

MODELO CANVAS - GENERACIÓN DE MODELO DE NEGOCIOS

El tema es generación de modelos de negocios. Quiero hacer una introducción en este caso, porque es un tema que me apasiona, de cómo nosotros, los emprendedores, los profesionales, todos aquellos que tenemos un proyecto, (ya sea offline u online, que cada vez esa distinción se está esfumando porque en realidad internet forma parte ya de nuestras vidas, entonces hablar de estrategias offline u online parece ya un despropósito), para todos aquellos que estamos generando negocios o intentando generar un negocio, que tenemos una idea que queremos que funcione como un modelo sostenible de ingresos, fundamentalmente, porque aquí vamos a hablar de eso, vamos hablar de cómo generar ingresos a través de un modelo de negocio. Esto no significa que todo aquel que tenga una ONG, o haga caridad o lo que sea, o haga las cosas porque le gustan, no lo vamos a invalidar, todo lo contrario, ¡mis felicitaciones! Pero en este caso, los que nos esforzamos cada día, los que nos levantamos cada día, lo que queremos es generar ingresos.

El disparador de este tema, es el libro *Generación de Modelos de Negocios*, que el autor es el Sr. Alexander Osterwalder. Pero este libro no apareció de la noche a la mañana, y aquí es donde quiero hacer una introducción breve, porque no tenemos tiempo para hablar de

todo el marco teórico, de toda la literatura que se ha generado a través de este tema. El Sr. Osterwalder, tuvo un mentor, que todavía da sus clases en distintas universidades de primer nivel, que es el Sr. Steve Blank, cuyo tema es el Customer Development o el desarrollo de clientes. Y lo que nos dice el Sr. Steve Blank, el paradigma que él rompe es "Que había que crear productos y a partir de ahí generar un modelo de negocio alrededor de ese producto". Ese es el modelo industrialista, el que hemos vivido durante siglos. El modelo que él propone hoy, es crear un modelo de negocio a través o alrededor de nuestros clientes. Ese es el paradigma que rompe el Sr. Steve Blank y a través de una experiencia colaborativa, muy pero muy interesante y muy motivadora con Alexander Osterwalder, con otros señores como Eric Ries, que han aportado a todo este marco teórico.

Todos ellos han generado un movimiento a nivel mundial que se le ha dado a llamar, Métodos Ágiles. El Método Ágil, está enfocado en generar modelos de negocios rentables, sostenibles, enfocado en emprendedores, en aquellos que tienen una idea, y no en empresas o en modelos de negocios, como pueden ser McDonald, Pepsi Cola y otras empresas, que vienen trabajando con modelos de negocios que ya han validado a lo largo de décadas o de siglos, en algunos casos, de desenvolvimiento comercial.

Vamos a pasar a definir lo que es un modelo de negocio. Aportar valor, hay toda una serie de procesos empresariales que vamos a ir viendo ahora de manera ordenada, pero básicamente todo comienza en generar valor, entregar valor y luego capturar el valor que ese cliente nos da a nosotros como contraprestación por ese valor que le hemos entregado, y ese valor no es otra cosa que nuestros productos y servicios. Entonces, cuando nosotros nos enfocamos en entregar valor, tenemos que ir validando una serie de procesos que son necesarios para la entrega de ese valor. Porque no es lo mismo entregar valor, o el canal o la estrategia, o la relación con los clientes cuando entregamos un producto digital o cuando tenemos que generar todo un movimiento logístico para entregar un producto físico, como puede ser si yo vendo ventiladores de techo, que implica una serie de procesos que no se tienen que realizar o tienen otro formato, cuando el producto del que estoy hablando es un producto digital. Este libro, *Generación de Modelos de Negocios*, contiene entre sus herramientas este lienzo que mostramos.



Este lienzo describe de manera gráfica, esto no es un plan de negocios ni es el sustituto de un plan de negocios, es simplemente una herramienta muy visual, muy gráfica y muy ágil que les va a permitir a ustedes ir generando un modelo de negocio mínimo. Y que luego, a través de sucesivas acciones, ustedes tendrán que ir con la interacción con sus clientes, ir mejorando, ir asentando hasta convertirlo gradualmente en un modelo de negocio sostenible.

Un ejemplo, vamos a suponer que lo que quiero hacer es vender, y no digitalmente, quiero establecer un restaurante de comida tailandesa en una localidad de Argentina, vamos a suponer en Buenos Aires. Si ustedes se sitúan donde está el hombre (el de la derecha), este es el cliente al cuál queremos llegar con una propuesta de valor, que será la caja central, que sería la comida tailandesa. Esa comida tailandesa

se la tengo que llevar, tengo que llevarle el producto a ese cliente a través de distintos canales. Ahí, es donde se ve con claridad, que no es lo mismo la comida tailandesa que un producto digital obviamente, se requiere de otra estructura, de otros costes, en definitiva de otro modelo de negocio. Y además, donde dice Customer Relationships, tengo que ver de qué manera va a ser esa relación con ese cliente, va a decir cómo voy a pasar de un estadio donde no me conoce a que me conozca, se comuniquen conmigo y me compren.

La gráfica está dividida en dos partes, a la derecha lo que ocurre en el mercado y a la izquierda lo que ocurre en tu empresa.

Empezamos por la parte derecha, la propuesta de valor comida tailandesa ¿qué será que tenemos que hacer todos nosotros?, tenemos que alquilar un salón, comprar toda la maquinaria necesaria, (una inversión altísima en cualquier lugar del mundo), buscar un lugar donde circule muchísima gente por supuesto. Y es sabido que el mercado inmobiliario es mucho más caro en aquellos lugares donde circula muchísima gente, porque si no, no hay manera de que esto se convierta en un negocio sostenible.

Los negocios sostenibles se crean alrededor del cliente, no alrededor de nuestra maravillosa idea, porque nuestra maravillosa idea puede ser maravillosa para nosotros, para nuestras familias, para nuestros

amigos, pero no necesariamente es una maravillosa idea para el cliente. Pero no todos tenemos el músculo financiero, el respaldo financiero para poner un negocio, o si lo tenemos, no tenemos el respaldo financiero o la pista como se le llama, la pista financiera, si el negocio no es rentable, no digo de inmediato pero por lo menos en los próximos meses.

Y qué pasa si yo me enfoqué mal, elegí mal mi segmento de mercado, elegí mal mi canal, no me estoy relacionando adecuadamente bien con mis clientes y si ya hice toda la inversión y el dinero se me agota, fracaso. Entonces, este lienzo que forma parte de todo marco teórico que habla de las metodologías ágiles, toma las palabras del Sr Steve Blank que nos dice “Señores fallen, pero fallen rápido y fallen barato”.

Entonces qué nos proponen, qué tal si nosotros en lugar de hacer una propuesta de valor que implique un gasto millonario, vamos a nuestra casa, preparamos la comida tailandesa y buscamos referentes de un determinado mercado, del mercado gastronómico, referentes sociales, personas que estén relacionados con el mundo de la gastronomía, de la comida, de un centro comercial y hacemos una degustación de esta comida tailandesa a esas personas. Y luego, vamos escalando. Primero hacemos una degustación para cuatro o

cinco personas, luego hacemos una degustación para más personas, pero luego, de cada una de estas acciones, ustedes van tomando el Feedback de esas personas, a las que ustedes han invitado a probar esto que en las metodologías ágiles se llama producto mínimo viable o prototipo en el management tradicional. Luego ustedes van escalando, y eso que yo les estoy hablando de un modelo de negocio que requiere una inversión altísima.

Ahora si lo que ustedes van a hacer es un formato digital, es mucho más fácil, porque ustedes pueden hacer un video, hacer Hangouts, que la gente los vean, que interactúen con usted y a través de ese, ir armando su modelo de negocio alrededor del cliente, de esa conversación con el cliente.

Entonces nosotros vamos a ir viendo que esta es la filosofía central, nosotros podemos fallar, claro que podemos fallar, pero fallemos rápido y fallemos barato. Y sobre todo, utilizando la metodología, vayamos obteniendo otro concepto fundamental en metodologías ágiles que es conocimiento validado. Conocimiento validado es aquello que yo aprendo y que me ayuda a tener un negocio sostenible, todo lo demás no sirve. Si yo aprendí que hay que ponerle más sal a la comida hay que ponerle más sal, si aprendí que el mozo tiene que

atender más rápido, tengo que aprender y ponerlo en práctica e ir mejorando.

Si yo pongo una landing page, una página donde la gente va a registrarse, tengo que medir absolutamente todo, cuántas personas llegan a esa página, cuántas personas se registran, porque eso, ese registro digital, nos está diciendo qué es lo que esas personas quieren. Es más, podemos combinar estrategias, y yo hacer un video donde invito, puedo estar vestido de chef o como quiera, o sentado en la mesa, invito a las personas a hacer una degustación de comida tailandesa a través de una landing page, y que esas personas, si les gusta la comida tailandesa, tienen que dejar sus datos en esa página. Entonces voy a estar midiendo si hay mercado para eso, y tengo el registro, voy a estar midiendo si las personas quieren probarlo, y tengo el registro, cuando terminen de probar mi comida les voy a preguntar si les gustó, y tengo el registro, y luego les preguntaré si están dispuestos a pagar por ello y cuánto. Todo esto antes de haber comprado las mesas, las sillas, la vajilla, de haber contratado al mozo, de haber gastado millones en publicidad. Entonces cuando salgo al mercado tengo un producto validado, y hasta tengo clientes, que son justamente esos clientes tempranos a los cuales yo hice probar mi comida tailandesa.

1. Vamos a empezar entonces a recorrer este lienzo, tenemos aquí la primera parte que es el **Segmento de Mercado**. El segmento de mercado es, esa parte, ese foco, porque es muy difícil que nosotros podamos venderle a todo el mundo, debemos encontrar ese segmento de mercado. Volviendo al ejemplo de la comida tailandesa, no a todo el mundo le gusta la comida tailandesa y al que le gusta la comida tailandesa de pronto no le gusta todo tipo de comida tailandesa, entonces a través de esta interacción con nuestros clientes, vamos a ir descubriéndolo, vamos a ir sabiendo esa propuesta de valor, ese regalito que mostraba el lienzo, qué formato va a tener, qué forma va a tener, qué beneficios va a tener, qué características va a tener, para poder llegar a mi segmento de mercado adecuadamente.

Hoy, internet propone muchísimas herramientas y para mí una de las más poderosas y la que más utilizo y que recomiendo a mis clientes utilizarla es facebook, facebook ads o las páginas de fan de facebook, nos devuelven estadísticas que si las sabemos leer, nos van a decir exactamente quién es nuestro cliente. En definitiva, el segmento de mercado son esas personas a las cuales nosotros vamos a entregar valor en forma de productos y servicios.

2. La **propuesta de valor**. No hay que confundirse, la propuesta de valor, está incluido si lo nuestro es un producto físico. Por supuesto

que está incluido, si yo voy a comprar una comida tailandesa o un televisor, o voy a comprar un iPad, las características de esos productos, el tamaño, el diseño, tiene que ver por supuesto, pero no se olviden ustedes que en realidad la propuesta de valor son beneficios. Para unos será la forma, para otros será el tamaño, para el otro será la funcionalidad, para otros será la novedad, eso ya lo vamos a ir viendo. Pero una propuesta de valor, es mucho más que algo físico, tiene que ver con muchos otros aspectos, entre ellos tiene que ver con nosotros mismos, van a decir cómo nos perciben a nosotros dentro de esa propuesta, sobre todo para nosotros los emprendedores.

¿Cómo creamos valor para el cliente?, porque si todo gira alrededor del cliente, y lo que yo les estoy diciendo que para crear un modelo de negocio lo que tenemos que hacer es aportar valor al cliente, pues es válida la pregunta ¿cómo creamos valor para ese cliente?

Repasando el libro en *Generación de modelos de negocios* de Osterwalder, él da unos ejemplos excelentes de cómo generar Valor.

- Uno es la **novedad**, ¿recuerdan ustedes las colas de personas a las tiendas de Apple cuando estaba por sacar el nuevo modelo de iPhone? A la gente le gusta la novedad, cuando salen los nuevos

modelos de tv más finos, más grandes, con la pantalla tal y cual, es eso, desempeño.

- Fíjense si ustedes cuando crean valor, cuando están creando esos beneficios que van a entregar, tienen estas características y ojalá que todas, no sólo una o algunas, sino ojalá que todas, el desempeño. Esto es muy claro cuando cambiamos de modelo de PC, siempre buscamos una que tenga un desempeño mejor, y siempre pedimos la pizza a la pizzería, que no sólo la que es más rica la pizza, sino también aquél que nos la trae mucho más rápido.

- **Personalización.** A todos nos gusta sentir que somos especiales, sentir que eso que nos entregan está hecho a medida para nosotros. Y esto tiene que ver con los servicios de consultoría, tiene que ver con el servicio de atención al cliente. Sentir que somos parte de una empresa y que esa empresa ve en nosotros un igual, no sólo un cliente y nos entrega servicios a medida. Fíjense ustedes si esto lo han tenido en cuenta cuando están creando Valor, porque además, en internet, tenemos que hablar siempre de segmentos, es muy difícil llegar a todo el mundo a través de internet salvo que estemos en la industria de los productos, por ejemplo de alimentación que se venden masivamente, y no todos.

- **Facilitar el trabajo.** Todos sentimos que algo que compramos, algo que nos entrega, si nos hacen más fácil el trabajo, es mejor, por ejemplo, si haces una conferencia con un micrófono de esos que son largos, que tienen un pie y todo lo demás y otro día la haces con un micrófono corbatero de los que se prenden en la solapa y te sientes mucho más cómodo, uno puede hablar mucho mejor.

- **El diseño.** Aquí, y me incluyo aquí, muchas veces cuando generamos nuestros productos o servicios decimos, en definitiva, si el valor tiene que estar en el contenido o en lo que entrega y el diseño es secundario, no. A todos nos gusta ver cosas bonitas, a todos nos gusta ver cosas que sean vistosas, si bien podemos comprar algo que esté muy bien envuelto, muy bien empaquetado y luego encontrarnos que es algo que no nos sirve. Sin duda alguna que vamos a ser mucho más remarcables, vamos a ser mucho más visibles si generamos un producto que tengan un diseño que llame la atención.

- **Marca y estatus.** Aquí no hay mucho que agregar, compramos determinadas marcas, simplemente porque tienen el sello, y hablo de ropa, hablo de relojes como rolex, etc.

- **Menor coste.** Empresas como Salesforce, que brindan servicios de crm, programas para administrar la relación con los clientes, han basado su modelo de negocio justamente en tener un menor coste

que los de la competencia y en muchos casos, porque son aplicaciones que se manejan online y no necesitan de software costosos.

- **Menor riesgo.** Siempre que las personas perciban que al tomar nuestros productos o servicios no van a ser, no digo estafadas o engañadas, sino que no van a recibir el valor igual por lo que pagaron, o mayor, siempre va ser difícil que podamos vender. De ahí la explicación, no sé si ustedes se fijan, pero en páginas web se ve muchos sellos de garantía, garantías de devolución y todo eso tiene que ver con esto, con hacer percibir a nuestros potenciales compradores, que comprarnos, establece relaciones con nosotros no va a significar un riesgo para ellos.

- **Accesibilidad.** En esto hay un ejemplo paradigmático, que es la empresa Net jets, que en lugar de entrar a competir, ésta es una pequeña empresa de aeronáutica, si se puede ser una pequeña empresa en un mercado como éste, Net jets, en lugar de entrar a competir con las grandes compañías de igual a igual, lo que hizo fue crear un concepto diferente de traslado aéreo, ofrece traslados compartidos a distintas empresas, vuelo tipo chárter que le agregan el valor de ser más económicas, y además, de llevar al pasajero sin escalas a donde quiere ir. Encontró allí un nicho de mercado, un océano azul como se dice, como está documentado en este libro que

es espectacular, la estrategia del océano azul, encontró un océano azul dentro de los tiburones, de los océanos rojos de las grandes aerolíneas. Si ustedes pueden encontrar un producto o un servicio con esa característica, que de pronto le sea accesible, que esté disponible para personas que hasta ese momento no habían pensado en utilizar.

- **Usabilidad.** Apple, ha sido líder en esto, con el concepto de que nosotros podíamos escuchar y descargar música donde estemos y de manera muy fácil, cualquiera puede hacerlo, ese es el concepto de usabilidad para Apple y es lo que ha llevado a ser una empresa líder. Y por supuesto, el precio, todos sabemos que el precio es determinante a la hora de comprar. ¡Ojo! que a veces puede ser remarcable un precio más alto en lugar de uno barato. Nosotros tenemos asociada la idea de que normalmente uno va a comprar aquello que es más barato y en realidad, a veces, un producto es mucho más remarcable cuando es más costoso.

3. **Canales.** El tema de los canales, aquí no nos referimos sólo a los canales digitales, en realidad los canales digitales no son los únicos que nosotros podemos utilizar, pero para los emprendedores, los canales digitales tienen una ventaja, son accesibles, son baratos o gratuitos, tienen un gran alcance y no necesitamos de un

presupuesto desmesurado como necesitaríamos para utilizar en los medios masivos de comunicación.

Algo que tienen que recordar cuando armen su modelo de negocio, es que el cliente está ineludiblemente ligado a su canal. ¿Qué quiere decir esto? ustedes tienen que analizar concienzudamente, si ese valor que vas entregar a través de este canal, si ese canal que vas a utilizar, es el canal que utiliza o que prefiere tu cliente. De pronto, nosotros podemos idear una estrategia espectacular utilizando facebook, para de pronto, luego descubrir con horror que nuestros clientes no utilizan facebook. O puedo idear una estrategia genial a través de los medios masivos, la radio por ejemplo, o la televisión, para descubrir luego asombrado, que el cliente al cual quiero llegar, al segmento del cliente al cual yo quiero llegar, no tiene acceso a la televisión, o a la conectividad si voy a llegar por internet.

Eso lo tengo que tener en cuenta ¿Pero como saben esto?, siguiendo la metodología que le dije, si yo fui escalando conversando con mis clientes, preguntándoles qué le gustaba y qué no le gustaba, primero con uno, después con dos, después con diez, pero dándoles mi producto y mi servicio, mi prototipo para que ellos lo prueben y opinen, entonces yo voy a saber también qué canal utiliza.

En definitiva, los canales, los que necesitan, son canales de comunicación, canales de ventas, canales de distribución y muy importante, en la era digital, los canales de atención al cliente.

Muchos modelos de negocios funcionan con pocos clientes, pero clientes fieles. En el área en la que yo me desempeño, que es el área de consultoría, para aquellos que quieren desarrollar proyectos de marketing utilizando internet como plataforma o como herramienta, es fundamental el área de atención al cliente. Lo es en cualquier ámbito en realidad, pero en este más, porque un cliente me es rentable en la medida que el cliente continúa a lo largo del tiempo contratando mis servicios y en ese sentido soy un afortunado porque he creado un modelo de negocios alrededor del cliente y los clientes me vienen acompañando por años. Entonces, en este modelo de negocio, no hay que olvidarse que uno a veces piensa, “Y cómo hago la estrategia para comunicarme”, cuando a veces son los mismos clientes. Si yo le he dado un soporte, si yo le he dado la atención adecuada son esos mismos clientes los que me van a recomendar y no voy a necesitar invertir en canales de comunicación. A veces digo “Tengo que tener un equipo de vendedores, invertir en publicidad para vender”, y todo eso, si yo tengo un servicio de atención al cliente idóneo, confiable, enfocado en el cliente, los mismos clientes van hacer ese trabajo por mí.

Y los canales de distribución, no puedo de pronto si tengo un restaurante utilizar solamente los canales digitales, porque sin duda la logística me indica que el pan, la carne y otras cosas, tienen que transportarse físicamente. Pero si yo puedo idear un negocio donde todos los canales sean digitales, o la mayoría, o delegar en la comunicación en la atención al cliente, delegar en canales digitales, de pronto no voy a suplir los otros pero sí voy a abaratar muchísimo los costes. Así que tener muy en cuenta los canales digitales.

4. Vamos a pasar a otro bloque, teníamos un bloque compuesto por el segmento de mercado y teníamos el bloque, el canal, por donde entregábamos nuestra propuesta de valor y la relación con los clientes. Hemos llegado aquí, a **relaciones con clientes** y en esta parte es donde entra el famoso funnel marketing, el famoso embudo de marketing, es la manera en cómo ustedes van a conseguir que personas que no los conozcan, lo conozcan, se conecten con ustedes, si es posible a través de la mayor cantidad de canales posibles, no sólo que se registren en su blog, sino que lo sigan en YouTube, que se hagan fan de su página en Facebook, y por qué no, utilizar hoy un canal tan importante como el teléfono móvil.

La relación con los clientes define de qué manera vamos a hacer todo este proceso, que comienza cuando una persona, que no nos conocía,

nos conoce por primera vez, hasta que se convierte en un cliente y en lo posible en un cliente recurrente nuestro.



Este es el famoso funnel, fíjense en todas las maneras que hay de que las personas entren en este funnel hasta que lleguen a la famosa frase que vemos en las plataformas de pago en inglés, es la palabra “Purchase” (Comprar). Y nosotros podemos automatizar algunas o todas las secuencias, esto va depender de tu modelo de negocio, de tu presupuesto, de tu estrategia, de tu tiempo y de muchos factores. Hay modelos de negocio que no se pueden automatizar, yo no puedo automatizar servirle a un comensal, a un cliente, un plato de comida tailandesa, pero sí puedo automatizar la publicidad en Facebook para que la gente llegue a mi restaurante de comida tailandesa, o puedo

automatizar el soporte a través de un foro o a través de alguna otra herramienta.

5. Pasamos a un cuadrante que está debajo de estos que hemos visto, que es la **fuentes de ingresos**. Teníamos a la derecha un cuadrante, el del mercado, a la izquierda un cuadrante de la empresa. En el cuadrante de la derecha vemos como entregamos el valor y en el cuadrante de la izquierda habíamos visto cómo se crea el valor (ya vamos a llegar ahí). Pero hay algo que tienen que tener en cuenta, todo modelo de negocio tiene que funcionar con ingresos que superen a los gastos, entonces tenemos que ir validando cuadro por cuadro. Si yo tengo que utilizar un canal y ese canal me representa, porque es caro, por ejemplo, publicidad en la televisión, y es tan caro que lo que voy a gastar para llegar a comunicarme con los clientes supera mis ingresos, obviamente ahí tengo un modelo de negocio que no es sostenible.

Vamos a pasar al otro cuadrante. Fíjense que del lado derecho tenemos lo que es el mercado, este hombre es nuestro cliente, este regalo que es el eje de todo, de nuestra propuesta de valor que vamos a entregarle a través de determinados canales y que todo este proceso lo vamos a administrar a través de la relación con los clientes, que es el famoso Funnel, que va a decir cómo yo voy hacer

que me conozcan, que se conecte, que converse conmigo, que me compre y me vuelva a comprar, y en lo posible que me recomiende. Todo esto, va a tener su razón de ser si yo hago actividades claves, utilizo determinados recursos, me asocio con determinadas empresas o personas. Por ejemplo, un negocio con base digital necesita por ejemplo, un hosting, necesito a alguien que me provee de un hosting, si yo no sé de diseño web voy a necesitar de alguien que me ayude con el diseño.

Y hay dos elementos que son los ingresos, la caja registradora y la facturas que se van acumulando, todo este modelo, todo este cuadro tan simpático va a funcionar en la medida que los ingresos, en cada uno de estos cuadrantes, sean superiores a los gastos, si eso falla no tenemos un modelo de negocio sostenible.

6. Recursos claves. Aquí vamos a ver todos los activos que necesitamos para que nuestra empresa funcione. En el caso de la comida tailandesa, aquí entran el mozo que atiende, la señorita que está en la caja y cobra, la persona que abre las puertas a los clientes cuando llegan, la vajilla, las mesas, todo eso. Si hablo de una empresa con base digital, una empresa que funciona en una plataforma online, hablo de hosting, hablo del auto respondedor, hablo de todo eso que necesito para que la empresa funcione.

Recuerden, si ustedes tienen que invertir demasiados recursos claves y eso no les va a permitir tener un margen suficiente para que su negocio sea sostenible, tienen que trabajar sobre este cuadrante. La idea es que ustedes vayan trabajando cuadrante por cuadrante, calculadora en mano y conversando permanentemente con sus clientes. Todo ese Feedback, lo tienen que utilizar, así se trabaja este lienzo, en contacto con el cliente, no solamente en su cabeza o encerrados en un cuarto o haciendo un plan de negocios, se trabaja conversando con el cliente y midiendo esa conversación para sacar conclusiones válidas.

Los recursos clave son: los físicos, intelectuales (una marca es un recurso intelectual), recursos humanos y financieros. Por supuesto, solamente en nuestra imaginación o en nuestros mejores sueños un negocio puede funcionar sin soporte, sin recursos financieros.

7. **Actividades claves.** ¿Qué es lo que ustedes tienen que hacer? ¿Qué es clave para que ustedes hagan? Eric Ries, el autor del método lean startup, un libro que se lo recomiendo, habla de que nosotros debemos entender cuál es el motor de nuestro negocio, cuál es la actividad más importante que tenemos que hacer para que nuestro negocio funcione. En mi caso me he dado cuenta que debo tener un cuidado muy especial en lo que es la atención al cliente, porque esa

actividad es el motor de crecimiento de mi negocio, son mis clientes los que me recomiendan a otros, son los clientes los que me ayudan a pagar mis facturas, son mis clientes los que me evitan que gaste en publicidad porque me recomiendan, son los clientes de los cuales yo saco mi aprendizaje validado para mejorar mis productos y mis servicios. Entonces para mí esa es una actividad clave, para otros será otro, para aquel que tiene un restaurante de comida tailandesa, de pronto la excelencia del chef y la presentación del producto será una actividad clave. Pero esto no significa que haya sólo una actividad clave, tenemos que escribirla, tenemos que analizarla, tenemos que medirla y sobre todo tenemos que ver si ese corte de carne que estoy comprando para comida tailandesa no es demasiado caro y hace que todo mi modelo de negocio se vaya a la basura y tendré que buscar otro corte de carne.

Vemos cuáles son las actividades claves.

- Las actividades de **producción**, por ejemplo, en un restaurante se llama producción, a toda la preparación previa y dejar todo listo para que el pedido salga más rápido, hacer producción para quien escribe será escribir un libro, si es su profesión, para el periodista es escribir el artículo diario o semanal.

- Hay modelos de negocio donde la **solución de problemas** forma parte de las actividades claves, en el área de consultoría por ejemplo, forma parte importante, también en determinadas industrias donde la tecnología juega un papel muy importante, en los procesos también, la solución de problemas forma parte de actividades claves.

- Y en modelos de negocio como por ejemplo, mercado libre, que todo su negocio depende de una **plataforma** que está en línea, obviamente es que la plataforma es indispensable para el funcionamiento del modelo de negocio.

Pero todo esto lo tenemos que graficar y el poder de este lienzo no es que desplaza al plan de negocios sino que nos permite validar primero todos los procesos necesarios para luego si, cuando estamos en marcha, crear nuestro plan de negocio pero sobre base sólida. No tiene sentido ponernos a crear un plan de negocio y utilizar otras herramientas de management tradicional cuando todavía no hemos validado todos estos aspectos.

8. Las **sociedades claves**. Aquí, cuando hablamos de sociedades claves, hablamos de todo aquello que nosotros no podemos hacer por nosotros mismos, y que son muchísimas cosas y que a veces no lo comprendemos. Y a lo largo de mi experiencia en todo este tiempo, me he dado cuenta que muchos de los fallos, muchos de los errores,

muchas de las pérdidas de tiempo, de recursos y de todo, han estado relacionados con no saber delegar adecuadamente determinadas tareas, porque uno no puede ser especialista en todo. Aunque la vida del emprendedor es así, hay cosas que uno puede hacer y las hace, hay otras que no sabe pero aprende, pero lo ideal es que uno se centre en aquello que sabe hacer con excelencia.

Si he puesto un restaurante porque lo que yo sé, lo que mejor hago son las relaciones públicas pues me concentraré en las relaciones públicas para que ese salón esté repleto de gente de altísimo nivel de clientes que paguen y que vuelvan. Y si mi fuerte es ser un chef, pues tendré que concentrarme en eso, ir a la cocina y preparar los mejores platos. Todo lo demás no lo puede hacer, no puede estar en la cocina, no puede servir y además verificar que el hosting esté bien, que la página web tenga un bonito diseño.

¿Qué se entiende como asociaciones claves? Alianzas estratégicas.

Debemos asociarnos con los demás, cooperar, colaborar. Perder de vista ese concepto de la competencia y cambiarlo por la coopectencia.

9. **Los costos**, si nosotros tomamos estos nueve bloques y los graficamos como si fuesen las nueve bolas o pelotas de un malabarista, si cada uno de estos bloques fuese una de esas bolas que tenemos que tirar al aire y cual malabarista que somos muchas veces

los emprendedores, tratar de mantenerlas todas en el aire, la única bola que no se nos tiene que caer es la de los costos, todo lo demás se puede caer y se puede levantar, pero si no podemos manejar los costos de nuestra empresa no tenemos un modelo de negocio sostenible.

Y no se olviden que todo esto gira en torno a las personas. Este bloque de negocios, tiene como eje el valor que le entregamos a nuestro segmento de mercado y ese segmento de mercado, esos visitantes a nuestra web, son personas. Si nosotros entendemos eso, si entendemos lo que dicen los expertos, que hoy los mercados son conversaciones ¿y con quién conversamos?, no conversamos con un ordenador, no conversamos con una plataforma, conversamos con personas como ustedes como todos.

Espero que te sea de utilidad