
UNA APROXIMACIÓN TEÓRICA Y METODOLÓGICA AL LIENZO CANVAS Y LAS HERRAMIENTAS PARA SU EVALUACIÓN

A theoretical and methodological approach to the Business Model CANVAS and the tools for its evaluation

Lic. Adriana Heredia Sánchez

<http://www.orcid.org/0000-0002-9287-1377>

Facultad de Economía, UH

adryjei@gmail.com

Dra. Lourdes Souto Anido

<http://www.orcid.org/0000-0003-0661-5914>

Facultad de Economía, UH

lourdes@fec.uh.cu

.....
Recibido: Octubre 2020

Aceptado: Octubre 2020
.....

Resumen

A menudo se describen los modelos de negocio como la hoja de ruta de una empresa para el éxito. Es un término ampliamente manejado no solo por emprendedores sino también por grandes empresas ya consolidadas. Los mismos reflejan el mecanismo a través del cual la entidad generará valor al cliente, obteniendo ingresos por ello, de ahí que suelen identificarse como el núcleo de un negocio. El presente artículo tiene como objetivo sistematizar desde un punto de vista conceptual, teórico y metodológico los principales elementos que caracterizan al CANVAS como modelo de negocio así como las herramientas que se pueden utilizar en su evaluación. Para ello en un primer epígrafe se explica la metodología del lienzo CANVAS resaltando las ventajas de la utilización de la misma. En un último apartado se exponen algunas herramientas analíticas que se utilizan como parte del proceso de diseño y evaluación de un modelo de negocio.

Palabras clave: modelo de negocio, CANVAS, herramientas de evaluación.

Abstract

Business models are often described as a company's roadmap to success. It is a term widely used not only by entrepreneurs but also by large companies already consolidated. They reflect the mechanism through which the entity will generate value for the customer, obtaining income for it, hence they are usually identified as the core of a business. The present article aims to systematize from a conceptual, theoretical and methodological point of view the main elements that characterize CANVAS as a business model as well as the tools that can be used in its evaluation. To do this, the first section explains the CANVAS canvas methodology, highlighting the advantages of using it. In a final section, some analytical tools that are used as part of the design and evaluation process of a business model are exposed.

Key words: business model, CANVAS, assessment tools.

Introducción

El emprendimiento es una variable que ha pasado a ocupar el primer plano de la agenda de múltiples países en los últimos años. Ello está determinado por el significativo rol que ha jugado en la dinamización de un gran número de economías de medianos y bajos ingresos, coadyuvando a mayores niveles de productividad y competitividad. El surgimiento de nuevos negocios, e incluso tan sola la amenaza potencial de creación de los mismos, desata a un cambio de comportamiento en las empresas ya existentes para tratar de aumentar sus niveles de eficiencia y poder garantizar su competitividad en el mercado ante las nuevas condiciones. Asimismo, una mayor actividad emprendedora contribuye a reforzar el empleo y la movilidad social en la economía.

El alto dinamismo que caracteriza los mercados en la actualidad determina que los emprendedores no solo tengan que diseñar modelos de negocio bien estructurados, sino que los mismos deben ser sostenibles, fácilmente adaptables y capaces de incorporar innovaciones de forma dinámica. Los ciclos de vida de los productos y servicios son cada vez más cortos, los clientes demandan novedades continuamente y esto determina que el origen de la innovación se haya desplazado desde el producto y el proceso hasta la organización de las actividades de una empresa, específicamente hasta su contenido, estructura y forma de gestión.

Contar con un buen modelo de negocio es primordial para todas aquellas organizaciones que quieren conseguir el éxito ya que los mismos brindan información clara y precisa sobre su forma de funcionamiento, sirviendo como base para el proceso de toma de decisiones. Adicionalmente permite explorar alternativas innovadoras para elaborar una estrategia de diferenciación con

relación a posibles competidores al facilitar la comprensión del comportamiento del mercado, la evaluación de los recursos de los que dispone la organización, así como las actividades y alianzas claves. De esta forma, todo modelo de negocios aportará valor agregado a cualquier empresa que haga uso de ellos, pues a partir de los mismos, existirá una mayor noción y visión de la organización a través de un enfoque sistémico que englobe todos los aspectos de la misma. Igualmente, facilitan la presentación de la información de la entidad ante posibles socios o inversionistas.

El presente artículo se propone sistematizar desde un punto de vista conceptual, teórico y metodológico los principales elementos que caracterizan al CANVAS como modelo de negocio así como las herramientas que se pueden utilizar en su evaluación. Para ello, en un primer momento se describen los conceptos que han aportado diferentes autores en los últimos años, a fin de adquirir un mayor entendimiento sobre el tema. Igualmente, se reflejan los criterios de estos sobre los componentes que deben conformar un modelo de negocio, destacando la diferencia entre los enfoques abordados e identificando los elementos comunes haciendo énfasis en la explicación de la metodología del lienzo CANVAS resaltando las ventajas de la utilización de la misma. Finalmente, se exponen algunas herramientas analíticas que pueden ser empleadas como parte del proceso de diseño y evaluación de un modelo de negocio.

1. Los modelos de negocios como sistema de generación de valor: Una aproximación al Lienzo CANVAS

A menudo se describen los modelos de negocio como la hoja de ruta de una empresa para el éxito. Es un término ampliamente manejado no solo por emprendedores sino también por grandes empresas ya consolidadas. Los mismos reflejan el mecanismo a través del cual la entidad generará valor al cliente, obteniendo ingresos por ello, de ahí que suelen identificarse como el núcleo de un negocio.

Aunque el concepto de modelo de negocio se populariza y alcanza mayor relevancia en la era de la Web 2.0 y del e-Business, el primero en referirse a él y sentar sus bases fue Peter Drucker cuando, en los años cincuenta, señalaba que, para que un negocio pudiera tener éxito debía ser capaz de contestar tres cuestiones básicas: *¿Quién es el cliente?*, *¿Cuál es la percepción de valor por parte del cliente?* y *¿Cuál es la lógica económica subyacente que explica cómo se puede entregar dicho valor al cliente a un costo adecuado?* (Drucker, 1954) Estas cuestiones han pasado a estar contempladas de una forma u otra en las sucesivas definiciones que se han realizado en los últimos años.

Según Timmers *“Un modelo de negocio es una arquitectura de productos, servicios y flujos de información incluyendo una descripción de varios actores del negocio y sus roles, una descripción de los beneficios potenciales de diferentes actores del negocio y la descripción de las fuentes de ingreso”* (Timmers, 1998). Por su parte, Slywotzky establece una definición un tanto más abarcadora al considerar un modelo de negocio como *“... la totalidad de la forma en que una empresa selecciona a sus clientes, define y diferencia su oferta, define las tareas que desempeñará y aquellas que se externalizarán, configura sus recursos, va al mercado, crea utilidad para los clientes y capta beneficios”* (Slywotzky, 1999). De esta forma, incorpora el elemento de diferenciación de la oferta acercándose un poco más a criterios de creación de valor para el cliente, aunque no lo establece de manera explícita.

A diferencia de los anteriores, autores como Chesbrough y Rosenbloom en el año 2001 incorporan la concepción de la generación de valor como un elemento clave: *“un modelo de negocio consiste en articular la proposición de valor; identificar un segmento de mercado; definir la estructura de la cadena de valor; estimar la estructura de costes y el potencial de beneficios; describir la posición de la empresa en la red de valor y formular la estrategia competitiva”* (Chesbrough & Rosenbloom, 2002) Se trata, por tanto, de que el proceso de diferenciación de la oferta este guiado por la comprensión y consecuente satisfacción de las necesidades del cliente, poniendo a este último como centro del modelo. Asimismo, incorporan la estructura de costos asociadas al proceso de creación de valor como un elemento a considerar como parte del mismo.

Un año más tarde, Magretta (2002) además de aportar su definición, señala la necesidad de hacer una distinción entre modelo de negocio y estrategia, conceptos que en ocasiones pueden ser confundidos. De un lado, la estrategia en el ámbito empresarial se define como: *“la forma en la que la empresa realiza sus actividades y organiza la cadena de valor para obtener la ventaja competitiva y un buen posicionamiento”* (Porter M. E., 1985); mientras que el modelo de negocio esboza la propuesta de valor de la empresa y el sistema de actividad que se utiliza para crear y entregar valor a los clientes (Magretta, 2002)

Por su parte, (Casadesus-Masanell R. , 2005) consideran el dinamismo y la innovación como elementos básicos en el diseño de los modelos de negocio en aras de alcanzar y mantener la ventaja competitiva. Ello rompe con la concepción de los modelos de negocios desde una perspectiva estática resaltando la importancia de la evaluación continua de los mismos a fin de lograr ajustarlos a los cambios del entorno.

Osterwalder en su disertación doctoral establece que: “*Un modelo de negocio es una herramienta conceptual que, mediante un conjunto de elementos y sus relaciones, permite expresar la lógica mediante la cual una compañía intenta ganar dinero generando y ofreciendo valor a uno o varios segmentos de clientes, la arquitectura de la firma, su red de aliados para crear, mercadear y entregar este valor, y el capital relacional para generar fuentes de ingresos rentables y sostenibles*” (Osterwalder A. , 2004) .Mientras que en el año 2009 ofrece una visión sintetizada del concepto planteando que: “*un modelo de negocio describe la lógica de cómo una organización crea, entrega, y captura valor*” (Osterwalder & Pigneur, 2009)

Teniendo en cuenta las consideraciones de cada uno de estos autores se puede concluir que un modelo de negocio no solo trata de entender lo que quieren los clientes, cómo lo quieren y cuánto están dispuestos a pagar por ello; sino también incorpora un análisis de los diferentes factores internos y externos tales como recursos tangibles e intangibles, capacidades, procesos, *stakeholders* y entorno de la industria.

Esto supone no solo la desagregación del modelo en diferentes áreas o componente sino también el establecimiento de las interrelaciones entre los mismos. Son diversos los criterios que figuran en la literatura empresarial sobre los componentes que conforman un modelo de negocio. Aunque no existe consenso sobre cuáles deberían ser los componentes de los mismos, si se pueden identificar como generalidad la creación y captación de valor como atributo básico en cada uno de ellos. Igualmente, todos incluyen factores como: segmentos de mercados, productos y servicios ofertados con elementos de diferenciación con relación a la competencia, formas de generar ingresos, recursos, capacidades, procesos, relación con proveedores, estrategia competitiva y estructura de costos. Asimismo, se resalta la necesidad de interconexión y coherencia entre los diferentes elementos que componen el modelo, así como la previsión de las transformaciones que deben operarse en el mismo ante los cambios del entorno.

El principal inconveniente que se aprecia en la mayoría de los planteamientos teóricos sobre el tema es que adolecen de una estructura visual que haga más sencilla su interpretación para los empresarios y/o directores que tienen que tomar decisiones estratégicas sobre la base de los mismos. Los modelos son simplificaciones de la realidad a fin de lograr un mejor entendimiento y análisis de la misma, por tanto, deben ser herramientas analíticas claras, sencillas y fáciles de aplicar. Es por ello que una de las propuestas que más ha impactado en el estudio de los modelos de negocio es, sin duda, el lienzo CANVAS de Osterwalder y Pigneur (2009).

Estos autores consideran que un modelo de negocio se compone de nueve elementos principales, necesarios todos ellos para el diseño de la cadena de valor, tal como se aprecia en el Gráfico 1. Dichos elementos están interrelacionados por lo que cambios en uno de ellos provocarían cambios en el resto de los componentes y, por ende, en el modelo en su conjunto.

Gráfico 1. Modelo de Negocio representado a través del lienzo CANVAS



Fuente: *Elaboración propia a partir de (Osterwalder A. , 2004).*

a) **Segmento de clientes:** Todas las organizaciones atienden a uno o varios grupos de clientes distintos. Aquellas organizaciones que ofrecen servicios a otras se dice que siguen un modelo B2B (business-to-business), mientras que las que atienden a consumidores siguen el B2C (business-to-consumer). La heterogeneidad de los consumidores en cuanto a necesidades, características y atributos es lo que determina la necesidad de segmentación del mercado. Un modelo de negocio puede definir uno o varios segmentos de mercado, ya sean grandes o pequeños

b) **Propuesta de valor:** El valor añadido se entiende como los beneficios que aporta un conjunto de servicios o productos a los clientes. A la hora de decantarse por una organización u otra, los clientes se guían principalmente por la capacidad de la organización para ofrecer un valor excepcional. Es por ello que el objetivo de este bloque es identificar el conjunto de productos y servicios que crean valor para cada uno de los segmentos de mercado definidos previamente.

c) **Canales de comunicación:** Los canales de comunicación, distribución y venta establecen el contacto entre la empresa y los clientes. Son puntos de contacto

con el cliente que desempeñan un papel primordial en su experiencia. Dichos canales tienen diversas funciones como la de dar a conocer los productos o servicios de la empresa al cliente, posibilitar la compra, ayudar a los clientes potenciales a evaluar los productos o servicios abriendo un claro mecanismo de retroalimentación y garantizar la satisfacción de los clientes con un servicio de atención posventa.

d) Relaciones con los clientes: Este componente del modelo tiene como objetivo definir el tipo de relaciones que se establecerán con cada segmento de mercado al momento que adquieran el producto o servicio. Es aquí donde se debe analizar la forma más agresiva y creativa para poder establecer relaciones a largo plazo con estos. Para ello se debe evaluar si el objetivo de dichas relaciones es: la captación de clientes, la fidelización de clientes o la estimulación de las ventas (venta sugestiva). Además, se debe considerar el costo asociado al tipo de relaciones que se decida establecer, considerando no solo el costo en términos de recursos sino también en términos de tiempo.

e) Fuentes de ingreso: Si los clientes constituyen el centro de un modelo de negocio, las fuentes de ingresos son sus arterias. Las empresas deben preguntarse lo siguiente: ¿por qué valor está dispuesto a pagar cada segmento de mercado? Si responde correctamente a esta pregunta, la empresa podrá crear una o varias fuentes de ingresos en cada segmento de mercado. Definir esas fuentes de ingresos es precisamente el objetivo de este bloque.

f) Recursos claves: Cada modelo de negocio requiere recursos clave diferentes. Estos son los recursos físicos, económicos, intelectuales o humanos que harán posible que el modelo de negocios sea una verdadera propuesta de alto valor y por consiguiente un éxito en el mercado. La empresa puede tenerlos en propiedad, alquilarlos u obtenerlos de sus socios claves.

g) Actividades claves: Este punto es una piedra angular de todo el proceso de generación de un modelo de negocios al utilizar la herramienta de CANVAS. Aquí se definen las actividades que son claves para que el producto o servicio tenga el éxito deseado. Estas actividades son las acciones más importantes que debe emprender una empresa para tener éxito, y al igual que los recursos claves, son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con clientes y percibir ingresos. Las actividades también varían en función del modelo de negocio.

h) Alianzas claves: Este es uno de los últimos puntos que se desarrollan y el objetivo esencial es reducir todo el riesgo potencial para los procesos de producción, al tiempo que se intenta optimizar los recursos del negocio. Aquí se debe hacer la relación de socios comerciales y proveedores, estableciendo los

recursos fundamentales que esperas obtener de ellos a fin de que todo el ciclo del negocio funcione correctamente.

i) Estructura de costes: En este componente se define la estrategia a seguir del modelo de negocio para mantener la estructura de costos de la empresa. Se deberá decidir entre tener una empresa que se enfoque en mantener los costos bajos o en ser un negocio que se enfoque en crear valor a un precio más alto. Es importante evaluar en este análisis cuáles son los recursos y actividades claves que son más costosos y cómo se puede reducir ese costo;

Tras completar los 9 bloques se habrá definido el núcleo del negocio.

Si bien estos componentes, aunque no de manera tan explícita, quedan contemplados de una forma u otra en propuestas realizadas por otros autores; su superioridad radica en la visualidad de la herramienta, la lógica intrínseca en las interrelaciones de cada componente y su matiz colaborativo ya que estimula la participación no solo de la dirección sino también de los trabajadores de la entidad.

El hecho de que sea una herramienta muy visual permite organizar de manera lógica la operativa en la que las empresas crean valor, lo ponen a disposición de sus clientes en una sola hoja, o lienzo, facilitando el análisis del negocio como un todo. De esta manera, incluye los aspectos principales del negocio y los ordena para planificar la estrategia de implementación.

Sus componentes y conceptos son fácilmente entendibles, muy flexibles y adaptables; aunque sin perder la profundidad y el rigor necesarios. Por otro lado, fomenta la cooperación y el trabajo en grupo, ya que, el lienzo se llega a explotar más cuando es trabajado por un cierto número de personas y no por una sola. Estos elementos la han convertido en una metodología válida para cualquier tipo de empresa independientemente de la fase de madurez en la que se encuentre o del sector de actividad. Igualmente, es uno de los métodos más apropiados recomendados para la definición de la estrategia y del modelo de negocio de compañías que están iniciando su actividad (startups).

Sirve para estructurar las acciones claves que se necesitan para desarrollar una idea de negocio y generar una propuesta de valor innovadora. A diferencia de las propuestas evaluadas con anterioridad, Osterwalder no considera la estrategia de competitividad o la posición de la empresa en el mercado como uno de los componentes del modelo. No obstante, resalta la importancia de la vigilancia tanto de los cambios en el entorno (evolución de la tecnología, competencia, gustos de los clientes y los canales de comercialización, etc.) como de aquellos propios de la empresa (variación en los recursos disponibles, errores en la ejecución de la estrategia, etc.).

La comprensión y anticipación a estos cambios facilitarán el proceso de adaptación del modelo a las nuevas condiciones, lo que podría ser el punto de partida de una mejora gradual del mismo o incluso propiciar una iniciativa de innovación en él. Así se puede concluir que si bien un buen diseño del modelo de negocio, es condición necesaria para el éxito de la empresa, la condición suficiente sería el mantenimiento continuo de un proceso de monitoreo y vigilancia a fin de identificar los elementos que deben ser ajustados. A continuación, se presentan cuatro herramientas analíticas que pueden ser empleadas en el diseño y evaluación de los modelos de negocio y que se alinean muy bien con la metodología CANVAS.

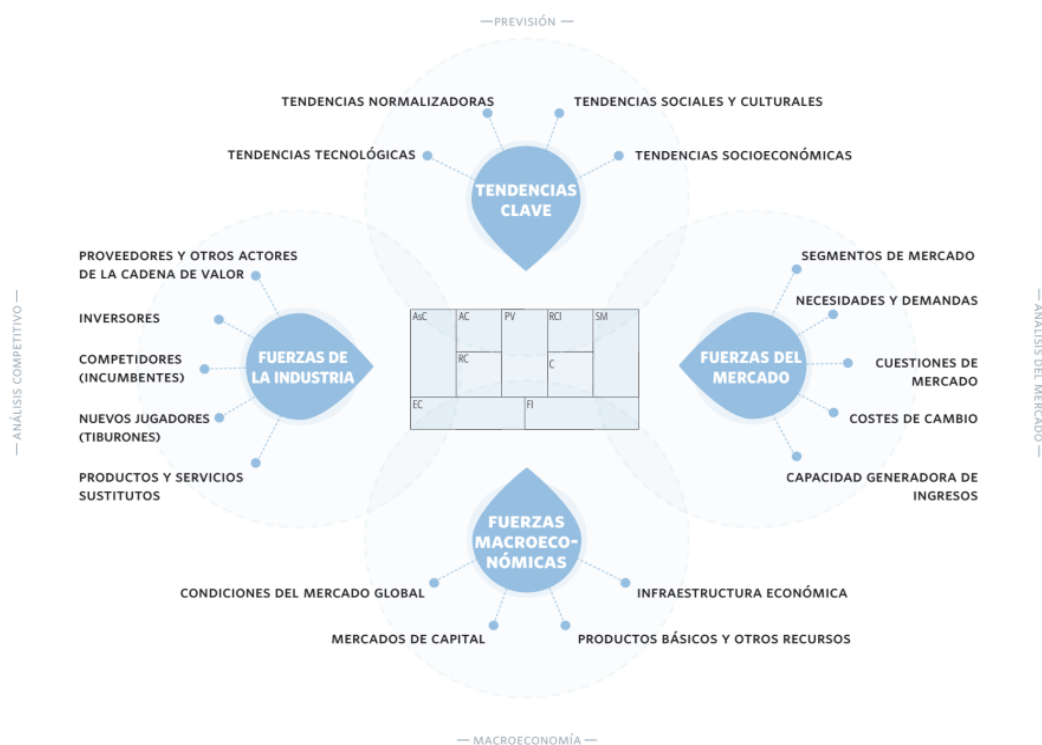
2. Herramientas analíticas para la evaluación de modelos de negocio como pilar básico para la generación de innovación

Son múltiples las herramientas analíticas que pueden ser empleadas en la evaluación de los modelos de negocios, pero en el presente apartado se abordarán solamente cuatro de ellas: mapa del entorno a partir de las fuerzas del mercado, fuerzas de la industria, tendencias clave y fuerzas macroeconómicas; la Matriz DAFO, el Modelo VRIO y la estrategia de los océanos azules. Estas se erigen como herramientas complementarias a lógica que propone el Lienzo CANVAS, a fin de lograr un análisis integral de la organización.

Ostelwalder propone concebir el entorno externo como un espacio de diseño, es decir, como un contexto para la ideación o adaptación de un modelo de negocio que tenga en cuenta los factores del diseño (nuevas necesidades de los clientes, nuevas tecnologías, etc.) y las limitaciones del diseño (tendencias normalizadoras, competencia dominante, etc.). Un modelo de negocio innovador incluso permitiría moldear y transformar este entorno o establecer nuevos estándares en el sector.

Para captar mejor el espacio de diseño de un modelo de negocio, recomienda esbozar un mapa del entorno del modelo de negocio y reflexionar sobre las tendencias que trazarán el futuro de la empresa considerando cuatro áreas: fuerzas del mercado, fuerzas de la industria, tendencias clave y fuerzas macroeconómicas. Ello se refleja en el Gráfico 2.

Gráfico 2. Mapa del entorno de negocio a partir de considerar fuerzas del mercado, fuerzas de la industria, tendencias clave y fuerzas macroeconómicas



Fuente: Tomado de (Osterwalder & Pigneur, 2009)

Las **Fuerzas del Mercado**, deben considerar 5 factores:

- ✓ **Cuestiones de Mercado.** Identifican los aspectos que impulsan y transforman el mercado desde el punto de vista del cliente y la oferta. Las cuestiones con un mayor impacto en el panorama del cliente, los cambios que se están produciendo en ese sentido y hacia dónde va el mercado
- ✓ **Segmentos de mercado.** Analiza si los segmentos inicialmente identificados siguen siendo los más importantes, cuáles están decayendo y cuáles tienen mayor potencial de crecimiento. De igual forma, se intenta descubrir nuevos segmentos
- ✓ **Necesidades y demandas.** Refleja las necesidades del mercado y estudia el grado en que están atendidas. Además, analiza dónde está aumentando la demanda y dónde está decayendo
- ✓ **Costes de cambio.** Describe los elementos relacionados con el cambio de los clientes a la competencia. Aquí se responden cuestiones como: ¿Qué vincula a los clientes a una empresa y su oferta? ¿Qué costes de cambio impiden que los clientes se vayan a la competencia? ¿Los clientes tienen a su alcance otras ofertas similares? ¿Qué importancia tiene la marca?

- ✓ **Capacidad generadora de ingresos.** Identifica los elementos relacionados con la capacidad generadora de ingresos y de fijación de precios, evaluando donde pudiera generarse mayor margen de beneficios y verificando si los clientes tienen a su alcance productos y servicios más baratos.

En sentido general estos factores posibilitan hacer un análisis integral de las condiciones del mercado, favoreciendo la identificación de nuevos segmentos de mercado al que la empresa puede dirigirse, la generación de una propuesta de valor más sustancial o la actualización de las formas de ingresos ya sea para reducir costes de transacción al cliente o para generar mayor rentabilidad a la entidad. Lo anterior debe complementarse con un análisis desde el punto de vista de la competitividad. Para ello se definen las **Fuerzas de la Industria** a partir de los siguientes criterios: competidores, nuevos jugadores, productos y servicios sustitutos; y proveedores y otros actores de la cadena de valor.

Otro Área a evaluar es las **tendencias claves** como un mecanismo de previsión que permitirá ir ajustando el modelo de negocios ante los posibles cambios del entorno que se logren vislumbrar. La misma se desagrega en los siguientes factores:

- ✓ **Tendencias tecnológicas.** Identifica las tendencias tecnológicas que podrían poner en peligro tu modelo de negocio o permitir su evolución o mejora. Para ello se darán respuesta a las siguientes interrogantes: ¿Cuáles son las principales tendencias tecnológicas dentro y fuera del mercado? ¿Qué tecnologías presentan oportunidades importantes o amenazas disruptivas? ¿Qué nuevas tecnologías empiezan a utilizar los clientes periféricos?
- ✓ **Tendencias normalizadoras.** Describe las normativas y tendencias normalizadoras que afectan al modelo de negocio. Aquí se analizarán las normas que afecten al mercado y el adecuado funcionamiento de la actividad empresarial.
- ✓ **Tendencias sociales y culturales.** Identifica las principales tendencias sociales que podrían afectar al modelo de negocio.
- ✓ **Tendencias socioeconómicas.** Describe las principales tendencias socioeconómicas para el modelo de negocio. Aquí se considerarán las principales tendencias demográficas, la distribución de la riqueza y los ingresos en los segmentos de mercado de la empresa, así como de los clientes periféricos.

Finalmente, se estudiarán los **factores macroeconómicos**

- ✓ **Condiciones del mercado global.** Esboza las condiciones generales actuales desde una perspectiva macroeconómica y describe el sentimiento general del mercado.
- ✓ **Mercados de capital.** Describe las condiciones actuales del mercado de capitales con relación a las necesidades de capital que enfrente la empresa.
- ✓ **Productos básicos y otros recursos.** Resalta los precios actuales y las tendencias de precios de los recursos necesarios para el modelo de negocio. Describe el estado actual de los mercados de productos básicos y otros recursos vitales para tu negocio (por ejemplo, precio del petróleo y coste del trabajo).
- ✓ **Infraestructura económica.** Describe la infraestructura económica de tu mercado ¿Es buena la infraestructura (pública) del mercado? ¿Cómo describirías el transporte, el comercio, la calidad de la educación y el acceso a los proveedores y los clientes? ¿Son muy elevados los impuestos individuales y corporativos?

No cabe duda de que el futuro es incierto y el entorno empresarial está lleno de complejidades, incertidumbres y posibles disrupciones. Sin embargo, las premisas sobre la evolución de las fuerzas del mercado, las fuerzas de la industria, las tendencias clave y las fuerzas macroeconómicas constituyen un marco analítico ideal para adquirir un profundo conocimiento del entorno y, por ende, evaluar con mayor precisión las direcciones que podría tomar la empresa para crear casos hipotéticos de futuros entornos de modelo de negocio.

Como se ha manifestado, la vigilancia de los cambios del entorno es una condición indispensable para la adaptación y supervivencia de los modelos. No obstante, esto debe complementarse con un análisis de las condiciones con que cuenta la empresa para enfrentar y/o ajustarse a dichos cambios. Ello supone la evaluación de las debilidades, amenazas, fortalezas, y oportunidades (DAFO) de los diferentes módulos.

2.1 Evaluación del modelo de negocio a través de un análisis DAFO

En sentido general, el análisis DAFO plantea cuatro grandes preguntas. Las dos primeras (¿cuáles son los puntos débiles y los puntos fuertes de la entidad?) evalúan los aspectos internos de la empresa, mientras que las otras dos (¿qué oportunidades tiene la empresa y a qué amenazas potenciales se enfrenta?) estudian la posición de la misma en su entorno. De esta forma, dos

de estas preguntas atienden a las áreas útiles (puntos fuertes y oportunidades) y las otras dos a las áreas perjudiciales.

Con anterioridad se había señalado la estrecha relación que existe entre los componentes del modelo, lo que determina que cambios en un bloque provoquen cambios en los otros, e incluso en el modelo en general. Por esta razón, la evaluación debe combinar los elementos individuales con la totalidad del modelo.

En síntesis, un análisis DAFO estructurado del modelo de negocio genera dos resultados: ofrece una instantánea del estado actual (puntos débiles y puntos fuertes) y sugiere algunas trayectorias para el futuro (oportunidades y amenazas). Esta valiosa información sirve de base para el diseño de nuevas opciones de modelo de negocio para la empresa, y en última instancia, la innovación en los mismos.

Las herramientas hasta aquí descritas ayudan a identificar los atributos de la empresa que permiten explotar las oportunidades y/o neutralizar las amenazas. Sin embargo, también se requiere la utilización de modelos basados en los recursos a fin de lograr generar ventajas competitivas sostenibles a largo plazo. El modelo VRIO propuesto por Barney & Griffin en el año 1992 representa una herramienta de gran utilidad en este sentido.

2.2 Modelo VRIO

El análisis VRIO constituye una herramienta analítica extremadamente sencilla que permite tener mayor claridad sobre los recursos que pueden representar una ventaja competitiva para la empresa. VRIO es el acrónimo en inglés de:

V – Value (Valor): Los recursos son valioso cuando permiten concebir o implementar estrategias que mejoren la eficiencia, eficacia y productividad de la empresa.

R – Rarity (Raro): Hace referencia a cuán reducido es el acceso a ese recurso.

I – Imitability (Imitable): ¿Este recurso es difícil de imitar? A un competidor que quisiera este recurso, ¿le sería costoso obtenerlo o desarrollarlo? Los autores definen 3 razones por las cuáles los recursos pueden ser inimitables:

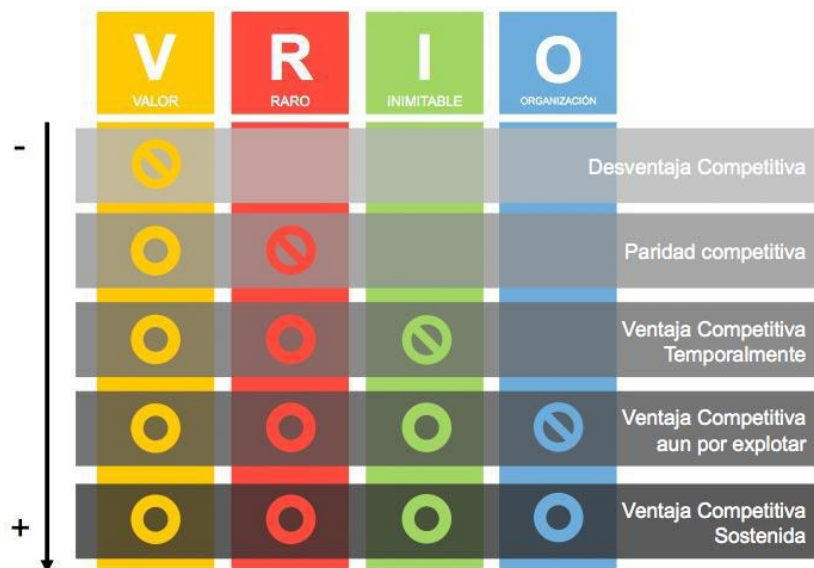
- *Son resultado de condiciones históricas únicas que limitan por tanto la imitación de los mismos*
- *Ambigüedad casual: Cuando ninguna de las empresas tiene claro cómo el recurso está creando una ventaja competitiva.*

- *Complejidad Social resultado de las relaciones interpersonales de los managers, la cultura empresarial, la reputación ante proveedores y clientes, entre otros factores.*

O – Organization (Organización): ¿Está la compañía organizada para explotar este recurso al 100%?

Hacer un análisis VRIO implica listar todos los recursos que se consideran relevantes para competir en el mercado (tecnología, marcas, equipo y talento, patentes, cartera de clientes, capacidad financiera, etc.) e ir definiendo hasta qué punto son de Valor (V), Raros (R), Inimitables (I) y anclados en la Organización (O). Para ello se construye una matriz que permitirá un análisis más integrador.

Gráfico 3. Matriz VRIO



Fuente: Tomado de http://www.elpuertodesantamaria.es/index.php?art_id=16300&men_id=802

Como se refleja en el Gráfico 3, si se considera que los recursos no aportan valor entonces el mismo representa una desventaja competitiva, mientras que, si tienen valor, pero no son raros entonces suponen una paridad competitiva. Esto último significa que la firma no está obteniendo una ventaja a partir de ese recurso, pero sí incrementa sus posibilidades de supervivencia en el mercado ya que está generando valor a sus clientes.

Cuando una empresa cuenta con un producto que genera valor y es raro, entonces disfruta de una ventaja competitiva, pero solo de manera temporal ya que el mismo pudiera ser imitado por las empresas competidoras. Por su parte, si a las condiciones anteriores se le añade la característica de inimitable pero la empresa no está organizada para explotar este recurso entonces se considera

que dicha ventaja está aún por explotar. No es hasta que se el recurso cumple con los cuatro requisitos que se considera que la empresa goza de una ventaja competitiva sostenida en el tiempo.

Este análisis resulta indispensable en un contexto en el que todas las empresas deben trabajar para innovar y conseguir superar a la competencia en mercados que evolucionan constantemente y a los que deben saber adaptarse. Saber comprender todas las características de una empresa y lo que puede aportar a sus consumidores para cambiar el mercado son elementos claves.

Una vez identificadas las oportunidades y amenazas que enfrenta la entidad, así como los recursos que resultan estratégicos para mantener una posición competitiva en el mercado, se deben identificar los ajustes o modificaciones que deben realizarse en cada uno de los bloques para poder apartar el modelo a las nuevas condiciones.

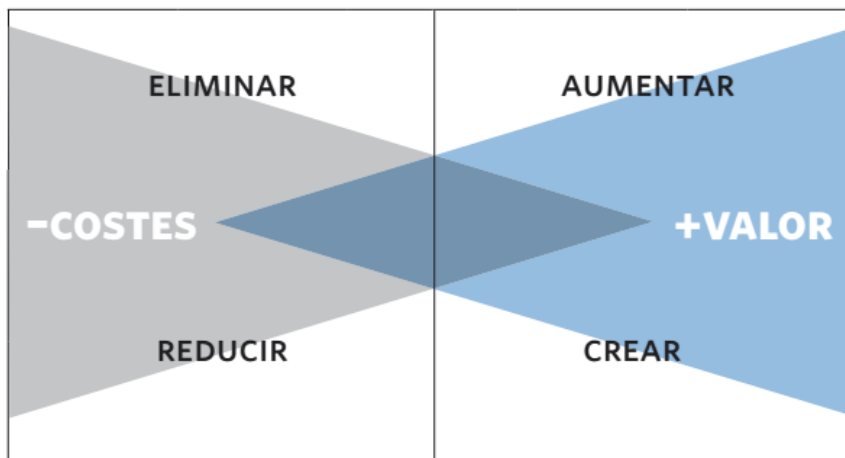
2.3 Combinación del esquema de la estrategia del océano azul con el lienzo de modelo de negocio

Es importante considerar que la evaluación de un modelo de negocio desde una perspectiva global y desde la perspectiva de un bloque son actividades complementarias. Es por ello que incorporar las herramientas concebidas en la estrategia del océano azul por Kim y Mauborgne enriquece considerablemente el análisis.

La estrategia del océano azul consiste en crear industrias completamente nuevas a través de la diferenciación fundamental, en vez de competir en sectores existentes modificando los modelos establecidos. En lugar de superar a la competencia en cuanto a rendimiento, Kim y Mauborgne abogan por la creación de espacios de mercado nuevos y desatendidos mediante lo que denominan «innovación en valor». El objetivo es aumentar el valor que obtienen los clientes mediante la creación de ventajas y servicios nuevos al tiempo que se eliminan los componentes o servicios menos valiosos para reducir los costes.

Para ello, es necesario identificar los elementos de la propuesta de valor que se pueden eliminar, reducir, aumentar o crear desde cero. El primer objetivo es la reducción de costes mediante la disminución o la eliminación de los componentes o servicios menos valiosos; el segundo, la mejora o creación de componentes y servicios de alto valor que no aumenten demasiado la base de costes. A esto se le denomina esquema de las cuatro acciones (eliminar, crear, reducir, aumentar), el cual se refleja en el Gráfico 4.

Gráfico 4. Esquema de las cuatro acciones según la estrategia de océanos azules.

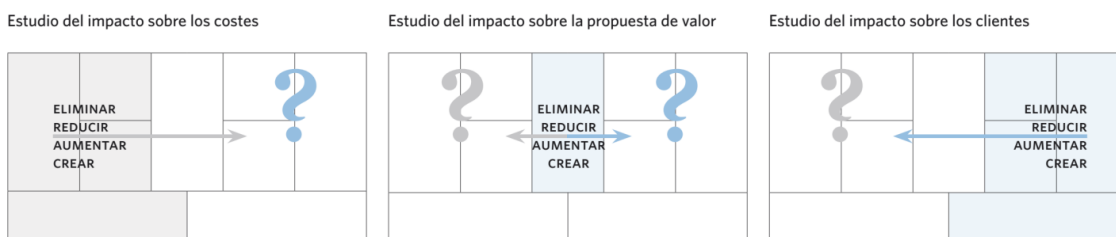


Fuente: Tomado de (Osterwalder & Pigneur, 2009).

De otro lado, el lienzo CANVAS refleja en el área derecha la creación de valor y en la izquierda, los costes. Como los bloques del modelo están interconectados, la modificación de los elementos situados a la derecha tiene ciertas implicaciones para los elementos del lado izquierdo, o lo que es lo mismo, modificaciones en el valor creado para el cliente tendrá repercusiones en la estructura de costos.

Teniendo en cuenta lo anterior, la metodología de Kim y Mauborgne se presenta como una poderosa herramienta para evaluar los impactos que tendría para el modelo la modificación de alguno de sus componentes. De esta forma, esta combinación proporciona una base sólida para el análisis del modelo de negocio desde la perspectiva la estructura de costes, de la creación de valor y el cliente. Como se refleja en el Gráfico 5 los cambios que se realicen en los puntos de partida permitirán analizar el impacto de los mismos en las demás áreas del lienzo. A continuación, se procede a explicar cada una de las perspectivas.

Gráfico 5. Esquema de las cuatro acciones aplicado a la metodología CANVAS



Fuente: Tomado de (Osterwalder & Pigneur, 2009)

- ***Análisis desde la perspectiva de la estructura de costos***

Replantearse la estructura de costos de la empresa supone la identificación de los elementos más caros de la infraestructura y evaluar qué sucedería ante la reducción o eliminación de los mismos. Analizar qué elementos de valor desaparecerían y que acciones deberían emprenderse para compensar su ausencia; o identificar las inversiones en infraestructura que podrían emprenderse considerando el valor que añadirían.

En sentido general, se trata de extender esta reflexión a las actividades, recursos y asociaciones identificando cuál de ellas suponen mayores costos, y evaluando cuál o cuáles se podrían remplazar por elementos más económicos, siempre considerando el valor perdido al reducir o eliminar los mismos.

- ***Análisis desde la perspectiva de creación de valor***

Esta perspectiva propone la utilización de las preguntas del esquema de las cuatro acciones para iniciar la transformación de la propuesta de valor, teniendo en cuenta qué productos o servicios son menos valiosos, y, por tanto, se pudieran eliminar o reducir; o qué productos/ servicios se podrían mejorar o crear desde cero para ofrecer una nueva experiencia de cliente. Siempre evaluando como afectarían estos cambios a la estructura de costos.

- ***Análisis desde la perspectiva del cliente***

Este último enfoque analiza qué sucede en el ámbito de los costes si eliminas, reduces, aumentas o creas variables en uno de los módulos del modelo de negocio relativos al cliente: canales, relaciones y fuentes de ingresos. Por tanto, acá se evalúan los nuevos segmentos de mercado en que podría enfocarse el modelo o la reducción/eliminación de algunos de los existentes. De definirse nuevos segmentos se identificarán los servicios que necesitan realmente los mismos, los canales que prefieren y el tipo de relación que esperan. Igualmente se determinará la afectación que la atención de estos nuevos segmentos supone para la estructura de costos.

En sentido general, la combinación de la estrategia del océano azul y el lienzo de modelo de negocio permite analizar de forma sistemática el grado de innovación de un modelo de negocio.

A modo de síntesis se puede afirmar que las herramientas analíticas presentadas para el diseño y evaluación de modelos de negocios, en particular el lienzo CANVAS, permiten un análisis exhaustivo del mismo facilitando el proceso de innovación y su adaptación a los cambios en el entorno. De esta forma, el esbozo del mapa del entorno considerando las fuerzas del mercado, fuerzas de la industria, tendencias clave y fuerzas macroeconómicas permitirá

identificar señales de hacia dónde debe moverse la empresa a partir de considerar las tendencias y los cambios en el entorno, y evaluar las modificaciones que deban desarrollarse en el modelo de negocio para garantizar el ajuste y por ende, la supervivencia de la entidad ante las nuevas condiciones.

A través de un análisis DAFO se detectarán entonces no solo las amenazas y oportunidades que estos cambios suponen para los diferentes bloques y el modelo en general, sino también las fortalezas y debilidades, enriqueciendo el análisis con una visión de adentro hacia afuera. Por su parte, el Modelo VRIO permite evaluar los recursos y capacidades de la entidad identificando cuales de ellos suponen una fuente de ventaja competitiva.

Finalmente, el esquema de las 4 preguntas con su enfoque integrador facilita el esbozo de un nuevo modelo de negocio. Si bien las 3 herramientas anteriores aportan los componentes que deben ser modificados para convertir las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades, el análisis a partir de la estrategia de océanos azules facilita la incorporación de estos cambios de la manera más óptima posible en el modelo, a partir de evaluar los efectos que tiene sobre un bloque la modificación del otro.

Conclusiones

Aunque existen diversos criterios sobre cómo definir un modelo de negocio, una forma integradora de describirlo sería como aquel proceso a través del cual la empresa genera, distribuye y captura valor. En sentido general, todos los modelos deben reflejar los segmentos de mercado al cual estarán dirigidos, la propuesta de valor que las diferencia de los competidores, los mecanismos a través de los cuales rentabilizarán sus actividades, las capacidades, recursos y actividades que se requieren, las alianzas que han de establecer y los costos asociados al proceso. Igualmente debe existir una relación lógica entre cada uno de estos componentes.

La sencillez, claridad, visualidad e integralidad del modelo de Osterwalder determinan una indudablemente ventaja del mismo con respecto a los planteados por los diferentes autores analizados. Estos criterios justifican su selección como el modelo de referencia a lo largo de la investigación.

Es fundamental la generación de modelos de negocios flexibles e innovadores capaces de ajustarse a los cambios del entorno. En ese sentido, el análisis realizado ha permitido demostrar que estudio de las condiciones del mercado y el entorno son aspectos indispensables para generar y mantener las ventajas competitivas, elementos que deben combinarse con la evaluación de las

condiciones internas de la empresa a fin de ajustarse a los cambios del entorno.

Existen un grupo de herramientas como la DAFO, el modelo VRIO o la estrategia Océano Azul que los emprendimientos o Pymes pueden utilizar y que les sirven de apoyo a la hora de evaluar o incluso diseñar sus modelos de negocios.

Referencias Bibliográficas

- Afuah, A., & Tucci, C. (2004). *Business models: A strategic management approach*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Casadesus-Masanell, R. (2005). Celulosa Arauco: Forward Integration Or Horizontal Expansion? *Harvard Business School*.
- Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. (2002). *The Role of The Business Model in Capturing Value from Innovation*.
- Demil, B., & Lecocq, X. (2010). *Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency*. Long Range Planning.
- Drucker, P. (1954). *The practice of management*. New York: Harper & Row.
- Hamel, G. (2002). *Leading the revolution: how to thrive in turbulent times by making*. New York : Plume Book.
- Magreta, J. (2002). *Why Business Models Matter*. Harvard Business School.
- Osterwalder, A. (2004). Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. *Communications of the Association for Information Systems*.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2009). *Business Model Generation*. DEUSTO.
- Porter, M. E. (1985). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Compañía Editorial Continental.
- Shafer, S., Smith, H., & Linder, J. (2005). The power of business. En *Business Horizons* (págs. 199-207).
- Slywotzky, A. (1999). Creating your next business model. *Leader to leader*, 35-40.
- Timmers, P. (1998). Business Models for Electronic Markets. *Focus Theme*, 3-8.