de la competencia o de cualquier otra organización, permitiendo el análisis y la discusión sobre esto, para poder desarrollar nuevas alternativas estratégicas.

Este formato visual que proponemos para plantear un Modelo de Negocio, está concebido como una gran caja dividida en nueve módulos o casilleros. Esto permite ver la lógica de una empresa paso a paso, para conseguir ingresos. Cada módulo cubre las áreas principales de todo negocio, de manera que podamos detenernos en cada una en particular: el cliente, la propuesta de valor, los canales de distribución, las actividades clave, los recursos clave, los socios o alianzas clave, la estructura de costos y la fuente de ingresos. La ventaja de este esquema es que permite analizar y comunicar, fácilmente y en equipo, la estrategia aplicada a cada fase del plan, corregir e innovar. Y al mismo tiempo, visualizar la interacción entre los distintos casilleros, y si existen interconexiones ocultas o faltantes entre ellos.

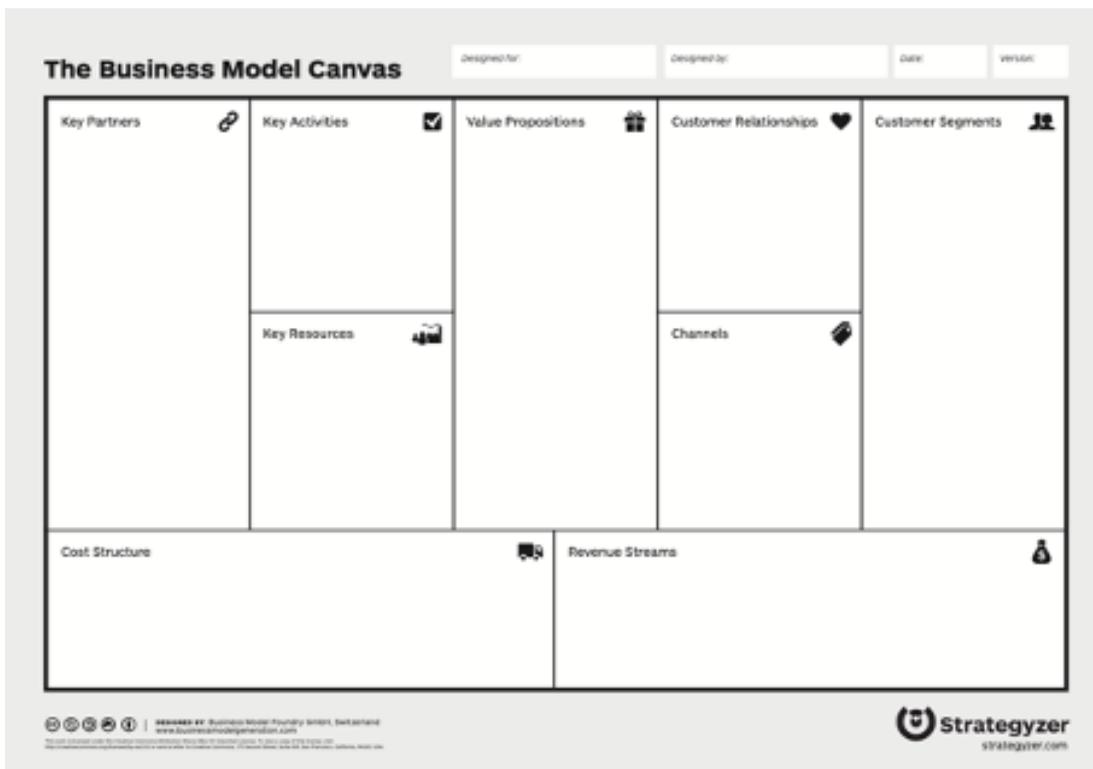


Gráfico: ©"Generación de modelos de negocio"- Alexander Osterwalder & Yves Pigneur.

Segmento del Cliente (*Customer Segments*, en el gráfico): El Cliente es el pilar fundamental de todo Modelo de Negocio, lógicamente ninguna empresa puede prosperar sin clientes. Ellos se agrupan en segmentos y un Modelo de Negocio puede orientarse a uno o varios segmentos de este mercado. La tarea, para nada sencilla, consiste en elegir y definir correctamente cuáles son aquellos consumidores a los que apuntar y a cuáles no. Una vez definido esto, es hacia ese Cliente objetivo y sus necesidades que realizaremos la Propuesta de Valor en el diseño de nuestro Plan de Negocio.

Propuesta de Valor (*Value Propositions*, en el gráfico): Las propuestas de valor son un conjunto de productos o servicios que satisfacen las necesidades de un determinado segmento o porción de mercado. Conforman una serie de ventajas que una empresa ofrece a los consumidores. En este esquema, la Propuesta de Valor es el factor que determina que un cliente se decida por nuestra empresa o por otra; su objetivo es solucionarle un problema o satisfacerle una necesidad. Algunas propuestas de valor pueden ser completamente innovadoras, en tanto que otras pueden diferenciarse de la oferta ya existente mediante alguna ventaja adicional.

Canales (*Channels*, en el gráfico): Los canales de comunicación, distribución y venta establecen el contacto entre la organización y los clientes. Son puntos de contacto con el consumidor, que tienen un papel fundamental en su experiencia. En nuestro Canvas se trata de qué manera nuestra empresa se comunicará con el segmento de mercado, para llegar al Cliente y brindarle nuestra Propuesta de Valor.

Es a través de los canales que una empresa da a conocer sus productos o servicios; como así también es a través de ellos que los clientes comprarán; recibirán la Propuesta de Valor y también será el medio de contacto para un servicio de atención posventa.

Relaciones con los Clientes (*Customer Relationships*): En el diseño del Modelo de Negocio, la empresa debe definir qué tipo de relación desea formar con cada porción de mercado. La relación puede ser personal, automatizada, mixta. Es importante entender que el tipo de relación que plantee el Modelo de Negocio de una organización impactará, entre otras cosas, en la experiencia (vivencia) del cliente, y su posibilidad de desarrollarse. Un enfoque muy personalizado implicará que un Modelo de Negocio tenga más dificultades para amplificarse y potenciarse.

Fuentes de Ingresos (*Revenue Streams*, en el gráfico): Si como dijimos anteriormente, los clientes representan el pilar de un Modelo de Negocio, las Fuentes de Ingresos son la base que lo mantiene en pie. A través del Canvas debemos preguntarnos lo siguiente: ¿Cuál es el valor que está dispuesto a pagar cada segmento de mercado? Con esa respuesta, la empresa podrá crear una o varias fuentes de ingresos para cada porción de mercado. Y a su vez, toda fuente de ingresos puede contar con un mecanismo de fijación de precios diferente. En varias ocasiones, el precio es parte de la Propuesta de Valor y la Relación con el Cliente. Y también responde a un amplio abanico de posibilidades con distintos impactos, como: lista de precios, suscripción, negociación, licitación, por mercado, de acuerdo al volumen o la rentabilidad.

Recursos Clave (*Key Resources*, en el gráfico): Cada Modelo de Negocio necesita diferentes Recursos Clave, que son los que les permiten a las compañías crear y ofrecer una Propuesta de Valor, llegar y establecer relaciones con segmentos de mercado, y fundamentalmente, generar ingresos. Estos Recursos Clave pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos. Además, la empresa puede tenerlos en propiedad, alquilarlos u obtenerlos de sus socios clave.

Los distintos tipos de Recursos Clave pueden ser: **Físicos**, como infraestructura, edificios, vehículos, máquinas, sistemas, puntos de venta y redes de distribución; **Intelectuales**, como *branding*, información, patentes, derechos de autor, asociaciones y bases de datos de clientes; **Humanos**, recursos humanos, siempre necesarios en mayor o menor medida; **Económicos**, como dinero en efectivo, líneas de crédito bancario o acciones.

Actividades Clave (*Key Activities*, en el gráfico): Las Actividades Clave son las acciones más importantes que debe realizar una empresa para tener éxito, y del mismo modo que los Recursos Clave, son necesarias para crear y ofrecer una Propuesta de Valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con clientes y generar ingresos. Todos los modelos de negocio requieren una serie de Actividades Clave que, además, también varían en función del Modelo de Negocio.

En este módulo es importante realizar una 'auto-verificación': Si tenemos un Recurso Clave que no está conectado con una Actividad Clave, algo no funciona. Porque los Recursos Clave tienen que estar utilizados por alguien. Y si tenemos Recursos Clave sin Actividad Clave, hay que revisar qué no está funcionando en el Modelo de Negocio.

Socios Clave (*Key Partners*, en el gráfico): Las empresas se asocian por múltiples motivos a una red de proveedores y a socios que contribuyen al funcionamiento de un Modelo de Negocio. Estas asociaciones son cada vez más importantes para muchos modelos de negocio. Las organizaciones

crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos. Hay cuatro tipos de asociaciones básicas: las alianzas estratégicas entre empresas no competidoras; las asociaciones estratégicas entre empresas competidoras; los *joint ventures* (empresas conjuntas) para crear nuevos negocios; las relaciones cliente-proveedor para garantizar la seguridad de los suministros. Aunque siempre habrá tareas fundamentales que deba realizar uno mismo, para que el Modelo de Negocio funcione.

Estructura de Costos (*Cost Structure*, en el gráfico): Aquí se describen los principales costos que implican trabajar con un Modelo de Negocio determinado y su puesta en marcha. Tanto la creación y la entrega de valor, como el mantenimiento de las relaciones con los clientes o la generación de ingresos tienen un costo. Este es relativamente fácil de calcular una vez que se han definido los Recursos Clave, las Actividades Clave y las Asociaciones Clave. Sin embargo, algunos modelos de negocio suponen más costos que otros. En este sentido el *Business Model Canvas* también funciona como un *checklist*, para verificar si esas interacciones entre módulos están funcionando, o si hay puntos ciegos en el Modelo de Negocio que se han pasado por alto, o no están tan claros.

Business Model Canvas - La importancia de contar una historia

Debido a su naturaleza, un Modelo de Negocio puede resultar muy complicado de contar de una manera atractiva y fácil de comprender, sobre todo si es una propuesta nueva o innovadora. Habrá nuevos enfoques y puntos de vista que obligarán al receptor (por ejemplo, el inversor) a abrir su mente a nuevas posibilidades. Esto puede generar algún tipo de resistencia ante un modelo desconocido o innovador, por eso es crucial poder hacerlo de una manera efectiva para no desperdiciar una oportunidad que podría ser única. Entonces decimos que de la misma manera que el Canvas (lienzo) del Modelo de Negocio ayuda a plantear y analizar los nuevos modelos, la narración de historias es la herramienta que ayuda a explicar de una manera eficaz en qué consiste el Modelo. Y existe un 'por qué'. En general, las buenas historias cautivan al público y por esa razón una historia es la herramienta ideal para generar un debate en profundidad sobre un Modelo de Negocio y la lógica que esto implica. La narración de historias aprovecha el poder del Business Model Canvas a través de su visualización, ya que permite observar y quitar el velo de lo desconocido, posibilitando un diálogo franco y abierto sobre la Propuesta de Valor.

Entonces, cuáles serían las ventajas de narrar un Modelo de Negocio como si fuese una historia: permite visualizarlo, ya que lo hace tangible; capta el interés general que luego posibilitará ahondar en cada detalle generando curiosidad; involucra a las personas en un relato atractivo que familiarice al público con la propuesta, como si fuese una historia fácil de seguir y comprender, y al mismo tiempo, analizar. Porque todo el tiempo se trata de cómo crear Valor para el Cliente.

Canvas Propuesta de Valor – El Modelo de Negocio a partir del aporte del Cliente

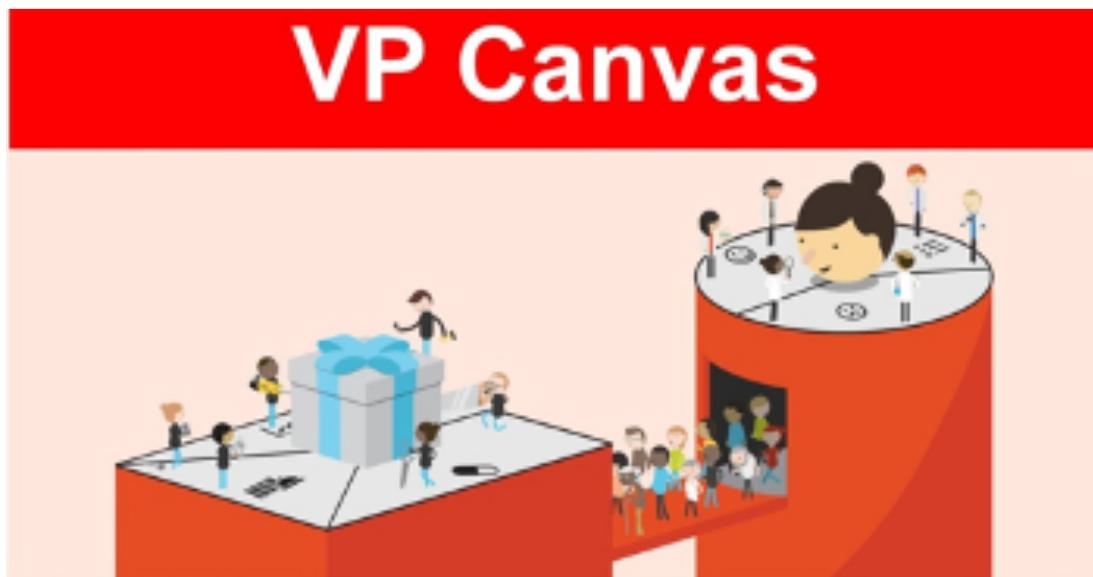


Gráfico: © "Value Proposition Design" - Alexander Osterwalder & Yves Pigneur.

El éxito de la innovación se basa en una comprensión detallada de los clientes, su entorno, sus rutinas diarias, sus preocupaciones y sus aspiraciones. Si bien muchas compañías invierten importantes sumas de dinero en estudios de mercado, generalmente no suelen tener en cuenta la perspectiva del Cliente a la hora de diseñar productos, servicios y modelos de negocio. Pero un buen diseño de Modelo de Negocio debe incluir este importante punto de vista, ya que permite encontrar oportunidades totalmente nuevas. Esto no significa basarse en la visión del consumidor como el único punto de partida para un intento de innovación, sino tener en cuenta su perspectiva al momento de evaluar el Modelo de Negocio.

Por lo tanto, debido a la importancia de tener en cuenta la perspectiva del Cliente; saber quién es y cómo va a utilizar el producto; así como por qué está comprando y cuáles son sus problemas con esto, es la razón por la que se desarrolló el segundo Canvas, el **Canvas de Propuesta de Valor**. (Osterwalder, Pigneur, Bernarda, Smith, and Papadacos, 2015)

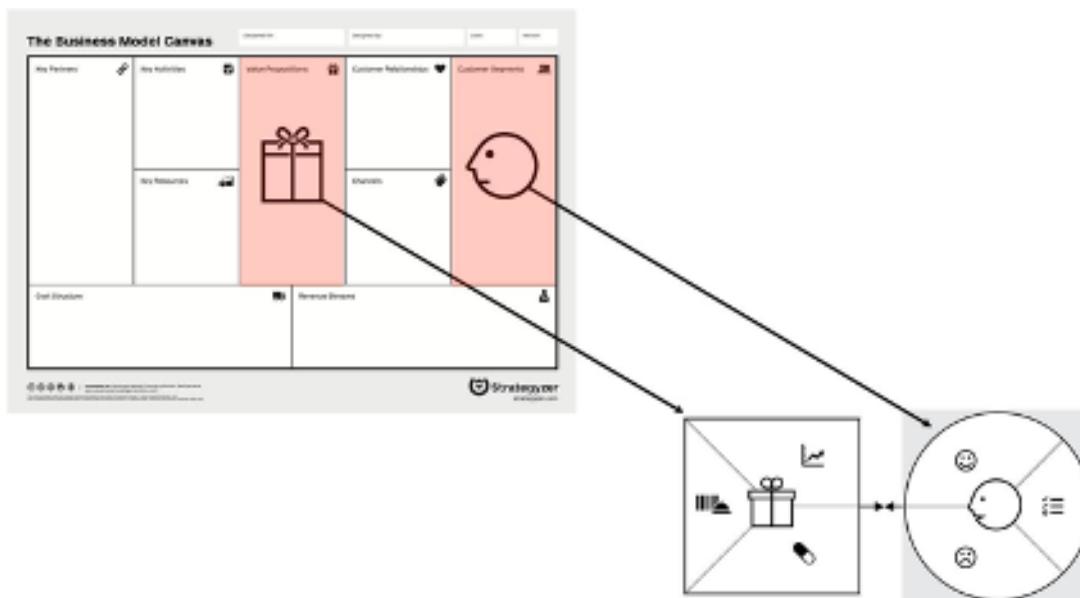


Gráfico: © "Value Proposition Design" - Alexander Osterwalder & Yves Pigneur.

Para comprender la importancia de la interacción entre el Cliente y la Propuesta de Valor, partiendo de una idea de producto, debemos trabajar en estas 2 cajas:

- 1)Cuál es la Propuesta de Valor (qué hace, qué ofrece mi producto).
- 2) Quién es el Cliente (qué quiere, qué quiere hacer).

Si logramos esta verificación, podremos saber si tenemos un producto 'vendible' a un Cliente. Dado que el consumidor no compra un producto en sí, sino la solución que éste le puede brindar; es fundamental conocer exactamente 'qué hace/qué necesita' y a partir de ahí, crear el producto.

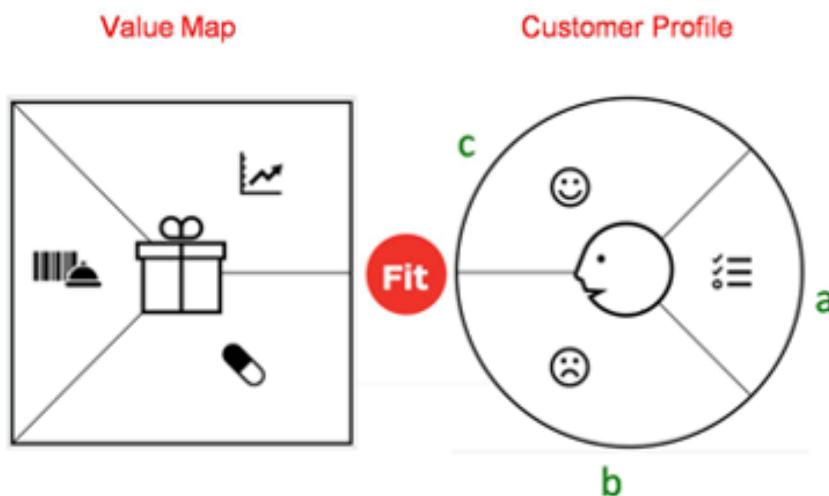


Gráfico: © "Value Proposition Design" - Alexander Osterwalder & Yves Pigneur.

El primer paso es el **Perfil del Cliente** (*Customer Profile*, en el gráfico) y el segundo es el **Mapa de Valor** (*Value Map*, en el gráfico).

Mapa de Valor: es la manera en la que creamos Valor para el Cliente. Esto no es la calidad del producto en sí, sino la solución de sus problemas o las alegrías que le podemos brindar.

Perfil del Cliente: tiene estas 3 cajas (**a**, **b** y **c**, en el gráfico).

a) Los trabajos o las tareas: (Christensen, Clayton M., Taddy Hall, Karen Dillon, and David S. Duncan) son tareas funcionales, pero también tareas emocionales y sociales. Y muchas veces las tareas emocionales y sociales son más importantes que lo funcional en sí, porque somos seres emocionales; y tanto los sentimientos como las emociones determinan nuestra toma de decisiones. Por esta razón, hay que saber cuál es la funcionalidad del producto, pero también cuál es la parte emocional que necesita cubrir el Cliente.

b) Los problemas (dolores) del Cliente: es muy importante poder comprender cuáles son los problemas que tiene el Cliente, en muchos casos emocionales, en conexión con su trabajo o tareas.

c) Las alegrías: éstas no son solamente las soluciones de sus problemas, sino que más bien, se trata de brindar un valor que el Cliente no tuvo antes. Esto es mucho más difícil de lograr, porque como proveedor siempre es más claro comprender el problema, en cambio los deseos son difíciles de dilucidar. Y más aún cuando a esto le sumamos el desconocimiento de esos deseos de alegría, por parte del propio Cliente.

Ajustes del Modelo de Negocio

El éxito de un Modelo de Negocio y su desarrollo puede comprenderse en pasos que seguramente habrá que ajustar, en los cuales encontraremos algunos aspectos que podremos controlar y otros que no. Hallar la conexión entre el problema y la solución, contar con el equipo adecuado para llevarlo a cabo y estar lo suficientemente enfocado, es lo que puede llevar al éxito de una idea, de una empresa o de una *start-up*, en un primer paso. Pero también habrá otros ajustes.

Tres tipos de ajuste

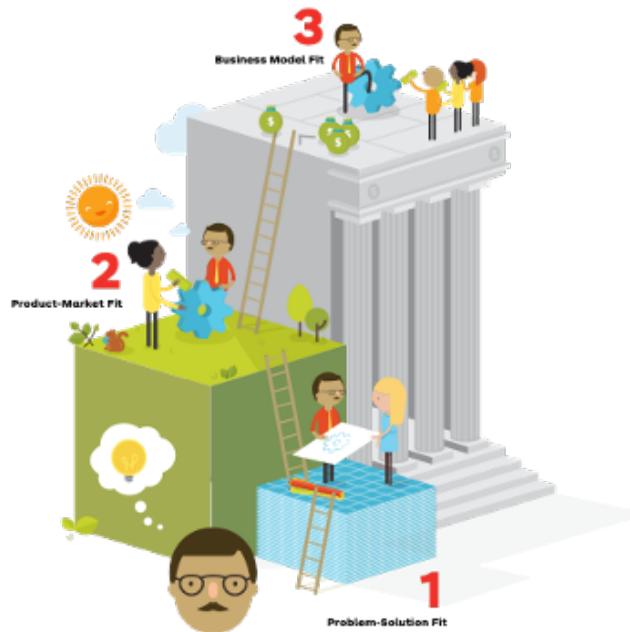


Gráfico: © "Value Proposition Design"- Alexander Osterwalder & Yves Pigneur.

- 1) Problema-Solución: Tener una solución para un problema, en función de las necesidades del Cliente.
- 2) Producto-Mercado: Tener una solución y un mercado. Esto es algo mucho más complejo que el paso anterior, porque puede haber factores externos al problema o la solución que no dependen de uno. Por ejemplo, la coyuntura económica en determinado momento; los cambios tecnológicos; una pandemia, etc.
- 3) Modelo de Negocio: Diseñar el Modelo de Negocio adecuado. Puede ocurrir que se tenga un mercado, se cuente con una solución para ofrecer a una demanda determinada, pero que a su vez el producto sea demasiado costoso de producir y que esto impacte negativamente en las ganancias de la empresa y por ende, en su continuidad en el mercado, generando así resistencia tanto en clientes como en inversores.

La experiencia dice que la primera idea muchas veces va a fracasar, pero cada intento servirá para aprender y para mejorar el producto.

Crear Prototipos

En el proceso de búsqueda de que el Producto y el Cliente funcionen, es necesario realizar un método de iteración hasta conseguirlo.

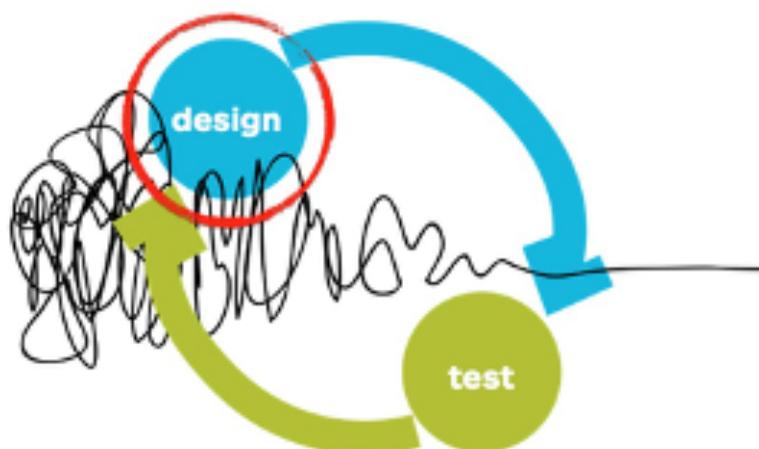


Gráfico: © "Value Proposition Design" - Alexander Osterwalder & Yves Pigneur.

Diseñar un producto o un servicio implica: diseñar, verificar; diseñar, verificar; diseñar, verificar... Y hay dos maneras de hacerlo:

- 1) Cambiar el diseño: Donde el enfoque del diseño puede ser nuevo. En el que todo el tiempo se busca modificar el producto, en función del mismo cliente (Design Thinking).
- 2) Cambiar el cliente: Donde no hay que pensar todo el tiempo en modificar el producto o servicio como solución, sino a quién está orientado. Porque quizás sea ese el problema y por lo tanto, en otra clase de cliente dar un muy buen resultado.

En ambos casos, hay que hacer pruebas. Y parte de las pruebas son los prototipos.

¿Qué es un Prototipo?

La creación de prototipos se origina en los ámbitos del diseño y la ingeniería, donde la arquitectura y el diseño de interacción son constantemente utilizados en el diseño de productos. En la gestión empresarial no es tan común, debido a la naturaleza más intangible del comportamiento y la estrategia empresariales. Los prototipos son, además, una potente herramienta para el desarrollo de modelos de negocio nuevos e innovadores; como así también para el diseño de procesos, servicios e incluso de estrategias y organizaciones. Del mismo modo que el pensamiento visual, este método convierte los conceptos abstractos en tangibles, facilitando la exploración de ideas nuevas y la discusión. El objetivo más importante del prototipo es obtener *feedbacks*.

El prototipo de Modelo de Negocio no cumple la función de un borrador del modelo de negocio real, sino la de una herramienta que permite reflexionar sobre las direcciones que podría tomar el Modelo de Negocio, abordando cuestiones como la estructura, las relaciones y la lógica.

Prototipo de Modelo de Negocio – Feedback:

Al momento de presentar un Modelo de Negocio, es muy común tratar de 'defenderlo' ante las preguntas y las críticas que puedan surgir. Esta es una reacción natural, pero no favorece la apertura necesaria que hay que tener para recibir y aprovechar ese *feedback*. Sobre todo, porque

como dijimos anteriormente, el diseño de un Modelo de Negocio exitoso se basa en la posibilidad de ajustarlo y mejorarlo. A continuación, algunos consejos útiles que nunca hay que descuidar al momento de recibir el *feedback*:

- Escuchar.
- No responder.
- No defender el producto mediante argumentos.
- Siempre tomar nota.
- La crítica tiene más valor que el elogio.

Conclusión

Todas estas herramientas estratégicas permiten visualizar y estructurar la información del Modelo de Negocio, la Propuesta de Valor, el Cliente y el Producto, de una manera innovadora y conceptual. Pero, así y todo, siempre se presentarán situaciones que deberán ser verificadas. El *Business Model Canvas* ayuda a desarrollar y mejorar servicios, productos y modelos de negocios. Sin embargo, el desafío principal para el emprendedor, como auténtico propósito, siempre será crear Valor para el Cliente.

Bibliografía

- » Maxwell P. Thurman, M. P. (1991). "Strategic Leadership," presentation to the Strategic Leadership Conference, US Army War College, Carlisle Barracks, PA, 11 Febrero.
- » Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2013). *Business Model Generation*. Hoboken, NJ: Wiley.
- » Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., Smith, A. y Papadakos, T. (2015). *Value Proposition Design*. Wiley – Somerset.
- » Ulwick, T. (2016). *Jobs to be Done: Theory to Practice*. Idea Bite Press.
- » Christensen, C. M., Hall, T., Dillon, K. y Duncan, D. S. (2016). *Competing Against Luck: The Story of Innovation and Customer Choice*. New York: Harper Business.
- » www.strategyzer.com