

MÓDULO 2: DEL PRODUCTO AL NEGOCIO

Ahora viene el siguiente paso: confirmar que ese producto-servicio que recibió el visto bueno del mercado, puede generar ingresos suficientes como para convertirse en el modo de vida del emprendedor. Es decir, toca convertir el producto en negocio. Para eso manejamos un nuevo mapa llamado CANVAS MODEL, que consta de 9 cuadrantes que deben ser completados a modo de puzzle: todos tienen que estar y todos guardan relación entre sí.

Con el Canvas Model estamos desarrollando el modelo de negocio, es decir, todas las áreas funcionales y estratégicas que vamos a tener que agregar para que el producto sea fabricado y mostrado al mercado, generando más ingresos que gastos, evidentemente.

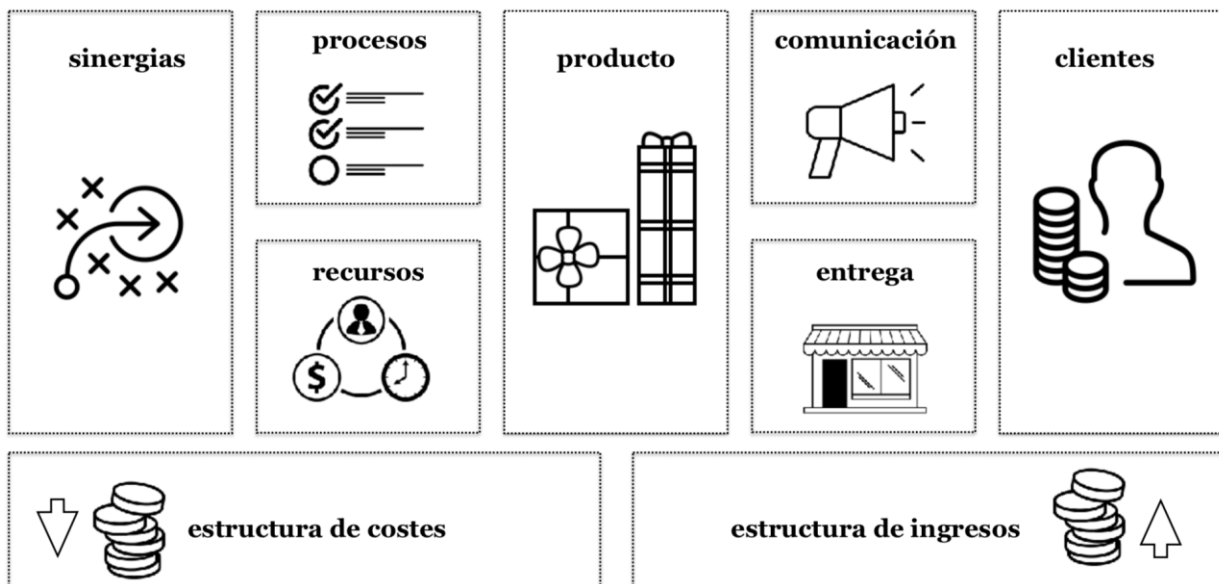
El cuadrante central refleja las características clave del producto/servicio, y existe gracias a todo el proceso de validación que hemos desarrollado previamente. Los 8 cuadrantes restantes giran en torno a él, y definen los clientes a quienes vamos a dirigirnos, la comunicación comercial que vamos a llevar a cabo, el modo de distribución y entrega que vamos a seguir, los procesos internos que hay que ejecutar en la empresa para que todo funcione correctamente, los recursos económicos, materiales y humanos que vamos a precisar y cómo conseguirlos optimizando costes, y las sinergias y colaboraciones que vamos a entablar con empresas externas para potenciar nuestro proyecto. En los cuadrantes inferiores se reflejan las cuentas aproximadas del proyecto, en decir, la estructura de costes y la estructura de ingresos.

Nótese que la información que vamos a agregar siguiendo el CANVAS como guía de pensamiento, es la información básica que se agrega a cualquier plan de negocio, aunque ahora la diferencia es que a todo esto se llega partiendo de una metodología que tiene ya 12 años de experiencia y está siendo manejada en todas las aceleradoras y escuelas de negocios, y antes se llegaba de modo improvisado.

En lo que sigue vamos a describir conceptualmente los 9 cuadrantes que conforman el CANVAS Model, y luego veremos algunos ejemplos de proyectos que lo han cumplimentado.

01.- cuadrante “producto”.- en este cuadrante definimos las características relevantes de la idea que vamos a poner en marcha y su propuesta de valor, es decir, las razones de peso que tenemos para lograr que los clientes apuesten por nosotros en lugar de su alternativa actual. Si no hay una propuesta de valor clara, el proyecto está abocado a la indiferenciación y al fracaso.

02.- clientes.- al haber desarrollado un producto con propiedades diferenciales, ya no vale para el público masivo; vale para clientes que aprecien y paguen nuestra diferenciación, y hay que definir quién es ese nicho



de mercado. Este cuadrante nos ayuda a reflexionar sobre el cliente (su perfil demográfico y psicográfico), y hacer una primera aproximación a cuantificar el mercado potencial al que nos enfrentamos.

03.- comunicación.- una vez definido “qué” tenemos (producto) y “para quién” vale (clientes), reflexionamos sobre la comunicación que vamos a seguir para darlo a conocer en el mercado. Definiremos los canales y la estrategia de marketing.

04.- entrega.- se trata de definir la distribución del producto hasta el más mínimo detalle, que es la parte lógica que sigue a la comunicación: el cliente habrá conocido el producto/servicio y decidirá adquirirlo. Hay que precisar cómo se lo vamos a entregar, garantías, etc.

05.- Procesos.- dentro de una empresa hay multitud de tareas que realizar, algunas de ellas vinculadas a la administración y contabilidad, otras a la fabricación del producto o elaboración del servicio, otras vinculadas al marketing, otras relacionadas con los requisitos fiscales, etc. Algunas serán claves para el éxito del proyecto y otras serán secundarias. Debemos identificar lo importante y comprobar que las tenemos debidamente atendidas en cuanto a recursos y tiempo, y definir cómo delegamos lo que no es relevante (externalizaciones). El tiempo del emprendedor es escaso y tiene que estar enfocado a lo que realmente aporta valor al negocio, cosa que se descubre en este cuadrante.

06.- recursos.- Los procesos consumen recursos que aquí definiremos y cuantificaremos, definiendo el modo de adquirirlos de la forma más económica para el proyecto.

07.- sinergias y externalizaciones.- todo lo que no sea crítico para el negocio debe ser delegado al exterior. Además de eso, la búsqueda de Partners que nos apoyen es un aspecto clave para la velocidad de introducción en el mercado. Este cuadrante nos anima a buscar socios estratégicos, muchos de ellos mediante relaciones “win-win”.

08.- Estructura de costes.- en los cuadrantes anteriores reflexionábamos sobre distintos aspectos del negocio de modo conceptual, pero los negocios son números. En este cuadrante convertimos en dinero todos los costes que vamos a tener que soportar, incluyendo suministros, alquileres, intereses de créditos, salarios, cuotas a la s.s., etc.

09.- Estructura de ingresos.- definidos los costes, sabremos cuál es el mínimo de ingresos que necesitamos para que nuestro proyecto sea viable, pero además de eso, calcularemos cuántas unidades hay que vender y a qué precios, o cuántos clientes necesitamos que entren en el negocio y cuánto dinero de media nos tiene que dejar cada uno. Estamos precisando los números del plan de marketing, es decir, los objetivos comerciales del negocio y cómo vamos a lograrlos.

El CANVAS es una gran herramienta de reflexión que abre la mente del emprendedor hacia las distintas áreas funcionales de un negocio, y le permite entender las relaciones que existen entre cada una de las funciones. Para muchos emprendedores es una bofetada que les despierta de su sueño y les hace comprender que ser empresario no es solamente fabricar un producto, es atender otra serie de cuestiones que van más allá del producto físico o intangible que decidieron desarrollar.

La información aflorada gracias al CANVAS model es tremendamente importante y puede ser volcada al plan de negocio, para continuar el proceso tal y como se hacía convencionalmente: búsqueda de financiación, aplicación del dinero en la compra de recursos, inicio de la actividad.