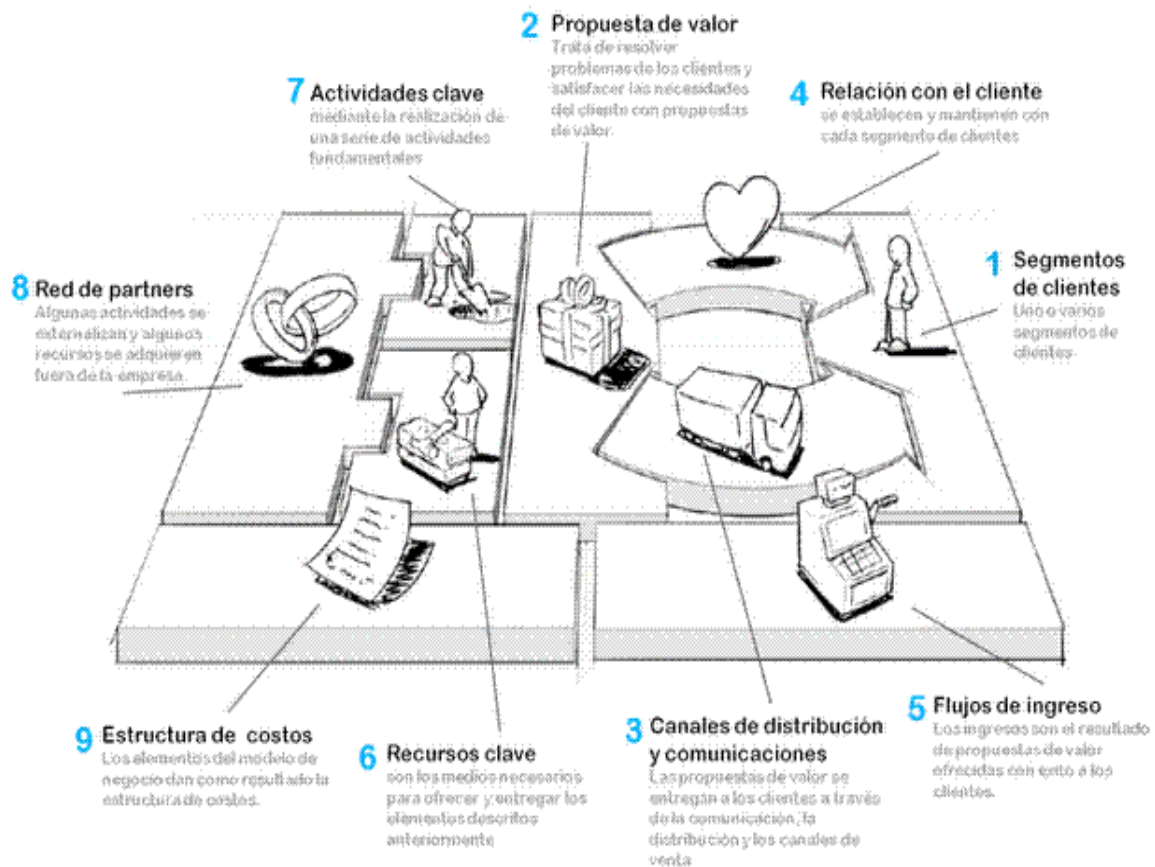


El modelo Canvas (Alexander Osterwalder) como guía para emprender



Business Model Generation Book.

A la hora de que un emprendedor se enfrente a la tarea de crear y planificar su modelo de negocio podemos recurrir al modelo Canvas como guía para ese procedimiento. El modelo Canvas fue creado por Alexander Osterwalder y trata de hacer que el proceso de desarrollo de un nuevo modelo de negocio contemple todos los aspectos claves que la futura organización ha de tener en cuenta.

Para eso el modelo gráfico de Canvas se divide en varias secciones, cada una de ellas se refiere a un ítem determinado sobre el que el emprendedor debe trabajar, indicando a éste las preguntas clave con cuyas respuestas puede analizar las condiciones en las que se encuentra su negocio en relación a cada uno de los apartados.

Las claves de nuestro modelo de negocio

Partimos de que nuestro negocio ha de aportar valor, por tanto lo primero que debemos definir es cuál es nuestra propuesta de valor y qué necesidad del mercado solucionamos con nuestra propuesta. Otro de los aspectos fundamentales a contemplar es concretar las actividades clave y qué recursos clave debemos considerar para poner en marcha nuestra propuesta de valor.

Se necesita concretar quiénes van a ser los socios y qué aportan cada uno de ellos, tanto desde el punto de vista de los recursos clave como de las actividades definidas en el punto anterior. Lo mismo con los proveedores y colaboradores con los que vayamos a relacionarnos.

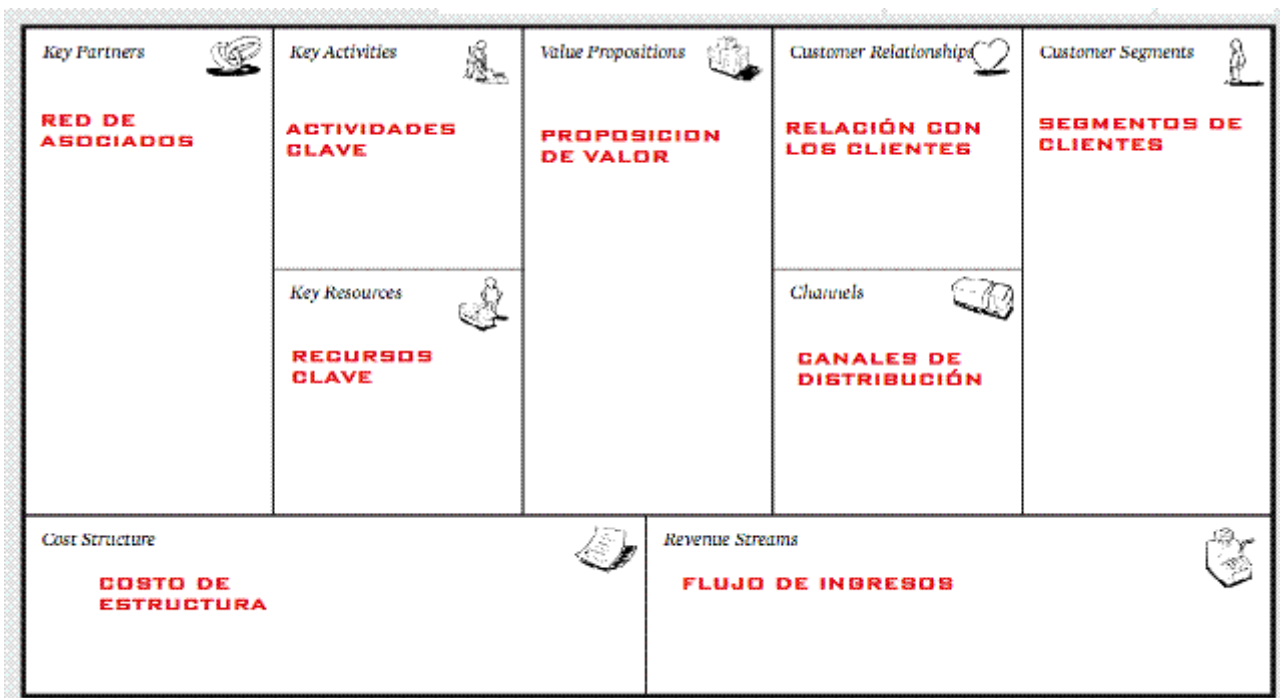
Un tercer grupo es el que se ocupa de los clientes, quiénes pueden beneficiarse de nuestra propuesta y pueden ser nuestros clientes objetivo, cuáles serían los más importantes, cómo será nuestra relación con ellos y qué canales utilizaremos para ello.

Los aspectos económicos

Por supuesto, este modelo contempla los aspectos económicos del proyecto emprendedor. Por un lado habrá que definir la estructura de costes, especificando cuáles son los costes más importantes, los recursos y actividades clave más costosas, los costes fijos, los variables y la escalabilidad del modelo.

Por último, se ocupa de la generación de ingresos. Por qué nuestros clientes estarían dispuestos a aceptar nuestra oferta, cuánto estarían dispuestos a pagar por lo que les ofrecemos o cómo y en que plazo cobraríamos de nuestros nuestras ventas.

Este modelo tiene una doble función, primero servir como guía, como mapa sobre el que el emprendedor pueda trabajar para generar un modelo de negocio completo y, en segundo lugar, incita al emprendedor a analizar los puntos fuertes y débiles de ese proyecto “obligándole” a responder a todas las preguntas clave que el modelo plantea.



1. **Seguimiento de clientes:** El objetivo es de agrupar a nuestros clientes con características homogéneas en segmentos definidos y describir sus necesidades, averiguar información geográfica y demográfica, gustos, etc. Después, nos ocuparemos de ubicar a los clientes actuales en los diferentes segmentos para finalmente tener alguna estadística y crecimiento potencial de cada grupo.
2. **Propuesta de Valor:** El objetivo es de definir el valor creado para cada Segmento de clientes describiendo los productos y servicios que se ofrecen a cada uno. Para cada propuesta de valor hay que añadir el producto o servicio más importante y el nivel de servicio. Estas primeras dos partes son el núcleo del modelo de negocio
3. **Canales de Distribución:** Para cada producto o servicio que hemos identificado en el paso anterior hay que definir el canal de su distribución adecuado, añadiendo como información el ratio de éxito del canal y la eficiencia de su costo.
4. **Relaciones con clientes:** Aquí identificamos cuáles recursos de tiempo y monetarios utilizamos para mantenernos en contacto con nuestros clientes. Por lo general, si un producto o servicio tiene un costo alto entonces los clientes esperan tener una relación más cercana con nuestra empresa.
5. **Flujos de ingresos:** Este paso tiene como objetivo identificar que aportación monetaria hace cada grupo, y además de donde vienen las entradas (ventas, comisiones, licencias, etc.). Así podremos tener una visión global de cuáles grupos son más rentables y cuáles no.

6. **Recursos claves:** Después de haber trabajado con los clientes, tenemos que centrarnos en la empresa, para ello debemos utilizar los datos obtenidos anteriormente, seleccionamos la propuesta de valor más importante y la relacionamos con el segmento de clientes, los canales de distribución, las relaciones con los clientes, y los flujos de ingreso para saber cuáles son los recursos clave que intervienen para que la empresa tenga la capacidad de entregar su oferta o propuesta de valor. Repetimos esta operación para cada propuesta de valor.
7. **Actividades claves:** Utilizando la propuesta de valor más importante, los canales de distribución y las relaciones con los clientes, definimos las actividades necesarias para entregar nuestra oferta. Repetimos esta operación para cada propuesta de valor.
8. **Red de Asociados:** En este apartado describimos a nuestros proveedores, socios, y asociados con quienes trabajamos para que la empresa funcione. ¿Qué tan importantes son? ¿Podemos reemplazarlos? ¿Se pueden convertir en competidores?
9. **Costo de la estructura:** Aquí especificamos los costos de la empresa empezando con el más alto (marketing, R&D, CRM, producción, etc.). Luego relacionamos cada costo con los bloques definidos anteriormente, evitando generar demasiada complejidad. Posiblemente, intentamos seguir el rastro de cada costo en relación con cada segmento de cliente para analizar las ganancias.